UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TEMA:

“MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL PERSONAL DE LA CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DE GUAYAQUIL”

AUTORA:

YÉPEZ TAPIA ERIKA JANETH

TUTOR:

ECON. MICHEL MOGOLLÓN CLAUDETT, MBA.

GUAYAQUIL, JULIO DE 2017

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
Ficha de registro de trabajo de titulación		
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	"MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL PERSONAL DE LA CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DE	
AUTORA: YEPEZ TAPIA ERIKA JANETH	**TUTOR:** ECON. MICHEL MOGOLLÓN CLAUDETT, MBA	
	REVISOR: ING. GUILLERMO CASTILLO TUMAILLE, Msc.	
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	**FACULTAD:** CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
CARRERA:	INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	**No. DE PÁGINAS:** 117	
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniería en Gestión Empresarial	
ÁREAS TEMÁTICAS:	Procesos	
PALABRAS CLAVE:	Organización, eficiencia, colaboradores, rendimiento, funciones, estructura, procesos.	

RESUMEN: La Cámara de la Construcción de Guayaquil, fue creada para brindar servicios a profesionales y empresas dedicadas a la construcción y promoción inmobiliaria de la ciudad de Guayaquil y sus alrededores, es dirigida por 23 Directores, quienes atienden el estudio o realización de las obras o programas que hubiere decidido la entidad, así como las consultas de los afiliados. Dado el hecho de que el trabajo de cada uno de los miembros del Directorio,es de carácter voluntario, ellos brindan a la Cámara su esfuerzo, dedicación y tiempo dentro de sus actividades profesionales y particulares, razón por la que es fundamental que la organización cuente con un recurso que le permita empoderar al personal de la institución, brindándoles los parámetros y directrices sobre el trabajo que se debe realizar y el proceso de cómo hacerlo, a fin de evitar deliberaciones que conllevan al desgaste e insatisfacción de los resultados. Con la implementación de un manual de funciones y procedimientos administrativos, tanto directivos como el personal tendrán la posibilidad de reaprender la misión, visión y objetivos de institucionales; conocerán también de forma clara el perfil de los puestos, motivando al personal a cumplir con las expectativas profesionales y habilidades requeridas para los mismos, se establecerán las principales funciones para cada rol, pudiéndose identificar la correlación y relevancia de cada acción dentro del proceso de brindar calidad en el servicio a los socios; se corregirá la duplicidad en la delegación de tareas y en las funciones, lo que hasta la fecha se constituye como uno de los problemas que aumentan el deterioro de la efectividad organizativa por la inadecuada utilización de los recursos humanos, materiales y financieros; facilitará el reconocimiento de fortalezas, debilidades, la toma de decisiones, así como la adaptación de esta herramienta a las necesidades de la institución; posibilita, además, el potenciar las capacidades, experiencia, participación para el mejoramiento permanente de los procesos internos y el compromiso de los colaboradores a través del empoderamiento de sus roles individuales y en equipo.

No. DE REGISTRO (en base a datos):	**No. DE CLASIFICACIÓN:**
DIRECCIÓN DE URL (trabajo de titulación en la web):	

ADJUNTO PDF:	SI [x]	NO [ ]
CONTACTO CON AUTORA:	**TELÉFONO:** 0939606645 042682340 EXT. 107	**E-mail:** erikayepeztapia@gmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	**Nombre:** Secretaría de la Facultad **Teléfono:** 042287072 **E-mail:**	

Certificado del tutor

Habiendo sido nombrado, Econ. Michel Mogollón Claudett, Mba., como tutor de trabajo de titulación de grado como requisito para optar por el título de Ingeniera en Gestión Empresarial presentado por la egresada:

Erika Janeth Yépez Tapia con C.I. # 0918857160

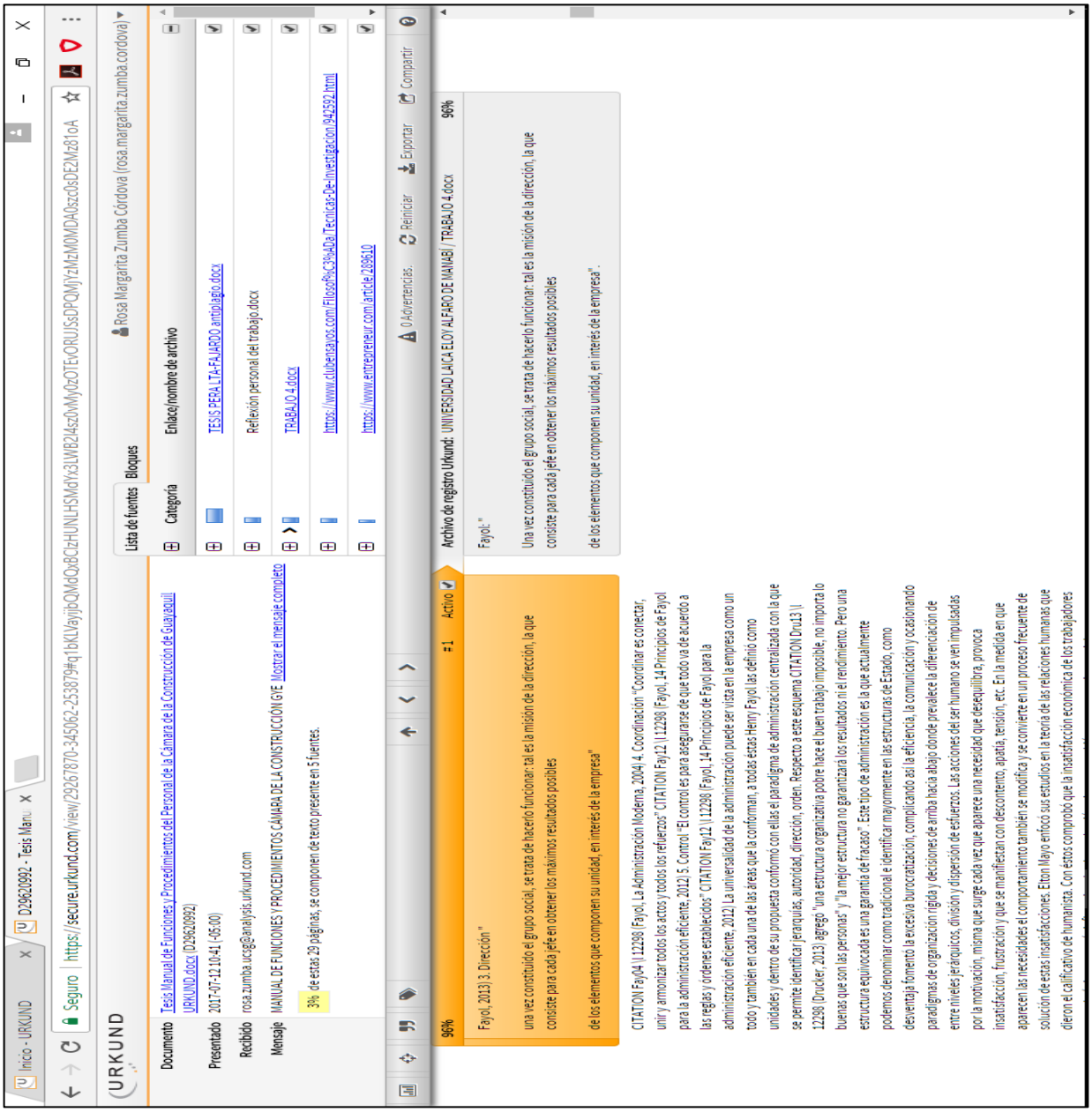
Tema: **"Manual de funciones y procedimientos del personal de la Cámara de la Construcción de Guayaquil"**

Certifico que: He revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

Econ. Michel Mogollón Claudett, Mba

Tutor de trabajo de titulación

Certificado de Urkund



Econ. Michel Mogollón Claudett, Mba

Tutor de trabajo de titulación

Certificado de sistema antiplagio

En mi calidad de tutor de Titulación, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, con respecto al trabajo de titulación previo para optar por el título de Ingeniera en Gestión Empresarial, presentada por la egresada:

Erika Janeth Yépez Tapia C.I.: 0918857160

Cuyo Tema es:

"Manual de funciones y procedimientos del personal de la Cámara de la Construcción de Guayaquil"

Certifico haber revisado el informe arrojado por el software antiplagio "Urkund", el cual dio un resultado del 3% y que las fuentes detectadas por el mismo trabajo en mención se encuentran debidamente citadas de acuerdo a las Normas APA vigentes por lo que el presente Trabajo de Titulación es de su total autoría.

Econ. Michel Mogollón Claudett, Mba

Tutor de trabajo de titulación

Renuncia de derechos de autor

Por medio de la presente certifico que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación son de absoluta propiedad y responsabilidad de:

Yépez Tapia Erika Janeth C.I.: 0918857160

Cuyo tema es:

"Manual de funciones y procedimientos del personal de la Cámara de la Construcción de Guayaquil"

Derechos que renuncio a favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso como a bien tenga.

Erika Janeth Yépez Tapia

C.I.: 0918857160

Dedicatoria

A mi familia por estar siempre presente, por ser los actores principales y fundamentos en mi vida.

Erika Janeth Yépez Tapia

Agradecimiento

A Dios por sus bendiciones diarias, enseñanzas y nuevas oportunidades. Por su infinita misericordia y amor con todos los míos.

Erika Janeth Yépez Tapia

Resumen

La Cámara de la Construcción de Guayaquil, institución de carácter privado sin fines de lucro, fundada en 1968 para brindar servicios a profesionales y empresas dedicadas a la construcción y promoción inmobiliaria de la ciudad de Guayaquil. Su administración está a cargo del Directorio, cuya labor es de carácter voluntario, ellos brindan a la Cámara su esfuerzo, dedicación y tiempo dentro de sus actividades profesionales y particulares, siendo su permanencia en la institución el tiempo estrictamente necesario, razón por la que es fundamental que la organización cuente con un recurso que le permita empoderar al personal de la institución, brindándoles los parámetros y directrices sobre el trabajo que se debe realizar y el proceso de cómo hacerlo, a fin de evitar deliberaciones que conllevan al desgaste e insatisfacción de los resultados, de aquí la importancia de la implementación de un manual de funciones y procedimientos administrativos, que sirva como material de consulta y guía, tanto directivos como el personal tendrán la posibilidad de reaprender la misión, visión y objetivos institucionales, lograr mayor compromiso con la organización y sus fines; reconocer de forma clara el perfil de los puestos, motivar al personal a cumplir con las expectativas profesionales y habilidades requeridas para los mismos, a través del conocimiento de las principales funciones para cada rol, la relación y relevancia de cada acción con las demás dentro del proceso de brindar calidad en los servicios.

El manual de procesos y procedimientos buscar el potenciar las capacidades, experiencia, participación para el mejoramiento permanente de los procesos internos y el compromiso de los colaboradores a través del trabajo en equipo.

***Palabras clave*:** Organización, eficiencia, colaboradores, rendimiento, funciones, estructura, procesos.

Abstract

The Cámara de la Construcción de Guayaquil, nonprofit and private institute, founded in 1968 to give services to professionals and enterprises dedicated to construction and real state promotion in Guayaquil city and its surroundings. Its administration is done by Directives, who give their effort, dedication and time, within their professional and particular activities. Their stay in the institution the time strictly necessary, it means it is essential for the organization to have a resource, which empower the staff, providing the parameters and guidelines for the work to perform. It is required also, the process of how to do so, in order to avoid discussions that lead to wear and create dissatisfaction with the results. Because of this the importance of the functions and administrative procedures manual implementation. It serves as material for consultation and guidance, which, both, managers and staff, will be able to relearn the mission, vision and the institutional goals, to achieve more engagement with the organization and its aims; to recognize clearly every post profile, to motivate the staff to accomplish the professional and skills required for them, through the knowledge of the main role functions, the every activity relation and relevance with the others inside the process to give quality services.

This functions and administrative procedures manual seeks to empower the skills, experience, participation for the permanent internal processes improvement and the staff commitment through the teamwork.

Keywords: Organization, efficiency, employees, performance, functions, structure and processes.

Índice de Contenido

Ficha de registro de tesis ii
Certificado del Tutor iii
Certificado de Urkund iv
Certificado de Sistema Antiplagio v
Renuncia de Derechos de Autor vi
Dedicatoria vii
Agradecimiento viii
Resumen ix
Abstract x
Índice de Contenido xi
Índice de Tablas xiv
Índice de Figuras xvi
Índice de Apéndices xviii
Introducción 1
Capítulo 1 3
1.1. Planteamiento del problema 3
1.2. Formulación del problema 4
1.3. Sistematización del problema 4
1.4. Objetivos de la investigación 6
1.4.1. Objetivo general 6
1.4.2. Objetivos específicos 6
1.5. Justificación 6
1.6. Delimitación 7
1.7. Hipótesis y variables 8
1.7.1. Hipótesis General 8
1.7.2. Hipótesis Nula 8
1.7.3. Hipótesis Específicas 8
1.7.4. Variable Independiente 11
1.7.5. Variables Dependientes 11
Capítulo 2 12
Marco Teórico 12

2.1. Antecedentes de la Investigación 12
2.2. Teorías generales 13
2.3. Teorías Sustantivas 25
2.4. Referentes empíricos 29
2.5. Marco Conceptual 35
2.6. Marco Contextual 38
2.7. Marco Legal 40
Capítulo 3 42
Marco Metodológico 42
3.1. Diseño de la Investigación 42
3.2. Tipo de Investigación 42
3.3. Metodología 42
3.4. Técnicas e instrumentos de investigación 43
3.5. Población y Muestra 44
3.6. Análisis de los resultados por pregunta 45
3.7. Análisis general de resultados 75
Capítulo 4 77
La Propuesta 77
4.1. Título de la propuesta 77
4.2. Análisis de costo - beneficio 77
4.3. Análisis de la situación administrativa actual 81
4.4. Propuesta 82
4.4.1. Misión 82
4.4.2. Visión 82
4.4.3. Base legal 82
4.4.4. Clasificación de la estructura organizacional 83
4.4.5. Estructura organizacional 83
4.4.6. Manual de Procesos y Funciones del Personal de la CCG. 85
4.4.7. Flujograma 111
4.4.8. Proceso 111
Seguimiento y validación de la propuesta 114
Conclusiones 115

Recomendaciones 117
Referencias 118
Apéndices 125

Índice de Tablas

Tabla 1.1. Matriz de Consistencia 10
Tabla 1.2. Operacionalización de variables 11
Tabla 3.1. Encuesta al personal. Pregunta No. 1. Respuestas 46
Tabla 3.2. Encuesta al personal. Pregunta No. 1. Porcentajes 46
Tabla 3.3. Encuesta al personal. Pregunta No. 2. Respuestas 47
Tabla 3.4. Encuesta al personal. Pregunta No. 2. Porcentajes 47
Tabla 3.5. Encuesta al personal. Pregunta No. 3. Respuestas 48
Tabla 3.6. Encuesta al personal. Pregunta No. 3. Porcentajes 48
Tabla 3.7. Encuesta al personal. Pregunta No. 4. Respuestas 49
Tabla 3.8. Encuesta al personal. Pregunta No. 4. Porcentajes 49
Tabla 3.9. Encuesta al personal. Pregunta No. 5. Respuestas 50
Tabla 3.10. Encuesta al personal. Pregunta No. 5. Porcentajes 50
Tabla 3.11. Encuesta al personal. Pregunta No. 6. Respuestas 51
Tabla 3.12. Encuesta al personal. Pregunta No. 6. Porcentajes 51
Tabla 3.13. Encuesta al personal. Pregunta No. 7. Respuestas 52
Tabla 3.14. Encuesta al personal. Pregunta No. 7. Porcentajes 52
Tabla 3.15. Encuesta al personal. Pregunta No. 8. Respuestas 53
Tabla 3.16. Encuesta al personal. Pregunta No. 8. Porcentajes 53
Tabla 3.17. Encuesta al personal. Pregunta No. 9. Respuestas 54
Tabla 3.18. Encuesta al personal. Pregunta No. 9. Porcentajes 54
Tabla 3.19. Encuesta al personal. Pregunta No. 10. Respuestas 55
Tabla 3.20. Encuesta al personal. Pregunta No. 10. Porcentajes 55
Tabla 3.21. Encuesta al personal. Pregunta No. 11. Respuestas 56
Tabla 3.22. Encuesta al personal. Pregunta No. 11. Porcentajes 56
Tabla 3.23. Encuesta al personal. Pregunta No. 12. Respuestas 57
Tabla 3.24. Encuesta al personal. Pregunta No. 12. Porcentajes 57
Tabla 3.25. Encuesta al personal. Pregunta No. 13. Respuestas 58
Tabla 3.26. Encuesta al personal. Pregunta No. 13. Porcentajes 58
Tabla 3.27. Encuesta al personal. Pregunta No. 14. Respuestas 59
Tabla 3.28. Encuesta al personal. Pregunta No. 14. Porcentajes 59
Tabla 3.29. Encuesta a socios. Pregunta No. 1. Respuestas 60

Tabla 3.30. Encuesta a socios. Pregunta No. 1. Porcentajes 60
Tabla 3.31. Encuesta a socios. Pregunta No. 2. Respuestas 61
Tabla 3.32. Encuesta a socios. Pregunta No. 2. Porcentajes 61
Tabla 3.33. Encuesta a socios. Pregunta No. 3. Respuestas 62
Tabla 3.34. Encuesta a socios. Pregunta No. 3. Porcentajes 62
Tabla 3.35. Encuesta a socios. Pregunta No. 4. Respuestas 63
Tabla 3.36. Encuesta a socios. Pregunta No. 4. Porcentajes 63
Tabla 3.37. Encuesta a socios. Pregunta No. 5. Respuestas 64
Tabla 3.38. Encuesta a socios. Pregunta No. 5. Porcentajes 64
Tabla 3.39. Encuesta a socios. Pregunta No. 6. Respuestas 65
Tabla 3.40. Encuesta a socios. Pregunta No. 6. Porcentajes 65
Tabla 3.41. Encuesta a socios. Pregunta No. 7. Respuestas 66
Tabla 3.42. Encuesta a socios. Pregunta No. 7. Porcentajes 66
Tabla 3.43. Encuesta a socios. Pregunta No. 8. Respuestas 67
Tabla 3.44. Encuesta a socios. Pregunta No. 8. Porcentajes 67
Tabla 3.45. Encuesta a socios. Pregunta No. 9. Respuestas 68
Tabla 3.46. Encuesta a socios. Pregunta No. 9. Porcentajes 68
Tabla 3.47. Encuesta a socios. Pregunta No. 10. Respuestas 69
Tabla 3.48. Encuesta a socios. Pregunta No. 10. Porcentajes 69
Tabla 3.49. Encuesta a socios. Pregunta No. 11. Respuestas 70
Tabla 3.50. Encuesta a socios. Pregunta No. 11. Porcentajes 70
Tabla 3.51. Encuesta a socios. Pregunta No. 12. Respuestas 71
Tabla 3.52. Encuesta a socios. Pregunta No. 12. Porcentajes 71
Tabla 3.53. Encuesta a socios. Pregunta No. 13. Respuestas 72
Tabla 3.54. Encuesta a socios. Pregunta No. 13. Porcentajes 72
Tabla 3.55. Encuesta a socios. Pregunta No. 14. Respuestas 73
Tabla 3.56. Encuesta a socios. Pregunta No. 14. Porcentajes 73
Tabla 3.57. Encuesta a socios. Pregunta No. 15. Respuestas 74
Tabla 3.58. Encuesta a socios. Pregunta No. 15. Porcentajes 74
Tabla 4.1. Cuotas sociales que no se perciben por desafiliaciones año 2016 79
Tabla 4.2. Cuotas sociales que no se perciben en cursos por desafiliaciones año 2016 80
Tabla 4.3. Cuotas sociales que no se perciben por desafiliaciones en 2017 80
Tabla 4.4. Cuotas sociales que no se perciben en cursos por desafiliaciones año 2016 80

Índice de Figuras

Figura 1.1 El árbol del problema 44
Figura 3.1 Encuesta al personal. Pregunta No. 1. Porcentajes 46
Figura 3.2 Encuesta al personal. Pregunta No. 2. Porcentajes 47
Figura 3.3 Encuesta al personal. Pregunta No. 3. Porcentajes 48
Figura 3.4 Encuesta al personal. Pregunta No. 4. Porcentajes 49
Figura 3.5 Encuesta al personal. Pregunta No. 5. Porcentajes 50
Figura 3.6 Encuesta al personal. Pregunta No. 6. Porcentajes 51
Figura 3.7 Encuesta al personal. Pregunta No. 7. Porcentajes 52
Figura 3.8 Encuesta al personal. Pregunta No. 8. Porcentajes 53
Figura 3.9 Encuesta al personal. Pregunta No. 9. Porcentajes 54
Figura 3.10 Encuesta al personal. Pregunta No. 10. Porcentajes 55
Figura 3.11 Encuesta al personal. Pregunta No. 11. Porcentajes 56
Figura 3.12 Encuesta al personal. Pregunta No. 12. Porcentajes 57
Figura 3.13 Encuesta al personal. Pregunta No. 13. Porcentajes 58
Figura 3.14 Encuesta al personal. Pregunta No. 14. Porcentajes 59
Figura 3.15 Encuesta a socios. Pregunta No. 1. Porcentajes 60
Figura 3.16 Encuesta a socios. Pregunta No. 2. Porcentajes 61
Figura 3.17 Encuesta a socios. Pregunta No. 3. Porcentajes 62
Figura 3.18 Encuesta a socios. Pregunta No. 4. Porcentajes 63
Figura 3.19 Encuesta a socios. Pregunta No. 5. Porcentajes 64
Figura 3.20 Encuesta a socios. Pregunta No. 6. Porcentajes 65
Figura 3.21 Encuesta a socios. Pregunta No. 7. Porcentajes 66
Figura 3.22 Encuesta a socios. Pregunta No. 8. Porcentajes 67
Figura 3.23 Encuesta a socios. Pregunta No. 9. Porcentajes 68
Figura 3.24 Encuesta a socios. Pregunta No. 10. Porcentajes 69
Figura 3.25 Encuesta a socios. Pregunta No. 11. Porcentajes 70
Figura 3.26 Encuesta a socios. Pregunta No. 12. Porcentajes 71
Figura 3.27 Encuesta a socios. Pregunta No. 13. Porcentajes 72
Figura 3.28 Encuesta a socios. Pregunta No. 14. Porcentajes 73
Figura 3.29 Encuesta a socios. Pregunta No. 15. Porcentajes 74

Figura 4.1. Costo de implementación 77
Figura 4.2. Objetivos de capacitación. 78
Figura 4.3. Desafiliaciones CCG 78
Figura 4.4. Afiliaciones CCG 79
Figura 4.5. Organigrama 84
Figura 4.6. Manual de Funciones y Procedimientos, Historial de modificaciones y contenido. 85
Figura 4.7. Manual de Funciones y Procedimientos de Asistente de Presidencia. 88
Figura 4.8. Manual de Funciones y Procedimientos de Asistente de Vicepresidencia 90
Figura 4.9. Manual de Funciones y Procedimientos de Asistente de Gerencia. 92
Figura 4.10. Manual de Funciones y Procedimientos de Contador. 93
Figura 4.11. Manual de Funciones y Procedimientos de Jefe de Sistemas. 95
Figura 4.12. Manual de Funciones y Procedimientos de Analista. 96
Figura 4.13. Manual de Funciones y Procedimientos de Relacionista Pública. 97
Figura 4.14. Manual de Funciones y Procedimientos de Jefe de Capacitación. 99
Figura 4.15. Manual de Funciones y Procedimientos de Coordinador de Eventos 101
Figura 4.16. Manual de Funciones y Procedimientos de Asistente de Capacitación 102
Figura 4.17. Manual de Funciones y Procedimientos de Recaudador. 104
Figura 4.18. Manual de Funciones y Procedimientos de Cajera. 105
Figura 4.19. Manual de Funciones y Procedimientos de Recepcionista. 107
Figura 4.20. Manual de Funciones y Procedimientos de Mensajero. 109
Figura 4.21. Manual de Funciones y Procedimientos de Conserje. 110
Figura 4.22. Simbología del flujograma. 111
Figura 4.23. Flujograma 1 de 2. 112
Figura 4.24. Flujograma 2 de 2. 113

Índice de Apéndices

Apéndice No. 1.	Oficio de asignación de Tutor	125
Apéndice No. 2.	Reforma y Codificación del Estatuto de la CCG, Título I, Denominación, Objeto, Domicilio y Disposiciones Generales, Art.1 y 2	126
Apéndice No. 3.	Composición del gobierno de la CCG	127
Apéndice No. 4.	Estatutos de CC, Capítulo III, De la Clasificación de Puestos	128
Apéndice No. 5.	Formato de encuesta al personal	129
Apéndice No. 6.	Formato de encuesta a socios	130
Apéndice No. 7.	Sistema de Recaudaciones. Base de datos. Ejemplo socio natural.	131
Apéndice No. 8.	Reporte de desafiliaciones 2016 y 2017	132
Apéndice No. 9.	Reporte de afiliaciones 2016 y 2017	133
Apéndice No. 10.	Comunicado para la presentación del empastado del proyecto	134

Introducción

Uno de los principios administrativos, según estudiosos del tema como Henri Fayol, por muchos reconocido como padre de la administración clásica, es la organización, ya que de ésta depende el eficiente funcionamiento de los recursos así como la adaptabilidad de las empresas a un medio en constante evolución. Entre sus teorías se encuentran: la división del trabajo, la disciplina, el trabajo en equipo, así como la aplicación de un proceso administrativo como aspecto fundamental de toda empresa. Otros, como Frederick Taylor, mediante observación y análisis, hizo su contribución a la administración científica ubicando a la persona correcta en el puesto propicio, con los recursos, capacitación e incentivos adecuados, eliminando el trabajo empírico por uno determinado en una planificación; así también, Max Weber, estudió la actividad organizacional y propuso el orden jerárquico y la aplicación de sistemas con los que es posible definir con precisión las responsabilidades del trabajador y su relación con otras actividades.

En la actualidad se reconoce a toda organización como un ser vivo donde la forma en la que interactúan aquellos que la integran, sus recursos y procesos, se traducen como una cultura. La manera en cómo se comunican los diferentes niveles de una estructura se amplifica entre uno y otro desde su directiva, si esta comunicación es clara y coordinada logra eficacia, de lo contrario genera dificultades para obtener sus fines o simplemente no los alcanza. Asimismo funcionan los procesos, como en una cadena, donde cada eslabón por sí solo no tiene ningún significado, fuerza o impacto, requiere de la colaboración conjunta del resto de eslabones, una correcta posición y forma de entrelazarse. Es por esto que es fundamental que exista el conocimiento cabal sobre lo planificado así como el compromiso individual y colectivo para dar cumplimiento a que los procesos se alineen con los propósitos de la organización. Con la premisa de que la

Cámara de la Construcción de Guayaquil no cuenta con una herramienta guía que evite los problemas actuales por la falta de definición de funciones y procesos como son: confusión en la delegación de tareas, duplicidad de funciones, falta de efectividad en los resultados y en la utilización de recursos, entre otros, se crea este proyecto que consiste en un Manual de Funciones y Procedimientos para ser utilizado como instrumento de apoyo para colaboradores y Directivos de la institución. Con esta herramienta se pretende incrementar el rendimiento del personal, la efectividad en la utilización de los recursos y mejorar la imagen institucional a través del desarrollo adecuado de las actividades institucionales que se derivan en servicios de calidad para sus agremiados, siendo el contenido de este trabajo de titulación es el siguiente:

1. **Capítulo 1.-** Se exponen el problema y la justificación para la elaboración del proyecto. Se abarcan los objetivos que se buscan alcanzar con su implementación y las variables del mismo. Se desarrolla una matriz de consistencia donde se puede visualizar de forma clara y precisa el problema.
2. **Capítulo 2.-** Se analizan los antecedentes teóricos, contextuales, conceptuales y legales de la investigación haciendo referencia a principios, fundamentos, métodos y técnicas administrativas desarrolladas en el estudio.
3. **Capítulo 3.-** Se establece el diagnóstico y análisis de los resultados en la aplicación de los métodos y técnicas de investigación.
4. **Capítulo 4.-** Se presenta el Manual de funciones y procedimientos para el personal de la Cámara de la Construcción de Guayaquil que, desarrollado en forma detallada y práctica, define perfiles, funciones, brinda lineamientos de trabajo que orientan y facilitan de forma práctica, flexible y efectiva la toma de decisiones y ejecución de tareas en cada área. Se establecen, además, las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Capítulo 1

El problema

1.1. Planteamiento del problema

En el observación de las actividades cotidianas de la Cámara de la Construcción de Guayaquil, se ha evidenciado que el desarrollo de los trabajos en las diferentes áreas es empírico y, a pesar de la experiencia que el personal tiene por los años de colaborar en la institución, de forma diaria se presenta la duda entre los mismos sobre cuál es el procedimiento y el responsable de ejecutar una u otra actividad, igual confusión tienen sus directivos al momento de designar tareas, dándose lugar a la duplicidad de funciones lo que a su vez crea resentimiento, evasión y desmotivación por el trabajo en equipo, individualismo y frustración, además, hay tareas que son asignadas a personal que no está capacitado para las mismas o de un área diferente a la que dicha actividad correspondería, sobrecargando el trabajo de unos y subutilizando a otros. Existen también tareas que quedan pendientes por la no existencia del puesto, pero tampoco se aprovechan las destrezas del personal existente y se refuerzan las mismas con capacitación apropiada para superar la deficiencia.

La falta de rendimiento, un ambiente laboral hostil, inefectividad en la utilización y control de materiales y otros; falta de compromiso con la organización y conformismo; el retraso en la entrega de los trabajos encomendados, son otros de los problemas que aquejan a la institución ya que no hay establecidos los tiempos para el cumplimiento de los servicios, lo que provoca la insatisfacción del cliente y por ende disminuye la capacidad competitiva y deteriora la imagen de la organización, todo esto producto de la falta de un manual de funciones y procedimientos que serviría como guía para identificar con claridad y precisión, de forma práctica y efectiva, la

estructura organizacional, los puestos y sus perfiles, las funciones de cada empleado y la forma de cómo se ejecutan las actividades ordinarias de cada área y su correlación con las demás.

1.2. Formulación del problema

La falta de un manual de funciones y procedimientos se relaciona con el rendimiento del personal de la Cámara de la Construcción de Guayaquil, la falta de efectividad en la utilización de recursos y el deterioro del ambiente laboral.

1.3. Sistematización del problema

El diagnóstico de la situación de la Cámara de la Construcción de Guayaquil concluye que la falta de un manual ha provocado, en las diferentes áreas que la conforman, una serie de acciones que impiden el buen desenvolvimiento de las actividades propias de la organización, y que la utilización de dicho instrumento daría respuesta a los problemas que a continuación se expresan como interrogantes:

1. ¿De qué forma la implementación de un manual de funciones y procedimientos evitaría la duplicidad en la delegación de tareas y arrogación de funciones, la consecuente confusión y resentimientos?
2. ¿Cómo se promovería el compromiso y el trabajo en equipo con la aplicación del proyecto?
3. ¿Cómo el manual de funciones y procedimientos puede lograr mayor equidad en la asignación de tareas?
4. ¿Quién llevará a cabo la implementación del manual y cómo se evaluarán los resultados de su aplicación?
5. ¿Cuál sería el costo de su ejecución?

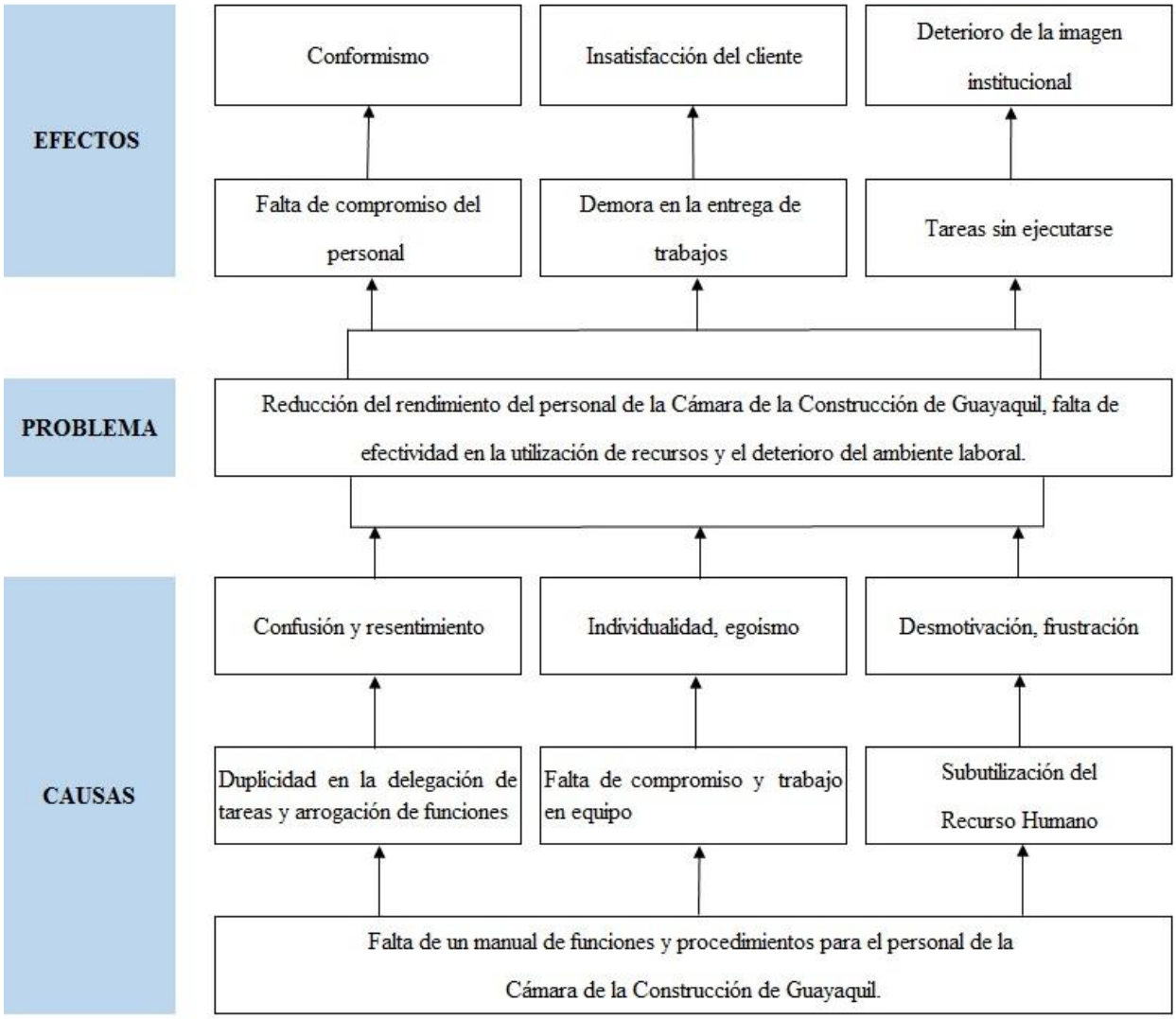


Figura 1.1 *El árbol del problema*

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general.

