



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Proyecto de Investigación previo a la
obtención del título de Ingeniera
Comercial

Título del Proyecto de Investigación:

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN EL
TALENTO HUMANO DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON S.A. EN EL
CANTÓN QUEVEDO. AÑO 2014.

Autora

Evelin Lourdes Loor Vélez

Director de Proyecto de Investigación

Ing. Freddy Tobías Salazar Montalván, M.Sc.

Quevedo - Los Ríos - Ecuador

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Evelin Lourdes Loor Vélez, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Evelin Lourdes Loor Vélez
C.I. 092851378-7

CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

EL suscrito, Ing. Freddy Tobías Salazar Montalván, M.Sc.; Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la estudiante Sra. Evelin Lourdes Loor Vélez, realizó el Proyecto de Investigación **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN EL TALENTO HUMANO DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON S.A. EN EL CANTÓN QUEVEDO. AÑO 2014**, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial; bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Ing. Freddy Tobías Salazar Montalván, M.Sc.
Director de Proyecto de Investigación

**CERTIFICADO DE REPORTE DE LA HERRAMIENTA DE
PREVENCIÓN DE COINCIDENCIA O PLAGIO
ACADÉMICO**

PONER AQUÍ CERTIFICADO DE REPORTE DE LA HERRAMIENTA DE
PREVENCIÓN DE COINCIDENCIA O PLAGIO ACADÉMICO



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
PROYECTO DE INVESTIGACION

Título:

Manual de organización y funciones y su incidencia en el talento humano de la Constructora Senon Senon S.A. en el cantón Quevedo. Año 2014

Presentado al Honorable Consejo Directivo de la Unidad de Estudios a Distancia como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial.

APROBADO POR:

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL
Ing. Karina Alexandra Plúa Panta, M.Sc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL
Ing. Shirley María Álava Ormaza, M.Sc.
MBA.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL
Lcda. Doris Fernanda Rizzo Alcívar,

QUEVEDO – LOS RIOS – ECUADOR

2015

AGRADECIMIENTO

Al Dr. Eduardo Díaz Ocampo M.Sc, Rector de la UTEQ por llevar adelante la gestión universitaria.

A la Ing. Roberto Bolívar Pico Saltos M.Sc, Vicerrectora Administrativa de la UTEQ, por toda su gestión durante mi periodo de estudio.

A la Ing. Guadalupe Del Pilar Campuzano M.Sc, Vicerrectora Académico de la UTEQ, por toda su gestión durante mi periodo de estudio.

A la Ing. Mariana Reyes Bermeo M.Sc, Directora de la UED por su dedicación y constancia.

Al Lic. Marco Fernando Villarroel Puma M.Sc, Director de la carrera de Marketing y Comercio Internacional por su dedicación y constancia.

Al Ing. Freddy Tobías Salazar Montalván M.Sc, Director de este Proyecto de Investigación por su apoyo incondicional para concluir este proyecto de Investigativo.

A los señores miembros del Tribunal de Proyecto de Investigación: Ing. Karina Alexandra Plúa Panta M.Sc, Ing. Shirley María Álava Ormaza M.Sc, Lcda. Doris Fernanda Rizzo Alcívar, MBA; por el apoyo y los aportes realizados para llegar a la culminación de este Proyecto de Investigación

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a Dios quien es mi fuerza y guía.

A mis padres, que con su amor, ejemplo y sacrificio, supieron inculcar valores y sembrar en mí el deseo de ser un profesional.

A mi amado esposo, Andrés Coello, por ser la bendición en mi vida, el apoyo incondicional para que cumpla todas mis metas.

A mi hijo Bosquito Andrés quien es la razón principal para ser mejor cada día.

Evelin Loor.

RESUMEN EJECUTIVO Y PALABRAS CLAVES

El presente proyecto de investigación tiene como propósito crear un manual de organización y funciones para la Constructora SENON SENON, para lo cual se utilizó una matriz FODA para el análisis actual de la Constructora y determinar sus fortalezas como son el apoyo de los directivos para implementar un manual de organización y funciones, y su personal predisposto a realizar con eficiencia cada una de sus actividades. Entre las debilidades, se ha identificado que la Constructora no cuenta con la misión, visión y estructura orgánica, mientras que entre sus oportunidades se destaca la creación de nuevos departamentos y seguimiento del desempeño laboral, y con respecto a las amenazas se establecen las quejas de los clientes y la competencia. Todo este conjunto de elementos indica que la situación actual de la Constructora SENON SENON se encuentra en una desorganización interna, debido a la ausencia de planificación estratégica, en parte, a que sus directivos al ser una empresa nueva en el mercado, solamente se han dedicado a la ejecución de sus actividades operativas y por lo tanto se requiere de un manual de organización y funciones para mejorar la calidad de los servicios brindados por el talento humano de la Constructora. Así mismo se procedió al diseño de una estructura orgánica de seis niveles jerárquicos, que comprenden los 18 puestos de trabajo o cargos de la empresa, de los cuales 13 deben estar separados en cinco departamentos que son el de Administración, Talento Humano, Obras, Mantenimiento y Seguridad. Finalmente se definieron las funciones que tienen cada uno de los miembros de la Constructora SENON SENON, las cuales han sido clasificadas de acuerdo a los niveles jerárquicos, con su respectivo código, propósito dentro de la empresa, perfil del cargo (instrucción, conocimientos, experiencia laboral), deberes y responsabilidades.

Manual, Organización, Funciones, Constructora.

ABSTRACT AND KEYWORDS

This research project aims to create a manual of organization and functions for the construction's company SENON SENON. Firstly, through the SWOT matrix a current assessment of the construction's company SENON SENON where they settled as strengths, support from managers to implement a manual of organization and functions are performed and their staff predisposed to perform efficiently each of its activities. Among the weaknesses, has been identified as the lack of the vision, mission and organizational structure which adversely affects the performance of activities of employees. All this set of elements indicates that the current situation of the construction's company SENON SENON is in an internal disorganization, due to the absence of strategic planning, in part because their managers to be a new company in the market, but have dedicated the implementation of its operational activities and therefore it requires a manual of organization and functions to improve the quality of services provided by the human talent of the construction. Also we proceeded to design an organizational structure six hierarchical levels, comprising 18 jobs or positions of the company, of which 13 are separated into five departments which are Business Administration, Human Resource, Construction, Maintenance and Security. Finally the functions to each of the members of the construction's company SENON SENON, which have been classified according to the hierarchical levels, with its own code within the business purpose of the charge (instruction, knowledge, and experience defined profile labor), duties and responsibilities.

Manual, Organization, Functions, Construction's Company.

TABLA DE CONTENIDOS

PORTADA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	ii
CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
CERTIFICADO DE REPORTE.....	iv
DE LA HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN DE COINCIDENCIA O PLAGIO ACADÉMICO	iv
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO Y PALABRAS CLAVES	viii
ABSTRACT AND KEYWORDS	ix
TABLA DE CONTENIDOS	x
LISTA DE CUADROS	xiv
LISTA DE ANEXOS	xv
CÓDIGO DUBLIN.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	xvii
CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Problema de investigación	2
1.1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.1.2. Formulación del problema	2
1.1.3. Sistematización del problema	3
1.2. Objetivos	3
1.2.1. Objetivo general.....	3
1.2.2. Objetivos específicos	3
1.3. Justificación	3
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
2.1. Marco conceptual.....	6
2.1.1. Manual de organización y funciones	6
2.1.2. Organización	6
2.1.3. Funciones	8
2.1.4. Talento humano.....	8
2.1.6. Análisis FODA.....	9
2.1.7. Estructura organizacional.....	9

2.1.8.	Diseño organizacional.....	10
2.1.9.	Organigrama.....	14
2.1.10.	Planificación estratégica	15
2.1.11.	Análisis de puestos.....	18
2.1.12.	Métodos para recopilar información en el análisis de puestos.....	21
2.1.13.	Descripción del puesto	22
2.1.14.	Cambio organizacional	23
2.1.15.	Coordinación.....	23
2.1.16.	Indicadores para la gestión del talento humano	23
2.1.17.	Presupuesto	24
2.1.18.	Cronograma.....	24
2.2.	Marco referencial	25
2.2.1.	Influencia de los manuales de organización y funciones en las empresas.....	25
2.2.2.	Organización empresarial	27
2.2.3.	Constitución de la Constructora SENON SENON	28
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		30
3.1.	Localización	30
3.2.	Tipo de investigación	30
3.2.1.	Investigación descriptiva.....	30
3.2.1.1.	Investigación de campo.....	31
3.2.1.2.	Investigación documental	31
3.3.	Métodos de investigación.....	31
3.3.1.	Inductivo	31
3.3.3.	Sintético	31
3.3.4.	Estadístico	32
3.4.	Fuentes de recopilación de información	32
3.4.1.	Primarias	32
3.4.2.	Secundarias	32
3.5.	Diseño de investigación	32
3.5.1.	Población.....	33
3.5.2.	Muestra.....	33
3.6.	Instrumentos de investigación.....	33
3.6.1.	Encuesta	33
3.6.2.	Entrevista	33
3.7.	Tratamiento de los datos	34

3.8.	Recursos humanos y materiales	34
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSION		36
4.1.	Resultados	36
4.1.1.	Resultados de la encuesta realizada a los empleados de la Constructora SENON SENON.	36
4.1.1.1.	Conocimiento de la estructura orgánica por parte de los empleados de la Constructora SENON SENON	36
4.1.1.2.	Identificación de las áreas o departamentos de la Constructora SENON SENON	37
4.1.1.3.	Definición de los puestos de trabajo de acuerdo a su denominación.....	37
4.1.1.4.	Establecimiento por escrito de los deberes y responsabilidades de los puestos de trabajo.....	38
4.1.1.5.	Perfil del personal de acuerdo a los puestos de trabajo.....	38
4.1.1.6.	Conocimiento de los empleados con respecto a sus funciones	39
4.1.1.7.	Cumplimiento total de las funciones por parte de los empleados.....	39
4.1.1.8.	Calificación del desempeño en el cargo actual.	40
4.1.1.9.	Supervisión de la labor diaria de los empleados	40
4.1.1.10.	Frecuencia que considera los empleados que deben ser supervisados.....	41
4.1.1.11.	Revisión de quejas y sugerencias para el desempeño de las funciones	41
4.1.1.12.	Disposición de un manual de funciones.....	42
4.1.1.14.	Implementación de un manual de organización y funciones mejorará el desempeño del talento humano de la Constructora SENON SENON	42
4.1.2.	Resultados de la entrevista dirigida al gerente general de la Constructora SENON SENON	43
4.1.3.	Análisis FODA.....	46
4.1.4.	Diseño del manual de organización y funciones de la Constructora SENON SENON.	66
4.1.5.	Implementación del manual de organización y funciones de la Constructora SENON SENON	102
4.1.5.1.	Aprobación.....	102
4.1.5.2.	Método de implantación en paralelo	103
4.1.5.4.	Acciones de implantación del manual	103
4.1.5.5.	Revisión y actualización	104
4.1.6.	Indicadores de gestión.....	104
4.1.6.1.	Planificación individual de las funciones y desempeño del personal	104
4.1.6.2.	Seguimiento del cumplimiento del plan individual de las funciones y desempeño del personal	105
4.1.6.3.	Evaluación del cumplimiento.....	105
4.1.6.4.	Valores para la evaluación del desempeño	106

4.1.7.	Cronograma.....	107
4.1.8.	Presupuesto	107
4.2.	Discusión.....	108
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		110
5.1.	Conclusiones	111
5.2.	Recomendaciones.....	112
CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA		113
6.1.	Literatura citada	114
CAPÍTULO VII. ANEXOS.....		116

LISTA DE CUADROS

Cuadro	Pág.
1. Población de la Constructora SENON SENON	33
2. Conocimiento de la estructura orgánica por parte de los empleados de la Constructora SENON SENON.....	36
3. Identificación de las áreas de la Constructora SENON SENON.	37
4. Definición de los puestos de trabajo de acuerdo a su denominación.	37
5. Establecimiento por escrito de los deberes y responsabilidades de los puestos de trabajo.....	38
6. Perfil del personal de acuerdo a los puestos de trabajo.....	38
7. Conocimiento de los empleados con respecto a sus funciones.	39
8. Cumplimiento total de las funciones por parte de los empleados.	39
9. Calificación del desempeño en el cargo actual.	40
10. Supervisión de la labor diaria de los empleados.	40
11. Frecuencia que considera los empleados que deben ser supervisados.	41
12. Revisión de quejas y sugerencias para el desempeño de las funciones.....	41
13. Disposición de un manual de funciones.	42
14. Implementación de un manual de organización y funciones mejorará el desempeño del talento humano de la Constructora SENON SENON.	42
15. Misión y visión de la Constructora SENON SENON.....	43
16. Definición de las unidades administrativas de la Constructora SENON SENON.....	43
17. Socialización de la estructura orgánica de la Constructora SENON SENON.	44
18. Selección del personal de la Constructora SENON SENON.....	44
19. Conocimiento de las autoridades por parte del personal de la Constructora SENON SENON.	45
20. Conocimiento de los deberes y responsabilidades de la Constructora SENON SENON.....	45
21. Implementación de un manual de la Constructora SENON SENON.	46
22. Matriz FODA de la Constructora SENON SENON.	65
23. Matriz FODA de las estrategias para la Constructora SENON SENON.	65
24. Cronograma para la implantación del manual de organización y funciones de la Constructora SENON SENON.....	107
25. Presupuesto para la implantación del manual de organización y funciones de la Constructora SENON SENON.....	107

LISTA DE ANEXOS

Anexo	Pág.
1. Encuesta para la creación de un manual de organización y funciones y su incidencia en el talento humano de la Constructora SENON SENON en el Cantón Quevedo, Año 2015.....	117
2. Entrevista al gerente general de la Constructora SENON SENON en el Cantón Quevedo, Año 2015.....	119
3. Formulario de Planificación Individual.....	120
4. Formulario de apoyo y seguimiento.....	121
5. Perfil óptimo de desempeño individual.....	122
6. Actividades por puesto de trabajo	123
7. Conocimiento de la estructura orgánica por parte de los empleados de la Constructora SENON SENON.....	124
8. Identificación de las áreas o departamentos de la Constructora SENON SENON.	124
9. Definición de los puestos de trabajo de acuerdo a su denominación.	125
10. Establecimiento por escrito de los deberes y responsabilidades de los puestos de trabajo.....	125
11. Perfil del personal de acuerdo a los puestos de trabajo.....	126
12. Conocimiento de los empleados con respecto a sus funciones.	126
13. Cumplimiento total de las funciones por parte de los empleados.	127
14. Calificación del desempeño en el cargo actual.	127
15. Supervisión de la labor diaria de los empleados.	128
16. Frecuencia que considera los empleados que deben ser supervisados.	128
17. Revisión de quejas y sugerencias para el desempeño de las funciones.....	129
18. Disposición de un manual de funciones.....	129
19. Implementación de un manual de organización y funciones mejorará el desempeño del talento humano de la Constructora SENON SENON.	130

CÓDIGO DUBLIN

Título:	Manual de organización y funciones y su incidencia en el talento humano de la Constructora Senon Senon S.A. en el cantón Quevedo. Año 2014			
Autor:	Loor Vélez, Evelin Lourdes			
Palabras clave:	Manual de funciones	Organización	Desempeño del talento humano	Constructora de maquinaria pesada
Fecha de publicación:	Octubre, 2015			
Editorial:	Quevedo: UTEQ, 2015.			
Resumen:	Resumen.- El presente proyecto de investigación tiene como propósito crear un manual de organización y funciones para la Constructora SENON SENON, para lo cual se utilizó una matriz FODA para el análisis actual de la Constructora y determinar sus fortalezas como son el apoyo de los directivos para implementar un manual de organización y funciones, y su personal predispuesto a realizar con eficiencia cada una de sus actividades. (...) Abstract.- This research project aims to create a manual of organization and functions for the construction's company SENON SENON. Firstly, through the SWOT matrix a current assessment of the construction's company SENON SENON where they settled as strengths, support from managers to implement a manual of organization and functions are performed and their staff predisposed to perform efficiently each of its activities (...)			
Descripción:	130 hojas: dimensiones, 29 x 21 cm + CD-ROM			
URI:				

INTRODUCCIÓN

En la actualidad uno de los requisitos fundamentales para lograr el éxito en la gestión administrativa se basa en la organización de la empresa, especialmente en la de su talento humano, cuyos miembros son considerados como el corazón o motor de la organización. Es por ello, que las empresas a nivel mundial se encargan de implementar manuales de organización y funciones con la finalidad de mejorar el desempeño del talento humano y por ende alcanzar los objetivos propuestos por las mismas.

En Ecuador son pocas las empresas que poseen manuales de organización y funciones, ya que por lo general son empresas de gran magnitud que cuidan su imagen corporativa. Sin embargo, los manuales no solo deben ser implementados en grandes instituciones sino en su mayoría para de esta manera brindar productos o servicios de excelencia.

En el cantón Quevedo, las empresas Constructoras son creadas de forma empírica y simplemente se encargan de realizar sus actividades operativas y no se preocupan por la implementación de un manual de organización y funciones que les permitan a sus autoridades como empleados conocer la estructura jerárquica y realizar sus actividades operativas con eficiencia y eficacia para de esta manera alcanzar los objetivos propuestos.

De esta forma el presente trabajo de investigación tiene por objetivo diseñar un “Manual de Organización y Funciones” para definir y organizar las funciones que debe cumplir cada uno de los colaboradores de la Constructora SENON SENON S.A. cuyas actividades empresariales se enfocan a la construcción de obras de ingeniería, vialidad, electromecánicas, puertos, aeropuertos, entre otros en la ciudad de Quevedo.

En esta investigación se inmiscuye el análisis de la situación inicial de empresa para de esta manera determinar las falencias pertinentes al talento humano, como a su vez la identificación de los diferentes cargos y jerarquías a estructurar para la eficiente elaboración del manual.

Con la elaboración e implantación de un Manual de Organización y Funciones se desea que el gerente general cuente con todas las herramientas administrativas para guiar correctamente todas y cada una de las actividades de la Constructora.

CAPÍTULO I.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Problema de investigación

1.1.1. Planteamiento del problema

Diagnostico

La Constructora SENON SENON S.A. es una empresa nueva en el mercado y como tal no se ha dedicado en sí a detallar cada una de las actividades que sus colaboradores deben hacer, sino más bien se ha dedicado única y exclusivamente a sus actividades operativas de forma empírica.

Es decir, no hay organización administrativa en la empresa ya que no se cuenta con un organigrama o estructura organizacional que indique las categorías jerárquicas a seguir y mucho menos un manual donde se detalle de forma específica las funciones del talento humano de acuerdo a sus respectivas áreas y cargos. Esta falta de organización y coordinación ha traído consigo un sinnúmero de problemas con respecto al desempeño del talento humano tales como son: deficiente comunicación laboral, falta de motivación y clima organizacional negativo.

Pronóstico

De continuar con estos problemas, La Constructora SENON SENON S.A. no lograría la consecución de los objetivos de la misma y por ende tendría una inadecuada gestión administrativa.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cómo incide un manual de organización y funciones en el desempeño del talento humano de la Constructora SENON SENON S.A.?

1.1.3. Sistematización del problema

¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la Constructora SENON SENON S.A.?

¿Qué tipo de estructura orgánica se debe diseñar para la Constructora SENON SENON S.A.?

¿Cuáles son las funciones, grados de autoridades y responsabilidades de los niveles jerárquicos de la Constructora SENON SENON S.A.?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Elaborar el manual de organización y funciones que incida en el desempeño del talento humano de la Constructora SENON SENON S.A en el cantón Quevedo.

1.2.2. Objetivos específicos

Realizar un análisis de la situación actual de la Constructora SENON SENON S.A. mediante la aplicación de la matriz FODA.

Diseñar la Estructura Orgánica de la Constructora SENON SENON S.A.

Estructurar el manual de organización y funciones en cada unidad de trabajo, con su respectivo grado de autoridad y responsabilidad de acuerdo a los niveles jerárquicos.

1.3. Justificación

La Constructora SENON SENON S.A. al ser una empresa nueva en el mercado cuenta con una serie de vacíos que han provocado un ineficiente desempeño laboral en la misma es por ello que el presente proyecto es realizado con la finalidad de cubrir dichos vacíos en la

empresa en lo concerniente a la asignación de los deberes, funciones y responsabilidades a través de un manual de Organización y Funciones que permita mejorar el desempeño del talento humano de la Constructora.

Se considera que la implementación del Manual de Organización y Funciones tendrá un impacto positivo dentro de este sector de la construcción, ya que existirá un mejor manejo administrativo, con responsabilidad de los trabajadores que laboran en la empresa contribuyendo a situar a la misma en los niveles más altos de dicho sector, brindando servicios de calidad y creando un excelente reputación que le permitirá diferenciarse de las empresas competidoras.

Además esta investigación es factible realizar, ya que se cuenta con el respaldo total del nivel Directivo, Administrativo y de Operación de la empresa con respecto a la fase exploratoria y de implementación del manual.

