



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**“REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HERRERA DÍAZ  
JONIHESAN”**

**AUTOR: CANTOS MERA JESSICA CECIBEL**

**HERRERA ARÉVALO SHIRLEY DORIS**

**TUTOR: ING. HARO VELASTEGUI ANA JACQUELINE, MSC.**

**GUAYAQUIL, MARZO, 2020**



ANEXO XI.- FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN		
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HERRERA DÍAZ JONIHESAN.	
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Cantos Mera Jessica Cecibel. Herrera Arévalo Shirley Doris	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ing. Cepeda Cobos Peter Joseph, MSc. / Ing. Velasteguí Haro Ana Jacqueline, MSc.	
INSTITUCIÓN:	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	
UNIDAD/FACULTAD:	Facultad de Ciencias Administrativas	
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Ingeniera Comercial	
GRADO OBTENIDO:	Ingeniera Comercial	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	No. DE PÁGINAS:	93
ÁREAS TEMÁTICAS:		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	REINGENIERIA – MANUAL – FUNCIONES - PROCESOS	
<p><b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras): La presente investigación tiene como finalidad mejorar la productividad y rendimiento de los empleados de la empresa Herrera Díaz Jonihesan; ya que debido a la falta de una organización adecuada para el desarrollo de las actividades y uso de los recursos provoca que el personal tenga que hacer uso de horas extraordinarias para poder cumplir con la planificación semanal que se había establecido, causando malestar al propietario de la empresa. La investigación tiene un enfoque cualitativo a fin de determinar las percepciones y posturas del personal administrativo como operativo a través del uso de entrevistas al jefe de la empresa, grupos focales al personal administrativo y operativo, como fichas de observación para determinar la necesidad que tiene la empresa de realizar mejoras en los procesos a través de un manual de procesos y funciones que brinde la guía necesaria para el buen desempeño del personal y la buena gestión de recursos. Además, se propuso la compra adecuada de suministros para la empresa, ya que no existe un control del mismo.</p>		
ADJUNTO PDF:	SI	NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0996743821 - 0985725600	E-mail: <a href="mailto:jessicameras@hotmail.com">jessicameras@hotmail.com</a> <a href="mailto:shirley-dha@hotmail.com">shirley-dha@hotmail.com</a>
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Ab. Elizabeth Coronel Castillo	
	Teléfono:	
	E-mail: <a href="mailto:Elizabeth.coronelc@ug.edu.ec">Elizabeth.coronelc@ug.edu.ec</a>	



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

ANEXO XIII. – DECLARACION DE AUTORIA Y DE AUTORIZACION DE LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADEMICOS

LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADÉMICOS

Yo / Nosotros, **Cantos Mera Jessica Cecibel y Herrera Arévalo Shirley Doris**, (nombre (s) del/ de los estudiantes), con C.I. No. **091893327-6** y **092581108-5**, certifico/amos que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es “**Reingeniería de los Procesos Administrativos de la empresa HERRERA DÍAZ JONIHESAN**” son de mi/nuestra absoluta propiedad y responsabilidad, en conformidad al Artículo 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN\*, autorizo/amo la utilización de una licencia gratuita intransferible, para el uso no comercial de la presente obra a favor de la Universidad de Guayaquil.

CANTOS MERA JESSICA CECIBEL  
C.I.No. 091893327-6

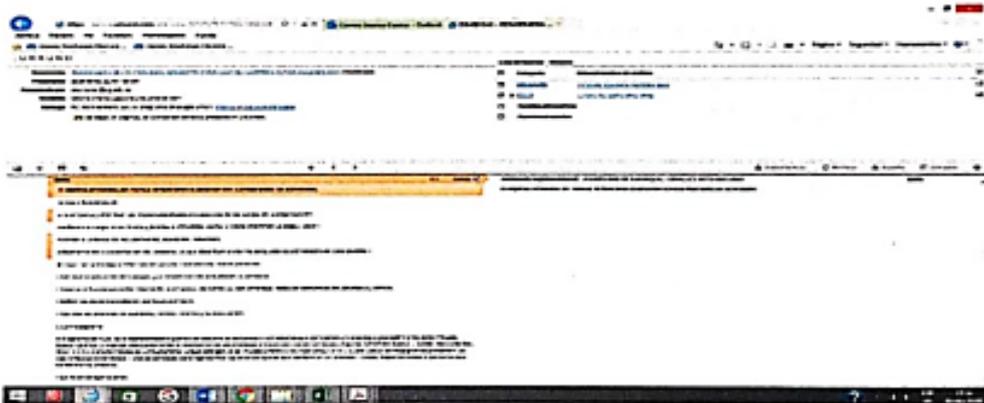
HERRERA ARÉVALO SHIRLEY DORIS  
C.I.No. 092581108-5



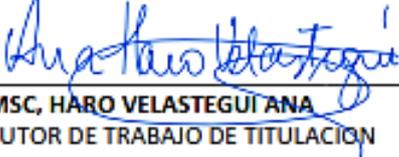
## ANEXO VII.- CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD

Habiendo sido nombrado **ANA HARO VELASTEGUI**, tutor del trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por **Cantos Mera Jessica Cecibel Y Herrera Arévalo Shirley Doris**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL**.

Se informa que el trabajo de titulación: **REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HERRERA DÍAZ JONIHESAN**, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio **URKUND** (indicar el nombre del programa antiplagio empleado) quedando el **2%** de coincidencia.



<https://secure.arkund.com/view/62727275-917302-863945>

  
\_\_\_\_\_  
**MSC, HARO VELASTEGUI ANA**  
**TUTOR DE TRABAJO DE TITULACION**  
**C.I. 0926239484**  
**FECHA: 02 DE MARZO DEL 2020**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**ANEXO VI. - CERTIFICADO DEL DOCENTE-TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Guayaquil, 02 de marzo del 2020

Economista:

Jorge Chabusa Vargas, Mg5

**DIRECTOR DE LA CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

Ciudad. -

De mis consideraciones:

Envío a Ud. el Informe correspondiente a la tutoría realizada al Trabajo de Titulación (título) **REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HERRERA DÍAZ JONIHESAN** del(los) estudiante (s) **Cantos Mera Jessica Cecibel Y Herrera Arévalo Shirley Doris**, indicando que ha(n) cumplido con todos los parámetros establecidos en la normativa vigente:

- El trabajo es el resultado de una investigación.
- El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.
- El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.
- El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de similitud y la valoración del trabajo de titulación con la respectiva calificación.

Dando por concluida esta tutoría de trabajo de titulación, **CERTIFICO**, para los fines pertinentes, que el (los) estudiante (s) está (n) apto (s) para continuar con el proceso de revisión final.

Atentamente,

**MSc. HARO VELASTEGUIANA**

TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

C.I. 0926239484

FECHA: 02 de marzo del 2020



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**  
**ANEXO VIII. – INFORME DEL DOCENTE REVISOR**

Guayaquil, 08 de abril del 2020

Economista:

Jorge Chabusa Vargas, MgS  
**DIRECTOR DE LA CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
Ciudad. -

De mis consideraciones:

Envío a Ud. el informe correspondiente a la REVISIÓN FINAL del Trabajo de Titulación "REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HERRERA DÍAZ JONIHESAN"(título) del o de los estudiante (s) Cantos Mera Jessica Cecibel y Herrera Arévalo Shirley Doris. Las gestiones realizadas me permiten indicar que el trabajo fue revisado considerando todos los parámetros establecidos en las normativas vigentes, en el cumplimiento de los siguientes aspectos:

Cumplimiento de requisitos de forma:

El título tiene un máximo de 11 palabras.

La memoria escrita se ajusta a la estructura establecida.

El documento se ajusta a las normas de escritura científica seleccionadas por la Facultad.

La investigación es pertinente con la línea y sublíneas de investigación de la carrera.

Los soportes teóricos son de máximo 5 años.

La propuesta presentada es pertinente.

Cumplimiento con el Reglamento de Régimen Académico:

El trabajo es el resultado de una investigación.

El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.

El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.

El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se indica que fue revisado, el certificado de porcentaje de similitud, la valoración del tutor, así como de las páginas preliminares solicitadas, lo cual indica el que el trabajo de investigación cumple con los requisitos exigidos.

Una vez concluida esta revisión, considero que el estudiante está apto para continuar el proceso de titulación. Particular que comunicamos a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,

**ING. CEPEDA COBOS PETER JOSEPH, MSC**

C.I. 0913715009

FECHA: 08 de abril del 2020



## **DEDICATORIAS**

Dedico este trabajo a mi madre Marlene Mera que ha sido pilar fundamental en mi formación como profesional, por brindarme su apoyo, su amor y velar siempre por mis necesidades.

A mi amado esposo Ing. Charles Alcívar por su confianza y apoyo en que retome mis estudios, el quien con su palabra de aliento no me dejaba decaer motivándome a seguir adelante a ser perseverante y que cumpla con mis ideales.

A mis hijos Sheyla, Sebastian y Scarlet por ser mi gran motivación a ser la mejor, a luchar por lo que quiero llevándome a alcanzar esta gran meta.

A mis hermanos Alexander, Tatiana y Carlos a mi padre Oswaldo Cantos Mendoza por el cariño recibido, por formar parte de los momentos más importantes de mi vida.

### **Cantos Mera Jessica Cecibel**

Dedico este trabajo a Dios y luego a mis Padres por su apoyo incondicional en la parte moral y económica por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad formándome con reglas y con algunas libertades, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

Con todo mi amor y cariño a mi amado esposo por su sacrificio y esfuerzo, por darme una carrera para nuestro futuro y por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión.

A mi hija por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

### **Herrera Arévalo Shirley Doris**



## **AGRADECIMIENTOS**

Mi agradecimiento a mi Virgencita de Guadalupe, por mantenerme con salud y bendición en estos duros momentos en el que estamos atravesando a nivel mundial.

A mi tutora de tesis Ing. Ana Haro por su apoyo, por sus consejos, por transmitirme sus conocimientos permitiéndome lograr mi objetivo, que es la culminación del desarrollo de mi trabajo de titulación con éxito.

A mis profesores de la Universidad de Guayaquil, que, en cada semestre mediante sus aportaciones, en cuanto al conocimiento de las diferentes materias han contribuido con información necesaria en la elaboración de mi trabajo.

A mi amiga Ariana Méndez que ha estado a mi lado brindándome su apoyo en las buenas y en las malas con sugerencias constructivas en mi proyecto.

Y sin dejar atrás, a la empresa en la cual trabajo, a mi jefe el Ing. Jonihesan Herrera por su paciencia, su ayuda en cuanto a documentación necesaria para el estudio de caso y por las horas de permiso para culminar esta etapa de estudio.