Mejorar el desempeño del personal con la implementación de un manual de funciones y procedimientos que les sirva de guía y soporte en la ejecución de sus actividades habituales.

1.4.2. Objetivos específicos.

1. Establecer una estructura organizacional.
2. Establecer funciones por cada puesto.
3. Reaprender los objetivos de la institución.
4. Motivar al personal para la ejecución de sus tareas.
5. Mejorar sus niveles de comunicación y de cooperación a través de los procesos.
6. Identificar las fortalezas y debilidades del equipo para redistribuir funciones acordes con el puesto.
7. Reforzar conocimiento mediante capacitación.
8. Asignar las tareas que no se ejecutan.

1.5. Justificación

El establecer de forma documental la estructura organizacional, objetivos y responsabilidades de cada uno de quienes integran la institución y brindarles una guía para el desarrollo de su trabajo, propenderá a que todos asuman sus roles con mayor aceptación y compromiso; ayudará a evitar la divagación, el experimento y desviación del objetivo; logrará mayor efectividad y simplificación de las tareas con la aplicación y uso de los recursos adecuados, reduciendo costos, mejorando la calidad de los resultados y disminuyendo significativamente el margen de error, los obstáculos y la burocracia, aumentando la satisfacción de clientes internos y externos por el

cumplimiento de los objetivos individuales y compartidos, tanto de los colaboradores, el puesto así como los de la institución.

La implementación del manual, que es materia de este proyecto, brindará al colaborador el inmediato reconocimiento de su aporte dentro de la institución y, debido a la conexión e interrelación de los procesos, el identificarse como parte de un equipo; se fomentará la disciplina con la que se elimina el factor de deficiencia; así también, directivas actuales y futuras tendrán una mejor visión del funcionamiento de las diferentes áreas y del perfil de los empleados, podrán apoyarse en esta información, alinear y adaptar de mejor forma los procesos institucionales a sus estrategias, planes, programas y objetivos.

Consecuencia del desarrollo e implementación del manual de funciones y procedimientos mejorará el producto de la Cámara que es el servicio a los socios, redundando asimismo en una mejor imagen institucional y en el aumento de sus ingresos a través de la captación de nuevos socios.

1.6. Delimitación

De la revisión de las teorías y propuestas administrativas de Henri Fayol, Frederick Tylor y Max Weber, que destacan la planificación, organización, jerarquía, trabajo en equipo, entre otros que persiguen alcanzar resultados y rendimiento efectivos, se concluye de fundamental importancia la aplicación de un Manual de Funciones y Procedimientos con el que se unifiquen y sistematicen procedimientos para la realización de las tareas de rutina en cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño o fin.

Con este precedente y en razón de los evidentes problemas organizacionales que aquejan a la Cámara de la Construcción de Guayaquil, motivados por la falta de esta herramienta, es de gran relevancia su desarrollo e implementación para que, en el corto plazo, pueda ser utilizada de

forma exclusiva por los veintitrés directivos que conforman su administración y los trece empleados que colaboran en las áreas de recepción, recaudaciones y caja, técnico, relaciones públicas, capacitación y eventos, secretarías de presidencia, vicepresidencia y gerencia, contabilidad y mensajería.

La Cámara de la Construcción de Guayaquil se encuentra ubicada en el Centro Empresarial Las Cámaras, Torre A, Piso 7, en la intersección de las avenidas Francisco de Orellana y Miguel H. Alcívar de esta ciudad.

1.7. Hipótesis y variables

1.7.1 Hipótesis General.

El supuesto a probar es que con la elaboración e implementación de un manual de funciones y procedimientos es posible lograr el mejoramiento del rendimiento laboral, la gestión de los recursos y el ambiente de trabajo, a través de la definición de una estructura jerárquica, establecimiento de funciones, control y evaluación de los procesos y la sistematización de éstos para la ejecución de las actividades habituales en alineación con los objetivos de la institución.

1.7.2 Hipótesis Nula.

A pesar de la elaboración e implementación de un manual de funciones y procedimientos no es posible lograr el mejoramiento del rendimiento laboral, la gestión de los recursos y el ambiente de trabajo.

1.7.3 Hipótesis Específicas.

1. Con una estructura organizativa clara y la definición de funciones por puesto se evitará la duplicidad en la delegación de tareas y la arrogación de funciones.
2. Comprender el por qué fue creada la institución y de qué forma contribuye cada rol al alcance de sus objetivos, ayuda a reconocer la importancia de cada proceso y cada

actividad, individual y en equipo, mantiene enfocado y motivado al personal hacia el cumplimiento de las metas.

3. Reorganizar las actividades según los puestos y brindar el soporte necesario, permitirá que las tareas que antes no se ejecutaban puedan ser asignadas y completadas, aprovechando así, de forma más eficiente las fortalezas del recurso humano.

Tabla 1.1

Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA	POBLACIÓN
General	**General**	**General**	**Tipo**	**Objetiva**
La falta de un manual de funciones y procedimientos se relaciona con el deterioro del rendimiento del personal de la Cámara de la Construcción de Guayaquil, la falta de efectividad en la utilización de recursos y el deterioro del ambiente laboral.	Mejorar el desempeño del personal con la implementación de un manual de funciones y procedimientos que les sirva de guía y soporte para la ejecución efectiva de sus actividades habituales.	El supuesto a probar es que con la elaboración e implementación de un manual de funciones y procedimientos es posible lograr el mejoramiento del rendimiento laboral, la gestión de los recursos y el ambiente de trabajo, a través de la definición de una estructura jerárquica, establecimiento de funciones, control y evaluación de los procesos y la sistematización de éstos para la ejecución de las actividades habituales en alineación con los objetivos de la institución.	Utilización de referentes teóricos generales, sustantivos y empíricos, así como los recursos metodológicos exsitentes para la resolución práctica de los problemas.	14 empleados
Específicos	**Específicos**	**Específicas**	**Métodos**	**Accesible**
Duplicidad en la delegación de tareas y arrogación de funciones.	Establecer una estructura organizacional. Establecer funciones por cada puesto.	Con una estructura organizativa clara y la definición de funciones por puesto se evitará la duplicidad en la delegación de tareas y la arrogación de funciones.	Descriptivo	
Falta de compromiso y trabajo en equipo.	Reaprender los objetivos de la institución. Motivar al personal para la ejecución de sus tareas. Mejorar sus niveles de comunicación y de cooperación a través de los procesos.	Comprender el por qué fue creada la institución y de qué forma contribuye cada rol al alcance de sus objetivos, ayuda a reconocer la importancia de cada proceso y cada actividad, individual y en equipo, mantiene enfocado y motivado al personal hacia el cumplimiento de las metas.	Inductivo Observación	Muestra representativa de entre los clientes externos, es decir los socios jurídicos, naturales y afines.
Subutilización del recurso humano vs tareas sin ejecutar.	1. Identificar las fortalezas y debilidades del equipo para redistribuir funciones acordes con el puesto. 2. Reforzar conocimiento mediante capacitación. 3. Asignar las tareas que no se ejecutan.	Reorganizar las actividades según los puestos y brindar el soporte necesario, permitirá que las tareas que antes no se ejecutaban puedan ser asignadas y completadas, aprovechando así, de forma más eficiente las fortalezas del recurso humano.	Encuesta	

1.7.4. Variable Independiente.

1. Manual de funciones y procedimientos administrativos.

1.7.5. Variables Dependientes.

1. Rendimiento Laboral
2. Mejora en la gestión de recursos materiales
3. Mejora del ambiente laboral

Tabla 1.2

Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMA DE MEDICIÓN
Manual de funciones y procedimientos para el personal de la Cámara de la Construcción de Guayaquil	"Los manuales generales, convencionalmente contienen funciones hasta el nivel jerárquico de Director General, en tanto que en los específicos descienden hasta el nivel operativo" (Fincowsky, 2014). "Los manuales funcionales detallan la estructura de la empresa e identifica los cargos y la relación para lograr sus objetivos, mostrando la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, y sí cumplir sus objetivos. (Bravo, 2011). "El crecimiento de un ser humano depende de sus manuales de políticas y procedimientos". Álvarez Torres, Martín (2017).	Planificación	Nivel de conocimiento de visión, misión y objetivos institucionales. Nivel de participación del personal en la toma de decisiones.	Diagnóstico Método Descriptivo Observación Encuesta
		Organización	Estructura organizacional. Evaluación de competencias Nivel de cumplimiento del perfil del puesto. Grado de capacitación del personal para el puesto. Nivel de resistencia al cambio. Nivel de compromiso con los objetivos del puesto.	
		Control	Cumplimiento de procesos. Nivel de desempeño del personal Satisfacción del socio.	
		Competitividad	Número de socios Ventas Liquidez Rentabilidad Cartera vencida Nivel de endeudamiento Número de visitas a redes sociales Número de visitas a la página web Número de cursos impartidos Número de asistentes a cursos impartidos.	

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

La Cámara de la Construcción de Guayaquil en sus 48 años de creación ha estado encaminada a brindar servicios a sus afiliados, no obstante el empeño de sus directivos y colaboradores, el trabajo que en ella se ha venido desarrollando para lograr este fin ha sido mayormente empírico, a pesar de que es considerada dentro de su reglamentación interna la necesidad de contar con un manual de funciones, éste se ha convertido en una deuda de sus administraciones hasta la actualidad.

Las actividades se desarrollan habitualmente bajo el criterio de su ejecutor, no existe una guía o parámetro de lo que se debe hacer o utilizar para cumplir con el propósito de los diferentes roles. No hay un organigrama establecido y se han creado nuevos puestos cuyo funcionamiento actual es diferente a aquel para el que fueron implementados. Algunos colaboradores tienen más responsabilidades, y entre éstas ciertas que no corresponden a su puesto, en cambio otros, solo unas cuantas, y el resultado de su gestión no aporta de forma sustancial al objetivo de la organización de brindar un servicio de calidad y el de convertir a la institución en innovadora y autosuficiente.

El recurso humano de la institución cuenta con el reglamento interno, en éste se establecen lineamientos generales de comportamiento, deberes y obligaciones del personal de la institución, no obstante lo cual no posee un manual de funciones, a pesar de que su aplicación se encuentra estipulada en el mismo. Debido a la ausencia de esta herramienta se han dado lugar a una serie de situaciones que menoscaban el funcionamiento institucional.

No es raro observar como la existencia de duplicidad de funciones ha provocado malos entendidos, resentimientos o simplemente conformidad; así también, el que hayan actividades que son parte de un área específica y se desarrollen en otra no permite la fluidez del trabajo e impide la comunicación y acciones oportunas para su corrección; tampoco es extraño que haya tareas que por falta del personal sean asignadas a quienes poco o nada sepan del tema, a pesar del entusiasmo que pueda representar hacer algo diferente, eso no excusa el desorden y la falta de capacitación previa para la ejecución del mismo. Evidentemente los resultados no son los óptimos. En otras ocasiones dichas gestiones quedan pendientes y posteriormente en archivo.

No hay tiempos establecidos para la entrega de información o servicio requerido ni supervisión sobre la culminación de los mismos, de esta forma la imagen institucional se menoscaba cuando el socio o cliente asume el tiempo y esta expectativa no es cumplida.

Para la institución es de gran importancia el contar con el marco regulador que, además de establecer la estructura organizacional, perfiles de los puestos, funciones, procesos de las actividades habituales y responsabilidades, sirva como una guía para el conocimiento de administradores y directivos actuales y futuros con la que se permita identificar las ventajas y debilidades con las que cuenta la institución, y se facilite la definición de estrategias y la toma de decisiones.

2.2. Teorías generales

En diferentes tiempos y bajo diversos contextos sociales, políticos y económicos, los procesos administrativos han sido tema de observación, estudio y análisis de eminentes pensadores que resultaron en métodos para alcanzar mayor eficiencia de los recursos y mejores ingresos.

Estos aportes ayudaron a evolucionar la gestión empresarial porque, a pesar de que las teorías y métodos administrativos tienen similitudes y diferencias, éstas últimas no son divergencias que

contradigan una u otra postura sino más bien que complementan las mismas, ya que la flexibilidad de sus fundamentos permite que puedan ser aplicables, actualizados, combinados y reformados en correspondencia a las constantes necesidades empresariales y su innovación, independientemente de su tipo de actividad y, siempre y cuando, el ser humano sea parte de la misma.

Históricamente muchos han sido los paradigmas instituidos en las organizaciones que, con cada teoría administrativa fueron tomando forma y reemplazando a los anteriores por haber sido considerados de mayor valía para el alcance de los objetivos concordantes con su realidad y bajo el precepto de siempre existe un método mejor para hacer cualquier cosa (Taylor F. , 2007).

En las organizaciones no basta con continuar haciendo el trabajo bajo el común denominador "de esa forma se ha venido haciendo durante años" lo que es igual a la frase que para es la más peligrosa: "siempre se ha hecho de esa manera" (Murray Hooper, 2015) aunque los principios y estructura conocidos hayan funcionado bien inicialmente la naturaleza auto sostenida de esta ortodoxia "solo se descubre cuando existe la confrontación y se empieza a reconocer alternativas" así también cuando "la realidad se ve caracterizada por tensiones intrínsecas y contradicciones entre los elementos opuestos que inevitablemente conducen al cambio radical en el sistema como una totalidad" (Morgan, 1980).

Entonces, los paradigmas son el resultado de la práctica continua de los conceptos instaurados convertidos en "conocimiento tácito" o lo que (Kuhn, 1991) define como: "(…) toda la constelación de creencias, valores, técnicas, etc., que comparten los miembros de una comunidad" y "un cambio de paradigma ocurre cuando una pregunta es realizada en el paradigma actual, la que solamente puede ser respondida desde fuera de ella" (Goldberg, 2008). Es este el cambio o verdadera "revolución de conciencia", según Kuhn, lo que crea ideas

innovadoras para dar solución a los actuales problemas que enfrenta la falta de definición de procesos.

Frederick Winslow Taylor, Padre de la **administración científica,** que procuraba disminuir errores en la producción bajo el control de los tiempos, mejorar el desempeño sobre la base del análisis de los resultados, definió la importancia de la planificación a través del estudio de la realidad de una empresa, sus trabajadores, sus objetivos; el conocimiento de los puestos, la definición exacta de "(…) no sólo lo que se debe hacer, sino cómo se va a hacer y el tiempo exacto para hacerlo" (Taylor, 1911)

Otros representantes de esta postura científica como Adam Smith, precursor de la libre competencia, hicieron mejoras en la eficiencia con el buen uso del tiempo y división del trabajo. Robert Owen se centró en desarrollar las condiciones de vida y de trabajo de los empleados por considerarlos aspectos directamente ligados a la producción.

A raíz de la proliferación de empresas producto de la revolución industrial que dio lugar al desorden y a complejos e improvisados procesos, surgió la **administración clásica**, cuyo máximo representante, Henry Fayol, centró su preocupación hacia el aumento de eficiencia del funcionamiento de la estructura organizacional a través de su forma, disposición e interrelación departamental, brindando a la administración la característica de universalidad ya que está presente en todos los ámbitos de la vida y en cada lugar, siendo la misma el resultado de un proceso administrativo completo que Henry Fayol recoge en las funciones siguientes:

1. Planeación "elaborar un plan y asegurarse el éxito es una de las mayores satisfacciones que un hombre inteligente puede experimentar" (Fayol, 14 Principios de Fayol para la administración eficiente, 2012)

2. Organización “movilizar los recursos humanos y materiales para poner el plan en acción”. (Fayol, Las bases de la administración según Henri Fayol, 2013)

3. Dirección "una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa" (Fayol, La Administración Moderna, 2004)

4. Coordinación “Coordinar es conectar, unir y armonizar todos los actos y todos los refuerzos” (Fayol, 14 Principios de Fayol para la administración eficiente, 2012)

5. Control “El control es para asegurarse de que todo va de acuerdo a las reglas y órdenes establecidos” (Fayol, 14 Principios de Fayol para la administración eficiente, 2012)

La universalidad de la administración puede ser vista en la empresa como un todo y también en cada una de las áreas que la conforman, a todas éstas Henry Fayol las definió como unidades y dentro de su propuesta conformó con ellas el paradigma de **administración centralizada** con la que se permite identificar jerarquías, autoridad, dirección, orden. Respecto a este esquema (Drucker, 2013) agregó "una estructura organizativa pobre hace el buen trabajo imposible, no importa lo buenas que son las personas" y "la mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero una estructura equivocada es una garantía de fracaso”.

Este tipo de administración es la que actualmente podemos denominar como tradicional e identificar mayormente en las estructuras de Estado, como desventaja fomentó la excesiva burocratización, complicando así la eficiencia, la comunicación y ocasionando paradigmas de **organización rígida** y **decisiones de arriba hacia abajo** donde prevalece la diferenciación de entre niveles jerárquicos, división y dispersión de esfuerzos.

Las acciones del ser humano se ven impulsadas por la motivación, misma que surge cada vez que aparece una necesidad que desequilibra, provoca insatisfacción, frustración y que se manifiestan con descontento, apatía, tensión, etc. En la medida en que aparecen las necesidades el comportamiento también se modifica y se convierte en un proceso frecuente de solución de estas insatisfacciones.

Elton Mayo enfocó sus estudios en la **teoría de las relaciones humanas** que dieron el calificativo de humanista. Con éstos comprobó que la insatisfacción económica de los trabajadores no era la única que tenía influencia sobre la producción, sino que también sus expectativas sociales guardaban mucha relación. Implementó modificaciones en las jornadas de trabajo, condiciones físicas de su entorno laboral e identificó para estudio a grupos, líderes y sus patrones de conducta. Los logros o fracasos son consecuencia de las decisiones correctas, las incorrectas y las no tomadas. Según (Rohn, 2009)"para ser exitoso no tienes que hacer cosas extraordinarias, sino cosas ordinarias extraordinariamente bien hechas", es por esto que toda decisión debe ser producto de un estudio, de una planificación. "Sin un plan de desarrollo ninguna compañía tiene posibilidades reales de sobrevivir", dice (Dugan, 2007); quien advierte además, "es vital una clara definición de propósitos, compromisos, políticas, reglas de desempeño y procesos de decisión", a esto denominamos **planeación estratégica.**

Michael Porter autoridad global sobre estrategia se refirió a este tema como la esencia de decidir hacer las cosas de forma diferente a lo que hace la competencia y superar a sus rivales preservando en el tiempo esa diferencia. En las organizaciones son los líderes los llamados a convertirse en los generadores de nexos de colaboración permanente con sus colaboradores, con los que se den lugar al compartir de ideas sin distinción de funciones o jerarquías, al diagnóstico periódico de los procesos y al desafío de los paradigmas actuales y de aquellos que por tradición

social puedan afectar y limitar el progreso con sus amenazas, manteniendo la motivación, redefiniendo estrategias que propendan a la creatividad e innovación frecuente de los procesos que permitan la adaptación a los cambios y refundando las organizaciones sobre principios y valores de generen confianza. “La estrategia depende de la creación de una rica y compleja red de conversaciones que atraviesa los previamente aislados espacios del conocimiento y crea nuevas e inesperadas combinaciones de conocimiento ó ingenio " (Hamel, 2015)

Previo a la elaboración de un plan estratégico es fundamental medir los “signos vitales” de una organización, mirar hacia adentro, evaluar su funcionamiento y dar el **diagnóstico** de su situación.

> “El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones”
>
> (Cummings, 2001)

Con este procedimiento se descubrirán las falencias y oportunidades que posee la organización, se obtendrá una idea más amplia del contexto en el que se actúa y las amenazas que pueden afectarla.

> “El objetivo principal del diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella”.
>
> (Sánchez Cortés, 2008)

Nuevos paradigmas empresariales, afines con la evolución de la sociedad y sus necesidades, demandas de una economía moderna y globalizada, dominada por la tecnología, leyes de mercado y exigencias de productividad, obligan a las organizaciones a una constante adaptación e innovación, a desarrollarse de forma exitosa y compartida tanto por directivos como por los colaboradores. Se hace imperioso renovar la cultura organizacional acorde con principios morales, sociales, jurídicos que puedan ser ejemplo y logren ser replicados y compartidos por todos los partícipes de una organización.

Para Kaoru Ishikawa, experto sobre el **control de calidad** era necesario que toda empresa estructure un plan de capacitación continuo y repetitivo sobre la obtención de calidad. Sus aportes consistieron en la diagramación causa-efecto, la demostración de la importancia de la utilización de herramientas que promuevan calidad, el mejoramiento permanente de los procesos.

La **teoría de calidad total** según (Crosby, 2016) constituye "la prevención y la aplicación de un proceso estable y permanente" que garantiza un resultado "cero defectos". Para corroborar su aseveración de que la calidad puede darse y sin excusas, propuso la que denominó "vacuna" para evitar la inconformidad del producto al conjunto de tres elementos: determinación, capacitación e implementación. Determinación para definir y llevar a cabo el proceso, la orientación técnica y capacitación adecuadas y la ejecución de lo planificado, esto bajo el compromiso y responsabilidad de la dirección y del trabajador.

Crosby afirmó que la calidad está basada en 4 principios absolutos:

1. La Calidad es el cumplimiento de los requerimientos.
2. La prevención da como resultado un producto de calidad.
3. Cero defectos es el estándar
4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

De forma concreta y objetiva Phil Crosby demostró que el uso de un procedimiento y la claridad de la enseñanza del mismo son garantías de un resultado de calidad, no solo desde el hecho mismo de su aplicación sino desde la prevención de posibles inconformidades en el resultado, por lo tanto el procedimiento a pesar de ser permanente y confiable deberá adaptarse a los cambios y necesidades del cliente.

Galardonado con la Medalla Nacional de Tecnología e Innovación por sus múltiples contribuciones de la gestión de calidad en Japón, Joseph M. Juran, revolucionó el concepto de calidad bajo dos premisas: aquella que contempla las características que satisfacen necesidades de los clientes y por ende cuesta más y, la segunda, la orientada a los costos evitando fallas y deficiencias que, consecuentemente, cuesta menos. "La planificación de la calidad consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes." (Juran, 2001)

En este aspecto hay que comprender que la calidad no solo es una condición inherente a un producto que cuenta con características que cumplen requisitos, satisfacen necesidades físicas o de percepción, expectativas, etc., los conceptos o principios que hacen posible la misma, también son aplicables a servicios, procesos, personas, organizaciones, sistemas o recursos; por lo tanto, los procesos que Juran determinó como fundamentales; esto es, la planificación, el control y el mejoramiento continuo, pueden ser transmitidos a personas y grupos que persigan calidad en el cumplimiento de los objetivos individuales y colectivos en toda organización.

En la actualidad la **orientación al cliente** y la satisfacción de sus necesidades son el enfoque y compromiso de las organizaciones. La observación de las preferencias de los consumidores permite prever lo que quiere el mercado meta y capacitar con antelación al personal para la mejorar el servicio y atención del cliente. Las 4Ps: Producto, Precio, Punto de venta y Promoción

(E. Jerome McCarthy, 1960) son los cuatro elementos clásicos que por muchos años definieron el concepto de marketing, pero una vez que se cambió ese paradigma por el de "**primero es el cliente**" o el "**cliente es el rey**", las 4Ps pasaron a ser las 4Cs, reemplazándose: producto por cliente, promoción por comunicación, precio por costo y plaza por conveniencia.

De esta forma "en el pasado, el marketing era transaccional y sólo se pensaba en vender más, ahora debe ser relacional y buscar crear relaciones a largo plazo", "en este nuevo paradigma, el producto tiene que captar al consumidor" (Pedroza Villareal, 2009).

Para Peter Ferdinand Drucker, humanista y "Padre de la **Administración Moderna**", una administración eficiente contempla a los enfoques sobre:

Privatización necesaria cuando el Estado llega al límite de su eficiencia.

> "El verdadero papel del capitalista es ser prescindible; asumir riesgos y pérdidas, en consecuencia, para lo que está mejor preparado el inversor privado que el público. Queremos empresas de propiedad privada porque queremos instituciones que puedan quebrar y desaparecer. Deseamos una institución que desde el principio se adapte al cambio, una institución que demuestre una y otra vez su derecho a sobrevivir. Para esto está diseñada una empresa, para crear y dirigir el cambio"
>
> (Drucker P. , 2008).

"[…] La privatización se convierte en una de las recetas de la sana política económica recomendada por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial…" (Sacristán Roy, 2006).

Para Drucker el **emprendimiento** es un arte, una disciplina sistemática dirigida hacia un fin donde el emprendedor busca la maximización de oportunidades identificando qué hay que hacer y desde allí establecer lo necesario para llevarlo a cabo. "[…] la sociedad emprendedora debería

orientarse especialmente a: la solución del desempleo y la reducción del número de instituciones y políticas públicas anticuadas e ineficientes" (Drucker P. , 2008).

Con la **sociedad del conocimiento** sitúa al conocimiento como centro de la creación de la riqueza, pero no solo el conocimiento en sí sino lo que éste puede producir. “La voluntad de aplicar conocimiento para generar más conocimiento debía basarse en un elevado esfuerzo de sistematización y organización de la información” (Drucker P. , La Sociedad del Conocimiento, 2012).

Al sistema por el que el proceso de planificación no es responsabilidad absoluta de la directiva sino de los distintos niveles de la organización lo denominó **dirección por objetivos**. “La DpO es sólo otra herramienta. No es la gran cura para la ineficiencia de algunos managers. La Dirección por Objetivos funciona si conoces los objetivos. El 90% del tiempo no lo sabes”. (Drucker P. , La dirección por objetivos según Drucker y Mintzberg, 2009).

Drucker a lo largo de su vida fue autor de numerosos libros sobre dirección con una orientación hacia temas relacionados con el ser humano, el contexto social, político, económico, su realidad y la influencia de los cambios demográficos y tecnológicos. De su obra se destacan los conceptos como la creación de valor para el cliente y la innovación como función única de cualquier negocio; la obligación de los ejecutivos de actualización para lograr éxito y prever el mañana; la administración de calidad como una disciplina para todos; la autoevaluación y diagnóstico de fallas tanto de directivos y empresas para mejorar la productividad; enfocarse en las oportunidades para lograr efectividad; la planeación a largo plazo; establecer reciprocidad entre la tecnología, ciencia y cultura; establecer reciprocidad entre las formas de administrar antiguas y actuales; priorizar la acción/decisión al análisis; aprovechar los cambios y convertirlos en oportunidades no en amenazas; la descentralización para lograr efectividad y productividad.

Estableció además que la efectividad de los ejecutivos puede aprenderse a través de convertir en hábito las cinco prácticas siguientes: control del tiempo; dirigir esfuerzos hacia resultados predeterminados; construir con todas las fuerzas: las propias, las de otros a su alrededor y las de las circunstancias; establecer prioridades; tomar decisiones a través de la aplicación de un sistema.

Otra visión, la **organización en aprendizaje,** describe a una empresa que de forma permanente y sistemática desarrolla procesos en base a sus propias experiencias, aprende de las mismas entendiéndolas, manejándolas y corrigiendo cada vez que es necesario. Este paradigma de Peter Senge considera a todos los que forman parte de la organización como elementos valiosos, con la facultad para contribuir con su trabajo, capacidad creativa, destrezas, sin centralizar las decisiones en los niveles ejecutivos y fomentando el crecimiento de cada participante a través del trabajo en equipo. Uno de los mecanismos para lograr lo que Peter Senge busca con la organización en aprendizaje, el que todos los colaboradores adquieran conocimiento y pongan en práctica sus habilidades comprendiendo sus complejidades y asumiendo sus roles, es brindar un material de apoyo con el que adquieran el conocimiento claro de sus funciones y los procesos necesarios que involucran su labor, la retroalimentación, el aporte, no la obligación sino el compromiso al que se pueda llegar con la visión de la empresa. “Todos los compromisos son autoimpuestos” (Gore, 2008)

> "El aprendizaje en equipo es el proceso de alinear y desarrollar la capacidad del equipo para crear los resultados deseados por sus integrantes. Se construye sobre la disciplina del desarrollo de una visión compartida. También se construye con maestría personal."
> (Senge, 2013)

La teoría de **aprendizaje continuo** de Peter Senge persigue mejorar la formación personal a través del conocimiento propio, de lo que se quiere y se es capaz de hacer, comprendiendo la visión de la empresa e identificándose como parte de ésta, siendo promotores de soluciones; identificar y desarrollar los modelos mentales, redescubriendo los paradigmas creados desde los miedos y creencias externas que moldean de una forma que no permite tener una visión propia y crecer; impulsar la visión compartida entre el trabajador y la empresa, descubriendo por la experiencia y capacidad del colaborador formas de apoyar al objetivo de la empresa; fomentar el trabajo en equipo por medio del diálogo que permite aflorar las diferencias y similitudes de los colaboradores y aprendiendo con tolerancia y respeto a manejar los posibles obstáculos; generar el pensamiento sistémico comprendiendo el contexto empresarial e identificando los procesos para su regulación acorde con esa realidad y manteniendo el equilibrio tomando las decisiones más adecuadas.

Actualmente, el **empoderamiento** es una de las tendencias predominantes cuando se habla de administración, este que consiste en:

> "Un proceso multidimensional de carácter social en dónde el liderazgo, la comunicación, y los grupos auto dirigidos, reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no sólo en el individuo sino también en la propia organización"
>
> (Tovar Chumpitaz, 2007)

La estrategia de optimización de la producción, denominada **just in time** o justo a tiempo, diseñada por el Ingeniero industrial japonés Taiichi Ohno es una valiosa referencia de proceso

para la administración de recursos donde éstos solo pueden ser recibidos en el momento en que se necesitan.

2.3. Teorías Sustantivas

Previo a llevar a implementar cambios, se debe tomar en cuenta que toda organización se ve afectada por tres factores de lo que se puede o no hacer al momento de querer innovar: los recursos, los procesos y los valores. Cuando se habla de **recursos** se refiere a dos clases, los tangibles como equipos, personas, dinero, etc., y los intangibles como información, diseños, conexiones, etc. Los **procesos** contemplan todo tipo de interacción, comunicación y coordinación que agrega valor al producto. Éstos son creados para la ejecución de tareas de rutina de forma estable, y su problema al momento del cambio radica en que no son aplicables a aquellas actividades no habituales y se complica a medida en que los procesos son más profundos como en el caso de inversiones, estrategias, etc. Los **valores** son percepciones de cualidad o que brindan niveles de importancia que ayudan a tomar decisiones.

Los procesos (implementados a través de la mejora de los recursos) con el tiempo son asumidos de tal forma que se convierten en parte de la **cultura organizacional**, ya en este punto todo cambio que apunte hacia ésta es muy complicado de llevar a cabo.

También hay que enfocar si el cambio a implementar se acoge a alguno de los dos tipos de innovación: el sostenible y el disruptivo.

La **teoría de la innovación sostenible** es aquella que permite los cambios evolutivos; es decir aquellos que fomenta a que el producto ya existente se desarrolle de mejor forma, contenga mayor calidad, se posicione mejor en el mercado, etc. "Innovar es encontrar nuevos o mejorados usos a los recursos de los que ya disponemos". (Drucker P. , ¿Cuándo es el momento apropiado para introducir cambios en la organización?, 2013)

Por otro lado, la **teoría de las innovaciones disruptivas** ocasionan cambios radicales, crean mercados y productos completamente nuevos que implican alta inversión y poco margen de rentabilidad, provocando el desgaste de recursos. En su momento podrían significar un boom pero cuando aparece competencia éste desaparece por completo dentro de poco tiempo.