CAPÍTULO II.
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Marco conceptual

2.1.1. Manual de organización y funciones

El manual de organización y funciones es aquel documento que ayuda a establecer con claridad las responsabilidades y obligaciones que cada uno de los empleados deben llevar a cabo dentro de la empresa. (Dolan, 2007)

Es aquella herramienta de trabajo que sirve de apoyo y guía para las empresas, ya que contiene información detallada sobre las funciones, actividades y responsabilidades diarias que ejecuta el personal de acuerdo a sus requerimientos profesionales y habilidades, el mismo que se lo elabora según los respectivos procedimientos y normas. (Robbins, 2010)

2.1.2. Organización

La organización es un proceso encaminado a lograr un objetivo, fin que fue previamente fijado por la planeación. La organización coloca las funciones de la empresa en tal forma que estas trabajen individualmente y al mismo tiempo sigan un ritmo general. Se requiere la organización en la empresa, porque es el medio de lograr una acción colectiva eficiente. (Rodríguez & Mayo, 2014)

La organización, es un agrupamiento de actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas definiendo las relaciones jerárquicas entre los jefes y sus subordinados. (Laris, 2010)

La organización en el trabajo es un proceso complejo, donde intervienen múltiples factores relacionados entre sí, como pueden ser: La competitividad de los diferentes mercados, las transformaciones de los productos, los diferentes sectores de producción y de servicios, el uso de nuevas tecnologías, el nivel de cualificación y competencia profesional de la fuerza de trabajo. (Sánchez, 2013)

2.1.2.1. Tipología de organización

Son los diversos sistemas o modelos de estructuras organizacionales que pueden ser implantados en un organismo público o privado basándose en la magnitud de la empresa, recursos, objetivos, producción, entre otros. (Gómez, 2010)

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), militares, públicas, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos; éstas ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, satisface sus necesidades. (Carrasco, 2009)

2.1.2.2. Organización lineal o militar

La organización lineal es aquella que se caracteriza porque la actividad decisional se enfoca en una sola persona, la misma que se encarga de tomar todas las decisiones en la empresa y tiene la responsabilidad básica del mando. Es decir, que el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los empleados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe. (Gómez, 2010)

2.1.2.3. Organización funcional

La organización funcional es aquella que se basa en la división del trabajo de manera que cada individuo de la empresa, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones. (Gómez, 2010)

2.1.2.4. Organización lineal y funcional

La organización lineal y funcional es la combinación de las mismas buscando aprovechar las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial. (Gómez, 2010)

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial. (Ambrosio, 2013)

2.1.3. Funciones

Se entiende por funciones a los procesos de trabajo que se requieren para la elaboración de la información. Dentro del concepto de funciones se enfoca al conjunto de funciones que poseen relación efectiva entre sí. Es decir, que estos no son idénticos a los puestos de la empresa, sino más bien tienen exclusivamente un carácter clasificatorio. (Dressel, 2013)

Dentro de toda empresa el talento humano se encarga de desempeñar una actividad u orden que sus superiores indican y las cuales están relacionadas de acuerdo a sus habilidades en el cargo que desempeña. (Tamayo, 2011)

Función es aquella contribución especializada que de una forma u otra busca la satisfacción de una necesidad para el buen funcionamiento de la empresa y que por ende justifica su existencia. (Editorial Vertice, 2007)

2.1.3.1. Responsabilidades

Las responsabilidades son las obligaciones que tienen los empleados y autoridades de desempeñar alguna tarea asignada. (Robbins, 2010)

Para el logro de buenas relaciones en la empresa, la autoridad de un funcionario debe ser proporcional a su responsabilidad y viceversa ya que ambas permiten alcanzar los objetivos de la empresa dentro de un proceso administrativo. (Guerra, 2010)

2.1.4. Talento humano

El talento humano es la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver situaciones en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes, propias de los talentosos. (Dressel, 2013)

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). (Besseyre Des Horts, 2009)

2.1.6. Análisis FODA

El análisis FODA es “la valoración general de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas” la cual comprende el análisis del ambiente de marketing, tanto el externo como el interno. (Kotler & Keller, 2012)

Es un análisis completo de la situación de la empresa, en el cual se genera una evaluación global de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización. (Kotler & Armstrong, 2013)

2.1.7. Estructura organizacional

Es el marco en el que se desenvuelven las empresas donde las tareas son clasificadas, coordinadas y controladas con la finalidad de lograr sus objetivos. Es decir que desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal como la estructura informal dando lugar a la estructura real de la organización. (Adrianzén, 2014)

Es el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización. (Gil Estallo, 2013)

La estructura organizacional se la define como la distribución de los empleados dentro de una empresa. (Robbins, 2010)

2.1.7.1. Estructura organizacional formal

La estructura formal está integrada por las partes de la organización y las relaciones que las agrupan que a su vez incluyen funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales, procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente especificado de alguna manera. (Adrianzén, 2014)

2.1.7.2. Estructura organizacional formal

La estructura Informal es aquella que se integra a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización. La estructura informal tiene aspectos que pueden ser: valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. (Adrianzén, 2014)

2.1.7.3. Estructura funcional

Se entiende como estructura funcional al diseño organizacional que se encarga de agrupar las especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Es decir, el enfoque funcional hacia la departamentalización aplicado a la empresa. (Robbins, 2010)

2.1.8. Diseño organizacional

Existen cuatro elementos que permiten la organización de las empresas, los cuales inciden en la toma de decisiones gerenciales. Estos son: la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquización y la coordinación de funciones. (Guerra, 2010)

Parte de los elementos de una estructura organizacional se puede considerar la amplitud de mando, la administración de staff y de línea, el horario y el esquema de trabajo y los comités. (Pride, Hughes, & Kapoor, 2013)

El diseño organizacional es el proceso que de una u otra forma comprende seis elementos que son de vital importancia y estos son la especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, descentralización y formalización. (Robbins, 2010)

2.1.8.1. Especialización del trabajo

La especialización del trabajo corresponde a la división del trabajo en la empresa u organización en distintas partes con la intención de establecer a cada parte de la empresa una posición dada. (Guerra, 2010)

La especialización del trabajo es utilizada con la finalidad de describir el grado de las actividades que se realizan dentro de una empresa y que a su vez son divididas en etapas. Los empleados de alguna u otra forma se especializan para de esta manera llevar a cabo parte de una actividad más que toda la actividad. (Robbins, 2010)

2.1.8.2. Departamentalización

La departamentalización puede ser considerada como el principio a través del cual se agrupan las tareas de una empresa. (Robbins, 2010)

La departamentalización es aquel elemento que agrupa las diferentes posiciones existentes en una organización en unidades manejables, la cual se puede hacer por funciones, productos, localización, consumidor o una combinación de los mismos. (Guerra, 2010)

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, en base a su similitud. Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia: Listar todas las funciones de la empresa, clasificarlas, agruparlas según un orden jerárquico, asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas, especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos. (Sánchez, 2013)

2.1.8.3. Jerarquización

Es aquel elemento que se encarga de especificar de quien depende quien, Es decir comprenden la distribución del trabajo basado en el poder sobre los subordinados. (Guerra, 2010)

La jerarquización se refiere a la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales superiores a los inferiores y busca especificar quien informa a quien. (Robbins, 2010)

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión por medio de reglas formales. (Sánchez, 2013)

2.1.8.4. Amplitud de control

La amplitud de control es el número de empleados que una autoridad o gerente de una empresa u organización puede administrar, dirigir y controlar de manera eficiente y eficaz. Entre estos factores se destacan las destrezas y capacidades del gerente y de sus subordinados, y las características del trabajo que se realiza. (Robbins, 2010)

La amplitud de control o mando se conoce como la cantidad de subordinados que se deben reportar directamente a un supervisor. Se considera que una amplitud de mando estrecha atiende solamente unos pocos subordinados que reportan al supervisor mientras que una más grande es cuando una mayor cantidad de empleados se reportan. (Guerra, 2010)

2.1.8.5. Centralización y descentralización

La centralización corresponde al grado en que se concentra la toma de decisiones en un determinado punto de la organización mientras que la descentralización se encarga de enfocarse en el grado en el que los empleados de un nivel inferior proporcionan información o toman decisiones en la empresa. (Robbins, 2010)

La centralización como la descentralización están estrechamente relacionadas con la autoridad, ya que cuando la autoridad se concentra hay centralización mientras que cuando la misma está dispersa existe descentralización. Además señala que la descentralización no se refiere a la dispersión geográfica de las unidades operacionales de la empresa sino más bien a la delegación en los administradores el derecho de la toma de decisiones sin la aprobación de sus superiores. (Guerra, 2010)

2.1.8.6. Formalización

Es el grado en el que los trabajos de una empresa son estandarizados y cuyas normas y procedimientos se encargan de controlar el comportamiento de los empleados. (Robbins, 2010)

2.1.8.7. Autoridad

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

Formal: Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas y puede ser:

- a) Lineal. Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
- b) Funcional. Cuando es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.

Técnica o Staff: Nace de los conocimientos especializados de quien los posee.

Personal: Se origina en la personalidad del individuo. (Robbins, 2010)

2.1.8.8. Delegación de autoridad y responsabilidad

Es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado. Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan. A través de ella, la responsabilidad se

comparte, haciéndose más significativa. Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos. Capacita a los subordinados en ciertas decisiones importantes. (Robbins, 2010)

2.1.9. Organigrama

Es aquella representación gráfica de las relaciones existentes de autoridad formal y la división de trabajo que tiene la finalidad de articular las diferentes funciones, señalar los distintos puestos de trabajo, el establecimiento de líneas de comunicación y en pocas palabras observar de forma inmediata y resumida como está estructurada la empresa. (Editorial Vertice, 2007)

Los organigramas se diferencian entre sí por las características de la organización que presentan. Por ello pueden mencionarse varios tipos tomando en cuenta una serie de criterios y factores con fines únicamente didácticos.

- **Organigramas Generales:** Muestran la organización completa, dando a primera vista un panorama de todas las relaciones entre las divisiones y departamentos o entre los cargos, según su naturaleza.
- **Organigramas Suplementarios:** Estos organigramas se emplean para mostrar una parte de la estructura organizativa en forma más detallada.
- **Organigramas Analíticos:** Son organigramas muy específicos, suministran información detallada, llegando a complementarse con datos anexos y símbolos convencionales referidos a datos circunstanciales.
- **Organigramas Verticales:** Son organigramas que representan la estructura jerárquica, desde arriba hacia abajo. Son los organigramas más utilizados.
- **Organigramas Horizontales:** Son organigramas que representan la estructura organizativa de izquierda a derecha.

- **Organigramas Circulares:** Son organigramas que representan los niveles jerárquicos mediante círculos concéntricos desde dentro o fuera y orden de importancia. (Santamaría, 2009)

Los organigramas son una representación gráfica de la estructura de la organización que aporta de manera esquemática información referente a la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad. El objetivo principal del organigrama es plasmar y transmitir de manera. (Pavía, 2012)

2.1.10. Planificación estratégica

Es la suma continua de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio. (Sainz de Vicuña Ancín, 2010)

La planificación estratégica es la carta de navegación de toda compañía, institución, entidad o unidad productora de bienes y servicios que sirve para encausar los esfuerzos de sus integrantes en procura de lograr los objetivos de supervivencia, crecimiento y utilidad, que debe ser socializado a toda la empresa para que sus miembros sepan cual es el camino a seguir. El Plan Estratégico deber ser cuantitativo, específico y con un horizonte de tiempo definido para poder lograr las metas y objetivos establecidos en el mismo. (Prieto, 2012)

La planificación estratégica orientada al mercado es el proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener un equilibrio adecuado entre los objetivos, las habilidades y los recursos de la empresa, y sus oportunidades de mercado. (Kotler & Keller, 2012)

2.1.10.1. Análisis de objetivos institucionales

Se entiende por objetivos institucionales como el estudio de políticas que no solo se enfocan en la dirección sino también en los programas, estrategias y su éxito se evalúa por el grado de realización de los mismos siempre en un entorno que da su grado de posibilidad. (Gómez-Chacón, 2008)

El análisis de un objetivo institucional comprende el estudio de un resultado que se desea alcanzar en un periodo de tiempo determinado, el cual se define de forma cualitativa y especificar los medios a utilizar para lograrlo. (Dobles, 2008)

2.1.10.2. Análisis de la situación

El análisis de la situación inicial permite visualizar a la organización dentro del marco económico, geográfico, competitivo y funcional, de modo tal que se puedan descubrir sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (Gallardo, 2012)

El análisis de la situación actual se lo define como el entorno donde operamos, la estructura organizacional vigente, los principales proveedores y usuarios, el sector específico de desempeño empresarial, la evolución histórica de la compañía y otros aspectos que a juicio de los directivos sean objeto de análisis. (Prieto, 2012)

El análisis de la situación actual se lo conoce como el estudio tanto de los factores internos como externos que afectan de una u otra el proceso de la oferta y demanda del bien o servicio a comercializar. (Kotler & Keller, 2012)

2.1.10.3. Misión

Es “la razón” de la existencia de una empresa, la cual describe las funciones que desempeña y justificación de sus ganancias con la finalidad de atender las expectativas de sus directivos y de la sociedad en la que actúa. Es decir que la misión es la expresión de dónde y cómo la empresa espera generar ganancias a través de la oferta de un bien o la prestación de un servicio útil y deseable. (Ambrosio, 2013)

La misión se refiere a que las organizaciones existen para cumplir un objetivo, el cual es claro al comienzo de sus actividades operativas pero esta puede cambiar con el pasar del tiempo con la intención de aprovechar las oportunidades del mercado. (Kotler & Keller, 2012)

La misión empresarial se basa en un análisis detallado de los beneficios buscados por los clientes actuales y potenciales y en uno de las condiciones existentes y anticipadas en el entorno. (Lamb, Hair, & Carl, 2011)

2.1.10.4. Visión

La visión es aquella etapa futura de la empresa la cual expresa los elementos que la ayudarán a alcanzar su destino deseado. (Ambrosio, 2013)

La visión de una empresa es una aquella imagen que sus miembros desean que ésta sea o llegue a ser. Para declarar una visión se necesita tener un concepto enfocado el cual otorgue un valor y que las personas lo perciban como real con la finalidad de alcanzarla. (Matilla i Serrano, 2010)

La visión es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable que está relacionado con el cliente interno y externo, que tiene que ser mejor que el estado actual y que a su vez se convierte en un sueño de largo alcance y para lograrla se requiere pasión, sacrificio, tenacidad y dinamismo por parte de los integrantes de la empresa. (Prieto, 2012)

2.1.10.5. Diagnóstico de la empresa

El diagnóstico de la empresa es la parte más utilizada en la gestión estratégica organizacional y tiene que ver con la identificación concertada de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, unidas a los puntos críticos de éxito de cada una de las áreas de la empresa; con sus diferentes metodologías y ponderaciones según el modelo gerencial a aplicar. (Prieto, 2012)

El diagnóstico de la empresa debe cumplir tres primeras características, el primero de ellos es que debe constituir un ejercicio periódico (no ocasional ni extraordinario), el segundo indica que debe incluir todas las áreas de la empresa y por ultimo debe ser realizado siguiendo un enfoque básicamente estratégico. (Publishing, 2007)

2.1.10.6. Concertación de objetivos y estrategias

Es la priorización y categorización de los objetivos institucionales, estratégicos y funcionales junto con sus estrategias y forma de lograrlos. (Prieto, 2012)

Los objetivos y metas resultan de reorganizar la información para encontrar relaciones entre sus componentes derivando enunciados que fácilmente pueden transformarse en objetivos. El proceso involucra la definición de metas, que no es otra cosa que la cuantificación de los objetivos. (Gallardo, 2012)

2.1.11. Análisis de puestos

El análisis de puestos es el procedimiento que se utiliza con el propósito de determinar las obligaciones correspondientes a estos y las características de los individuos que se contratan para ocuparlos. Este análisis genera información acerca de los requisitos para el puesto se usa las descripciones del puesto que son una lista de las tareas del puesto. (Dressel, 2013)

El análisis de puesto es el inicio del estudio de los tiempos y movimientos, es decir es una observación de forma sistemática de cada una de las tareas que un individuo lleva a cabo con la intención de desempeñar su trabajo. (Valenzuela & Ortiz Pacheco, 2010)

El análisis de puestos responde a la necesidad urgente de las organizaciones, ya que para administrar eficazmente el trabajo es de vital importancia conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que se necesitan para hacerlo bien. (Reyes Ponce, 2010)

El análisis de puesto es importante para sondear la administración de recursos humanos como una empresa que capacita, selecciona y promueve empleados. La administración de recursos humanos se enfoca de forma específica en el análisis de puesto, porque los métodos de selección requieren estar relacionados con el puesto. (Mondy & Noe, 2007)

2.1.11.1. Usos de información para análisis de puestos

Los usos de información para el análisis de puestos son:

- **Reclutamiento y Selección**

El análisis del puesto otorga información sobre el puesto y los requerimientos humanos a requerir con la intención de desempeñar dichas actividades y son las bases para para decidir qué tipo de personas se reclutan y contratan. (Valenzuela & Ortíz Pacheco, 2010)

- **Compensaciones**

La compensación que se refiere al salario y bonos están estrechamente vinculados con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros, dichos factores que son identificados a través del análisis de puestos aportan datos para determinar el valor relativo de cada posición para que pueda ser clasificada. (Valenzuela & Ortíz Pacheco, 2010)

- **Evaluación del Desempeño**

Se entiende por evaluación del desempeño como la comparación del desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado, para ello se determinan los criterios que se deben alcanzar y las actividades. (Valenzuela & Ortíz Pacheco, 2010)

- **Capacitación**

El análisis del puesto es una guía fundamental para el diseño de los programas de capacitación y desarrollo, ya que las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades (y por tanto de capacitación) que se requieren. (Valenzuela & Ortíz Pacheco, 2010)

2.1.11.2. Proceso del análisis de puestos

Los pasos del proceso del análisis de puestos son:

1) La determinación del uso de la información del análisis del puesto

Para ello se procede a la identificación del uso que le dará a la información, de ello depende los datos que reúna y la técnica para hacerlo. Se puede considerar que el preguntarle a los empleados en que comprende su puesto y responsabilidades es útil para redactar las descripciones de los puestos. (Valenzuela & Ortíz Pacheco, 2010)

2) Reunión de la información previa

Se procede a la revisión de información como son los organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puesto. El organigrama debe identificar el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan, debe mostrar quien reporta a quien y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comuniqué. (Valenzuela & Ortíz Pacheco, 2010)

3) Selección de posiciones representativas para analizarlas

4) Reunión de la información del análisis de puesto

Analizar el puesto obteniendo los datos sobre las actividades que involucra el comportamiento necesario a los subordinados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos (como las características y capacidades para desempeñar un trabajo). Para esto debe utilizarse una o más de las técnicas del análisis de puestos. (Valenzuela & Ortíz Pacheco, 2010)

5) Revisión de la información de los cargos

El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto, esta información debe ser confirmada con el empleado que lo desempeña y un superior inmediato. (Valenzuela & Ortíz Pacheco, 2010)

6) Elaboración de la descripción y especificación del puesto

Corresponde a la descripción y especificación de un puesto como dos resultados concretos del análisis de la posición. (Valenzuela & Ortíz Pacheco, 2010)

2.1.12. Métodos para recopilar información en el análisis de puestos

Los métodos para recopilar información durante el análisis de puestos son las entrevistas, cuestionarios y la observación. (Valenzuela & Ortíz Pacheco, 2010)

2.1.12.1. Entrevista

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para la obtención de datos para el análisis de puestos. La primera de ellas es la entrevista individual con cada empleado, la entrevista colectiva que es con grupos de empleados que realizan un mismo trabajo y las entrevistas con uno o más supervisores que posean un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando. (Valenzuela & Ortíz Pacheco, 2010)

La entrevista consiste en un diálogo entre dos personas con fines informativos que se publica en el periódico. Tiene como finalidad obtener información sobre un asunto o conocer a fondo a una persona. (Ministerio de Educación de España, 2012)

2.1.12.2. Cuestionario

El cuestionario es un medio eficaz de obtener información, ya que a través del mismo se solicita a los trabajadores que respondan cuestionarios en los que describan los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo. (Valenzuela & Ortíz Pacheco, 2010)

El cuestionario es un método para la recolección de información el cual es realizado una vez que el investigador de mercados ha identificado y clasificado la información que requiere para resolver su problema. En los cuestionarios, la calidad de las respuestas obtenidas depende principalmente de la manera en que se planteen las preguntas al público a ser encuestado. (Kotler & Armstrong, 2013)

2.1.12.3. Observación

La observación consiste en visualizar de forma directa a los trabajadores y tomar apuntes de todas las actividades observadas, generalmente esta técnica se trabaja en conjunto con la entrevista. Posteriormente de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador, para ello es necesario alentar al mismo para que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realice. (Valenzuela & Ortíz Pacheco, 2010)

Procedimiento y/o técnica de recogida de información que requiere percibir de forma voluntaria comportamientos previamente determinados y que precisa una anotación sistemática, con el objetivo de crear una red de significado. En sentido amplio, la observación es el resultado codificado del acto de observar seguido del acto de interpretar, lo que supone siempre la referencia a un marco teórico. (Sáiz & Escolar, 2013)

2.1.13. Descripción del puesto

La descripción del puesto de trabajo se define como el conjunto de actividades organizadas y propositivas que hace un empleado o colaborador de una organización, en una posición específica de la estructura de relaciones internas y externas con el propósito de aportar valor agregado a la empresa. (De Ansorena Cao, 2011)

La descripción de puesto es la plataforma que de una forma u otra sirve como punto de partida para el inicio de las actividades de administración de recursos humanos. (Valenzuela & Ortíz Pacheco, 2010)