**Cantos Mera Jessica Cecibel**

Mi agradecimiento A Dios por darme la vida y poder ser acogida a la universidad de Guayaquil a todos nuestros profesores que me ayudaron con las inquietudes durante todo el desarrollo de mi carrera quienes me incentivaron en muchos sentidos a seguir adelante, a la empresa JONISEHAN S.A que nos brindó toda la información necesaria para hacer posible este proyecto y a las demás personas que de una u otra manera aportaron para el desarrollo de mi tesis.

**Herrera Arévalo Shirley Doris**



## Índice General

ANEXO XI.- FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
ANEXO XIII. – DECLARACION DE AUTORIA Y DE AUTORIZACION DE LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADEMICOS	iii
ANEXO VII.- CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD	iv
ANEXO VI. - CERTIFICADO DEL DOCENTE-TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	v
ANEXO VIII. – INFORME DEL DOCENTE REVISOR	vi
Índice General	ix
Índice de Tablas	xiii
Índice de Figuras	xiv
Índice de Apéndices	xiv
ANEXO XIII.- RESUMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (ESPAÑOL)	xv
Resumen	xv
ANEXO XIV.- RESUMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (INGLÉS)	xvi
Abstract	xvi
INTRODUCCIÓN	1
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
Capítulo I: Marco Teórico	5
1.1 Teorías generales	5
	ix

1.1.1	Origen y Evolución de la Reingeniería	5
1.2	Teorías Sustantivas	6
1.2.1	Reingeniería	6
1.2.2	Beneficios de la Reingeniería	7
1.2.3	Enfoque básico de la reingeniería de procesos	8
1.2.3.1	Etapas de la reingeniería de procesos	8
1.2.4	Proceso Administrativo	9
1.2.4.1	Fases del Proceso administrativo	10
1.2.4.2	Etapas del Proceso administrativo	10
1.2.5	Acta de Entrega y Recepción	11
1.2.6	Ficha de evaluación	11
1.2.7	Manual de procesos	12
1.2.8	Manual de funciones	12
1.2.8.1	Características de un manual de funciones	12
1.2.8.2	Objetivos del manual de funciones	12
1.2.8.3	Importancia de un manual de funciones	13
1.2.8.4	Aspectos importantes de un manual de funciones	13
1.2.9	Flujograma	14
1.2.9.1	Características de un flujograma	14
1.2.9.2	Tipos de flujogramas	14
1.2.9.3	Flujograma de primer nivel o de dirección descendente	14
1.2.9.4	Flujograma de segundo nivel o detallado	15
1.2.9.5	Flujograma de ejecución o matriz	15
1.2.9.6	Flujograma en formato vertical	15

1.2.9.7	Flujograma en formato horizontal	15
1.2.9.8	Flujograma en formato panorámico	15
1.2.9.9	Flujograma en formato arquitectónico	16
1.2.9.10	Flujograma de labores	16
1.2.9.11	Flujograma de método	16
1.2.9.12	Flujograma analítico	16
1.2.9.13	Flujograma combinado	16
1.2.10	Fases del flujograma	16
1.2.11	Simbología del flujograma	17
1.2.12	Organigrama	18
1.2.13	Tipos de Organigrama	19
2.	Capítulo II: Marco Metodológico	25
2.1	Investigación Cualitativa	25
2.2	Método de investigación	26
2.2.1.	Método descriptivo	26
2.2.2.	Método deductivo	26
2.2.3.	Método exploratorio	26
2.2.4.	Método de campo	27
2.2.5.	Método bibliográfico o documental	27
2.3	Población	28
2.4	Muestra	28
2.5	Técnicas de recolección de datos	29
2.5.1.	La entrevista	29
2.5.2.	Los grupos focales	29

2.5.3. Fichas de Observación	30
3. Capítulo III: Presentación y Análisis de los Resultados	31
3.1 Limitaciones	44
4. Capítulo IV: Propuesta	45
4.1. Objetivo general	45
4.2 Alcance.	45
4.3 Presentación del Manual	45
1. Introducción	3
2. Misión	3
3. Visión	3
4. Organigrama	4
5. Descripción de los Cargos	6
6. Diagramas de las funciones	16
Secretaria: Proceso de recepción de documentos	17
Departamento Técnico: Proceso de recepción de proyectos	18
Departamento de Compras: Proceso de compra de materiales.	20
4.1.4 Análisis Costo-Beneficio	80
6. Conclusiones	82
7. Recomendaciones	83
Referencias	84
Apéndices	87



## Índice de Tablas

Tabla 1. Simbología para Flujogramas.....	17
Tabla 2. Ficha de observación oficina.....	31
Tabla 3. Ficha de observación de las obras.....	33
Tabla 4. Entrevista al Jefe de Recursos Humanos de la empresa.....	40
Tabla 5. Entrevista al Gerente General de la empresa.....	41
Tabla 6. Entrevista al gerente general de la competencia.....	42
Tabla 7. Detalle de inversión de la propuesta.....	80
Tabla 8. Detalle de flujo de caja con la implementación de la propuesta.....	80
Tabla 9. FODA de la empresa Herrera Díaz Jonihesan.....	88
Tabla 10. Cuadro de resumen de las cinco fuerzas de Porter empresa Herrera Díaz Jonihesan.....	90



## Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama actual de la empresa Herrera Díaz Jonihesan.....	87
--	----

## Índice de Apéndices

Apéndice A. Situación actual de la empresa .....	87
Apéndice B. FODA de la empresa .....	88
Apéndice C. Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	89
Apéndice D. Formato de Entrevista .....	91
Apéndice E. Formato de Ficha de Observación .....	92
Apéndice F. Formato de Grupo Focal .....	93



## **ANEXO XIII.- RESUMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (ESPAÑOL)**

### **FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA INGENIERIA COMERCIAL**

---

#### **“REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HERRERA DÍAZ JONIHESAN”**

**Autor:** Cantos Mera Jessica Cecibel y Shirley Doris Herrera Arévalo

**Tutor:** Ing. Haro Velastegui Ana Jacqueline

#### **Resumen**

La presente investigación tiene como finalidad mejorar la productividad y rendimiento de los empleados de la empresa Herrera Díaz Jonihesan; ya que debido a la falta de una organización adecuada para el desarrollo de las actividades y uso de los recursos provoca que el personal tenga que hacer uso de horas extraordinarias para poder cumplir con la planificación semanal que se había establecido, causando malestar al propietario de la empresa. La investigación tiene un enfoque cualitativo a fin de determinar las percepciones y posturas del personal administrativo como operativo, a través del uso de entrevistas al jefe de la empresa, grupos focales al personal administrativo y operativo, así como fichas de observación para determinar la necesidad que tiene la empresa de realizar mejoras en los procesos a través de un manual de procesos y funciones que brinde la guía necesaria para el buen desempeño del personal y la buena gestión de recursos. Además, se propuso la compra adecuada de suministros para la empresa, ya que no existe un control del mismo.

**Palabras clave:** Reingeniería – Manual – Funciones - Procesos



**ANEXO XIV.- RESUMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (INGLÉS)**  
**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA INGENIERIA COMERCIAL**

---

**“RE-ENGINEERING OF THE ADMINISTRATIVE PROCESSES OF THE COMPANY  
HERRERA DÍAZ JONIHESAN”**

**Author:** Cantos Mera Jessica Cecibel y Shirley Doris Herrera Arévalo

**Advisor:** Ing. Haro Velastegui Ana Jacqueline

**Abstract**

The purpose of this research is to improve the productivity and performance of the employees of the Herrera Díaz Jonihesan company; since, due to the lack of an adequate organization for the development of activities and the use of resources, it causes the staff to have to use overtime in order to comply with the weekly planning that had been established, causing discomfort to the owner of the business. The research has a qualitative approach in order to determine the perceptions and positions of administrative and operational personnel, through the use of interviews with the head of the company, focus groups on administrative and operational personnel, as well as observation sheets to determine the need to The company has to make improvements in the processes through a process and functions manual that provides the necessary guidance for the good performance of the personnel and the good management of resources. In addition, the adequate purchase of supplies for the company was proposed, since there is no control of it.

**Key Words:** Reengineering - Manual - Functions - Processes

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la mayoría de las organizaciones cuentan con procesos administrativos que son muy comunes entre ellos para la empresa comercial se busca el aprovechamiento de los recursos disponibles y lograr el mayor rendimiento de los objetivo propuesto y en la organización que se lleva en el área de la construcción es fundamental la dirección y organización de las personas, ya que es esencial mantener al equipo unido, estableciendo niveles jerárquicos en el que fluya la comunicación entre jefe y trabajadores para lograr la cooperación de unos con otros. Los procesos administrativos son un factor importante en todo tipo de empresa, sea ésta grande, mediana o pequeña; es por esto que se debe estar preparados para los diferentes cambios que puedan surgir y que afecten a la empresa, para evitar este tipo de imprevistos se recurre a la reingeniería de procesos administrativos, que permitirá elevar el desempeño de calidad y adoptar estrategias. En las grandes empresas la aplicación de una reingeniería permite analizar cómo se está llevando a cabo el trabajo y de qué forma se logran determinar las necesidades, se caracterizan por la gestión y la mejora de los procesos permitiendo que estos se desarrollen de manera rápida y eficiente, siendo esto fundamental en el buen funcionamiento de la empresa ya que de esto dependerá los resultados a futuro. Mientras que en las pequeñas y medianas empresas la importancia de una reingeniería es fundamental porque detectan las falencias que existen en sus procesos y métodos de trabajo, que se imponen a ello, la reingeniería permite el rediseño de los procesos administrativos y la estructura organizacional, el objetivo es realizar y cumplir las funciones de la mejor manera, aplicando un nuevo concepto de cambio y de desarrollo.

Según Lefcovich (2004) , explica que la reingeniería: “Constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto periodo de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas”. Esta reconfiguración permitirá a la empresa mejorar el uso de recursos físicos, intangibles y financieros, a fin de alcanzar la productividad y la eficiencia, que genere un óptimo desempeño financiero y administrativo.

La empresa HERRERA DIAZ JONIHESAN, inicia sus actividades el 10 de abril del 2000, está ubicado en Guayacanes Mz. 215 villa 11 de la ciudad de Guayaquil. Esta empresa fue creada con la finalidad de prestar sus servicios en actividades de Ingeniería Civil tales como: Diseños de Proyectos de ingeniería civil, topografía y nivelación, estimar los costos de construcción de obras civiles, obtener permisos necesarios para la ejecución de proyectos, realizar estudios de suelos, control de ejecución de proyectos, realización de cálculos de estructuras hidráulicas, desarrollar procesos tendientes a prevenir el impacto ambiental. Se puede señalar que la empresa Herrera Díaz Jonihesan presenta problemas en la actualidad en cuanto a su estructura organizacional, es poco funcional y esto genera inconvenientes en los procesos administrativos, el colaborador no tiene clara sus funciones asumen roles extras y las realizan de la manera que mejor lo consideran, causando poca participación a los demás empleados.