Entonces, dentro de los parámetros recursos – procesos – valores lo más conveniente para las organizaciones es evolucionar con innovación y tecnologías un producto o servicio para que tenga sostenibilidad y esto se logra a través de un espacio organizacional donde: 1. Se creen nuevas estructuras/grupos que creen nuevos procesos dentro de la misma organización. 2. Se cree una grupo/equipo independiente de la organización actual que desarrolle nuevos procesos y valores que solucionen nuevos problemas. 3. Contar con un "equipo de peso pesado" dedicado por completo a nuevos desafíos.

Es necesario conocer si la organización tiene los procesos y valores que necesita para hacer frente los nuevos retos, si los procesos con los que se realiza el trabajo habitual son los adecuados para resolver nuevos problemas, y si los valores o la cultura organizacional harán posible que la iniciativa de cambio perdure. "No son las más fuertes de las especies las que sobreviven, ni son las más inteligentes, sino las que mejor responden a los cambios" (Darwin, 2015). "Si usted no puede describir lo que está haciendo como un proceso, usted no sabe lo que está haciendo." (Deming, 2016)

Alrededor del mundo las más importantes y reconocidas empresas llegan a obtener su estatus gracias a la calidad de sus procesos. W. Edwards Deming, eminente experto en calidad y profundo pensador del management, vinculó la estadística, ciencia y humanismo para englobar su visión sobre las organizaciones empresariales. Su fama llegó a ser tal gracias a que sus conceptos sobre la mejora permanente de la calidad en los procesos que ésta implica permitieron

la reactivación económica del Japón, convirtiendo a este país en referente mundial de alta calidad y eficiencia. Con sus estudios detectó formas variables generadas por causas comunes y por causas especiales que impedían una calidad total del resultado y para su detección oportuna ideó un gráfico de control estadístico de procesos que adoptó métodos de Walter A. Shewhart y con el que llevó al éxito a muchas empresas. La calidad según Deming se construye con responsabilidad y desde la alta dirección. Es el directivo el que tiene que diseñar y desarrollar herramientas que mejoren sistemas y procesos aplicando cuatro áreas de que interactúan juntas: variabilidad, conocimiento, apreciación de las organizaciones como sistemas y psicología humanística; así también tiene aquí concordancia lo los pensamientos de Gantt sobre la naturaleza humana y el no poder conducir a las personas sino su desarrollo, es importante dar paso al conocimiento a través de enseñar y dirigir.

Con los procesos PDCA, (Plan-Do-Chech-Act): Planificar, Ejecutar, Comprobar y Actuar y PDSA, (Plan-Do-Study-Act): Planificar, Ejecutar, Estudiar y Actuar remarca nuevamente la importancia de la planificación y el control, con el objeto constante e inamovible de "mejorar el producto", "innovar del producto", "mejorar el proceso" e "innovación del proceso", pero en este caso no se trata solo del proceso que involucra directamente a la fabricación de un producto o servicio de calidad sino los de comunicación entre departamentos y la cooperación sectorial.

Según los conceptos de calidad de Deming la disminución de los defectos y eliminación de desperdicios, y por ende reducción de costos, son la consecución de mejorar el desempeño del personal a través del permanente estudio y corrección de los procesos, entrenamiento continuo acorde con las diferencias, habilidades y aportes de cada uno. Este coaching no solo que brinda información necesaria de cómo hacer sino que fomenta la inteligencia colectiva y profunda sobre las actividades y objetivos previamente planificados.

En toda organización existen acciones comunes, independientemente de su tamaño o fin: compras, ventas, cobranzas, pagos, producción, cada una es el resultado de un proceso, pero cuando éste no está bien definido y no se adapta a la realidad de una empresa o negocio, se tiende al empirismo, la improvisación, la dispersión, desgaste y al final al conformismo.

"Por lo tanto la prescripción del proceso administrativo es un referente a partir del que se articulan las diversas prácticas administrativas. No obstante, no desarrolla las implicaciones que tiene el entender la administración como una práctica individual y social" (Torres , 2006)

En administración es fundamental que el trabajo, además de su división, se organice en procesos ya que aquí es donde radican la mayor parte de los problemas administrativos, especialmente los de rendimiento. "La administración es un proceso donde se lograrán las metas si seguimos las actividades establecidas" (Ebert, 2014); “la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específico” (Koontz, 2004); “practicar todo lo aprendido con las bases fundamentales de la administración para llegar a ser más operacionales y dar el rendimiento deseado” (Mejía, 2006)

El proceso establecido por Fayol es complementado por otros autores:

“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia" (Chiavenato, 2001)

“Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar recursos financieros, físicos, humanos y de información para lograr metas" (Griffin, 2005)

"Esta práctica se hace operativa en la conjunción de los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar las acciones colectivas en la organización para alcanzar las metas individuales y colectivas de la organización, cumpliendo una condición de eficiencia" (Valdivieso, 2006)

Los procesos organizacionales son actividades recurrentes que se desarrollan de forma secuencial, lógica e involucran dos tipos de visiones: 1. Procesos de **visión sincrónica**, que la adaptación de los recursos, lugar y tiempo; y 2. Procesos de **visión discrónica**, que son procesos continuos que se dan bajo condiciones y límites específicos, es por esto que todo proceso debe ser producto del consenso de ideas, compromisos y esfuerzos, encaminados a resolver problemas, facilitar y definir acciones, analizando lo que se hace, corrigiendo y reinventando formas de hacerlo mejor. A esta reinvención o volver a hacer se denominó **reingeniería de procesos** y fue definida como:

> "La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez". (Champy, 1994)

Según Kaizen y su teoría de mejora continua la efectividad debe focalizarse en los procesos, con esta filosofía es posible hacer mejor las cosas cada día. Una de las bases que señala este autor en relación a los procesos se constituyen en Las 7 preguntas "W": Qué hay que hacer?, Quién lo hace?, Por qué lo hace?, Cómo se hace?, Cuándo se hace?, Dónde se hace?, Por qué no se hace diferente?

2.4. Referentes empíricos

A nivel mundial numerosas empresas especializadas como consultoras, auditoras, certificadoras, se dedican a contribuir a que las organizaciones mejoren sus procesos y logren calidad. Para muchas empresas las certificaciones obtenidas por el cumplimiento de los

requerimientos, principalmente, de sus procesos, son parte de la cultura organizacional y una garantía para el consumidor de que el resultado, ya sea producto o servicio que reciba, es de calidad. Los estándares que deben cumplir estas empresas se constituyen en manuales de procesos y en la aplicación de los mismos. Siguiendo este ejemplo y en base a los múltiples beneficios que conlleva la calidad de los procesos y la educación de los colaboradores sobre los mismos para el alcance de los objetivos de los planes estratégicos, toda organización grande o pequeña, con o sin certificación, debe adoptar la aplicación de esta herramienta. El manual:

> "Es un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación para registrar y transferir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislaciones, estructuras, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como la instrucción y el lineamiento necesarios para que despeñe mejor sus tareas".
>
> (Fincowsky, 2014)

El manual un mecanismo con el que la planificación se puede volver efectiva, siempre y cuando no solo se convierta en una fuente de información o de consulta sino que sea considerado como parte de una estrategia para lograr mayor productividad y mejor calidad en los servicios que presta la Cámara de la Construcción de Guayaquil, para esto deberá ir de la mano con el coaching, el seguimiento periódico del compromiso de cada uno con los estándares y procedimientos que en éste se describen, así como la innovación de los mismos de acuerdo a los cambios contextuales que se produzcan.

En el manual de funciones y procedimientos se contempla la definición de la estructura organizacional de la institución como parte esencial de la planificación. "Los manuales

generales, convencionalmente contienen las funciones hasta el nivel jerárquico de Director General, en tanto que en los específicos descienden hasta el nivel operativo" (Fincowsky, 2014)

"Los Manuales funcionales detallan la estructura de la empresa e identifica los cargos y la relación para lograr sus objetivos, mostrando la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, y así cumplir sus objetivos". (Bravo, 2011).

En éste a partir de la que se pone en blanco y negro lo que hay que hacer para alcanzar los fines para los que fueron creados los puestos, las unidades y la empresa misma; por estar construida en base a la observación, estar enfocada hacia los fines del negocio, al poner a cada persona en el lugar adecuado con los recursos necesarios bien se la podría calificar como resultado de la aplicación de la teoría científica de Taylor.

El manual de funciones y procedimientos es una oportunidad de mejorar la calidad del resultado de las actividades habituales de la institución que sigue las recomendaciones de Juran de especificar el perfil de un puesto, brindar al personal la información necesaria para la comprensión de los fines del mismo, propiciar su motivación y cambio de una conducta de conformista, poco propositiva, de hacer lo que históricamente se viene realizando como si esto fuera lo correcto o inmejorable, a una participativa que logre con el tiempo el empoderamiento con el que sea capaz del autocontrol, autodirección y auto supervisión de sus avances; guarda correspondencia con las principios de Peter Ferdinand Drucker: estructura, jerarquía, autoridad; distribución del trabajo, responsabilidad, funciones individuales y en equipo; análisis del perfil del puesto y de quien lo ocupa; efectividad en la administración de recursos; planeación, proceso, sistematización, flujo y coordinación; enfoque en objetivos; conocimiento, motivación, disciplina y empoderamiento; control, evaluación, autoevaluación y corrección.

Es parte de la reingeniería de procesos de Michael Hammer y James Champy, por cuanto descarta los supuestos concebidos y promueve la eficiencia en cada eslabón del sistema; es decir, brinda calidad en cada paso a fin de garantizar un resultado exitoso. Asimismo establece acciones que son fundamentales eliminando aquellas de las que se puede prescindir, algunas incluso de supervisión, fomentando la independencia del colaborador y su responsabilidad integral; es decir, no solo sobre una parte del proceso sino sobre el todo.

Esta es una herramienta que describe de forma sencilla las tareas de tal forma que cualquier persona que, sin conocimiento previo, pueda adquirir destreza con mayor agilidad. Detalla las funciones, responsabilidades y deberes son atribuidas según la jerarquía de la autoridad, a lo que lo antecede la racionalidad que no es otra cosa que la selección apropiada del personal propio o externo y su capacitación para su ubicación en el puesto correcto.

> "Cuando la descripción del procedimiento es general y comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación; si se trata de una especificación minuciosa dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación"
>
> (Fincowsky, 2014)

> "El manual de organización es un documento donde se define la estructura de la organización y señala los puestos y la relación que existe entre ellos, expone la jerarquía, el grado de autoridad, la responsabilidad, las funciones, por lo general contiene gráficos de organización, descripción de trabajo y más"
>
> (Guerra, 2013)

Weber exhorta al uso de registros escritos que detallen las actividades y transacciones de la organización para lograr continuidad y uniformidad en la misma, adoptando éstos a su vez la

cualidad de impersonales por ser aplicados sin distinción pues debe abarcar a cada una de las áreas de la institución.

> "Lo ideal administrativamente es que toda organización debería contar con alguna forma de descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender tanto para un directivo como para los empleados menos y aún para la gente ajena a la organización"
>
> (Guerra, 2013)

Sánchez. H. (2011), comparte la necesidad de los manuales de funciones y procedimientos al expresar lo importante que es establecer estructura y posiciones en una empresa y se debe tener claridad de funciones, responsabilidades, actividades y autoridad.

"El crecimiento de un ser humano depende de su ADN y el crecimiento de una empresa depende de sus manuales de políticas y procedimientos" (Álvarez Torres, 2017)

La Organización Internacional de Normalización en sus siglas en inglés ISO, establece que los estándares del sistema de gestión ayuda a las organizaciones a mejorar su desarrollo a través de pasos específicos y repetidos que las organizaciones implementan de forma consciente para lograr sus metas y objetivos. Para crear una cultura organizacional comprometida con un ciclo continuo de auto evaluación, corrección y mejora de operaciones y procesos con la sensibilización de los empleados, liderazgo y el compromiso de la gerencia.

Según (Ekos, 2016) el que los colaboradores dentro de los procesos diarios que involucran hasta la actividad más pequeña, encuentran significado a su rol "Para conseguir un fuerte sentimiento de orgullo por el trabajo personal puede ser útil socializar las responsabilidades del cargo (¡actualizada, por supuesto!). Es decir, donde se evidencie la misión y el para qué del puesto de trabajo"

> "El aspecto más importante de la gestión de cambio es el hecho de que, más allá de las propias organizaciones, son las personas las que cambian esencialmente durante el proceso. Nuestro enfoque busca catalizar el cambio por las personas, en lugar de conducir a las personas para el cambio. Ellas son colocadas en el centro del proceso de transformación, desde el entendimiento de la necesidad hasta la medición de los resultados y la respectiva retroalimentación de los esfuerzos"
>
> (Hidalgo, 2013)

> Los "cambios tecnológicos van dirigidos a mejorar, agilizar y modernizar los procesos organizacionales, enfocándolos en el ahorro de recursos, protección al medio ambiente, en el mejoramiento de los servicios y productos que las organizaciones ofrecen a los consumidores, con el fin de asegurar su sostenibilidad y rentabilidad con el paso del tiempo"
>
> (Esparza, 2013)

> "Mientras hay procesos hay resultados. Si se trabaja en un día a día sin procesos estructurados y claros, sin lineamientos, políticas o normativas, únicamente se generan resultados a corto plazo. Trabajar con procesos estructurados garantiza eficacia, eficiencia y confianza; además viabiliza mejoras, lo que permite medir la gestión y tomar acciones correctivas oportunas. La administración de procesos genera resultados sostenibles en el tiempo".
>
> (Coral, 2015)

Establecer las competencias adecuadas, explicadas de forma sencilla y clara, se constituye es uno de los ejes claves para obtener mayor aporte de los colaboradores. (Bárcenas Ramos, 2015), Consultor y docente de gestión de estrategia explica "Defina las competencias prioritarias que las

personas en cargos críticos tienen que desarrollar para facilitar la ejecución de sus acciones estratégicas".

2.5. Marco Conceptual

Administración

"Un conjunto sistematizado de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y operar un organismo social" (Reyes Ponce, 2015).

Administración clásica

Es aquella que hace énfasis en la estructura y sus funciones para lograr la eficiencia. Funciones que para Fayol son: Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.

Administración científica

Se apoya en leyes, reglas y principios claros y demostrables que son aplicables a toda actividad humana.

Administración moderna

Peter Drucker afirmaba que la administración es planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización con fines económicos y sociales. La administración moderna es aquella que persigue la calidad total en tiempos de rápida transformación.

Enfoque sistémico

Busca dar solución permanente a problemas y limitaciones organizacionales de forma conjunta a través de un sistema abierto que abarca: insumo (entrada), proceso, producto (salida), retroalimentación y ambiente.

Proceso sustentable

Dentro de una organización el proceso sustentable es aquel que aplica mejoras continuas a un producto ya existente que ya tiene un mercado y modelo de negocios logrado.

Proceso disruptivo

Es una alternativa radical y diferente a la tradicional que elimina conceptos preestablecidos a través del cual se crean nuevos productos.

Reingeniería de procesos

Modifica de forma radical los procesos y reconfigura las actividades para obtener ventajas competitivas a través del mejoramiento de costos, calidad, eficacia.

Aumenta capacidad de gestión de las empresas a niveles estratégicos y operativos.

Planificar

Proceso de selección de medios (estrategias, políticas, programas) para alcanzar mayores niveles de coordinación y desarrollos presente y futuro de una organización.

"Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo" (Ackoff, 1973).

Organizar

Relación y conjugación de los medios existentes (recurso humano, técnicas, capital) para el logro de metas.

Dirigir

Es una de las funciones de la directiva que implica asegurar que los colaboradores cumplan eficientemente con sus funciones, conserven la moral y la motivación frente a los cambios que deba afrontar la organización.

Controlar

Supervisar o velar para que las metas propuestas sean cumplidas de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos.

Diagnóstico Organizacional

Es una herramienta de la dirección que mediante el análisis permite conocer situaciones problemáticas o conflictivas dentro de la organización, información en base a la que se pueden tomar decisiones preventivas y estratégicas para optimizar su rendimiento.

Estructura organizacional

Comprende la estructura formal y la informal que en su conjunto dan lugar a una real sobre la cual se desarrollan las actividades de una organización, su división, coordinación y control.

Paradigma

Es una visión particular que se adquiere en base a creencias y actitudes compartidas por un determinado grupo. Son aquellas realidades que se vuelven verdades para ciertos grupos o comunidades que actúan de conformidad con éstas.

Cultura organizacional

Es la agrupación y combinación de hábitos, normas y principios compartidos por grupo determinado que influencian y regulan el proceder de quienes hacen parte de la organización.

Gestión de recursos

Es el conjunto de acciones directivas por las que se implementan estrategias para la interacción efectiva de los recursos tangibles e intangibles de una organización.

Rendimiento

Es el nivel de cumplimiento o no de las expectativas fijadas por la dirección. Producto de la coherencia y calidad de los procesos, su conocimiento y aplicación.

Métodos

Conjunto de estrategias, procedimientos o medios instrumentales utilizadas para alcanzar un propósito.

Técnicas

Es la forma o el cómo se aplican los procedimientos. La destreza para la utilización de un recurso.

Estrategias

Nuevas formas de alcanzar los objetivos, producto del análisis de resultados versus lo que se desea lograr.

Socio

Es aquella persona natural o jurídica que forma parte de una organización o asociación que tiene un objetivo o fin acorde con sus principios y necesidades.

Capacitación

Es brindar el soporte, actualización y perfeccionamiento del conocimiento y habilidades del recurso humano en función de las necesidades de la empresa.

Empoderamiento

Es brindar los medios necesarios para que los trabajadores tomen decisiones propias y conscientes, con responsabilidad y compromiso con los objetivos de la organización.

2.6. Marco Contextual

La Cámara de la Construcción de Guayaquil agrupa como afiliados a profesionales y empresas de las diferentes ramas que guardan relación con la actividad de la construcción. Esta asociación se debe al desarrollo profesional de sus socios, la defensa de su actividad, y a los objetivos contemplados en su Estatuto, indicados en el Apéndice No. 2. Participa activamente en la discusión de asuntos inherentes al sector constructor, promueve charlas, seminarios, cursos que contribuyen al mejoramiento profesional, la aplicación de técnicas y métodos de vanguardia, nuevos materiales, tecnologías, sistemas, tendencias, entre otros; difunde entre sus socios de

forma gratuita, la revista Construcción y Desarrollo que contiene temas de interés, artículos técnicos, así como los precios referenciales de mano de obra y materiales, etc.; cuenta con una página web en la que se puede encontrar noticias de interés, eventos y cursos de la CCG, ofertas y promociones de empresas afines y demás; brinda asesoría laboral, tributaria, legal, financiera, mediación y arbitraje; ofrece, además, el servicio de fórmulas polinómicas para elaboración de presupuestos y reajuste de precios, y a través de las diferentes comisiones conformadas por miembros del Directorio, profesionales de reconocida trayectoria, colabora en la resolución de inquietudes y problemas de sus afiliados.

La Cámara de la Construcción de Guayaquil actualmente es sede de la Federación Ecuatoriana de la Construcción que su vez es parte de la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción con quien promueve propuestas para el mejoramiento de la actividad en América Latina, estrategias para dar frente a los actos de corrupción, entre otros. Conjuntamente con las demás Cámaras de la Producción de esta ciudad: Industrias, Comercio, Pequeña Industria, Agricultura, Acuacultura, Turismo y Pesquería y con otras Cámaras y Federaciones a nivel nacional, todas éstas agrupadas en el Comité Empresarial Ecuatoriano, se promueve el derecho a la generación de trabajo y el empleo mediante la revisión de leyes y normativas que afectan la inversión, el empleo y la economía. Dentro del mismo contexto y afinidad de principios de promover la reactivación de las asociaciones, trabajo de sus afiliados, y de brindar un mejor futuro a aquellos que aún estudian las diferentes carreras afines, mantiene convenios con universidades, provee de aval y auspicio a instituciones relacionadas y a los colegios profesionales: Colegio de Ingenieros Civiles del Guayas, Colegio de Arquitectos del Guayas, Colegio de Ingenieros Mecánicos, Colegio Regional de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos del Litoral.

2.7. Marco Legal

Los documentos legales que regulan el funcionamiento de la Cámara de la Construcción de Guayaquil son los siguientes:

1. **Ley de Cámaras de la Construcción**, publicada en Registro Oficial del 5 de septiembre de 1969. Facultó la creación de Cámaras de la Construcción en las cabeceras cantonales del país, estableció sus fines y afiliación.

2. **Estatuto**, cuya última reforma fue aprobada mediante acuerdo del Ministerio de Industrias y Productividad No. 16 180 el 1 de diciembre de 2016. Establece los objetivos, categorización de socios, sus derechos, obligaciones, sanciones y otros. De este documento se desprenden los siguientes: Reglamento de Elecciones, Reglamento de la Comisión Electoral e Instructivo de Elecciones, los mismos que determinan los procesos y requisitos para la organización de los comicios, la proclamación de resultados y la posesión de la lista ganadora, misma que corresponde a la conformación del Directorio de la institución.

En el Estatuto se establece el gobierno y administración de la Cámara, está a cargo de organismos, dignatarios y funcionarios, quienes se deben a las atribuciones, deberes y obligaciones dispuestas en el estatuto. (Ver Apéndice No. 3)

3. De conformidad con lo dispuesto en el **Código de Trabajo** vigente, publicado en Registro Oficial Suplemento 167 el 16 de Diciembre de 2005, Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

Se expidieron los siguientes **Reglamentos internos**:

4. **Reglamento de Higiene y Seguridad en el medio ambiente de trabajo**, aprobado mediante certificación del Ministerio de Trabajo el 16 de junio de 2016, mismo que incluye

como anexo el Reglamento de reducción, uso y consumo de alcohol, tabaco y otras drogas en el ámbito laboral.

5. **Reglamento Interno,** cuya aprobación por parte de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Guayaquil se hizo efectiva mediante resolución No. MRL-DRTSP5-2014-1098-R2-LR del 22 de enero de 2014, mismo que se puede encontrar en como Apéndice No. 4 en este documento. En éste se determinan los deberes, derechos, prohibiciones, vacaciones, licencias, permisos, regímenes de asistencia, puntualidad, horario, disciplina y se establecen lineamientos generales sobre la selección y contratación del personal, así como la clasificación de puestos.

No obstante que en este documento consta en su Art. 9 Marco Regulador.- *"La clasificación de los puestos de la institución se regirá por el Manual de Funciones de esta Cámara"* y, en el Art. 11.- "*En la clasificación de los puestos constará: Título de cada cargo, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y responsabilidades específicas, características, requisitos mínimos y responsabilidades del Jefe Inmediato superior";* en la Cámara de la Construcción de Guayaquil no existe el mencionado "Marco regulador"; es decir, que la institución no cuenta con el manual de funciones que sirva de complemento al Reglamento Interno del personal y a su labor.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1. Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación es el descriptivo, estudio que permitió la medición independiente de las variables y el análisis a profundidad de la serie de hechos que fueron descritos en el marco contextual y que representan las motivaciones o justificación de la elaboración del presente trabajo. A raíz de esta exploración se establecieron la estructura, puestos, funciones y procedimientos administrativos para el personal la Cámara de la Construcción de Guayaquil en un manual.

3.2. Tipo de Investigación

El tipo de técnica experimental aplicado es el cualitativo, su objetivo principal es proveer una descripción completa, clara y en detalle sobre el tema estudiado. A través de esta investigación se recogieron los datos de encuestas, análisis de contenido y observación. Su enfoque pretende dar a comprender el por qué la realidad y los fenómenos existentes son producto de la falta de un manual de funciones y procedimientos administrativos.

3.3. Metodología

Se recolectaron datos primarios, aquella información esencial proveniente de los hechos con los que se obtuvieron los objetivos y solución del problema que se plantea. Estos datos fueron obtenidos por medio de la investigación de campo; es decir, directamente de todos los sujetos que son parte de la institución y caso que se indaga.

"La investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos-escritos u orales- uno de, los ejemplos más típicos de esta investigación son las obras de historia" (Martins, 2010)

3.4. Técnicas e instrumentos de investigación

Los métodos utilizados consisten en:

El **inductivo**. Es el método por el cual se analizaron los hechos particulares que fueron el insumo para el razonamiento que concluyó en los argumentos de soporte y respaldo del trabajo que se ha desarrollado.

La **observación**. "Observación significa el conjunto de cosas observadas, el conjunto de datos y conjunto de fenómenos. En este sentido, que pudiéramos llamar objetivo, observación equivale a dato, a fenómeno, a hechos" (Pardinas, 2005)

La **encuesta**. Con este instrumento se explicó el motivo de la investigación y la utilidad de sus resultados. Fue de carácter anónimo, estuvo constituida por una serie de preguntas objetivas, sencillas y directas agrupadas por temas similares, de respuesta de selección entre múltiples opciones y de calificación en escala.

También se aplicaron preguntas objetivas para que los colaboradores escogieran entre varias respuestas la que mejor se haya adaptado a lo que deseó expresar. La misma, en vista de que fue orientada hacia la totalidad del personal de la institución, y éste se constituye un número reducido de personas se hizo de forma individual y personalizada, se brindó el soporte y explicación requeridos.

Igual dirección se proporcionó en la encuesta a socios, la misma que se hizo sobre una muestra sobre la totalidad de los socios activos de la institución y se centró básicamente en su percepción sobre la calidad de los servicios que recibe de la institución y de sus empleados.

Se aplicó el método de Rensis Likert que consistió en medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado respondiendo específicamente sobre su nivel de acuerdo, frecuencia,

nivel de importancia, valoración de servicios, probabilidades, etc., habiendo sido los rangos expresados:

Ejemplo: El nivel de satisfacción es…

(1)Totalmente en desacuerdo

(2)En desacuerdo

(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(4)De acuerdo

(5)Totalmente de acuerdo.

Ejemplo: La frecuencia corresponde a…

(1)Nada

(2)Poco

(3)Algo

(4)La mayoría

(5)Siempre.

Los formatos de las encuestas realizadas tanto al personal de la organización como a la muestra de los socios de ésta se encuentran en los Apéndices No. 5 y 6, respectivamente.

3.5 Población y Muestra

La población objetivo de esta investigación se centró en los 14 empleados que conforman la totalidad de la fuerza laboral de la institución.

La población accesible de la que se tomó la muestra representativa de los clientes externos, es decir los socios activos: jurídicos, naturales y afines, fue de 524.

El Apéndice No. 7 corresponde a una imagen del sistema de recaudaciones donde se puede observar un ejemplo de socio natural.

El haber determinado el tamaño de la muestra representativa de entre los socios activos de la institución fue muy importante ya que permitió fijar un grado de precisión de los resultados.

Esta muestra fue el destinatario de la encuesta aplicada, fue el resultado de un ejercicio de carácter cuantitativo denominado **ecuación estadística para proporciones poblacionales,** misma que para el propósito de este proyecto estableció una muestra con un nivel de confianza del 95%, un margen de error mínimo del 5% sobre la totalidad de los 524 socios activos de la Cámara de la Construcción de Guayaquil.

La ecuación utilizada fue la siguiente: $$n = \frac{z^2(p*q)}{e^2 + \frac{(z^2(p*q))}{N}}$$

Los datos aplicados con la ecuación fueron:

n = tamaño de muestra

z = 1.96 = 95% de nivel de confianza

N = 524 = Población total de socios activos

p = 50% = Probabilidad de ocurrencia

q = 50% = Probabilidad de no ocurrencia

e = 5% = Margen de error

Tamaño de muestra resultante del ejercicio: 222

Se procedió a la realización de las encuestas tanto al personal de la institución, siendo ésta aplicada el viernes 7 de abril de 2017 a las 9:00 am, así como al número total de socios de la muestra representativa, desde el 10 de abril al 5 de mayo en horario laboral de la institución desde las 8:30 a las 17:30.

3.6 Análisis de resultados por pregunta

A continuación los resúmenes de los datos, tablas de frecuencias y gráficos elaborados en base a los resultados obtenidos en cada pregunta de la encuesta al personal.

Tabla 3.1

Encuesta al personal. Pregunta No. 1. Respuestas

No. PREGUNTA		Nunca	Poco	Algunas	La mayoría	Siempre
1	Con qué frecuencia conoce usted sobre las actividades/eventos de la institución?	8		1	2	3

Tabla 3.2

Encuesta al personal. Pregunta No. 1. Porcentajes

1. Con qué frecuencia conoce usted sobre las actividades/eventos de la institución?	Encuestados	Frecuencia
1. Con qué frecuencia conoce usted sobre las actividades/eventos de la institución?	14	
Nunca		57%
Poco		0%
Algunas		7%
La Mayoría		14%
Siempre		21%

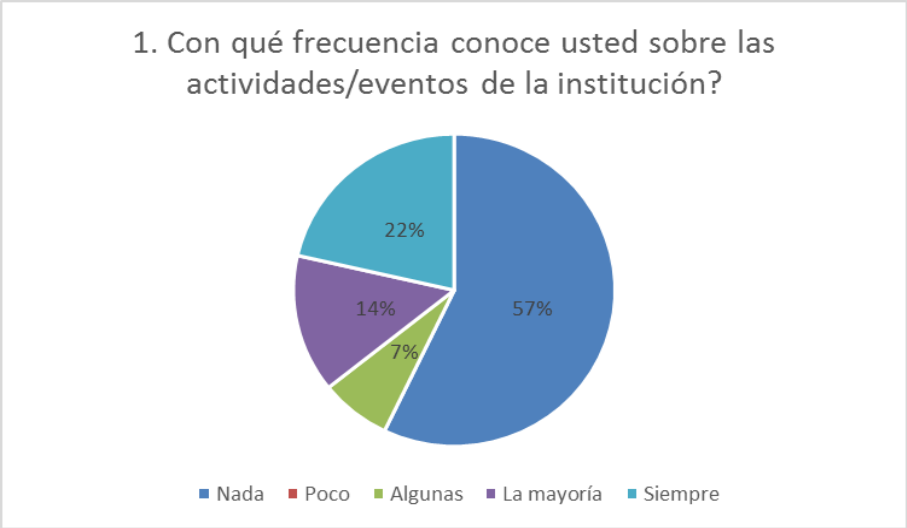


Figura 3.1 *Encuesta al personal. Pregunta No. 1. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada la frecuencia con la que se conoce de las actividades de la institución por parte del personal de la misma, el 57% corresponde a nunca, 7% a algunas, 14% la mayoría y 21% siempre.

Tabla 3.3

Encuesta al personal. Pregunta No. 2. Respuestas

No. PREGUNTA		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2	Cómo valoraría el equipo y materiales con los que cuenta para su trabajo?		4	6	1	3

Tabla 3.4

Encuesta al personal. Pregunta No. 2. Porcentajes

2. Cómo valoraría el equipo y materiales con los que cuenta para su trabajo?	Encuestados	Valor
2. Cómo valoraría el equipo y materiales con los que cuenta para su trabajo?	14	
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		43%
De acuerdo		7%
Totalmente de acuerdo		21%

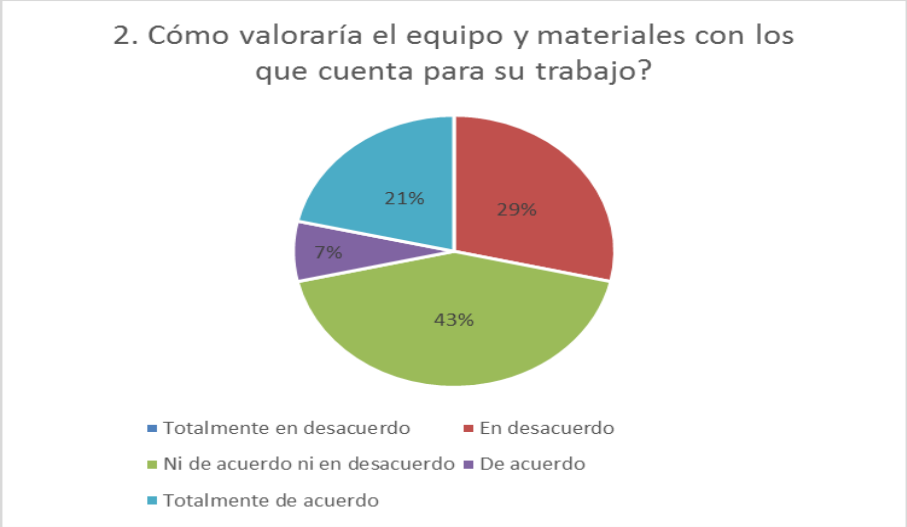


Figura 3.2 *Encuesta al personal. Pregunta No. 2. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada la valoración el equipo y materiales con los que cuenta para su trabajo, el 29% corresponde a los que están en desacuerdo, 43% a los que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 7% de acuerdo y 21% totalmente de acuerdo.

