

**Propuesta del proceso administrativo y diseño de instalaciones adecuadas en  
una empresa constructora  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)**

**Zuleima Elizabeth Cruz Salguero**

**Lic. Federico Robles (Tutor)**

**Licda. Mónica de Tejeda (Revisora)**

**Guatemala, agosto 2014**



## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

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

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

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

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Vice Decano

**Licda. Ingrid Sucely de León de Díaz**

Coordinadora

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

**Licda. Ingrid Arroyo de Núñez**  
Examinador

**Licda. Gabriela Corado**  
Examinador

**Lic. Dante Avalos**  
Examinador

**Lic. Federico Robles**  
Tutor

**Licda. Mónica de Tejeda**  
Revisora



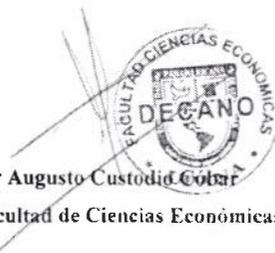
**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:UPANA.C.C.E.E.001-2014-AE.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 21 DE MARZO DE 2013.**

De acuerdo al dictamen rendido por Lic. Federico Robles de la Roca, asesor y Licda. Mónica de Tejeda, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, titulada "Propuesta del proceso administrativo y diseño de instalaciones adecuadas en una empresa constructora." Presentada por la estudiante: Zuleima Elizabeth Cruz Salguero, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en acta 1127, en fecha 09 de julio de 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



**M.A. César Augusto Custodio Cobarr**

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

Guatemala, 05 de noviembre 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud al trabajo de Tesis con el tema **“Propuesta del proceso administrativo y diseño de instalaciones adecuadas en una empresa constructora”**, presentado por la estudiante: Zuleima Elizabeth Cruz Salguero, previo a optar al grado Académico de **“Administrador de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 100/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Federico Robles de la Roca  
Tutor

Guatemala, 11 de noviembre de 2013

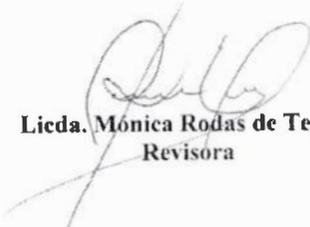
Señores  
Facultad Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida-PED- denominada: **“PROPUESTA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y DISEÑO DE INSTALACIONES ADECUADAS EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA”** elaborado por **Zuleima Elizabeth Cruz Salguero** de la Licenciatura en Administración de Empresas. En mi calidad de revisora de dicho trabajo, me permito informarle que éste se realizó conforme los reglamentos internos de esta Universidad, y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tal razón, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE.**

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

Atentamente,



Licda. Mónica Rodas de Tejeda  
Revisora



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

## **REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO**

**REF.: UPANA: RYCA: 1146.2014**

*El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Zuleima Elizabeth Cruz Salguero con número de carné 1013352, aprobó con 93 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día nueve de julio del año dos mil catorce.*

*Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintinueve días del mes de julio del año dos mil catorce.*

**Atentamente,**

**M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora**

**Registro y Control Académico**

**Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General**

Claudia Pineda  
cc. Archivo.

## **Dedicatoria**

- A Dios:** Por bendecir e iluminar mi vida, por permitir cumplir mi meta y vivir este momento.
- A mi esposo:** Henry Méndez  
Por ser un pilar importante en mi vida, por su comprensión, paciencia, por brindarme su apoyo incondicional en todo momento y acompañarme en el proceso de investigación, por todo su amor y felicidad.
- A mis hijos:** Melissa y Henry, con todo mi amor por ser parte esencial en mi vida y el regalo más grande que me ha dado Dios.
- A mis Padres:** Max Cruz y Chely de Cruz  
Gracias por su amor y por ser ejemplo de vida.
- A mis hermanos:** Max, Jessica, en especial a Jani, por compartir conmigo sus conocimientos y experiencias.
- A mi familia y amigos:** Con quienes comparto la felicidad de este éxito.

## Contenido

	<b>Resumen</b>	i
	<b>Introducción</b>	ii
	<b>Capítulo 1</b>	
1.	<b>Marco conceptual</b>	1
1.1	<b>Antecedentes de la organización</b>	1
1.1.1	<b>FODA</b>	2
1.2	<b>Planteamiento del problema</b>	4
1.3	<b>Justificación</b>	5
1.4	<b>Objetivos</b>	5
1.4.1	<b>Objetivo general</b>	5
1.4.2	<b>Objetivos específicos</b>	5
1.5	<b>Delimitación y cronograma</b>	6
1.5.1	<b>Delimitación</b>	6
1.5.2	<b>Cronograma</b>	6
	<b>Capítulo 2</b>	
2.	<b>Marco teórico</b>	7
2.1	<b>Antecedentes</b>	7
2.2	<b>Teorías</b>	9
2.2.1	<b>Administración</b>	9
2.2.2	<b>Procesos administrativos</b>	9
2.2.3	<b>Instalaciones</b>	14
2.2.4	<b>Layout</b>	14
2.2.5	<b>Distribución de las instalaciones</b>	14
2.2.6	<b>Iluminación</b>	15
2.2.7	<b>Ventilación</b>	15
2.2.8	<b>Ergonomía</b>	16
2.2.9	<b>Las cinco eses</b>	16

	<b>Capítulo 3</b>	
3	Marco metodológico	18
3.1	Descripción del método	18
3.2	Sujetos	18
3.3	Instrumentos	18
3.3.1	Observación directa	19
3.3.2	Entrevista	19
3.3.3	Cuestionario	19
3.4	Bosquejo preliminar de contenidos	19
	<b>Capítulo 4</b>	
4.	Marco operativo	21
4.1	Elementos de estudio	21
4.2	Definición de los elementos de estudio	21
4.2.1	Definición operacional	21
4.3	Resultados de la investigación	22
4.4	Análisis e interpretación de resultados	42
	<b>Conclusiones</b>	50
	<b>Propuesta</b>	52
	<b>Referencias Bibliográficas</b>	99
	<b>Anexos</b>	101
	Anexo 1 Glosario	102
	Anexo 2 Cuadro para la medición de variables e indicadores	105
	Anexo 3 Cuestionario No. 1	
	Entrevista gerente general y/o propietario	112
	Anexo 4 Cuestionario No. 2	
	Entrevista a gerente general administrativo	115
	Anexo 5 Cuestionario No. 3	
	Entrevista a personal del área administrativa	118
	Anexo 6 Boleta de observación	121
	Anexo 7 Layout	122

## **Resumen**

El presente estudio es sobre el tema “propuesta del proceso administrativo y diseño de las instalaciones adecuadas en una empresa constructora”, esta aplicado a una empresa de la ciudad de Guatemala.

El capítulo 1, menciona los antecedentes y reseña histórica de la empresa constructora. Adicional a esto para tener un panorama del funcionamiento actual de la empresa, se ha realizado un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que conforman en la actualidad las actividades de la empresa. En este capítulo se dan a conocer el objetivo general y los objetivos específicos, así como la justificación y delimitación del estudio.

El capítulo 2, comprende el marco teórico con los principales conceptos necesarios para tener mayor conocimiento y dominio acerca del tema de estudio que sirve como fundamento para el análisis y resultados presentados.

El capítulo 3, incluye descripción del método. La metodología utilizada fue la investigación descriptiva y la recopilación de los datos se llevó a cabo por medio de una boleta de observación y cuestionarios aplicados a la gerencia general, gerencia administrativa y personal del área administrativa.

El capítulo 4, detalla en forma gráfica la información obtenida en el trabajo de campo, donde se utilizaron cuatro instrumentos, los que fueron aplicados al gerente general, gerente administrativo y al personal del área administrativa de la empresa constructora. Así como también detalla el análisis realizado a los resultados obtenidos a través de los cuestionarios y boleta de observación. Finalmente, se presentan las conclusiones y la propuesta de un proceso administrativo y diseño de las instalaciones adecuadas de la empresa constructora, para una identidad visual e imagen corporativa, los cuales complementan y sintetizan el resultado de la investigación, así como las referencias y anexos correspondientes.

## **Introducción**

El crecimiento en la industria de la construcción obliga a que las empresas dedicadas a esta actividad mejoren sus servicios en todos sus aspectos y se desenvuelvan en un ambiente cambiante, caracterizado por la modernización de procesos, para mejorar el funcionamiento de administración de la misma.

Debido a la importancia de los procedimientos administrativos en las empresas se realizó un estudio en el área administrativa de la empresa Constructora.

La empresa constructora, es una empresa familiar. Su actividad economía es la construcción de obra civil y así como muchas empresas de este ramo se caracterizan por tener una administración empírica lo cual afecta el desarrollo de las actividades. El presente estudio fue elaborado para identificar la forma actual de administrar la empresa y brindar una propuesta del proceso administrativo, así como también el diseño de una distribución adecuada de las instalaciones de la empresa a fin de crear una imagen corporativa.

Los resultados que se obtuvieron en la investigación realizada, demuestran la importancia de contar con planes que establezcan y describan los objetivos, así como la manera de cumplirlos; ya que estos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la organización y son esenciales para el éxito de toda empresa.

# Capítulo 1

## 1. Marco conceptual

### 1.1 Antecedentes de la organización

La empresa constructora, inicio sus operaciones por su fundador, quien con base en su experiencia laboral y estudios realizados en el campo de la ingeniería civil, vio la posibilidad de crear su propio negocio, es decir la empresa nació básicamente por la inquietud personal y el espíritu empresarial de un joven emprendedor con deseos de forjarse su propio futuro, de contribuir con sus conocimientos a la generación de empleo tanto para él como para otras personas. Este proyecto se materializo a través de un pequeño capital logrado por el esfuerzo y el ahorro.

La empresa constructora cuenta con doce años de existencia, actualmente está enfocada en la realización de obras para el desarrollo de infraestructura vial del país. Con varios proyectos ejecutados a la fecha, el mismo crecimiento de la empresa, ha hecho que sus operaciones, tareas y actividades se incrementen notablemente. Actualmente para el desarrollo de sus actividades cuenta con seis (06) colaboradores fijos en el área administrativa, y alrededor de cincuenta (50) empleados son contratados de manera temporal para la ejecución de cada proyecto.

Es una empresa constructora, guatemalteca, constituida en el año 2001, con el objeto de prestar servicios de construcción e ingeniería civil. Cuenta con equipo propio y maquinaria pesada para la construcción como lo son: patrol, retroexcavadora, camiones de volteo, compactadoras, excavadora, mezcladoras. A un inicio atendió al sector privado y posteriormente el sector público, ejecutando obras en las áreas de especialidad de:

- Asesoría
- Construcción de edificios
- Movimientos de tierras
- Servicios de topografía
- Urbanizaciones

- Carreteras
- Adoquinado
- Pavimentos flexibles
- Pavimentos rígidos
- Mantenimiento de carreteras no pavimentadas
- Introducción de agua potable
- Alquiler de maquinaria

De acuerdo con el reglamento de la Ley de Contratación del Estado, artículos del 45 al 47, la empresa constructora, cuenta con una constancia de precalificación por el Registro de Precalificados para la construcción de obras del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda con una capacidad económica anual “R”, la cual se obtiene de acuerdo al análisis y estudio de la capacidad técnica, capacidad financiera y experiencia de la empresa. También se encuentra inscrita al Registro de Consultores de precalificados SEGEPLAN.

### 1.1.1 FODA

#### a. Fortalezas

- Cuenta con una experiencia de doce años en el mercado, lo cual le permite tener mejores estrategias a la hora de competir.
- Ayuda mutua entre las partes. La lealtad de la empresa con sus proveedores de materiales diversos le ha permitido tener mejores precios y políticas de crédito flexibles.
- Es importante también señalar que la solidez técnica y moral de la empresa, ha dado confianza a las compañías afianzadoras a otorgarle fianzas de todo tipo y cualquier monto que se han solicitado para los diferentes proyectos de construcción y supervisión que se han ejecutado.

b. Debilidades

- Administración empírica, lo cual impide predecir y controlar el cambio limitando la utilización de los recursos disponibles.
- Trabajar en el sector público, obliga a la empresa a financiar los proyectos por medio de recursos propios, ya que, el gobierno en la mayoría de las instituciones no da anticipo y los pagos los realiza cuando la obra lleva un 50% de ejecución.
- Otra debilidad se ve reflejada en la falta de ergonomía y distribución de espacios. No cuenta con iluminación y ventilación adecuada. Las áreas de trabajo se han distribuido de forma inadecuada permitiendo así poca fluidez en los procesos administrativos.
- Alcanzar mayor rentabilidad estructurando los procesos. El crecimiento de la industria de la construcción obliga a que las empresas dedicadas a esta actividad mejoren sus servicios en todos sus aspectos y esto es posible con un manejo adecuado de organización, integración, dirección y control.

c. Oportunidades

- El estado como consumidor siempre va estar demandando servicios para la mejora del país. Año con año la construcción de obra pública como: escuelas o carreteras necesita de un mantenimiento para lograr su buen funcionamiento; por lo que, en el mercado de construcción y mantenimiento de obra pública siempre va a existir la oportunidad de prestar el servicio por parte de la empresa.

d. Amenazas

- Competencia mejor organizada y más rentable.
- Existencia de varias empresas del área de la construcción con muchos años de experiencia y con inventarios grandes de equipo y maquinaria, lo que dificulta la competitividad para la pequeña y mediana empresa.
- Pérdida de credibilidad en el proceso de contratación del mantenimiento de obra pública.

Con el planteamiento de este sencillo análisis FODA se determinan muchos puntos en los cuales la empresa necesita refuerzos, tal es el caso de la estructuración en el proceso administrativo. La falta de este influye directamente en la desorganización de las actividades, sumado a la inadecuada distribución de los espacios, el cual se ve reflejado en el mal uso de los recursos disponibles de la empresa llegando incluso a existir cuellos de botella.

## 1.2 Planteamiento del problema

En algunos casos el medio de la construcción en Guatemala, ha sido dirigido por Ingenieros y Arquitectos que no tienen la suficiente información sobre los manejos administrativos de la empresa, quienes se enfocan únicamente en la parte técnica y constructiva. Esto crea algunos problemas administrativos y financieros.

La empresa por ser una constructora su trabajo es más dedicada a la ejecución, supervisión de obras y mantenimiento de carretera. Por lo tanto, la mayor carga de trabajo es fuera de oficinas y se enfoca más en esa 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 de la empresa, como lo es la comunicación, la organización, integración, control, entre otros.

El lugar donde está ubicada la oficina, originalmente era una casa, la iluminación es deficiente teniendo que contar con luz artificial siempre. Cuenta con aproximadamente un 50% de ventilación natural y el 50% restante está compuesto por ventiladores de pedestal. El espacio se ha distribuido de forma inadecuada lo que ha ocasionado procesos de trabajo sin fluidez, y con el crecimiento de la empresa se ha desordenado.

El riesgo más relevante en ejecución de obras públicas es no recibir el pago de la obra en el momento que debe ser. Se dan casos en que el constructor lleva un 70% de ejecución de la obra y no ha recibido ni el 50% del valor de la misma.

Es por ello que se realizó un análisis detallado para determinar: ¿Cómo lograr mejoras en el proceso administrativo y diseño de las instalaciones en una empresa dedicada a la construcción?

### 1.3 Justificación

A medida que las empresas crecen se hace necesario crear nuevas técnicas y procedimientos que ayuden al desarrollo normal de las labores administrativas que en ella se realizan. Es por ello que se realizó un análisis detallado de los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la empresa constructora.

La organización de la empresa a la fecha de realización del estudio, no se encuentra correctamente estructurada, el crecimiento de la misma, ha hecho que sus operaciones, tareas y actividades se incrementen notablemente, dando lugar a un descontrol en ciertos aspectos del sistema administrativo. Adicionalmente se observó que no están delimitadas las áreas de trabajo, lo cual visualmente la hace menos atractiva.

### 1.4 Objetivos

#### 1.4.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta que mejore la aplicación actual del proceso administrativo y diseñar una distribución adecuada en las instalaciones de una empresa dedicada a la construcción.

#### 1.4.2 Objetivos específicos

1. Determinar visión, misión y los objetivos de la empresa constructora.
2. Identificar la estructura organizacional de la empresa.
3. Diseñar manual de funciones y atribuciones del personal.
4. Determinar técnicas de liderazgo adecuadas a la administración de la empresa constructora.
5. Diseñar mecanismos de control y seguimiento en el desarrollo de las actividades administrativas de la constructora.
6. Diseñar una distribución adecuada de las instalaciones de la empresa.
7. Diseñar un sistema de control interno financiero en la empresa constructora.

## 1.5 Delimitación y cronograma

1.5.1 Delimitación: La aplicación del proceso administrativo y la distribución de las instalaciones se realizó en el área administrativa está compuesta por: gerente general, gerente administrativo, ingeniero encargado de la supervisión de proyectos, auxiliar de ingeniería, encargado de compras y secretaria, de la empresa constructora de la ciudad capital.