Por tal motivo se hace necesario realizar las siguientes preguntas con la finalidad de identificar los problemas que se dan en los procesos dentro de la organización.

1. ¿Cuáles son los factores que inciden en los procesos administrativos de la empresa Herrera Díaz Jonihesan?

2. ¿De qué manera el desconocimiento de la administración organizacional incide en la competitividad de la operación de la empresa?
3. ¿Cómo afecta la falta de planificación de los procesos administrativos en las funciones que se deben cumplir diariamente?

Para contribuir a la solución del problema es importante priorizar el conocimiento de los conceptos y definiciones ya que; es un factor imprescindible para obtener información relevante, verificar, corregir, entender y reaccionar a la situación actual y a sus cambios, con el fin de lograr un mejor desempeño en el cargo asignado con la mayor precisión, eficiencia y eliminar la forma antigua de funcionamiento de la empresa. El área administrativa dentro de la empresa es parte fundamental de su funcionamiento y la base para su desempeño, por lo que es necesario que la administración se ejecute mediante un lineamiento científico – metodológico, que garantice el cumplimiento de los objetivos de la organización. Para el desarrollo de la investigación se realizarán encuestas, entrevistas a los diferentes actores que conforman la organización de manera interna y externa con la finalidad de poder identificar los problemas que se suscitan referente a los procesos administrativos y de estos poder establecer las medidas correctivas necesarias. Por lo tanto, se diseñará un manual de funciones donde se establezcan normas, reglamentos, políticas, procesos que deben ejecutar cada uno de los colaboradores que forman parte de la organización. Con el propósito de mejorar el nivel de desempeño y poder definir una nueva estructura con el que se logre dar seguimiento a las funciones y tener un mayor control en la empresa.

Dentro del análisis realizado, el campo de estudio será la empresa Herrera Díaz Jonihesan y como objeto de estudio corresponderá al análisis de cada uno de los departamentos que tiene la empresa para identificar la problemática que estos presentan

a la hora de ejecutar sus actividades. La empresa, está estructurada por cuatro secciones: Departamento de gerencia, departamento contable, departamento de compras y departamento técnico y proyectos, conformado por un destacado grupo de profesionales (Ingenieros civiles, arquitectos), asistente contable y obreros.

### **Objetivo General**

Reestructurar los procesos administrativos de la empresa Herrera Díaz Jonihesan para que mejore la competitividad en el sector de la construcción.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar los referentes teóricos que servirán de base en el estudio de la empresa.
- Analizar los procesos administrativos y su incidencia en la competitividad de la empresa.
- Elaborar un manual de funciones y procesos que permita mejorar el desempeño organizacional.

## **Capítulo I: Marco Teórico**

### **1.1 Teorías generales**

#### **1.1.1 Origen y Evolución de la Reingeniería**

Ospina (2006) menciona a Michael Hammer y James Champy quienes a través de su publicación *Reingeniería*, de 1994, la definen como un nuevo tipo de comportamiento dentro de las organizaciones, donde los pensamientos de mejoras radicales conforman su esencia, basado en la reinvención de los procesos enfocados en satisfacer a los clientes. De modo que, su propuesta se caracteriza por conceptualizar un nuevo modelo sobre la organización y dirección de los negocios, creando nuevos procesos y procedimientos.

Las grandes innovaciones a través de la historia fueron producto de la creatividad como la base de satisfacer un deseo o una necesidad. Por tanto, después de las teorías planteadas por Taylor sobre la organización industrial, luego las teorías de reingeniería por Henry Ford y los postulados de recreación de procesos por Toyota. (Manene, 2012)

Para Colorado Ordoñez (2017) el origen de la reingeniería aparece con el diseño de los primeros modelos administrativos a mediados del siglo XIX. A partir de los procesos que Taylor y Fayol diseñaron, la reingeniería comenzó a construirse como el proceso de mejora y aseguramiento de la eficiencia. Siendo Fayol el primero en conceptualizar la reingeniería como el emprendimiento en la búsqueda de objetivos para lograr una ventaja óptima de los recursos disponibles.

Según Moreno y Parra (2017) surgió como filosofía dentro de las empresas de Estados Unidos ante la aplicación del ciclo de Deming y los procesos de mejora continua en las compañías japonesas. De modo que Hammer (1997) define la

reingeniería como la reconcepción y rediseño fundamental y radical de los procesos de una organización para la mejora de áreas como costos, calidad y rapidez.

## **1.2 Teorías Sustantivas**

### **1.2.1 Reingeniería**

La reingeniería son cambios drásticos que sufren o aplican las organizaciones para realizar una reestructuración de todos los procesos (Pérez Andrés, Gisbert Soler, & Pérez Bernabeu, 2017). La reingeniería de procesos supone un gran cambio para la empresa, que si es aplicada de la manera correcta brindará grandes beneficios como el aumento en la productividad, aumento de la eficiencia, reducción de mermas y supone una ventaja competitiva para la compañía.

Para Carrillo Ojeda (2018) la reingeniería es la reconcepción de los procesos o mecanismos con los que opera la empresa a fin de redefinir la misión, visión y objetivos organizacionales para implementar nuevos métodos o innovar los métodos o procesos ya establecidos y llevar a la empresa a un nuevo nivel.

La reingeniería es la aplicación radical de cambios en los procesos organizacionales, con el objetivo de buscar mejorar la competitividad, productividad y rentabilidad, por medio de nuevas técnicas enfocadas en la satisfacción del cliente y el negocio. Llegando a cambiar desde la estructura organizacional a los métodos de producción o generación de servicios. (Riquelme, 2018)

Es el método mediante el cual una empresa u organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por los costos con los que recurre la organización, servicio y calidad, por medio de la aplicación de algunas técnicas y herramientas

enfocadas dentro del negocio. De acuerdo con este enfoque, la empresa debe orientar sus esfuerzos hacia el logro de metas que consideren al cliente y sus criterios de valor. (Garza Treviño, 1996)

Según Garza Treviño (1996) la reingeniería debe enfocarse en conseguir la satisfacción del cliente y generar valor. Para ello, define los siguientes indicadores de gestión como pilares:

- Calidad
- Tiempo de fabricación
- Costo
- Servicio

### **1.2.2 Beneficios de la Reingeniería**

Según afirma Cueva (2016) la reingeniería nos dará ciertos beneficios tales como:

- Procesos sencillos, fáciles de administrar y controlar.
- Reducción de costos por disminución o eliminación de cargos o funciones repetidas en el ciclo de los procesos.
- Mayor satisfacción de los clientes, a través de un mejor desempeño en las áreas críticas y estratégicas del negocio.
- Mejora de la imagen en el mercado.
- Incremento en las ventas.
- Mejora del clima organizacional, debido al enfoque de esfuerzos hacia una cultura organizacional dirigida a satisfacer al cliente y generar valor para este.

### 1.2.3 Enfoque básico de la reingeniería de procesos

Según Garza Treviño (1996) el enfoque de la reingeniería se compone de fases que son las siguientes:

- **Fase 1. Descubrimiento:** La empresa tiene que definir una nueva visión para la empresa la cual esté orientada a la competitividad. Para determinar los procesos estratégicos claves que permitan cumplir con la visión planteada.
- **Fase 2. Rediseño:** Planificar, organizar y detallar el proceso de rediseño.
- **Fase 3. Ejecución:** Se ejecuta el rediseño para alcanzar la visión anteriormente definida.

#### 1.2.3.1 Etapas de la reingeniería de procesos

Según Llumiquinga y Luzuriaga (2010) las etapas de la reingeniería van de acuerdo con la realidad de cada empresa y de sus propias características ya que en base a esta se puede establecer la metodología propia:

1. **Entender el proceso de negocios y el comportamiento organizacional.** - para lograr conseguir el éxito de la reingeniería hay que entender cuál es el proceso de negocios y el comportamiento organizacional que posee la empresa, es decir comprender y conocer las funciones exactas de los procesos y así analizarlos de una mejor forma. Cuando se observan los procesos dentro de cada nivel se logrará encontrar detalles adicionales que posee la empresa.
2. **Determinar metas y una nueva posición en el mercado.** – la guía para establecer la reingeniería y poder establecer nuevas metas y principios empresariales además de poder obtener una nueva posición en el mercado para lo cual se requiere que se evalúe de forma real cual es la posición de la

empresa mediante los resultados del estudio realizado se determinará la posición empresarial en la que se encuentra.

3. **Establecer un nuevo ambiente Empresarial.** – en este paso se necesitará poner mucha atención ya que el objetivo primordial es el de ubicar a la empresa en una posición de implementación donde no resista al cambio por parte de los colaboradores.
4. **Elaborar el Diagrama del negocio actual.** – en este paso se recopila toda la información referente a las acciones y operaciones del negocio que posteriormente se analizarán para poder desarrollar el diagrama de la actividad de negocio; esto servirá de base para la reingeniería porque permitirá conocer los aspectos claves que necesitan la mejora.
5. **Rediseño.** - este punto está basado en diagramas de procesos actuales los gerentes y staff de reingeniería se realizarán el primer intento real del rediseño final donde se relacionarán todas las actividades, las cuales deben ser analizadas de forma profunda si se va tomar el escenario de bajos costos porque pueden omitirse características elementales en el proceso de negocio
6. **Construir cimientos.** – se construye un nuevo cimiento ya que se le dará tratamiento a la información y la tecnología con base a la cantidad de tiempo necesario y los altos costos que estos implicaran, y si es necesario la aplicación de sistemas especializados ya que serán muy útiles porque permitirán alcanzar la ventaja competitiva esperada.

#### **1.2.4 Proceso Administrativo**

El proceso administrativo es la sistematización de las actividades que se ejecutan dentro de la organización, a fin de establecer límites de jerarquía, establecer

responsabilidades, tareas y recursos para su ejecución. Además de establecer los medios de comunicación. (Blandez Ricalde, 2014)

Según Luna González (2015) el proceso administrativo se encuentra conformado por la planificación, la organización, la integración, la dirección y el control los cuales permiten el uso óptimo de recursos financieros, humanos, tecnológicos y físicos.

#### **1.2.4.1 Fases del Proceso administrativo**

Según Blandez (2014) El proceso administrativo está formado por dos fases, una fase mecánica y una fase dinámica en donde la:

- **Fase mecánica.** - Comprende a la planeación y a la organización.
- **Fase dinámica.** - Comprende la dirección y el control.

#### **1.2.4.2 Etapas del Proceso administrativo**

Según Luna González (2015) las 4 etapas que forman parte del proceso administrativo de una organización son las siguientes: planeación, organización, dirección y control.