Tabla 3.5

Encuesta al personal. Pregunta No. 3. Respuestas

No. PREGUNTA		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3	Estaría de acuerdo en ser incluido en programas de capacitación?			2	1	11

Tabla 3.6

Encuesta al personal. Pregunta No. 3. Porcentajes

3. Estaría de acuerdo en ser incluido en programas de capacitación?	Encuestados	Valor
3. Estaría de acuerdo en ser incluido en programas de capacitación?	14	
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		14%
De acuerdo		7%
Totalmente de acuerdo		79%

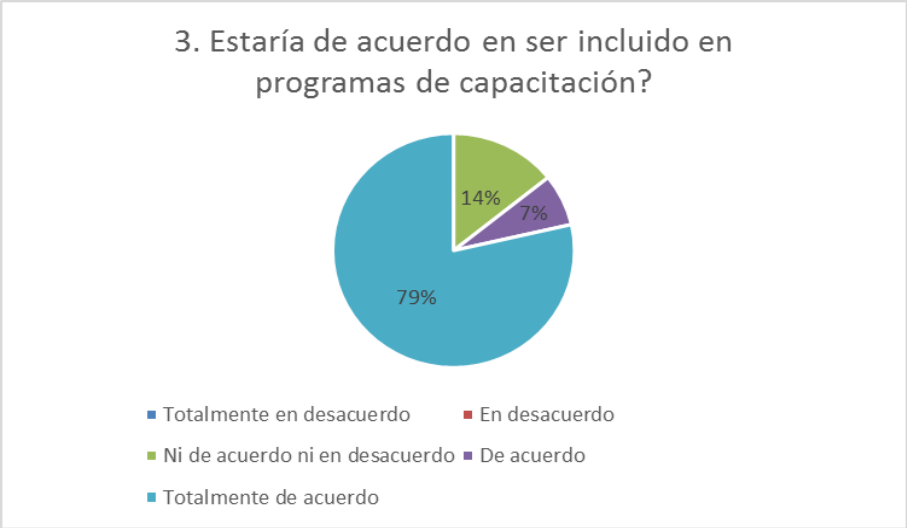


Figura 3.3 *Encuesta al personal. Pregunta No. 3. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada estarían dispuestos a ser incluidos en programas de capacitación el 14% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% de acuerdo y el 79% totalmente de acuerdo.

Tabla 3.7

Encuesta al personal. Pregunta No. 4. Respuestas

No. PREGUNTA		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4	Cómo valora el trabajo en equipo en la institución?	6	1	4	3	

Tabla 3.8

Encuesta al personal. Pregunta No. 4. Porcentajes

4. Cómo valora el trabajo en equipo en la institución?	Encuestados	Valor
4. Cómo valora el trabajo en equipo en la institución?	14	
Totalmente en desacuerdo		43%
En desacuerdo		7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		29%
De acuerdo		21%
Totalmente de acuerdo		0%

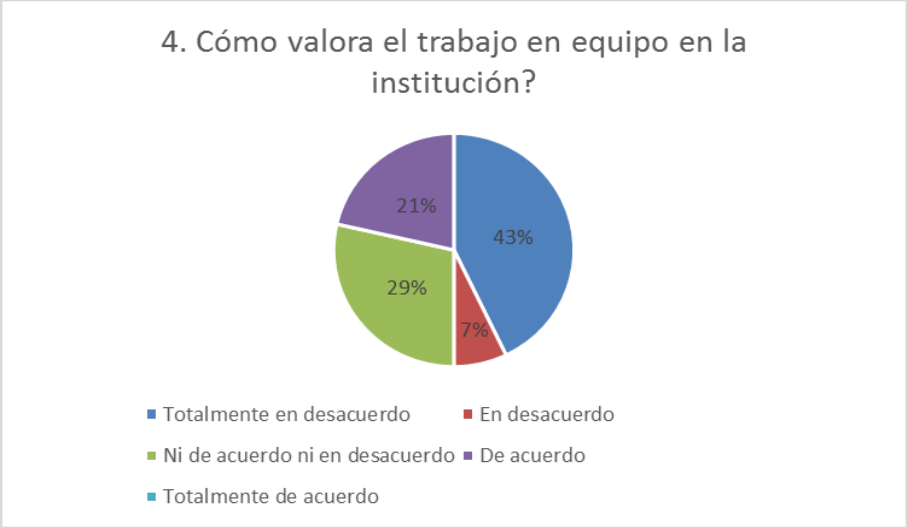


Figura 3.4 *Encuesta al personal. Pregunta No. 4. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre cómo valora el trabajo en equipo en la institución, el 43% está totalmente en desacuerdo, el 7% está en desacuerdo, el 29% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 3.9

Encuesta al personal. Pregunta No. 5. Respuestas

No. PREGUNTA		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5	Valore el ambiente laboral	3	5	5	1	

Tabla 3.10

Encuesta al personal. Pregunta No. 5. Porcentajes

5. Valore el ambiente laboral	Encuestados	Valor
5. Valore el ambiente laboral	14	
Totalmente en desacuerdo		21%
En desacuerdo		36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		36%
De acuerdo		7%
Totalmente de acuerdo		0%

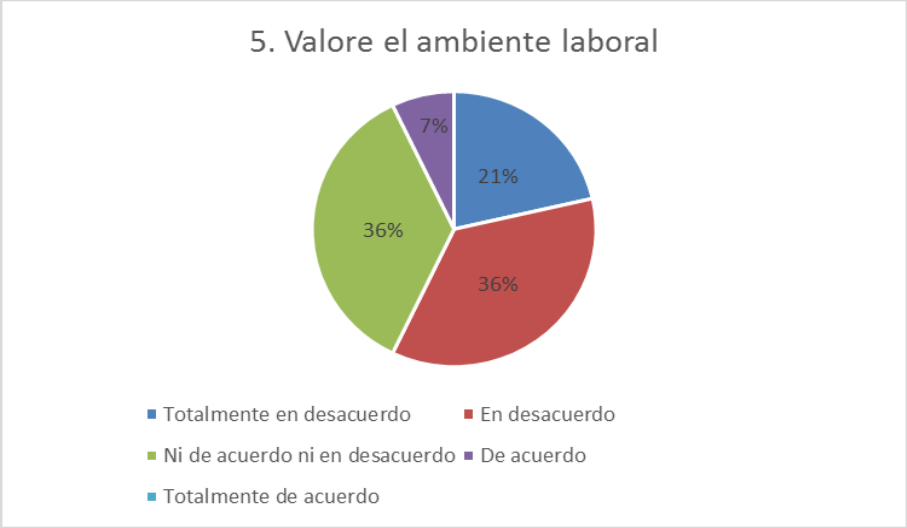


Figura 3.5 *Encuesta al personal. Pregunta No. 5. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre cómo valora el ambiente laboral, el 21% está totalmente en desacuerdo, el 36% está en desacuerdo, el 36% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% está de acuerdo.

Tabla 3.11

Encuesta al personal. Pregunta No. 6. Respuestas

No. PREGUNTA		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	Considera usted que su trabajo es reconocido?	4	3	3	2	2

Tabla 3.12

Encuesta al personal. Pregunta No. 6. Porcentajes

6. Considera usted que su trabajo es reconocido?	Encuestados	Valor
6. Considera usted que su trabajo es reconocido?	14	
Totalmente en desacuerdo		29%
En desacuerdo		21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		21%
De acuerdo		14%
Totalmente de acuerdo		14%

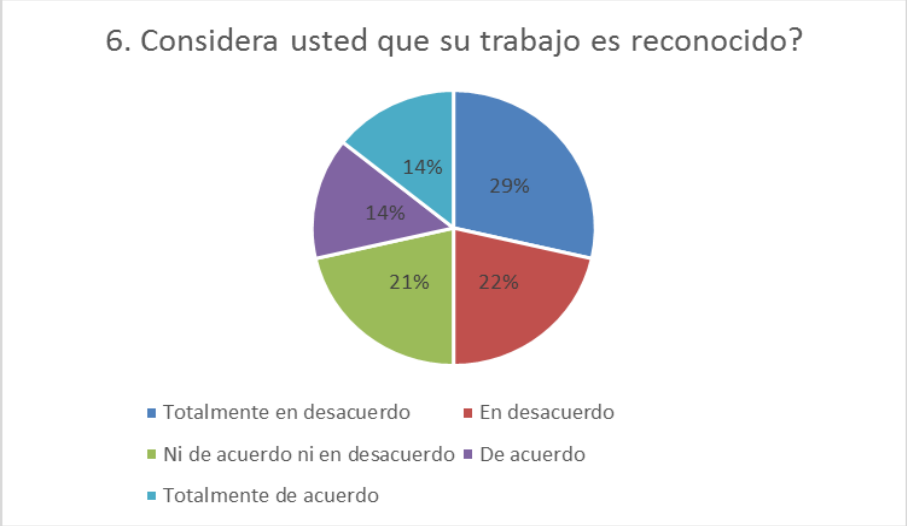


Figura 3.6 *Encuesta al personal. Pregunta No. 6. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada de si considera su trabajo reconocido, el 29% está totalmente en desacuerdo, el 21% en desacuerdo, el 21% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14% de acuerdo y 14% totalmente de acuerdo.

Tabla 3.13

Encuesta al personal. Pregunta No. 7. Respuestas

No. PREGUNTA		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7	Qué nivel de satisfacción percibe usted que tienen los socios sobre los servicios que reciben?	4	6	4		

Tabla 3.14

Encuesta al personal. Pregunta No. 7. Porcentajes

Qué nivel de satisfacción percibe usted que tienen los socios sobre los servicios que reciben?	Encuestados	Valor
Qué nivel de satisfacción percibe usted que tienen los socios sobre los servicios que reciben?	14	
Totalmente en desacuerdo		29%
En desacuerdo		43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		29%
De acuerdo		0%
Totalmente de acuerdo		0%

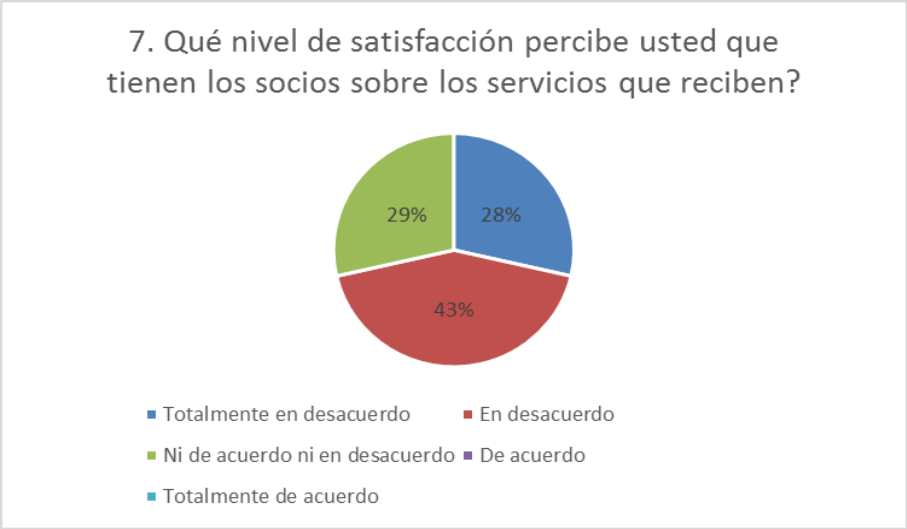


Figura 3.7 *Encuesta al personal. Pregunta No. 7. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre el nivel de satisfacción que percibe que tiene el socio sobre los servicios de la institución, el 29% corresponde a totalmente en desacuerdo, el 43% de desacuerdo, el 29% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 3.15

Encuesta al personal. Pregunta No. 8. Respuestas

No. PREGUNTA		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8	Nivel de importancia de un manual que establezca funciones y procedimientos administrativos para todos los puestos			4	3	7

Tabla 3.16

Encuesta al personal. Pregunta No. 8. Porcentajes

	Encuestados	Valor
8. Nivel de importancia de un manual que establezca funciones y procedimientos administrativos para todos los puestos	14	
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		29%
De acuerdo		21%
Totalmente de acuerdo		50%

Figura 3.8 *Encuesta al personal. Pregunta No. 8. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre la importancia de un manual que establezca funciones y procedimientos administrativos para todos los puestos, el 29% expresó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 21% estar de acuerdo y el 50% totalmente de acuerdo.

Tabla 3.17

Encuesta al personal. Pregunta No. 9. Respuestas

		a. Es clara	b. Me confunde	c. No la conozco
9	9. Considera usted que está bien definida la estructura de la institución?	2	12	

Tabla 3.18

Encuesta al personal. Pregunta No. 9. Porcentajes

9. Considera usted que está bien definida la estructura de la institución?	Encuestados	Valor
9. Considera usted que está bien definida la estructura de la institución?	14	
a. Es clara		14%
b. Me confunde		86%
c. No la conozco		0%

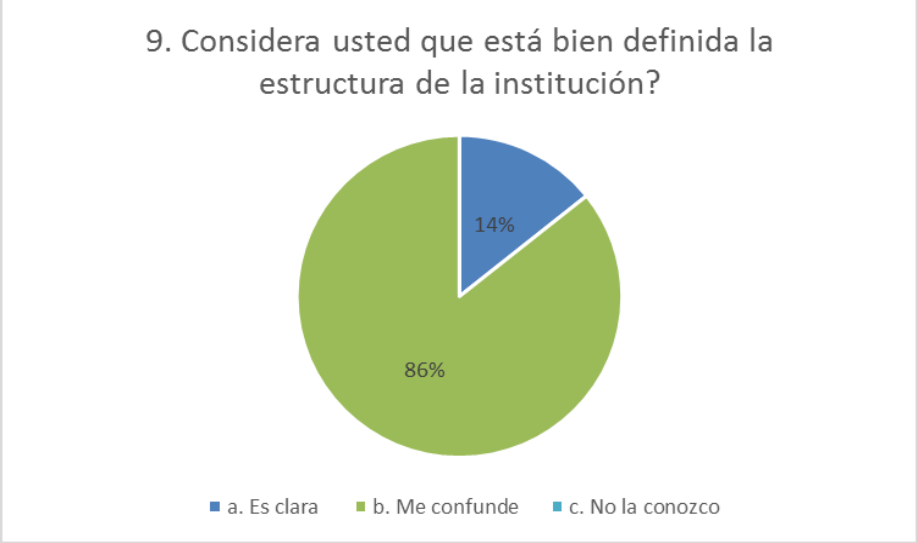


Figura 3.9 *Encuesta al personal. Pregunta No. 9. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada si considera que está bien definida la estructura de la institución, el 14% indicó que es clara, el 86% me confunde.

Tabla 3.19

Encuesta al personal. Pregunta No. 10. Respuestas

		a. Acudiendo a la persona más cercana a la directiva?	b. Le pregunta a quien realiza la función?	c. Busca resolverlas usted mismo	d. Algunas consultas quedan sin resolver
10	Resuelve usted sus dudas y consultas…	6	2	4	2

Tabla 3.20

Encuesta al personal. Pregunta No. 10. Porcentajes

10. Resuelve usted sus dudas y consultas…	Encuestados	Valor
10. Resuelve usted sus dudas y consultas…	14	
a. Acudiendo a la persona más cercana a la directiva?		43%
b. Le pregunta a quien realiza la función?		14%
c. Busca resolverlas usted mismo		29%
d. Algunas consultas quedan sin resolver		14%

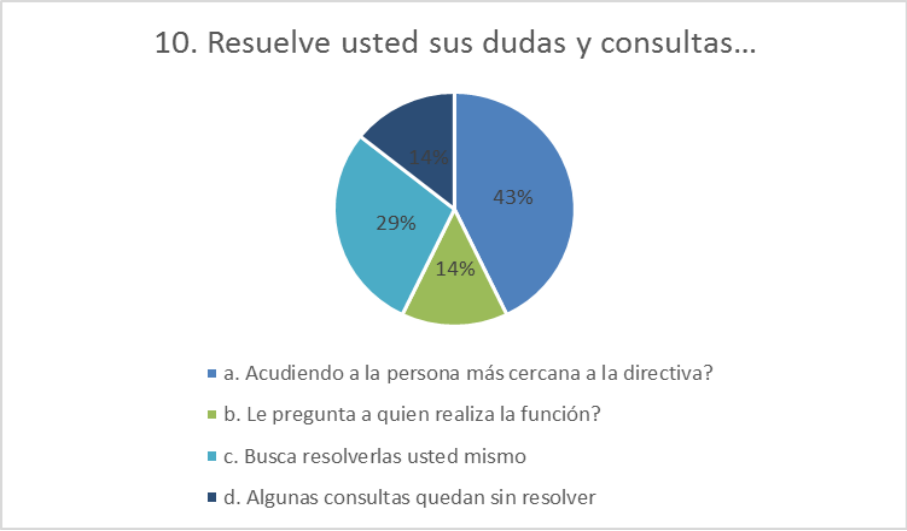


Figura 3.10 *Encuesta al personal. Pregunta No. 10. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre cómo resuelve el personal de la institución sus dudas y consultas los resultados obtenidos corresponden al 43% acudiendo a la persona más cercana a la directiva, 14% a quien realiza la función, el 29% las resuelve usted mismo, 14% algunas preguntas quedan sin resolver.

Tabla 3.21

Encuesta al personal. Pregunta No. 11. Respuestas

		a. Usted participa con su opinión?	b. Existe un cronograma que le haga conocer lo planificado?	c. No se entera
11	11. En la toma de decisiones y planeación de actividades…		3	11

Tabla 3.22

Encuesta al personal. Pregunta No. 11. Porcentajes

11. En la toma de decisiones y planeación de actividades…	**Encuestados**	**Valor**
11. En la toma de decisiones y planeación de actividades…	14	
a. Usted participa con su opinión?		0%
b. Existe un cronograma que le haga conocer lo planificado?		21%
c. No se entera		79%

Figura 3.11 *Encuesta al personal. Pregunta No. 11. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre la toma de decisiones y planeación de actividades, el 21% conoce de la existencia de un cronograma sobre lo planificado, el 79% no se entera.

Tabla 3.23

Encuesta al personal. Pregunta No. 12. Respuestas

		a. Las hago porque es una orden de la directiva	b. No hay quien realice esa actividad	c. Solo hago lo que guarda relación con mi trabajo
12	12. Considera que en ocasiones realiza actividades que no le competen?	7	4	3

Tabla 3.24

Encuesta al personal. Pregunta No. 12. Porcentajes

12. Considera que en ocasiones realiza actividades que no le competen?	**Encuestados**	**Valor**
12. Considera que en ocasiones realiza actividades que no le competen?	14	
a. Las hago porque es una orden de la directiva		50%
b. No hay quien realice esa actividad		29%
c. Solo hago lo que guarda relación con mi trabajo		21%

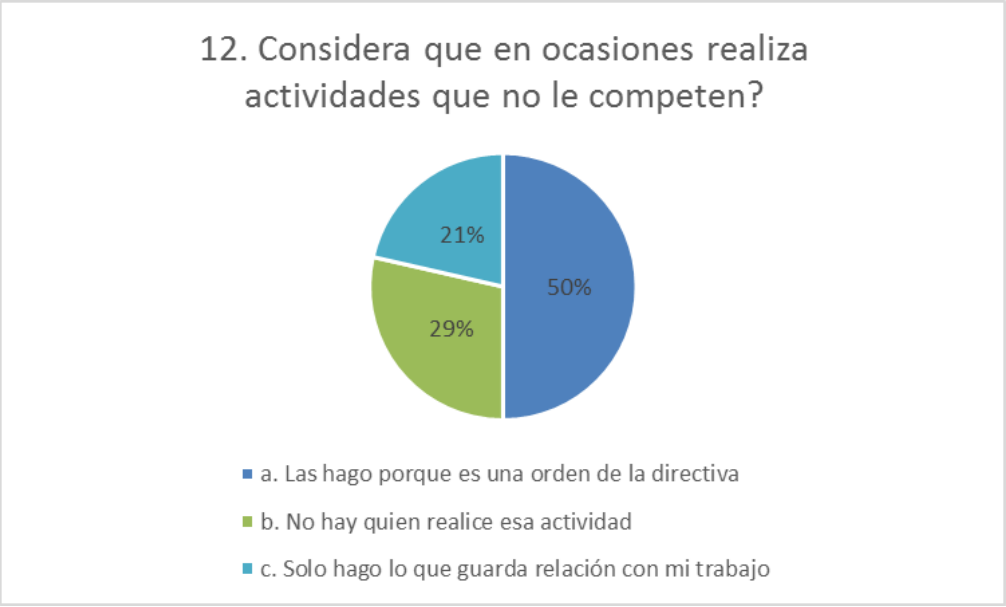


Figura 3.12 *Encuesta al personal. Pregunta No. 12. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre si considera que en ocasiones realiza actividades que no le competen el 50% expresó que las hace porque es una orden de la directiva, el 29% no hay quien realice esa actividad y el 21% solo hago lo que guarda relación con mi trabajo.

Tabla 3.25

Encuesta al personal. Pregunta No. 13. Respuestas

		a. Están bien definidas según sus habilidades	b. Varios repiten las mismas actividades	c. Las desconoce
13	13. Las funciones de sus compañeros…	2	8	4

Tabla 3.26

Encuesta al personal. Pregunta No. 13. Porcentajes

13. Las funciones de sus compañeros…	**Encuestados**	**Valor**
13. Las funciones de sus compañeros…	14	
a. Están bien definidas según sus habilidades		14%
b. Varios repiten las mismas actividades		57%
c. Las desconoce		29%

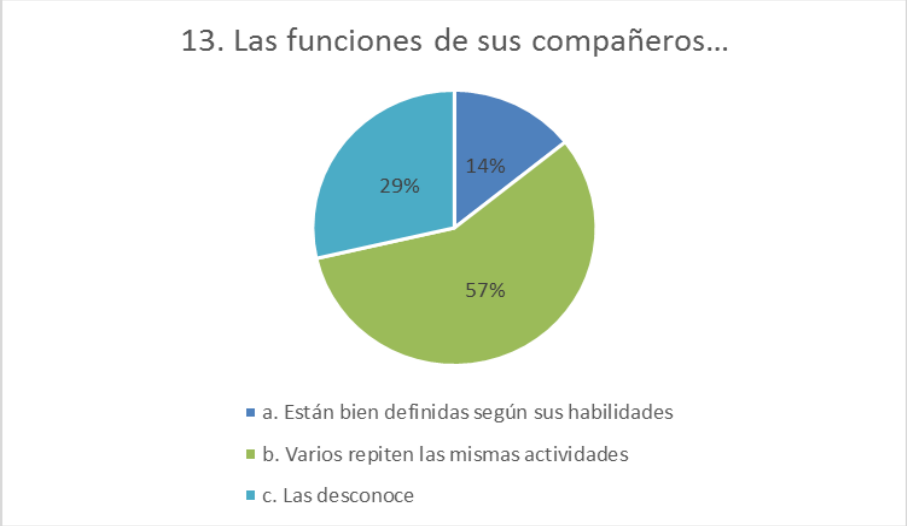


Figura 3.13 *Encuesta al personal. Pregunta No. 13. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre las funciones de los compañeros de trabajo, el personal respondió: 14% están bien definidas según sus habilidades, 57% varios repiten las mismas actividades y 29% las desconoce.

Tabla 3.27

Encuesta al personal. Pregunta No. 14. Respuestas

		a. Lo ha venido haciendo durante años	b. Lo establecen las directrices proporcionadas por la institución	c. Le solicitan al momento
14	14. Generalmente, usted realiza su trabajo según…	10	2	2

Tabla 3.28

Encuesta al personal. Pregunta No. 14. Porcentajes

14. Generalmente, usted realiza su trabajo según…	**Encuestados**	**Valor**
14. Generalmente, usted realiza su trabajo según…	14	
a. Lo ha venido haciendo durante años		71%
b. Lo establecen las directrices proporcionadas por la institución		14%
c. Le solicitan al momento		14%

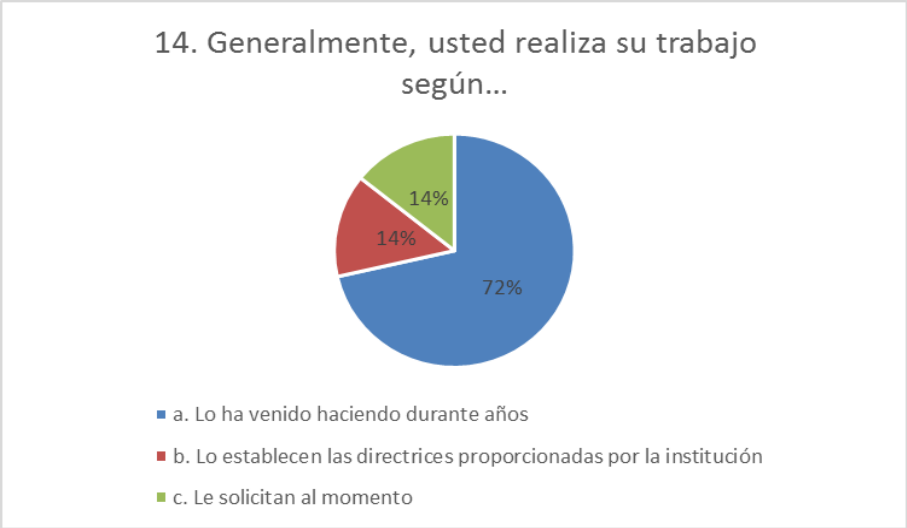


Figura 3.14 *Encuesta al personal. Pregunta No. 14. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada la forma en que realiza su trabajo, el personal respondió que: 71% lo ha venido haciendo así durante años, el 14% su trabajo lo establecen las directrices proporcionadas por la institución y el 14% le es solicitado en el momento.

A continuación los resúmenes de los datos, tablas de frecuencias y gráficos elaborados en base a los resultados obtenidos en cada pregunta de la encuesta a socios.

Tabla 3.29

Encuesta a socios. Pregunta No. 1. Respuestas

	VALORACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	1. Nivel de satisfacción sobre los servicios que provee la institución?	15	74	61	52	20

Tabla 3.30

Encuesta a socios. Pregunta No. 1. Porcentajes

1. Nivel de satisfacción sobre los servicios que provee la institución?	Encuestados	Valor
1. Nivel de satisfacción sobre los servicios que provee la institución?	222	
Totalmente en desacuerdo		7%
En desacuerdo		33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		27%
De acuerdo		23%
Totalmente de acuerdo		9%

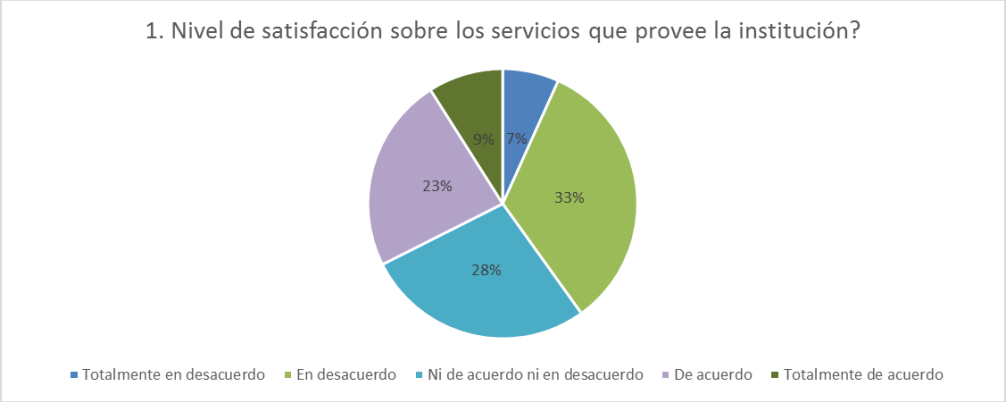


Figura 3.15 *Encuesta a socios. Pregunta No. 1. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre el nivel de satisfacción de los servicios que provee la institución el 7% indicó estar totalmente en desacuerdo, el 33% en desacuerdo, el 27% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 23% de acuerdo y el 9% totalmente de acuerdo.

Tabla 3.31

Encuesta a socios. Pregunta No. 2. Respuestas

	VALORACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2	Cómo valora la atención de los empleados?			68	72	82

Tabla 3.32

Encuesta a socios. Pregunta No. 2. Porcentajes

2. Cómo valora la atención de los empleados?	Encuestados	Valor
2. Cómo valora la atención de los empleados?	222	
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		31%
De acuerdo		32%
Totalmente de acuerdo		37%

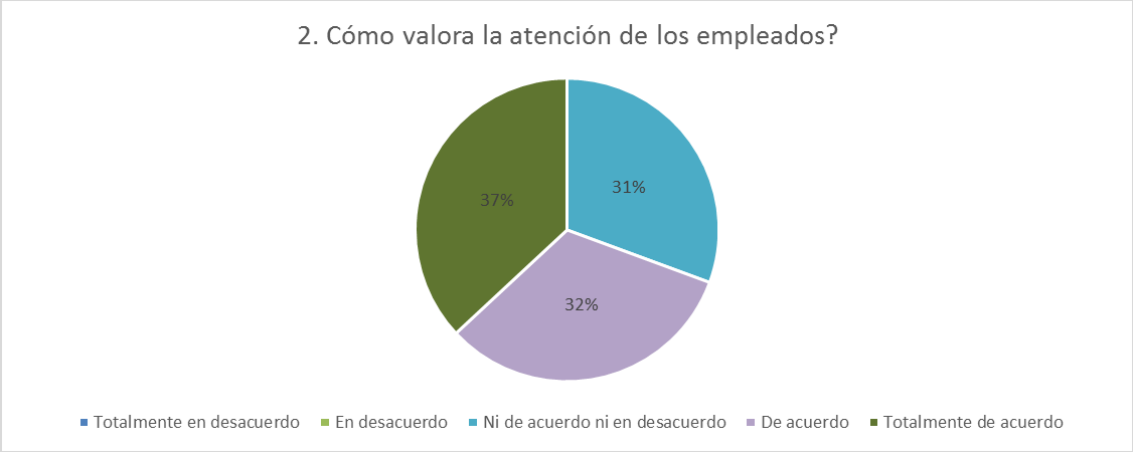


Figura 3.16 *Encuesta a socios. Pregunta No. 2. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre cómo el socio valora la atención de los empleados, el 31% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 32% de acuerdo y el 37% totalmente de acuerdo.

Tabla 3.33

Encuesta a socios. Pregunta No. 3. Respuestas

	VALORACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3	La CCG resuelve sus consultas a satisfacción?		32	74	81	35

Tabla 3.34

Encuesta a socios. Pregunta No. 3. Porcentajes

3. La CCG resuelve sus consultas a satisfacción?	Encuestados	Valor
3. La CCG resuelve sus consultas a satisfacción?	222	
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		33%
De acuerdo		36%
Totalmente de acuerdo		16%

Figura 3.17 *Encuesta a socios. Pregunta No. 3. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre se la institución resuelve las consultas a satisfacción, los socios encuestados respondieron: el 14% en desacuerdo, el 33% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 36% de acuerdo y el 16% totalmente de acuerdo.

Tabla 3.35

Encuesta a socios. Pregunta No. 4. Respuestas

	VALORACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	Nunca	Poco	Algunas	La mayoría	Siempre
4	Con qué frecuencia conoce de los servicios que brinda la CCG?			109	83	30

Tabla 3.36

Encuesta a socios. Pregunta No. 4. Porcentajes

4. Con qué frecuencia conoce de los servicios que brinda la CCG?	Encuestados	Frecuencia
4. Con qué frecuencia conoce de los servicios que brinda la CCG?	222	
Nunca		0%
Poco		0%
Algunas		49%
La mayoría		37%
Siempre		14%

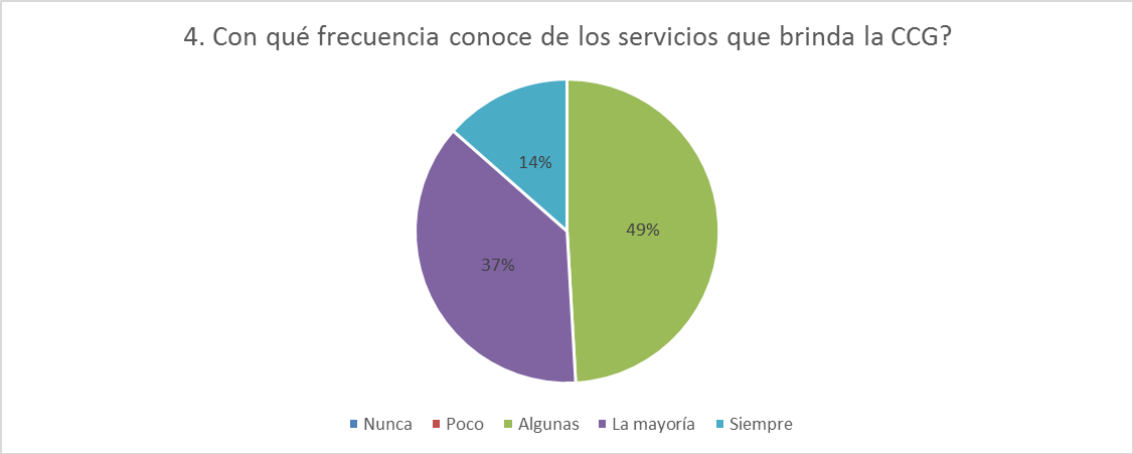


Figura 3.18 *Encuesta a socios. Pregunta No. 4. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre la frecuencia en que conoce los servicios que brinda la CCG los socios encuestados respondieron: 49% algunas, 37% la mayoría y el 14% siempre.

Tabla 3.37

Encuesta a socios. Pregunta No. 5. Respuestas

	VALORACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5	Cumple la institución con los objetivos para los que fue creada?	33	57	87	45	

Tabla 3.38

Encuesta a socios. Pregunta No. 5. Porcentajes

5. Cumple la institución con los objetivos para los que fue creada?	Encuestados	Valor
5. Cumple la institución con los objetivos para los que fue creada?	222	
Totalmente en desacuerdo		15%
En desacuerdo		26%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		39%
De acuerdo		20%
Totalmente de acuerdo		0%

Figura 3.19 *Encuesta a socios. Pregunta No. 5. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre el cumplimiento de la institución con los objetivos para los que fue creada, el 15% está totalmente en desacuerdo, el 26% está en desacuerdo, el 39% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% está de acuerdo.