### 1.5.2 Cronograma

Concepto	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Proceso de revisión
					Octubre y Noviembre
Evaluación integral de la empresa	x				
Diagnostivo y preparación del anteproyecto	x				
Planteamiento del problema	x				
Recolección de datos		x			
Análisis de resultados		x			
Conclusiones y recomendaciones			x		
Informe final				x	
Porcentaje de avance	50%	65%	75%	100%	
Puntos por calidad y avance					

Tutor del Proceso

Vo. Bo. Licda. Ingrid Sucely de León de Díaz  
Coordinadora Licenciatura

## Capítulo 2

### 2. Marco teórico

#### 2.1 Antecedentes

Para llevar a cabo la presente investigación es importante citar otras investigaciones realizadas con anterioridad y que enmarcan el Proceso Administrativo dentro de una empresa, entre los cuales están:

Según Cruz, V. (2002) realizó la investigación en función de los *“Factores administrativos, técnicos y financieros que intervienen en la producción y rentabilidad de las microempresas avícolas en el municipio de Jutiapa”*, dentro de las conclusiones a las que se llegó en dicha investigación fueron: las empresas avícolas dentro de área de administración general, no implementan las fases del proceso administrativo, pues estas son administradas de manera empírica por los propietarios bajo normas y costumbres; situación que limita la producción y rentabilidad. No cuentan con objetivos escritos que puedan ser cuantificables y verificables. La investigadora recomienda: obtener asesoramiento en aspectos administrativos para lograr el fortalecimiento organizacional, lograr una mejor administración siendo necesario cumplir con los pasos del proceso administrativo, mejorando así la toma de decisiones y elaborar planes anuales que permitan analizar, controlar y evaluar si las actividades están encaminadas al cumplimiento de los mismos.

Rojas, A. (2004). En su investigación *“Guía práctica para el mejoramiento de los elementos administrativos en las PYMES del sector construcción”* donde manifiesta que la mayoría de empresas constructoras de cualquier magnitud, pero sobre todo las medianas y pequeñas, carecen de una cultura administrativa, además desconocen los elementos administrativos que se utilizan para el mejoramiento de la organización de una empresa. Donde determina la importancia de los elementos administrativos para desarrollar y mantener una relación viable entre la visión, misión, objetivos y valores de las empresas conjugando los recursos con los cuenta la organización,

permitiendo con ello atender oportunamente las amenazas y oportunidades cambiantes del entorno de la industria de la construcción.

Según Sagastume, L. (2006). En su investigación: “La aplicación del proceso administrativo en una empresa de productos alimenticios de consumo masivo”. Para administrar una empresa se necesita de una serie de actividades y el cumplimiento de funciones que requieren de un proceso organizado que permita mejorar su efectividad. Para la cual recomienda: Es necesario la implementación de misión, visión, objetivos y políticas para obtener mejores resultados y además; la empresa deberá ser uso del organigrama y descripción de puestos, para que los empleados conozcan la estructura jerárquica y sus labores específicas.

Para alcanzar el éxito en cualquier tipo de empresa además de tener conocimientos en la aplicación de procesos administrativos es necesaria la distribución adecuada de los espacios dentro de las instalaciones de la empresa. Una inadecuada distribución de los espacios dentro de una oficina suele afectar tanto el desarrollo de las actividades como la calidad de vida laboral. A continuación se citan Investigaciones relacionadas con la presente investigación:

Según García, J. (2006). En su investigación: “Diseño de la edificación de dos niveles para oficinas municipales y red de distribución de agua potable para la aldea San Luis Pueblo Nuevo, municipio de Pastores, departamento de Sacatepéquez”. El desarrollo de las comunidades se basa en la infraestructura y servicios que posee, por tal razón los criterios para una correcta ubicación de los espacios se buscan en función del edificio de norte a sur, para una óptima iluminación, ventilación y asolamiento de todos los ambientes.

Según Mazariegos, A. (2007). En su investigación: “Programa de Higiene y seguridad industrial en un centro educativo privado en el municipio de Amatitlan”. La higiene y seguridad industrial desempeña un papel importante en el sector empresarial. En el ámbito nacional la mayoría de las empresas se preocupa por generar ingresos sin importar las condiciones de trabajo de sus empleados. Por lo cual concluye, que la falta de un sistema de higiene y seguridad industrial especialmente en la infraestructura del establecimiento educativo repercute en la salud del

personal administrativo, docentes y alumnos, debido a las altas temperaturas en los salones de clases y aéreas de trabajo en la época de verano, así como la filtración en época de lluvia.

Según Barrientos, J. (2011). En su investigación: “Rediseño de la distribución en planta en una industria panificadora.” La distribución en planta implica el ordenamiento del espacio necesario para movimiento de material, servicios para el personal, almacenamiento, equipo y maquinaria. El objetivo primordial que persigue la distribución en planta es hallar un ordenamiento de las áreas de trabajo y del equipo, que sea la más económica para el trabajo, al mismo tiempo la más segura y satisfactoria para los empleados.

## 2.2 Teorías

### 2.2.1 Administración

El termino administración tiene muchas definiciones de las cuales se puede considerar la que exponen Koontz. Wehrich. Cannice (2008:4), “Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” Según Taylor (2010:23) “La administración es una actividad indispensable en cualquier organización, de hecho es la manera más efectiva para garantizar su competitividad.”

“La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización.” (Ibidem)

### 2.2.2 Proceso administrativo

De acuerdo con Taylor (2010:26) “el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”. El proceso administrativo está formado de cinco etapas fundamentales las cuales son: planeación, organización, integración, dirección y control.

## A.) Planeación

Para Taylor (2010:41) “La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito.”

Pasos o estrategias que según Toledo (2000) se deben seguir para poner en práctica una eficiente planeación estratégica:

1. Determinar la visión de la empresa
2. Determinar la misión de la empresa
3. Tomar en cuenta las necesidades y problemas del cliente y de los canales de distribución
4. Evaluar la situación competitiva
5. Establecer los objetivos
6. Elegir el plan adecuado para cumplir los objetivos
7. Realizar un análisis financiero
8. Realizar un análisis de problemas potenciales.

La planeación puede ser a corto, mediano o largo plazo, dependiendo de la actividad que se desee realizar y debe involucrarse en la empresa como actividad permanente y con revisiones constantes para evaluar si se está cumpliendo con los objetivos establecidos, debe ser aplicada en todos los niveles de la organización.

- a. Visión: Es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir. Una declaración efectiva de visión debe ser:
- Clara y alejada de la ambigüedad
  - Que dibuje una escena
  - Que describa el futuro
  - Que sea fácil de recordar y con lo que uno pueda comprometerse
  - Que incluya aspiraciones que sean realistas
  - Que este alineada con los valores y cultura de la organización.

- b. Misión: Responde a la pregunta ¿Qué hace la organización, a que clientes sirve y que necesidades satisface con los servicios o productos que ofrece?
- c. Objetivos: “Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico.”(Taylor 2010:44)  
Los objetivos deben de ser factibles, cuantificables, definidos en espacio y tiempo, retadores, redactados por escrito.
- d. Estrategias: Son utilizadas en la administración para la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.
- e. Políticas: Son planes que constituyen declaraciones generales que orientan el pensamiento en la toma de decisiones.
- f. Procedimientos: Es una secuencia lógica que establece un método obligatoria para guiar las actividades futuras.
- g. Reglas: Acciones específicas, sin permitir libertad de acción.

## B.) Organización

“Sistema de personas que mediante una estructura de operación y métodos de trabajo y servicio claramente definidos, se orientan a cumplir una misión que involucra la creación de valor para sus grupos de interés e influencia (accionistas, clientes, empleados, sociedad, etcétera)” (Cantú, H. 2011:52)

Según Taylor (2010:61) “La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.”

Para estructurar o dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

- Describir los procesos: Es la descripción de los procesos básicos o funciones principales que se desempeñan en toda organización.
- Definir: Las funciones más importantes
- Clasificar: Consiste en clasificar y agrupar las funciones
- Establecer: Líneas de comunicación e interrelación

La determinación de la clase de organización dependerá del giro, magnitud, características, objetivos de la empresa. Los tipos de estructuras más comunes son:

- Organización Lineal: Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona que toma todas las decisiones.
- Organización funcional: Se caracteriza en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa.
- Organización Staff: Surge de la necesidad de las empresas de contratar ayuda de especialistas para asesoría en algunos departamentos.

De acuerdo a las necesidades en el proceso de organización de cada empresa se pueden aplicar las siguientes técnicas:

1. Organigramas: “Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad” (Taylor 2010:68)
2. Manuales: “Los manuales son documentos que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización. De acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos.” (Ibídem)
3. Diagramas de proceso: “Los diagramas de procesos son la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función. También se le conoce como

flujogramas. Los diagramas de proceso permiten: simplificar el trabajo, mejorar los procesos, eliminar demoras y tiempos ociosos. Algunos de los diagramas de proceso más usuales son: flujo de operaciones, ubicación de equipo, procedimientos.” (Taylor 2010:72).

### C.) Integración

“La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional.” (Taylor 2010:85).

Koontz. Wehrich. Cannice (2008:308), define la integración de personal “como cubrir y mantener cubierta las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar la necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas.”

### D.) Dirección

“Dirigir es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.” (Koontz. Wehrich. Cannice 2008:412).

“La 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 el ejercicio del liderazgo.” (Taylor 2010:105). La dirección comprende los siguientes elementos:

- Toma de decisiones: Consiste en elegir la mejor alternativa para lograr con los objetivos de la empresa.
- Comunicación: Es la forma de transmitir y recibir la información necesaria para ejecutar los planes y actividades.
- Motivación: Es la técnica para obtener comportamientos y actitudes del personal para trabajar de acuerdo con los objetivos de la empresa.
- Liderazgo: incluye el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando.

## E.) Control

El control es importante dentro de la empresa por ser la única forma en que los administradores saben si las metas se están cumpliendo.

“El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso.” (Taylor 2010:125)

### 2.2.3 Instalaciones

Se entiende por instalaciones al conjunto de medios o recursos necesarios para llevar a cabo las diferentes actividades de producción o servicio dentro de una empresa.

### 2.2.4 Layout

Es el diseño de la planta o la distribución física de las instalaciones. Actividad por la que se determina el tamaño, la forma y localización, de cada departamento en un área pre-determinada.

### 2.2.5 Distribución de las instalaciones

En el ámbito de la práctica administrativa el análisis de la distribución del espacio para áreas de trabajo de cualquier organización constituye un aspecto relevante en el estudio de las condiciones que en esta se realizan.

Según Krajewski, Ritzman, Malhotra (2008: 326). La distribución física de las oficinas puede afectar la productividad como la calidad de vida laboral. Para diseñar distribuciones de oficinas se intenta maximizar la proximidad de los trabajadores cuyas actividades requieren interacción frecuente. Los objetivos primordiales de una distribución adecuada de las instalaciones son:

- Flexibilidad
- Utilizar el espacio en forma óptima
- Minimizar el manejo de materiales
- Mejorar el estado de ánimo de los empleados
- Seguridad en el trabajo
- Evitar los cuellos de botella en el proceso de transformación

- Distribuciones Tradicionales: “Requieren oficinas cerradas para la gerencia y para los empleados cuyo trabajo requiere privacidad, y áreas abiertas o barracas para todos los demás. Con estas disposiciones, la localización, tamaño y mobiliario denotan la jerarquía de la persona en la organización.” (Ibidem)
- Ambiente de Oficina: “Propone colocar a todos, incluida la alta dirección, en un área abierta. La idea es favorecer una cooperación más estrecha entre los empleados de todos los niveles. Con plantas atractivas, pantallas y divisiones portátiles, se propicia la privacidad y se integran o separan los diversos grupos.” (Ibidem)
- Escenarios de Actividades: “Representan un concepto relativamente nuevo que intenta conseguir tanto la proximidad como la privacidad. Toda la gama de necesidades laborales queda cubierta con múltiples centros de trabajo, los cuales incluyen biblioteca, instalaciones para teleconferencias, áreas de recepción, sala de conferencias, área especial de gráficas y terminales compartidas. Los empleados pasan de un escenario de actividades al siguiente, según lo requiera su trabajo en el transcurso del día. Cada persona cuenta con una pequeña oficina personal que constituye su base.” (Ibidem)

### 2.2.6 Iluminación

“La iluminación o falta de ella pueden ser un riesgo de seguridad, pero no existe un código para iluminación mínima segura, excepto para áreas especializadas.”.Asfahl. Rieske (2010:158).

Las oficinas actuales deben contar con una distribución distinta y orientada a aprovechar mejor la luz natural. Una iluminación inadecuada causa fatiga ocular, cansancio o dolor de cabeza.

### 2.2.7 Ventilación

La ventilación consiste en la introducción de aire fresco en un determinado espacio. Es un medio para el control del calor y de los contaminantes en la atmósfera de los centros de trabajo. (Ibidem).

Todo medio de trabajo necesita ventilarse por medios naturales o artificiales, con el fin de proporcionar el oxígeno suficiente y para combatir la contaminación ambiental causada por: olores corporales, exceso de calor, etc.

### 2.2.8 Ergonomía

“Es una ciencia multidisciplinaria que estudia las capacidades y limitaciones físicas y psicológicas humanas. Este cuerpo del conocimiento se puede utilizar para diseñar o modificar el lugar de trabajo, equipo, productos o procedimientos de trabajo con el fin de mejorar el desempeño humano y reducir la probabilidad de lesiones y enfermedades.” Asfahl, Rieske (2010:167)

### 2.2.9 Las cinco eses

“Metodología Japonesa que tiene por objetivo desarrollar un ambiente de trabajo agradable y eficaz, el cual permita el correcto desempeño de las operaciones diarias, con lo cual se logran los estándares de calidad del producto o servicio, precio y condiciones de entrega requeridos por el cliente.” Cantú, H. (2011:61). Las cuales se dividen en:

- Clasificación (Seiri): “Consiste en retirar del área de trabajo los objetos y herramientas que no se necesitan para realizar las tareas diarias y dejar sólo aquellos que se requieren para trabajar productivamente y con calidad. Con esto se eliminan desperdicios, se optimizan áreas y, en general, se trabaja con mayor productividad.” (Ibidem)
- Organización (Seito): “Se basa en el principio de colocar cada cosa en su lugar para localizarla más fácil y rápidamente cuando se necesita. Con esto se reduce el tiempo dedicado a buscar las herramientas de trabajo, se cuenta con áreas limpias y se promueve una cultura de orden.” (Ibidem)
- Limpieza (Seiso): “Mantener limpia el área de trabajo. Se crea un ambiente para la producción de un bien o servicio de calidad y se mantiene un ambiente agradable. Esto

ayuda a mejorar el estado de ánimo del personal, las máquinas duran más tiempo y se trabaja en un ambiente más saludable.” (Ibidem)

- Bienestar Personal (Seiketsu): Es todo lo relacionado con el estado de salud física y mental que requiere una persona para hallarse en condiciones óptimas y así desempeñar su responsabilidad en calidad. Consiste en aplicar las primeras tres eses al individuo y sugiere observar hábitos como aseo personal, vestimenta correcta, uso de equipo de protección, revisión médica. Descanso adecuado, actitud positiva en el trabajo, alimentación adecuada, cumplir con las normas de seguridad, etc.” (Ibidem)
- Disciplina (Shitsuke): “Consiste en fomentar el apego a los estándares establecidos como parte de la aplicación de las cuatro eses. Esto permite tener mejor autocontrol en la administración de las actividades diarias, además de los beneficios relacionados con el aseguramiento de la calidad al seguir con disciplina los procedimientos estándares de operación. Por ello, la disciplina se considera el elemento integrador de las otras cuatro eses.” (Cantú, H. 2011:62)

Según Cantú, H. (2011:62). “Una persona de calidad debe reconocer la necesidad de cambiar y adaptar su cultura de forma constante, debido a que los retos que enfrenta las sociedad a la que sirve evolucionan de la misma manera; sin embargo, estos cambio se orientan hacia los hábitos, las prácticas y a ciertos valores, mas no a los valores éticos o morales. Una persona de calidad firme y congruente con sus principios éticos y morales.”

## Capítulo 3

### 3. Marco metodológico

#### 3.1. Descripción del método

El método que se utilizó para el análisis de la empresa constructora fue el descriptivo, ya que es el que persigue describir situaciones, eventos y hechos con enfoques cualitativos y cuantitativos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, sobre cómo una persona o grupo se conduce o funciona en el presente. De acuerdo a Sampieri, Collado, Lucio (2010:80) la “investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.”

#### 3.2. Sujetos

La población estuvo constituida por seis (6) personas, las cuales conforman el área administrativa de la empresa constructora. Los sujetos que se describen a continuación proporcionaron la información deseada a través de los instrumentos establecidos: un gerente general, un gerente administrativo, un ingeniero encargado de la supervisión de proyectos, un auxiliar de ingeniería, un encargado de compras y una secretaria.