**Planificación.** – proceso donde se establecen metas y objetivos organizacionales en el corto, mediano y largo plazo. Además del diseño de estrategias para alcanzarlos, también se delimitan y definen las actividades a realizar, y se establece el presupuesto que será la base del proceso administrativo. Esta es una función que debe cumplir el alto mando administrativo de la organización, puesto que está totalmente relacionada con la misión y visión de la empresa.

**Organización.** – se estructura el esqueleto de la empresa, los medios y flujos de información, delimitación de responsabilidades, asignación de los recursos y coordinación de todo lo que conforma la empresa. Por ello, esta etapa resulta esencial

para poder dirigir los esfuerzos de trabajo hacia metas precisas y concretas. De nada serviría definir una serie de objetivos si posteriormente, el equipo es incapaz de poder redirigirlos hacia su consecución.

**Dirección.** - Es la fase de ejecución de lo planificado, donde los gerentes y jefes de área reparten las tareas a realizar y guían al personal al cumplimiento de los objetivos establecidos.

**Control.** - Es la fase evaluación del proceso administrativo en la cual se busca determinar y los esfuerzos realizados han mejorado la situación actual de la empresa, y se han cumplido con los objetivos o parte de ellos.

El proceso de control administrativo facilita a la empresa determinar sus fortalezas y debilidad a fin de brindar herramientas de mejora continua, además de determinar las falencias en los procesos de planificación para que en la siguiente planificación dichos errores no se vuelvan a repetir. Además de que sirve como una comparación entre la situación anterior de la empresa con la actual y se puedan emitir nuevas estrategias a fin de seguir mejorando.

### **1.2.5 Acta de Entrega y Recepción**

Son documentos físicos que certifican y sustentan la entrega y recepción de recursos físicos o financieros, además de información documentada, y demás trámites que la empresa quiere tener constancia.

### **1.2.6 Ficha de evaluación**

La Ficha de evaluación es una herramienta de control de los procesos administrativos, debido a que en ella se miden si efectivamente los objetivos se han cumplido de manera general como particular, si se usaron los recursos presupuestados o no.

### **1.2.7 Manual de procesos**

Es el manual que describe organizadamente y correctamente las políticas, normas, sanciones y metodología que deben de seguir cada empleado para el cargo para el que fue diseñado. Debe estar redactado de manera sencilla y lógica, y debe ser flexible para que en caso de requerir una modificación con base a nuevas políticas de la empresa pueda adaptarse a las necesidades de los colaboradores. (Impulsa, 2015)

### **1.2.8 Manual de funciones**

Es un instrumento administrativo del talento humano en el que se reflejan las funciones.

#### **1.2.8.1 Características de un manual de funciones**

- Lenguaje sencillo
- Metodología fácil
- Deben ser socializado con el personal relacionado.
- Facilita la supervisión laboral.

#### **1.2.8.2 Objetivos del manual de funciones**

El objetivo primordial del manual de funciones es describir con claridad todas las actividades, tareas o funciones de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización conforme al cargo, experiencia y jerarquía.

(Martínez Lalangui, 2016)

- Facilitar el proceso de reclutamiento, selección, inducción, adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Brindar herramientas e información para la inserción del nuevo personal.
- Facilitar la ejecución de trabajos, y la repartición de actividades al personal.

- Mostrar el funcionamiento interno de la empresa, así como las herramientas, redes de comunicación, jerarquía y demás.
- Definir las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar los procesos de auditoría, control interno y su evaluación.

### 1.2.8.3 Importancia de un manual de funciones

Según Vivanco (2017) un manual de funciones es de vital importancia para el correcto desempeño de una empresa ya que nos ayudara a:

1. Su uso interno y diario disminuye los conflictos de las diferentes áreas de trabajo y marca responsabilidad
2. Permite la gestión de otros sistemas organizacionales los cuales son de mucha ayuda y muy efectivos para una empresa u organización tales como: evaluación de desempeño, escala salarial, desarrollo de carrera

### 1.2.8.4 Aspectos importantes de un manual de funciones

Según afirma Jiménez (2016)

- **Descripción del cargo.** - descripción clara del cargo, dependencia y jefe inmediato.
- **Objetivo estratégico del cargo.** – establece la meta de los cargos, la finalidad y el papel que cumple dentro del organigrama y la empresa.
- **Funciones básicas.** – responsabilidades definidas de forma clara y precisa por la cual es muy importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador.
- **Personal relacionado con el cargo.** – lugar donde desempeñara el cargo.

- **Perfil del cargo a ocupar.** – perfil del empleado
- **Codificación del manual.** - Los manuales de funciones o procedimientos deben codificarse debido a que facilita su ubicación, además en caso de mejoras o cambios totales en los manuales se identifican con el código y la versión del manual.

### **1.2.9 Flujograma**

O Diagrama de flujo, es la representación gráfica de secuencias de tareas o actividades que componen un proceso o procedimiento determinado. Buscan graficar y explicar adecuadamente la realización de los procesos a través del uso de símbolos y figuras. (Gan & Berbel, 2011)

#### **1.2.9.1 Características de un flujograma**

Según Ortegón, Díaz, Pulido y Pérez (2012) los flujogramas presentan las siguientes características:

- Uso de símbolos para representar las diversas tareas que conforman un proceso.
- Áreas, departamentos o personas que conforman el proceso.
- Sucesión de operaciones.
- Tráfico de documentos y de datos.

#### **1.2.9.2 Tipos de flujogramas**

Para Fernández (2006) los tipos de flujogramas que existen son los siguientes:

#### **1.2.9.3 Flujograma de primer nivel o de dirección descendente**

Estos flujogramas muestran la información de manera general, sin especificar sobre las tareas, herramientas y recursos a utilizar

#### **1.2.9.4 Flujograma de segundo nivel o detallado**

Estos flujogramas detallan más las acciones a realizar dentro del proceso que se está especificando, además de brindar información de lo que se busca conseguir. Suelen partir de los diagramas de primer nivel los cuales se descomponen para detallar más sobre esa parte del flujo.

#### **1.2.9.5 Flujograma de ejecución o matriz**

Indica los pasos entre los que participan en el proceso, por lo que es muy fácil identificar quién le proporciona qué a quién (productos o servicios) y se puede visualizar las áreas en las que las mismas personas pudieran estar ocupándose de la misma actividad o tarea.

#### **1.2.9.6 Flujograma en formato vertical**

En el flujograma en formato vertical, la información brindada va en forma descendente, por lo que suele identificarse como una lista de pasos u órdenes a seguir para el cumplimiento del proceso, detallando toda la información que sea necesaria para cumplir el proceso.

#### **1.2.9.7 Flujograma en formato horizontal**

El flujo de los pasos del proceso va de izquierda a derecha.

#### **1.2.9.8 Flujograma en formato panorámico**

En este flujograma se puede apreciar más detalladamente toda la información y de manera sencilla y rápida, facilitando así su comprensión y ejecución. Por su forma panorámica, suele contener líneas tanto en formato vertical como horizontal para plasmar diversas actividades simultáneamente y registrar la intervención de más de un departamento que no es posible en el formato vertical.

### **1.2.9.9 Flujograma en formato arquitectónico**

En este formato reduce el itinerario de ruta de personal, recursos físicos o de información a través del espacio de trabajo donde se mueve, por lo que inicia con un diagrama de flujo descriptivo y luego un flujograma representativo.

### **1.2.9.10 Flujograma de labores**

En este se indica la secuencia de las actividades, quién las realiza, en qué consisten y en qué lugar se llevan a cabo.

### **1.2.9.11 Flujograma de método**

En el flujograma de método se muestran las diversas operaciones, el personal que las realiza y cómo suele realizarlas.

### **1.2.9.12 Flujograma analítico**

En este, no solo se describen las actividades, quién y cómo las hace sino también describe para qué sirven.

### **1.2.9.13 Flujograma combinado**

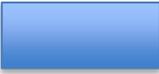
Es aquel que contiene dos o más diagramas integrados.

## **1.2.10 Fases del flujograma**

1. Definir el o los procesos y determinar su alcance (su inicio y final)
2. Representar las etapas que en ella se encuentran y su relación (proceso actual)
3. Documentar cada etapa: Responsable/ Proveedor y Cliente
4. Analizar el proceso actual desde el punto de vista deseado.
5. Proponer alternativas y definir las nuevas etapas y sus relaciones
6. Representar el diagrama del nuevo proceso e indicar las diferencias con el actual.

## 1.2.11 Simbología del flujograma

Tabla 1.  
Simbología para Flujogramas

Flecha		un símbolo de conexión para indicar una conexión entre otros dos símbolos, y la dirección del flujo.
Terminacion		Indica el comienzo o el final de un flujo en el diagrama de procesos.
Proceso		Indica un determinado proceso y sus funciones y actividades.
Decisión		Esto demuestra que se debe tomar una decisión y que el flujo del proceso va a seguir cierta dirección según esta decisión.
Retardo		Significa que pasará un tiempo antes de que el flujo del proceso continúe.
Datos		Representa cualquier tipo de dato en el diagrama de flujo.
Documento		Es un tipo de dato o información que las personas pueden leer, como un informe impreso.
multidocumentos		Indica que son varios documentos.
Proceso predefinido		Un proceso que ya está definido previamente.
Preparacion		Esto indica que hay que hacer, ajustar o modificar algo en el proceso antes de proceder.
Display		Indica que se exhibirá alguna información o dato para leer en una pantalla u otra forma de visualización.
Entrada manual		Esto indica que una persona hará un procedimiento manualmente.
Loop manual		Indica que una secuencia de comandos ocurrirá, repitiéndose continuamente hasta que una persona la detenga manualmente.

Datos almacenados		Esto muestra que existen datos almacenados.
Conector		Indica que habrá una inspección en este punto.
Conector para otra pagina		Esto indica que hay una referencia cruzada y un enlace de este proceso, a otro proceso diseñado en otra página.
o		Se utiliza para indicar la “o” lógica.
Sumador		Se utiliza para indicar la “y” lógica.
Agrupar		Indica una etapa en la que se organizan los datos de una manera estándar.
Clasificar		Esto indica que en este punto se generará una lista que organiza elementos en un orden determinado.
Mezclar		Indica un paso en el que se combinarán diversos conjuntos en uno solo.

Basado en las Normas de Estandarización para flujogramas del American National Standards Institute (ANSI, 2020)

### 1.2.12 Organigrama

Es una herramienta gráfica cómo una empresa se encuentra estructurada, los departamentos o divisiones en las que se conforma, además de mostrar las jerarquías y canales de comunicación. También permite identificar el debido proceso de comunicación de información. Por tanto, facilita al usuario y a los colaboradores identificar al personal o área necesaria al que deben remitirse para realizar consultas, sugerencias, reclamos, entre otros. (Franklin, 2010).