Tabla 3.39

Encuesta a socios. Pregunta No. 6. Respuestas

	VALORACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	Nunca	Pocas	Algunas	Muchas	Siempre
6	Con qué frecuencia solicita usted sus servicios?	38	23	70	21	70

Tabla 3.40

Encuesta a socios. Pregunta No. 6. Porcentajes

6. Con qué frecuencia solicita usted sus servicios?	Encuestados	Frecuencia
6. Con qué frecuencia solicita usted sus servicios?	222	
Nunca		17%
Pocas		10%
Algunas		32%
Muchas		9%
Siempre		32%

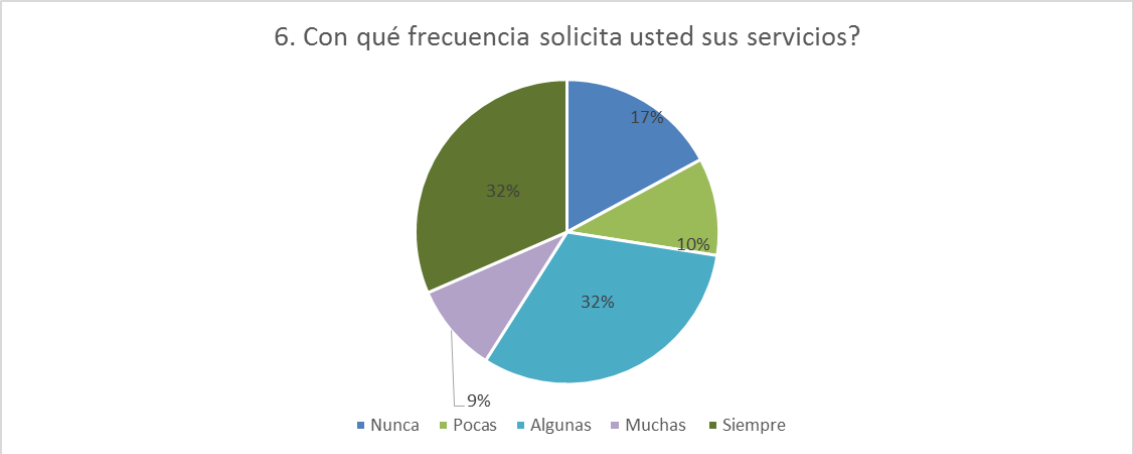


Figura 3.20 *Encuesta a socios. Pregunta No. 6. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre la frecuencia en la que el socio solicita los servicios institucionales, el 17% nunca, el 10% pocas, el 32% algunas veces, 9% muchas y el 32% siempre.

Tabla 3.41

Encuesta a socios. Pregunta No. 7. Respuestas

	VALORACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7	Considera que el tiempo para que su requerimiento sea atendido es el		50	116	56	

Tabla 3.42

Encuesta a socios. Pregunta No. 7. Porcentajes

7. Considera que el tiempo para que su requerimiento sea atendido es el apropiado?	Encuestados	Valor
7. Considera que el tiempo para que su requerimiento sea atendido es el apropiado?	222	
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		52%
De acuerdo		25%
Totalmente de acuerdo		0%

Figura 3.21 *Encuesta a socios. Pregunta No. 7. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre el 23% está totalmente en desacuerdo, el 52% en desacuerdo, 52% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 25% de acuerdo con el tiempo en que son atendidos sus requerimientos.

Tabla 3.43

Encuesta a socios. Pregunta No. 8. Respuestas

	VALORACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8	Qué nivel de interés tienen para usted las publicaciones en la página web?	0	3	82	85	52

Tabla 3.44

Encuesta a socios. Pregunta No. 8. Porcentajes

8. Qué nivel de interés tienen para usted las publicaciones en la página web?	Encuestados	Valor
8. Qué nivel de interés tienen para usted las publicaciones en la página web?	222	
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		37%
De acuerdo		38%
Totalmente de acuerdo		23%

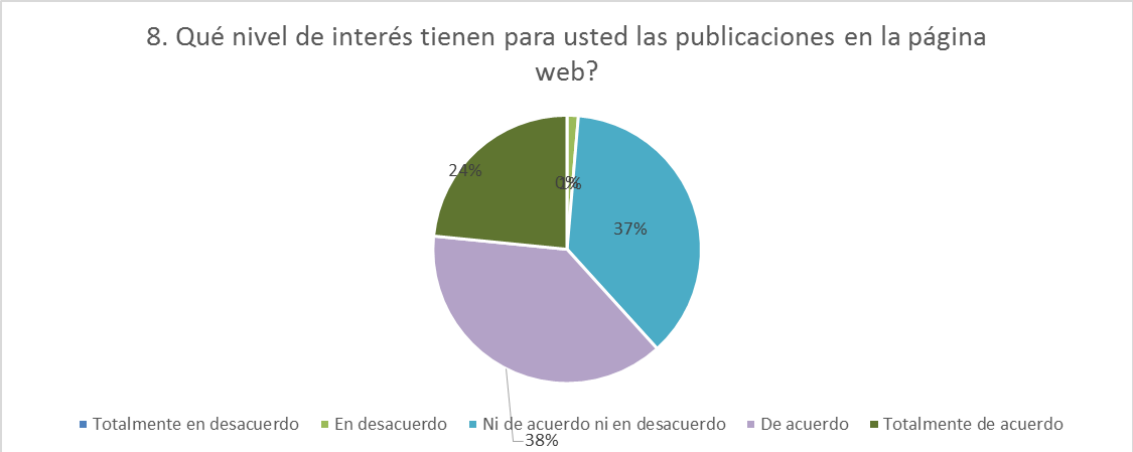


Figura 3.22 *Encuesta a socios. Pregunta No. 8. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre el nivel de interés sobre las publicaciones en la página web, 1% estuvo en desacuerdo, 37% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 38% de acuerdo y el 23% totalmente de acuerdo.

Tabla 3.45

Encuesta a socios. Pregunta No. 9. Respuestas

	CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
9	Técnico: Reajuste de precios, Fórmulas polinómicas			68	122	32

Tabla 3.46

Encuesta a socios. Pregunta No. 9. Porcentajes

9. Técnico: Reajuste de precios, Fórmulas polinómicas	Encuestados	Valor
9. Técnico: Reajuste de precios, Fórmulas polinómicas	222	
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		31%
De acuerdo		55%
Totalmente de acuerdo		14%

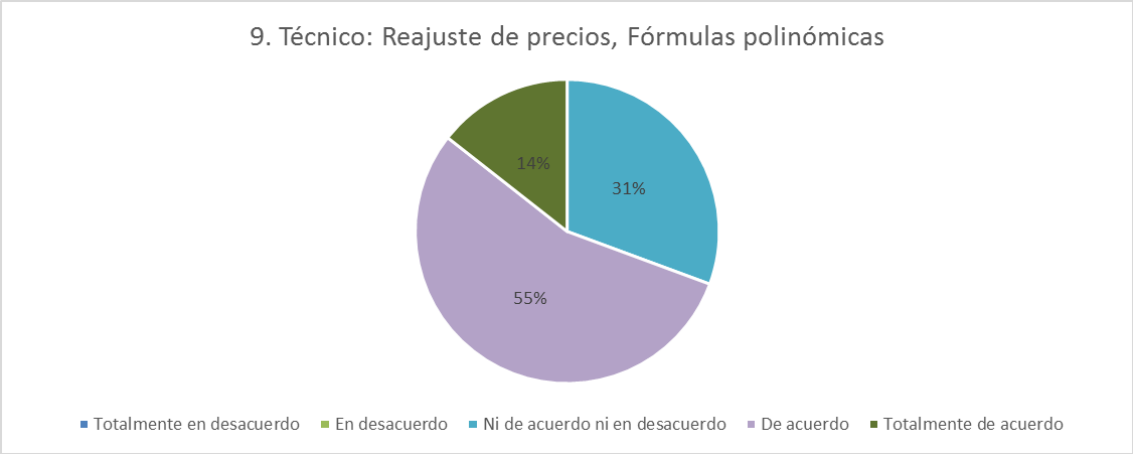


Figura 3.23 *Encuesta a socios. Pregunta No. 9. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre la calidad de servicio que brinda el área Técnica, 31% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 55% está de acuerdo y el 14% está totalmente de acuerdo.

Tabla 3.47

Encuesta a socios. Pregunta No. 10. Respuestas

	CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10	Capacitación		25	58	82	57

Tabla 3.48

Encuesta a socios. Pregunta No. 10. Porcentajes

10. Capacitación	Encuestados	Valor
10. Capacitación	222	
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		26%
De acuerdo		37%
Totalmente de acuerdo		26%

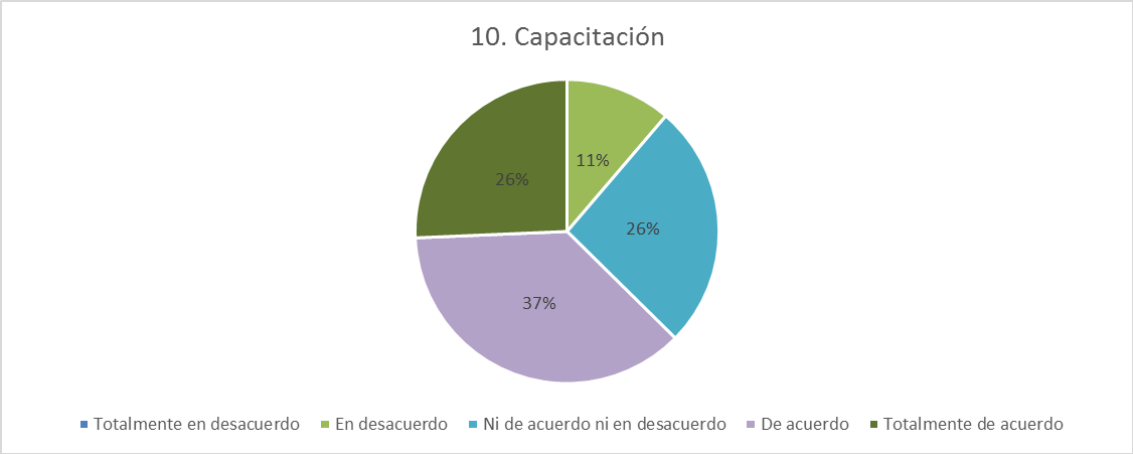


Figura 3.24 *Encuesta a socios. Pregunta No. 10. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre la calidad de servicio que brinda el área de Capacitación, 11% está en desacuerdo, 26% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 37% está de acuerdo y el 26% está totalmente de acuerdo.

Tabla 3.49

Encuesta a socios. Pregunta No. 11. Respuestas

CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Asesoría Legal	120	60	20	22	

Tabla 3.50

Encuesta a socios. Pregunta No. 11. Porcentajes

11. Asesoría Legal	Encuestados	Valor
11. Asesoría Legal	222	
Totalmente en desacuerdo		54%
En desacuerdo		27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		9%
De acuerdo		10%
Totalmente de acuerdo		0%

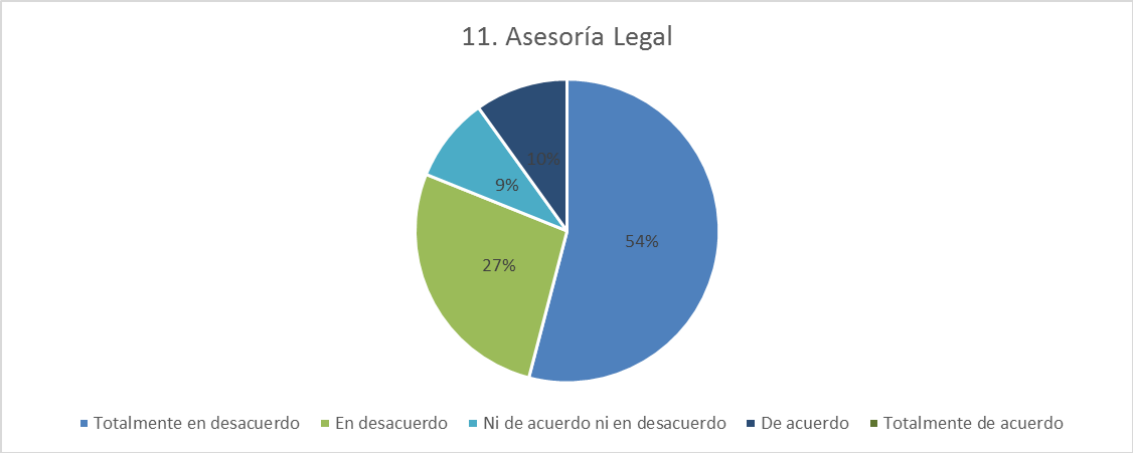


Figura 3.25 *Encuesta a socios. Pregunta No. 11. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre la calidad de servicio que brinda el área de Asesoría Legal, 54% está totalmente en desacuerdo, 27% en desacuerdo, 9% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 10% de acuerdo.

Tabla 3.51

Encuesta a socios. Pregunta No. 12. Respuestas

CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Asesoría Tributaria	120	42	48	12	

Tabla 3.52

Encuesta a socios. Pregunta No. 12. Porcentajes

12. Asesoría Tributaria	Encuestados	Valor
12. Asesoría Tributaria	222	
Totalmente en desacuerdo		54%
En desacuerdo		19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		22%
De acuerdo		5%
Totalmente de acuerdo		0%

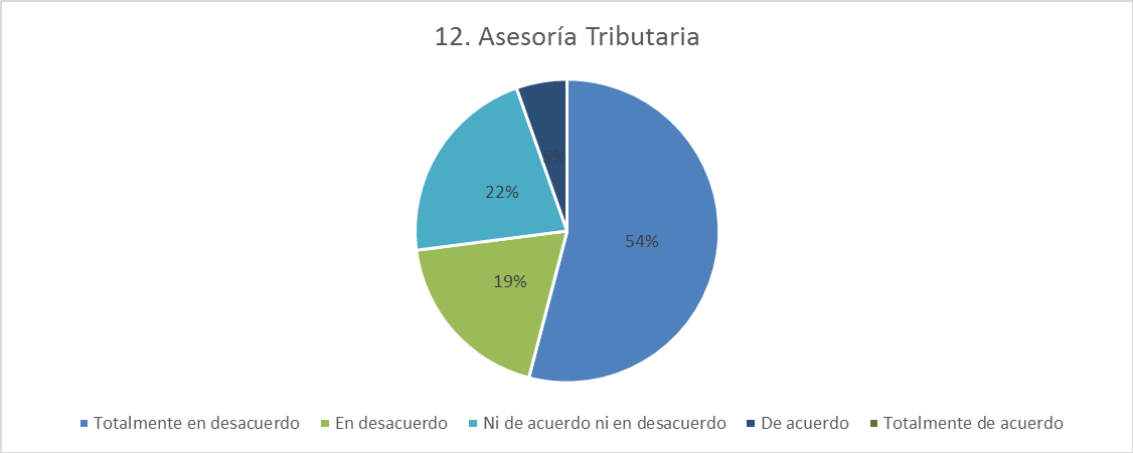


Figura 3.26 *Encuesta a socios. Pregunta No. 12. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre la calidad de servicio que brinda el área de Asesoría Tributaria, 54% está totalmente en desacuerdo, 19% está en desacuerdo, 22% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5% de acuerdo.

Tabla 3.53

Encuesta a socios. Pregunta No. 13. Respuestas

	CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13	Revista			49	120	53

Tabla 3.54

Encuesta a socios. Pregunta No. 13. Porcentajes

13. Revista	Encuestados	Valor
13. Revista	222	
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		22%
De acuerdo		54%
Totalmente de acuerdo		24%

Figura 3.27 *Encuesta a socios. Pregunta No. 13. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre la calidad de la revista institucional, 22% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 54% de acuerdo y 24% totalmente de acuerdo.

Tabla 3.55

Encuesta a socios. Pregunta No. 14. Respuestas

	CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
14	Conciliación y Arbitraje	48	79	50	35	10

Tabla 3.56

Encuesta a socios. Pregunta No. 14. Porcentajes

Conciliación y Arbitraje	Encuestados	Valor
Conciliación y Arbitraje	222	
Totalmente en desacuerdo		22%
En desacuerdo		36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		23%
De acuerdo		16%
Totalmente de acuerdo		5%

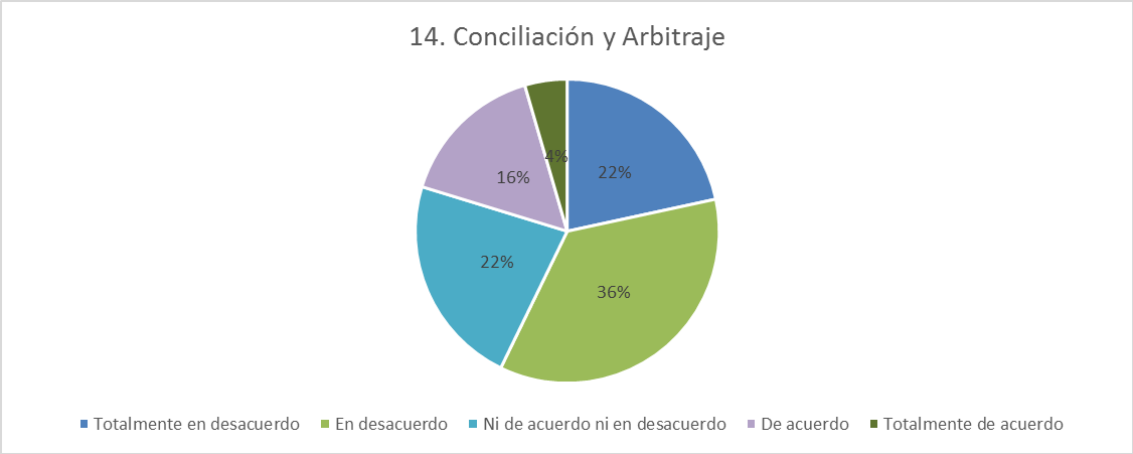


Figura 3.28 *Encuesta a socios. Pregunta No. 14. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre la calidad del servicio Conciliación y arbitraje, 22% está totalmente en desacuerdo, 36% en desacuerdo, 23% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16% de acuerdo y 5% totalmente de acuerdo.

Tabla 3.57

Encuesta a socios. Pregunta No. 15. Respuestas

	CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
15	Defensa de la actividad			33	77	112

Tabla 3.58

Encuesta a socios. Pregunta No. 15. Porcentajes

15. Defensa de la actividad	Encuestados	Valor
15. Defensa de la actividad	222	
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		15%
De acuerdo		35%
Totalmente de acuerdo		50%

Figura 3.29 *Encuesta a socios. Pregunta No. 15. Porcentajes*

Resultados

De la muestra analizada sobre la calidad del servicio Defensa de la actividad, los socios en un 15% expresaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 35% de acuerdo y 50% totalmente de acuerdo.

3.7 Análisis general de resultados.

De los resultados analizados en cada una de las preguntas efectuadas en la encuesta al personal, se puede deducir que el 57% observa un deficiente nivel de comunicación que no permite la fluidez de la información y el conocimiento de la misma de forma oportuna; más del 50% opina que no existe un ambiente laboral en el que se promueva el reconocimiento de su labor ni el propicio donde se genere el trabajo en equipo, lo que podría ser una de las causas de la percepción que se tiene del 71% de insatisfacción del socio sobre la calidad del servicio que recibe de la institución.

Sobre la estructura organizacional el 86% señala que no existe claridad en la misma, entendiéndose por ende los altos porcentajes de duplicidad y desconocimiento de funciones, además del no saber a quién recurrir para la resolución de consultas.

No obstante lo anterior, existe la voluntad de participar de forma activa en las decisiones para cambiar y mejorar el nivel de satisfacción interna y externa, en el reconocimiento de que un manual de funciones y procedimientos puede contribuir a la corrección de las falencias de estructura, funcionalidad y fluidez de las actividades habituales y de la comunicación; que esta herramienta aportaría a mejorar el rendimiento y efectividad del personal que, según la encuesta, únicamente en un 14% realiza sus actividades según las directrices proporcionadas por la institución, pero en su gran mayoría, en un 71%, las ejecuta de forma empírica.

Los servicios que actualmente presta la institución son bien recibidos por los socios. Los de mayor valoración individual de aceptación corresponden a defensa de la actividad, soporte técnico, capacitación y revista, pero de forma general, los socios perciben una falta de atención y se enfocan en la deficiencia del desarrollo de áreas como asesorías legal, tributaria, de

conciliación y arbitraje, mismas que tienen altos porcentajes de inconformidad, esto debido, básicamente, a que son de atención externa.

Ambas conclusiones, resaltan la importancia de la aplicación de medidas urgentes, como la implementación de un manual de funciones y procedimientos, que resulte en la mejora de los actuales servicios y el impulso de nuevos que se adapten a la necesidad de los constructores, empezando por generar compromiso personal y grupal a través del conocimiento de las funciones de cada uno, sus responsabilidades y el valor con el que aporta cada actividad a la calidad de los procesos con los que se faciliten su ejecución en alineación con los objetivos institucionales.

Capítulo 4

La Propuesta

4.1. Título de la propuesta

Se propone una solución para los inconvenientes que han sido explicados, analizados y sustentados en el planteamiento del problema y en el marco teórico a través de la implementación de una **"Manual de funciones y procedimientos del personal de la Cámara de la Construcción de Guayaquil"**

4.2. Análisis de costo - beneficio

El costo financiero de implementar el Manual de funciones y procedimientos a través de un curso de auditoría para la optimización de procesos empresariales, se estima en $2.800,00, precio referencial de conformidad con oferta del Instituto de Desarrollo Profesional, Idepro, de la ciudad de Guayaquil.

idepro
Instituto de Desarrollo Profesional

Abril 15/2017
Cotización: 0584

Seminario - Taller	Inversión Participantes		Inversión Total
Auditoría para la Optimización de los procesos empresariales - Guayaquil - Guayas	$ 200,00	14	$ 2.800,00

* Precio Especial de Socio
* Idepro no grava Iva ni aplica retenciones de ningún tipo.

DETALLES E INVERSIÓN:	
Duración:	32 horas
Fecha:	Sábados 17 y 24 de junio; y, 1 y 8 de julio de
Hora:	8h30 a 18h00 (4 días, 8 horas diarias)
Lugar:	Instalaciones de IDEPRO – Instituto de Centro Empresarial Las Cámaras, Mezzanine Av. Francisco de Orellana y Miguel H. Alcívar

Figura 4.1 *Costo de implementación.*

Auditoría para la Optimización de los procesos empresariales - Guayaquil - Guayas
Objetivos del Curso:
Conocer herramientas metodológicas necesarias para la evaluación de los procesos operativos. Realizar auditorias para mejorar los procesos operativos empresariales. Conocer los elementos que conforman los procesos empresariales y el papel del asesor auditor en el control interno; requerimientos para crear una adecuada Cultura de Control Organizacional. Dotar al participante de las herramientas necesarias para identificar el Riesgo, medirlo y determinar los Controles necesarios para prevenirlo, transferirlo, disminuir su impacto o asumirlo, si es necesario. Realizar el monitoreo del sistema de Control, partiendo de un enfoque por procesos y basados en el análisis de riesgos.
Curso dirigido a:
Directores de Control interno, Gerentes de Contraloría, Auditores, Directores del área de Seguridad, Directores Administrativos, Directores Financieros, Contadores, Administradores en general, jefes de Departamento interesados en el Control de los Procesos Operativos, Consultores o Asesores de Control y profesionales vinculados al área de Control o Auditoría.

Figura 4.2 *Objetivos de la Capacitación.*

Aunque la implementación del manual genere costos de inversión su aplicación redundará en un mejor servicio con el que se reducirán los costos que representarían el continuar con el alto número de desafiliaciones de los socios, que en lo que va del primer semestre de 2017 ya han, prácticamente, alcanzado el número total de desafiliaciones del año 2016, según se puede constatar en el gráfico siguiente, el mismo que es un resumen de lo que consta en el Apéndice No. 8.

Figura 4.3 *Desafiliaciones CCG*

Asimismo, se verá un alza favorable de las afiliaciones que apenas alcanzaron un número de 14 a diciembre de 2016, cifra bastante aproximada al total de desafiliaciones dentro del mismo año. (Apéndice No. 9)

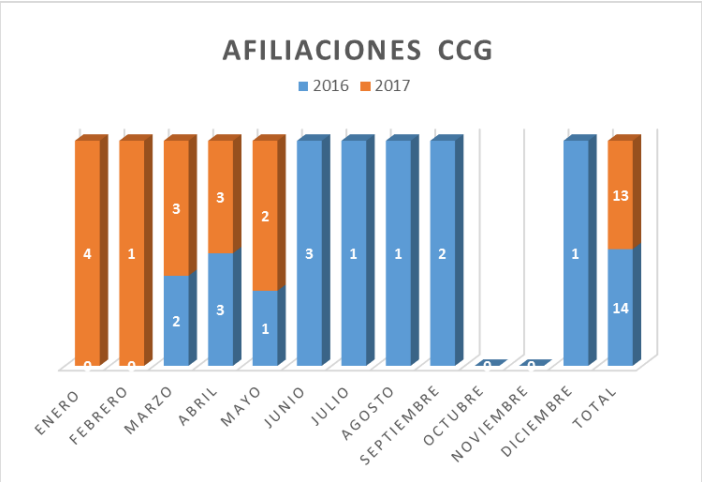


Figura 4.4 *Afiliaciones CCG*

El costo en imagen por la satisfacción de los socios con los servicios recibidos no se puede valorar, no obstante lo cual, una forma de constatar el costo económico que significa para la institución la desafiliación de socios, se puede comprender mejor, por ejemplo, en lo que deja de percibir por cuotas sociales, y por su participación en cursos que, según el área de Capacitación de la CCG, se estima en 3 cursos al año por cada socio:

Tabla 4.1

Cuotas sociales que no se perciben por desafiliaciones año 2016

DESAFILIADO	CANTIDAD	CUOTA MENSUAL	ANUAL
Natural	8	$ 20,00	$ 160,00
Jurídico	8	$ 35,00	$ 280,00
Afín	1	$ 35,00	$ 35,00
	Total que se deja de percibir por cuotas sociales		**$ 475,00**

Tabla 4.2

Cuotas sociales que no se perciben en cursos por desafiliaciones del año 2016

DESAFILIADO	CANTIDAD	PROMEDIO No. DE CURSOS	PROMEDIO COSTO CURSO	ANUAL
Natural	8	3	$ 200,00	$ 4.800,00
Jurídico	8	3	$ 200,00	$ 4.800,00
Afín	1	3	$ 200,00	$ 600,00
	17		Total que se deja de percibir en cursos	**$ 10.200,00**

Tabla 4.3

Cuotas sociales que no se perciben por desafiliaciones en 2017

DESAFILIADO	CANTIDAD	CUOTA MENSUAL	ANUAL
Natural	8	$ 20,00	$ 160,00
Jurídico	6	$ 35,00	$ 210,00
Afín	2	$ 35,00	$ 70,00
		Total que se deja de percibir por cuotas sociales	**$ 440,00**

Tabla 4.4

Cuotas sociales que no se perciben en cursos por desafiliaciones en 2017

DESAFILIADO	CANTIDAD	PROMEDIO No. DE CURSOS	PROMEDIO COSTO CURSO	ANUAL
Natural	8	3	$ 200,00	$ 4.800,00
Jurídico	6	3	$ 200,00	$ 3.600,00
Afín	2	3	$ 200,00	$ 1.200,00
	16		Total que se deja de percibir en cursos	**$ 9.600,00**

Las desafiliaciones de 2016 y lo que va del año 2017, que se traducen en valores no percibidos, se totalizan en $ 915.00 por cuotas sociales y $19.800 por cursos; es decir, $20.715.00, anuales, que es igual al 3% del total de los ingresos del presupuesto general de la CCG, donde el rubro de cuotas equivale al 67% de su totalidad, la misma que está conformada,

además, por: admisiones, certificados, ventas y suscripciones de revista, venta de publicidad en revista, elaboración de fórmulas polinómicas, venta de cursos y conferencias, planillas de reajustes y auspicios eventos varios.

4.3. Análisis de la situación administrativa actual

La imagen y posicionamiento público de la Cámara de la Construcción de Guayaquil como representante local y un referente a nivel nacional del sector constructor, el mismo que a su vez forma parte del sector productivo del país y es generador de empleo e impulsa la economía ecuatoriana, crea la expectativa entre los socios de nuevos y mejores servicios que vayan a la par con sus necesidades profesionales y los requerimientos tecnológicos actuales, que representan mayor eficiencia y competitividad.

Por lo anterior, es imperioso que sean estos servicios, el producto del conocimiento y compromiso con la calidad de los procesos, de los que todos los que conforman la institución son partícipes.

Desde muchos años atrás, los rezagos de la desmotivación y el descontrol, se han vuelto parte de una cultura organizacional que debería estar a la altura de los valores y las aspiraciones del gremio. La ausencia de un respaldo para las funciones administrativas y un material que les brinde la comprensión de los procesos, ha impedido el eficiente desempeño y desenvolvimiento de las actividades, que en el caso muy particular de la Cámara de la Construcción de Guayaquil, representa un pilar fundamental para la independencia de roles y la toma de decisiones más comprometidas por parte del personal.

Los detalles de las actividades que son ejecutadas actualmente por el personal de la institución se anteceden a cada uno de los manuales por puesto de trabajo, y son la evidencia de la

duplicidad de funciones, tareas no acordes al puesto, retrasos y falta de eficiencia en el uso de los recursos, problemas que son la motivación de la elaboración del presente proyecto.

4.4. Propuesta

4.4.1 Misión.

Ser los representantes y defensores de la actividad del sector constructor en la ciudad de Guayaquil. Propender al desarrollo y competitividad a través de mantener el soporte técnico y altos estándares de calidad en la actualización profesional de sus agremiados.

4.4.2 Visión.

Convertirnos en el aliado estratégico para el desarrollo de proyectos de construcción, siendo un referente nacional e internacional de calidad de servicios comprometidos con el crecimiento y satisfacción de nuestros afiliados.

4.4.3 Base legal.

> "De acuerdo con la Ley de Cámaras de la Construcción se la denominará CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DE GUAYAQUIL, y se constituye como una entidad de carácter civil, con personería jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, con domicilio en la ciudad de Guayaquil, la misma que se regirá por la antedicha Ley, el presente Estatuto y los Reglamentos internos de la Institución"
>
> (Estatuto de la Cámara de la Construcción de Guayaquil, Artículo 1, 9 de Noviembre de 2016)

Se procede a la elaboración de una Manual de Funciones y Procedimientos para el personal de la Cámara de la Construcción de Guayaquil, en concordancia con lo establecido en el Reglamento Interno de la institución, Capítulo III, De la Clasificación de Puestos, Artículo 9.- Marco Regulador.- "La clasificación de los puestos de la institución se regirá por el Manual de Funciones de esta Cámara";

Artículo 11.- En la clasificación de los puestos constará: "Título de cada cargo, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y responsabilidades específicas, características, requisitos mínimos y responsabilidades del Jefe inmediato superior".

4.4.4 Clasificación de la estructura organizacional.

El que se constituye como nivel estratégico, en este caso el institucional, es decir aquel denominado dentro de los Estatutos de la organización, y que corresponde al Gobierno y Administración de la Cámara, está contemplado en el Título III, Gobierno y Administración, Capítulo I, De la Administración de la Cámara y de la Asamblea General, Artículo 16.- "El Gobierno y Administración de la Cámara estará a cargo de los siguientes organismos, dignatarios y funcionarios:

La Asamblea General; el Directorio; [Presidente, Vicepresidente, Gerente, Past Presidente, Past Vicepresidente, Tesorero y Protesorero, Directores][…] las Comisiones Permanentes y Especiales; y, los Comisarios"

El nivel operativo, es decir, aquel a quien se dirige el Manual de Funciones y Procedimientos está conformado por: las Secretarías, Contabilidad, Sistemas, Técnico, Relaciones Públicas, Capacitación, Eventos, Recaudaciones, Caja, Recepción, Mensajería y Limpieza.

4.4.5 Estructura organizacional.

El organigrama que se propone contiene la distribución de la estructura que se establece en el estatuto institucional, así como el operativo.

En éste fácilmente se puede visualizar jerarquías, dependencias y relación entre los Directivos y los diferentes puestos de trabajo.