Por lo que se puede apreciar la población es pequeña, por lo que se consideró conveniente investigarlos a todos a través de un censo, cuyos temas de investigación fueron los procesos administrativos y la distribución de los espacios dentro de las instalaciones de la empresa.

#### 3.3. Instrumentos

Son un elemento clave para obtener resultados precisos de los elementos e indicadores planteados, es por ello que se detallan los instrumentos utilizados para la obtención de información que ayudó a la medición de la investigación.

3.3.1. Observación directa: Esta técnica permitió conocer de manera más detallada la estructura de la empresa, las relaciones interpersonales, los pasos en el desarrollo de diferentes actividades y de esta manera verificar la información obtenida. Lo cual se llevo a cabo con la colaboración del gerente general y/o propietario de la empresa, por su experiencia profesional en ingeniería civil apoyándose con el layout de la empresa. (Boleta de observación en anexo 6, Layout en anexo 7).

3.3.2. Entrevista: Esta técnica se implemento al gerente general y gerente administrativo de la empresa constructora, por medio de un cuestionario debidamente estructurado con preguntas de selección múltiple y abierta (Cuestionario No. 1 en anexo 3 y cuestionario No. 2 en anexo 4).

3.3.3. Cuestionario: Con esta técnica se obtuvo información de: del ingeniero encargado de la supervisión de los proyectos, del auxiliar de ingeniería, de la persona encargada de compras y de la secretaria. Se realizaron diecinueve (19) preguntas abiertas al personal (Cuestionario No. 3 en anexo 5).

#### 3.4. Bosquejo preliminar de contenidos

- Se inició con la búsqueda de una empresa. Luego de seleccionar la empresa, se procedió a realizar una cita con el gerente administrativo de la misma para solicitar realizar la investigación; obteniendo una respuesta afirmativa.
- Selección y aprobación del tema.
- Se realizó una investigación de los antecedentes de la empresa y de esta forma poder identificar sus variables internas y externa.
- Se procedió a plantear el tema, formular el objetivo general y los objetivos específicos.
- Posteriormente se realizó una investigación para verificar que otros estudios se han hecho referente al tema y se consultaron varias bibliografías para obtener información afín al tema de investigación y así poder formar el marco teórico.
- Se prepararon los cuestionarios que sirvieron para realizar las entrevistas y la boleta de observación.

- Se visito la empresa constructora para observar las instalaciones de la misma, (para lo cual se utilizo la boleta diseñada) y se entrevisto al personal del área administrativa para solicitarles la información sobre aspectos administrativos.
- Se realizaron las operaciones correspondientes según los indicadores ya establecidos.
- Se procedió a la tabulación y análisis de la información contemplada en la boleta de observación y cuestionarios
- Confrontación de los resultados obtenidos en la investigación con teoría de diversos autores.
- Se elaboró una propuesta la cual fue presentada ante la gerencia general.

## **Capítulo 4**

### **4. Marco operativo**

#### **4.1 Elementos de estudio**

En la investigación se estudiaron y analizaron las siguientes variables:

- a. Proceso administrativo
- b. Distribución en las instalaciones

#### **4.2 Definición de los elementos de estudio**

##### **4.2.1 Definición operacional**

- a. Proceso administrativo: Son los medios a través de los cuales se logra una eficiente ejecución de las actividades de la empresa, siendo medidos con los siguientes indicadores:
  - Planeación
  - Organización
  - Integración
  - Dirección
  - Control
  
- b. Distribución de las instalaciones: Es la ubicación de los departamentos, grupos de trabajo, materiales, y equipo, en forma tal que permita un flujo de trabajo interrumpido, siendo medidos con los siguientes indicadores:
  - Espacio
  - Iluminación
  - Ventilación
  - Mobiliario y equipo disponible

#### 4.3 Resultados de la investigación

Luego de realizar el trabajo de campo utilizando el método de observación directa y cuestionarios en el área administrativa de la empresa constructora y con base a la información obtenida, se procede a presentar en forma grafica los resultados.

#### Cuestionario No. 1

Dirigido a Gerente general y/o propietario. Para establecer los datos obtenidos en el trabajo de campo se realizo una cédula de análisis.

No.	Preguntas	Respuesta
01	¿Cuántos años tiene operando la empresa? 1-5 ____ 6 en adelante	Más de 6 años
02	¿Dispone la empresa de planes que establezcan y describan los objetivos, así como la manera de cumplirlos?	No
03	¿Cuenta la empresa con misión y visión?	No
04	¿Posee algún tipo de manual administrativo?	No
05	¿Existe un organigrama en la empresa constructora?	No
06	¿Existe una descripción de puestos en la empresa?	No
07	¿Necesita recurrir a su autoridad y a su poder para que la gente actúe?	Nunca

08	¿Cuáles son los requisitos utilizados en la integración de personal?	Solicitud de curriculum, a personas recomendadas por amigos
09	¿Las actividades dentro de la empresa se realizan con una secuencia de orden?	Si
10	¿Posee un espacio óptimo para trabajar?	Si
11	¿Cuántos ambientes para oficina tienen las instalaciones?	3 oficinas, 1 archivo, cocina, bodega
12	¿La iluminación del área de trabajo es suficiente y adecuada?	No, se tiene que utilizar luz artificial siempre.
13	¿Existe flujo de aire adecuado en su lugar de trabajo?	No, hay ventanas que dan a un pasillo, por lo cual no hay fluidez de aire.
14	¿Cuenta con centro de reproducciones, y a que distancia se encuentra de su área de trabajo?	No
15	¿Qué mobiliario y equipo tiene disponible para realizar su trabajo?	Escritorio, laptop, impresora, Librera.

Fuente: Elaboración propia, julio 2013

## Cuestionario No. 2

Dirigido gerente administrativo. Para establecer los datos obtenidos en el trabajo de campo se realizo una cédula de análisis.

No.	Preguntas	Respuesta
01	¿Dispone la empresa de planes que establezcan y describan los objetivos, así como la manera de cumplirlos?	No
02	¿Conoce la misión y visión de la empresa?	No
03	¿Posee algún tipo de manual administrativo?	No
04	¿Existe un organigrama en la empresa constructora?	No
05	¿Existe una descripción de puestos en la empresa?	No
06	¿Cuáles son los requisitos utilizados en la integración de personal?	Solicitud de curriculum y entrevista
07	¿Les brinda capacitación a sus empleados? Sobre qué temas _____	No
08	¿Necesita recurrir a su autoridad y a su poder para que los empleados actúen?	De vez en cuando.

09	¿Las actividades dentro de la empresa se realizan con una secuencia de orden?	Si
10	¿Posee un espacio óptimo para trabajar?	No
11	¿Cómo se encuentran las áreas de trabajo en general?	Limpias, pero resalta la falta de ergonomía.
12	¿Cuántos ambientes para la oficina tienen las instalaciones?	3 Oficinas, 1 archivo, cocina y bodega,
13	¿La iluminación del área de trabajo es suficiente y adecuada?	Si
14	¿Existe flujo de aire adecuado en su lugar de trabajo?	Si
15	¿Cuenta con un centro de reproducciones, y a qué distancia se encuentra de su área de trabajo?	No, solo hay una fotocopiadora pequeña y está a 3mts. de mi escritorio
16	¿Qué mobiliario y equipo tiene disponible para realizar su trabajo?	Escritorio y laptop

Fuente: Elaboración propia, julio 2013



### **Cuestionario No. 3**

Dirigido al personal del área administrativa. Para establecer comparaciones en los datos obtenidos en el trabajo de campo se realizó una gráfica de datos.

#### **Ilustración No.1**

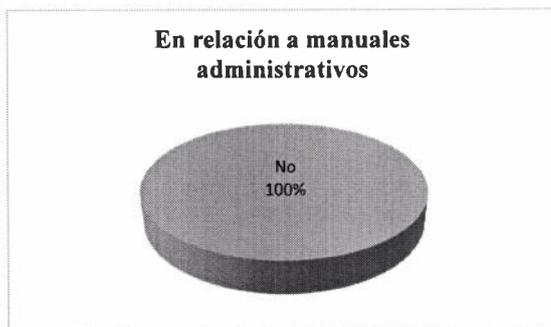


Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Base: 4 personas

De los 4 colaboradores encuestados, 2 no conocen la misión y la visión de la empresa, mientras que 2 manifestaron si tener conocimiento.

### Ilustración No. 2

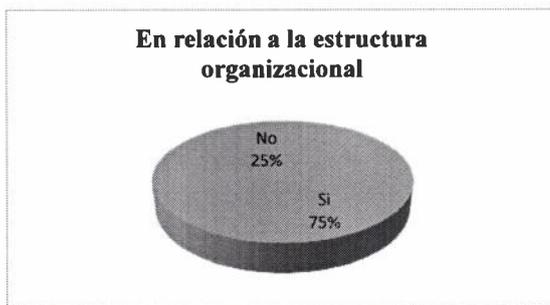


Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Base: 4 personas

De las 4 encuestas aplicadas, la totalidad de los colaboradores manifestó que no cuentan con un manual administrativo para la realización de las tareas.

### Ilustración No.3



Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Base: 4 personas

De los 4 colaboradores encuestados, 3 indicaron que si tiene conocimiento de la estructura de la empresa, a pesar de no contar con un organigrama.

#### **Ilustración No. 4**

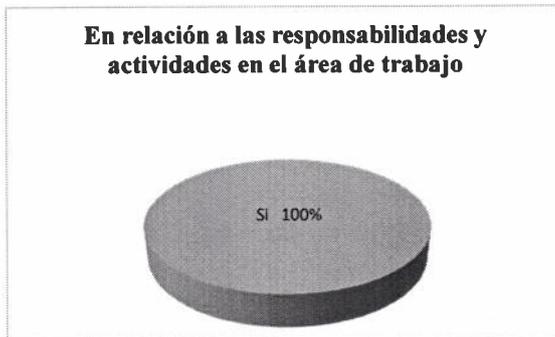


Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Base: 4 personas

Los 4 colaboradores indicaron tener menos de 5 años de laborar para la empresa constructora.

#### **Ilustración No. 5**

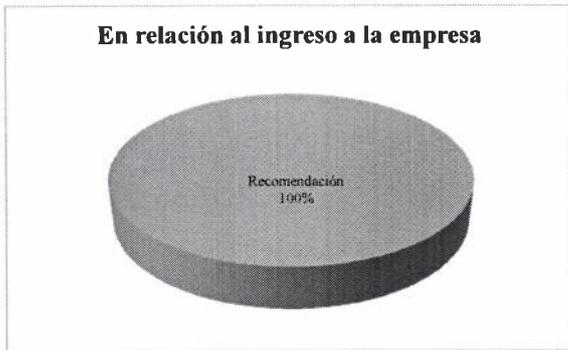


Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Base: 4 personas

Los 4 colaboradores encuestados manifestaron tener conocimiento de las responsabilidades y actividades a desarrollarse en cuanto a sus funciones les compete.

### Ilustración No. 6



Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Base: 4 personas

Los 4 colaboradores indicaron haber ingresaron por recomendación.

### Ilustración No.7



Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Base: 4 personas

Solo 1 de los colaboradores indico tener dificultad al momento de realizar sus tareas.

**Ilustración No. 8**



Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Base: 4 personas

De los 4 colaboradores encuestados, solo 1 tienen dificultades para realizar su trabajo por escases de materiales.

### Ilustración No. 9

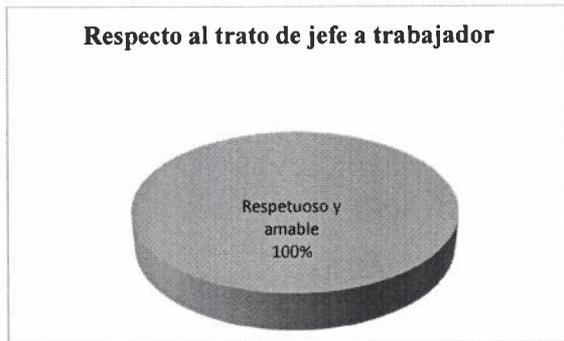


Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Base: 4 personas

De los 4 colaboradores encuestados, 2 indicaron tener apoyo por parte de la empresa en los cinco temas en mención, 1 colaborador hace mención que en los temas de le ha apoyado la empresa es: administración, liderazgo y trabajo en equipo y 1 colaborador afirma haber recibido apoyo solamente en trabajo en equipo.

### **Ilustración No. 10**



Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Base: 4 personas

Los 4 colaboradores manifestaron recibir un trato amable y de respeto por parte de su jefe de trabajo.

### **Ilustración No. 11**



Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Base: 4 personas

Los 4 colaboradores encuestados, afirman que el jefe esta anuente a resolver dudas.

### Ilustración No. 12



Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Base: 4 personas

Solo 1 de los trabajadores indicó no tener duplicidad de tareas.

### Ilustración No. 13



Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Base: 4 personas

Los 4 colaboradores indican que el jefe si está al corriente de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

### Ilustración No. 14

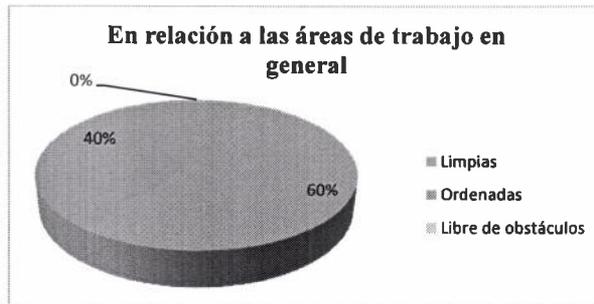


Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Base: 4 personas

De los 4 colaboradores, 3 manifestaron no tener un espacio óptimo para trabajar por falta de ambientes e iluminación.

### Ilustración No. 15



Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Base: 4 persona

De los 4 colaboradores encuestados, 2 manifiestan que las áreas de trabajo se encuentran limpias y 1 trabajador solo le parecen que están ordenadas, mientras que 1 trabajador asegura que las encuentra limpias y ordenadas.

### Ilustración No. 16



Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Base: 4 personas

Solo 1 trabajador está satisfecho con la iluminación en su área de trabajo.

### Ilustración No. 17



Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Base: 4 personas

De las 4 encuestas aplicadas, 3 de los colaboradores manifestaron no contar con suficiente ventilación en su área de trabajo.

### Ilustración No. 18



Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Base: 4 personas

Los 4 colaboradores manifestaron, que en la empresa no cuentan con un centro de reproducciones.

### Ilustración No. 19



Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Base: 4 personas

Los 4 colaboradores indicaron tener mobiliario y equipo óptimo y básico para la realización de sus tareas, el cual está integrado por: escritorio, computadora, impresora, sillas, archivos.

## Boleta de observación No. 1

<b>Planeación</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La empresa carece de misión y visión.</li><li>• Los objetivos y políticas se transmiten a los empleados de la empresa de manera verbal, ya que no se encuentran plasmados en documentos formales.</li><li>• No cuenta con un manual administrativo para su funcionamiento.</li></ul>
<b>Organización</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No cuenta con organigrama estructural, específico y funcional.</li></ul>
<b>Integración</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No cuentan con descripción de puestos.</li><li>• No elaboran un formal proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal.</li></ul>
<b>Mercadotécnica de la imagen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El personal no utiliza uniforme.</li><li>• La empresa no cuenta con un logo que la identifique. Sus tarjetas de presentación y hojas membretadas solo llevan el nombre de la empresa.</li></ul>
<b>Área financiera</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se observó una carencia en el control interno financiero de la empresa, ya que no cuenta con documentos y registros apropiados para asegurar el registro adecuado de las transacciones y operaciones.</li></ul>

### Diseño de las instalaciones

- Los trabajadores no tienen un espacio óptimo para trabajar.
- Las instalaciones en general se encuentran limpias y aunque tienen varios ambientes, no son utilizados todos por encontrarse con problemas de humedad por filtración de agua.
- La fachada frontal del edificio y el ingreso a las instalaciones, no representa una adecuada imagen para la empresa.
- Iluminación y ventilación en general es deficiente.
- No cuenta con un centro de reproducciones.
- Cuenta con un mobiliario y equipo básico y óptimo para la realización de las tareas.