### 1.2.13 Tipos de Organigrama

Según Thompson (2017) la clasificación de los organigramas se divide en tres categorías principales, las cuales son las siguientes:

- **Organigrama jerárquico.** - Este es el tipo más común, suele tener una estructura piramidal donde los colaboradores de alto rango jerárquico y dueños se ubican en la parte superior, y a medida que la jerarquía se abre y desciende se observa al personal con menor jerarquía.
- **Organigrama matricial:** La organización matricial es usada más que todo en las empresas que tienen más de un director.
- **Organigrama plano:** El organigrama plano conocido también como organigrama horizontal, este de conforma por una estructura sin cargos intermedios, generalmente solo llega a tener dos niveles jerárquicos, los directivos y los empleados. Sin embargo, en este tipo de estructuras los trabajadores suelen tener mayor cantidad de trabajo y responsabilidad, pero también tienden a ser más activos en la toma de decisiones.

## **Tesis # 1 año 2015**

En la investigación realizada de la tesis “Reingeniería de Procesos Integrales en la empresa constructora “XYZ” para obtener la certificación ISO 9001 con la asesoría de la firma FG S.A.” de las autoras Ana Gabriela Urbina Paredes y Gabriela Lissette Barco Macías, las estudiantes determinaron que el objetivo es realizar una reingeniería de los procesos integrales en una empresa, que le permita ser más competitiva y sostenible en el mercado de la construcción y además que se logre certificar con la norma ISO 9001.

Las autoras de esta tesis analizaron que la empresa sostiene una estructura organizacional fundada en la toma de decisiones de (modelo familiar) donde la última palabra la tiene el dueño de la empresa, lo que ha dificultado la modernización organizacional. Además de que esto genera la falta de planeación estratégica en la empresa. Desarrollándose a consecuencia de esto, problemas en el proceso de gestión de obras, es decir el seguimiento de los avances, generación de la planillas y tiempo de entrega de los reportes que puedan sustentar la facturación y realizar una cobranza oportuna.

Para el levantamiento de la información recurrieron a la técnica de investigación cualitativa en este caso las entrevistas para el diagnóstico de problemas de la empresa, otra teoría en la que se basaron es en la implementación del modelo de Kaizen como herramienta de mejora continua, consideraron necesario involucrar al talento humano de la organización para observar a la empresa como un triángulo invertido en donde los empleados estén en la parte superior y la dirección en la parte inferior, en donde lograron determinar que el jefe de obra no tiene liderazgo en su trabajo, no están fundados los criterios de cobro y facturación, falta de comunicación interdepartamental y no hay interés de capacitar al personal.

Como resultado se obtuvo la reingeniería de una nueva estructura organizacional que le permitirá sobrellevar las dificultades que se le presente y en cual la gerencia pueda tomar la respectiva decisión con el fin de lograr el objetivo deseado. Adicionalmente se consiguió que la empresa quede lista para que una certificadora pueda realizar una auditoria con el fin de otorgarles la certificación ISO 9001. Las autoras determinaron que la empresa debe concientizar la importancia que tienen las empresas constructoras en certificarse en las Normas ISO para ser más competitivas siguiendo la ruta de excelencia de las empresas internacionales y que deben mantener una sana sucesión generacional de administradores de la empresa que garanticen la eficiente administración para perdurar en el largo plazo. Se logró establecer un plan de implementación de reingeniería a través de un manual de calidad en el cual levantaron la información de los procesos, así como de las responsabilidades de los trabajadores de la compañía y realizaron las mejorar en los procesos a fin de que las cargas laborales sean las adecuadas y también determinaron indicadores para el control de los procesos a través del objetivo de mejora continua. Con la finalidad de mejorar los procesos y la estructura organizacional y la empresa se pueda certificar.

### **Tesis # 2 año 2013**

El presente plano de investigación de la tesis de la autora Zoila Ariana Jara Pereira cuyo tema es “REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA HBAY CONSTRUCCIONES DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS” el Autor luego de un determinado estudio pudo determinar procesos con dificultades que requieren replanteamiento toda vez que actualmente la empresa atraviesa por una problemática operativa y cuyos resultados generales son evidentemente mejorables.

Los problemas que encontró la autora que en la constructora carecen de una evaluación al desempeño lo que no permite establecer estándares a fin de señalar niveles de excelencia. Carecen de un manual de procesos, situación que lo le permite conocer con detalle los pasos a seguir para cumplir con un procedimiento desde que inicia hasta que termina.

La autora para determinar la problemática recurrió a la información de campo se aplicaron encuestas a 40 empleados y una entrevista al Gerente de la constructora, dichos resultados permitieron observar que la mayoría de los procesos aplicados deben ser reestructurados; ya que no contienen los pasos necesarios para ejecutar de manera eficiente el trabajo, además existe duplicidad de funciones.

El autora determino que para mejorar los procesos administrativos es indispensable la ejecución de la reingeniería, ya que permitirá realizar en un menor tiempo las operaciones, de esta manera se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos, identificar cada uno de los procesos claves de la empresa, entre los que se encuentran: las licitaciones, legalización de contratos, planificación de obras, ejecución y entrega obras, facturación, selección de personal y servicio postventa; posteriormente se realizó su rediseño, ahorrando tiempo y recursos utilizados con el fin de lograr un mejor desempeño de las actividades, lo cual se refleja en la eficiente atención a los clientes.

### **Tesis 3: año 2012**

Esta última investigación fue tomada de la tesis cuyo tema es REINGENIERIA DE PROCESOS Y REESTRUCTURACION DE ROLES EN EMPRESA DEL RUBRO DE LA CONSTRUCCION dada por los autores Alan Bublath y Diego Casabe cuya finalidad es realizar una Reingeniería de Procesos Operativos a la empresa constructora

HORMETAL S.A., con el objeto de proponer mejoras. Además, evaluaron la estructura organizacional actual y como impactarían las mejoras de la reingeniería en la misma.

En el año 2008 la empresa se convirtió en líder del mercado en Argentina, causas que llevaron a considerar la realización de la reingeniería de procesos debido al gran crecimiento que sufrió la empresa en los últimos años y debido a esto le quitó la condición de Pymes, teniendo más de 500 empleados.

Para la determinación de la problemática los autores realizaron visitas semanales a la planta industrial observando y analizando la posición estratégica de la compañía en base a Fuerzas de Porter. Consultaron a los Gerentes y jefes responsables de las distintas áreas para obtener información detallada sobre las distintas operaciones, disposiciones y decisiones que se toman a diario en la planta. Y por último y se estudió la situación interna y externa de la empresa a través de una matriz FODA. De la cual se obtuvo como resultado que el acelerado crecimiento no estuvo acompañado con una estructura organizacional acorde a la teoría de la organización natural, que existe carencia en el mantenimiento de los equipos, robos de herramientas de trabajo y falta de comunicación entre sectores de la compañía que no funcionan como un sistema único. Finalmente, mediante el análisis de la Fuerzas de Porter se evidencio que la empresa tiene un bajo poder de negociación con los clientes.

Como conclusión en base al estudio que realizaron los autores determinaron que la reingeniería de procesos en una planta de gran tamaño venga acompañada con una reestructuración desde el punto de vista organizativo, encontrándose la necesidad de cubrir un rol de gerente general, jefe de calidad y jefe de mantenimiento, cumpliendo con este Organigrama Propuesto se podrá implementar de forma eficiente las mejoras recomendadas. Adicional exponen que se considere la incorporación de un sistema de

cámaras de seguridad. De no realizarse el cambio que acompañe a dicho movimiento existe la probabilidad de que las problemáticas resurjan en el futuro.

## **2. Capítulo II: Marco Metodológico**

### **2.1 Investigación Cualitativa**

Según Baena (2014) la investigación cualitativa es un tipo de investigación científica la cual pretende analizar a los individuos que son afectados por el fenómeno de estudio, identificar las percepciones, opiniones y perspectivas. Esta investigación no necesariamente requiere de recopilación de información cuantitativa, por lo que sus principales métodos de recopilación de datos son la observación, la revisión literaria de fuentes primarias y secundarias, así como la recolección de datos a través de entrevistas, grupos focales, entre otros. También esta investigación depende de la interpretación del investigador quien a través de su criterio debe determinar las percepciones y opiniones de los individuos, debido a que la información que recopila es abierta y subjetiva.

Debido a que la constructora Herrera Díaz Jonihesan presenta la necesidad de una reingeniería, la investigación cualitativa permitirá observar y recopilar información de cómo los colaboradores y administradores de la empresa perciben la situación actual de los procesos que en esta se manejan. A fin de obtener datos fiables y sin modificaciones, la observación como parte del método cualitativo permitirá obtener este tipo de información.

Además, este método permitirá entender y comprender factores que no pueden ser cuantificados, pero si representados a través de la recopilación de información la cual será sintetizada y analizada a través de las entrevistas y grupos focales que se realizarán a los empleados.

## **2.2 Método de investigación**

### **2.2.1. Método descriptivo**

Para Hernández-Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014) el método descriptivo pretende determinar las propiedades y cualidades relevantes de cualquier fenómeno que se esté analizando, en especial las tendencias de la población o grupo, a través de la observación sistemática y poder catalogar la información para que pueda usarse o replicarse dando paso a nuevas investigaciones.

A través de las técnicas de recolección de datos que se usará, se busca determinar cuál es la postura de los colaboradores respecto a la situación de la empresa y la necesidad de esta de que se realice una reingeniería a fin de mejorar los tiempos y uso de recursos en los procesos. También recopilar información sobre los principales problemas que existen en los procesos existentes con el objetivo de determinar qué tareas o partes de los procesos son innecesarios o requieren de mejora.

### **2.2.2. Método deductivo**

Según Muñoz (2015) la investigación deductiva parte de las ideas generales a casos particulares, por lo que, en sí, no plantea una problemática. Debido a que analiza todos los postulados, axiomas y teoremas a fin de generalizar una idea o teoría respecto a la idea general.

Se analizará la problemática que está incidiendo en los departamentos de la empresa Herrera Díaz Jonihesan, identificando de manera general las causas que lo genera con la finalidad de poder sugerir soluciones del modo en que se llevan a cabo las actividades.

### **2.2.3. Método exploratorio**

Este método se utiliza mayormente en objetos de poco o nulo estudio, o cuando es difícil establecer hipótesis precisas. También se usa en la investigación de nuevos fenómenos que surgen y de los cuales no existe información previa. Su objetivo es de

tipo aproximativo y brinda una visión general del fenómeno a estudiar. (Muñoz Rocha, 2015)

Debido a que no se han realizado estudios previos en la empresa Jonihesan para el análisis del fenómeno que en ella se desarrolla. La presente investigación brindará una visión general de la problemática que se suscita en la empresa.