La descripción del puesto puede ser definida como la lista de obligaciones de un cargo, donde se especifica las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo, es resultado del análisis del puesto. (Dressel, 2013)

2.1.13. Redacción de las descripciones del puesto

Para la redacción de las descripciones del puesto se lo hace por escrito, es decir que hace el empleado, como lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo. Esta información se utiliza también con la finalidad de especificar el puesto donde se listan conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente. (Valenzuela & Ortíz Pacheco, 2010)

2.1.14. Cambio organizacional

El cambio se convierte en parte integrante de la cultura organizacional, y la autocrítica pasa a ser parte de un estilo natural de administrar. Un estilo de estas características representa un concepto clave para relacionar los problemas con los objetivos y oportunidades derivados de la interacción organización medio ambiente. (Valenzuela & Ortíz Pacheco, 2010)

El cambio hace referencia a una percepción de estados diferentes en el tiempo, percepción que siempre precede a una evaluación de los diferentes atributos del cambio; rapidez o demora, continuidad o discontinuidad, armonía o conflicto, etc. (Murillo & Zapata, 2007)

2.1.15. Coordinación

Se entiende por coordinación organizativa como el ordenamiento de todos y cada uno de los recursos materiales y humanos, de forma que el conjunto de actividades y la jerarquización de dichos recursos facilite la labor de los administradores. Es decir, que coordinar es el ensamble o conexión de todas las tareas requeridas para alcanzar de una u otra forma los objetivos de la organización. (Guerra, 2010)

La coordinación de actividades en una empresa, se define como cinco mecanismos que parecen explicar las formas fundamentales mediante las cuales las organizaciones coordinan su trabajo: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados del trabajo y normalización de las habilidades del trabajador. (Aramburu & Rivera, 2010)

2.1.16. Indicadores para la gestión del talento humano

Los indicadores permiten evaluar la gestión de la organización o del proceso se necesita especificar que se pretende con cada uno de ellos y para que se efectuara dicha medición o quiénes son los responsables y con qué frecuencia sea calculara el indicador, quienes serán los interesados en el indicador para realizar acciones de mejora. (Atehourtúa Hurtado, 2010)

Los indicadores de gestión se refieren a la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica que queremos controlar o medir. (Prieto, 2012)

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. (Mora, 2012)

2.1.17. Presupuesto

Plan que enseña cómo se deberán adquirir los recursos utilizados a lo largo de un periodo de tiempo específico. El presupuesto sirve de comparación y facilita el proceso de control de los costos de las actividades de un proyecto. (Jiménez & Espinoza, 2007)

Es la ley a través de la cual se permite el montaje máximo de los costos con respecto a un proyecto durante un periodo de tiempo determinado, en las atenciones que se detallan específicamente y se estiman los ingresos necesarios para cubrirlos. (Grupo D , 2010)

El presupuesto es una herramienta de dirección y administración; también es un instrumento de cultura, más precisamente, de cultura organizacional. (Herrscher, 2013)

2.1.18. Cronograma

Es el plan de tiempos del proyecto, el cual busca la definición de las actividades mediante una lista que a su vez es realizada de forma secuencial y se coloca la duración de las mismas. Finalmente, se calcula el “cuando” de las actividades en el calendario. (Ocaña, 2013)

El cronograma es un importante instrumento de seguimiento para los proyectos, ya que los procedimientos de supervisión de actividades y tareas se basan en la información establecida en el cronograma del proyecto. (Fernandes & Guimarães, 2013)

El cronograma es el instrumento para la Gestión del Tiempo del Proyecto el incluye los procesos requeridos para gestionar la conclusión a tiempo de un proyecto. La fecha de término suele ser una de las restricciones más importantes en la gestión de un proyecto. (Barato, Cabezas, & Nistal, 2013)

2.2. Marco referencial

2.2.1. Influencia de los manuales de organización y funciones en las empresas

El Manual de organización y funciones tiene el propósito de presentar en forma consolidada, ordenada y permanentemente actualizada la información acerca de las políticas relacionadas con los aspectos constitutivos, finalistas, doctrinarios y estructurales de la empresa así como la información acerca de las atribuciones, funciones, responsabilidades e interrelaciones de cada Unidad Operativa.

Con la elaboración de los manuales se busca alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Compatibilizar propósitos, políticas, estructuras y funciones,
- b) Servir como instrumento normativo e informativo para el personal en general y, en particular, para el personal que ingresa a la empresa,
- c) Fortalecer la coordinación interna y favorecer la coordinación externa con aquellos entes que concurren en el medio ambiente operacional de la empresa.

Este tipo de manuales contiene en primer lugar, los antecedentes, que son un breve resumen del origen y de la evolución de la empresa, en los cuales se hace mención de los hechos más sobresalientes de su desarrollo. En la parte de Base Legal enumera las disposiciones que regulan la actuación de la empresa y de las cuales se derivan las

atribuciones y funciones generales que le han sido asignadas por la convención, resoluciones de la junta directiva y otros instrumentos normativos.

Así mismo se incluyen la doctrina, los objetivos, la estrategia, las líneas de acción y los instrumentos de cooperación técnica según se desprenda del plan general. El manual presenta además en forma esquemática, mediante un organigrama, la estructura general de la organización. El manual cumple como tal su propósito de brevedad, generalidad y fácil manejo de la información. Por último, para alcanzar su cometido el manual de organización deberá mantenerse permanentemente al día, ajustándolo a los cambios de la estructura interna de la empresa, para que refleje la dinámica de esta frente a un medio ambiente también siempre cambiante. Por ello, es necesario que los usuarios de este instrumento de ordenamiento administrativo aporten la información que lo mantenga al día y las sugerencias que lo mejoren constantemente. (IICA Biblioteca Venezuela, 2009)

El estudio de los puestos de trabajo es imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de los recursos humanos de una organización. El Manual de Funciones, a su vez, compila las distintas descripciones en un único documento que facilita la consulta sobre cada puesto.

El Manual de Funciones permite: Documentar los distintos puestos de trabajo de la organización mediante una descripción exhaustiva de los mismos, de los flujos de trabajo y sistemas, establecer el organigrama jerárquico-funcional de la organización, facilitar el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos, hacer posible el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias de manera que la política retributiva, allá donde la legislación y normativa lo permitan, considere la aportación diferencial, a los resultados de la organización, de cada uno de los puestos de trabajo, así como sus características diferenciales, definir áreas de resultados, haciendo factible la evaluación del rendimiento de las personas que desempeñan los puestos de trabajo mediante sistemas más válidos y fiables, posibilitar la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces. Al aportar un conocimiento más preciso del contenido de los distintos puestos y del perfil de exigencias de cada uno de ellos, facilitar la función de prevención de riesgos laborales. (Alteco Consultores, 2015)

2.2.2. Organización empresarial

El estudio de las organizaciones humanas constituye un campo apasionante y de enorme interés, habida cuenta de que la mayor parte de las actividades que realizamos a lo largo de nuestra vida discurren en el contexto de diferentes organizaciones. Nuestro sistema de desarrollo económico y los desarrollos tecnológicos que lo han propiciado, han hecho que la mayor parte de nuestras necesidades sean cubiertas por organizaciones, es decir por grupos humanos organizados.

Las fábricas, hospitales, escuelas, universidades, gobiernos, partidos políticos, no son sino manifestaciones concretas de la utilización de la cooperación para la consecución de diferentes productos y servicios.

La evolución del proceso de desarrollo industrial ha ido acompañado de un incremento de la importancia de las organizaciones. Ésta es la razón por la que Peter Drucker, uno de los principales estudiosos de las organizaciones, ha calificado la sociedad industrial como “Sociedad de las Organizaciones”. En el inicio del siglo XXI, las sociedades más avanzadas están instalándose en la nueva “sociedad del conocimiento” (Drucker, 1993), o “sociedad de la información” (Naisbitt, 1983), dejando atrás la era industrial. El vertiginoso avance en el desarrollo de las nuevas Tecnologías de la Información (TI), está impulsando este proceso a gran velocidad.

La Revolución Industrial del siglo XIX dio como fruto el sistema de generación de riqueza que ha imperado durante el siglo XX. Los revolucionarios avances tecnológicos que se han producido en las últimas décadas del mismo son la causa de profundas transformaciones en dicho sistema, cuyas repercusiones trascienden más allá del plano económico, impulsando el surgimiento de un nuevo orden de relaciones económicas, políticas y sociales. (Aramburu & Rivera, 2010)

Toda nuestra vida se desarrolla en constante relación con diferentes tipos de organizaciones: todas ellas nos ofrecen bienes o servicios que necesitamos o deseamos. Los términos organización y empresa se utilizan muchas veces de forma indistinta, si bien el primero supone un concepto más amplio que el segundo. Así, todas las empresas son

organizaciones, pero no todas las organizaciones son empresas. Desde un punto de vista general, la organización es un conjunto de personas constituido de forma deliberada con el fin de alcanzar un determinado objetivo. Por su parte, la empresa se define, según la Real Academia Española, como una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. (Bolívar, Déniz, & García, 2014)

2.2.3. Constitución de la Constructora SENON SENON

La Constructora SENON SENON se constituyó ante la Superintendencia de Compañías el veintisiete de Agosto del 2014, cuya actividad económica principal la construcción de calles y carreteras, y su domicilio se encuentra ubicado en el cantón Buena Fe, provincia de Los Ríos en la parroquia San Jacinto de Buena Fe, ciudadela Cooperativa 18 de Octubre y Calle 7 de Agosto junto a la clínica Bustamante. El gerente de la Constructora es el Ing. Manuel

Según la Escritura 6.430 efectuada el 11 de Agosto del 2014 en el artículo segundo manifiesta que la compañía tendrá por objeto dedicarse a: a) dedicarse a la compra, venta, comercialización, construcción de toda clase de viviendas familiares o unifamiliares, edificios, centros comerciales, residenciales, condominios e industrias; redes de agua potable, redes de agua servidas, redes de agua lluvia, de obras de interés sociales; diseño, construcción, planificación, supervisión, fiscalización de obras civiles, arquitectónicas y urbanísticas; proyectos, realización de decoraciones interiores y exteriores; mantenimiento y estudio de proyectos eléctricos e hidroeléctricos; así como obras de ingeniería, vialidad, electromecánicas, puertos, aeropuertos; para gestionar créditos local o institucional sin que esta actividad constituya intermediación financiera; también a la señalización de carreteras, caminos, calles de ciudades a nivel provincial y nacional; mejoras y pavimentación de calles, aceras, bordillos y rutas; construcción de estructuras e infraestructuras de hormigón o metálicas para puentes, pistas de aterrizaje y puertos; además a la importación, exportación, comercialización, compra venta y distribución de toda clase de maquinarias, equipos, materiales de construcción; pinturas, barnices, lacas, esmaltes y todo otro material vinculado directa e implícitamente con el arte de la decoración; productos para limpiar pinceles y brochas, masilla y otros materiales de relleno y calafateado. Ventas de cables, materiales y accesorios para la construcción, instalación, limpieza, mantenimiento y

fiscalización de sistemas de redes telefónicas; construcción de acometidas, construcción de plantas externas; construcción de obras civiles y canalización telefónicas.

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Localización

La presente investigación fue realizada en el cantón Quevedo de la provincia de Lc cuya ubicación geográfica es de 1° 3' 18'' de latitud sur y de 79° 25' 24'' de latitud o una altura de 73 msnm.

3.2. Tipo de investigación

3.2.1. Investigación descriptiva

La investigación realizada fue de carácter descriptivo ya que se recopilaban datos a través de una encuesta, entrevista, documentos y textos científicos para su análisis posterior lo cual permitió conocer su situación actual con respecto a la organización y funciones que desempeñan cada uno de sus empleados.

3.2.1.1. Investigación de campo

Se realizó una encuesta a los empleados de la Constructora SENON SENON S.A con la intención de conocer sus funciones y como está estructurada la empresa y basado en aquello desarrollar el manual de organización y funciones.

3.2.1.2. Investigación documental

A través de este tipo de investigación se obtuvo información teórica referente al objeto de estudio, mediante libros, folletos, internet, entre otros documentos, etc.

3.3. Métodos de investigación

3.3.1. Inductivo

Este método se utilizó para el análisis de cada uno de los ítems (dichas premisas particulares) de la encuesta realizada a los empleados de la Constructora SENON SENON S.A y entrevista al Gerente General con el propósito de obtener conclusiones generales.

3.3.2. Analítico

Este método se implementó para el análisis de toda la información recopilada mediante las encuestas y las entrevistas realizadas en el presente proyecto conjuntamente con la información obtenida de fuentes bibliográficas que posteriormente fueron analizadas para establecer la situación inicial de la Constructora SENON SENON S.A y la forma en que se debe establecer las funciones, grado de autoridad y responsabilidades de los niveles jerárquicos de la misma.

3.3.3. Sintético

Este análisis permitió la descomposición de la información obtenida, de un todo en sus partes, componentes y relaciones, para de esta manera profundizar y sintetizar las conclusiones y recomendaciones del presente manual de organización y funciones para la Constructora SENON SENON S.A.

3.3.4. Estadístico

Mediante este método se interpretó de forma estadística los datos recopilados a través del estudio de campo, el cual nos permitió representar dichos datos de forma gráfica para una mejor comprensión.

3.4. Fuentes de recopilación de información

3.4.1. Primarias

Entre las fuentes primarias utilizadas en esta investigación se destacan a la encuesta, entrevista y la observación, para la recolección de información con respecto a la estructura orgánica de la empresa, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como también las funciones que cada uno de los empleados desempeñan dentro de la Constructora SENON SENON.

3.4.2. Secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas en la presente investigación son estadísticas, libros, manuales de organización, Proyecto de Investigación y revistas, documentos online.

3.5. Diseño de investigación

El diseño que se ha implementado en esta investigación es de carácter no experimental. Esto se debe a que se ha procedido a examinar los hechos tal como se presentan mas no experimentar o cambiar los mismos. Basado en lo anteriormente mencionado, se ha determinado la población de estudio y establecido su respectiva muestra. En esta investigación se utilizó como muestra el personal total de la empresa ya que el mismo es una cantidad inferior a 100. Una vez determinada la muestra se procedió con la recolección de la información mediante los instrumentos de investigación que son la encuesta realizada al personal de la Constructora SENON SENON S.A. y la entrevista realizada al Gerente General de la entidad mencionada.

3.5.1. Población

En la Constructora trabajan 12 personas que trabajan en la misma, las cuales desempeñan sus actividades para el correcto funcionamiento de la empresa.

Cuadro 1. Población de la Constructora SENON SENON

Cargo	Cantidad	Nombre
Secretaria	1	Linda Sarabia
Contador	1	Rodolfo Alcívar
Conserje	1	Juan Pérez
Guardián	1	Marco Castro
Choferes de Volqueta	2	Horacio Arauz Gustavo Alay
Operador de Rodillo	1	Leonardo Montilla
Operador de Retroexcavadora	1	Amalio Arias
Operador de Excavadora	1	Iván Caicedo
Operador de Tanquero	1	Carlos Aguilar
Operador de Motoniveladora	1	Carlos Montilla
Bodeguero	1	Roque Loo
Total	12	

FUENTE: CONSTRUCTORA SENON SENON.

ELABORADO POR: LA AUTORA.

3.5.2 Muestra

Debido a que la muestra es menor a 100, se consideró realizar la encuesta a todos los trabajadores de la Constructora SENON SENON, por lo cual no se realizó el cálculo con la fórmula de muestreo poblacional.

3.6. Instrumentos de investigación

3.6.1. Encuesta

Este tipo de técnica se aplicó a los empleados de la Constructora SENON SENON, para ello se consideró 10 preguntas cerradas con respecto a sus funciones y organización dentro de la empresa.

3.6.2. Entrevista

Este tipo de técnica se la realizó al Gerente General de la Constructora SENON SENON, Ing. Andrés Coello. Para ello se han considerado 10 preguntas abiertas con respecto a la estructura orgánica de la empresa, su misión, visión y objetivos.

3.7. Tratamiento de los datos

Con respecto al tratamiento de los datos obtenidos mediante la encuesta y entrevista se ha procedido a la tabulación de los mismos haciendo uso del software informático EXCEL 2013 de Microsoft Office®. Este software ha sido utilizado también para la elaboración de los gráficos estadísticos, que en conjunto con la información del marco conceptual y fuentes secundarias permitieron la interpretación de los resultados para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones del presente proyecto de investigación.

3.8. Recursos humanos y materiales

Los recursos humanos y materiales que han sido implementados para este proyecto de investigación son los siguientes:

Humanos	Cantidad
Gerente General	1
Secretaria	1
Contador	1
Conserje	1
Guardián	1
Choferes de Volqueta	2
Operador de Rodillo	1
Operador de Retroexcavadora	1
Operador de Excavadora	1
Operador de Tanquero	1
Operador de Motoniveladora	1
Bodeguero	1
 Materiales	
Remas de papel A4	4

CD-RW	10
Agenda	1
Bolígrafos	4
Lápices	2
Anillados	4
Carpetas	4
Empastados	2
Dispositivo de almacenamiento portátil	1
Calculadora	1
Cartuchos	8
Equipos	
Computadora	1
Impresora multifuncional	1
Cámara fotográfica	1
Celular	1

CAPÍTULO IV.

RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. Resultados

4.1.1. Resultados de la encuesta realizada a los empleados de la Constructora SENON SENON.

4.1.1.1. Conocimiento de la estructura orgánica por parte de los empleados de la Constructora SENON SENON

Cuadro 2. Conocimiento de la estructura orgánica por parte de los empleados de la Constructora SENON SENON.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	12	100%
TOTAL	12	100%

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON.

ELABORADO POR: LA AUTORA.

En el cuadro anterior se puede observar que el 100% de los empleados de la Constructora SENON SENON no conocen la estructura orgánica de la empresa, lo cual influye negativamente en el desenvolvimiento de sus tareas ya que no conocen específicamente quienes son sus superiores o personal que deben tener al mando.

4.1.1.2. Identificación de las áreas o departamentos de la Constructora SENON SENON

Cuadro 3. Identificación de las áreas o departamentos de la Constructora SENON SENON.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	17%
No	10	83%
TOTAL	12	100%

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON.

ELABORADO POR: LA AUTORA.

El 17% de los empleados considera que si se han identificado las diferentes áreas o departamentos de la misma debido a que ellos están asignados de acuerdo a sus habilidades y conocimiento en un departamento específico, mientras que el 83% considera lo contrario ya que manifiestan que no sienten que estén en un departamento definido, simplemente se dedican a realizar sus actividades operativas.

4.1.1.3. Definición de los puestos de trabajo de acuerdo a su denominación

Cuadro 4. Definición de los puestos de trabajo de acuerdo a su denominación.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	12	100%
TOTAL	12	100%

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON.

ELABORADO POR: LA AUTORA.

El 100% de los empleados consideran que sus puestos de trabajo no están de acuerdo a su denominación, por lo tanto se debería considerar definir los puestos de acuerdo a su respectiva denominación y de esta forma facilitar el desenvolvimiento de las actividades de cada uno de los empleados de la Constructora SENON SENON.

4.1.1.4. Establecimiento por escrito de los deberes y responsabilidades de los puestos de trabajo.

Cuadro 5. Establecimiento por escrito de los deberes y responsabilidades de los puestos de trabajo.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	12	100%
TOTAL	12	100%

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON.

ELABORADO POR: LA AUTORA.

El 100% de los empleados manifiestan que no se han establecido por escrito los deberes y responsabilidades de cada puesto de trabajo, simplemente son comunicados por el Gerente y ellos se encargan de hacer lo que se les ha dispuesto.

4.1.1.5. Perfil del personal de acuerdo a los puestos de trabajo

Cuadro 6. Perfil del personal de acuerdo a los puestos de trabajo.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	50%
No	6	50%
TOTAL	12	100%

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON.

ELABORADO POR: LA AUTORA.

El 50% de los empleados consideran que el perfil de ellos con respecto a sus destrezas y conocimientos están de acuerdo a los requerimientos de los puestos de trabajo de la empresa, mientras que el otro 50% considera lo contrario ya que opinan que algunas de las

personas son simplemente contratadas por recomendaciones de amistades o familiares y no tienen ni las habilidades ni conocimientos que requiere el puesto de trabajo que tienen actualmente y que por lo tanto si desean continuar trabajando en el mismo, deberían al menos capacitarse.

4.1.1.6. Conocimiento de los empleados con respecto a sus funciones

Cuadro 7. Conocimiento de los empleados con respecto a sus funciones.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	33%
No	8	67%
TOTAL	12	100%

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON.

ELABORADO POR: LA AUTORA.

El 33% de los empleados conocen a cabalidad sus funciones mientras que el 67% no las conocen. Esto se debe en parte por la mayoría del personal no ha sido capacitado correctamente de acuerdo a las funciones que deben desempeñar dentro de la Constructora, ya que como se mencionó anteriormente mucho de los empleados son contratados por recomendaciones y no se les realiza evaluaciones para constatar que cuentan con las habilidades y conocimientos idóneos para el desenvolvimiento del cargo.

4.1.1.7. Cumplimiento total de las funciones por parte de los empleados.

Cuadro 8. Cumplimiento total de las funciones por parte de los empleados.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	50%
No	6	50%
TOTAL	12	100%

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON.

ELABORADO POR: LA AUTORA.

El 50% de los empleados indican que cumple el 100% de sus funciones mientras que el otro 50% opina lo contrario, ya que sus funciones conlleva actividades que son más

difíciles y duran más tiempo realizar, y que por lo tanto necesitan de más personal para concluir las de forma eficiente.