Foto: vista frontal de la fachada de la empresa, julio 2013



Foto: Vista frontal del ingreso a las instalaciones de la empresa, julio 2013



Foto: Vista parqueo de la empresa, julio 2013

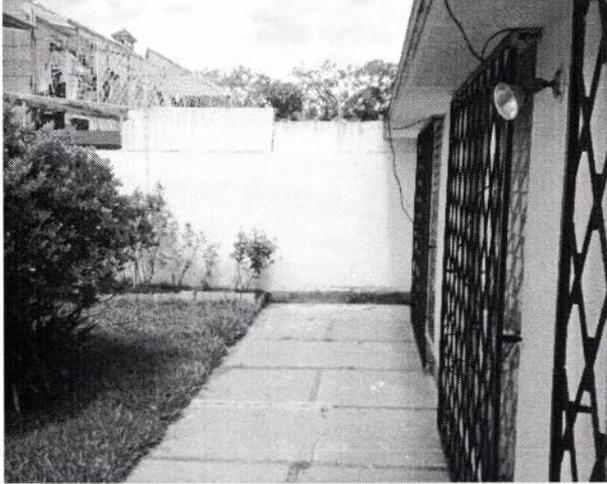


Foto: Vista parte trasera de las instalaciones, julio 2013



Foto: Vista área de trabajo personal administrativo, julio 2013

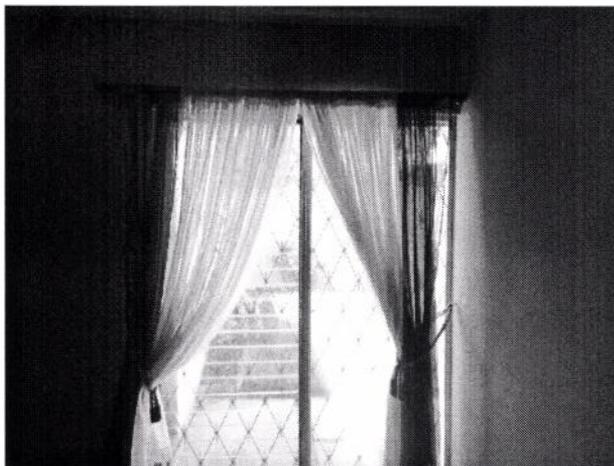


Foto: Vista área de trabajo del gerente general, julio 2013



Foto: Vista pasillo que conduce a oficinas de gerencia general y administrativa, julio 2013

#### 4.4 Análisis e interpretación de resultados

A continuación se presenta un análisis de los resultados obtenidos con los cuestionarios aplicados al gerente general, gerente administrativo y personal del área administrativa de la empresa constructora.

##### Inicio de operaciones

La habilidad para fundar y sostener una empresa en el tiempo es fundamental para convertirse en una empresa exitosa. Según los resultados obtenidos la empresa constructora tiene más de 6 años de estar operando, lo cual les ha permitido adquirir experiencia en el desarrollo de sus actividades.

##### Objetivos

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, estos establecen un curso a seguir y sirven como una fuente de motivación para todos los miembros de la empresa. Según los resultados obtenidos demuestran que la empresa no cuenta con objetivos plasmados en documentos formales, sin embargo la gerencia general los transmite a sus colaboradores en forma verbal. Esta forma de comunicar los objetivos tiene como consecuencia, que el personal no tenga una visión clara y exacta de los resultados que la organización espera obtener, por lo que se desvía el esfuerzo generado por la administración de la empresa.

Entre los objetivos de la organización están:

- Ofrecer no solo el mejor precio en el servicio sino también calidad en todo el proceso.
- Realizar las tareas con espera, puntualidad y responsabilidad.

##### Visión y misión

La visión y la misión define al base de la empresa, representa el porqué y para qué existe y todas las líneas laborales se trazan en relación a estas definiciones. En ambos conceptos están las ideologías más arraigadas, los valores y los propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la empresa.

Según los resultados obtenidos se puede observar que existe una debilidad en la empresa por no contar con una misión que le indique con claridad que es el negocio a que se dedica y hacia dónde va, por lo que los colaboradores no conocen los objetivos de la empresa ni que esperan de ella. Asimismo, carece también de una visión que muestre lo que la empresa quiere ser en el futuro y el liderazgo que desea tener.

### Manual administrativo

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información para orientar y unificar la conducta de los colaboradores. Según los resultados obtenidos en su totalidad manifestaron que la empresa no cuenta con manuales administrativos, lo cual demuestra que se trabaja en forma empírica, improvisando las actividades de la empresa.

### Organigrama

Los organigramas son de vital importancia porque determinan como son las líneas de mando en cualquier organización. Según los resultados obtenidos la empresa no cuenta con organigrama que dé a conocer los puestos y quienes lo integran.

### Estructura de la organización

La estructura de una empresa es uno de los elementos claves de la organización, por tanto es importante conocer las clases de organigramas para saber qué tipo de organización posee y que cargos componen la estructura organizacional de la empresa. En los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados todos manifestaron que no cuentan con organigrama pero si conocen la jerarquía de la empresa.

### Tiempo de laborar en la empresa

Es de vital importancia para las empresas desarrollar en sus colaboradores un sentido de lealtad y eso se consigue cuando se ofrece estabilidad laboral. Según los resultados obtenidos por los

cuestionarios todos los colaboradores manifestaron tener menos de 5 años de laborar en la empresa.

### Descripción de puestos

Entre los beneficios de contar con una descripción de puestos se puede mencionar que se hace más fácil para ocupar el puesto y da a los colaboradores una descripción clara de lo que harán en el día a día. Según los resultados obtenidos indican que la empresa no cuenta con descripción de puestos lo cual demuestra que se trabaja en forma improvisada.

### Responsabilidades y actividades desarrolladas en el trabajo

Es de vital importancia para cualquier empresa que sus colaboradores conozcan las actividades a desarrollar y realizarlas con responsabilidad. Según los resultados obtenidos muestran en su totalidad que los colaboradores aunque no cuentan con un manual de funciones si tiene conocimiento de las responsabilidades y actividades a desarrollarse en cuanto a sus funciones les competen.

### Integración de personal

Según los resultados obtenidos muestran que la empresa no tiene requisitos establecidos para la incorporación de nuevas personas o nuevas plaza en su defecto. En la empresa el recurso humano se administra empíricamente, por lo que en las etapas de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación se observó lo siguiente:

- Reclutamiento: Se determino que el reclutamiento que se da en la empresa, es únicamente el interno y es informal; ya que el gerente general da a conocer las plazas a través de sus empleados y amigos en forma verbal.
- Selección: No se identifico en la empresa un procedimiento formal para seleccionar personal. El gerente general es el encargado de realizar una entrevista al candidato y queda a juicio de él escoger a quien crea más conveniente para el puesto que está vacante.

- Contratación: Se observó que en la empresa si elaboran contratos de trabajo cuando contratan personal, por lo que sí cumple con lo establecido en el código de trabajo.
- Inducción: A los empleados solo se les da una inducción de forma general.
- Capacitación: También se determinó que a los colaboradores no se les brindan capacitaciones lo cual conlleva a que estén desactualizados en el ámbito laboral.

### Capacitación a los empleados

Según los resultados obtenidos a través de la entrevista al gerente administrativo, se determinó que en la empresa no se da ningún tipo de capacitación a sus colaboradores.

### Ingreso a la empresa

Según los resultados obtenidos en su totalidad manifestaron que ingresaron a la empresa por recomendación, lo cual demuestra que la empresa no tiene un reclutamiento formal.

### Autoridad y poder

Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimientos de organización y no sobrevivir a falta de un líder apropiado. Según los resultados obtenidos se muestra que la función directiva de la empresa, es desempeñada por el gerente general.

### Dificultad para realizar tareas

Con el grado de dificultad para la realización de las tareas, se trata de determinar si la persona puede realizar las tareas del puesto de trabajo, priorizando las esenciales. Es decir; si las capacidades del trabajador se ajustan a las demandas estudiadas del trabajo. Se debe tener en cuenta que la capacidad puede mejorar con la práctica, variar a lo largo del día o disminuir con la edad. Con los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados se puede observar que solo un trabajador tiene dificultad para realizar sus actividades laborales, el cual afirma que es por escasos de materiales, los cuales no llegan a la obra en el momento que se les requiere.

### Temas en que la empresa ha orientado al personal

Según los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados, todos consideran estar complacidos con el trabajo en equipo dentro de la empresa. Adicional al trabajo en equipo dos colaboradores manifestaron estar motivados por el liderazgo y comunicación que se desarrolla en la organización.

Es responsabilidad de la dirección, propiciar condiciones adecuadas que permitan el desenvolvimiento del personal, lo que permitirá la participación y colaboración de todos los colaboradores con la creatividad y experiencia que poseen para alcanzar los objetivos generales de la organización.

### Trato del jefe hacia su equipo de trabajo

Según los resultados obtenidos, cabe resaltar que en su totalidad manifestaron que su jefe tiene un trato amable y de respeto. Una de las competencias más valoradas en un buen líder es la relación que tiene con el personal.

### Solución de dudas

Un buen líder debe saber: manejar conflictos, diagnosticar problemas e incentivar con la participación. Según los resultados obtenidos en su totalidad manifestaron que el jefe esta anuente a solucionar dudas.

### Orden para realizar tareas

La secuencia de orden y limpieza es fundamental para la realización de las tareas laborales. Según los resultados obtenidos en la empresa constructora las tareas si se realizan con una secuencia de orden.

### Duplicidad de tareas

Uno de los problemas que algunas empresas presentan es la duplicidad de tareas, dicha situación está relacionada con la delegación y control de actividades. Según los resultados obtenidos solo uno de los colaboradores no realiza actividades que está siendo realizada por alguien más.

### Actividades laborales

Según los resultados obtenidos en su totalidad manifestaron que el jefe tiene conocimiento de las actividades laborales. El generen general y gerente administrativo ejecutan la actividad de control y seguimiento por simple observación, ya que la empresa no cuenta con formatos de planeación y control adecuados que permitan la medición del desempeño de las actividades de los colaboradores.

### Espacio óptimo para trabajar

Se necesitan espacios abiertos, donde las personas se puedan mover libremente. Los espacios de trabajo deben ser pensados para que se puedan adaptar fácilmente a diferentes dinámicas de trabajo o necesidades de los mismos trabajadores. Según los resultados obtenidos solo una persona cuenta con un espacio óptimo para la realización de sus tareas laborales.

### Estado de las áreas de trabajo en general

Es fundamental mantener los lugares de trabajo limpios y ordenados con el fin de conseguir un mejor aprovechamiento del espacio, seguridad en las áreas de trabajo y en general un entorno más cómodo y agradable. Según los resultados obtenidos en su totalidad coincidieron que las instalaciones se encuentran limpias.

### Ambientes de oficina

Según los resultados obtenidos por los cuestionarios y la boleta de observación, la empresa no utiliza todos los ambientes con los que cuentan las instalaciones, el espacio se ha distribuido un tanto desordenado permitiendo así un trabajo no tan fluido y con el crecimiento de la empresa se ha desordenado.

La vida moderna impone distintas necesidades para el hombre actual en cuanto al uso de espacio; ya que es necesario destacar que una oficina no es solamente un lugar físico donde se agrupa un conjunto de muebles y máquinas de diversa índole. En la actualidad es importante dotar el ambiente en que se trabaja en un concepto de confort y funcionalidad.

### Iluminación

Según los resultados obtenidos por los cuestionarios y la boleta de observación, la empresa no cuenta con una iluminación adecuada, teniendo que recurrir a luz artificial la mayor parte del tiempo. Las oficinas actuales deben contar con una distribución distinta orientada a aprovechar mejor la luz natural. Una iluminación inadecuada causa fatiga ocular, cansancio o dolor de cabeza, lo que puede ser causa de accidentes, poco rendimiento y bajas laborales.

### Ventilación

Según los resultados obtenidos por los cuestionarios y la boleta de observación, la empresa no cuenta con una ventilación adecuada, teniendo que recurrir al uso de ventiladores. En una oficina hay que buscar un ambiente confortable para la mayoría de las personas que trabajan en su interior.

### Centro de reproducciones

Según los resultados obtenidos por los cuestionarios y la boleta de observación, la empresa no tiene un centro de reproducciones, actualmente cuenta con una fotocopidora que cubre las necesidades de los colaboradores y adicionalmente algunos tienen impresora en su escritorio.

### Mobiliario y equipo

Los equipos deben de estar en perfectas condiciones, ser accesibles a los colaboradores en el momento que lo necesiten y deben estar ubicados en sitios y en forma tal que no estorben. Según los resultados obtenidos por los cuestionarios y la boleta de observación, la empresa cuenta con el mobiliario y equipo mínimo y básico para trabajar.

## Uniforme

Por medio de la boleta de observación se pudo determinar que el personal no utiliza uniforme. Los uniformes además de generar un sentido de unidad, pueden ser una parte importante de la apariencia y la imagen corporativa.

## Logo

Uno de los objetivos de las empresas es adquirir clientes y fidelizarlos, en este proceso destaca la importancia de la identidad visual e imagen de la empresa. Por medio de la boleta de observación se pudo determinar que la empresa no cuenta con un logo que la identifique.

## Controles financieros

El control interno en las organizaciones comprende de un conjunto de métodos y medidas adoptadas para salvaguardar sus recursos. Por medio de la boleta de observación se determino que la empresa no cuenta con formularios que le permitan establecer un control interno de las actividades y recursos financieros.

## Fachada frontal del edificio

La facha puede ser un símbolo distintivo de la organización y contribuir a la diferenciación de la misma. Por medio de la boleta de observación se pudo determinar que la fachada frontal y el ingreso a las instalaciones, no representa una adecuada imagen para la empresa.

## Conclusiones

De acuerdo con la información de los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados y la boleta de observación, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La empresa constructora dentro del área de administración general, no implementa las fases del proceso administrativo, ya que es administrada de forma empírica, bajo influencias de usos, normas y costumbres. Además se observa la inadecuada distribución de los espacios dentro de las instalaciones, lo cual afecta el desarrollo de las actividades.
2. Los objetivos se transmiten de forma verbal y no están plasmados en documentos formales. También se determinó que la empresa carece de una misión y visión que oriente sus actividades, los valores y el propósito con los que se articula todo el desarrollo de la misma.
3. La empresa constructora no cuenta con una estructura organizacional, que permita visualizar de una manera gráfica al personal que labora en la empresa y les permita delimitar las líneas de autoridad y responsabilidad ante el cargo que ocupan.
4. No existe en la empresa descripción de puestos de trabajo que oriente y guíen al personal. Además no tiene requisitos establecidos para la incorporación de nuevas plazas y personas. Las etapas de reclutamiento, selección e inducción son empíricas e informales.
5. La dirección de la empresa está centralizada en el gerente general, por lo tanto, él es quien toma las decisiones, las cuales han permitido incentivar a los colaboradores al trabajo en equipo motivados por el liderazgo y comunicación que se desarrolla en la empresa.

6. La empresa por medio de la gerencia ejecuta la actividad de control y seguimiento por simple observación; ya que no cuenta con formatos de planeación y control adecuados que permitan la medición del desempeño de las actividades de los colaboradores.
7. La empresa no utiliza todos los ambientes con los que cuenta las instalaciones. Además se pudo determinar que la fachada frontal y el ingreso a las instalaciones, no representa una adecuada imagen para la empresa.
8. No existen en la empresa un sistema de control interno para un efectivo manejo financiero de las actividades, transacciones y operaciones, que permitan salvaguardar y preservar los bienes de la empresa y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

## Propuesta

Sobre la base de los resultados adquiridos de la situación actual de la empresa constructora, se estableció que es necesario elaborar un modelo de proceso administrativo así como también realizar un diseño y distribución adecuada de las instalaciones con el fin de proponer soluciones a la problemática que enfrenta la empresa objeto de estudio.

### Justificación

La administración de la empresa constructora se lleva a cabo en forma empírica, y aunque siempre ha sido importante tener una buena administración en las empresas, hoy en día es fundamental para alcanzar el logro de los objetivos planteados, sin embargo no ha sido fácil emplearla, ni puede considerarse nunca terminada la labor de la administración, pues constantemente surgen nuevas técnicas que viene a reemplazar las ya existentes y las empresas deben actualizarse en su forma de administrar ya que la tarea de la administración moderna consiste en hacer frente a los cambios.

Al crear un entorno de oficina es preciso tener presente en todo momento que el factor humano es, y seguirá siendo, el elemento más valioso de cualquier organización. Por lo tanto, el diseño de una oficina debe partir del análisis de las necesidades de las personas que van a trabajar en ese espacio, de aquí resalta la importancia de crear entornos humanos para el trabajo, que mejoren la calidad de vida de las personas y generen beneficios para la empresa.

Para administrar una empresa se necesita de una serie de actividades y el cumplimiento de funciones que requieren de un proceso organizado que permita una visión completa del medio en el que se desarrolla.

Por la problemática en que se encuentra en la empresa constructora se hace necesaria la aplicación del proceso administrativo, utilizando decisiones visionarias con el fin de mejorar el desarrollo de las actividades, eliminar duplicidad de tareas y fortalecimiento de la coordinación

durante el trabajo, así como también es indispensable el diseño y distribución de las instalaciones para mejor aprovechamiento de todos los recursos y propiciar en este proceso destacar la identidad visual e imagen de la empresa.

## Objetivos

### Objetivo general

Implementar un modelo de proceso administrativo y diseñar una distribución adecuada en las instalaciones de la empresa que contribuya a mejorar su funcionamiento e imagen corporativa.