#### **2.2.4. Método de campo**

La investigación de campo permite recoger o recopilar información de manera ordenada datos concernientes al tema de estudio. Generalmente hace uso de la observación para la recolección de datos. Aunque también hace uso de la interrogación a través de entrevistas, sondeos o encuestas. (Díaz Barriga & Luna Miranda, 2015)

En la investigación se aplicará el método de campo debido a que se utilizará la entrevista y la observación para la recolección de datos en el ambiente del objeto de estudio.

#### **2.2.5. Método bibliográfico o documental**

En este método se busca respuestas a través de la indagación en la revisión de documentos de fuentes primarias y secundarias, como libros, revistas científicas, publicaciones de periódicos, películas, videos documentales, estadísticas, y demás tipos de objetos. (Gómez, 2006)

La aplicación de este método en la presente investigación sirve para la sustentación de a través del marco teórico, donde se recopila todo tipo de principios, teorías, hipótesis, modelos y demás que servirán para la ejecución de las actividades dentro del proyecto.

### **2.3 Población**

La población es el total de individuos que comparten características en común y son el objetivo del estudio. (Hernández-Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

La población de la presente investigación estará conformada por los trabajadores de la empresa Herrera Díaz Jonihesan pertenecientes a las áreas administrativa y operativa de la empresa.

### **2.4 Muestra**

La muestra es una porción o parte de la población que se estudia a fin de comprobar de manera proporcional las hipótesis. (Díaz Barriga & Luna Miranda, 2015)

#### **Técnica de muestreo**

Según Canal (2006) el muestreo probabilístico se basa en que todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra. Es decir, para la investigación todos los colaboradores de la empresa tienen la misma probabilidad de entrar en la muestra.

Para el tipo de muestreo probabilístico se escogió el estratificado, debido a que la empresa cuenta con dos subgrupos, el personal administrativo y el personal de operaciones. De cada grupo se escogerá al azar individuos para la recolección de información que al final servirá como representación de toda la población.

Para el área administrativa se aplicarán fichas de observación, grupos focales y entrevistas, mientras que para el área operativa solo se aplicarán fichas de observación y grupos focales.

## **2.5 Técnicas de recolección de datos**

### **2.5.1. La entrevista**

Para Hernández Escobar y otros (2018) la entrevista es un instrumento de recolección de datos que recopila información subjetiva, que debe ser analizada a fin de determinar la postura del entrevistado. Este instrumento se conforma por preguntas del tipo abierto, donde el objetivo es recopilar la mayor cantidad de información posible y detalles que puedan servir para emitir un criterio sobre la postura de la persona entrevistada.

Para la presente investigación se realizará la entrevista al gerente general y al jefe del departamento de Recursos Humanos, debido a que son las personas que se encargan de manejar la información de la empresa desde las obras y la gestión administrativa, así como también, conocen los problemas generales de la empresa. Esta información permitirá indagar y conocer la perspectiva de la gerencia sobre la situación de la empresa y facilitará la determinación de las áreas que se deben mejorar.

### **2.5.2. Los grupos focales**

Según Muñoz (2015) los grupos focales son un tipo de entrevistas colectivas en donde intervienen los individuos objetos del estudio, el entrevistador y un mediador, con el motivo de poder mantener el orden y facilitar la recolección de la mayor cantidad de información necesaria posible.

En la presente investigación los grupos focales estarán dirigidos tanto al personal de administración como al de operaciones, con la finalidad de obtener información sobre la percepción de los colaboradores sobre el clima laboral, los procesos y procedimientos, el uso de recursos, y opiniones sobre la distribución del tiempo y los recursos, planificación, organización y control, entre otros.

### **2.5.3. Fichas de Observación**

Para Gómez (2006) la observación es una técnica de recolección de datos sistemático, confiable y válido que busca registrar el comportamiento y las conductas de los individuos que conforman el objeto de estudio.

Para recopilar información a través de la observación se hace uso de una ficha, instrumento compuesto por una lista afirmaciones que deben ser confirmado o negados a través de lo que el investigador observe en el entorno natural de los individuos objetos de estudio. También debe anotar observaciones que la ficha no sea capaz de tomar en consideración.

Esta técnica de recolección de datos será usada en el área operativa y administrativa de la empresa, en fechas diferentes a fin de determinar los posibles factores y problemas a los que se enfrentan los colaboradores de la empresa en su día a día, y las diferentes soluciones que le dan. En el área operativa, compuesta por los obreros y supervisores de obra se tomarán en cuenta la seguridad laboral, el trabajo de supervisión, comunicación, uso de herramientas y equipos, y los tiempos de ejecución de los trabajos.

En el área administrativa se evaluará puntualidad, clima laboral, estado de las instalaciones, equipos y muebles, comunicación y proactividad. Esta información permitirá determinar qué aspectos mejorar en procesos y también si es necesario mejorar las instalaciones y equipos para garantizar que la reingeniería que se implementará sea eficaz.

### 3. Capítulo III: Presentación y Análisis de los Resultados

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo recopilar información acerca de los factores que inciden en el desarrollo de las actividades de la empresa Herrera Díaz Jonihesan a fin de obtener una perspectiva más real sobre la operación del negocio y determinar las áreas que requieren de mejoras.

A continuación, se presenta el desarrollo que se llevó a cabo en el proceso de la investigación para la recolección de datos:

#### Fichas de Observación

Para la llevar a cabo las fichas de observación en oficina y en obra se utilizó la siguiente escala de valoración:

5 = Excelente; 4 = Muy Bueno; 3 = Bueno; 2 = Regular; 1= Malo.

Tabla 2.

Ficha de observación oficina

No.	Aspectos a Evaluar	5	4	3	2	1
1	Puntualidad de los trabajadores		2	1		
2	El ambiente laboral es apropiado (respeto, compañerismo, etc.)	3				
3	Instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades			3		
4	Condiciones Óptimas de los Equipos de computación				3	
5	Disponibilidad de Suministro de Oficina				2	1
6	Los trabajadores desarrollan sus actividades dentro de su horario laboral sin recurrir a horas extraordinarias			2	1	
7	La comunicación entre colaboradores es eficiente		2	1		
8	La actividades se cumplen acorde al puesto de trabajo, experiencia, disponibilidad de tiempo y recursos			3		
9	Proactividad de los colaboradores	3				
10	Los procesos para la realización de cada actividad son eficientes		1	2		

Con base a la ficha de observación realizada en 3 días diferentes a los colaboradores de la oficina de la empresa, se pudo observar diferentes oportunidades de mejora. Los números representan la cantidad de veces que se observó dicho comportamiento o actividad en el periodo de 3 días en los cuales se realizó el levantamiento de información. No todos los trabajadores son puntuales, algunos colaboradores no llegan a la hora indicada en sus contratos de trabajos, restando tiempo valioso que puede usarse en la realización de tareas. Sumando a esto que los equipos de computación no han sido reemplazados en mucho tiempo lo que provoca que ciertas actividades o el uso de ciertos softwares se vea ralentizado afectando el desempeño de los colaboradores. También se observó que las oficinas no cuentan con un inventario de suministros de oficina, por lo que, al agotarse algún suministro necesario, deben de salir de oficina para conseguirlo y poder continuar con su trabajo. Eso perjudica mucho los tiempos de realización de las actividades ya que se desperdicia tiempo en actividades innecesarias.

Debido a estos hechos, casi todos los colaboradores deben realizar tiempo extraordinario para cumplir la cuota de trabajo planificada semanalmente. Además de que se observaron actividades no programadas que deben ser resueltas de manera urgente, lo que aumenta la carga laboral de los colaboradores.

Los colaboradores mantienen una buena comunicación y hay bastante compañerismo lo que permite que sean proactivos y facilita la solución de los problemas o actividades no programadas que se susciten a lo largo del horario laboral.

En general, aunque el mayor problema de esta área se debe a la falta de organización para la ejecución de las actividades y la impuntualidad de los colaboradores, suelen cumplir con sus obligaciones fuera de su horario laboral. Sin embargo, esto no debe ser así debido a que esto genera problemas a futuro por la falta de organización.

Tabla 3.

Ficha de observación de las obras

No.	Aspectos a Evaluar	5	4	3	2	1
1	Cuentan con los materiales de trabajo adecuados para ejecutar la obra respectiva.	2				
2	Los trabajadores cuentan con los equipos de seguridad necesarios para garantizar su integridad física.		2			
3	Los supervisores se cercioran de que todos cuenten con su indumentaria (cascos, guantes, gafas, mascarillas, etc.) de trabajo	1	1			
4	Proactividad de los colaboradores	2				
5	Los colaboradores tienen un buen comportamiento frente a sus superiores y compañeros de trabajo	2				
6	Mecanismos de seguridad (señalética, identificación zona de peligro y rutas de evacuación)		1			1
7	Los colaboradores se sienten satisfechos y seguros en su lugar de trabajo		1	1		
8	Se cumplen con las actividades planificadas para el día		1		1	

Los colaboradores de obra cuentan con todos los materiales de trabajo necesarios para la realización de sus actividades. Sin embargo, se observó que a veces la indumentaria de seguridad no llega a tiempo, por lo que, para evitar perder tiempo, los colaboradores empiezan a trabajar sin equipo de seguridad hasta que éstos lleguen. Los supervisores a pesar de este inconveniente se cercioran de que todos los obreros y demás personal tengan equipos de seguridad y sus materiales de trabajo.

Los colaboradores son proactivos ya que buscan solucionar los problemas lo más pronto posible a fin de continuar con el trabajo y cumplir con lo planificado. La comunicación y buen comportamiento entre obreros y supervisores es buena.

A pesar de los esfuerzos de los supervisores por garantizar la seguridad de los colaboradores a través de los equipos de seguridad. El área de trabajo no se encuentra en su totalidad adecuado con la debida señalética de seguridad, salidas y equipos en caso de emergencia. Debido a esto, no todos los colaboradores se sienten satisfechos y seguros en su lugar de trabajo. Tampoco se cumplen en su totalidad lo planificado en el día para el avance de las obras.