4.1.1.8. Calificación del desempeño en el cargo actual.

Cuadro 9. Calificación del desempeño en el cargo actual.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Optimo	4	33%
Promedio	8	67%
Bajo	0	0%
Muy Bajo	0	0%
TOTAL	12	100%

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON.

ELABORADO POR: LA AUTORA.

El 33% de los empleados califican su desempeño en el cargo actual como optimo, mientras que el 67% lo califica como promedio, para las demás variables que son bajo y muy bajo ninguno de los empleados respondió a las mismas por lo tanto tienen el 0% respectivamente. Se debe considerar igualmente, la capacitación o brindar indicaciones de las funciones que cada empleado debe seguir para que de esta forma lo desempeñen de manera óptima y no promedio.

4.1.1.9. Supervisión de la labor diaria de los empleados

Cuadro 10. Supervisión de la labor diaria de los empleados.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	67%
No	4	33%
TOTAL	12	100%

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON.

ELABORADO POR: LA AUTORA.

El 67% de los empleados consideran que deben ser supervisados al momento de realizar sus actividades operativas, mientras que el 33% considera que la supervisión de sus

actividades diarias no tiene mayor importancia. Basándose en estos datos se puede interpretar que se considera de gran importancia que las actividades que se desempeñan en la Constructora SENON SENON deben ser supervisadas para de manera detectar deficiencias que pueden ser controladas y mejoradas con el propósito de tener un desempeño laboral de calidad.

4.1.1.10. Frecuencia que considera los empleados que deben ser supervisados

Cuadro 11. Frecuencia que considera los empleados que deben ser supervisados.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Todos los días	2	17%
Una vez a la semana	6	50%
Quincenalmente	4	33%
Mensualmente	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	12	100%

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON.

ELABORADO POR: LA AUTORA.

El 50% de los empleados considera que deberían ser supervisados una vez a la semana, mientras que el 33% considera que las supervisiones podrían ser quincenalmente. En cuanto al 17% de los empleados indican que les gustaría que ser supervisados todos los días. Basado en esta información recopilada se puede determinar que se necesita de un supervisor o departamento de talento humano en la Constructora SENON SENON que se encargue de controlar las actividades del personal.

4.1.1.11. Revisión de quejas y sugerencias para el desempeño de las funciones

Cuadro 12. Revisión de quejas y sugerencias para el desempeño de las funciones.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	100%
No	0	0%
TOTAL	12	100%

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON.
ELABORADO POR: LA AUTORA.

El 100% de los empleados consideran que tanto las quejas como las sugerencias deben ser revisadas con la finalidad de conocer la opinión de los clientes con respecto a la calidad y calidez del servicio que presta la Constructora SENON SENON y por lo tanto debe contar con un empleado que se encargue de realizar un seguimiento post-venta del servicio ofertado para de esta forma determinar posibles errores que pueden ser corregidos en las actividades o aptitudes de cada uno de los empleados de la empresa.

4.1.1.12. Disposición de un manual de funciones

Cuadro 13. Disposición de un manual de funciones.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	12	100%
TOTAL	12	100%

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON.
ELABORADO POR: LA AUTORA.

El 100% de los empleados indican que la Constructora no dispone de un manual donde se detallen las funciones que cada uno de los mismos deben realizar para el correcto desempeño de sus actividades.

4.1.1.14. Implementación de un manual de organización y funciones mejorará el desempeño del talento humano de la Constructora SENON SENON

Cuadro 14. Implementación de un manual de organización y funciones mejorará el desempeño del talento humano de la Constructora SENON SENON.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	100%
No	0	0%
TOTAL	12	100%

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON.
ELABORADO POR: LA AUTORA.

En el cuadro anterior se muestra que el 100% de los empleados consideran que con la implementación de un manual de organización y funciones se mejorará el desempeño del talento humano de la Constructora SENON SENON. Por lo tanto se debe proceder a la elaboración del mismo y que este sea socializado para que cada uno de los empleados conozcan las funciones que deben desempeñar en la Constructora.

4.1.2. Resultados de la entrevista dirigida al gerente general de la Constructora SENON SENON

4.1.2.1. Existencia de la Constructora SENON SENON

Cuadro 15. Misión y visión de la Constructora SENON SENON.

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
1. ¿Han establecido la misión y visión de la Constructora?	No hemos establecido la misión y visión de la Constructora debido a que esta es nueva en el mercado y solo nos hemos dedicado a realizar nuestras actividades operativas.	La empresa no cuenta con una misión y visión establecida lo cual afecta el logro de los objetivos institucionales que persigue la misma, ya que su personal los desconoce.

FUENTE: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON.

ELABORADO POR: LA AUTORA.

4.1.2.2. Definición de las unidades administrativas de la Constructora SENON SENON

Cuadro 16. Definición de las unidades administrativas de la Constructora SENON SENON.

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
2. ¿Han definido las unidades administrativas, departamentos o áreas de la empresa?	Están definidas pero no como debería ser, simplemente hemos hecho como una separación de los departamentos de forma empírica.	Las unidades administrativas han sido definidas mas no por un estudio previo sobre las necesidades de los puestos que se requieren en la Constructora.

FUENTE: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON.
ELABORADO POR: LA AUTORA.

4.1.2.3. Socialización de la estructura orgánica de la Constructora SENON SENON

Cuadro 17. Socialización de la estructura orgánica de la Constructora SENON SENON.

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
3. ¿Se ha socializado la estructura orgánica de la empresa con el personal?	No, porque no contamos con un organigrama.	La Constructora no cuenta con un organigrama lo cual incide en que el personal conozca las jerarquías y grado de autoridad que tiene cada puesto de trabajo.

FUENTE: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON.
ELABORADO POR: LA AUTORA.

4.1.2.4. Selección del personal de la Constructora SENON SENON

Cuadro 18. Selección del personal de la Constructora SENON SENON.

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
4. ¿El personal ha sido seleccionado de acuerdo a sus habilidades y conocimientos para el desarrollo de las actividades de su puesto de trabajo?	Sí, pero de forma empírica. Es decir que no se han realizado pruebas sino más bien se constata la información del curriculum o nos recomiendan a dicho personal y procedemos a la	La Constructora no realiza ningún tipo de proceso de selección del personal que trabaja en la Constructora, lo cual afecta en el desempeño correcto de las actividades que deben

	contratación.	realizar en la misma.
FUENTE: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON.		
ELABORADO POR: LA AUTORA.		

4.1.2.5. Conocimiento de las autoridades por parte del personal de la Constructora SENON SENON

Cuadro 19. Conocimiento de las autoridades por parte del personal de la Constructora SENON SENON.

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
5. ¿El personal conoce quienes son sus autoridades de acuerdo a la jerarquía de la Constructora?	Si. A ellos se les indica las actividades que deben realizar y simplemente las ejecutan de acuerdo a lo indicado.	El personal de la Constructora SENON SENON conoce solo a las autoridades principales de la misma y se encarga de hacer sus actividades según lo establecido por los mismos.

FUENTE: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON.
ELABORADO POR: LA AUTORA.

4.1.2.6. Conocimiento de los deberes y responsabilidades de la Constructora SENON SENON

Cuadro 20. Conocimiento de los deberes y responsabilidades de la Constructora SENON SENON.

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
6. ¿El personal conoce sus deberes y responsabilidades?	Si conocen sus deberes y responsabilidades en parte, a ellos se les indica las actividades que deben realizar y simplemente las ejecutan de acuerdo a lo indicado.	El personal de la Constructora conoce sus deberes y responsabilidades de forma parcial.

FUENTE: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON.
ELABORADO POR: LA AUTORA.

4.1.2.7. Implementación de un manual de la Constructora SENON SENON

Cuadro 21. Implementación de un manual de la Constructora SENON SENON.

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
7. ¿Le gustaría que se implemente un manual de organización y funciones para la Constructora?	Si. Considero que sería lo ideal para mi Constructora porque así ayudaría a tener una estructura muy organizada.	El Gerente General de la Constructora SENON SENON, considera que es una excelente opción que se implemente un manual de organización y funciones con la finalidad de mejorar el desempeño del talento humano de su empresa.

FUENTE: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON.
ELABORADO POR: LA AUTORA.

4.1.3. Análisis FODA

Con la información recopilada a través de los instrumentos de investigación se procede al desarrollo del análisis FODA de la Constructora SENON SENON.

Como se puede observar en la matriz FODA se detalla las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Constructora, así mismo se especifican las estrategias que se deben considerar mejorar el desempeño laboral del talento humano de esta empresa.

Entre las fortalezas, se puede mencionar que existe el apoyo de los directivos para implementar un manual de organización y funciones, así mismo que la Constructora cuenta con un personal motivado predispuesto a realizar con eficiencia cada una de sus actividades, quienes a su vez se les ha otorgado todas las herramientas necesarias para el cumplimiento de las mismas.

En cuanto a las debilidades, se ha identificado que la Constructora no cuenta con la misión, visión, estructura orgánica y manual de organización y funciones lo cual incide negativamente en el desempeño de las actividades de los empleados. Además que no se les ha detallado por escrito de sus deberes y responsabilidades, y muchos de ellos están en puestos de trabajo que no corresponden al perfil profesional que se requiere en el mismo.

En las oportunidades, se indica la utilización de componentes de un plan estratégico con la finalidad de mejorar la organización de la Constructora, así mismo como la creación de nuevos departamentos y que esto incida en ganar clientes o contratos. Además de realizar seguimiento de los servicios prestados y de esta manera detectar posibles errores y corregirlos para brindar un servicio de calidad a los clientes de la Constructora.

Con respecto a las amenazas se destacan las quejas de los clientes, la competencia con personal más eficiente y por ende la pérdida de clientes o contratos debido a los servicios ofertados por un personal ineficaz.

Basado en lo anteriormente mencionado se han establecido una serie de estrategias que buscan ser integradas mediante la implementación de un manual de organización y funciones con la finalidad de mejorar los servicios que brinda el talento humano de la Constructora SENON SENON y que esto repercuta en una imagen percibida por los clientes de calidad y eficiencia, y al mismo tiempo en generación de ingresos económicos para la Constructora.

Cuadro 22. Matriz FODA de la Constructora SENON SENON.

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
1. Predisposición de las autoridades de la Constructora SENON SENON para la elaboración de un Manual de Organización y Funciones. 2. Personal altamente motivado para el desarrollo de sus actividades operativas. 3. Personal cuenta con las maquinarias y equipos necesarios para el desarrollo de sus actividades diarias.	1. La Constructora SENON SENON no ha desarrollado la misión y visión de la misma. 2. La Constructora SENON SENON no cuenta con una estructura orgánica definida. 3. Los puestos no son ocupados de acuerdo al perfil profesional del personal. 4. La Constructora SENON SENON no tiene un manual de organización y funciones. 5. No se han definido los deberes y responsabilidades de cada puesto de trabajo por escrito.
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)

1. Utilizar componentes de un plan estratégico para una mejor organización interna de la Constructora SENON SENON. 2. Crear nuevos departamentos para la supervisión de las actividades realizadas por el personal de la Constructora SENON SENON. 3. Ganar más clientes o contratos según el cumplimiento del perfil profesional del personal. 4. Realizar seguimientos post-servicio a los clientes para conocer deficiencias y mejorar la calidad del servicio.	1. Quejas de los clientes con respecto al servicio brindado por el personal de la Constructora. 2. Perder clientes o contratos con respecto al servicio brindado por el personal de la Constructora. 3. Competencia con personal más eficiente.
---	---

ELABORADO POR: LA AUTORA.

Cuadro 23. Matriz FODA de las estrategias para la Constructora SENON SENON.

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	4. Predisposición de las autoridades de la Constructora SENON SENON para la elaboración de un Manual de Organización y Funciones. 5. Personal altamente motivado para el desarrollo de sus actividades operativas. 6. Personal cuenta con las maquinarias y equipos necesarios para el desarrollo de sus actividades diarias.	6. La Constructora SENON SENON no ha desarrollado la misión y visión de la misma. 7. La Constructora SENON SENON no cuenta con una estructura orgánica definida. 8. Los puestos no son ocupados de acuerdo al perfil profesional del personal. 9. La Constructora SENON SENON no tiene un manual de organización y funciones. 10. No se han definido los deberes y responsabilidades de cada puesto de trabajo por escrito.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
5. Utilizar componentes de un plan estratégico para una mejor organización interna de la Constructora SENON SENON. 6. Crear nuevos departamentos para la supervisión de las actividades realizadas por el personal de la Constructora SENON SENON. 7. Ganar más clientes o contratos según el cumplimiento del perfil profesional del personal. 8. Realizar seguimientos post-servicio a los clientes para conocer deficiencias y mejorar la calidad del servicio.	• Apoyo de los directivos para la creación de nuevos departamentos que permitan un mejor desempeño laboral de la Constructora SENON SENON. • Capacitar al personal de acuerdo a las funciones que requiere su puesto de trabajo.	• Desarrollar la misión y visión de la Constructora SENON SENON. • Establecer la estructura orgánica de la Constructora SENON SENON. • Seleccionar al personal de acuerdo al perfil profesional que requiera la Constructora SENON SENON.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
4. Quejas de los clientes con respecto al servicio brindado por el personal de la Constructora. 5. Perder clientes o contratos con respecto al servicio brindado por el personal de la Constructora. 6. Competencia con personal más eficiente.	• Crear un puesto de trabajo para la atención al cliente. • Crear el departamento de talento humano para la supervisión de actividades operativas de la Constructora SENON SENON.	• Elaborar y socializar un manual de organización y funciones de la Constructora SENON SENON. • Definir los deberes y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

ELABORADO

POR:

LA

AUTORA.

4.1.4. Diseño del manual de organización y funciones de la Constructora SENON SENON.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
Y FUNCIONES**

ÍNDICE

Contenido	Pág.
Portada	1
Introducción	3
Objetivos del Manual	4
Antecedentes	5
Misión y Visión	6
Estructura Orgánica	8
Organigrama	9
Funciones de la Junta de Socios	10
Funciones del Presidente	11
Funciones del Gerente General	12
Funciones del Contador	14
Funciones del Abogado	15
Funciones de la Secretaría	16
Funciones del Supervisor	17
Funciones del Jefe de Obras	18
Funciones del Chofer de Volqueta	20
Funciones del Operador de Rodillo	22
Funciones del Operador de Retroexcavadora	24
Funciones del Operador de Excavadora	26
Funciones del Operador de Tanquero	28
Funciones del Operador de Motoniveladora	30
Funciones del Bodeguero	32
Funciones del Mecánico	33
Funciones del Guardia de Seguridad	34
Funciones del Conserje	35

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	2 de 35

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON
---	--

I. INTRODUCCIÓN

El presente manual de organización y funciones de la Constructora SENON SENON, es un documento normativo de Gestión Institucional, el cual ha sido creado con la finalidad de hacer conocer a su personal sobre diferentes puntos que se deben considerar para lograr un desempeño eficiente y de calidad en cada uno de los puestos de trabajo que existe en esta noble institución.

Dentro de estos puntos se pueden mencionar los objetivos que tiene el presente manual, conjuntamente con los antecedentes de la Constructora, donde se informa al empleado sobre la constitución y actividades principales que desempeña la misma. Igualmente, se detalla la misión, visión y valores que persigue.

En este documento se explica de la misma forma como la Constructora está organizada, de acuerdo a los niveles jerárquicos y funciones de cada uno de los departamentos de la misma.

También se detallan de forma explícita las funciones o actividades que cada uno de los empleados deben realizar para brindar un servicio de calidad, así mismo de sus jefes inmediatos o subordinados a su cargo. Además se informa que este documento al ser objeto de consulta frecuente, deberá ser actualizado cada año, o en su caso, cuando exista algún cambio en la estructura orgánica de la Constructora SENON SENON, por lo que cada departamento que la integra, deberá aportar la información necesaria para este propósito.

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
-----------------------	----------------------------	---------------

Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	3 de 35
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON	

II. OBJETIVOS DEL MANUAL

Entre los objetivos del presente manual de organización y funciones para la Constructora SENON SENON se detallan los siguientes:

- Instituir los principios y valores que deben seguir cada uno de los miembros del personal de la Constructora SENON SENON.
- Especificar las tareas, deberes y responsabilidades a cada uno de los miembros del personal mediante la descripción de puestos para el desarrollo de sus funciones
- Reducir o eliminar la duplicidad de tareas mediante la delimitación de las funciones con el propósito de mejorar el desempeño del talento humano de la Constructora SENON SENON.
- Facilitar el proceso de selección, inducción y capacitación del personal para el perfeccionamiento y/o orientación de las funciones y responsabilidades del cargo que le han sido asignados.

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	4 de 35



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON

III. ANTECEDENTES

En la ciudad de Guayaquil de la República del Ecuador, en el año 2014 se constituyó la Constructora SENON SENON con los siguientes socios señores Jhon Bosco Loor Vélez como Presidente de la Constructora y el Ing. Manuel Andrés Coello Arias como Gerente General de la misma.

Esta compañía se dedica a la construcción de calles y carreteras. A continuación se procede a mencionar los principales artículos que constan en los estatutos de la compañía.

a) Nacionalidad y domicilio

La Constructora SENON SENON es de nacionalidad ecuatoriana y tiene su domicilio principal en la ciudadela Cooperativa 18 de Octubre y Calle 7 de Agosto junto a la clínica Bustamante del cantón Buena Fe en la provincia de Los Ríos, pudiendo establecer agencias, oficinas o sucursales en cualquier otro lugar de la República o en el exterior, previa resolución de la Junta General de Socios.

b) Duración

El plazo de duración de la compañía será de cincuenta años, contados a partir de la inscripción de la presente escritura en el Registro Mercantil, este plazo podrá ampliarse o restringirse de conformidad con la Ley, debiéndose contar para el efecto con la resolución respectiva de la Junta General de Socios.

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	5 de 35

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON
---	--

IV. MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

Somos una empresa de construcción dedicada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes tanto en el área pública como privada, con equipos tecnológicos y personal capacitado para brindar un servicio que cumpla con los más altos estándares de calidad y plazos fijados.

VISIÓN

Ser una empresa líder en el área de construcción en la provincia de los Ríos reconocida por el cumplimiento, calidad y compromiso con la sociedad en cada uno de nuestros proyectos.

VALORES

Respeto

La Constructora SENON SENON somos una entidad comprometida con la sociedad, por ende respondemos ante las necesidades e intereses de nuestros clientes.

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	6 de 35

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON
---	--

Responsabilidad

La Constructora SENON SENON se responsabiliza por el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias establecidas en materia laboral, ambiental, calidad, prevención de riesgos laborales así como todas aquellas que afecten de una forma u otra nuestro trabajo.

Responsabilidad Ambiental

La Constructora SENON SENON es una entidad comprometida en identificar los impactos ambientales y sociales antes, durante y después de los proyectos para su respectivo seguimiento y reducción de las alteraciones causadas.

Seguridad Laboral

La Constructora SENON SENON nos responsabilizamos de los riesgos laborales mediante la prevención de los mismos brindando maquinarias y equipos de alta calidad para que nuestro personal desarrollen sus actividades en condiciones óptimas de seguridad.

Honestidad

La Constructora SENON SENON somos una empresa honesta que actuamos de acuerdo a normas y principios, teniendo siempre presentes las consecuencias de nuestros actos.

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
-----------------------	----------------------------	---------------

Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	7 de 35
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON	

V. ESTRUCTURA ORGÁNICA

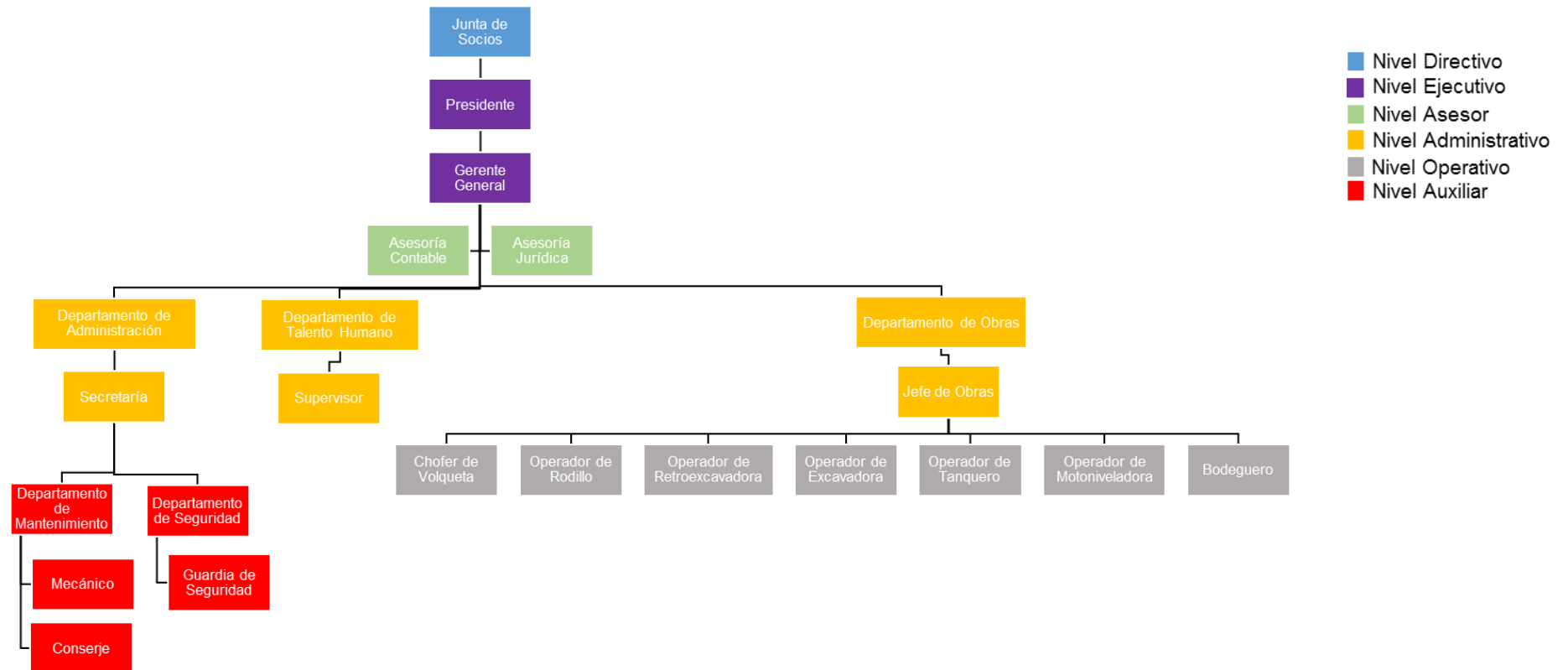
Para la elaboración de la estructura orgánica se han establecido seis niveles jerárquicos que son distribuidos de la siguiente manera.