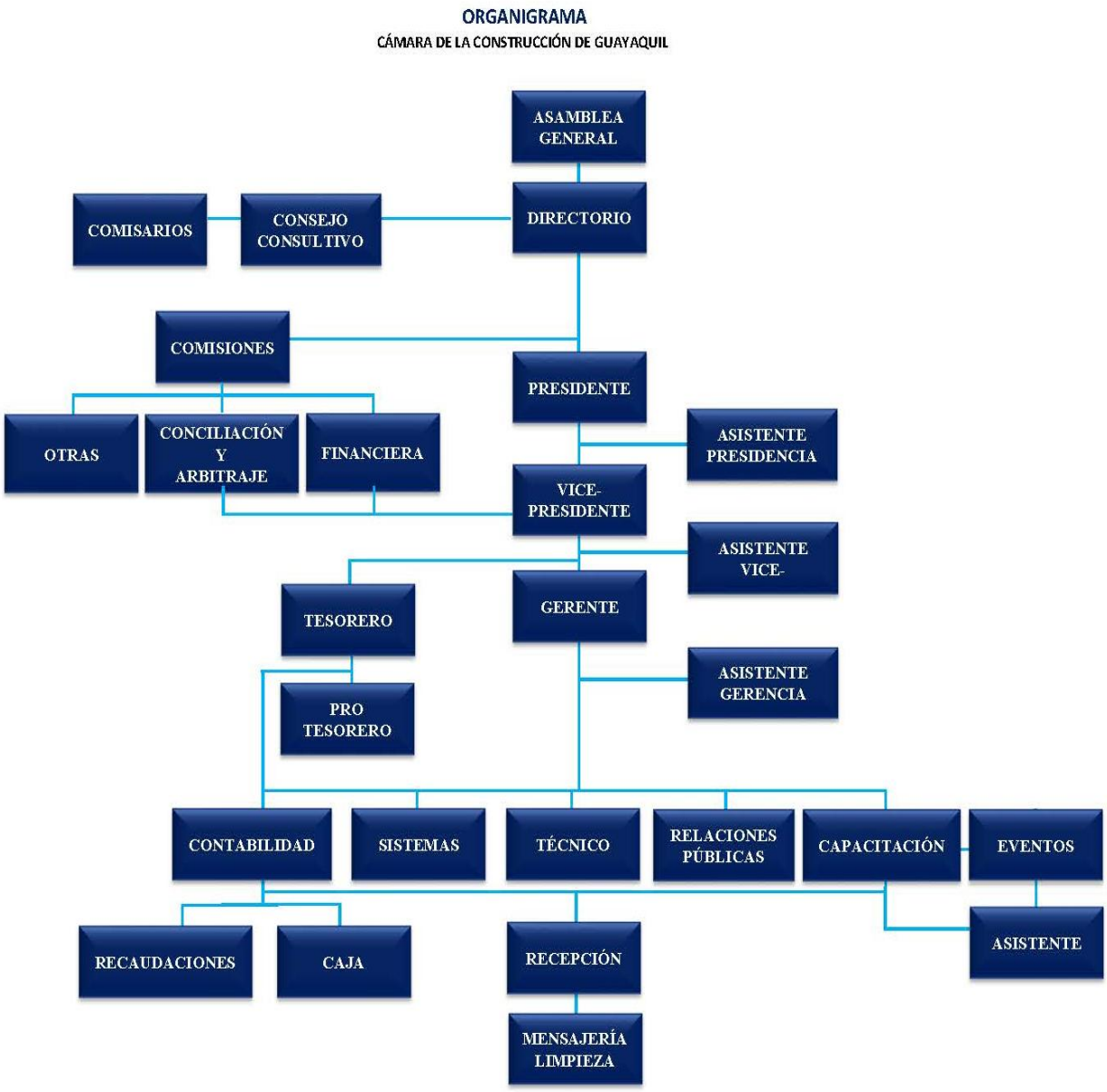


Figura 4.5 *Organigrama*

El Manual de Funciones y Procedimientos contiene como portada de cada cargo:

CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DE GUAYAQUIL

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

CARGO: **ASISTENTE DE PRESIDENCIA**

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
AUTOR DEL DOCUMENTO:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			

HISTORIAL DE MODIFICACIONES		
REVISIÓN	**FECHA**	**RAZÓN DE LA REVISIÓN O MODIFICACIÓN**
01		
02		
03		
04		

CONTENIDO	
1.0	NOMBRE DEL CARGO
2.0	UNIDAD ADMINISTRATIVA
3.0	JEFE INMEDIATO
4.0	REQUISITOS DEL PUESTO: INSTRUCCIÓN, EXPERIENCIA, COMPETENCIAS
5.0	OBJETIVOS
6.0	FUNCIONES
7.0	PROCESOS

Figura 4.6. *Manual de Funciones y Procedimientos. Historial de modificaciones y contenido.*

4.4.6 Manual de Procesos y Funciones del Personal de la Cámara de la Construcción de Guayaquil.

Como antecedente de cada manual se detallan las actividades que actualmente son ejecutadas en los diferentes puestos de la institución, luego, se presenta el manual de funciones y procedimientos donde se indican: la descripción del cargo, la unidad administrativa a la que corresponde el puesto para su identificación dentro de la estructura organizacional, los requisitos profesionales, técnicos y de experiencia necesarios realizar las funciones asignadas al puesto, y el procedimiento general a seguir.

Detalle de actividades desarrolladas actualmente en la institución por la **Asistente de Presidencia**

1. Elaboración de documentos: oficios, informes, memorandos, otros.
   a) Algunos oficios son elaborados en otras áreas. (Actividad duplicada)
   b) Se delegan ciertas comunicaciones a otras secretarias que por "antigüedad conocen de las mismas". (Actividad duplicada)
   c) Envío y recepción de correspondencia. (Actividad duplicada)
2. Asiste a la Vicepresidencia y Gerencia. (Actividad duplicada)
3. Asiste a Directores. (Actividad duplicada)
   a) Envía correos informativos al Directorio. (Actividad duplicada)
   b) Envía Whatsapp para difusión de eventos, recordatorio de reuniones, etc.
4. Asiste en asuntos de la Federación Ecuatoriana de Cámaras de la Construcción. CCG es sede.
   a) Mantiene comunicación con los miembros de la FECC
   b) Elabora documentos. (Actividad duplicada)
   c) Difunde eventos y actividades
   d) Convoca y coordina reuniones
5. Relaciones Públicas
   a) Elabora boletines
   b) Revisa diarios y actualiza cartelera institucional
   c) Coordina y agenda de entrevistas en medios.
   d) Difunde eventos y actividades a medios

e) Coordina difusión de artículos, noticias, fotos de reuniones, eventos y demás para difusión en redes, mails a afiliados y página web.

f) Elabora borrador de editoriales, artículos, informes.

g) Investiga, desarrolla información y elabora files de información de respaldo para entrevistas y reuniones.

6. Administración de agenda. Coordina asistencia a reuniones, compra de pasajes, agendamiento de citas.

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	
1.0 CARGO:	**ASISTENTE DE PRESIDENCIA**
2.0 UNIDAD ADMINISTRATIVA	Presidencia
3.0 JEFE INMEDIATO	Presidente
4.0 REQUISITOS DEL PUESTO	
4.1. INSTRUCCIÓN	Superior. Carreras afines a la administración.
4.2. EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en puestos similares
4.3. COMPETENCIAS	
4.3.1. CONDUCTUALES	
Iniciativa:	Reconoce oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de su trabajo y del de los demás, cuestiona y propone soluciones.
Trabajo en equipo:	Trabaja en equipo y valora el aporte de los demás. Comparte información.
Orientación de servicio:	Atiende oportunamente las necesidades de los clientes interno y externo.
4.3.2. TÉCNICAS	
Generación de ideaas. Expresión oral y escrita, Recopilación de información, Manejo de TICs, Administración de agenda	
5.0 OBJETIVO	
Brindar soporte oportuno a la Presidencia en el desarrollo de sus funciones y en relación con las demás actividades de la organización.	
6.0 FUNCIONES ESCENCIALES	
Asistir y apoyar a la Presidencia, a través de la ejecución de actividades administrativas, manejo de información, tramitación de los requerimientos efectuados, asi como el archivo de los documentos.	
Atender las solicitudes de los ejecutivos de alto nivel que mantienen contacto directo con el Presidente.	
Preparar la logistica de los viajes nacionales e internacionales del Presidente, a través de la elaboración del itinerario y reserva de los pasajes aéreos, hospedaje.	
Elaborar documentos relacionados con los trámites y gestiones de la Presidencia.	
Atender las solicitudes administrativas de la Presidencia para satisfacer sus requerimientos y facilitar la ejecución de sus funciones.	
Notificar al Presidente en relación a los eventos, eventualidades, detalles y situaciones que sean de su interés.	
7.0 PROCEDIMIENTOS	
Dia Previo: Envio de agenda al Presidente	
1. Revisión de agenda y envio de mensaje/llamada de recordatorio 1 hora antes de cada actividad.	
2. Revisión de mails, whatsapps y correspondencia. Impresión de comunicaciones relevantes. Preparación de contestación. Dar respuesta a solicitudes comunes.	
3. Envio de correspondencia (centralizada en la Recepción). Seguimiento de su entrega.	
4. Coordinación de tareas con otras áreas según el caso.	
5. Atención de visitas y llamadas. Recopilación de datos, registro en agenda diaria y registro/actualización en contactos electrónicos.	
6. Coordinación de asistencia a reuniones, entrevistas y otros eventos. Internas (en la institución): de todos los participantes. Externas(fuera de la institución): del Presidente.	
7. Recopilación de información y armado de folders para reuniones y otros.	
8. Mantenerse informada de las actividades desarrolladas por la institución.	
9. Actualización del archivo fisico y el digital de los remitentes habituales y relevantes.	
Periódicamente:	
1. Elabora informe de actividades a presentarse en la sesión del Directorio, asambleas.	

Figura 4.7. *Manual de Funciones y Procedimientos de Asistente de Presidencia.*

Detalle de actividades desarrolladas actualmente en la institución por la **Asistente de Vicepresidencia**

1. Asiste a la Vicepresidencia (Actividad duplicada)
   a) Elabora oficios de la Vicepresidencia, pero existen otros documentos que firma el Vicepresidente que son elaborados por la Secretaria de Gerencia. (Actividad duplicada)
   b) Maneja la agenda del Vicepresidente (Actividad duplicada)
2. Asiste a los Directores (Actividad duplicada)
   a) Envía correos informativos y otros a los Directores (Actividad duplicada)
   b) Coordina reunión de comisiones (Actividad duplicada)
   c) Elabora actas de sesiones
3. Asume roles de control de trabajos dentro de la oficina.
4. Se encarga de supervisar trabajos de logística (Actividad duplicada)
5. Lleva el control de los gastos de la Mensajería
6. Envía correspondencia (Actividad duplicada)
7. Gestiona trámites para actualización de reglamentos.

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	
1.0 CARGO:	**ASISTENTE DE VICEPRESIDENCIA**
2.0 UNIDAD ADMINISTRATIVA	Vicepresidencia
3.0 JEFE INMEDIATO	Vicepresidente
4.0 REQUISITOS DEL PUESTO	
4.1. INSTRUCCIÓN	Superior. Carreras afines a la administración
4.2. EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en puestos similares
4.3. COMPETENCIAS	
4.3.1. CONDUCTUALES	
Iniciativa:	Reconoce oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de su trabajo y del de los demás, cuestiona y propone soluciones.
Trabajo en equipo:	Trabaja en equipo y valora el aporte de los demás. Comparte información.
Orientación de servicio:	Atiende oportunamente las necesidades de los clientes interno y externo.
4.3.2. TÉCNICAS	
Generación de ideaas. Expresión oral y escrita, Recopilación de información, Manejo de TICs, Administración de agenda.	
5.0 OBJETIVO	
Brindar soporte oportuno a la Vicepresidencia en el desarrollo de sus funciones y en relación con las demás actividades de la organización.	
6.0 FUNCIONES ESCENCIALES	
Asistir y apoyar a la Vicepresidencia, a través de la ejecución de actividades administrativas, desarrollo de información, tramitación de los requerimientos, archivo de los documentos.	
Asistir al Vicepresidente en su gestión como administrador financiero de la institución.	
Atender las solicitudes de los ejecutivos de alto nivel que mantienen contacto directo con el Vicepresidente.	
Preparar la logistica de los viajes nacionales e internacionales del Vicepresidente, a través de la elaboración del itinerario y reserva de los pasajes aéreos, hospedaje.	
Efectuar el registro y archivo de las cuentas personales del Vicepresidente, correspondencia interna y externa u otros documentos, mediante el control cronológico de la misma, y garantizar su guarda y custodia.	
Elaborar minutas de reunión y demás documentos relacionados con los trámites y gestiones de la Vicepresidencia.	
Atender las solicitudes administrativas de la Presidencia para satisfacer sus requerimientos y facilitar la ejecución de sus funciones.	
Notificar al Vicepresidente en relación a los eventos, eventualidades, detalles y situaciones que sean de su interés.	
7.0 PROCEDIMIENTOS	
Dia Previo: Envio de agenda al Vicepresidente	
1. Revisión de agenda y envio de mensaje/llamada de recordatorio 1 hora antes de cada actividad.	
2. Revisión de mails, whatsapps y correspondencia. Impresión de comunicaciones relevantes. Preparación de contestación. Dar respuesta a solicitudes comunes.	
3. Envio de correspondencia (centralizada en la Recepción). Seguimiento de su entrega.	
4. Coordinación de tareas con otras áreas según el caso. Ej.: Coordinar conjuntamente con la Gerencia la logistica y adecuaciones necesarias para los eventos organizados por la Vicepresidencia. Coordinar con Relaciones Públicas la cobertura y difusión.	
5. Atención de visitas y llamadas. Recopilación de datos, registro en agenda diaria y registro/actualización en contactos electrónicos.	
6. Coordinación de asistencia a reuniones, entrevistas y otros eventos. Internas (en la institución): de todos los participantes. Externas(fuera de la institución): del Vicepresidente.	
7. Recopilación de información y armado de folders para reuniones y otros.	
8. Mantenerse informada e informar de las actividades desarrolladas por la institución y por el Vicepresidente.	
9. Tener al dia el archivo fisico y el digital de los remitentes habituales y relevantes.	

Figura 4.8. *Manual de Funciones y Procedimientos de Asistente de Vicepresidencia.*

Detalle de actividades desarrolladas actualmente en la institución por la **Asistente de Gerencia:**

1. Elabora documentos para la Presidencia, Vicepresidencia y Gerencia. (Actividad duplicada)
2. Asiste a la Vicepresidencia. (Actividad duplicada)

a) Lleva el control de las cuentas de la Cámara y entrega reportes para revisión y autorización de la Vicepresidencia.

b) Coordina reuniones con el Vicepresidente. (Actividad duplicada)

3. Asiste a los Directores. (Actividad duplicada)

a) Convoca a sesiones y reuniones.

4. Asiste en asuntos de la FECC.

a) Asiste a las reuniones de la Federación.

b) Elabora las actas de la Federación.

5. Asiste a la Gerencia.

a) El personal asume el puesto para solicitar permisos, vacaciones, licencias, etc.

6. Logística (Actividad duplicada).

a) Posee llaves de las oficinas, bodegas, etc.

b) Se encarga de coordinar la logística para eventos.

c) Se encarga del resguardo de los insumos.

7. Maneja caja chica.
8. Asiste en la contabilidad. (Actividad compartida)
9. Envía correspondencia. (Actividad duplicada)

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	
1.0 CARGO:	**ASISTENTE DE GERENCIA**
2.0 UNIDAD ADMINISTRATIVA	Gerencia
3.0 JEFE INMEDIATO	Gerente
4.0 REQUISITOS DEL PUESTO	
4.1. INSTRUCCIÓN	Superior. Carreras afines a la administración
4.2. EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en puestos similares
4.3. COMPETENCIAS	
4.3.1. CONDUCTUALES	
Iniciativa:	Reconoce oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de su trabajo y del de los demás, cuestiona y propone soluciones.
Trabajo en equipo:	Trabaja en equipo y valora el aporte de los demás. Comparte información.
Orientación de servicio:	Atiende oportunamente las necesidades de los clientes interno y externo.
4.3.2. TÉCNICAS	
Generación de ideaas. Expresión oral y escrita, Recopilación de información, Manejo de TICs, Administración de agenda.	
5.0 OBJETIVO	
Brindar soporte oportuno a la Gerencia en el desarrollo de sus funciones y en relación con las demás actividades de la organización.	
6.0 FUNCIONES ESCENCIALES	
Asistir y apoyar a la Gerencia a través de la ejecución de actividades administrativas, manejo de información, tramitación de los requerimientos efectuados, así como el archivo de los documentos.	
Atender las solicitudes de los ejecutivos de alto nivel que mantienen contacto directo con el Gerente.	
Atender las solicitudes administrativas de la Gerencia para satisfacer sus requerimientos y facilitar la ejecución de sus funciones.	
Coordinar la logística: insumos, materiales, inventarios para las diferentes áreas.	
Llevar el control de los permisos del personal y emitir los reportes correspondientes para revisión y aprobación de la Gerencia.	
Notificar al Gerente en relación a los eventos, eventualidades, detalles y situaciones que sean de su interés.	
7.0 PROCEDIMIENTOS	
Día Previo: Envío de agenda al Gerente	
1. Revisión de agenda y envío de mensaje/llamada de recordatorio 1 hora antes de cada actividad.	
2. Revisión de mails, whatsapps y correspondencia. Impresión de comunicaciones relevantes. Preparación de contestación. Dar respuesta a solicitudes comunes.	
3. Envío de correspondencia (centralizada en la Recepción). Seguimiento de su entrega.	
4. Asistir al Gerente en la logística y adecuaciones necesarias para los eventos organizados por la institución, coordinando la provisión de mano de obra y materiales con los proveedores.	
5. Mantener el control diario de inventario y stock de materiales y demás a utilizarse.	
6. Asistir en el control de permisos del personal y otros relacionados, llevando el control en el sistema de marcaciones y reportando a la Gerencia sobre los mismos de forma diaria. Elaborar un estadístico.	
7. Atención de visitas y llamadas. Recopilación de datos, registro en agenda diaria y registro/actualización en contactos electrónicos.	
8. Coordinación de asistencia a reuniones, entrevistas y otros eventos. Internas (en la institución): de todos los participantes. Externas(fuera de la institución): del Vicepresidente.	
9. Recopilación de información y armado de folders para reuniones y otros.	
10. Mantenerse informada e informar de las actividades desarrolladas por la institución y por el Vicepresidente.	
11. Tener al día el archivo físico y el digital de los remitentes habituales y relevantes.	
12. Asistir a las sesiones de Directorio donde el Gerente actúa como Secretario de la misma y elaborar las actas correspondientes. Transmitir resoluciones del Directorio según sea el caso.	

Figura 4.9. *Manual de Funciones y Procedimientos de Asistente de Gerencia.*

Detalle de actividades desarrolladas actualmente en la institución por el **Contador:**

1. Actualización permanente de registros contables y elaboración de informes, pagos al personal e impuestos.

a) Su horario desde 17:00 no le permite coordinar sus actividades con las otras áreas con las que comparte el trabajo: Recepción, Secretaria de Gerencia y Caja.

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	
1.0 CARGO:	**CONTADOR**
2.0 UNIDAD ADMINISTRATIVA	Contabilidad
3.0 JEFE INMEDIATO	Vicepresidente
4.0 REQUISITOS DEL PUESTO	
4.1. INSTRUCCIÓN	Título superior. Ingeniería Comercial, Economista.
4.2. EXPERIENCIA	Mínimo 3 años en puestos similares
4.3. COMPETENCIAS	
4.3.1. CONDUCTUALES	
Iniciativa:	Reconoce oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de su trabajo y del de los demás, cuestiona y propone soluciones.
Trabajo en equipo:	Trabaja en equipo y valora el aporte de los demás. Comparte información.
Orientación de servicio:	Atiende oportunamente las necesidades de los clientes interno y externo.
4.3.2. TÉCNICAS	
Pensamiento crítico. Gestión de procesos financieros, contables. Gestión de presupuesto. Identificación de problemas. Brinda soluciones y recomendaciones oportunas. Excel avanzado. Dominio de sistemas contables internos, públicos.	
5.0 OBJETIVO	
Mantener actualizada la contabilidad, pago de obligaciones, proveer información, asesoría.	
6.0 FUNCIONES ESCENCIALES	
Establecer los procedimientos para la gestión de la información financiera por medio de los registros contables Cumplir con los requerimientos de información para la toma de decisiones por parte del Directorio, tales como estados financieros y auxiliares de ciertas cuentas.	
7.0 PROCEDIMIENTOS	
1. Mantener al día cuentas como: Cuentas por pagar, Inventarios, Activos Fijos, Gastos y Costos, a través de su registro en el sistema y organización de soporte documental físico y digital.	
2. Mantener al día cuentas como. Ingresos, cuentas por cobrar, descuentos e inventarios. Con la información generada por cobranzas y facturación.	
3. Control de los gastos de la caja menor a través de la revisión eventual de la misma y periódico para su reembolso.	
4. Llevar el control diario de los saldos en las cuentas bancarias y conciliar las mismas de conformidad con los registros contables, papeletas de depósitos, cheques emitidos; todo documento físico con sus respectivos	
5. Elaborar las nóminas con la información registrada en el reloj y la recopilada por la Gerencia sobre los permisos, vacaciones, licencias, autorización de horas extras y otros.	
6. Manener al día el pago de impuestos, seguro social y demás de la institución y del personal.	
7. Elaboración de ajustes contables, verificación de saldos en cuentas, estados de resultados y balance general.	

Figura 4.10. *Manual de Funciones y Procedimientos de Contador.*

Detalle de actividades desarrolladas actualmente en la institución por el **Jefe de Sistemas:**

1. Actualización permanente de base de datos de socios.
2. Controlar el inventario en sistema

a) No tiene un cronograma para revisión, inventario y mantenimiento de redes y equipos.

3. Mantenimiento del sistema contable.

a) El mantenimiento es realizado por un proveedor externo.

4. Mantenimiento de equipos y redes.

a) No realiza mantenimiento preventivo ni elabora informes respecto a las necesidades de la institución, salvo solicitud expresa de directivos.

b) Realiza difusión de servicios y eventos vía mail y página web (actividad duplicada)

c) Actualiza precios para la revista institucional (actividad duplicada)

d) Actualización de página web.

e) Asiste en las sesiones de Directorio (actividad duplicada)

f) Colabora con la logística de eventos. (actividad duplicada)

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	
1.0 CARGO:	**JEFE DE SISTEMAS**
2.0 UNIDAD ADMINISTRATIVA	Sistemas
3.0 JEFE INMEDIATO	Gerente
4.0 REQUISITOS DEL PUESTO	
4.1. INSTRUCCIÓN	Título superior. Ingenieria en Sistemas
4.2. EXPERIENCIA	Mínimo 3 años en puestos similares
4.3. COMPETENCIAS	
4.3.1. CONDUCTUALES	
Iniciativa:	Tiene visión, busca y propone nuevas alternativas para mejorar su gestión.
Trabajo en equipo:	Trabaja en equipo y valora los aportes de los demás.
Orientación de servicio:	Brinda asesoria, atención oportuna y eficiente a los clientes internos y externos de la institución
4.3.2. TÉCNICAS	
Organización de información. Programación. Conocimiento avanzado de ofimática. Comunciación oral. Gestión de proyectos y procesos. Planificación estratégica. Manejo de bases de datos. Manejo de sistemas contables.	
5.0 OBJETIVO	
Desarrollar y mantener sistemas de información que apoyen la ejecución y gestión de los procesos de la institución.	
6.0 FUNCIONES ESCENCIALES	
Administra el área, brindando asesoria, mantenimiento, capacitación sobre sistemas y programas.	
Seguridad de la información de la institución.	
Mantenimiento de equipos y redes.	
Evalúa sistemas, actualiza, y busca, analiza y propone nueva tecnologia a través de informes.	
7.0 PROCEDIMIENTOS	
1. Revisa el funcionamiento adecuado del sistema contable, redes, reloj de marcación del personal, habilitación del internet, mantenimiento y soporte de equipos.	
2. Colabora con el área de Capacitación para la instalación de sistemas y tecnologias a utilizarse en cursos y eventos.	
3. Actualiza conjuntamente con el ára de Recaudaciones y Asistente de Capacitación la base de datos de los socios en el sistema. Provee a la Gerencia de informes estadisticos para la control de cartera.	
4. Actualiza la página web con la información recibida de Relaciones Públicas y Coordinación de Eventos.	
5. Entrega informes correspondientes sobre daños, adecuaciones y la necesidad de implementación de nuevas tecnologias para mejorar la existente, para lo cual presenta propuestas documentadas y costos a la Gerencia.	

Figura 4.11. *Manual de Funciones y Procedimientos de Jefe de Sistemas.*

Detalle de actividades desarrolladas actualmente en la institución por el **Analista (Técnico):**

1. Realiza reajuste de precios, fórmulas polinómicas con retrasos en la entrega.
2. Actualiza precios de materiales y mano de obra para la revista. (actividad duplicada)

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	
1.0 CARGO:	**ANALISTA**
2.0 UNIDAD ADMINISTRATIVA	Técnico
3.0 JEFE INMEDIATO	Gerente
4.0 REQUISITOS DEL PUESTO	
4.1. INSTRUCCIÓN	Título Superior. Técnico Superior en Procesamiento Electrónico de Datos / Analista de Sistemas
4.2. EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en puestos similares en empresas constructoras o afines
4.3. COMPETENCIAS	
4.3.1. CONDUCTUALES	
Iniciativa:	Tiene visión, busca y propone nuevas alternativas para mejorar su gestión.
Trabajo en equipo:	Trabaja en equipo y valora los aportes de los demás.
Orientación de servicio:	Brinda asesoría, atención oportuna y eficiente a los clientes internos y externos de la institución
4.3.2. TÉCNICAS	
Dominio de excel avanzado. Diseño de tecnología. Pensamiento analítico.	
5.0 OBJETIVO	
Brindar un servicio de calidad en la atención de consultas y solución de fórmulas polinómicas, elaboración de presupuestos, reformas y liquidaciones.	
6.0 FUNCIONES ESCENCIALES	
Asesora y resueve consultas del socio sobre la elaboración de presupuestos	
Analiza precios y establece fórmulas para establecer su fluctuación en el tiempo.	
Recopila información sobre costos de mano de obra y materiales.	
Establece y actualiza precios de diferentes tipos de edificaciones.	
Realiza fórmulas polinómicas, reajustes presupuestarios o otros afines.	
Comparte información para actualizar precios en revista institucional.	
7.0 PROCEDIMIENTOS	
1. El socio explica su requerimiento al Técnico.	
2. El Técnico resuelve consulta y aconseja sobre el procedimiento a realizar y el tiempo que se tomará en el mismo.	
3. Técnico elabora orden de trabajo que es cancelada por el socio en el área de Caja y regresa al técnico con ésta y los documentos de soporte.	
4. Técnico procede con el trabajo y elabora los informes correspondientes, los mismos deberán ser firmados por el Presidente. Entrega los mismos en la caja para la elaboración de la factura, misma que deberá ser cancelada por el socio para el retiro del trabajo.	
5. El Técnico deberá desarrollar un archivo digital y físico de los trabajos entregados.	
6. El socio puede acudir al Técnico para realizar consultas.	
7. El Técnico periódicamente actualiza información de costos de materiales, mano de obra y otros con la que podrá realizar sus funciones y para la publicación en la revista institucional.	

Figura 4.12. *Manual de Funciones y Procedimientos de Analista.*

Detalle de actividades desarrolladas actualmente en la institución por la **Relacionista Pública:** Asistente de Presidencia realiza sus funciones.

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	
1.0 CARGO:	**RELACIONISTA PÚBLICA**
2.0 UNIDAD ADMINISTRATIVA	Relaciones Públicas
3.0 JEFE INMEDIATO	Gerente
4.0 REQUISITOS DEL PUESTO	
4.1. INSTRUCCIÓN	Título superior. Licenciada en Comunicación Social
4.2. EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en puestos similares
4.3. COMPETENCIAS	
4.3.1. CONDUCTUALES	
Iniciativa:	Tiene visión, busca y propone nuevas alternativas para mejorar su gestión.
Trabajo en equipo:	Trabaja en equipo y valora los aportes de los demás.
Orientación de servicio:	Brinda asesoria, atención oportuna y eficiente a los clientes internos y externos de la institución
4.3.2. TÉCNICAS	
Recopilación y organización de información. Expresión oral y escrita. Manejo de TICs y agenda de medios.	
5.0 OBJETIVO	
Mantener informado al Directorio sobre normas legales y noticias relacionadas con el sector constructor.	
6.0 FUNCIONES ESCENCIALES	
Generar información audiovisual	
Mantener contacto permanente con las otras Cámaras y afines a la institución.	
Elaborar proyectos y planificación para mejora permanente de las relaciones públicas institucionales.	
Desarrollar e implementar estrategias para mejora de la imagen corporativa.	
Desarrollar artes gráficas para la web, redes sociales, revista y difusión de actividades.	
Elaboración de boletines de prensa.	
Elaboración de discursos.	
Elaboración de editoriales para revista.	
Conseguir entrevistas en diferentes medios y coordinar agendamiento.	
Preparar guiones para entrevistas y soporte documental.	
Gestionar la cobertura de eventos de la institución.	
7.0 PROCEDIMIENTOS	
1. Revisión diaria de noticias e información relevante y relacionada con la institución, con la misma actualiza la cartelera de la organización, recopila los links de las noticias online y las transmite para su publicación en la página web y redes sociales de la CCG.	
2. La información de relevancia debe ser organizada y soportada con documentos de ser el caso para luego ser transmitida a la Presidencia.	
3. Elabora boletines y enviados a medios de comunicación, previo aprobación del Presidente.	
4. Organiza entrevistas y coordina su agendamiento conjuntamente con la Asistente de la Presidencia. Elabora documentos de soporte de ser necesario para cada entrevista. Gestiona cobertura y difusión de los eventos y actividades de la institución.	
5. Revisa y brinda soporte para el diseño, artes, disposición de imágenes y demás en página web, revista, afiches y demás publicidad institucional.	
6. Coopera con el Presidente en la elaboración de editoriales para la revista y otros documentos.	

Figura 4.13. *Manual de Funciones y Procedimientos de Relacionista Pública.*

Detalle de actividades desarrolladas actualmente en la institución por la **Jefe de Capacitación:**

1. El puesto fue creado como Gerencia de Socios para la recuperación de socios y nuevas afiliaciones. No se ejecuta
2. Realiza tareas de coordinación de eventos y capacitación. (actividad duplicada)
3. Coordina logística de eventos especiales. (actividad duplicada)
4. Supervisa actualización de página web. (actividad duplicada)

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	
1.0 CARGO:	**JEFE DE CAPACITACIÓN**
2.0 UNIDAD ADMINISTRATIVA	Capacitación
3.0 JEFE INMEDIATO	Gerente
4.0 REQUISITOS DEL PUESTO	
4.1. INSTRUCCIÓN	Título superior. Carreras afines a la administración / recursos humanos.
4.2. EXPERIENCIA	Mínimo 1 año en puestos similares
4.3. COMPETENCIAS	
4.3.1. CONDUCTUALES	
Iniciativa:	Promueve el desarrollo e implementación de nuevos eventos (innovación)
Trabajo en equipo:	Conocimiento del entorno organizacional : identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de la unidad. Soluciona problemas
Orientación de servicio:	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
4.3.2. TÉCNICAS	
Orientación. Asesoramiento. Planificación estratégica. Gestión administrativa. Relaciones Públicas.	
5.0 OBJETIVO	
Cumplir con las exigencias presupuestarias y la calidad del servicio.	
6.0 FUNCIONES ESCENCIALES	
Analizar el mercado y proponer temas de interés para generar los cursos.	
Organizar los cursos, seminarios, charlas, talleres, conversatorios, etc.	
Coordinar contratación de conferencistas, maestros, etc.	
Organizar viaje, estadías y demás de invitados de fuera de la ciudad y país.	
Coordinar las acondicionamientos de locales y áreas donde se dictarán los cursos y eventos.	
Organizar la recepción, atención y despedida de los asistentes a los eventos.	
Coordinar la alimentación, entrega de certificados, evaluación, seguimiento de los asistentes a las diferentes	
Elaborar presupuestos de cada actividad.	
Hacer seguimiento de las cobranzas, pagos, facturación de los cursos y demás.	
Elaborar informes.	
7.0 PROCEDIMIENTOS	
1. Busca y analiza temas de relevancia para cursos y demás, así como propuestas de talleres, entre otros, los perfiles de los posibles expositores, conferencistas.	
2. Elabora el informe correspondiente y el presupuesto de la actividad a desarrollar para la revisión de la Comisión de Capacitación y su aprobación.	
3. Entrega directrices a la Coordinación de Eventos para la implementación de la actividad.	
4. Elabora evaluaciones y estadísticas sobre los resultados de la actividad, satisfacción y conocimiento de los participantes.	
5. Presenta los informes correspondientes a la Comisión.	

Figura 4.14. *Manual de Funciones y Procedimientos de Jefe de Capacitación.*

Detalle de actividades desarrolladas actualmente en la institución por el **Coordinador de Eventos y revista:**

1. Consigue auspicios para revistas, página web, eventos.
2. Realiza tareas de coordinación de eventos y capacitación. (actividad duplicada)
3. Realiza gestiones de cobro de cursos y eventos (actividad duplicada)
4. Se encarga de coordinar la logística para eventos (actividad duplicada)
5. Realiza difusión de eventos en redes sociales

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	
1.0 CARGO:	**COORDINADOR DE EVENTOS**
2.0 UNIDAD ADMINISTRATIVA	Capacitación
3.0 JEFE INMEDIATO	Jefe de Capacitación
4.0 REQUISITOS DEL PUESTO	
4.1. INSTRUCCIÓN	Superior. Carreras afines a la administración
4.2. EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en puestos similares
4.3. COMPETENCIAS	
4.3.1. CONDUCTUALES	
Iniciativa:	Actualiza sus conocimientos. Calidad en atención al cliente.
Trabajo en equipo:	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones, realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
Orientación de servicio:	Eficiencia en resultados
4.3.2. TÉCNICAS	
Planificación estratégica. Recopilación y organización de información. Expresión oral y escrita. Excel intermedio. Monitoreo y control.	
5.0 OBJETIVO	
Llevar a cabo eventos de calidad. Cumplir con la meta presupuestaria de cada evento.	
6.0 FUNCIONES ESCENCIALES	
Buscar auspicios para eventos, cursos, seminarios, etc.	
Vender publicidad en página web, redes, revista y otros.	
Coordinar la elaboración de la revista: artículos técnicos, publicidad, boletines, entre otros.	
Administración y actualización de redes sociales.	
Elaboración de presupuestos para revista.	
Coordinar difusión de revistas a socios y otros afines.	
Coordinar difusión de eventos.	
Colaborar con la Jefatura de Capacitación.	
Coordinar cobranza y facturación de auspicios, venta de publicidad.	
7.0 PROCEDIMIENTOS	
1. Recibe directrices de la Jefatura de Capacitación para llevar a cabo la organización de eventos, cursos, etc.	
2. Busca auspicios, innova y propone alternativas.	
3. Coordina difusión de eventos en web, con socios, redes sociales y demás en conjunto con la Relacionista Pública.	
4. Genera cartera de clientes para la ubicación de publicidad en la página web y revista, se reúne y realiza la venta y coordina la cobranza con la Asistente del área.	
5.Gestiona con técnicos y profesionales la elaboración de artículos y su publicación. Conjuntamente con la Relacionista Pública organizan la información y diseño a ser ubicado en la web y revista.	