### **Grupo Focal – Oficina**

*Tabla 4.  
Respuestas del Grupo Focal Administración*

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1. ¿Cuándo usted ingreso a la empresa recibió algún tipo de capacitación o inducción sobre las actividades, funciones y responsabilidades que debía cumplir?	<b>Los cinco colaboradores entrevistados indicaron que cuando fueron contratados no recibieron ningún tipo de inducción o capacitación como tal, solo les fueron mencionados sus funciones y actividades que debían realizar.</b>
2. ¿Cree usted que la falta de aquella capacitación o escasa inducción ha incidido en su rendimiento profesional?	<b>Tres de los cinco colaboradores manifestaron que la falta de una debida capacitación o inducción influyó mucho en su desempeño ya que tuvieron que ir aprendiendo sobre la marcha y llegando a cometer errores. Tan solo dos de cinco colaboradores indicaron que no, ya que tenían experiencia en los cargos desempeñados.</b>
3. ¿Cuándo se les designan las responsabilidades, estas	<b>Los cinco colaboradores indicaron que por lo regular las actividades o tareas las designa el</b>

---

actividades son delegadas por su jefe inmediato o por alguna persona de otro departamento? **jefe inmediato, sin embargo, suele ocurrir que cuando el jefe inmediato no se encuentra se delega dicha tarea a otra área para que se pueda cumplir.**

4. ¿Cómo usted se organiza para desarrollar su trabajo o existe una organización al momento de ejecutar la actividad que se le ha sido designada? **Los cinco colaboradores manifestaron que semanalmente se planifican las actividades a través de un cronograma, no obstante, durante la semana surgen actividades no programadas las cuales deben resolverse inmediatamente, lo que influyen en el desarrollo de las demás actividades programadas.**

5. ¿Considera usted que las instrucciones y el tiempo en la ejecución de su trabajo son las adecuadas y los insumos son los necesarios para desarrollar el trabajo? **Los cinco colaboradores entrevistados manifestaron que a pesar de que el trabajo encomendado sea adecuado, las actividades no programadas suelen perjudicar el cumplimiento de las actividades programadas, por lo que muchas veces los colaboradores deben realizar horas extraordinarias para cumplir con la carga laboral y el cronograma de actividades. Además, alegan que los equipos de computación al ser obsoletos no facilitan muchas de las tareas que deben realizarse, y la disponibilidad inmediata de suministros de oficina retrasa la ejecución de actividades debido a que muchas**

---

---

**veces deben salir a comprarlos para suplir la necesidad de los suministros en el momento.**

6. ¿Al momento de existir alguna duda con respecto al trabajo a desempeñar cuenta con la asesoría pertinente para desarrollarla?

**Los cinco colaboradores manifestaron que cuando surgen dudas respecto a la realización de trabajos, cuentan con la asesoría de su jefe inmediato para su ejecución.**

7. ¿Qué aspecto positivo usted resaltaría de la empresa en su área de trabajo, de su jefe y de sus compañeros?

**Según la opinión de los cinco trabajadores el jefe del área es una persona muy profesional y con mente abierta a compartir su conocimiento y experiencia laboral.**

**En cuanto a los compañeros existe una comunicación fluida, no existen discordias, existe un ambiente armónico, no hay ambiente de competición de uno querer ser mejor que el otro. En general, el ambiente laboral es bueno, ya que existe buen comportamiento entre colaboradores.**

8. ¿Qué aspecto negativo usted resaltaría de la empresa en su área de trabajo, de su jefe y de sus compañeros?

**Los cinco colaboradores entrevistados indicaron que no existe orden al realizar las actividades, las personas realizan funciones que muchas veces no son de su área, se pierde tiempo en la realización de estas actividades extras, por lo tanto, el tiempo de entrega de la actividad principal no se ejecuta cuando se ha solicitado y**

---

**esto no es considerado que se ha dejado de realizar un trabajo una para empezar otro y genera llamado de atención a los empleados.**

---

### **Grupo Focal – Obras**

*Tabla 5.  
Respuestas Grupo Focal Obras*

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1. ¿Cuándo usted ingreso a la empresa recibió algún tipo de capacitación o inducción sobre las actividades, funciones y responsabilidades que debía cumplir?	<b>15 de los 20 obreros indicaron que no recibieron inducción de ningún tipo debido a que se les había explicado brevemente qué tipo de trabajo realizarían y al tener ellos experiencia ya sabían qué tenían que hacer, 5 de los 20 indicaron que si se les explicó debido a que no contaban con tanta experiencia como los demás. Sin embargo, los 20 trabajadores alegaron que reciben capacitaciones sobre seguridad industrial.</b>
2. ¿Cree usted que la falta de aquella capacitación o escasa inducción a incidido en su rendimiento profesional?	<b>Los 20 colaboradores indicaron que no afecta en su trabajo, debido a que cuentan con experiencia previa y en caso de algún inconveniente tienen a sus compañeros y supervisores para que les ayuden.</b>
3. ¿Cuándo se les designan las responsabilidades, estas actividades son delegadas por su jefe inmediato	<b>Los 20 colaboradores indicaron que las tareas son asignadas por los supervisores de obras con base a la planificación de la obra.</b>

---

---

o por alguna persona de otro departamento?	<b>En caso de inconvenientes o actividades no programadas suelen delegarse otras actividades a fin de resolver dichas situaciones.</b>
4. ¿Cómo usted se organiza para desarrollar su trabajo o existe una organización al momento de ejecutar la actividad que se le ha sido designada?	<b>Los colaboradores manifestaron que las actividades se realizan bajo lo estipulado en la planificación del desarrollo de la obra por lo que deben cumplir el trabajo según el cronograma.</b>
5. ¿Considera usted que las instrucciones y el tiempo en la ejecución de su trabajo son las adecuadas y los insumos son los necesarios para desarrollar el trabajo?	<b>17 de los 20 colaboradores manifestaron que respecto al tiempo si es adecuado, sin embargo, podrían lograr más si tuvieran herramientas más avanzadas para desempeñar los trabajos. 3 de los 20 indicaron que si es adecuado el tiempo y las herramientas.</b>
6. ¿Al momento de existir alguna duda con respecto al trabajo a desempeñar cuenta con la asesoría pertinente para desarrollarla?	<b>Los 20 obreros manifestaron que en caso de requerir asesoría acuden a sus supervisores de obra.</b>
7. ¿Qué aspecto positivo usted resaltaría de la empresa en su área de trabajo, de su jefe y de sus compañeros?	<b>Los 20 obreros entrevistados indicaron que el buen ambiente laboral, es decir, el compañerismo y la comunicación con sus superiores.</b>

---

---

8. ¿Qué aspecto negativo usted resaltaría de la empresa en su área de trabajo, de su jefe y de sus compañeros?	<b>12 de 20 colaboradores indicaron que la falta de equipos más avanzados para acelerar la realización de las obras, mientras que 8 de 20 colaboradores indicó la falta de señalética de seguridad.</b>
--	---

---

En general, los colaboradores conocen sus áreas de trabajo y son conscientes de las actividades, limitaciones y recursos que tienen a su disponibilidad para la ejecución de las actividades, sin embargo, a pesar de los esfuerzos por realizar todas las tareas siempre habrá actividades no programadas que retrasen el trabajo corriente.

Además, destacan la falta de equipos más avanzados tanto en oficina como en obras, no obstante, siguen laborando y tratan de mantener un buen ambiente laboral a pesar de los desperfectos que existan.

Pero también se resalta la falta de un manual de funciones y procesos, debido a que la designación de las actividades se realiza de manera empírica y por experiencia, mas no acorde al perfil de cada colaborador.

Tabla 6.  
Entrevista al Jefe de Recursos Humanos de la empresa

Preguntas	Respuestas
1. ¿Para la contratación del personal se sigue con el respectivo proceso? ¿Cuál es el proceso? ¿Considera que esto ha incidido en el rendimiento profesional de las personas que trabajan en las distintas áreas?	Se contrata personal con recomendación interna o externa, al menos en el área operativa, debido a que no se puede realizar entrevistas a todos los obreros que se contratan para las obras. A pesar de esto, afecta el hecho de que hay casos que a pesar de recomendaciones los perfiles son insuficientes.
2. ¿Al contratar a los trabajadores existe alguna inducción respectiva en la que se determine las responsabilidades a desempeñar?	Solo se indican las áreas que debe laborar, el tiempo en que debe culminar la obra, debido a que, en teoría, al menos en operaciones, los obreros ya cuentan con experticia y saben lo que deben realizar, mas solo se les supervisa. El único tipo de inducción que se brinda es sobre seguridad industrial.
3. ¿Existe algún documento que ayude a los empleados a identificar las distintas funciones y responsabilidades?	No, no se cuenta con dichos documentos.
4. ¿Considera usted que los trabajadores cumplen con eficacia y eficiencia las responsabilidades que se les ha asignado?	Si, la gente por lo general si cumplen con las tareas asignadas.
5. ¿Existe algún método para medir el desempeño laboral de los trabajadores?	No, no se mide el desempeño, solo tomamos en cuenta el desarrollo de las obras con base a lo planificado.
6. ¿Qué aspecto positivo rescataría de la empresa en general y cuáles son esas fortalezas?	El control en obras, que se les cancele a los obreros, que tengan todos los materiales y equipos de protección. En oficina, todos tienen buena voluntad para trabajar.
7. ¿Cuáles son las debilidades o amenazas que posee la empresa?	Las debilidades tenemos falta de organización, dentro de las amenazas se consideraría a la competencia, aunque nosotros somos más competencia para ellos que ellos para nosotros. Debido a que las otras empresas realizan subcontrataciones y esto genera problemas.
8. ¿En qué cree usted que la empresa debería de invertir para alcanzar una mejor productividad?	En tecnología, hay muchas cosas que mejorar, ya que seguimos trabajando con los mismos métodos de hace 20 años, tanto en oficina como en obras, aunque esto requiere de mucha inversión, pero es algo necesario a largo plazo.

Tabla 7.  
Entrevista al Gerente General de la empresa Herrera Díaz, Jonihesan

Preguntas	Respuestas
1. ¿Cómo fueron los inicios de la empresa? ¿cuáles fueron las etapas por las que tuvo q pasar la empresa hasta la actualidad	Como propietario de la empresa, me inicié en una empresa de consultoría sanitaria, donde trabajé durante 12 años y vi la necesidad de expandirme y crear mi propio negocio. La empresa empezó en un pequeño cuarto de mi vivienda en donde realizaba todas las actividades, donde mi hermano me asistió en las obras como asistente. Luego de un par de años, nos trasladamos a las oficinas actuales con una secretaria, mi socio fundador y mi hermano como asistente.
2. ¿Considera usted que los cambios por los que ha pasado la empresa han sido significativos, de quién recibió asesoría durante el proceso?	Los cambios por los que la empresa ha pasado han sido muy significativos. A pesar de que no recibí asesoría, simplemente aprendí sobre la marcha y he logrado llegar hasta donde estamos.
3. ¿Considera usted que sus trabajadores se sienten cómodos con las instrucciones que se les delega? ¿Por qué cree que existe personal satisfecho o insatisfecho, cuáles son los factores que inciden?	Considero que sí, más que anda porque todos buscan una oportunidad de que se les aumente el sueldo. La poca apertura de trabajo afecta
4. ¿Considera que el desempeño de sus trabajadores es el más óptimo o considera que existe algún tipo de carencia y de ser así, ¿cuál sería?	Los trabajadores se desempeñan bien, aunque si se presionara más trabajarían más.
5. ¿Cree usted que el personal cuenta con los insumos necesarios para poder cumplir con su trabajo?	Ahora sí, porque es necesario y se ha invertido en ello.
6. ¿Está usted al tanto de todas las novedades que se suscitan en la empresa? ¿Cuándo alguien comete un error? ¿Si existe conflictos entre los trabajadores?	Existen situaciones que se han suscitado y me he enterado mucho después, ya cuando se le ha dado solución al caso.
7. ¿Qué fortalezas cree usted que tiene la empresa que la diferencia de las demás?	La empresa cuenta con años de experiencia, y podemos ganarle a cualquiera en nuestra área. Aunque hay muchas empresas competidoras, las empresas realmente consideradas como competencia son tres. Debido a que algunas empresas han ido saliendo del mercado.