NIVEL JERÁRQUICO	CARGO	CÓDIGO
1. Directivo	Junta de Socios	D1JS
2. Ejecutivo	Presidente Gerente General	E2PR E2GG
3. Asesor	Contador (Asesoría Contable) Abogado (Asesoría Jurídica)	A3CO A3AB
4. Administrativo	Secretaria Supervisor Jefe de Obras	A4SE A4SU A4JO
5. Operativo	Chofer de Volqueta Operador de Rodillo Operador de Retroexcavadora Operador de Excavadora Operador de Tanquero Operador de Motoniveladora Bodeguero	O5CV O5OR O5ORE O5OE O5OT O5OM O5BO
6. Auxiliar	Mecánico Guardia de Seguridad Conserje	A6ME A6GS A6CO

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
----------------	---------------------	--------

Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	8 de 35
-------------------------	-----------	---------

VI. ORGANIGRAMA



Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	9 de 35

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON
---	--

VII.FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL CARGO: JUNTA DE SOCIOS

A. INFORMACIÓN GENERAL	
NIVEL	Directivo
CÓDIGO	D1JS
NÚMERO DE PUESTO	Ilimitado
JEFE INMEDIATO	Ninguno
SUBORDINADO DIRECTO	• Presidente • Gerente General
B. PERFIL DEL CARGO	
INSTRUCCIÓN REQUERIDA	Superior o Cuarto Nivel
EXPERIENCIA LABORAL	2 años
CONOCIMIENTOS	Administración de Empresas Contratación Pública
C. PRÓPOSITO	
Tomar decisiones con respecto a la situación económica y organizacional de la Constructora SENON SENON.	
D. FUNCIONES	
• Asistir a las reuniones y/o asambleas de Junta de Socios. • Establecer el correcto funcionamiento de la organización. • Autorizar los informes presentados por la gerencia general. • Autorizar el monto de las utilidades de la Constructora SENON SENON para inversiones.	
E. DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
• Responder directamente al monto de sus aportaciones. • Aprobar convenios en los que la Constructora SENON SENON sea parte interesada. • Aprobar los planes y documentos de gestión de la Constructora SENON SENON, según lo establecido en las normas pertinentes.	

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	10 de 35

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON
---	--

DENOMINACIÓN DEL CARGO: PRESIDENTE

A. INFORMACIÓN GENERAL	
NIVEL	Ejecutivo
CÓDIGO	E2PR
NÚMERO DE PUESTO	1
JEFE INMEDIATO	Junta de Socios
SUBORDINADO DIRECTO	Secretaria Supervisor Jefe de Obras Mecánico
B. PERFIL DEL CARGO	
INSTRUCCIÓN REQUERIDA	Superior o Cuarto Nivel
EXPERIENCIA LABORAL	3 años
CONOCIMIENTOS	Administración de Empresas Contratación Pública
C. PRÓPOSITO	
• Presidir las asambleas con la Junta de Socios de la Constructora SENON SENON.	
D. FUNCIONES	
• Representar a la Constructora en actos, acciones o gestiones sea necesario, figurando a la cabeza de cualquier representación de la misma. • Convocar dentro de las normas reglamentarias a las asambleas de la Junta de Socios. • Firmar con el Gerente General las actas de las asambleas de la Junta de Socios. • Delegar sus funciones en las asambleas de Junta de Socios al Gerente General.	
E. DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
• Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas en las asambleas de la Junta de Socios.	

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	11 de 35

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON
---	--

DENOMINACIÓN DEL CARGO: GERENTE GENERAL

A. INFORMACIÓN GENERAL		
NIVEL	Ejecutivo	
CÓDIGO	E2GG	
NÚMERO DE PUESTO	1	
JEFE INMEDIATO	Junta de Socios	
SUBORDINADO DIRECTO	Secretaria Supervisor Jefe de Obras Mecánico	
B. PERFIL DEL CARGO		
INSTRUCCIÓN REQUERIDA	Superior o Cuarto Nivel	
EXPERIENCIA LABORAL	3 años	
CONOCIMIENTOS	Ingeniería Civil Administración de Empresas Contratación Pública Maquinaria Pesada	
C. PRÓPOSITO		
Ser el representante legal de la Constructora SENON SENON, responsable ante los accionistas por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con sus principales colaboradores, planea, dirige y controla las actividades de la Constructora.		
D. FUNCIONES		
- Encargarse de la participación de la Constructora en las licitaciones del Portal de Compras Públicas. - Elaborar y analizar las variaciones entre los datos presupuestados y los reales para evitar que no se sobrepase del presupuesto planeado. - Acordar los requerimientos y plazos a seguir según los contratos realizados con los clientes. - Supervisar la ejecución de las obras desarrolladas por la Constructora.		
Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	12 de 35



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON

- Contactar a los proveedores para la adquisición de nuevas tecnologías y herramientas para la ejecución de los proyectos.
- Contratar o despedir a personal de la empresa conjuntamente con apoyo del supervisor del departamento de talento humano.
- Supervisar las funciones contables y de cobranza de la Constructora.
- Elaborar reportes a la Junta de Socios sobre la gestión financiera y planeación estratégica de la Constructora cuando le sea requerido.
- Firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto.

E. DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Cumplir con las indicaciones establecidas en el área de construcción.
- Consultar la documentación disponible y verificar que se está haciendo lo que se ha planificado.
- Llevar a cabo actividades de mantenimiento preventivo y limpieza previstas en el plan de mantenimiento del área de construcción.

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	13 de 35

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON
---	--

DENOMINACIÓN DEL CARGO: CONTADOR

A. INFORMACIÓN GENERAL	
NIVEL	Asesor
CÓDIGO	A3CO
NÚMERO DE PUESTO	1
JEFE INMEDIATO	Gerente
SUBORDINADO DIRECTO	Secretaria
B. PERFIL DEL CARGO	
INSTRUCCIÓN REQUERIDA	Superior o Cuarto Nivel
EXPERIENCIA LABORAL	3 años
CONOCIMIENTOS	Contabilidad Auditoría
C. PRÓPOSITO	
Revisar todos los movimientos contables así como la presentación al Gerente General los estados financieros mensuales.	
D. FUNCIONES	
- Llevar obligatoriamente la contabilidad con los libros de ingresos y egresos. - Elaborar balances e informes trimestrales de acuerdo a los principios generalmente aceptados de contabilidad o cuando sean requeridos por el Gerente. - Mantener actualizado el inventario de los bienes muebles y los registros inmuebles de propiedad de la Constructora. - Determinar los valores a cancelarse en concepto de impuestos, tasas, contribuciones y otros, previa autorización del Gerente.	
E. DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
- Realizar el rol de pago de los empleados. - Administrar el control de inventarios. - Presentar informes de contabilidad. - Archivar las facturas tanto por concepto de ingresos como de egresos.	

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	14 de 35

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON
---	--

DENOMINACIÓN DEL CARGO: ABOGADO

A. INFORMACIÓN GENERAL		
NIVEL	Asesor	
CÓDIGO	A3AB	
NÚMERO DE PUESTO	1	
JEFE INMEDIATO	Gerente	
SUBORDINADO DIRECTO	Secretaria	
B. PERFIL DEL CARGO		
INSTRUCCIÓN REQUERIDA	Superior o Cuarto Nivel	
EXPERIENCIA LABORAL	3 años	
CONOCIMIENTOS	Derecho Laboral Código de Trabajo Constitución de empresas Tributación	
C. PRÓPOSITO		
• Representar judicial y extra judicialmente a la Constructora SENON SENON.		
D. FUNCIONES		
• Colaborar en la elaboración de los reglamentos de la Constructora SENON SENON. • Elaborar contratos del personal de la Constructora SENON SENON. • Participar en la liquidación del personal de la Constructora SENON SENON. • Gestionar y coordinar tramitación de todo tipo de contratos con terceros. • Realizar actividades de defensa de la Constructora SENON SENON.		
E. DEBERES Y RESPONSABILIDADES		
• Asesorar en gestión de derechos en materia industrial. • Redactar escritos que deban presentarse como defensa ante imposiciones de sanciones o multas por parte de cualquier organismo. • Intervenir en calidad de árbitro en cualquier disputa o conflicto entre empresas o personas. • Reclamar a las compañías aseguradoras en el caso de accidentes, ya sea a los responsables o a las administraciones.		
Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	15 de 35

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON
---	--

DENOMINACIÓN DEL CARGO: SECRETARIA

A. INFORMACIÓN GENERAL	
NIVEL	Administrativo
CÓDIGO	A4SE
NÚMERO DE PUESTO	1
JEFE INMEDIATO	Secretaria
SUBORDINADO DIRECTO	Guardia de Seguridad Conserje
B. PERFIL DEL CARGO	
INSTRUCCIÓN REQUERIDA	Superior o Cuarto Nivel
EXPERIENCIA LABORAL	2 años
CONOCIMIENTOS	Administración de Empresas Contratación Pública
C. PRÓPOSITO	
Realizar actividades pertinentes al área secretarial con la finalidad de asistir al Gerente General y la oficina principal de la Constructora SENON SENON.	
D. FUNCIONES	
- Asistir a las reuniones de la Asamblea de la Junta de Socios de la Constructora SENON SENON. - Recibir, registrar, tramitar y controlar la documentación de la Constructora para los diferentes departamentos de la Constructora SENON SENON. - Editar y documentar oficios, memorandos, y otros documentos similares. - Realizar resúmenes de documentos. - Redactar comunicaciones externas e internas. - Atender al público personal, telefónicamente y vía online.	
E. DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
- Brindar un buen servicio mediante la implementación de recursos óptimos que le permitan alcanzar los objetivos trazados de la Constructora SENON SENON. - Organizar el archivo de la Constructora SENON SENON.	

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	16 de 35

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON
---	--

DENOMINACIÓN DEL CARGO: SUPERVISOR

A. INFORMACIÓN GENERAL	
NIVEL	Administrativo
CÓDIGO	A4SU
NÚMERO DE PUESTO	1
JEFE INMEDIATO	Gerente General
SUBORDINADO DIRECTO	-
B. PERFIL DEL CARGO	
INSTRUCCIÓN REQUERIDA	Superior o Cuarto Nivel
EXPERIENCIA LABORAL	2 años
CONOCIMIENTOS	Administración de Empresas Talento Humano
C. PRÓPOSITO	
Tomar decisiones con respecto a la situación económica y organizacional de la Constructora SENON SENON.	
D. FUNCIONES	
• Asistir a las reuniones y/o asambleas de Junta de Socios. • Establecer el correcto funcionamiento de la organización. • Autorizar los informes presentados por la gerencia general. • Autorizar el monto de las utilidades de la Constructora SENON SENON para inversiones.	
E. DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
• Responder directamente al monto de sus aportaciones. • Aprobar convenios en los que la Constructora SENON SENON sea parte interesada. • Aprobar los planes y documentos de gestión de la Constructora SENON SENON, según lo establecido en las normas pertinentes.	

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	17 de 35

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON
---	--

DENOMINACIÓN DEL CARGO: JEFE DE OBRAS

A. INFORMACIÓN GENERAL	
NIVEL	Administrativo
CÓDIGO	A4JO
NÚMERO DE PUESTO	1
JEFE INMEDIATO	Gerente General
SUBORDINADO DIRECTO	Chofer de Volqueta Operador de Rodillo Operador de Retroexcavadora Operador de Excavadora Operador de Tanquero Operador de Motoniveladora Bodeguero
B. PERFIL DEL CARGO	
INSTRUCCIÓN REQUERIDA	Superior o Cuarto Nivel
EXPERIENCIA LABORAL	3 años
CONOCIMIENTOS	Ingeniería Civil Administración de Empresas Obras Públicas
C. PRÓPOSITO	
Organizar y gestionar las obras que realiza la Constructora SENON SENON.	
D. FUNCIONES	
• Realizar los presupuestos para la ejecución de la obra. • Controlar los costes, plazos y la calidad de la obra de acuerdo al programa establecido. • Supervisar el material de construcción para la obra. • Registrar las modificaciones autorizadas y ejecutadas sobre el proyecto original. • Finiquitar y recibir obras terminadas. • Entregar planos de obras terminadas al Gerente General. • Lograr la calidad, consistencia y uniformidad en todas las actividades y operaciones que se realicen en la Constructora.	

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	18 de 35

E. DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Cumplir las directrices detalladas en los manuales y documentos de la Constructora.
- Asegurar que los obreros cumplan con las normas de seguridad para su integridad, como lo es el uso de cascos, guantes, gafas de protección etc.
- Supervisar a los obreros y personal directo durante la ejecución de la obra.

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	19 de 35

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON
---	--

DENOMINACIÓN DEL CARGO: CHOFER DE VOLQUETA

A. INFORMACIÓN GENERAL	
NIVEL	Operativo
CÓDIGO	O5CV
NÚMERO DE PUESTO	1
JEFE INMEDIATO	Jefe de Obra
SUBORDINADO DIRECTO	-
B. PERFIL DEL CARGO	
INSTRUCCIÓN REQUERIDA	Bachiller/Superior con Licencia Tipo F
EXPERIENCIA LABORAL	2 años
CONOCIMIENTOS	Conducción Maquinaria Pesada Obras Públicas
C. PRÓPOSITO	
Realizar actividades de conducción de los vehículos pesados (volqueta) de la Constructora SENON SENON.	
D. FUNCIONES	
- Ejecutar la conducción diaria de la volqueta trasportando el material de construcción, herramientas y equipos a los lugares de la obra. - Transportar insumos de propiedad del proyecto según rutas e indicaciones previstas. - No transportar materiales u equipos que no pertenezcan a la Constructora SENON SENON sin previa autorización del Jefe de Obra. - Mantener en buen estado la volqueta desde el punto de vista mecánico, de limpieza y cuidando la visibilidad institucional. - Cumplir con la programación semanal y bajo las orientaciones del Jefe de Obra. - Notificar sobre dificultades mecánicas en la obra al Jefe de Obra para que el mismo derive el problema al Mecánico de la Constructora SENON SENON. - Cumplir con las programaciones semanales para el mantenimiento mecánico de la volqueta.	

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	20 de 35

E. DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Cumplir con las tareas que le han sido asignadas conforme a la ley de tránsito vigente.
- No conducir en estado de ebriedad, bajo los efectos de estupefacientes, etc.
- No conducir a exceso de velocidad.
- Dar seguimiento a los trabajos de mecánica realizados por los talleres donde se realizan las reparaciones de vehículos de la Constructora SENON SENON.
- Participar activamente en la compra de repuestos necesarios para el óptimo estado de la volqueta.

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	21 de 35

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON
---	--

DENOMINACIÓN DEL CARGO: OPERADOR DE RODILLO

A. INFORMACIÓN GENERAL	
NIVEL	Operativo
CÓDIGO	O5OR
NÚMERO DE PUESTO	1
JEFE INMEDIATO	Jefe de Obras
SUBORDINADO DIRECTO	-
B. PERFIL DEL CARGO	
INSTRUCCIÓN REQUERIDA	Bachiller/Superior con Licencia Tipo F
EXPERIENCIA LABORAL	2 años
CONOCIMIENTOS	Conducción Maquinaria Pesada Obras Públicas
C. PRÓPOSITO	
Operar rodillos autopropulsados vibratorios compactación mecanizada de las capas de relleno estructural que se conforman durante los trabajos de movimientos de tierra.	
D. FUNCIONES	
- Realizar la operación diaria del rodillo al lugar de la obra. - Compactar terrenos de fundación. - Compactar en capas de espesor adecuado el cuerpo de terraplén, sub-rasante, sub-base, capa base, carpeta asfáltica y otros componentes. - Asentar buzones y depósitos creados a lo largo del tramo. - Enrasar superficies. - Montar y desmontar los diferentes equipos y accesorios de la máquina. - Manipular los elementos, herramientas, materiales, medios auxiliares, protecciones colectivas e individuales necesarios para desarrollar el trabajo. - Poner en funcionamiento, operar y realizar la mantención básica de su máquina. - Trabajo en diversas condiciones climáticas y de altura. - Realizar pozos de exploración cuando se lo requiera.	

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	22 de 35



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON

- Reportar al Jefe de Obra sobre el tipo de trabajo realizado, desperfectos, planes, estado general de la máquina e insumos solicitados, horas de trabajo, etc.

E. DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Cumplir con las tareas que le han sido asignadas conforme a la ley de tránsito vigente.
- No conducir en estado de ebriedad, bajo los efectos de estupefacientes, etc.
- No conducir a exceso de velocidad.
- Dar seguimiento a los trabajos de mecánica realizados por los talleres donde se realizan las reparaciones de vehículos de la Constructora SENON SENON.
- Participar activamente en la compra de repuestos necesarios para el óptimo estado del rodillo.

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	23 de 35

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON
---	--

DENOMINACIÓN DEL CARGO: OPERADOR DE RETROEXCAVADORA

A. INFORMACIÓN GENERAL	
NIVEL	Operativo
CÓDIGO	E2RE
NÚMERO DE PUESTO	1
JEFE INMEDIATO	Jefe de Obras
SUBORDINADO DIRECTO	-
B. PERFIL DEL CARGO	
INSTRUCCIÓN REQUERIDA	Bachiller/Superior con Licencia Tipo F
EXPERIENCIA LABORAL	2 años
CONOCIMIENTOS	Conducción Maquinaria Pesada Obras Públicas
C. PRÓPOSITO	
Realizar el trabajo propio de la retroexcavadora, así como efectuar la puesta a punto y el mantenimiento de esta.	
D. FUNCIONES	
- Excavar y cargar materiales con la retroexcavadora para la ejecución de los diferentes trabajos en la obra. - Abrir trincheras para cables, tubos, drenajes, etc. - Realizar vaciados para la posterior utilización en la ejecución de diversas obras. - Excavar y cimentar edificios. - Cargar materiales en vehículos de transporte, tolvas y cintas transportadoras. - Efectuar la puesta a punto y mantenimiento preventivo de la retroexcavadora. - Operar y asegurar las palas mecánicas, cangilones, mordazas o dragas de arrastre para excavar, explanar y mover tierra, rocas, arena, grava y materiales análogos. - Operar y asegurar la cuchilla frontal de acero de la retroexcavadora, para empujar, repartir y nivelar tierra, arena, nieve y otros materiales.	

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	24 de 35

- Operar y asegurar la retroexcavadora para extraer arena, grava y limo del fondo marino o fluvial.
- Operar y asegurar los martinetes de la retroexcavadora para hincar pilotes de madera, de hormigón o de acero.
- Operar y asegurar la retroexcavadora para extender y alisar capas de grava, hormigón, asfalto o preparados a base de alquitrán durante la construcción de carreteras, caminos y obras similares.

E. DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Cumplir con las tareas que le han sido asignadas conforme a la ley de tránsito vigente.
- No conducir en estado de ebriedad, bajo los efectos de estupefacientes, etc.
- No conducir a exceso de velocidad.
- Dar seguimiento a los trabajos de mecánica realizados por los talleres donde se realizan las reparaciones de vehículos de la Constructora SENON SENON.
- Participar activamente en la compra de repuestos necesarios para el óptimo estado de la retroexcavadora.

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	25 de 35

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON
---	--

DENOMINACIÓN DEL CARGO: OPERADOR DE EXCAVADORA

A. INFORMACIÓN GENERAL	
NIVEL	Operativo
CÓDIGO	O5EX
	1
JEFE INMEDIATO	Jefe de Obras
SUBORDINADO DIRECTO	-
B. PERFIL DEL CARGO	
INSTRUCCIÓN REQUERIDA	Bachiller/Superior con Licencia Tipo F
EXPERIENCIA LABORAL	2 años
CONOCIMIENTOS	Conducción Maquinaria Pesada Obras Públicas
C. PRÓPOSITO	
Realizar el trabajo propio de la excavadora, así como efectuar la puesta a punto y el mantenimiento de esta.	
D. FUNCIONES	
- Excavar y cargar materiales con la excavadora para la ejecución de los diferentes trabajos en la obra. - Abrir trincheras para cables, tubos, drenajes, etc. - Realizar vaciados para la posterior utilización en la ejecución de diversas obras. - Excavar y cimentar edificios. - Cargar materiales en vehículos de transporte, tolvas y cintas transportadoras. - Efectuar la puesta a punto y mantenimiento preventivo de la excavadora. - Operar y asegurar las palas mecánicas, cangilones, mordazas o dragas de arrastre para excavar, explanar y mover tierra, rocas, arena, grava y materiales análogos. - Operar y asegurar la cuchilla frontal de acero de la excavadora, para empujar, repartir y nivelar tierra, arena, nieve y otros materiales.	