### Objetivos específicos

1. Definir de forma clara la visión, misión, valores y objetivos de la empresa.
2. Diseñar una estructura organizacional que mejor responda a las necesidades de funcionamiento de la empresa.
3. Definición y descripción de puestos de trabajo que orienten y guíen al personal.
4. Implementación de las Cinco Eses, para mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado con el fin de conseguir un entorno más cómodo y agradable.
5. Realizar un plan de comunicación interna, a través de un programa de capacitación en el área de administración que contribuya a una comunicación efectiva para evitar la resistencia al cambio entre los colaboradores.
6. Diseñar una distribución adecuada de las instalaciones de la empresa, con el fin de conseguir un mejor aprovechamiento del espacio y destacar la imagen de la empresa.
7. Diseñar formularios que permitan establecer un sistema de control interno financiero para asegurar el registro adecuado de las transacciones y operaciones.

## **Propuesta de administración**

### **Planeación**

#### **Misión**

“Somos una empresa guatemalteca sólida, que provee los servicios con alto nivel de calidad, garantizando la confiabilidad de las obras, una atención inmediata a los retos, un estilo de trabajo integral donde se combina la participación de un equipo de trabajo identificado con los valores de la empresa y en la alta atención a sus clientes con miras en el desarrollo del país.”

#### **Visión**

“Ser una empresa líder en los servicios de mantenimiento y construcción de carreteras, protagonistas de la actividad empresarial a través de la generación de proyectos, manteniendo siempre nuestro compromiso con el desarrollo del país, nuestros clientes y el respeto al medio ambiente.”

#### **Valores**

- Respeto
- Disciplina
- Servicio
- Calidad
- Confiabilidad
- Integridad
- Trabajo en equipo

#### **Significado de los valores**

- Respeto: Fomentar el respeto mutuo entre nuestro personal, nuestros clientes y nuestros proveedores, actuando con responsabilidad y ética para crear un ambiente sano de trabajo.

- **Disciplina:** El orden y la disciplina permite llevar proyectos más ordenados, lo cual nos facilitará el trabajo y mejorará los resultados.
- **Servicio:** Formar relaciones duraderas con nuestros clientes, enfocados en sus necesidades y tomándolos en cuenta en todas las etapas del proyecto.
- **Calidad:** Proporcionar servicios con normas de calidad exigidas por nuestros clientes para alcanzar la excelencia.
- **Confiabilidad:** Darle un buen servicio de construcción a nuestros clientes, cumpliendo con tiempo, costo y calidad, Siempre con una buena planeación antes de empezar cualquier obra, dándole así al cliente, la confianza que su proyecto se hará con la mejor eficiencia y ética.
- **Integridad:** Nuestros colaboradores reflejan altos valores en todas sus acciones, lo cual brinda seguridad y confianza al cliente.
- **Trabajo en equipo:** Promovemos un trabajo en equipo en toda la organización con el fin de optimizar la comunicación entre las diferentes áreas y favorecer el aprendizaje.

## Objetivos

Conseguir la plena satisfacción del cliente mediante el estricto cumplimiento de los requisitos contratados, con seguimiento personalizado y precios competitivos dentro del mercado actual.

En la empresa constructora estamos comprometidos con los que denominados los tres pilares básicos de la construcción: Calidad, protección del medio ambiente y seguridad.

## Políticas

Las políticas principales que se pueden establecer en la empresa son:

Políticas de servicio:

1. Lograr y mantener la satisfacción y confianza de los clientes, asegurando la calidad de las obras y servicios que brinda la empresa.

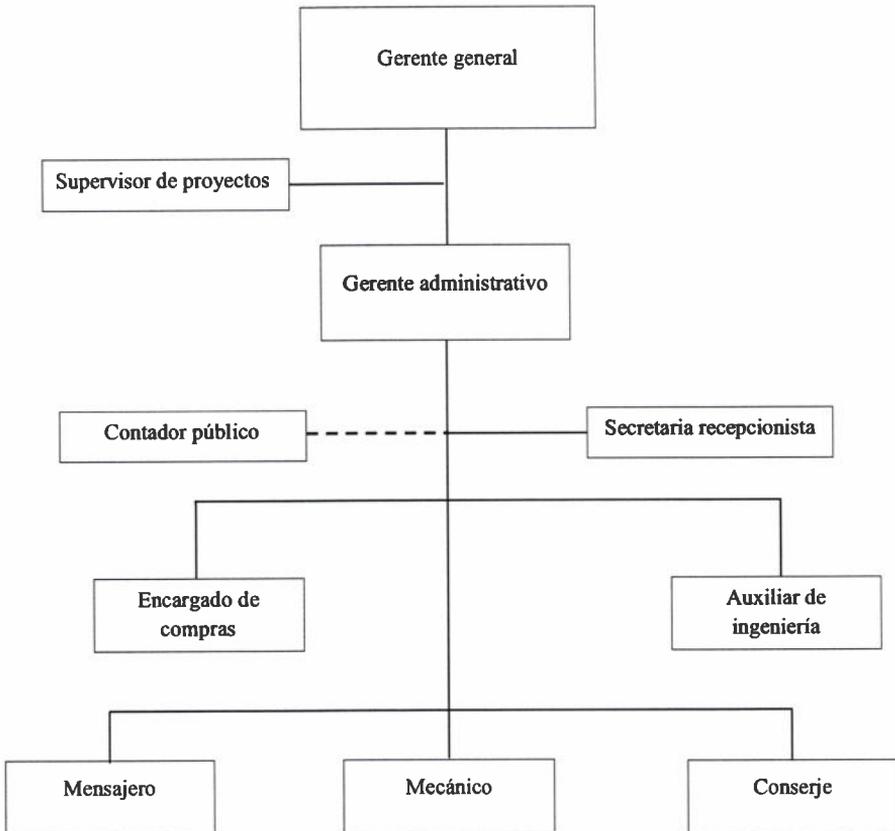
#### Políticas de personal:

1. Todos los colaboradores contratados deberán cumplir con el horario de trabajo establecido por la empresa, el cual se establece de la siguiente forma:
  - 1.1 La jornada de trabajo será de lunes a viernes en horario de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., incluyendo el tiempo de descanso para realizar su periodo de almuerzo el cual tiene una duración de una hora
  - 1.2 Durante el periodo de almuerzo todos los colaboradores tienen derecho a suspender sus labores y a salir del lugar donde prestan sus servicios por un periodo de una hora.
  - 1.3 Son días de asueto con goce de salario para los trabajadores: el 1 de enero, el miércoles, jueves y viernes Santo, el 1 de mayo, el 30 de junio, el 15 de agosto, el 15 de septiembre, el 20 de octubre, el 1 de noviembre, el 24 de diciembre medio día y el 25 y 31 de diciembre.
  - 1.4 Todos los trabajadores después de un año de servicio continuo, se les otorgará un periodo de vacaciones pagado de 15 días hábiles.
2. Reconocimiento a los empleados eficientes por parte de la empresa. A los empleados se les deberá reconocer su desempeño laboral a través de diplomas, cartas de agradecimiento, placas o trofeos, como empleados del mes.
3. Desarrollo de programas de capacitación dentro de las instalaciones de la empresa y en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, para que los colaboradores realicen mejor sus actividades.
4. Realización de actividades sociales y recreativas, para mantener un ambiente sano a través de la comunicación y buenas prácticas de relaciones laborales.

#### Organización

Para que la empresa constructora logre sus objetivos deseados debe contar con una estructura organizacional definida que permita la ejecución, dirección y control de las actividades realizadas, para ello se sugiere un tipo de organización lineal, donde indica que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

## Organigrama propuesto para la Empresa Constructora



Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

## **Integración**

La integración del recurso humano es esencial para el buen funcionamiento de la empresa, ya que debe contar con personal calificado para generar un notable incremento en la productividad y mejora en todas las actividades que desempeña el área administrativo.

Se sugieren las siguientes etapas para llevar a cabo una adecuada integración de personal:

## **Descripción de puestos y funciones**

El objetivo principal de la descripción de puestos y funciones fue para simplificar el trabajo y las actividades que se realizan en la empresa constructora, logrando con ello que cada colaborador conozca y realice las funciones que corresponde a su puesto evitando tiempos perdidos y duplicidad de funciones, así como conocer la línea de mando que tiene en su puesto.

**Empresa Constructora**  
**Manual de puestos y funciones**  
**Área administrativa**

**Nombre del puesto:** Gerente general

**Jefe inmediato:** No aplica

**Objetivo del puesto:**

Lograr mediante la aplicación del proceso administrativo la correcta gestión gerencial de la empresa hacia sus diferentes áreas.

**Descripción general del puesto:**

Ejerce funciones de dirección, gestión, supervisión y coordinación con las distintas áreas de la empresa, así como con clientes particulares y dependencias del gobierno.

**Funciones:**

- Toma de decisiones
- Fijar objetivos de la empresa
- Analizar la situación técnica de la empresa
- Gestionar ante dependencias las licitaciones públicas y concursos de obra
- Crear relaciones saludables con clientes
- Supervisión eventual de funciones en todos los niveles de la empresa
- Delegación de responsabilidades
- Elaboración de planes estratégicos para el desarrollo de la empresa
- Selección de puestos gerenciales, ingeniero supervisor de obras y auxiliar de ingeniería
- Motivación y unión social de los colaboradores de la empresa

**Empresa Constructora**  
**Manual de puestos y funciones**  
**Área administrativa**

**Nombre del puesto:** Gerente administrativo

**Jefe inmediato:** Gerente general

**Objetivo del puesto:**

Fortalecer los sistemas administrativos de la empresa a través de una óptima dirección, optimización y control de los recursos humanos, materiales y monetarios, logrando y manteniendo finanzas sanas que permitan a la empresa adaptarse a los cambios del ambiente interno y externo.

**Descripción general del puesto:**

Responsable de controlar, administrar, dirigir y supervisar los recursos humanos y materiales, la contabilidad financiera incluyendo las funciones de compras y suministros.

**Funciones:**

- Velar por la liquidez económica de la empresa a fin de evitar que se paraliquen las actividades
- Autorizar las compras, pagos y contratación de bienes y servicios
- Atención del personal de la empresa
- Resolver problemas y necesidades de apoyo logístico que surjan en las diferentes áreas de la empresa
- Realizar los trámites legales de la empresa
- Administrar nóminas y prestaciones
- Apoyar en el proceso de selección y capacitación del personal

**Empresa Constructora**  
**Manual de puestos y funciones**  
**Área administrativa**

**Nombre del puesto:** Supervisor de obras

**Jefe inmediato:** Gerente general

**Objetivo del puesto:**

Lograr con respecto a las normas estipuladas, que las obras se entreguen en tiempo y forma con lo prescrito en el contrato.

**Descripción general del puesto:**

Debe llevar control de las obras en proceso para optimizar los recursos necesarios para estas, cumplir con las metas establecidas en la empresa y entregar los estudios y proyectos en tiempo y forma.

**Funciones:**

- Realizar estudios de precios unitarios de proyectos
- Integrar información para licitaciones públicas y concursos
- Supervisión del personal a su cargo
- Aprobación de acciones en obra
- Supervisión de trabajos de campo
- Informar al gerente general los avances y las necesidades del proyecto o estudio
- Realizar informes gerenciales

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

**Empresa Constructora**  
**Manual de puestos y funciones**  
**Área administrativa**

**Nombre del puesto:** Contador público  
**Jefe inmediato:** Gerente administrativo

**Objetivo del puesto:**

Lograr mediante la supervisión de información contable y fiscal una sana administración de las obligaciones propias del giro de la empresa.

**Descripción general del puesto:**

Deberá aplicar correctamente medidas de control contable y fiscal para la salud de la empresa.

**Funciones:**

- Mantener actualizada la contabilidad de la empresa
- Actualizarse en temas relacionados a su giro
- Presentación de impuestos
- Resolución de problemas fiscales y contables de la empresa
- Proponer medidas de control contable
- Elaborar estado financieros de la empresa
- Presentar ante el gerente administrativo el trabajo realizado

**Empresa Constructora**  
**Manual de puestos y funciones**  
**Área administrativa**

**Nombre del puesto:** Secretaria recepcionista

**Jefe inmediato:** Gerente administrativo

**Objetivo del puesto:**

Atender visitas y llamadas telefónicas, llevar el archivo general

**Descripción general del puesto:**

Recibir todas las llamadas que entren a la empresa y canalizarlas a quien corresponda, dando siempre una imagen profesional y atenta, atender al público en general.

**Funciones:**

- Atender y realizar llamadas telefónicas
- Administrar el archivo general
- Llevar control de existencia de papelería y útiles de oficina
- Recibir, registrar y canalizar correspondencia y/o paquetes que lleguen a la empresa
- Elaboración de cartas
- Ingreso de datos para liquidación de requisiciones de compra
- Entregar cheques de pago a proveedores
- Cotización a proveedores (cuando se le solicita)

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

**Empresa Constructora**  
**Manual de puestos y funciones**  
**Área administrativa**

**Nombre del puesto:** Encargado de compras

**Jefe inmediato:** Gerente administrativo

**Objetivo del puesto:**

Adquirir y abastecer adecuadamente los productos y servicios necesarios, obteniendo siempre el mejor precio, calidad y condiciones de compra.

**Descripción general del puesto:**

Realizar y controlar todas las compras efectuadas por la empresa a los distintos proveedores del sistema.

**Funciones:**

- Control de facturas de proveedores
- Elaborar y controlar todas las compras efectuadas dentro de la empresa mediante los órdenes de compra (requisiciones)
- Elaboración de liquidación de órdenes de compra (requisiciones)
- Optimizar los recursos, evitando desperdicios
- Reducir tiempo de entrega de materiales
- Obtener recursos de calidad y con el mejor precio del mercado
- Solicitar créditos con nuevos proveedores según sea el caso
- Mantener una base de datos de todos los proveedores
- Presentar cuando se requiera un detalle acumulado de gastos por compras al crédito y al contado

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

**Empresa Constructora**  
**Manual de puestos y funciones**  
**Área administrativa**

**Nombre del puesto:** Auxiliar de ingeniería

**Jefe inmediato:** Gerente administrativo

**Objetivo del puesto:**

Ayudar en el ciclo de administración de obras de manera eficaz para el pronto cobro de los recursos financieros.

**Descripción general del puesto:**

Deberá dar seguimiento a los avances de las obras para reportar de manera oportuna las estimaciones de la obra.

**Funciones:**

- Coordinar con superintendente del proyecto información de la obra en proceso
- Crear estimaciones de los proyectos
- Dar seguimiento de las estimaciones ingresadas en las diferentes dependencias o empresas.
- Realizar inscripciones y planillas del IGSS

**Empresa Constructora**  
**Manual de puestos y funciones**  
**Área administrativa**

**Nombre del puesto:** Mensajero

**Jefe inmediato:** Gerente administrativo

**Objetivo del puesto:**

Realizar las actividades de mensajería requeridas por la empresa, así como apoyar en las necesidades de entrega de documentación interna y externa.

**Descripción general del puesto:**

Bajo supervisión inmediata realizar labores de distribución y búsqueda de correspondencia, materiales y documentos diversos fuera de la empresa.

**Funciones:**

- Recibir y organizar la correspondencia a ser distribuida.
- Llevar y traer correspondencia, documentos diversos y valores desde y hacia fuera de la empresa.
- Realizar depósitos bancarios según instrucciones.
- Velar por el mantenimiento y buen uso del vehículo de transporte asignado.
- Efectuar diligencias relacionadas con sus labores según se le ordene.
- Velar por el suministro oportuno de combustible.
- Elaborar diariamente la ruta de trabajo a seguir para la realización de las entregas.
- Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven conforme a la naturaleza del cargo.
- Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

**Empresa Constructora**  
**Manual de puestos y funciones**  
**Área administrativa**

**Nombre del puesto:** Mecánico

**Jefe inmediato:** Gerente administrativo

**Objetivo del puesto:**

Cumplir la programación de mantenimiento, evitando deterioro y falla

**Descripción general del puesto:**

Reparar y darle mantenimiento a la maquinaria de la empresa, utilizando las técnicas, equipos y materiales requeridos para asegurar el correcto funcionamiento de las mismas

**Funciones:**

- Cumplir con la orden diaria de mantenimiento
- Ejecutar los trabajos de mantenimiento: desmontaje, montaje, inspección técnica y pruebas de funcionamiento
- Controlar el manejo de equipos y herramientas realizando inventarios periódicos para reponer las herramientas dañadas
- Mantener el taller limpio y ordenado

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

**Empresa Constructora**  
**Manual de puestos y funciones**  
**Área administrativa**

**Nombre del puesto:** Conserje

**Jefe inmediato:** Gerente administrativo

**Objetivo del puesto:**

Mantener en condiciones de higiene y limpieza general las instalaciones de la empresa

**Descripción general del puesto:**

Bajo supervisión inmediata realizar labores rutinarias de organización y limpieza de las oficinas, mobiliarios y equipos de la empresa

**Funciones:**

- Barrer, trapear, limpiar sanitarios, cocina y bodega
- Realizar periódicamente la limpieza en ventanas, techos y paredes
- Preparar café, té u otros refrigerios, servirlos y lavar los utensilios de cocina
- Distribuir botellones de agua
- Reportar a su jefe inmediato los desperfectos que en encuentre en su área asignada
- Solicitar los enseres necesarios para efectuar las labores mediante el procedimiento correspondiente
- Recoger y botar basura
- Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a los asignado por jefe inmediato

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

## Reclutamiento

Se sugiere la utilización del reclutamiento interno y externo para proveer a la empresa de candidatos que tengan los perfiles adecuados para ubicarlos en los puestos vacantes de la empresa.