Figura 4.15. *Manual de Funciones y Procedimientos de Coordinador de Eventos.*

Detalle de actividades desarrolladas actualmente en la institución por la **Asistente de Capacitación:**

1. Realiza gestiones de cobro de cursos y eventos. (actividad duplicada)
2. Realiza difusión de cursos y eventos. (actividad duplicada)
3. Se encarga de coordinar la logística para eventos. (actividad duplicada)

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	
1.0 CARGO:	**ASISTENTE DE CAPACITACIÓN**
2.0 UNIDAD ADMINISTRATIVA	Capacitación
3.0 JEFE INMEDIATO	Jefe de Capacitación
4.0 REQUISITOS DEL PUESTO	
4.1. INSTRUCCIÓN	Superior. Carreras afines a la administración
4.2. EXPERIENCIA	Mínimo 1 año en puestos similares
4.3. COMPETENCIAS	
4.3.1. CONDUCTUALES	
Iniciativa:	Tiene visión, busca y propone nuevas alternativas para mejorar su gestión.
Trabajo en equipo:	Trabaja en equipo y valora los aportes de los demás.
Orientación de servicio:	Brinda atención y solución oportuna y eficiente a los requerimientos de los clientes internos y externos de la institución
4.3.2. TÉCNICAS	
Recopilación y organización de información. Expresión oral y escrita. Manejo de TICs.	
5.0 OBJETIVO	
Asistir en el desarrollo e implementación de eventos y demás actividades de la unidad.	
6.0 FUNCIONES ESCENCIALES	
Asistir a la Jefatura de Capacitación.	
Asistir al Coordinador de Eventos y revista.	
Difundir eventos.	
Asistir a los conferencistas y asistentes de los eventos de capacitación.	
Realizar cobranza de participantes de los eventos y coordinar la facturación.	
Elaborar registros de inscripciones, asistencia, entrega de certificados, pagos.	
7.0 PROCEDIMIENTOS	
1. Atiende consultas sobre cursos y realiza inscripciones, coordina con facturación el pago de los mismos. Envía confirmación de inscripción e información del curso vía online al socio.	
2. Realiza la difusión telefónica de las actividades de la institución con el ánimo de obtener participación en eventos y conseguir nuevas afiliaciones a la Cámara. Lleva el registro de las inscripciones, entrega de certificados, el archivo de las evaluaciones y demás documentos generados por curso o actividad.	
3. Durante la actividad lleva el control de la asistencia a los eventos, entrega información sobre servicios y beneficios de ser afiliado a la Cámara.	
4. Realiza la cobranza de los cursos, venta de publicidad y gestiona con el área de Caja la facturación de los mismos.	

Figura 4.16. *Manual de Funciones y Procedimientos de Asistente de Capacitación.*

Detalle de actividades desarrolladas actualmente en la institución por el **Recaudador:**

1. Realiza cobranza de cuotas sociales
2. Coordina las recaudaciones dentro del mismo día
3. No coordina las recaudaciones conjuntamente con la mensajería
4. No actualiza base de datos de socios en coordinación con sistemas.
5. Realiza seguimiento del servicio de reajuste de precios en área técnica.
6. Asiste consultas de los socios.
7. Difunde eventos y actividades a socios. (actividad duplicada)

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	
1.0 CARGO:	**RECAUDADOR**
2.0 UNIDAD ADMINISTRATIVA	Contabilidad
3.0 JEFE INMEDIATO	Contador
4.0 REQUISITOS DEL PUESTO	
4.1. INSTRUCCIÓN	Bachiller
4.2. EXPERIENCIA	Mínimo 1 año en puestos similares
4.3. COMPETENCIAS	
4.3.1. CONDUCTUALES	
Iniciativa:	Tiene visión, busca y propone nuevas alternativas para mejorar su gestión.
Trabajo en equipo:	Trabaja en equipo y valora los aportes de los demás.
Orientación de servicio:	Brinda atención y solución oportuna y eficiente a los requerimientos de los clientes internos y externos de la institución
4.3.2. TÉCNICAS	
Monitoreo y control. Habilidad analítica. Análisis de prioridad. Criterio lógico. Manejo de bases de datos.	
5.0 OBJETIVO	
Cumplir con las metas de recaudación. Mantener una relación cordial con el cliente.	
6.0 FUNCIONES ESCENCIALES	
Asistir al Contador.	
Mantener actualizada la base de datos de los afiliados	
Asesorar sobre beneficios y servicios institucionales a los aspirantes a socios.	
Realizar nuevas afiliaciones	
Realizar la cobranza de cuotas sociales.	
Compartir información con el área de Caja para la elaboración de facturas por cuotas sociales, afiliaciones y relacionados.	
Informar al Directorio sobre desafiliaciones, fallecimientos, solicitudes de nuevas afiliaciones, cumplimiento de condición de socios como Socios Honorarios Vitalicios, y otros relacionados.	
Elaborar hoja de ruta del cobrador.	
Elaborar proyecciones de cobranzas mensuales y cumplir metas del presupuesto.	
7.0 PROCEDIMIENTOS	
1. Promueve via telefónica los beneficios y servicios institucionales. Realiza promoción de información contenida en la página web y redes sociales.	
2. Mantiene preferentemente al dia la cartera de las cuotas sociales, elabora la hoja de ruta del cobrador (Mensajero) y coordina la elaboración de la factura con el área de Caja una vez recibidos los cheques o dineros cobrados y/o papeletas de depósito de los mismos. Entrega reporte de la gestión a la Contadora.	
3. Actualiza permanentemente la información de nombres de representantes legales, representantes ante la Cámara de las organizaciones afiliadas, asi como datos de contacto: teléfonos, mails, celulares y dirección de todos los socios.	
4. Entrega informes a la Gerencia sobre desafiliaciones, cartera incobrable, fallecimiento de afiliados, cierre de empresas afiliadas, alcance de condiciones para que los socios sean denominados como Socios Honorarios Vitalicios, de conformidad con los Estatutos de la institución.	

Figura 4.17. *Manual de Funciones y Procedimientos de Recaudador.*

Detalle de actividades desarrolladas actualmente en la institución por la **Cajera**

1. Venta de revista y cobro de servicios.

a) No prevé sueltos en caja

2. Coordina elaboración de facturas con recepción y Secretaria de Gerencia.

3. Asiste en la contabilidad. (Actividad duplicada)

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	
1.0 CARGO:	**CAJERA**
2.0 UNIDAD ADMINISTRATIVA	Contabilidad
3.0 JEFE INMEDIATO	Contador
4.0 REQUISITOS DEL PUESTO	
4.1. INSTRUCCIÓN	Bachiller
4.2. EXPERIENCIA	Mínimo 1 año en puestos similares
4.3. COMPETENCIAS	
4.3.1. CONDUCTUALES	
Iniciativa:	Tiene visión, busca y propone nuevas alternativas para mejorar su gestión.
Trabajo en equipo:	Trabaja en equipo y valora los aportes de los demás.
Orientación de servicio:	Brinda atención y solución oportuna y eficiente a los requerimientos de los clientes internos y externos de la institución
4.3.2. TÉCNICAS	
Monitoreo y control. Habilidad analitica. Conocimientos contables. Manejo de base de datos y sistema contable.	
5.0 OBJETIVO	
Brindar soporte oportuno al cliente y a los demás integrantes de su unidad.	
6.0 FUNCIONES ESCENCIALES	
Asistir al Contador.	
Elaborar cheques, retenciones, facturas, notas de débito, notas de crédito, entre otros documentos y sus correspondientes registros fisicos y en el sistema contable.	
Gestionar depósito de cheques y valores. Elaboración de registros e informes al Contador.	
Administrar la caja chica.	
Facturación	
7.0 PROCEDIMIENTOS	
1. Elabora todas las facturas en coordinación con la Asistente de Capacitación, Recaudaciones y otros. Recopila información, genera informes y el archivo fisico de documentos de soporte.	
2. Recopila y revisa documentos de soporte previo la elaboración de cheques y bajo autorización del Contador.	
3. Asiste en la contabilidad con la generación de documentos, su registro en el sistema y actualización de archivos.	
4. Administra la caja chica manteniendo la disponibilidad del dinero para gastos menores de movilización del recaudador/mensajero, compras básicas de suministros urgentes, dar sueltos por venta de revistas y cobro de servicios.	

Figura 4.18. *Manual de Funciones y Procedimientos de Cajera.*

Detalle de actividades desarrolladas actualmente en la institución por la **Recepcionista:**

1. Se encarga de la atención telefónica y transferencia de llamadas

a) No tiene un formato para la atención telefónica.

b) Debe consultar primero a quien transfiere la llamada según el tema de interés. No posee la información para hacerlo de forma independiente.

2. Envío – recepción de correo.

a) No realiza seguimiento de la entrega de los sobres enviados.

b) No reporta al remitente la entrega de la correspondencia, salvo con solicitud.

3. Elaboración de cheques

a) El área física donde está ubicada no presta las seguridades para este fin.

b) Físicamente está lejos del área contable

c) Ingresa facturas por pagar, elabora los cheques y retenciones. No afínes a su puesto.

d) No maneja el sistema contable, para el que frecuentemente necesita soporte y mantenimiento.

4. Lleva inventario de ciertos insumos (actividad duplicada)

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	
1.0 CARGO:	**RECEPCIONISTA**
2.0 UNIDAD ADMINISTRATIVA	Gerencia
3.0 JEFE INMEDIATO	Gerente
4.0 REQUISITOS DEL PUESTO	
4.1. INSTRUCCIÓN	Bachiller
4.2. EXPERIENCIA	Mínimo 1 año en puestos similares
4.3. COMPETENCIAS	
4.3.1. CONDUCTUALES	
Iniciativa:	Prevé y minimiza problemas con soluciones oportunas.
Trabajo en equipo:	Trabaja en equipo y valora los aportes de los demás.
Orientación de servicio:	Brinda atención y solución oportuna y eficiente a los requerimientos de los clientes internos y externos de la institución.
4.3.2. TÉCNICAS	
Organización de información. Expresión oral. Conocimientos y técnicas secretariales.	
5.0 OBJETIVO	
Brindar una atención al cliente eficiente y oportuna.	
6.0 FUNCIONES ESCENCIALES	
Atender al público y derivar consultas y solicitudes.	
Atender el teléfono y transferir llamadas.	
Centraliza el envío de la correspondencia.	
Receptar, distribuir y registrar correspodencia.	
7.0 PROCEDIMIENTOS	
1. Se actualiza permanentemente sobre las actividades que desarrolla la institución. Atiende a las visitas y llamadas. Registra datos de visitantes no socios y actualiza datos en la base de socios del sistema: nombre completo, cargo, empresa, teléfonos convencional, celular, mail, dirección, persona de contacto. Escucha con atención requerimiento y deriva a la persona indicada.	
2. Recibe correspondencia, la registra y entrega a su destinatario o su asistente previo la firma de constancia de recepción.	
3. Coordina el envío de correspondencia fuera de la ciudad con el currier contratado. Hace seguimiento de la llegada a su destino final via online e informa al remitente via mail con la imagen del reporte generado por el currier.	
4. Coordina la entrega de correspondencia dentro de la ciudad en colaboración con el Mensajero y de conformidad con la hoja de ruta que le ha proporcionado a éste el área de Recaudaciones. Al regreso del Mensajero revisa correspondencia entregada y deriva los recibidos a los remitentes.	

Figura 4.19. *Manual de Funciones y Procedimientos de Recepcionista.*

Detalle de actividades desarrolladas actualmente en la institución por el **Mensajero:**

1. Entrega de correspondencia.

a) El despacho del correo no está centralizado (actividad duplicada)

b) Los mensajeros reciben órdenes de varias áreas a lo largo del día, creando retrasos.

c) No se elabora un cronograma ni recorrido diario completo

d) No hay reporte de la entrega del correo

e) Les son encargados trámites y asuntos personales.

f) El detalle de los gastos de traslado se los realiza sobre la memoria.

2. Recaudaciones

a) No se elabora un cronograma ni recorrido diario en concordancia con la mensajería

b) Las recaudaciones no siempre son efectivas. El mensajero realiza visitas de recaudación en más de una ocasión.

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	
1.0 CARGO:	**MENSAJERO**
2.0 UNIDAD ADMINISTRATIVA	Gerencia
3.0 JEFE INMEDIATO	Gerente
4.0 REQUISITOS DEL PUESTO	
4.1. INSTRUCCIÓN	Bachiller
4.2. EXPERIENCIA	2 años en puestos similares
4.3. COMPETENCIAS	
4.3.1. CONDUCTUALES	
Iniciativa:	Prevé y minimiza problemas con soluciones oportunas.
Trabajo en equipo:	Trabaja en equipo y valora los aportes de los demás.
Orientación de servicio:	Brinda atención y solución oportuna y eficiente a los requerimientos de los clientes internos y externos de la institución
5.0 OBJETIVO	
Cumplir con la entrega oportuna de documentos y la recaudación diaria según la guia que le sea proporcionada.	
6.0 FUNCIONES ESCENCIALES	
Colaborar en la elaboración de la hoja de ruta para la entrega de la correspondencia y cobranza.	
Entregar correspondencia.	
Realizar cobranzas y su depósito	
Colaborar como auxliar administrativo cuando se requiera.	
Entregar informes, certificados de recepción de correspondencia, depósitos bancarios, etc.	
7.0 PROCEDIMIENTOS	
1. Colabora con Recaudaciones en la elaboración de la hoja de ruta de las cobranzas.	
2. Acude con la hoja de ruta a la Recepción para coordinar según su recorrido previamente establecido la entrega de la correspondencia.	
3. Solicita en Caja el dinero para el transporte.	
4. Realiza la ruta y de regreso entrega constancias de recibido de correspondencia en Recepción, revisa con el Recaudador la hoja de ruta y entrega la cobranza sin depositar, las papeletas de la cobranza depositada. Elabora el detalle de gastos y lo entrega junto con la diferencia de dineros en Caja.	

Figura 4.20. *Manual de Funciones y Procedimientos de Mensajero.*

Detalle de actividades desarrolladas actualmente en la institución por el **Conserje:**

1. Limpieza

a) No existe un cronograma para el mantenimiento de las diferentes áreas.

b) No hay horario establecido para la limpieza, la que se extiende a lo largo del día y dependiendo de si existen o no actividades extraordinarias.

c) No existe previsión del inventario de los insumos necesarios para limpieza.

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	
1.0 CARGO:	**CONSERJE**
2.0 UNIDAD ADMINISTRATIVA	Gerencia
3.0 JEFE INMEDIATO	Gerente
4.0 REQUISITOS DEL PUESTO	
4.1. INSTRUCCIÓN	Bachiller
4.2. EXPERIENCIA	Mínimo 1 año en puestos similares
4.3. COMPETENCIAS	
4.3.1. CONDUCTUALES	
Iniciativa:	Prevé y minimiza problemas con soluciones oportunas.
Trabajo en equipo:	Trabaja en equipo y valora los aportes de los demás.
Orientación de servicio:	Brinda atención y solución oportuna y eficiente a los requerimientos de los clientes internos y externos de la institución
5.0 OBJETIVO	
Mantener el orden, limpieza de las instalaciones. Auxiliar eventualmente en las tareas administrativas del personal.	
6.0 FUNCIONES ESCENCIALES	
Mantener el orden y la limpieza de las diferentes áreas de la institución.	
Asistir en las reuniones del Directorio.	
Colaborar como auxliar administrativo cuando se requiera.	
Colaborar en las recaudaciones y mensajeria de ser necesario.	
7.0 PROCEDIMIENTOS	
1. Acude a la institución previo al ingreso del personal para la apertura y limpieza de la oficina.	
2. Limpia todas las áreas, estaciones de trabajo, pisos y baños. Informa los insumos que se necesitan.	
3. Realiza la entrega de la correspondencia y recaudaciones que no se pueden agendar en el recorrido del Mensajero.	

Figura 4.21. *Manual de Funciones y Procedimientos de Conserje.*

4.4.7 Flujograma.

El flujograma es una representación visual de un proceso, el que, para efectos de este proyecto corresponderá a la **inscripción en cursos y su seguimiento**, mismo para el que se utilizan los símbolos siguientes:

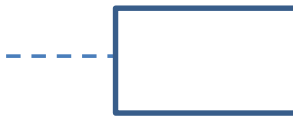
SÍMBOLO	USO
	Terminal, indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrma de flujo, es un elemento que se adiciona a la operación o actividad para dar una explicación.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.

Figura 4.22 *Simbología del flujograma.*

4.4.8 Proceso.

El servicio de capacitación representa el 21% del total del presupuesto de la institución, razón por la que se toma este antecedente como referencia para la elaboración de un flujograma del proceso de inscripción presencial en cursos y, en vista de la oportunidad que representa la afluencia no solo de socios sino de personas ajenas a la institución, a este tipo de actividades, se incluye en este proceso el de seguimiento y soporte para la obtención de nuevas afiliaciones.

Inscripción en curso y seguimiento

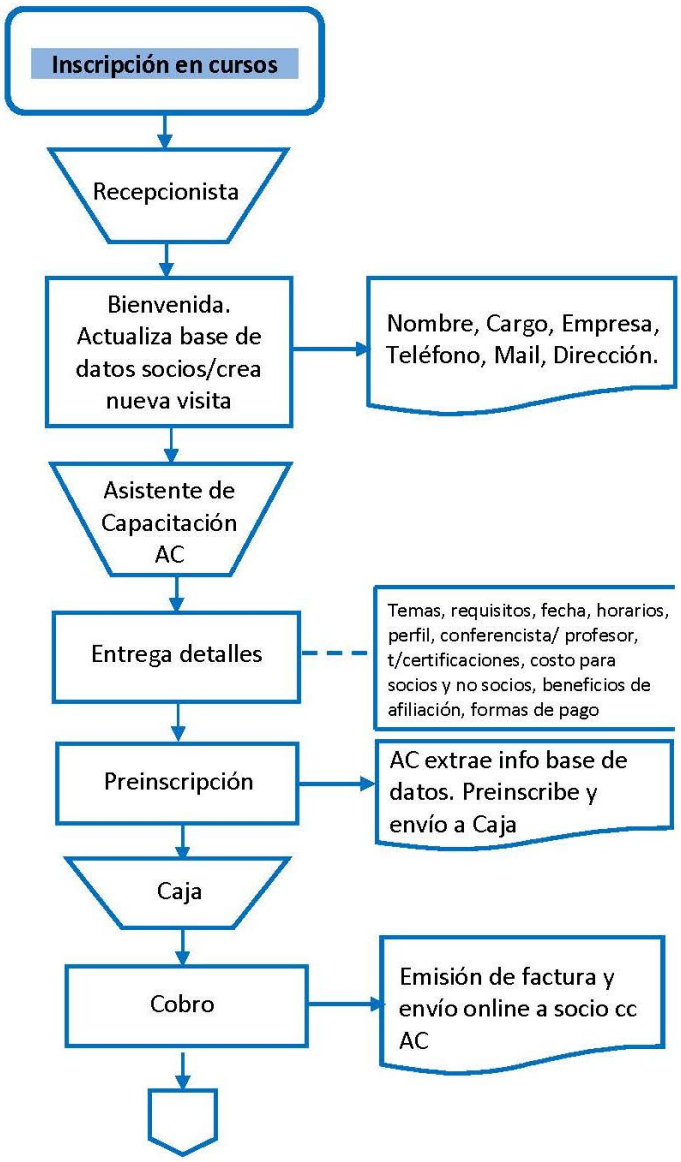


Figura 4.23 *Flujograma 1 de 2.*

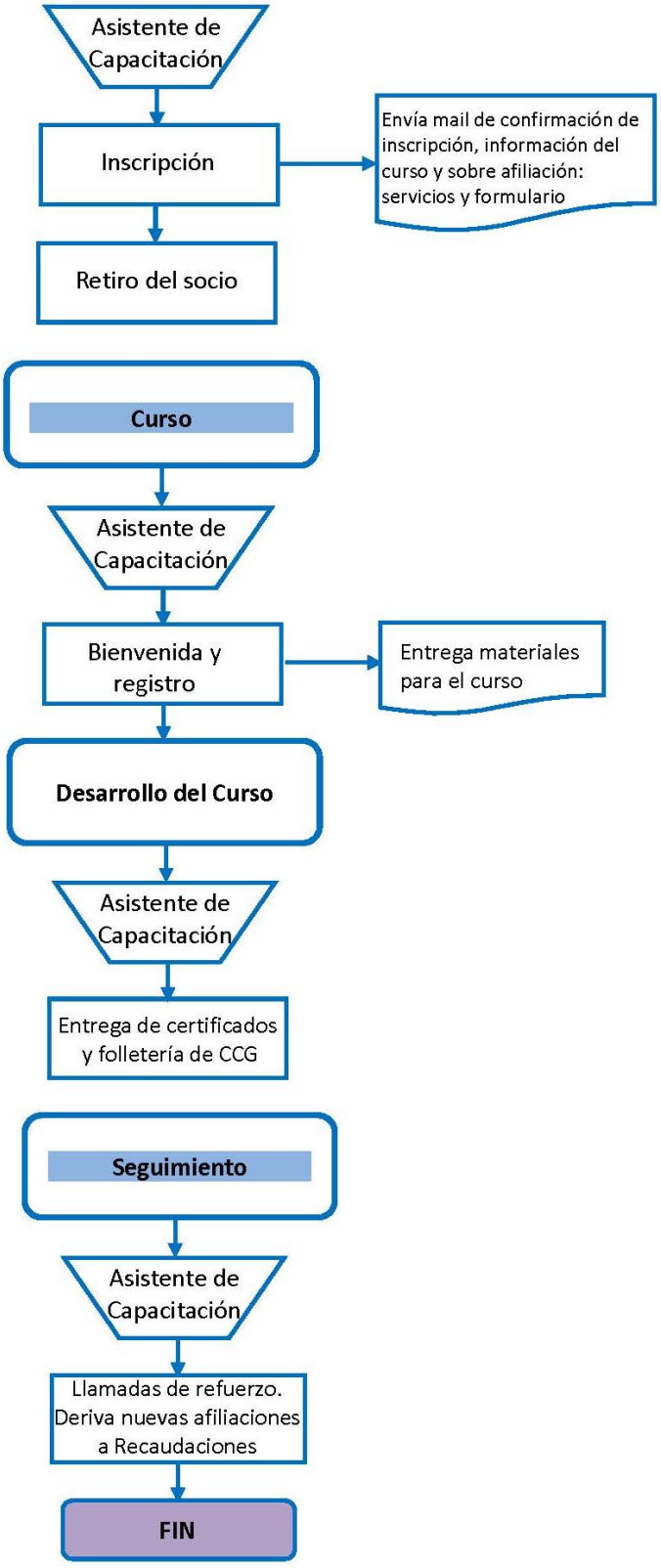


Figura 4.24 *Flujograma 2 de 2.*

Seguimiento y validación de la propuesta

A fin de constatar la validez de la propuesta es necesario que se realice de forma periódica una evaluación sobre el rendimiento del personal, ésta se podrá llevar a cabo mediante encuesta sencilla y concreta de satisfacción del servicio recibido por los socios vía correo electrónico o a través de un link en la página web haciendo uso de la clave personal con la que ya cuentan los afiliados.

Esta encuesta deberá considerar el escoger datos como: tipo de servicio, valoración del mismo en rangos de malo, bueno, muy bueno, excelente, así como la opción de escribir sugerencias. Con esta información se podrá analizar la calidad de los procedimientos y del resultado final/servicio, así también realizar las modificaciones que se requieran dentro de los procesos.

Conclusiones

A continuación las conclusiones de la propuesta:

1. El mercado actual se enfoca en la calidad del servicio y adopta para este fin los mecanismos que permitan la sostenibilidad y autonomía que también persiguen organizaciones como la Cámara de la Construcción de Guayaquil. El desarrollo de procesos y la aplicabilidad de los mismos permite reducir los defectos del producto final, eliminando costos innecesarios que podrían destinarse a la capacitación, implementación de nuevos servicios, entre otros.

2. El manual de funciones y procedimientos busca la instauración de una cultura organizacional de innovación sostenible, que renueve e impulse los procesos de la mano de los recursos con los que ya cuenta la institución, dando a la CCG la ventaja de la experiencia y nexos ya establecidos con socios, proveedores, empresas e instituciones afines y demás.

3. Con la creación del hábito de desarrollar los procesos de una forma definida, mejorará también la fluidez y calidad de la comunicación. El generar y compartir información de forma coherente y responsable reforzará los niveles de confianza y valoración del trabajo en equipo, así también liberará de las barreras comunicacionales existentes entre los niveles de la estructura organizacional, dando lugar a la inclusión para la creación de nuevas oportunidades para la CCG y generación de valiosos aportes a la planeación estratégica institucional.

4. Si bien es cierto que las fluctuaciones de la economía actual, nacional y mundial, influyen en la decisión de muchos de reducir costos, y en el caso de la Cámara de la Construcción de Guayaquil, la desafiliación; la mejora de los servicios acrecentará el interés de los socios en seguir formando parte de la institución, por cuanto su afiliación no será percibida como un gasto sino más bien como una inversión, un aliado estratégico para el desarrollo de sus actividades.

5. Una vez que se ha implementado el Manual de funciones y procedimientos se acepta como válida la hipótesis general que sostiene que con la elaboración e implementación de un manual de funciones y procedimientos es posible lograr el mejoramiento del rendimiento laboral, la gestión de los recursos y el ambiente de trabajo, a través de la definición de una estructura jerárquica, establecimiento de funciones, control y evaluación de los procesos y la sistematización de éstos para la ejecución de las actividades habituales en alineación con los objetivos de la institución.

Recomendaciones

Para la obtención de los beneficios que conlleva la aplicación del manual de funciones y procedimientos, es necesario que se considere lo siguiente:

1. Los directivos de la institución deberán socializar los objetivos y planeación estratégica de la organización con el personal.
2. Los directivos deberán motivar y generar compromiso con los cambios y oportunidades para la creación de mejoras.
3. El personal debe recibir la inducción necesaria de forma grupal e individual.
4. Se deberá consultar el manual tantas veces sean necesarias hasta lograr destreza.
5. De existir el ingreso de un nuevo colaborador, deberá recibir la inducción y capacitación correspondientes.
6. Deberán establecerse reuniones periódicas de revisión del cumplimiento de metas.
7. Cada vez que sea necesario el personal y directivos deben sugerir cambios o mejoras en el manual.
8. De existir la creación o eliminación de puestos, deberá ser creado o eliminado del manual
9. Toda actualización o modificación del manual debe ser socializado y compartido con el personal.

Referencias

Ackoff. (1973). *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*. Obtenido de Prospectiva Estratégica: https://prospectivaestrategica1060541.wordpress.com/2014/04/20/prospectiva-estrategica-problemas-y-metodos/

Álvarez Torres, M. G. (2017). *Los SIETE beneficios de contar con manuales de políticas y procedimientos en tu empresa*. Obtenido de Grupo Albe Consultoría: http://www.grupoalbe.com/los-siete-beneficios-de-contar-con-manuales-de-politicas-y-procedimientos-en-tu-empresa/

Bárcenas Ramos, J. (2015). *Disponibilidad. ¿Calidad o cantidad? Teorías y prácticas*. Obtenido de EkosNegocios: http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/256.pdf

Champy, M. H. (1994). *REINGENIERÍA DE PROCESOS (I): CARACTERÍSTICAS*. Obtenido de Dit: http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf

Chiavenato. (2001). *Administración : teoría, proceso y práctica*. Obtenido de Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/40942505_Administracion_teoria_proceso_y_practica

Coral, S. (2015). *Procesos y estructura: enfoques sostenibles en una empresa*. Obtenido de EkosNegocios: http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1287.pdf

Crosby, P. B. (2016). *Didáctica de la Presentación de la Administración de Operaciones*. Obtenido de Google Books: https://books.google.com.ec/books?id=Zud0DgAAQBAJ&pg=PA110&lpg=PA110&dq=la+prevenci%C3%B3n+y+la+aplicaci%C3%B3n+de+un+proceso+estable+y+permanent

e&source=bl&ots=Mx3FuWRIjT&sig=TEQjLtlttft8Yzf6dizu_deRZKw&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiRv5nBpYDVAhVIOiYKHZhkC4oQ6AE

Cummings, W. y. (2001). *LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*. Obtenido de Eumed.net: http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/Diagnostico%20Organizacional.htm

Darwin, C. (2015). *NO SOBREVIVEN LOS MÁS FUERTES, SINO LOS QUE MEJOR SE ADAPTAN AL CAMBIO*. Obtenido de Toninieto.blogspot: http://toninieto.blogspot.com/2012/08/no-sobreviven-los-mas-fuertes-sino-los.html

Deming, W. E. (2016). *80 frases imperdibles sobre Calidad y Liderazgo*. Obtenido de CtCalidad.blogspot: http://ctcalidad.blogspot.com/2016/02/80-frases-imperdibles-sobre-calidad-y.html

Drucker, P. (2008). *PETER DRUCKER (II) SOBRE EMPRESA Y SOCIEDAD*. Obtenido de Academia: http://www.academia.edu/11727713/PETER_DRUCKER_II_SOBRE_EMPRESA_Y_SOCIEDAD

Drucker, P. (2009). *La dirección por objetivos según Drucker y Mintzberg*. Obtenido de ManagersMagazine: http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/drucker-mintzberg-y-la-direccion-por-objetivos-dpo/

Drucker, P. (2012). *La Sociedad del Conocimiento*. Obtenido de Ejecant.Wordpress: https://ejecant.wordpress.com/2012/11/21/peter-drucker-y-la-sociedad-del-conocimiento/

Drucker, P. (2013). *¿Cuándo es el momento apropiado para introducir cambios en la organización?* Obtenido de Emb: gestiondepersonas.com.uy/revistas-recursos.../revista-nro-14-noviembre-2012.pdf

Drucker, P. F. (2013). *Reflexiones de Peter Drucker sobre negocios*. Obtenido de FundaPymes: http://www.fundapymes.com/reflexiones-de-peter-drucker-sobre-negocios/

Dugan, A. (Agosto de 2007). *Planear, planear y planear*. Obtenido de Entrepreneur: https://www.entrepreneur.com/article/259111

Ebert, F. y. (2014). *CITAS TEXTUALES Y PARAFRASEADAS*. Obtenido de prezi: https://prezi.com/hsr4xck5qfbn/citas-textuales-y-parafraseadas/

Ekos. (2016). *¿Cómo intervenir los pocos vitales?* Obtenido de Ekosnegocios: https://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idArt=7905

Esparza, J. (Octubre de 2013). *El talento humano y la tecnología*. Obtenido de PWC Ideas: https://www.pwc.ec/es/publicaciones/pwc-ideas-4ta-edicion.pdf

Fayol, H. (2004). *La Administración Moderna*. Obtenido de Google Books: https://books.google.com.ec/books?id=TwnmlLyBJIYC&pg=PA384&lpg=PA384&dq=%22una+vez+constituido+el+grupo+social,+se+trata+de+hacerlo+funcionar:+tal+es+la+misi%C3%B3n+de+la+direcci%C3%B3n,+la+que+consiste+para+cada+jefe+en+obtener+los+m%C3%A1ximos+resultado

Fayol, H. (2012). *14 Principios de Fayol para la administración eficiente*. Obtenido de Alto nivel: http://www.altonivel.com.mx/19059-los-14-principios-de-henry-fayol-para-una-administracion-eficiente/

Fayol, H. (2013). *Las bases de la administración según Henri Fayol*. Obtenido de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol/

Fincowsky, B. y. (2014). *MANUAL DE CONTROL INTERNO Y POLÍTICAS CONTABLES*. Obtenido de Repositorio.PUCE:

http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12206/Tesis%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Goldberg, M. (2008). *El Arte de las Preguntas Peligrosas*. Obtenido de Academia.edu: http://www.academia.edu/25873174/EL_ARTE_DE_LAS_PREGUNTAS_PODEROSAS_Ingenio_catalizador_Innovacion_y_acci%C3%B3n_EL_ARTE_DE_LAS_PREGUNTAS_PODEROSAS_Ingenio_catalizador_Innovaci%C3%B3n_y_acci%C3%B3n