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	26 de 35

- Operar y asegurar la excavadora para extraer arena, grava y limo del fondo marino o fluvial.
- Operar y asegurar los martinetes de la excavadora para hincar pilotes de madera, de hormigón o de acero.
- Operar y asegurar la excavadora para extender y alisar capas de grava, hormigón, asfalto o preparados a base de alquitrán durante la construcción de carreteras, caminos y obras similares.

E. DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Cumplir con las tareas que le han sido asignadas conforme a la ley de tránsito vigente.
- No conducir en estado de ebriedad, bajo los efectos de estupefacientes, etc.
- No conducir a exceso de velocidad.
- Dar seguimiento a los trabajos de mecánica realizados por los talleres donde se realizan las reparaciones de vehículos de la Constructora SENON SENON.
- Participar activamente en la compra de repuestos necesarios para el óptimo estado de la excavadora.

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	27 de 35

 CONSTRUCTORA SENON SENON	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON
--	--

DENOMINACIÓN DEL CARGO: OPERADOR DE TANQUERO

A. INFORMACIÓN GENERAL	
NIVEL	Operativo
CÓDIGO	O5TA
NÚMERO DE PUESTO	1
JEFE INMEDIATO	Jefe de Obras
SUBORDINADO DIRECTO	-
B. PERFIL DEL CARGO	
INSTRUCCIÓN REQUERIDA	Bachiller/Superior con Licencia Tipo F
EXPERIENCIA LABORAL	2 años
CONOCIMIENTOS	Conducción Maquinaria Pesada Obras Públicas
C. PRÓPOSITO	
Realizar el trabajo propio del camión tanquero, así como efectuar la puesta a punto y el mantenimiento de este.	
D. FUNCIONES	
- Operar el camión tanquero durante la carga y descarga de material. - Realizar la inspección del camión tanquero antes de las actividades operativas con la finalidad de determinar el estado y funcionamiento del mismo. - Informar al Jefe de Obras los eventos mecánicos o desperfectos eléctricos que presente su equipo - Asegurar el lineamiento de carga y descarga del material. - Asegurar que exista la protección de sobrepresión y de vacío en los recipientes y tanques a lo que se esté llenando o vaciando. - Traslado y aplicación de agua en el regadío de accesos, control de polvo en los frentes de trabajo y en saturación de agua en los materiales a ser utilizados en los rellenos estructurales. - Estimar cualitativamente el porcentaje adecuado de humedad requerida en los materiales. - Mantener estándares operacionales eficientes para un adecuado uso del recurso hídrico.	

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	28 de 35

E. DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Cumplir con las tareas que le han sido asignadas conforme a la ley de tránsito vigente.
- Operar únicamente si se ha estacionado el camión tanquero bloqueado los frenos y apagado todo el equipo eléctrico.
- No conducir en estado de ebriedad, bajo los efectos de estupefacientes, etc.
- No conducir a exceso de velocidad.
- Dar seguimiento a los trabajos de mecánica realizados por los talleres donde se realizan las reparaciones de vehículos de la Constructora SENON SENON.
- Participar activamente en la compra de repuestos necesarios para el óptimo estado del camión tanquero.

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	29 de 35

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON
---	--

DENOMINACIÓN DEL CARGO: OPERADOR DE MOTONIVELADORA

A. INFORMACIÓN GENERAL	
NIVEL	Operativo
CÓDIGO	O5MO
NÚMERO DE PUESTO	1
JEFE INMEDIATO	Jefe de Obras
SUBORDINADO DIRECTO	-
B. PERFIL DEL CARGO	
INSTRUCCIÓN REQUERIDA	Bachiller/Superior con Licencia Tipo F
EXPERIENCIA LABORAL	2 años
CONOCIMIENTOS	Conducción Maquinaria Pesada Obras Públicas
C. PRÓPOSITO	
Realizar el trabajo propio de la motoniveladora, así como efectuar la puesta a punto y el mantenimiento de esta.	
D. FUNCIONES	
- Realizar trabajos de aplanado, nivelado de superficie de tierras, refinado de bases de pavimentos. - Realizar cortes, carguíos, acopios, desvíos, mezclar, extender. - Realizar trabajos de construcción y reparación de cunetas. - Realizar trabajos de montaje y desmontaje de los diferentes equipos y accesorios de la máquina. - Poner en funcionamiento, operar y realizar la mantención básica de su máquina. - Entregar la bitácora diaria al Jefe de Obras sobre los tipos de trabajo realizados, desperfectos, planes, estado general de la máquina e insumos solicitados, horas de trabajo, etc.	

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	30 de 35

E. DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Cumplir con las tareas que le han sido asignadas conforme a la ley de tránsito vigente.
- No conducir en estado de ebriedad, bajo los efectos de estupefacientes, etc.
- No conducir a exceso de velocidad.
- Dar seguimiento a los trabajos de mecánica realizados por los talleres donde se realizan las reparaciones de vehículos de la Constructora SENON SENON.
- Participar activamente en la compra de repuestos necesarios para el óptimo estado de la motoniveladora.

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	31 de 35

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON
---	--

DENOMINACIÓN DEL CARGO: BODEGUERO

A. INFORMACIÓN GENERAL	
NIVEL	Operativo
CÓDIGO	O5BO
	1
JEFE INMEDIATO	Jefe de Obras
SUBORDINADO DIRECTO	-
B. PERFIL DEL CARGO	
INSTRUCCIÓN REQUERIDA	Bachiller/Superior con Licencia Tipo F
EXPERIENCIA LABORAL	2 años
CONOCIMIENTOS	Conducción Maquinaria Pesada Obras Públicas
C. PRÓPOSITO	
Mantener el resguardo de los bienes materiales adquiridos por la Constructora SENON SENON para ser utilizados en labores propias de la organización, que se encuentre en tránsito o en forma permanente en las bodegas destinadas para dichos fines.	
D. FUNCIONES	
- Registrar el ingreso y salida de materiales, equipos, herramientas y otros. - Mantener al día los archivos que acreditan la existencia de materiales en bodega, tales como: resoluciones u órdenes de compras, copias de facturas, guías de despacho, etc. - Firmar las respectivas facturas en trámite, acreditando con su firma la recepción de los bienes. - Informar oportunamente al Jefe de Obras, en caso de pérdidas de especies detectadas en el ejercicio de sus funciones.	
E. DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
- Responder por la pérdida, robo o daño de los materiales, equipos y herramientas en bodega. - Mantener en orden el área de bodega dispuesta a su cargo durante la obra.	

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	32 de 35

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON
---	--

DENOMINACIÓN DEL CARGO: MECÁNICO

A. INFORMACIÓN GENERAL	
NIVEL	Auxiliar
CÓDIGO	A6ME
NÚMERO	
JEFE INMEDIATO	Gerente General
SUBORDINADO DIRECTO	1
B. PERFIL DEL CARGO	
INSTRUCCIÓN REQUERIDA	Técnico o Superior
EXPERIENCIA LABORAL	3 años
CONOCIMIENTOS	Mecánica Automotriz
C. PRÓPOSITO	
Realizar el manteamiento de la maquinaria pesada de la Constructora SENON SENON garantizando que las mismas se encuentren en óptimas condiciones para la ejecución de las obras.	
D. FUNCIONES	
- Detectar averías y fallas de las retroexcavadoras, excavadoras, motoniveladoras y maquinaria de construcción pesada, y equipos para la su respectiva reparación. - Ajuste de equipos y reparación o reemplazamiento de piezas defectuosas de la maquinaria pesada de la Constructora SENON SENON. - Probar la maquinaria pesadas y demás equipos reparados para la correcta ejecución y garantizar que cumpla con el trabajo y las especificaciones del fabricante - Limpiar, engrasar y realizar otros trabajos de mantenimiento en el equipo. - Servicio de accesorios y herramientas de trabajo tales como la cosecha y equipos de labranza, palas, arados, tornos y barreras laterales	
E. DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
- Responder por el mantenimiento y funcionamiento de la maquinaria pesada de la Constructora SENON SENON sea parte interesada. - Trabajar en equipo con los operadores de maquinaria pesada para la respectiva reparación de los equipos de la Constructora SENON SENON.	

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	33 de 35

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON
---	--

DENOMINACIÓN DEL CARGO: GUARDIA DE SEGURIDAD

A. INFORMACIÓN GENERAL	
NIVEL	Auxiliar
CÓDIGO	A6GS
NÚMERO DE PUESTO	1
JEFE INMEDIATO	Secretaria
SUBORDINADO DIRECTO	-
B. PERFIL DEL CARGO	
INSTRUCCIÓN REQUERIDA	Secundaria (Bachiller)
EXPERIENCIA LABORAL	2 años
CONOCIMIENTOS	Seguridad
C. PRÓPOSITO	
• Brindar seguridad y mantener el orden interno de las instalaciones de la oficina principal de la Constructora SENON SENON.	
D. FUNCIONES	
• Vigilar las instalaciones de la oficina principal de la Constructora SENON SENON. • Mantener el orden y seguridad interno de la Constructora SENON SENON. • Evitar robos/asaltos en las instalaciones de la Constructora SENON SENON. • Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal. • Emitir reportes del ingreso y salida de personas a las instalaciones de la Constructora SENON SENON.	
E. DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
• Permanecer alerta en todo momento, para reaccionar a tiempo ante actividades sospechosas y situaciones anormales que puedan presentarse en perjuicio del personal administrativo de la Constructora SENON SENON. • Comunicar inmediatamente al Gerente General de situación de riesgo para la Constructora SENON SENON.	

Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	34 de 35

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON
---	--

DENOMINACIÓN DEL CARGO: CONSERJE

A. INFORMACIÓN GENERAL		
NIVEL	Auxiliar	
CÓDIGO	A6CO	
NÚMERO DE PUESTO	1	
JEFE INMEDIATO	Secretaria	
SUBORDINADO DIRECTO	Ninguno	
B. PERFIL DEL CARGO		
INSTRUCCIÓN REQUERIDA	Primaria/Secundaria	
EXPERIENCIA LABORAL	2 años	
CONOCIMIENTOS	Limpieza de oficinas Limpieza de sanitarios	
C. PRÓPOSITO		
Ejecutar labores de aseo y limpieza diario de todas las instalaciones de la Constructora SENON SENON.		
D. FUNCIONES		
- Barrer y trapear el área asignada. - Lavar paredes, puertas, ventanas, sanitarios y otros. - Trasladar mobiliarios, equipos y materiales de oficina según instrucciones. - Limpiar alfombras y mobiliarios de oficina. - Recoger y botar basura. - Colaborar en las labores de abrir y cerrar la oficina de la Constructora SENON SENON. - Realizar gestiones de mensajería dentro y fuera de la empresa en coordinación del departamento de administración. - Apoyar en tareas sencillas de archivo y fotocopiado a la Secretaria de la Constructora. - Realizar trámites de pagos de luz, agua, teléfonos y otros servicios básicos de la Constructora.		
E. DEBERES Y RESPONSABILIDADES		
- 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.		
Elaborado por:	Fecha de Aprobación	Página
Ing. Evelin Loor Vélez.	Mayo 2015	35 de 35

4.1.5. Implementación del manual de organización y funciones de la Constructora SENON SENON

El Manual de Organización y Funciones de la Constructora SENON SENON es una base fundamental para el desarrollo de la misma, en especial para su talento humano; es por ello que no se debe dar espera su puesta en marcha. Su importancia radica en dos puntos principales:

- 1) Proporciona a cada uno de los miembros de la Constructora SENON SENON una perspectiva general de su cargo o puesto de trabajo y como desarrollar sus funciones dentro de la empresa para el logro sus objetivos y metas.
- 2) Permite a los directivos y ejecutivos de la Constructora SENON SENON tener un panorama claro de cómo se deben llevar a cabo las funciones en la empresa de una manera organizada.

Es por ello que para su implantación se debe proceder con una serie de pasos que consisten en la aprobación del manual, selección y aplicación del método de implantación, implantación del manual y finalmente darle el correspondiente seguimiento y control al mismo.

4.1.5.1. Aprobación

Para la aprobación del manual se procede a la convocatoria de los miembros directivos y ejecutivos de la Constructora SENON SENON. En dicha reunión se hará la presentación del manual, para lo cual se debe entregar a las autoridades anteriormente mencionadas un documento sin Proyecto de Investigación conjuntamente sustentado con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o audiovisuales y de esta forma destacar los puntos y elementos más relevantes del mismo,

Una vez presentado el manual, se espera que los miembros directivos y ejecutivos sean quienes analicen o compartan detallados puntos de vista, ya sea para eliminar o agregar

funciones u elementos de organización que consideren pertinentes del manual, en caso de no existir correcciones se procede a la aprobación automática del mismo.

4.1.5.2. Método de implantación en paralelo

Una vez realizadas las respectivas correcciones para la aprobación (en caso de darse las mismas) del manual de organización y funciones de la Constructora SENON SENON se procede a la selección y aplicación de un método de implantación del manual.

Para el caso de la Constructora SENON SENON se debe hacer uso del método de implantación en paralelo del manual, ya que el mismo sirve para manuales de amplia cobertura, los cuales abarcan mucha información de carácter estratégico.

Su proceso implica la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como las que se van a implantar, lo cual permite efectuar cambios sin crear problemas, ya que las nuevas condiciones accionan libremente antes de que se suspendan las anteriores. Esta es una forma de poco a poco acostumbrar al personal a adaptarse a las funciones que se detallan en el manual.

4.1.5.4. Acciones de implantación del manual

Para la socialización del manual se debe establecer un programa con una serie de acciones tales como son seminarios de capacitación o foros de decisión, que permitan al personal de la empresa conocer los beneficios sobre la implantación del manual de organización y funciones dentro de la empresa para que de esta manera ellos logren incrementar su confianza y por ende su colaboración para alcanzar los objetivos de la Constructora.

En forma paralela se deben realizar campañas de difusión a través de la impresión y entrega del manual a cada uno de los miembros de la Constructora, con la finalidad de que lo lean y sigan las funciones de acuerdo al cargo que tienen.

4.1.5.5. Revisión y actualización

La utilidad del manual de organización y funciones de la Constructora SENON SENON se enfoca en la veracidad de la información que contiene, por lo que se requiere que el mismo sea revisado de forma constante para su respectiva actualización.

Para dicha revisión se debe seguir un cronograma y delegar esta actividad al supervisor del departamento de talento humano quien se encargará de evaluar de forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo que se han dado a causa de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.

4.1.6. Indicadores de gestión

Para realizar el seguimiento, el control y la evaluación de la implementación del manual de organización y funciones de la Constructora SENON SENON, el supervisor del departamento de Talento Humano debe utilizar tres formularios para medir el desempeño del personal. A continuación se detallan los respectivos formularios.

4.1.6.1. Planificación individual de las funciones y desempeño del personal

- 1) El jefe de cada departamento conjuntamente con el supervisor o jefe del departamento de talento humano y subordinados, se encargan de formular en consenso los objetivos (4 a 5 máximo) y las actividades que se cumplirán en el período de la evaluación.
- 2) Cada objetivo se le debe definir un valor, el cual puede variar según el grado de importancia, indicadores y nivel de eficiencia. Estos indicadores permitirán medir cambios a través del tiempo, facilitando el seguimiento del cumplimiento de las funciones para alcanzar mejores resultados en dicho proceso.
- 3) El jefe inmediato y el supervisor del departamento de talento humano, serán quienes se encarguen de definir las funciones que a cada subordinado le corresponde y se las harán conocer para que el subordinado sea implementándolas.

4) Cada actividad o función tiene un puntaje máximo que se distribuye entre cada una de las características que integra a la misma de forma consensuada entre el jefe(a) inmediato y el empleado(a).

4.1.6.2. Seguimiento del cumplimiento del plan individual de las funciones y desempeño del personal

El supervisor o jefe del departamento de talento humano debe hacer una reunión mensual con el subordinado con el propósito de darle seguimiento a los Compromisos de Gestión y planes individuales. Para ello se realizan los siguientes pasos:

- 1) El supervisor se encarga de realizar el seguimiento del desempeño y comportamiento de los empleados de la Constructora SENON SENON. Esta actividad se la considera de gran importancia para los sistemas de gestión del desempeño, ya que contribuye de forma significativa con el aprendizaje, fomenta la capacidad autocrítica e incorpora esta práctica a la cultura organizacional de la Constructora.
- 2) Dependiendo del análisis del paso anterior el supervisor, jefe inmediato y empleado proponen acciones correctivas en caso de ser necesario.
- 3) Se revisan y retroalimentan las funciones a promover, indicando las fortalezas de las mismas y/o aquellas que requieren mejorar.
- 4) Se ejemplifican casos concretos de situaciones que fomentan las funciones, así como las actitudes que se haya observado en las relaciones cotidianas, que hayan sido positivas y/o las que requieran mejorar.
- 5) Se les apoya al personal para que continúen mejorando.

4.1.6.3. Evaluación del cumplimiento

Para la respectiva evaluación del cumplimiento de las funciones, el supervisor del departamento de talento humano conjuntamente con el jefe inmediato de cada uno de los

departamentos de la Constructora SENON SENON debe de propiciar un clima organizacional de carácter armónico y confianza. Para ello se implementan los siguientes pasos:

- 1) El empleado se encarga de elaborar y presenta su autoevaluación a su jefe inmediato y detalla sus resultados de acuerdo a su criterio personal.
- 2) Posteriormente, el jefe inmediato con el supervisor del departamento de talento humano son quienes proceden a la evaluación del empleado de acuerdo a las interacciones con el mismo durante el período establecido.
- 3) Se realiza una reunión, entre el supervisor del departamento de talento humano, el jefe inmediato y el empleado con el propósito de valorar el cumplimiento de los objetivos consensuados en la planificación individual. Para ello se necesita que todos los miembros en esta reunión tengan una actitud proactiva para de esta forma mantener una comunicación efectiva, de doble vía (Ver Anexos)
- 4) Se evalúan el nivel de desempeño obtenido durante el período planificado y se establecen los niveles alcanzados mediante los parámetros de evaluación de objetivos y funciones.
- 5) Se identifica y establece el grado de cumplimiento del plan individual durante el período planificado.
- 6) Tanto el supervisor como los jefes inmediatos y los empleados acuerdan estrategias con el propósito de incrementar los niveles de eficiencia.

4.1.6.4. Valores para la evaluación del desempeño

Los niveles de eficiencia que servirán de parámetros, se indican a de eficiencia que servirán de parámetros, se indican a continuación:

Puntuación Niveles de eficiencia

95 a 100 Excelente

90 a 94 Muy bueno

80 a 89 Bueno

60 a 79 Mejorable Menor o igual a

60 Deficiente

4.1.7. Cronograma

Para poner en marcha la implementación del Manual de Organización y Funciones de la Constructora SENON SENON, es preciso detallar el siguiente cronograma de actividades:

Cuadro 24. Cronograma para la implantación del manual de organización y funciones de la Constructora SENON SENON.

Nº	ACTIVIDADES	MES 1				MES 2			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del Manual								
2	Aprobación del Manual								
3	Capacitación o Seminarios								
4	Implementación del Manual								
5	Seguimiento y Control								

ELABORADO POR: LA AUTORA.

4.1.8. Presupuesto

Se ha presupuestado que para la implementación del Manual de Organización y Funciones se requiere aproximadamente \$ 1.685,00 USD.

Cuadro 25. Presupuesto para la implantación del manual de organización y funciones de la Constructora SENON SENON.

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Recursos de Información	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Reproducción del documento sín Proyecto de Investigación	2	\$ 17,50	\$ 35,00

Capacitación	2	\$ 400,00	\$ 800,00
Reproducción del Manual	25	\$ 30,00	\$ 750,00
TOTAL			\$ 1.685,00

ELABORADO POR: LA AUTORA.

4.2. Discusión

En la presente investigación se hizo uso de una encuesta dirigida al personal de la Constructora SENON SENON y una entrevista a su Gerente General, con dicha información se establecieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que a su vez determinan la situación actual de la Constructora, en la cual se encontró que existe desorganización ya que sus autoridades no se han preocupado de definir los roles y actividades de su personal, coincidiendo con lo que mencionan Kotler & Armstrong (2013), con respecto a que el análisis FODA permite evaluar la situación de la empresa, en el cual se genera una evaluación global de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización.

Además se identificó que la Constructora no cuenta con una estructura orgánica definida, y que sus empleados han sido colocados de acuerdo a las actividades que se realiza dentro de la Constructora, sin considerar un estudio previo del nivel jerárquico al que deben pertenecer cada uno de ellos, lo cual incide en el desconocimiento de las relaciones de autoridad de la Constructora según lo que manifiesta Gil Estallo (2013), que la estructura organizacional debe ser fundamental para toda empresa ya que es el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización.