Políticas de reclutamiento:

- Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica
- No podrán contratarse familiares de un colaborador activo de cualquier nivel. Por familiar se entiende aquellos que tienen parentesco directo o indirecto: padres, hermanos, hijos, tíos, primos y sobrinos, así como aquellos que tienen parentesco político: esposa (o), padres políticos, hijos políticos, hermanos políticos o primos políticos.
- Será rechazada aquella persona que muestre duda para la empresa en cuanto a su madurez, sentido de responsabilidad, moralidad, costumbres, valores o principios.

Técnicas de reclutamiento:

- Presentación de candidatos por indicaciones de colaboradores: Es un reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido. La empresa que pide a sus trabajadores que recomienden a candidatos utiliza uno de los vehículos más eficientes. En este caso, el vehículo es el que va al candidato por medio del trabajador. Dependiendo de cómo se desarrolla el proceso, el trabajador se siente importante de la admisión del candidato.
- Reclutamiento Virtual: Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales. Facilita las cosas a las empresas y candidatos. Internet ofrece a las empresas una plataforma que permite la comunicación inmediata y rápida por correo y elimina toda forma de intermediación.

## Formulario de solicitud de empleo

Fotografía

**Instrucciones:** Agradecemos su interés en laborar para Empresa Constructora. Para solicitar empleo, sírvase llenar todos los campos del siguiente formulario y adjunte una foto reciente. Envíe por correo electrónico este formulario a [empresaconstructora@gmail.com](mailto:empresaconstructora@gmail.com) para ser incluido en la base de datos de elegibles.

Área de trabajo de su interés: \_\_\_\_\_

### 1. Información general:

Primer apellido	Segundo apellido	Nombre
Fecha de nacimiento _____	Edad (años cumplidos) _____	Lugar de nacimiento _____
DPI _____	Número de licencia de conductor _____	
Dirección física de casa de habitación _____		
Correo electrónico _____	Teléfono de casa _____	
Teléfono celular _____	Estado civil _____	
En caso de emergencia, nombre, teléfono y parentesco _____		
Relación con algún familiar que labore en Empresa Constructora	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO

## 2. Educación y capacitación

	Nombre institución	Ubicación	Fechas ingreso/egreso	Título
Escuela primaria				
Escuela secundaria				
Universidad (1)				
Universidad (2)				
Idiomas				
Capacitación técnica				

## 3. Historia de empleos

Empleador actual o último			Teléfono del empleador
Dirección			Actividad de la empresa
Puesto inicial	Último puesto	Desde	Hasta
Supervisor inmediato	Título	Remuneración inicial	Última remuneración
Descripción de responsabilidades			
Razón por la cual dejó su empleo anterior			

Empleador anterior			Teléfono del empleador
Dirección			Actividad de la empresa
Puesto inicial	Último puesto	Desde	Hasta
Supervisor inmediato	Título	Remuneración inicial	Última remuneración
Descripción de responsabilidades			
Razón por la cual dejó su empleo anterior			

Empleador anterior			Teléfono del empleador
Dirección			Actividad de la empresa
Puesto inicial	Último puesto	Desde	Hasta
Supervisor inmediato	Título	Remuneración inicial	Última remuneración
Descripción de responsabilidades			
Razón por la cual dejó su empleo anterior			

**4. Referencias.** Indique el nombre de tres personas que pueden recomendarlo.

Nombre, teléfono, ocupación, empresa, relación

Nombre, teléfono, ocupación, empresa, relación

Nombre, teléfono, ocupación, empresa, relación

**5. Competencias**

¿Qué cualidades podrían señalar que pudieran ayudarle a obtener el puesto?

**6. Salud**

¿Padece o ha padecido de alguna enfermedad?  SI  NO

Si la respuesta es sí, indique cual o cuales

Si padece de alguna enfermedad, por favor aporte una constancia médica que certifique que está en condiciones de laborar en el puesto solicitado.

**7. Certifico que todo lo anotado aquí es verdad y que cualquier dato falso que hubiere escrito sería suficiente motivo de despido sin responsabilidad patronal.**

Firma \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**Para uso de la oficina – no escriba en este espacio**

Fecha de inicio de labores \_\_\_\_\_ Número de expediente \_\_\_\_\_ Datos verificados por \_\_\_\_\_

Comentarios

Puesto: \_\_\_\_\_

Salario: \_\_\_\_\_

Solicitud

Aprobada

Denegada

Pendiente

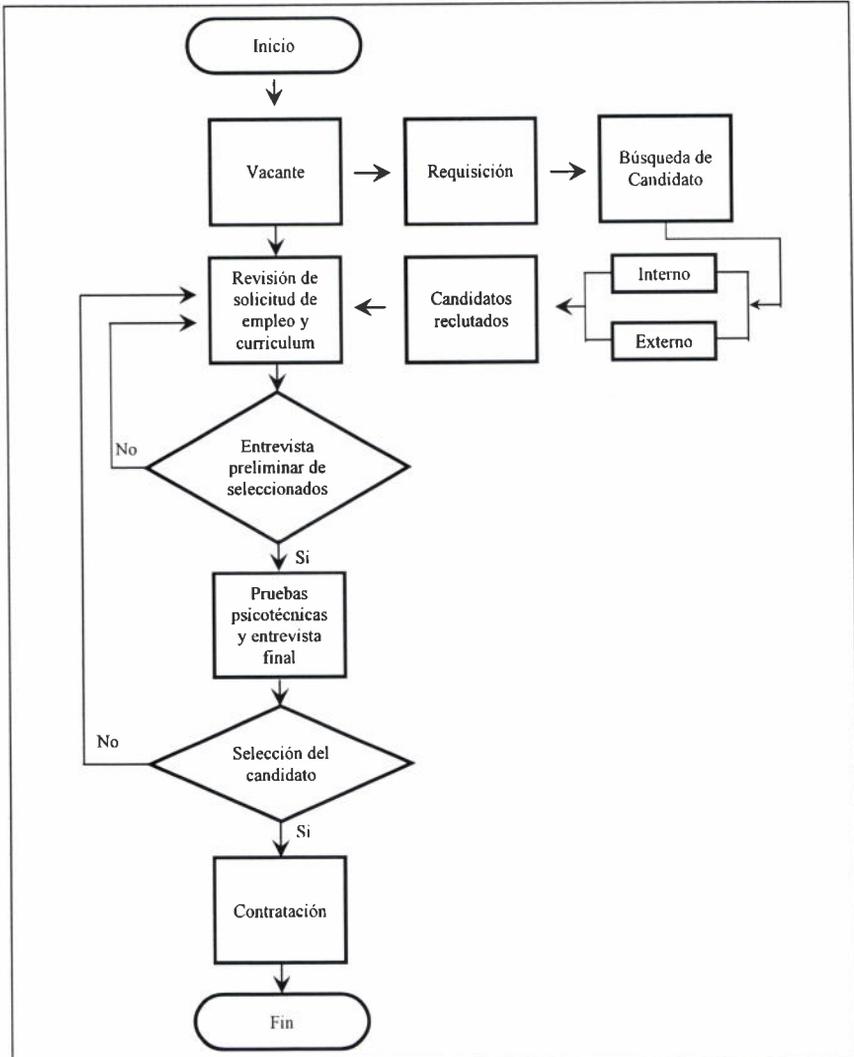
Firma responsable: \_\_\_\_\_

## Selección

Para realizar las actividades de selección y elegir a la persona que tenga el perfil adecuado para el puesto, se propone el procedimiento siguiente:

- Depuración de curriculum vitae de los candidatos
- Entrevista preliminar de preseleccionados
- Pruebas psicotécnicas
- Entrevista final
- Selección del candidato
- Contratación

Ilustración: Flujograma proceso selección de personal



Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

## Inducción

Con el fin de lograr una rápida adaptación del personal nuevo a la empresa, se propone implementar el siguiente proceso:

### Inducción general:

- Bienvenida al nuevo colaborador.
- Recorrido por la instalaciones para tener una mejor visión en donde se encuentra ubicado dentro de la empresa.
- Entrega de una guía de inducción que le proporcione la información básica y general acerca de cuál es la misión, visión, objetivos y del funcionamiento de la empresa.
- El gerente administrativo será el encargado de presentar al nuevo colaborador por nombre y puesto que ocupará dentro de la empresa.
- Información sobre el área donde laborará y cuáles serán sus atribuciones, responsabilidades, horario, procedimiento para pedir permiso y vacaciones.

## Capacitación

La capacitación es importante para todo el personal de la empresa, por lo que se propone hacer uso de la capacitación externa, por medio de cursos en el Instituto Técnico de Capacitación y productividad INTECAP, o la contratación de consultoría externa, donde se impartan temas sobre el desarrollo humano, motivación, liderazgo, trabajo en equipo, servicio al cliente y manejo del estrés.

## Dirección

Es responsabilidad de la dirección, propiciar condiciones adecuadas que permitan el desenvolvimiento eficiente y eficaz, lo que permitirá la participación y colaboración de todos los empleados con la creatividad y experiencia que poseen para alcanzar los objetivos generales de la organización.



Para tal efecto se presenta el programa motivacional, que pretende lograr un cambio de actitud de los empleados de la empresa.

- A los empleados se les deberá reconocer su desempeño laboral a través de diplomas, cartas de agradecimiento, placas, trofeos, como empleados del mes.
- Tarjetas de felicitación de cumpleaños a todos los colaboradores de la empresa
- Autorizar a los colaboradores permiso para seguir una carrera universitaria

### Control y seguimiento

Responsable: Gerente general

Cuando se implemente el modelo del proceso administrativo es importante que el gerente general realice una vigilancia constante, para solucionar dudas o para efectuar cambios en el momento que se necesite. Así mismo, debe comprobar si la implementación del mismo es eficaz, pero debe esperar un tiempo prudencial para conocer cuáles son los resultados. También deberá revisarlo y actualizarlo para que éste no se vuelva obsoleto y logre la rentabilidad deseada.

### Implementación de las cinco eses

Con la implementación de esta metodología se busca mejorar el ambiente de trabajo, reducir los desperdicios y actividades que no agregan valor, y al mismo tiempo incrementar la seguridad de las personas. Todo esto con el fin de mejorar la eficiencia de las tareas que se desarrollan para lograr la calidad.

### Clasificación (SEIRI)

Clasificar consiste en separar lo necesario de lo innecesario, guardando lo necesario y eliminando lo innecesario.

Para poner en práctica la primera Ese se deben hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Qué se debe tirar?
2. ¿Qué debe ser guardado?
3. ¿Qué puede ser útil para otro departamento?
4. ¿Qué se debería reparar?

- Si un elemento esta deteriorado y aun tiene utilidad. Repararlo
- Si se usa en todo momento, tenerlo a la mano
- Si no se usa con regularidad, mantenerlo archivado
- Si realmente no se necesita, desecharlo

Ventajas:

1. Se obtendrá un espacio adicional.
2. Se eliminará el exceso de herramientas y los elementos obsoletos.
3. Se evitara el almacenamiento excesivo.
4. Se evitara movimientos innecesarios de personal.

Organización- Ordenar (SEITO)

Cada cosa debe tener un único y exclusivo lugar donde debe encontrarse antes de su uso, y después de utilizarlo debe volver a él.

Procedimiento:

1. Se determine sitios de ubicación para cada elemento.
2. Señalar cada lugar para que todos los empleados conozcan la finalidad del mismo.
3. Asigne una clave de identificación para cada elemento.
4. Se definirá la forma de guardar cada elemento, teniendo en cuenta que sea fácil de identificar, donde está, de poder usar, de volver a colocar en su sitio y fácil de reponer.

Ventajas:

- Se reduce el tiempo de búsqueda.
- Se reduce el número de errores humanos.
- Se evitan interrupciones del proceso.
- Se ocupa menos espacio.

Limpieza (SEISO):

Se asignará a cada colaborador una zona de su lugar de trabajo que deberá tener siempre limpia bajo su responsabilidad. No debe haber ninguna parte de la empresa sin asignar.

Procedimiento:

1. Limpiar el lugar de trabajo y equipo después de su uso.
2. Identificar cualquier desorden o situación anormal, sus causas y establecer las acciones oportunas para su eliminación.
3. Elaborar un programa de limpieza con tareas específicas para cada lugar de trabajo.

Bienestar personal (SEIKETSU)

Este proceso ayudara a mantener las condiciones de las tres primeras Eses, cada colaborador deberá conocer exactamente cuáles son las responsabilidades sobre lo que tiene que hacer, cuando, dónde y cómo hacerlo.

Procedimiento:

1. Conocer los elementos a controlar. Con la ayuda del programa de limpieza
2. Establecer la diferencia entre la normalidad y anormalidad.
3. Crear mecanismos que permitan el control visual.
4. Realizar un tablón de gestión visual donde se registre el avance de cada Ese implementada.

Disciplina – Hábito (SHITSUKE)

Cada colaborador debe mantener como hábito la puesta en práctica de los procedimientos correctos. Sea cual sea la situación se debe tener en cuenta que para cada caso debe existir un procedimiento.

Procedimiento:

1. Enseñar fundamentalmente con el ejemplo. (Gerencia)
2. Se utilizara la técnica: “aprender haciendo”.
3. Facilitar las condiciones para poner en práctica lo aprendido.
4. Utilizar los errores como fuente de información para educar.

Ventajas:

- Se concientiza a los colaboradores hacia la organización, el orden y la limpieza.
- Se crea el hábito a través de la formación continua y la ejecución disciplinada de las normas y procedimientos establecidos.

## Control y seguimiento

Responsable: Gerente administrativo

Para crear las condiciones que promuevan o favorezcan la implementación de la disciplina, el gerente administrativo debe motivar y participar directamente en la promoción de las actividades, evaluando el progreso y evolución de la implementación en cada área de la empresa, siempre considerando dos reglas básicas:

1. Empezar por uno mismo
2. Educar con el ejemplo

## Plan de comunicación interna

### Objetivo general

Desarrollar en un periodo de tiempo definido y organizado, el plan de comunicación interno de la empresa constructora.

### Objetivo específico

Establecer una comunicación efectiva con los colaboradores del área administrativa para informarles de los cambios en la identidad visual corporativa.

### Generalidades del plan de comunicación interna

Responsable: Gerente administrativo

Para crear las condiciones que promuevan o favorezcan la implementación del plan de comunicación interna, el gerente administrativo será el encargado de llevar a cabo el plan, debe motivar y participar directamente en la comunicación y capacitación de cada colaborador. El plan se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa constructora.

Receptores de la comunicación y capacitación: Se comunicará y capacitará a los cuatro colaboradores que integran el área administrativa de la empresa.

### Estrategia de comunicación

Para la comunicación interna se desarrollaran estrategias la cuales se realizaran en un periodo de dos meses por medio de acciones a través de:

- Desayunos de trabajo y reuniones: se utilizara esta modalidad de comunicación ya que es una herramienta útil para el intercambio de información y coordinación la cual se realizará dentro de las instalaciones de la empresa.

### Técnicas de comunicación a implementar

1. Desayunos de trabajo con el área administrativa: Se realizaran una vez por semana los días viernes, en la cual se comunicará y capacitará al personal referente a todo lo que

engloba la incorporación de las nuevas operaciones de la empresa así como también la nueva identidad corporativa.

2. Reuniones: Se realizarán el primer martes de cada mes con el gerente general, para informar sobre los avances de los procesos de trabajo y las tareas en general.

#### Contenido de la comunicación y capacitación

Se dará a conocer el proceso administrativo propuesto a la empresa, la implantación de la metodología japonesa 5'S, la utilización de material institucional y el uso de formularios de control interno financiero para un efectivo manejo de las actividades, transacciones y operaciones, con el fin de establecer una comunicación efectiva con los colaboradores del área administrativa y evitar una resistencia al cambio.

## Propuesta de mercadotecnia

Toda empresa debe y tiene que darse a conocer, para eso requiere de una identidad que le ayude a identificarse de las demás, la cual debe ser visible, tangible y omnipresente. Por lo que se le propone a la empresa realizar un diseño de instalaciones adecuadas, con lo cual se pretende fidelizar y captar nuevos clientes.