Gore, B. (2008). *El Futuro de la Administración*. Obtenido de Google Books: https://books.google.com.ec/books?id=zr04aelBHnoC&pg=PA121&lpg=PA121&dq=Todos+los+compromisos+son+autoimpuestos&source=bl&ots=La5uZsK_bB&sig=SlRlYnZ8CSIKiZrYeLErgvFV1Sg&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjtjoKXrIDVAhUBdiYKHTpMC_wQ6AEIJjAB#v=onepage&q=Todos%20los%20com

Griffin, E. (2005). *CITAS TEXTUALES Y PARAFRASEADAS*. Obtenido de Prezi: https://prezi.com/hsr4xck5qfbn/citas-textuales-y-parafraseadas/

Guerra, J. C. (2013). *Manuales de Organización, Definición, Objetivos e Importancia*. Obtenido de Manuales Dejc: http://manualesdejc.blogspot.com/2013/12/manuales-de-organizacion-definicion_7.html

Hamel, G. (2015). *El Arte de las Preguntas Peligrosas*. Obtenido de Theworldcafe: www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/.../art_of_powerful_questions.pdf

Hidalgo, M. C. (Octubre de 2013). *Organización. Gestión de cambio inspirada en la biología*. Obtenido de PwC Ecuador: https://www.pwc.ec/es/publicaciones/pwc-ideas-4ta-edicion.pdf

Juran, J. (2001). *Joseph M. Juran y la planificación de la calidad*. Obtenido de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/joseph-m-juran-y-la-planificacion-de-la-calidad/

Koontz, W. y. (2004). *IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES ADMINISTRATIVAS EN LOS*. Obtenido de Itson: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no71/51a.-_identificacion_de_debilidades_administrativas_en_los_departamentos__compras_de_empresas_auditadas_en_obr.pdf

Kuhn, T. (1991). *Modernidad y Posmodernidad. La crisis de los paradigmas y valores*. Obtenido de Google Books: https://books.google.com.ec/books?id=I8KCSggT-HoC&pg=PA58&lpg=PA58&dq=toda+la+constelaci%C3%B3n+de+creencias,+valores,+t%C3%A9cnicas,+etc.,+que+comparten+los+miembros+de+una+comunidad&source=bl&ots=gK6VmKH6Vs&sig=09qtRHUEATyqMV9Y-pipFtNMP8s&hl=es&sa=X&ved

Mejía, V. &. (2006). *CITAS TEXTUALES Y PARAFRASEADAS*. Obtenido de Prezi: https://prezi.com/hsr4xck5qfbn/citas-textuales-y-parafraseadas/

Morgan. (1980). *Organización y Management*. Obtenido de Google Books: https://books.google.com.ec/books?id=EalodvbtiFwC&pg=PA41&lpg=PA41&dq=la+realidad+se+ve+caracterizada+por+tensiones+intr%C3%ADnsecas+y+contradicciones+entre+los+elementos+opuestos+que+inevitablemente+conducen+al+cambio+radical+en+el+sistema+como+una+total

Murray Hooper, G. (2015). *Ensayo de Pensamiento. Técnicas de pensamiento creativo: Weebly.com*. Obtenido de sitio Web de Weebly.com: Murray Hooper Grace. (2015). Ensayo de Pensamiento técnicas de pensamiento creativo. Abril 20,2017, de Weebly.com Sitio web: http://pensamientocreativo2015.weebly.com/uploads/5/9/8/3/59834523/ensayo_tecnicas_de_pensamiento_creativo_e_introducci%C3%B3n_a_l

Pedroza Villareal, J. (2009). *El cliente es el rey*. Obtenido de Entrepreneur: https://www.entrepreneur.com/article/263039

Reyes Ponce, A. (2015). *Administración. Definición*. Obtenido de Academia: http://www.academia.edu/8776893/ADMINISTRACION_Definici%C3%B3n_Agust%C3%ADn_Reyes_Ponce

Rohn, J. (2009). *Los Secretos del Éxito* . Obtenido de franciscopozo.blogspot: http://franciscopozo.blogspot.com/2009/06/9-citas-sobre-el-exito.html

Sacristán Roy, E. (2006). *Las Privatizaciones en México*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2006000300004

Sánchez Cortés, J. A. (2008). *Diagnóstico Organizacional*. Obtenido de Eumed: http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/Diagnostico%20Organizacional.htm

Senge, P. (2013). *Fundando un Equipo de Trabajo*. Obtenido de Newfield: http://www.newfield.cl/newsletters-antiguos/fundando-un-equipo-de-trabajo

Taylor. (1911). *El currículo en conflicto*. Obtenido de Google Books: https://books.google.com.ec/books?id=7rQ4E4-hK40C&pg=PA32&lpg=PA32&dq=no+s%C3%B3lo+lo+que+se+debe+hacer,+sino+c%C3%B3mo+se+va+a+hacer+y+el+tiempo+exacto+para+hacerlo+taylor&source=bl&ots=n-Gu0siLoo&sig=jl8OJBymBXYQWdIW-sHa1tmZUfs&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjBx

Taylor, F. (2007). *La organización científica del trabajo*. Obtenido de e-ducativa.catedu.es: http://e-

ducativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/111_la_organizacin_cientfica_del_trabajo.html

Torres , y. M. (2006). *Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922006000200005

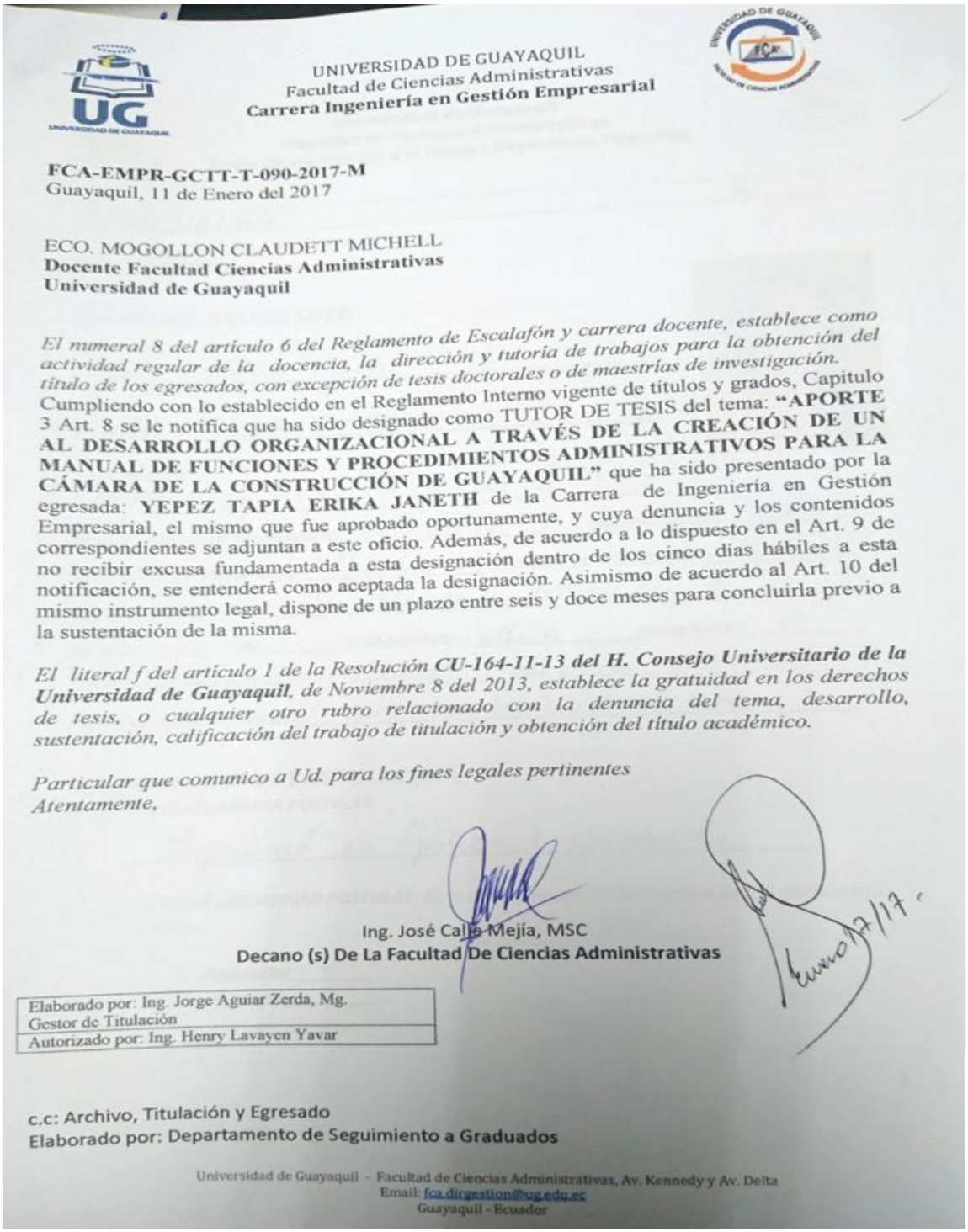
Tovar Chumpitaz, E. W. (2007). *Empowerment y el manejo del poder y la autoridad*. Obtenido de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/empowerment-y-manejo-del-poder-y-la-autoridad/

Valdivieso, M. (2006). *CITAS TEXTUALES Y PARAFRASEADAS*. Obtenido de Prezi: https://prezi.com/hsr4xck5qfbn/citas-textuales-y-parafraseadas/

Apéndices

Apéndice No. 1

Oficio de asignación del Tutor



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera Ingeniería en Gestión Empresarial

FCA-EMPR-GCTT-T-090-2017-M
Guayaquil, 11 de Enero del 2017

ECO. MOGOLLON CLAUDETT MICHELL
Docente Facultad Ciencias Administrativas
Universidad de Guayaquil

El numeral 8 del artículo 6 del Reglamento de Escalafón y carrera docente, establece como actividad regular de la docencia, la dirección y tutoría de trabajos para la obtención del título de los egresados, con excepción de tesis doctorales o de maestrías de investigación.
Cumpliendo con lo establecido en el Reglamento Interno vigente de títulos y grados, Capitulo 3 Art. 8 se le notifica que ha sido designado como TUTOR DE TESIS del tema: **"APORTE AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DE GUAYAQUIL"** que ha sido presentado por la egresada: **YEPEZ TAPIA ERIKA JANETH** de la Carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, el mismo que fue aprobado oportunamente, y cuya denuncia y los contenidos correspondientes se adjuntan a este oficio. Además, de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 9 de no recibir excusa fundamentada a esta designación dentro de los cinco días hábiles a esta notificación, se entenderá como aceptada la designación. Asimismo de acuerdo al Art. 10 del mismo instrumento legal, dispone de un plazo entre seis y doce meses para concluirla previo a la sustentación de la misma.

*El literal f del artículo 1 de la Resolución **CU-164-11-13 del H. Consejo Universitario de la Universidad de Guayaquil**, de Noviembre 8 del 2013, establece la gratuidad en los derechos de tesis, o cualquier otro rubro relacionado con la denuncia del tema, desarrollo, sustentación, calificación del trabajo de titulación y obtención del título académico.*

Particular que comunico a Ud. para los fines legales pertinentes
Atentamente,

Ing. José Calle Mejía, MSC
Decano (s) De La Facultad De Ciencias Administrativas

Elaborado por: Ing. Jorge Aguiar Zerda, Mg.
Gestor de Titulación
Autorizado por: Ing. Henry Lavayen Yavar

c.c: Archivo, Titulación y Egresado
Elaborado por: Departamento de Seguimiento a Graduados

Universidad de Guayaquil – Facultad de Ciencias Administrativas, Av. Kennedy y Av. Delta
Email: fca.dirgestion@ug.edu.ec
Guayaquil - Ecuador

Apéndice No. 2

REFORMA Y CODIFICACIÓN DEL ESTATUTO DE LA CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DE GUAYAQUIL

TÍTULO I

DENOMINACIÓN, OBJETO, DOMICILIO Y DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1.- De acuerdo con la Ley de Cámaras de la Construcción se la denominará CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DE GUAYAQUIL, y se constituye como una entidad de carácter civil, con personería jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, con domicilio en la ciudad de Guayaquil, la misma que se regirá por la antedicha Ley, el presente Estatuto y los Reglamentos internos de la Institución.

Artículo 2.- Con sujeción a lo preceptuado en la Ley, la Cámara de la Construcción de Guayaquil tiene por objeto la regulación, desarrollo y protección de las actividades propias de los constructores. Específicamente deberá velar y defender los legítimos derechos de sus asociados y propender a su mejoramiento profesional, social y económico.

Para cumplir tales objetivos emprenderá lo siguiente:

1. Creación de nexos efectivos de solidaridad entre los constructores asociados, favoreciendo la asistencia y la formación de un sólido espíritu de clase para la más vigorosa defensa de sus legítimos derechos y actividades.
2. Estudio y aplicación de los sistemas más adecuados para el mejor desenvolvimiento de la actividad de la construcción.
3. Estudio y aplicación de sistemas para perfeccionar y disminuir los costos de la construcción, a base de su organización racional y del empleo de nuevas técnicas, métodos y elementos.
4. Aunar esfuerzos y colaborar con otros organismos encargados del estudio de los problemas de la construcción y de la aplicación de disposiciones legales y reglamentarias relativas a todas las ramas de la construcción.
5. Estudiar y gestionar una legislación social, económica, administrativa y gremial lo suficientemente coordinada y armonizada, a fin de que la actividad de la construcción se desenvuelva sobre los principios de justicia y factibilidad de la realidad nacional.
6. Emplear las medidas conducentes para evitar la competencia desleal entre los constructores, a base de normas reglamentarias e instrucciones de tipo general y de cumplimiento obligatorio.
7. Intervenir, cuando lo solicitaren, en las controversias que se susciten entre constructores, subcontratistas, proveedores o particulares, a fin de lograr una solución extrajudicial amistosa.
8. Mantener relaciones con los órganos de Poder Público, organismos oficiales, corporaciones estatales, semipúblicas o de derecho privado con fines sociales o públicos, cuya cooperación se considera necesaria o conveniente.
9. Informar a sus socios de todo cuanto pueda ser de utilidad a los intereses generales de la construcción y prestarles servicios de orden particular que tengan relación con estos objetivos.
10. Divulgar por los medios de información colectiva, todo lo que sea de interés para la actividad de la construcción.
11. Preparar estadísticas relativas a las diversas fases y actividades del sector de la construcción y de sus fines.
12. Celebrar congresos, exposiciones, reuniones y prestar apoyo decidido a los eventos de la misma índole que se celebren en el país y en el extranjero.
13. Prestar información, asesoramiento y asistencia de carácter técnico, legal, económico, administrativo y de cualquier género para la actividad de la construcción que fueren solicitados por los asociados, así como el intercambio de informes entre ellos, para armonizar sus procedimientos, sin afectar su absoluta libertad empresarial, para lograr un mejor desenvolvimiento de sus labores y defensa de sus legítimos intereses.
14. Implantar los servicios comunes y asistenciales que se consideren útiles para los socios.
15. Ejercer, en general, la representación de los asociados colectivamente considerados ante las entidades privadas, públicas o autónomas; y, particularmente, con carácter individual o especial, cuando algún asociado lo solicite. En uno u otro caso la Cámara obrará siempre que el asunto se relacione con aspectos de interés institucional relativos a la actividad de la construcción o de interés del asociado que lo solicite en su gestión como constructor.
16. Crear un registro clasificado de contratistas, subcontratistas, proveedores y personal de mando medio, para trabajos técnicos y administrativos, con su información necesaria y suficiente para establecer aptitudes y condiciones.

Apéndice No. 3

Composición del gobierno de la Cámara de la Construcción de Guayaquil:

a. La Asamblea General.- Está conformada por todos los socios activos de la institución y se convocan en Asamblea General Ordinaria una vez al año y Extraordinaria cada vez que sea necesario y dentro de los parámetros establecidos dentro del estatuto.

b. El Directorio.- Lo integran 23 socios activos entre naturales, jurídicos y afines, elegidos por votación de los socios cada dos años, se reúnen en sesiones ordinarias una vez por semana y las que sean necesarias dentro de las Comisiones Permanentes y Especiales.

c. El Presidente y Vicepresidente.- Son quienes encabezan la lista proclamada como ganadora del proceso electoral. La función principal del Presidente es representar a la institución en actividades públicas y privadas. En el caso del Vicepresidente, su función principal, es la administración financiera de la institución. Preside la Comisión Económica.

d. El Gerente.- Representa legalmente la institución junto al Presidente y es designado mediante resolución en sesión de Directorio.

e. Comisiones Permanentes y Especiales.- El estatuto establece dos comisiones permanentes la de Conciliación y Arbitraje y la Financiera, y permite la creación de cuantas comisiones especiales sean necesarias, éstas se encargan, entre otros, de dar soporte a consultas de los socios, la creación de nuevos servicios y formas de financiamiento para la institución. El directorio elige a sus miembros entre sus integrantes y entre los socios de la institución.

f. Los Comisarios.- Proclamados como tales por decisión del Directorio y escogidos entre socios y no socios de la Cámara. Serán los encargados de la revisión de los registros e informes financieros y contables de la institución, previo a su conocimiento por la Asamblea General Ordinaria.

Apéndice No. 4

CAPÍTULO III

DE LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

ART. 9.- MARCO REGULADOR.- La clasificación de los puestos de la Institución se regirá por el Manual de Funciones de esta Cámara.

ART. 10.- PARÁMETROS.- Para la clasificación de los puestos se tomará en cuenta el tipo de trabajo, su dificultad, complejidad y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, educación y experiencia necesarios para su desempeño sin consideración de quien sea el titular del puesto.

ART. 11.- En la clasificación de los puestos constará: Título de cada cargo, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y responsabilidades específicas, características, requisitos mínimos y responsabilidades del Jefe inmediato superior.

ART. 12.- APLICACIÓN OBLIGATORIA.- El sistema de clasificación será de uso obligatorio en todo nombramiento, ascenso, traslado, rol de pago y demás movimiento de personal.

Apéndice No. 5

ENCUESTA AL PERSONAL

VALORE SEGÚN LOS RANGOS SIGUIENTES:
(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo
(5) Totalmente de acuerdo

		TD	D	ND/NA	A	TA
		1	2	3	4	5
1	Con qué frecuencia conoce usted sobre las actividades/eventos de la institución?	○	○	○	○	○
2	Cómo valoraría el equipo y materiales con los que cuenta para su trabajo?	○	○	○	○	○
3	Estaría de acuerdo en ser incluido en programas de capacitación?	○	○	○	○	○
4	Cómo valora el trabajo en equipo en la institución?	○	○	○	○	○
5	Valore el ambiente laboral	○	○	○	○	○
6	Considera usted que su trabajo es reconocido?	○	○	○	○	○
7	Qué nivel de satisfacción percibe usted que tienen los socios sobre los servicios que reciben?	○	○	○	○	○
8	Nivel de importancia de un manual que establezca funciones y procedimientos administrativos para todos los puestos	○	○	○	○	○

ESCOJA UNA OPCIÓN PARA CONTESTAR LO SIGUIENTE:

9	Considera usted que está bien definida la estructura de la institución?	
a	Es clara	☐
b	Me confunde	☐
c	No la conozco	☐
10	Resuelve usted sus dudas y consultas...	
a	Acudiendo a la persona más cercana a la directiva?	☐
b	Le pregunta a quien realiza la función?	☐
c	Busca resolverlas usted mismo	☐
d	Algunas consultas quedan sin resolver	☐
11	En la toma de decisiones y planeación de actividades...	
a	Usted participa con su opinión?	☐
b	Existe un cronograma que le haga conocer lo planificado?	☐
c	No se entera	☐
12	Considera que en ocasiones realiza actividades que no le competen?	
a	Las hago porque es una orden de la directiva	☐
b	No hay quien realice esa actividad	☐
c	Solo hago lo que guarda relación con mi trabajo	☐
13	Las funciones de sus compañeros...	
a	Están bien definidas según sus habilidades	☐
b	Varios repiten las mismas actividades	☐
c	Las desconoce	☐
14	Generalmente, usted realiza su trabajo según...	
a	Lo ha venido haciendo durante años	☐
b	Lo establecen las directrices proporcionadas por la institución	☐
c	Le solicitan al momento	☐

Apéndice No. 6

ENCUESTA A SOCIOS

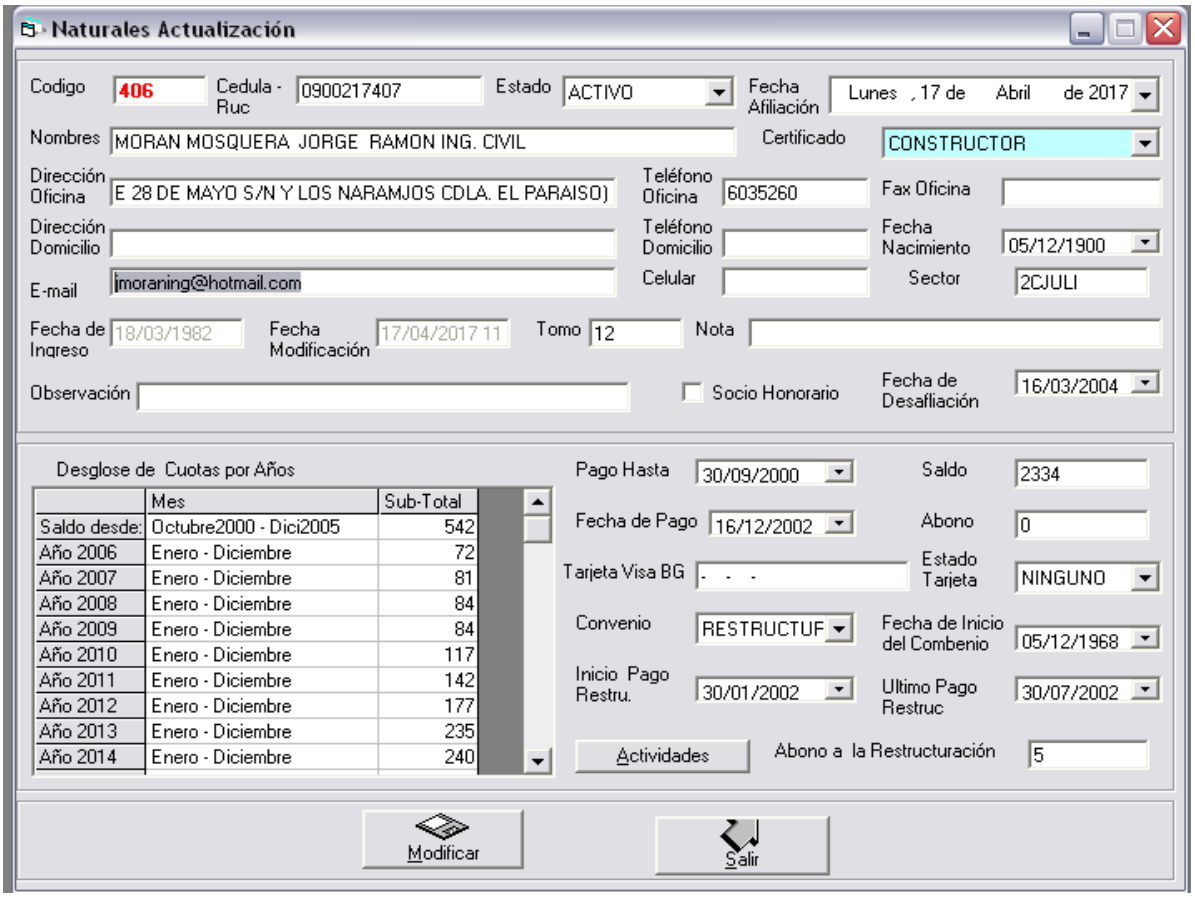
VALORE SEGÚN LOS RANGOS SIGUIENTES:
(1) Totalmente en desacuerdo
(2) En desacuerdo
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
(4) De acuerdo
(5) Totalmente de acuerdo

		TD	D	ND/NA	A	TA
VALORACIÓN DE LA INSTITUCIÓN		1	2	3	4	5
1	Nivel de satisfacción sobre los servicios que provee la institución?	○	○	○	○	○
2	Cómo valora la atención de los empleados?	○	○	○	○	○
3	La CCG resuelve sus consultas a satisfacción?	○	○	○	○	○
4	Con qué frecuencia conoce de los servicios que brinda la CCG?	○	○	○	○	○
5	Cumple la institución con los objetivos para los que fue creada?	○	○	○	○	○
6	Con qué frecuencia solicita usted sus servicios?	○	○	○	○	○
7	Considera que el tiempo para que su requerimiento sea atendido es el apropiado?	○	○	○	○	○
8	Qué nivel de interés tienen para usted las publicaciones en la página web?	○	○	○	○	○

		1	2	3	4	5
CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA						
9	Técnico: Reajuste de precios, Fórmulas polinómicas	○	○	○	○	○
10	Capacitación	○	○	○	○	○
11	Asesoría Legal	○	○	○	○	○
12	Asesoría Tributaria	○	○	○	○	○
13	Revista	○	○	○	○	○
14	Conciliación y Arbitraje	○	○	○	○	○
15	Defensa de la actividad	○	○	○	○	○

Apéndice No. 7

Sistema de Recaudaciones. Base de datos. Ejemplo socio natural.



Apéndice No. 8

REPORTE DE DESAFILIACIONES

2016			
REG.	**NOMBRE**	**FECHA**	**T/SOCIO**
2889	GUERRA CABRERA ZOILA ING. CIVIL	08/ene/2016	Natural
838	INMOBILIARIA LIDIA S.A. (MOLISA)	26/ene/2016	Juridico
3219	INMOBILIARIA XIMA S.A XIMASA	2/feb/2016	Juridico
2907	FRANCO MURILLO WALTER ENRIQUE ING.ELEC.	02/feb/2016	Natural
3228	FLAVKUS S.A.	16/feb/2016	Juridico
2772	VEINTIMILLA TERREROS WILFRIDO ING.ELEC.	19/abr/2016	Natural
3234	ARQUITECTURA Y DISEÑO TOTAL ARQUITOSA S.A.	7/jun/2016	Juridico
885	RAMOS GHERARDY VICTOR ING. CIVIL	07/jun/2016	Natural
290	INMOBILIARIA CALIDAD INMOCALI S.A.	7/jun/2016	Afin
3167	SALCEDO INTERNACIONAL(INTERSAL) S.A.	9/jun/2016	Juridico
2068	SANTOSCMI S.A.	29/jun/2016	Juridico
2574	VETORE S.A.	5/jul/2016	Juridico
640	CONSTRUCTORA GAPSA S.A.	26/jul/2016	Juridico
2320	DAU OCHOA ISIDORO ING. CIVIL	2/ago/2016	Natural
383	VILLAO YEPEZ RAFAEL ERNESTO ING. CIVIL	6/sep/2016	Natural
1570	PESANTES PROAÑO IVAN ING. CIVIL	13/sep/2016	Natural
3127	TORRES ASTUDILLO JORGE ANTONIO ARQ.	04/oct/2016	Natural
		TOTAL 2016	17
2017			
2479	ARQUITECTOS E INGENIEROS CIVILES, ELECTRICOS Y MECANICOS ASOCIADOS (AICEMA) S.A	8/feb/2017	Juridico
1405	CONSTRUCCIONES Y PROYECTOS ELECTROMECANICOS S.A. CONPRELEC	16/feb/2017	Juridico
1163	INMOBILIARIA ROMABAL DIECIOCHO S.A.	16/feb/2017	Juridico
1504	SAN GUILLERMO S.A.	16/feb/2017	Juridico
84	ENERLUZ S.A.	16/feb/2017	Afin
3222	PRODIYEN S.A.	21/feb/2017	Juridico
2108	DAVILA NOBOA JOSE IGNACIO ING. CIVIL	09/mar/2017	Natural
2740	GARDELLA PAREJA LUIS ING. CIVIL	09/mar/2017	Natural
44	HIDALGO GUTIERREZ MIGUEL ING. CIVIL	09/mar/2017	Natural
29	MONSERRATTE VILLACIS JORGE ING. CIVIL	09/mar/2017	Natural
145	PAULSON MATEUS ALFREDO ING. CIVIL	09/mar/2017	Natural
172	SALCEDO FAGGIONI JUAN ING. CIVIL	09/mar/2017	Natural
22	MUTUALISTA PICHINCHA	09/mar/2017	Afin
1283	GUEVARA PEREZ JOSE ING. CIVIL	10/may/2017	Natural
104	RONQUILLO RAMIREZ TEOFILO ARMANDO ING. CIVIL	10/may/2017	Natural
543	CONSTRUCTORA INTERNACIONAL S.A.	23/may/2017	Juridico

SOLICITUDES DE DESAFILIACIÓN PENDIENTES DE RESOLUCIÓN

+ 7 (SIETE) A JUNIO DE 2017

TOTAL A JUNIO 12/17	16

Apéndice No. 9

REPORTE DE AFILIACIONES			
2016			
REG.	**NOMBRE**	**FECHA**	**T/SOCIO**
3202	GARZOZI PUIG CRISTINA MARIA ING. CIVIL	01/mar/2016	Natural
112C	CEASTUMA S.A.	22/mar/2016	Afín
320IM	ASOCIACION DE CORREDORES DE BIENES RAICES DEL GUAYAS	04/abr/2016	Afín
3203	CASTILLO CONTRERAS DAVID ANTONIO ARQ.	04/abr/2016	Natural
3242	MAYENT S.A.	04/abr/2016	Jurídico
113C	TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS (TIA) S.A.	03/may/2016	Afín
114C	IMPORTADORA RHINO S.A. IMPORHINO	07/jun/2016	Afín
115C	ALEMINSA S.A.	09/jun/2016	Afín
116C	ALCRISTAL ALUMINIOS Y CRISTALES C.A.	10/jun/2016	Afín
3243	DARPROINT S.A.	19/jul/2016	Jurídico
3204	TENELEMA QUITIO OSCAR JAMIL ING. MEC.	30/ago/2016	Natural
76I	ARSAFETY S.A.	06/sep/2016	Afín
3244	GALLARDO & GALLARDO ASOCIADOS S.A.	21/sep/2016	Jurídico
77I	INDUSTRIA DEL CAUCHO METAL Y PLASTICO INCAMEP S.A.	13/dic/2016	Afín
		TOTAL 2016	**14**
2017			
118C	COMERCIAL GINATTA S.A.	17/ene/2017	Afín
117C	MADERO ENGINEERS & ARCHITEC S.A. "MEASA"	18/ene/2017	Afín
119C	COMCONSTRU S.A.	20/ene/2017	Afín
120C	CONSTRUGUAYAQUIL S.A.	24/ene/2017	Afín
3245	CONSTRUCTORA PAREDES & ASOCIADOS TRUCPAR S.A.	06/feb/2017	Jurídico
3205	MORA MORA RICARDO GUSTAVO ING. CIVIL	08/mar/2017	Natural
3246	FILVERIZA S.A.	08/mar/2017	Jurídico
3247	CONSTRUCCIONES INTEGRALES Y TECNOLOGICAS CONSITECNO	29/mar/2017	Jurídico
17P	ORIENTE SEGUROS S.A.	11/abr/2017	Afín
3206	PITA RAAD JUAN PABLO ING. CIVIL	11/abr/2017	Natural
3207	ARMIJOS GALARZA RICARDO ALFONSO ING. CIVIL	24/abr/2017	Natural
3248	BSLC CONSULTORES CIA. LTDA.	05/may/2017	Jurídico
406	MORAN MOSQUERA JORGE RAMON ING. CIVIL	30/may/2017	Natural
		TOTAL 2016	**13**

Apéndice No. 10

Comunicado para la presentación del empastado del proyecto

De: **MAURICIO VILLACRESES COBO** <mauricio.villacresesc@ug.edu.ec>
Fecha: 14 de agosto de 2017, 18:06
Asunto: Departamento de Titulación - Entrega de Empastados
Para: "erikayepeztapia@gmail.com" <erikayepeztapia@gmail.com>

Estimada: ERIKA JANETH YEPEZ TAPIA

Le comunicamos que su Trabajo de Titulación ha sido aprobado por parte de sus revisores, por favor acercarse al Departamento de Titulación, para entrega de sus empastados. Los cuales deben decir Trabajo de Titulación presentado como requisito para optar por el titulo de ingeniero en Gestion Empresarial ... y Tutor del Trabajo de Titulación, ninguna de las hojas debe contener la palabra TESIS (incluye la ficha de registro) , sino esta no se podrá recibir. Los empastados deben contar con todas sus firmas, adicional el URKUND, Certificado Antiplagio y Certificado Tutor deben ser incluidos en los empastados.

REQUISITOS PARA ENTREGA DE EMPASTADOS
- **3 EMPASTADOS**

(1 A COLOR Y 2 IMPRESOS EN BLANCO Y NEGRO)
COLOR DE EMPASTADO AZUL MARINO Y LETRAS DORADAS
- **4 CD'S DEL TRABAJO DE TITULACIÓN EN FORMATO PDF Y WORD Y LA PORTADA DEBE ESTAR IMPRESA EN LOS CD'S**

El documento adjunto muestra un modelo acerca del ordenamiento de páginas con que se debe entregar sus empastados.

Nota: En caso de cualquier consulta adicional que tengan sobre la entrega de empastados (ordenamiento, numeración) antes de imprimir, favor acercarse al departamento de titulación en horario de 13h00 a 18h00.

Adicional, debe incorporar en su carpeta el oficio de cambio de tema del trabajo de titulación

Saludos,

Econ. Mauricio Villacreses Cobo, MF

Gestor de Titulacion

Ingeniería en Gestión Empresarial