En cuanto a las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo de la Constructora, estos han sido comunicados por medio del Gerente General al momento de la contratación de los empleados, mas no porque exista un documento que les informe sobre las mismas, haciendo que muchos de ellos no tengan una guía a la mano que les permita brindar un servicio de excelencia, tal como señala Dressel (2013), que las funciones requieren de la elaboración de la información para darse a conocer y de esta forma sean desempeñadas adecuadamente dentro de una organización.

Basándose en lo anteriormente mencionado se acoge la hipótesis Proyecto de Investigación que el diseño del manual de organización y funciones incidirá positivamente en el desempeño del talento humano de la Constructora SENON SENON, ya que es un documento guía que permitirá conocer a cada uno de los colaboradores de la Constructora su rol dentro de la misma y desarrollar de forma eficiente sus funciones.

CAPÍTULO V.
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas al personal de la Constructora SENON SENON y su Gerente General, se elaboró la matriz FODA con la finalidad de realizar un análisis actual que permitió identificar que la empresa se encuentra en una situación de desorganización interna, debido a la ausencia de planificación estratégica. Este problema se debe en parte, a que sus directivos, al ser una empresa nueva en el mercado; solamente se han dedicado a la ejecución de sus actividades operativas y no se han preocupado por la organización y desempeño de su talento humano.
- La Constructora SENON SENON, actualmente no cuenta con una estructura orgánica. Sin embargo, existen 12 puestos de trabajo que han sido empíricamente colocados de acuerdo a las actividades operativas que se realiza dentro de la Constructora. Cabe recalcar que a los mismos no se les ha otorgado ninguna denominación del puesto por escrito, ni definido su nivel jerárquico. Esta Constructora requiere de una estructura orgánica de seis niveles jerárquicos y 18 puestos de trabajo, de los cuales 13 deben estar separados en 5 departamentos para de esta forma brindar un servicio eficiente a los clientes de la Constructora SENON SENON.
- Las funciones, grado de autoridad y responsabilidades de cada uno de los puestos o cargo de trabajo de la Constructora SENON SENON no han sido definidas por escrito, estas más bien son comunicadas de forma empírica por medio del Gerente General de la Constructora al momento de la contratación del personal. Así mismo se identificó que la mayoría del personal es contratado por recomendaciones de amigos o familiares y no han sido seleccionados de acuerdo a sus conocimientos y capacidades, lo cual incide negativamente al momento del desarrollo de las funciones que deben ejercer en la Constructora.

5.2. Recomendaciones

- Implementar el manual de organización y funciones con la finalidad incentivar al talento humano de la Constructora SENON SENON a brindar un servicio de calidad, y que el mismo sea actualizado de forma anual o cuando se considere necesario la introducción de un nuevo puesto de trabajo o departamento que contribuya al desarrollo de la Constructora.
- Establecer el departamento de talento humano ya que el mismo se encargará de la selección y contratación de talento humano calificado para la Constructora SENON SENON.
- Capacitar al nuevo personal que ingrese a la Constructora SENON SENON basándose en las normativas y funciones que se disponen en el manual y al mismo tiempo realizar el seguimiento y control del desempeño del talento humano con el propósito de establecer posibles deficiencias y corregir las mismas, asegurando un servicio eficiente.

CAPÍTULO VI.

BIBLIOGRAFÍA

6.1. Literatura citada

- Adrianzén Tineo, R. L. (2014). *Propuesta de rediseño organizacional para la asociación de textileros artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto - Cajamarca*. C Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Alteco Consultores. (5 de Agosto de 2015). *Manual de Funciones*. Obtenido de Alteco Consultores: <http://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>
- Ambrosio, V. (2013). *Plan de Marketing Paso a Paso*. Colombia: Prentice Hall.
- Aramburu, N., & Rivera, O. (2010). *Organización de empresas*. España: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Atehortúa Hurtado, F. (2010). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Barato, J., Cabezas, L., & Nistal, C. (2013). *Director de Proyectos*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Besseyre Des Horts, C.-H. (2009). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Bolívar, A., Déniz, M. d., & García, D. (2014). *Economía y dirección de empresas*. España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Borello, A. (2012). *El Plan de Negocios*. Madrid: Diaz de Santos.
- Carrasco, Y. (2009). *Las organizaciones*. Argentina: El Cid Editor.
- De Ansorena Cao, A. (2011). *15 pasos para la selección de personal con éxito: método e instrumentos*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Dobles, R. (2008). *Métodos, Técnicas Y Recursos Básicos Para Acciones Educativas*. San José: EUNED.
- Dolan, S. L. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. España: McGraw-Hill.
- Dressel, G. (2013). *Organización de la empresa constructora*. Barcelona: Editores Técnicos Asociados.
- Editorial Vertice. (2007). *Estructuras organizativas*. España: Publicaciones Vertice.
- Fernandes Barbosa, E., & Guimarães de Moura, D. (2013). *Proyectos Educativos y Sociales*. Madrid: NARCEA S.A.
- Gallardo, J. R. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Gil Estallo, M. d. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (Novena Edición ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Gomez Ceja, G. (2010). *Planeación y Organización de Empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Gómez-Chacón, I. M. (2008). *Identidad Europea: Individuo, Grupo, Sociedad*. Bélgica: Universidad de Deusto.
- Grupo D . (2010). *Auxiliares Administrativos*. Valencia: MAD-Eduforma.
- Guerra, G. (2010). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. San José: Editorial Agroamérica.
- Herrscher, E. (2013). *Presupuesto sistémico: clave para la supervivencia de emprendimientos y PyMEs*. Argentina: Ediciones Granica.
- IICA Biblioteca Venezuela. (2009). *Manual de Organización General*. Caracas: IICA Biblioteca Venezuela.
- Jiménez Boulanger, F. J., & Espinoza Gutierrez, C. L. (2007). *Costos Industriales*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: PEARSON EDUCACION.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (14ava Edición ed.). México: PEARSON EDUCACION.
- Lamb, C., Hair, J., & Carl, M. (2011). *Marketing*. México: Cengage.
- Manso Coronado, F. (2011). *Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Marketing Publishing. (2007). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Matilla i Serrano, K. (2010). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Ministerio de Educación de España. (2012). *La entrevista y la crónica: proyecto Mediascopio Prensa. La lectura de la prensa escrita en el aula*. España: Ministerio de Educación de España.
- Mondy, W., & Noe, R. M. (2007). *Administración de recursos humanos*. Barcelona: Pearson Education.
- Mora, L. A. (2012). *Indicadores de la gestión logística*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Murillo, G., & Zapata, Á. (2007). *Teorías clásicas de la organización y el management*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Ocaña, J. A. (2013). *Gestión de proyectos con mapas mentales*. España: Editorial Club Universitario.
- Pavía, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos*. España: IC Editorial.
- Pride, W., Hughes, R., & Kapoor, J. (2013). *Business*. Mason: Cengage Learning.
- Prieto, E. J. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional* (4ta Edición ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Publishing, M. (2007). *El diagnóstico de la empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Reyes Ponce, A. (2010). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa.
- Robbins, S. P. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Sainz de Vicuña Acín, J. M. (2012). *Plan Estratégico en la práctica* (I Edición ed.). Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2010). *El plan de marketing en la PYME*. Madrid: ESIC.
- Sáiz, M. C., & Escolar, M. d. (2013). *Observación sistemática e investigación en contextos educativos*. España: Editorial Universidad de Burgos.
- Sánchez, V. (2013). *Manual organización y gestión de equipos*. España: Editorial CEP, S.L.
- Santamaría, S. (2009). *Organigramas*. Argentina: El Cid Editor.
- Sapag Chain, N. (2011). *PROYECTOS DE INVERSIÓN: Formulación y Evaluación* (5ta edición ed.). México: Pearson Educación.
- Tamayo, A. (2011). *Auditoría de sistemas: Una visión práctica*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.
- Tomás-Sábad, J. (2010). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Valenzuela, B., & Ortiz Pacheco, M. (2010). *Análisis de Puestos de Trabajo*. Hermosillo: Universidad de Sonora.

CAPÍTULO VII.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para la creación de un manual de organización y funciones y su incidencia en el talento humano de la Constructora SENON SENON en el Cantón Quevedo, Año 2015.



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON S.A.

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar el manual de organización y funciones que mejore el desempeño del talento humano de la Constructora SENON SENON

1. ¿Conoce usted la estructura orgánica de la Constructora?

Si ☐ No ☐ Porque _____

2. ¿Considera Ud. que la Constructora ha identificado las diferentes áreas o departamentos de la misma?

Si ☐ No ☐ Porque _____

3. ¿Los puestos de trabajo están definidos con su respectiva denominación?

Si ☐ No ☐ Porque _____

4. ¿Se ha establecido por escrito los deberes y responsabilidades de cada puesto de trabajo?

Si ☐ No ☐ Porque _____

5. ¿Considera que el perfil del personal está de acuerdo a los requerimientos de cada uno de los puestos de trabajo de la Constructora?

Si ☐ No ☐ Porque _____

6. ¿Conoce a cabalidad sus funciones?

SI () NO () Porque _____

7. ¿Cumple al 100% sus funciones?

SI () NO () Porque _____

(*) Si respondió indique porque.

Falta de material/maquinaria dañada ()

Falta de información ()

Otros _____ Porque _____

8. ¿Califique su desempeño en el cargo actual?

Óptimo () Promedio () Bajo () Muy Bajo ()

9. En su labor diaria ¿Requiere usted ser supervisado?

SI () NO () Porque _____

10. ¿Con qué frecuencia considera usted que debe ser supervisado?

Todos los días ()
Una vez a la semana ()
Quincenalmente ()
Mensualmente ()
Otros () _____

11. ¿Considera usted que las quejas y sugerencias deben ser revisadas a su debido tiempo para conocer la opinión de los clientes con respecto a la calidad y calidez del servicio y por ende el desempeño de las funciones?

SI ()

NO () Porque _____

12. ¿La Constructora dispone de una manual donde se describan las funciones de los puestos de trabajo?

Si ☐

No ☐ Porque _____

13. ¿Considera usted que un manual de organización y funciones mejorará el desempeño del talento humano de la Constructora SENON SENON?

SI () NO ()

Porqué _____

Anexo 2. Entrevista al gerente general de la Constructora SENON SENON en el Cantón Quevedo, Año 2015.



ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA CONSTRUCTORA SENON SENON S.A.

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar el manual de organización y funciones que mejore el desempeño del talento humano de la Constructora SENON SENON

1. ¿Han establecido la misión y visión de la Constructora?
2. ¿Han definido las unidades administrativas, departamentos o áreas de la empresa?
3. ¿Se ha socializado la estructura orgánica de la empresa con el personal?
4. ¿El personal ha sido seleccionado de acuerdo a sus habilidades y conocimientos para el desarrollo de las actividades de su puesto de trabajo?
5. ¿El personal conoce quienes son sus autoridades de acuerdo a la jerarquía de la Constructora?
6. ¿El personal conoce sus deberes y responsabilidades?
7. ¿Le gustaría que se implemente un manual de organización y funciones para la Constructora?

Anexo 3. Formulario de Planificación Individual.

Nombre del Departamento:	
Nombre y cargo del Jefe Inmediato:	
Nombre y puesto del Empleado:	
Periodo de Planificación:	
Fecha de Elaboración:	
Firma del Jefe Inmediato:	
Firma del Empleado:	

N°	Objetivos	Puntaje	Indicadores	Escenarios

N°: Aquí se debe ubicar el número consecutivo de los objetivos, para ello se usa una fila por cada objetivo.

Objetivos: Aquí se detallan los objetivos que se esperan alcanzar en un departamento en el período a evaluar, los cuales deben ser consensuados entre el jefe inmediato y los subordinados.

Puntaje: Se establece los valores que se deben lograr en cada variable

Indicadores: Aquí se definen las variables que permitirán una medición cuantitativa o cualitativa de lo que se espera alcanzar con el objetivo planteado.

Escenarios: Aquí se describen las características de tiempo, espacio y condiciones físicas para el logro de los objetivos consensuados.

Anexo 4. Formulario de apoyo y seguimiento.

Nombre del Departamento:	
Nombre y cargo del Jefe Inmediato:	
Nombre y puesto del Empleado:	
Periodo de Seguimiento:	En esta fila se especifica el periodo de tiempo en el que se realiza el seguimiento.
Fecha de realización del seguimiento:	Se detalla el día, mes y año en que se realiza el seguimiento.
Firma del Jefe Inmediato:	
Firma del Empleado:	

N°	Objetivos	Recomendaciones

N°: Aquí se debe ubicar el número consecutivo de los objetivos, para ello se usa una fila por cada objetivo.

Objetivos: Aquí se transcriben los objetivos definidos en el formulario de planificación individual.

Recomendaciones para los objetivos: Aquí se detallan las sugerencias relacionadas con el desempeño y aptitudes observadas con el propósito de mejorar continuamente.

Anexo 5. Perfil óptimo de desempeño individual.

Nombre del empleado:	
Nombre del Jefe Inmediato:	
Periodo de Evaluación:	

Descripción de las actividades	Indicador	Meta	Conocimientos	Competencias técnicas del puesto	Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo

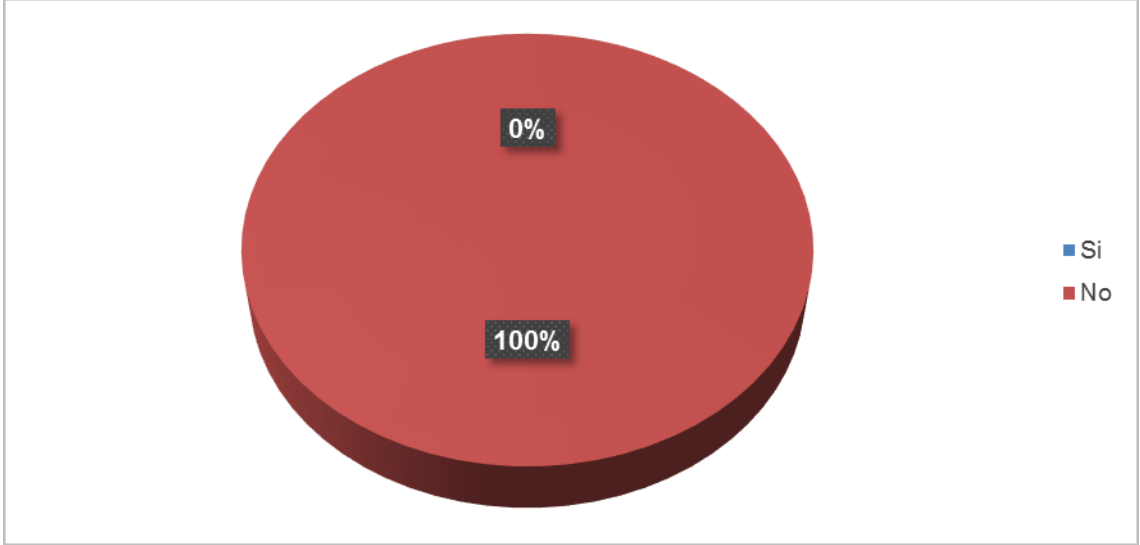
Firma del Jefe Inmediato

Firma del empleado

Anexo 6. Actividades por puesto de trabajo

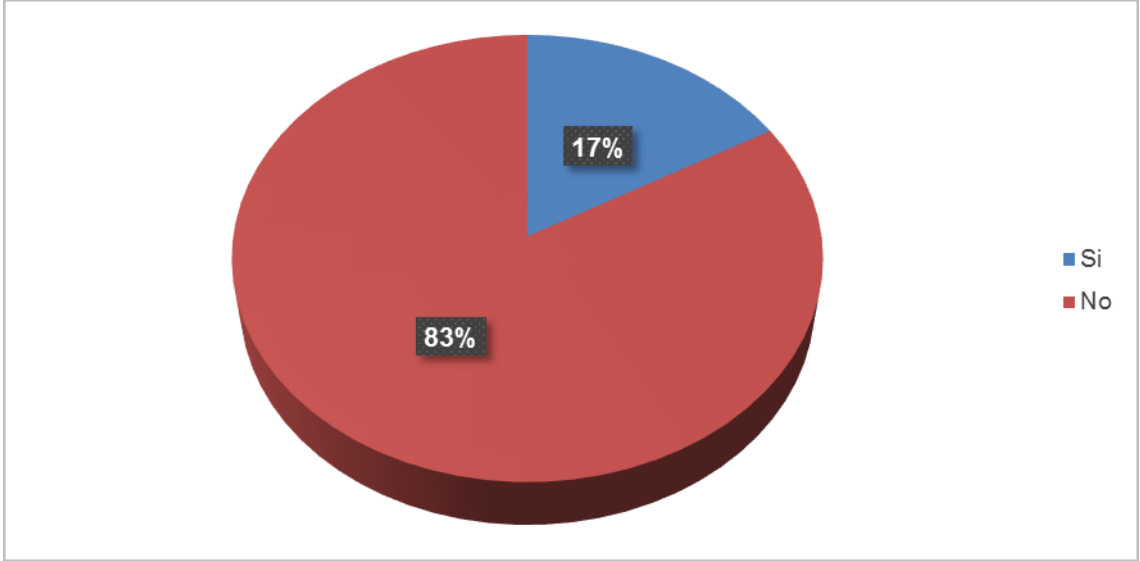
Actividades Esenciales	Conocimientos	Destrezas

Anexo 7. Conocimiento de la estructura orgánica por parte de los empleados de la Constructora SENON SENON.



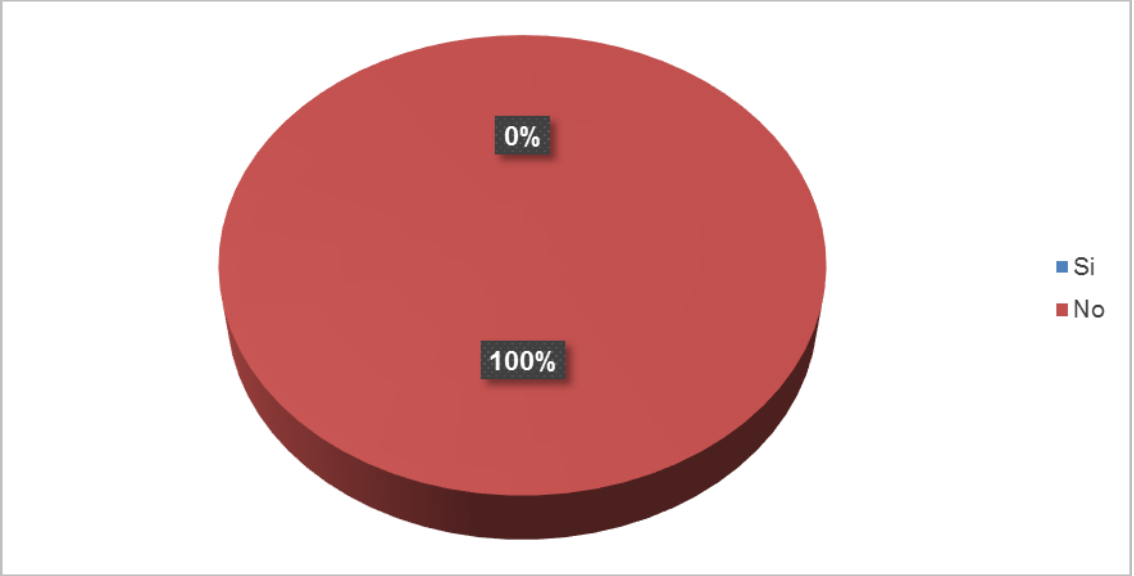
Elaborado por: Evelin Lourdes Loor Vélez.

Anexo 8. Identificación de las áreas o departamentos de la Constructora SENON SENON.



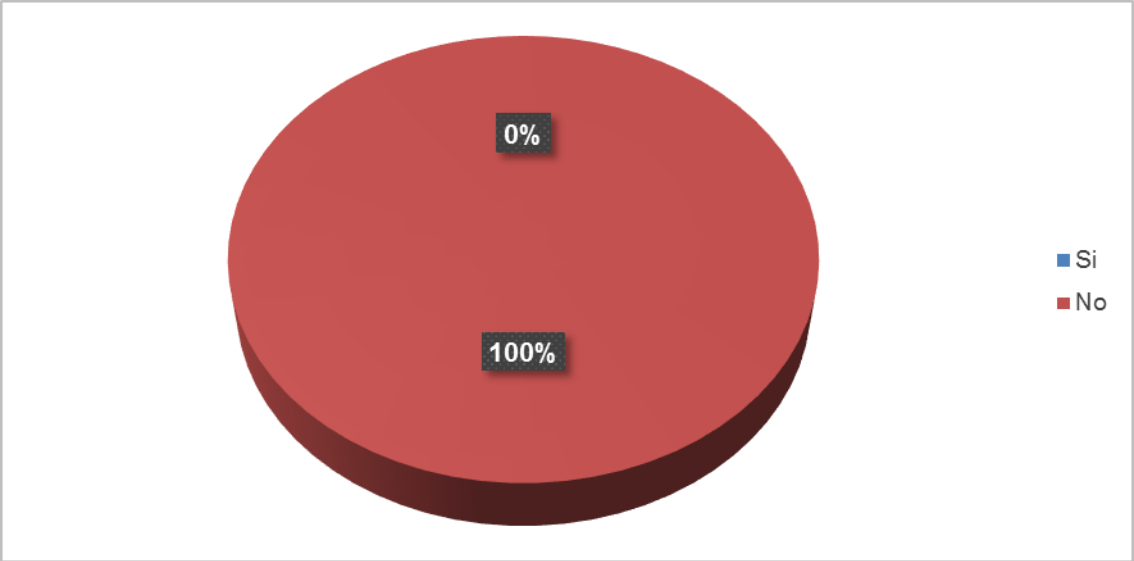
Elaborado por: Evelin Lourdes Loor Vélez.