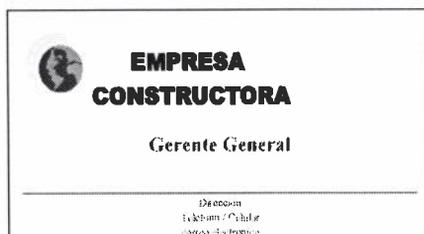
### Identidad visual corporativa

- Uso apropiado y beneficios del rotulo y logo de la empresa
- Tarjetas de presentación
- Hojas membretadas
- Página web
- Facturas
- Uniforme
- Diseño de instalaciones adecuadas para el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles
- Cambio de Fachada exterior de las instalaciones

### Logo

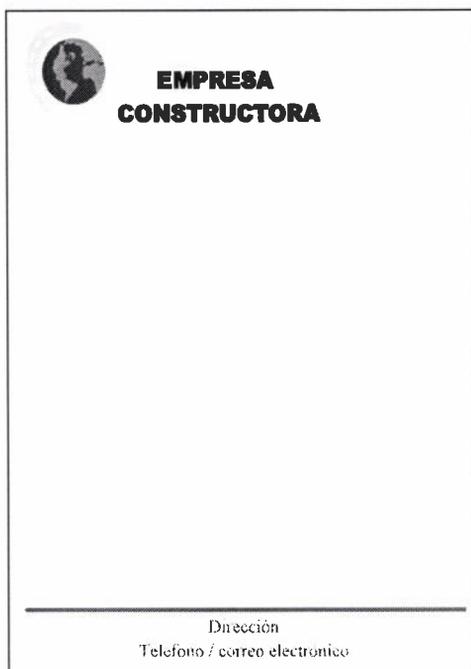


## Tarjetas de presentación



Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

## Hoja membretada



Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

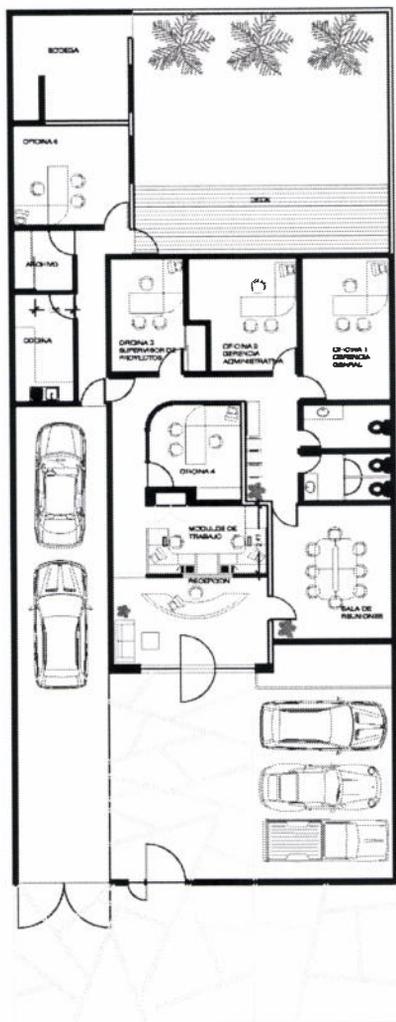
## Uniforme



**EMPRESA  
CONSTRUCTORA**

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

## Diseño de instalaciones



Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

## Cambio de fachada exterior de las instalaciones



Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

### Propuesta de finanzas

Los controles han sido una de las preocupaciones frecuentes que se plantean en toda organización. Por ello, se propone el manejo de formularios que permitan establecer un sistema de control interno para un efectivo manejo financiero de controles que sean útiles y oportunos para la empresa constructora.

### Orden de mantenimiento

Los operadores de maquinaria junto con el mecánico, llevan un control del mantenimiento de la misma, cuando se llega su hora, se elabora la orden de mantenimiento que se hace llegar al gerente general para que de el visto bueno y autorización.

Responsable: Mecánico

### Formulario orden de mantenimiento

 <b>EMPRESA CONSTRUCTORA</b>		Orden de Mantenimiento No. _____
Vehículo: _____	Fecha: _____	
Mecánico: _____		
Desperfecto: _____		
Descripción	Precio U.	Total
		Q. _____
Firma: _____		

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

### Reporte de días y horas máquina trabajadas

El encargado de proyecto debe reportar los días trabajados de los operadores de maquinaria cada quince días. Este reporte debe ir con visto bueno del supervisor del proyecto y hacerlo llegar hasta el gerente administrativo.

Responsable: Supervisor del proyecto

### Formulario reportes de días y horas máquina trabajadas

 <b>EMPRESA</b> <b>CONSTRUCTORA</b>		Reporte de horas trabajadas			No. _____
Nombre: _____		Fecha: del ____ al ____			
Máquina: _____		Proyecto: _____			
Día	Actividad	Hora	Total	Encargado	

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

### Reporte de horas maquinaria en alquiler

Cada operador de maquinaria debe reportar las horas trabajadas por alquiler de maquinaria cada quince días. Este reporte debe ir con visto bueno del supervisor de proyectos y hacerlo llegar hasta el genere administrativo.

Responsable: Supervisor de proyectos

### Formulario reporte de horas maquinaria en alquiler

 <b>EMPRESA CONSTRUCTORA</b>	
<b>Reporte de horas máquina</b>	
Lugar: _____	
Maquina: _____	
<b>Orómetro inicial</b>	
<b>Orómetro final</b>	
<b>Total de horas</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Total</b>
<b>Saldo a pagar</b>	

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

### Viáticos del personal

Cada colaborador que deba reportar horas extras trabajadas, lo realizará a través de esta forma con firma de visto bueno del supervisor del proyecto o el gerente administrativo según sea el caso.

Responsable: Gerente administrativo y/o supervisor de proyectos (según sea el caso)

### Formulario viáticos del personal

 <b>EMPRESA CONSTRUCTORA</b>			Viáticos No. _____
Nombre: _____		Fecha: del ____ al _____	
Proyecto: _____			
Día	Descripción	Horas extra	Firma encargado

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

## Contraseñas

Son usadas para hacer efectivo el pago a proveedores contra vales. El proveedor envía el vale y es recibido los días lunes, martes y miércoles por el encargado de compras, este lo verifica y emite la contraseña que es entregada en el momento al proveedor para que el mismo pueda regresar por su pago el día viernes.

Responsable: Encargado de compras

### Formulario de contraseñas

 <b>EMPRESA CONSTRUCTORA</b>	Contraseña No. _____
<b>Recibí de:</b> _____	
<b>Factura:</b> _____	
<b>Monto:</b> _____	
<b>Pagar el día:</b> _____	<b>Hora:</b> _____
<b>Sello y Firma:</b> _____	

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013



## Vales

Estos se utilizan para realizar compras al crédito con distintos proveedores. El solicitante de los insumos comunica al encargado de compras su necesidad, este redacta el pedido y lo envía al gerente general para su autorización. Después retorna al solicitante para que realice la respectiva compra.

Responsable: Encargado de compras

### Formulario de vales

 <b>EMPRESA CONSTRUCTORA</b>		Vale No. _____	
Vale a: _____			
Fecha: _____			
Por: _____			
Cantidad	Descripción	Precio U	Precio Total
Firma: _____			

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

Caja chica

Se utiliza para llevar un buen manejo y control en forma ordenada de los gastos de caja chica

Responsable: Gerente administrativo

**Formulario de caja chica**

 <b>EMPRESA CONSTRUCTORA</b>				Caja Chica No. _____		
Fecha: _____						
Orden	Comprobante			Proveedor	Concepto	Total
No.	Fecha	Tipo	No.			
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
Se Certifica que los pagos arriba detallados fueron efectuados por la gerencia administrativa; por el que suscribe, de acuerdo con los comprobantes, adjuntos, clasificados y aprobados.						
Firma y sello						

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

## Vale de caja chica

Comprobante o formulario de control que utiliza para registrar las salidas de efectivo, previas a la obtención de factura u otros documentos probatorios.

Responsable: Gerente administrativo

### Formulario vale de caja chica

	<b>EMPRESA CONSTRUCTORA</b>
<b>Vale de caja chica</b>	
_____ de _____ de 20_____	
Por Q. _____	
Sírvese entregar a: _____	
La suma de: _____	
En concepto de: _____	
_____	
Solicitante	Autorizado

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

### Órdenes de compra (requisiciones)

Se utilizan para realizar compras con distintos proveedores. El solicitante de los insumos comunica al encargado de compra su necesidad, luego se transfiere dicha información al gerente general para su autorización, posteriormente se traslada al gerente administrativo para la elaboración de cheque y retorna al encargado de compra para que realice respectiva compra.

Responsable: Encargado de compras

### Formulario de órdenes de compra

 <b>EMPRESA CONSTRUCTORA</b>		<b>Requerimiento de compras varias</b>					No. _____
Para: _____ De: _____ Fecha: _____							
Emitir cheque a nombre de: _____ Proyecto: _____ Observaciones: _____							
Concepto	U. medida	Observaciones	Cantidad	Precio U.	Descuento	Valor	
				Subtotal: Q. _____			
				Total descuento: Q. _____			
				Total Retención ISR: Q. _____			
Total letras: _____				<b>Total:</b> _____			
Solicita requisición: _____				Vo. Bo. Autorización _____			
Elabora requisición _____				Elaboración y seguimiento _____			

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

## Vouchers

Son utilizados para dejar constancia dentro de la empresa de todos los pagos efectuados. Estos se adjuntan a cualquier cheque y su receptor lo debe firmar para poder retirar su pago.

Responsable: Encargado de compras

### Formulario de vouchers

 <b>EMPRESA CONSTRUCTORA</b>		Voucher No. ____
Espacio cheque		
Información del cheque		Total cheque
No. de cuenta: Nombre de cuenta: No. de cheque: Beneficiario: Financiamiento: Renglón: Fecha de emisión: Observaciones:		
Nombre quien recibe: _____		
Firma: _____		

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

## Presupuesto de la propuesta

No.	Descripcion renglones de trabajo	Cantidad	Precio uniatrrio (Q.)	Total (Q.)
<b>1</b>	<b>Propuesta de administracion</b>			
	Impresion y enmarcado de vision	1	650.00	650.00
	Impresion y enmarcado de mision	1	650.00	650.00
	Impresion y enmarcado de valores	1	550.00	550.00
	Impresion y enmarcado de objetivos	1	425.00	425.00
	Impresion y enmarcado de organigrama	1	600.00	600.00
	Manual de puestos y funciones	25	25.00	625.00
	Talonnario formulario solicitud de empleo	1	450.00	450.00
	Capacitaciones, temas de interes para la empresa impartidos por INTECAP	2	1,825.00	3,650.00
	<b>Subtotal</b>		<b>Q</b>	<b>7,600.00</b>
<b>2</b>	<b>Propuesta de mercadotecnia</b>			
	Hojas membretadas	500	1.25	625.00
	Tarjetas de presentacion	200	1.25	250.00
	Playera tipo polo	50	95.00	4,750.00
	Demolicion de paredes	Global	7,500.00	7,500.00
	Puerta y ventanas de vidrio	Global	41,000.00	41,000.00
	Tabla yeso techo y paredes	Global	36,000.00	36,000.00
	Instalación y suministro de piso ceramico	Global	33,300.00	33,300.00
	Instalación y suministro de azulejo de baños	Global	6,450.00	6,450.00
	Piso exterior	Global	6,300.00	6,300.00
	Instalación y suministro de artefactos sanitarios	Global	6,850.00	6,850.00
	Instalaciones electricas remodelacion y suministro	Global	16,000.00	16,000.00
	Suministro y aplicacion de pintura interior y exterior	Global	7,500.00	7,500.00
	Suministro e instalacion deck	Global	3,792.50	3,792.50
	Suministro e instalacion pergola	Global	30,649.50	30,649.50
	Recepción	Global	10,307.50	10,307.50
	Mobiliario sala de juntas	Global	6,869.00	6,869.00
	Modulo de escritorio	Global	4,346.25	4,346.25
	Jardmización	Global	1,500.00	1,500.00
	Archivo general	Global	1,200.00	1,200.00
	<b>Subtotal</b>		<b>Q</b>	<b>225,189.75</b>
<b>2</b>	<b>Propuesta de finanzas</b>			
	Talonnario formulario para controles financieros	10	320.00	3,200.00
	<b>Subtotal</b>		<b>Q</b>	<b>3,200.00</b>
	<b>Subtotal</b>		<b>Q</b>	<b>235,989.75</b>

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

## Referencias Bibliográficas

1. Taylor, F. (2010). *Administración Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. México. Editorial PEARSON
2. Koontz. Weihrich. Cannice (2008). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. México, D. F. Editorial McGraw-Hill
3. Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México, D.F. Editorial McGraw-Hill
4. Krajewski. Ritzman. Malhotra (2008). *Administración de Operaciones Procesos y Cadenas de Valor*. México, D. F. Editorial Pearson Educación
5. Asfahl. Rieske (2010). *Seguridad Industrial y Administración de la Salud*. México, D. F. Editorial Pearson
6. Cruz, V. (2001). *Factores Administrativos, técnicos y financieros que interviene en la producción y rentabilidad de las microempresas avícolas en el municipio de Jutiapa*. Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas: Tesis Universidad Rafael Landívar.
7. Rojas, A. (2004). *Guía práctica para el mejoramiento de los elementos administrativos en las PYMES del sector construcción*. Licenciatura en Administración de Empresas. México D.F.: Tesis Instituto Tecnológico de la Construcción.
8. Sagastume, L. (2006). *La aplicación del proceso administrativo en una empresa de productos alimenticios de consumo masivo*. Facultad de Ciencias Económicas: Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala.

9. García, J. (2006). *Diseño de la edificación de dos niveles para oficinas municipales y red de distribución de agua potable para la aldea San Luis Pueblo Nuevo, Municipio de Pastores, Departamento de Sacatepéquez*. Facultad de Ingeniería: Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala.
10. Mazariegos, A. (2007). *Programa de Higiene y Seguridad Industrial en un centro educativo privado en el Municipio de Amatitlán*. Facultad de Ciencias Económicas: Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala.
11. Barrientos, J. (2011). *Rediseño de la distribución en planta de una industria panificadora*. Facultad de Ingeniería: Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala.
12. *Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado*. República de Guatemala. Acuerdo Gubernativo No. 1056-96
13. *Bases de contratación para el mantenimiento de la red vial nacional*. Proyectos Mantenimiento de la red vial 2013. Bacheo y terracería.
14. Sampieri. Collado. Lucio (2010). *Metodología de la investigación*. México, D. F. Editorial McGraw-Hill
15. Universidad Panamericana (2006). *Manual de estilo de trabajos académicos*. Guatemala

# **ANEXOS**

## **ANEXO I**

### **Glosario**

#### **1. Contrato**

Es el instrumento jurídico suscrito entre el “Fiduciario” del Fideicomiso del Fondo Vial y “El Contratista” de conformidad con las leyes de la República de Guatemala, en el cual se establecerán obligaciones y derechos de ambos sujetos contractuales para la ejecución del proyecto.

#### **2. Contratista**

Persona individual o jurídica, a la que se adjudica el proyecto, para su ejecución.

#### **3. Fideicomiso**

Contrato celebrado entre el Estado y el Banco Fiduciario en el cual se establecen los derechos, condiciones y obligaciones para la gestión, finanzas y administración de los recursos que le sean asignados para la conservación y mejoramiento de la red vial del país.

#### **4. Especificaciones**

Son normas de carácter técnico que fijan y determinan de modo preciso las conductas de los contratistas en cuanto a la forma y modo de ejecución de los proyectos, contenidas en las Especificaciones Especiales de “COVIAL” Edición 2012.

#### **5. Estimación**

Expediente de cobro mediante el cual se acredita la ejecución de trabajos realizados en el proyecto por el contratista durante un periodo.

## 6. Fiduciario

Entidad privada de depósito y crédito, encargada de realizar todos los actos que sean necesarios para el cumplimiento de los fines del fideicomiso.

## 7. Gobierno

La Administración Central Gubernamental de la República de Guatemala.

## 8. Oferente

Persona individual o persona jurídica, que presenta una oferta para ejecutar el proyecto.

## 9. Oferta

Documentación presentada por la persona individual o persona jurídica, que participan en el concurso.

## 10. Proyecto

Tramo de la red vial pavimentada del país y el conjunto de trabajos programados para su conservación.

## 11. Supervisora

Persona, empresa individual o persona jurídica con quien el fiduciario celebra contrato para la supervisión técnica y control administrativo del proyecto.

## 12. Superintendente

El Ingeniero civil, con tres años o más de colegiado activo. Representante del contratista en el proyecto, con potestad para tomar decisiones y con experiencia profesional en la ejecución de obras viales mínima de tres proyectos. Su permanencia en el proyecto durante toda la ejecución de los trabajos es obligatoria.