Anexo 9. Definición de los puestos de trabajo de acuerdo a su denominación.



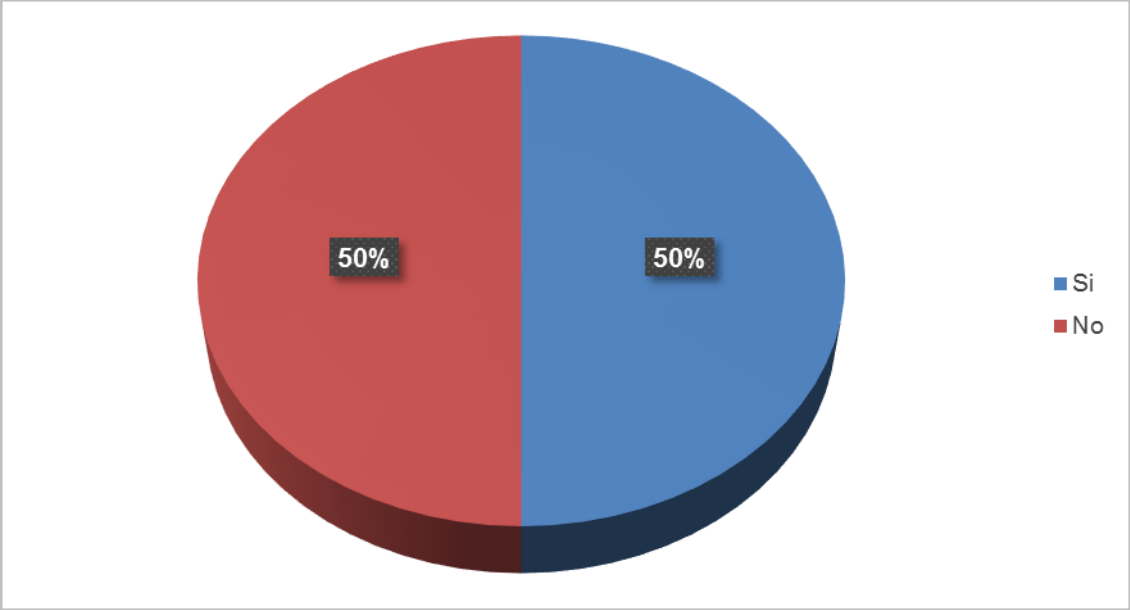
Elaborado por: Evelin Lourdes Loor Vélez.

Anexo 10. Establecimiento por escrito de los deberes y responsabilidades de los puestos de trabajo.



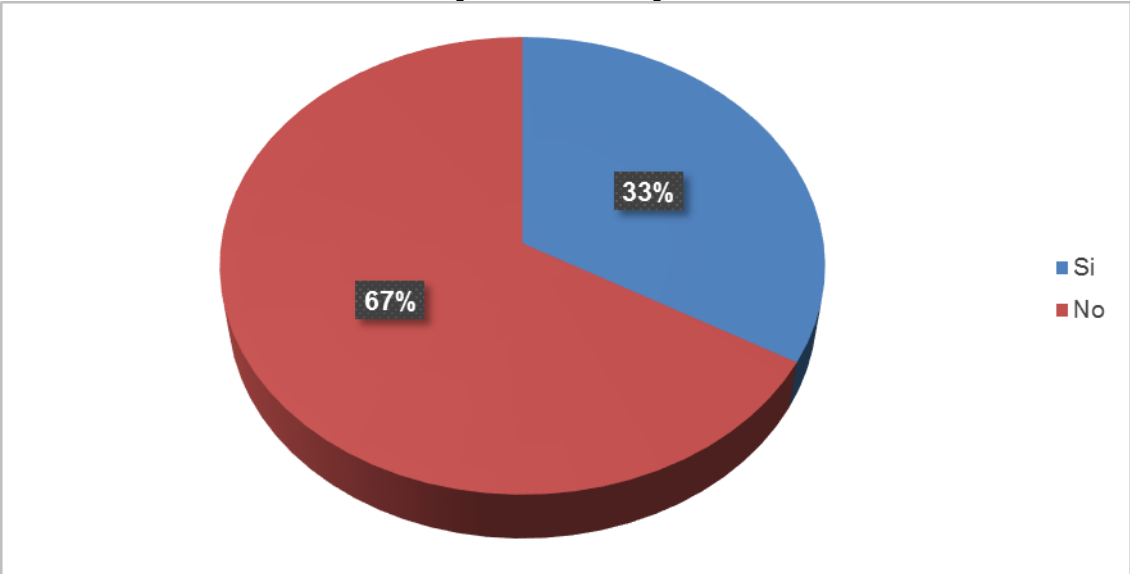
Elaborado por: Evelin Lourdes Loor Vélez.

Anexo 11. Perfil del personal de acuerdo a los puestos de trabajo.



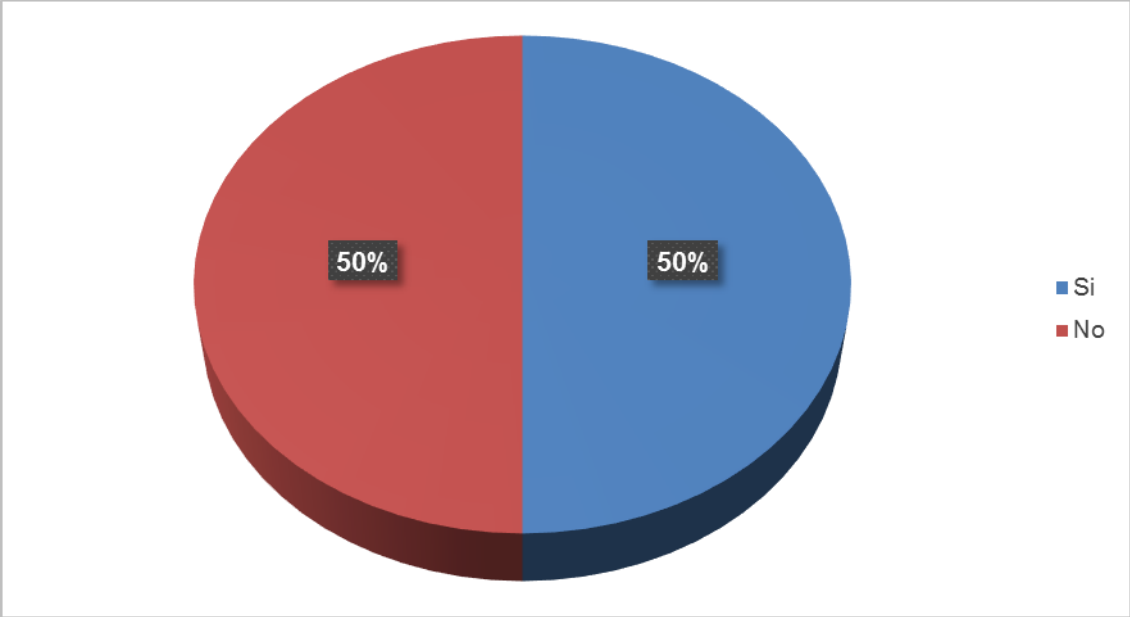
Elaborado por: Evelin Lourdes Loor Vélez.

Anexo 12. Conocimiento de los empleados con respecto a sus funciones.



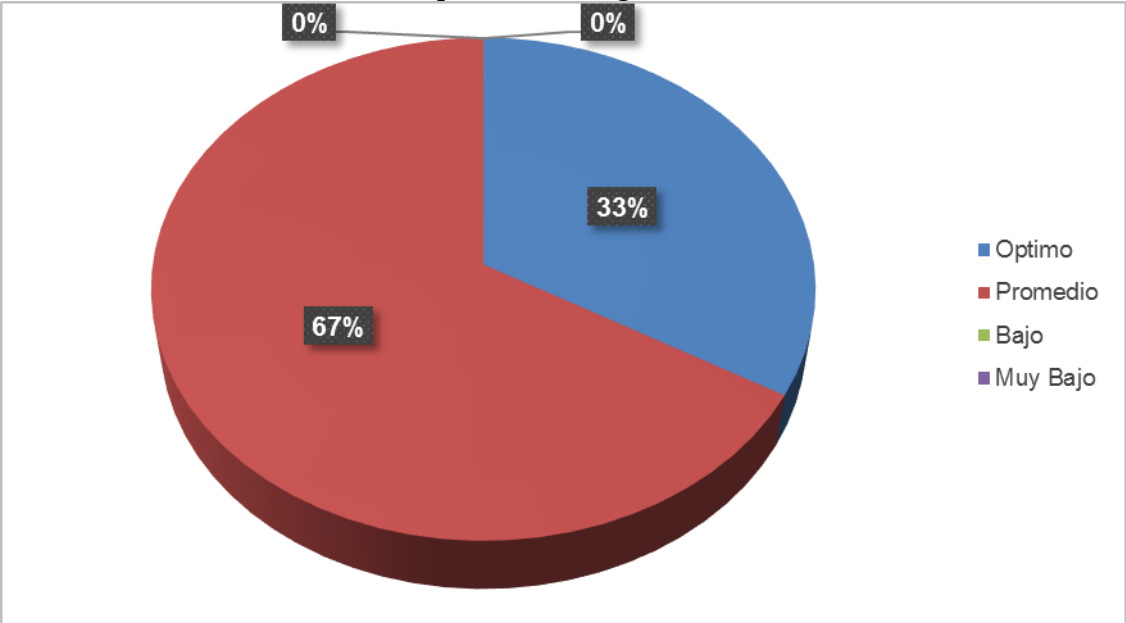
Elaborado por: Evelin Lourdes Loor Vélez.

Anexo 13. Cumplimiento total de las funciones por parte de los empleados.



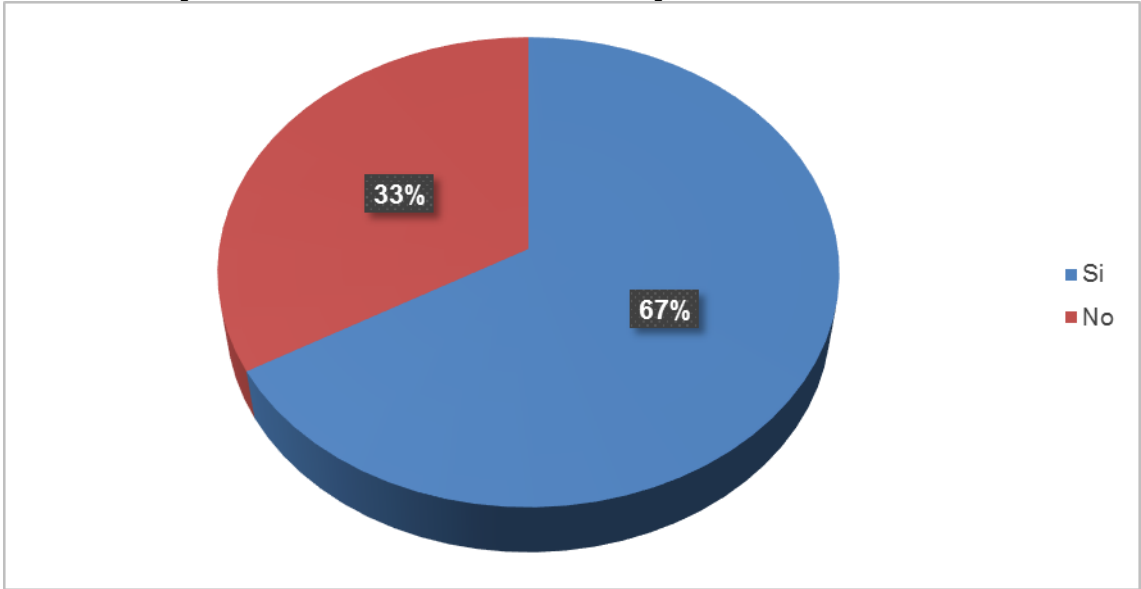
Elaborado por: Evelyn Lourdes Looor Vélez.

Anexo 14. Calificación del desempeño en el cargo actual.



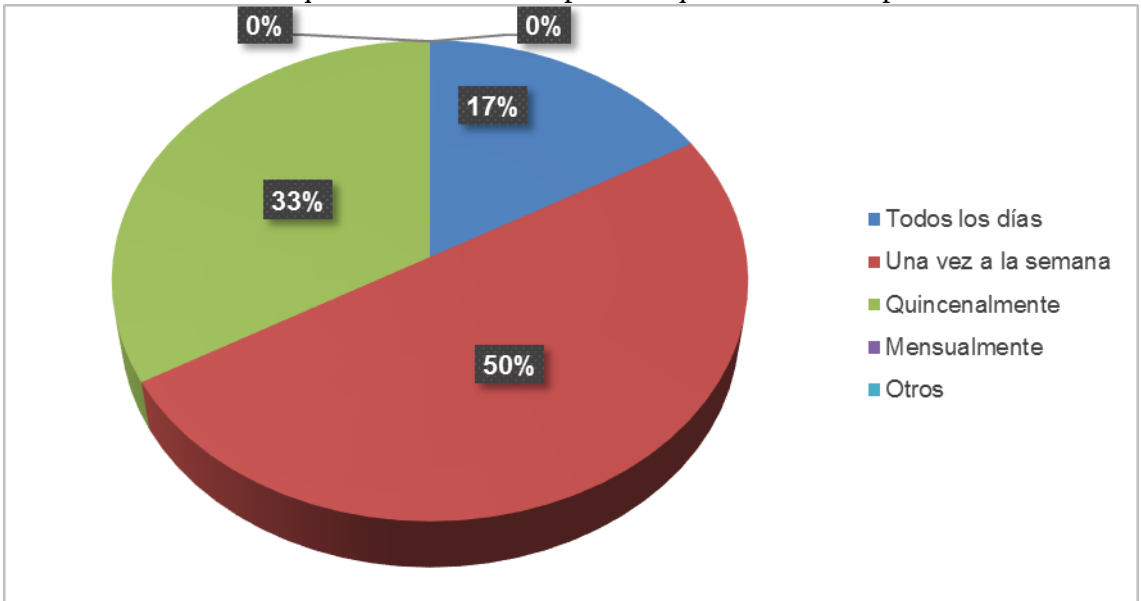
Elaborado por: Evelin Lourdes Looor Vélez.

Anexo 15. Supervisión de la labor diaria de los empleados.



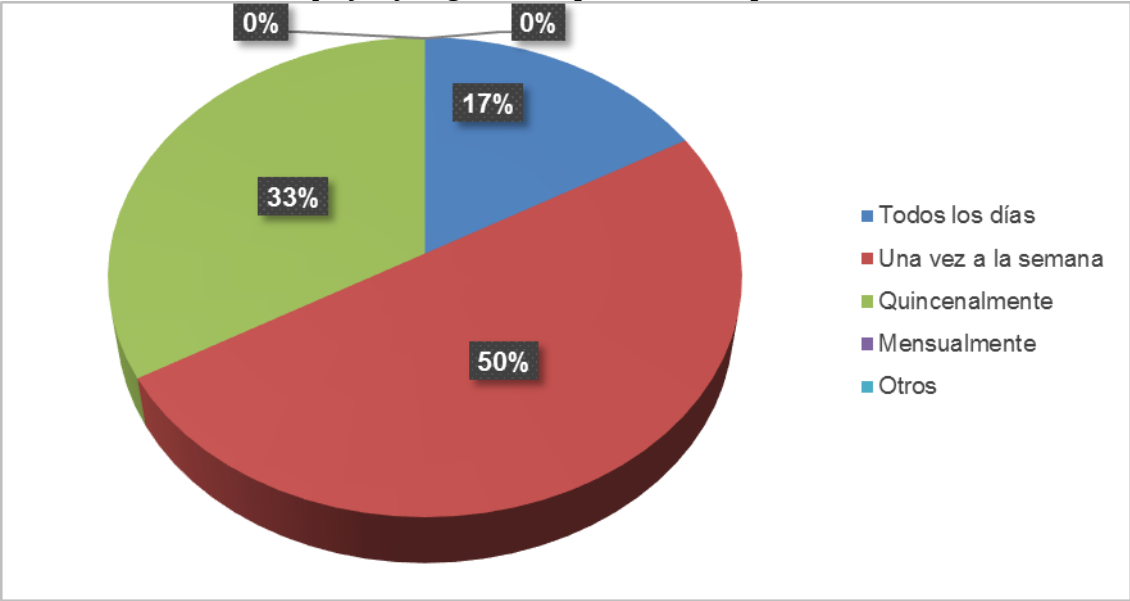
Elaborado por: Evelin Lourdes Loo Vélez.

Anexo 16. Frecuencia que considera los empleados que deben ser supervisados.



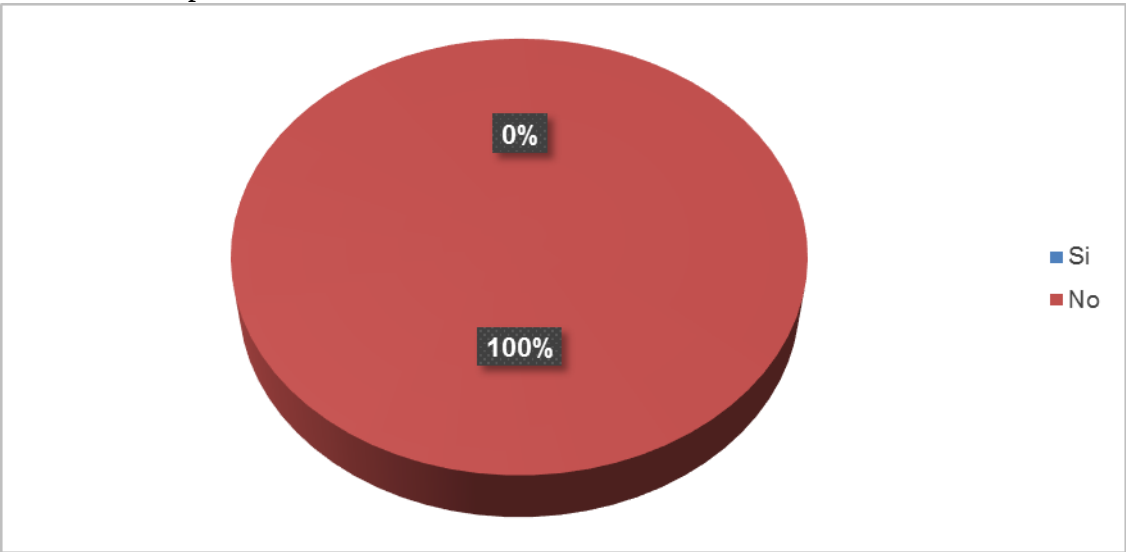
Elaborado por: Evelin Lourdes Loo Vélez.

Anexo 17. Revisión de quejas y sugerencias para el desempeño de las funciones.



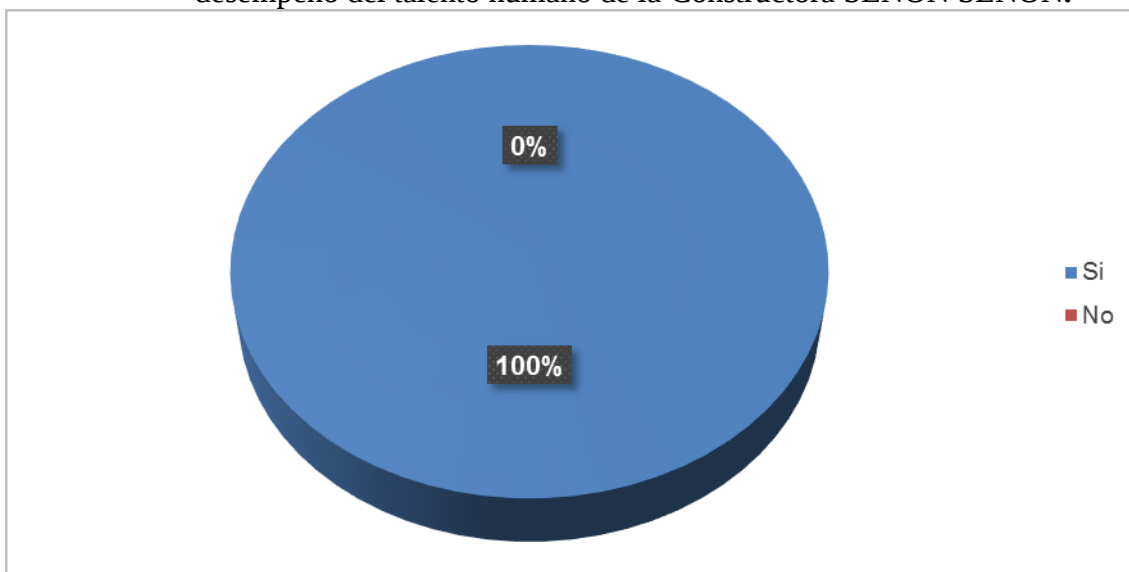
Elaborado por: Evelin Lourdes Loor Vélez.

Anexo 18. Disposición de un manual de funciones.



Elaborado por: Evelin Lourdes Loor Vélez.

Anexo 19. Implementación de un manual de organización y funciones mejorará el desempeño del talento humano de la Constructora SENON SENON.



Elaborado por: Evelin Lourdes Loo Vélez.