### 13. Fianza

Es un convenio por el cual una persona se hace responsable de los actos de otra, frente a un tercero, de manera que la persona o empresa que se constituye responsable se llama fiador (afianzadora), al solicitante o contratista se le denomina deudor principal o fiado y a la persona protegida en el convenio se le llama acreedor o beneficiario. Ventajas de la Fianza como garantía:

- Es de rápido trámite
- Es adaptable a cualquier tipo de contrato, servicio u obligación
- En el sector público es una garantía reconocida por el Gobierno
- Agiliza la obtención de los anticipos

## ANEXO 2

### Cuadro para la medición de variables e indicadores

Variable	Indicador	Técnica, forma de medición u observación	Entrevistado	Instrumento	Análisis
Proceso Administrativo	Planeación	1. ¿Cuántos años tiene operando la empresa? 1 – 5 _____ 6 en adelante _____	• Gerente Gral. y/o propietario	• Entrevista por medio de cuestionario.	a. Gráficas de datos estadísticos b. Cédulas de análisis
		2. ¿Dispone la empresa de planes que establezcan y describan los objetivos, así como la manera de cumplirlos? SI _____ NO _____  Si su respuesta es afirmativa, cuales son:	• Gerente gral. y/o propietario • Gerente administrativo	• Entrevista por medio de cuestionario. • Guía de observación	
		3. ¿Cuenta la empresa con Misión y Visión SI _____ NO _____  Si su respuesta es afirmativa, cuales son:  Misión:  Visión:	• Gerente gral. y/o propietario	• Entrevista por medio de cuestionario. • Guía de observación	
		4. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?  SI ____ NO ____	• Gerente administrativo • Personal área administrativa	• Entrevista por medio de cuestionario.	

Variable	Indicador	Técnica, forma de medición u observación	Entrevistado	Instrumento	Análisis
Proceso Administrativo	Planeación	5. ¿Posee algún tipo de manual administrativo? SI _____ NO _____ Si su respuesta es afirmativa, cuales son:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente gral. y/o propietario</li> <li>• Gerente administrativo</li> <li>• Personal área administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista por medio de cuestionario.</li> <li>• Guía de observación</li> </ul>	a. Gráficas de datos estadísticos b. Cédulas de análisis
	Organización	1. ¿Existe un organigrama en la empresa constructora? SI _____ NO _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Gral. y/o propietario</li> <li>• Gerente administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista por medio de cuestionario.</li> <li>• Guía de observación</li> </ul>	
		2. ¿Conoce la estructura de la organización? SI _____ NO _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal área administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista por medio de cuestionario.</li> </ul>	
		3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa? 1 – 5 _____ 6 en adelante _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal área administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista por medio de cuestionario.</li> </ul>	
	Integración de personal	1. ¿Existe una descripción de puestos en la empresa? SI _____ NO _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente gral. y/o propietario</li> <li>• Gerente administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista por medio de cuestionario.</li> <li>• Guía de observación</li> </ul>	
		2. ¿Conoce las responsabilidades y actividades a desarrollar en su puesto de trabajo? SI _____ NO _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal área Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista por medio de cuestionario</li> </ul>	

Variable	Indicador	Técnica, forma de medición u observación	Entrevistado	Instrumento	Análisis
Proceso Administrativo	Integración de personal	3. ¿Cuáles son los requisitos utilizados en la integración de personal? _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente gral. y/o propietario</li> <li>• Gerente administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista por medio de cuestionario.</li> </ul>	a. Gráficas de datos estadísticos b. Cédulas de análisis
		4. ¿Les brinda capacitación a sus empleados? SI _____ No _____  Si su respuesta es afirmativa, sobre qué temas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista por medio de cuestionario</li> <li>•</li> </ul>	
		5. ¿Cómo consiguió este trabajo? _____ _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal área administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista por medio de cuestionario</li> </ul>	
	Dirección	1. ¿Necesita recurrir a su autoridad y a su poder para que la gente actúe? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> De vez en cuando <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente gral. y/o propietario</li> <li>• Gerente administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista por medio de cuestionario</li> </ul>	

Variable	Indicador	Técnica, forma de medición u observación	Entrevistado	Instrumento	Análisis
Proceso Administrativo	Dirección	2. ¿Encuentra dificultad para realizar su trabajo? SI _____ NO _____	• Personal área administrativa	• Entrevista por medio de cuestionario	a. Gráficas de datos estadísticos b. Cédulas de análisis
		3. Si la pregunta anterior es afirmativa indique que tipos de dificultad: Escases de materiales Poco conocimiento de su cargo Instrucciones imprecisas Falta de colaboración Tiempo Desorganización de tareas	• Personal área administrativa	• Entrevista por medio de cuestionario	
		4. ¿En cuál de los siguientes temas le ha apoyado u orientado la empresa? Administración <input type="checkbox"/> Comunicación <input type="checkbox"/> Motivación <input type="checkbox"/> Liderazgo <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input type="checkbox"/>	• Personal área administrativa	• Entrevista por medio de cuestionario	
		5. ¿Tiene su jefe un trato amable y de respeto a su equipo? SI _____ NO _____	• Personal área administrativa	• Entrevista por medio de cuestionario	

Variable	Indicador	Técnica, forma de medición u observación	Entrevistado	Instrumento	Análisis
Proceso Administrativo	Dirección	6. ¿Su jefe sabe resolver dudas de cómo hacer el trabajo? SI _____ NO _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal área administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista por medio de cuestionario.</li> </ul>	a. Gráficas de datos estadísticos b. Cédulas de análisis
	Control	1. ¿Las actividades dentro de la empresa se realizan con una secuencia de orden? SI _____ NO _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente gral. y/o propietario</li> <li>Gerente administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista por medio de cuestionario</li> </ul>	
		2. ¿Con que frecuencia hace una actividad que ya está siendo realizada por alguien más? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> De vez en cuando <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal área administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista por medio de cuestionario</li> </ul>	
		3. ¿Su jefe está al corriente de las actividades que desarrolla? SI _____ NO _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal área administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista por medio de cuestionario</li> </ul>	

Variable	Indicador	Técnica, forma de medición u observación	Entrevistado	Instrumento	Análisis
Distribución en las instalaciones	Espacio	1. ¿Posee un espacio óptimo para trabajar? SI _____ NO _____ Observaciones _____ _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente gral. y/o propietario</li> <li>• Gerente administrativo</li> <li>• Personal área Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista por medio de cuestionario</li> <li>• Guía de Observación</li> </ul>	c. Gráficas de datos estadísticos d. Cédulas de análisis
		2. ¿Cómo se encuentran las áreas de trabajo en general? Limpias <input type="checkbox"/> Ordenadas <input type="checkbox"/> Libre de obstáculos <input type="checkbox"/> Observaciones _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente administrativo</li> <li>• Personal área administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista por medio de cuestionario.</li> <li>• Guía de observación</li> </ul>	
		3. ¿Cuántos ambientes para oficina tienen las instalaciones? _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente gral. y/o propietario</li> <li>• Gerente administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista por medio de cuestionario.</li> <li>• Guía de observación</li> </ul>	
	Iluminación	1. ¿La iluminación del área de trabajo es suficiente y adecuada? SI _____ NO _____ Observaciones _____ _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente gral. y/o propietario</li> <li>• Gerente Administrativo</li> <li>• Personal área administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista por medio de cuestionario.</li> <li>• Guía de observación</li> </ul>	
	Ventilación	1. ¿Existe flujo de aire adecuado en su lugar de trabajo? SI _____ NO _____ Observaciones _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Gral. y/o propietario</li> <li>• Gerente administrativo</li> <li>• Personal área administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista por medio de cuestionario.</li> <li>• Guía de observación</li> </ul>	

Variable	Indicador	Técnica, forma de medición u observación	Entrevistado	Instrumento	Análisis							
Distribución en las instalaciones	Mobiliario y equipo Disponible	1. ¿Cuenta con centro de reproducciones, y a qué distancia se encuentra de su área de trabajo? SI _____ NO _____ Observaciones _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente gal. y/o propietario</li> <li>Gerente administrativo</li> <li>Personal área administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista por medio de cuestionario.</li> <li>Guía de observación</li> </ul>	a. Gráficas de datos estadísticos b. Cédulas de análisis							
		2. ¿Qué mobiliario y equipo tiene disponible para realizar su trabajo? <table border="1" data-bbox="532 456 922 658"> <thead> <tr> <th>Mobiliario y equipo disponible</th> <th>Actividad para que lo ocupa</th> <th>Observaciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Mobiliario y equipo disponible	Actividad para que lo ocupa	Observaciones							<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente gal. y/o propietario</li> <li>Gerente administrativo</li> <li>Personal área administrativa</li> </ul>
Mobiliario y equipo disponible	Actividad para que lo ocupa	Observaciones										

Fuente: Elaboración Propia, julio 2013

### ANEXO 3

**Universidad Panamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**



#### Cuestionario No. 1

#### Entrevista a Gerente general y/o propietario

Buenos días/tardes la siguiente entrevista se realizará con el fin de obtener la información necesaria para la realización de la investigación de tesis titulada "Propuesta de un proceso administrativo y diseño de instalaciones adecuadas en una empresa constructora". De antemano agradezco su colaboración.

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuántos años tiene operando la empresa?

1 - 5 \_\_\_\_\_ 6 en adelante \_\_\_\_\_

2. ¿Dispone la empresa de planes que establezcan y describan los objetivos, así como la manera de cumplirlos? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. ¿Cuenta la empresa con misión y visión? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. ¿Posee algún tipo de manual administrativo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_Cuál \_\_\_\_\_

5. ¿Existe un organigrama en la empresa constructora?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. ¿Existe una descripción de puestos en la empresa? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7. ¿Cuáles son los requisitos utilizados en la integración de personal? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

8. ¿Necesita recurrir a su autoridad y a su poder para que la gente actúe?

Siempre       Casi siempre

De vez en cuando       Nunca

9. ¿Las actividades dentro de la empresa se realizan con una secuencia de orden?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10. ¿Posee un espacio óptimo para trabajar? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

11. ¿Cuántos ambientes para oficina tienen las instalaciones?

\_\_\_\_\_

12. ¿La iluminación del área de trabajo es suficiente y adecuada?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

13. ¿Existe flujo de aire adecuado en su lugar de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

14. ¿Cuenta con centro de reproducciones, y a qué distancia se encuentra de su área de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

15. ¿Qué mobiliario y equipo tiene disponible para realizar su trabajo?

Mobiliario y equipo disponible	Actividad para que lo ocupa	Observaciones

Fuente: Elaboración propia, julio 2013

## ANEXO 4

**Universidad Panamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**



### **Cuestionario No. 2** **Entrevista a Gerente administrativo**

Buenos días/tardes la siguiente entrevista se realizará con el fin de obtener la información necesaria para la realización de la investigación de tesis titulada "Propuesta de un proceso administrativo y diseño de instalaciones adecuadas en una empresa constructora". De antemano agradezco su colaboración.

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Dispone la empresa de planes que establezcan y describan los objetivos, así como la manera de cumplirlos? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
2. ¿Conoce la misión y visión de la empresa? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
3. ¿Posee algún tipo de manual administrativo? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
Cuál \_\_\_\_\_
4. ¿Existe un organigrama en la empresa constructora?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
5. ¿Existe una descripción de puestos en la empresa?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
6. ¿Cuáles son los requisitos utilizados en la integración de personal?  
\_\_\_\_\_

7. ¿Les brinda capacitación a sus empleados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, sobre qué temas:

\_\_\_\_\_

8. ¿Necesita recurrir a su autoridad y a su poder para que los empleados actúen?

Siempre  Casi Siempre

De vez en cuando  Nunca

9. ¿Las actividades dentro de la empresa se realizan con una secuencia de orden?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10. ¿Posee un espacio óptimo para trabajar? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

11. ¿Cómo se encuentran las áreas de trabajo en general?

Limpias

Ordenadas

Libre de obstáculos

Observaciones \_\_\_\_\_

12. ¿Cuántos ambientes para oficina tienen las instalaciones?

\_\_\_\_\_

13. ¿La iluminación del área de trabajo es suficiente y adecuada? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

14. ¿Existe flujo de aire adecuado en su lugar de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

15. ¿Cuenta con centro de reproducciones, y a qué distancia se encuentra de su área de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

16. ¿Qué mobiliario y equipo tiene disponible para realizar su trabajo?

Mobiliario y equipo disponible	Actividad para que lo ocupa	Observaciones

Fuente: Elaboración propia, julio 2013

## ANEXO 5

Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



### Cuestionario No. 3 Entrevista a personal del área administrativa

Buenos días/tardes la siguiente entrevista se realizará con el fin de obtener la información necesaria para la realización de la investigación de tesis titulada “Propuesta de un proceso administrativo y diseño de instalaciones adecuadas en una empresa constructora”. De antemano agradezco su colaboración.

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. ¿Posee algún tipo de manual administrativo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. ¿Conoce la estructura de la organización?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?

1 – 5 \_\_\_\_\_ 6 en adelante \_\_\_\_\_

5. ¿Conoce las responsabilidades y actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo consiguió este trabajo?

\_\_\_\_\_

7. ¿Encuentra dificultad para realizar su trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. Si la pregunta anterior es afirmativa indique que tipos de dificultad

- Escases de materiales
- Poco conocimiento de su cargo
- Instrucciones imprecisas
- Falta de colaboración
- Tiempo
- Desorganización de tareas

9. ¿En cuál de los siguientes temas le ha apoyado u orientado la empresa?

- Administración
- Comunicación
- Motivación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

10. ¿Tiene su jefe un trato amable y de respeto a su equipo? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11. ¿Su jefe sabe resolver dudas de cómo hacer el trabajo? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12. ¿Con que frecuencia hace una actividad que ya está siendo realizada por alguien más?

- Siempre  Casi siempre
- De vez en cuando  Nunca

13. ¿Su jefe está al corriente de las actividades que desarrolla? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

14. ¿Posee un espacio óptimo para trabajar? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

15. ¿Cómo se encuentran las áreas de trabajo en general?

- Limpias
- Ordenadas
- Libre de obstáculos
- Observaciones \_\_\_\_\_

16. ¿La iluminación del área de trabajo es suficiente y adecuada? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

17. ¿Existe flujo de aire adecuado en su lugar de trabajo? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

18. ¿Cuenta con centro de reproducciones, y ha que distancia se encuentra de su área de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

19. ¿Qué mobiliario y equipo tiene disponible para realizar su trabajo?

Mobiliario y equipo disponible	Actividad para que lo ocupa	Observaciones

Fuente: Elaboración propia, julio 2013

## ANEXO 6

### Boleta de observación

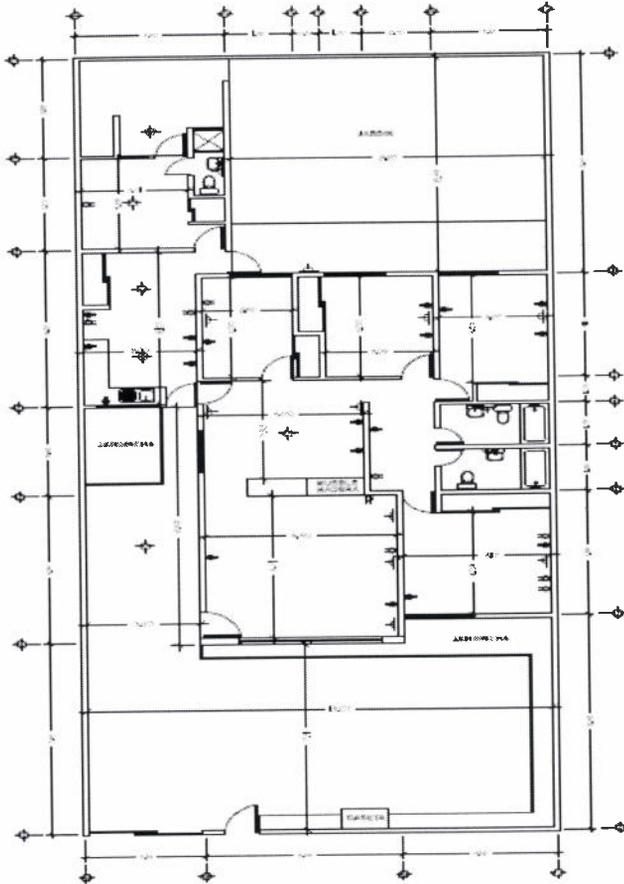
**Universidad Panamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

- Misión y visión
- Objetivos de la empresa
- Manuales administrativos
- Organigrama de la empresa
- Descripción de puestos
- Uniforme del personal
- Logo de la empresa
- Controles financieros
- Distribución de los espacio en las Instalaciones de la Empresa
- Condiciones de las áreas de trabajo en general
- Fachada frontal del edificio
- Iluminación del área de trabajo
- Ventilación en las instalaciones
- Centro de reproducciones
- Mobiliario y equipo disponible

Fuente: Elaboración Propia, julio 2013

## ANEXO 7

### Layout



Fuente: Elaboración propia, julio 2013