8. ¿En qué aspecto usted considera que la empresa debería de mejorar?

Se necesita personal más calificado en el área operativa. Aunque yo no tengo la visión de expandir más el negocio, la persona que quiero dejar a cargo tendrá que poner los nuevos objetivos y ver si desea abarcar más mercado.

Tabla 8.  
Entrevista al gerente general de la empresa Instalasa

Preguntas	Respuestas
1. ¿Cómo fueron los inicios de la empresa? ¿cuáles fueron las etapas por las que tuvo q pasar la empresa hasta la actualidad	La empresa comenzó desde una pequeña oficina en la cual solo contaba con mi socio quienes nos encargábamos de todas las actividades de la empresa, hasta que después de un par de años pudimos empezar a contratar a más personal como una secretaria quien fue nuestro pilar y más adelante el resto de colaboradores con los que contamos.
2. ¿Considera usted que los cambios por los que ha pasado la empresa han sido significativos, de quién recibió asesoría durante el proceso?	Por supuesto, aunque no recibimos asesoría, investigamos y aprendimos en el transcurso del día a día a realizar diversas funciones que más adelante se delegarían a otros colaboradores.
3. ¿Considera usted que sus trabajadores se sienten cómodos con las instrucciones que se les delega? ¿Por qué cree que existe personal satisfecho o insatisfecho, cuáles son los factores que inciden?	Considero que sí, aunque a veces deben quedarse más allá de su horario laboral debido a que siempre hay algún inconveniente que debe ser resuelto de manera urgente. Creería que, insatisfecho más por el tema de salarios, pero a pesar de que tratamos de brindar sueldos adecuados la situación general del país es difícil y limita esta área.
4. ¿Considera que el desempeño de sus trabajadores es el más óptimo o considera que existe algún tipo de carencia y de ser así, ¿cuál sería?	Si, aunque siempre se puede dar un poco más de esfuerzo en lo que se realiza.
5. ¿Cree usted que el personal cuenta con los insumos necesarios para poder cumplir con su trabajo?	Sí, se ha invertido en equipos de computación y materiales para mejorar las condiciones de trabajo y tratar de agilizarlo. Aunque hay algunos equipos que se encuentran obsoletos, es algo que debe ser reemplazado con el tiempo.
6. ¿Está usted al tanto de todas las novedades que se suscitan en la empresa? ¿Cuándo alguien comete un error? ¿Si existe conflictos entre los trabajadores?	La mayor parte del tiempo, aunque debido a que a veces me encuentro en reuniones o fuera de oficina no me entero de los problemas hasta que reviso el celular o llego a oficina.

7. ¿Qué fortalezas cree usted que tiene la empresa que la diferencia de las demás?	La mayor fortaleza es que ya nos encontramos posicionados y muchas empresas nos conocen. Eso supone una ventaja respecto a la competencia.
8. ¿En qué aspecto usted considera que la empresa debería de mejorar?	La contratación de obreros, debido a que realizamos subcontrataciones y conseguir equipos más sofisticados.

---

Con base a las entrevistas realizadas, se observa que la empresa es consciente de la falta de equipos, materiales y procesos que son insuficientes para garantizar mejores resultados, a pesar de que los colaboradores cumplen con las tareas asignadas, podrían realizar más trabajo y mejorar sus actividades si fueran presionados.

Tampoco la empresa cuenta con objetivos trazados a largo plazo, lo que puede provocar problemas debido a que la empresa no planificaría con base a objetivos claros, tan solo mantenerse en el mercado. No existen indicadores que midan el rendimiento de los procesos, ni de los colaboradores en las diversas áreas.

A pesar de que la empresa con un buen posicionamiento y tenga ventaja frente a la competencia, esto no asegura un éxito permanente, los administradores son conscientes de que hay falencias sin embargo no han tratado de darle una solución oportuna.

### **Análisis General**

La empresa cuenta con una vasta experiencia en el mercado, y está posicionada gracias a sus esfuerzos y años de experiencia. Sin embargo, la compañía se ha mantenido sin establecer nuevos objetivos que le permitan expandirse. Los colaboradores son conscientes de que existe falta de organización respecto a recursos, asignación de funciones y tareas, aunque cumplen mayormente todo lo planificado, aun haciendo uso de tiempo extraordinario. La falta de equipos más actualizados en el área administrativa también ha afectado el desempeño del personal, y en el área operativa la falta de nuevas herramientas o maquinarias para la facilitación de trabajos que se pueden automatizar o semi-automatizar también afecta el desarrollo de las obras que a

veces tardan en entregarse. Se resalta el buen comportamiento del personal y la predisposición para trabajar en equipo, así como la proactividad de estos para la solución de problemas que se suscitan en el día a día.

Sin embargo, la empresa requiere un levantamiento de información para realizar la reingeniería de los procesos, a fin de garantizar la mejora de estos y poder alcanzar una mejor productividad y desempeño. Así como la aplicación de herramientas de control y evaluación enfocada en la mejora continua, con lo que la empresa no cuenta en la actualidad.

### **3.1 Limitaciones**

Dentro de las limitaciones encontradas en la recolección de datos es el temor a represalias por parte de los colaboradores al hablar de la problemática que tiene la empresa, o brindar información confidencial. También temor a responsabilizar a otros colaboradores por la desorganización y demás problemáticas de la empresa.

## **4. Capítulo IV: Propuesta**

### **4.1. Objetivo general**

Diseñar un manual de funciones y procesos para la empresa Herrera Díaz Jonihesan.

### **Objetivos específicos**

- Especificar los cargos que componen el organigrama de la empresa.
- Definir las funciones que desempeña cada cargo.
- Diagramar los procesos que cada cargo desempeña.
- Establecer indicadores que permitan el mejoramiento continuo de los procesos en la empresa.

### **Responsable:**

Gerente General

Jefe de Recursos Humanos

### **4.2 Alcance.**

El alcance del presente documento es su aplicación a todas las áreas de la empresa.

Departamento técnico

Departamento Contable

Departamento de Recursos Humanos

Departamento de compras

### **4.3 Presentación del Manual**



**JONIHESAN HERRERA**  
Ingeniero Civil  
Diseños & Instalaciones  
Hidráulicas Sanitarias

## **MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS**

MF-JHD-2020

Fecha de elaboración:  
09/02/2020

# **MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS**

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS</b>	MF-JHD-2020
		Fecha de elaboración: 09/02/2020

## Contenido

1. Introducción	3
2. Misión	3
3. Visión	3
4. Organigrama	4
5. Descripción de los Cargos	6
6. Diagramas de las funciones	16
Secretaria: Proceso de recepción de documentos .....	17
Departamento Técnico: Proceso de recepción de proyectos.....	18
Departamento de Compras: Proceso de compra de materiales.....	20

## **1. Introducción**

El presente manual de funciones y procesos va a detallar de manera ordenada y sistemática las actividades que va a desempeñar cada uno de los colaboradores dentro de la empresa Herrera Díaz Jonihesan y a su vez los debidos procedimientos que deberán seguir para la correcta ejecución de las funciones en cada unidad de trabajo, a fin de que este instrumento sirva de guía y herramienta para el control de las mismas orientado a un sistema de mejora continua, garantizando así un buen rendimiento laboral.

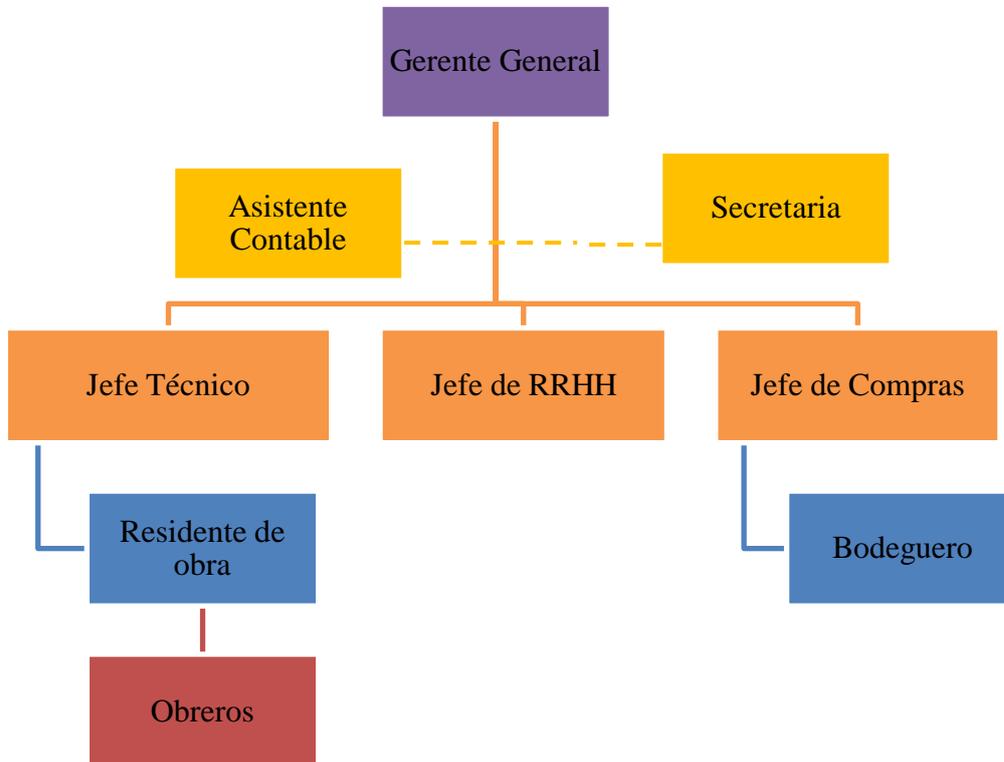
## **2. Misión**

Somos una empresa dedicada a realizar obras de instalaciones hidráulicas sanitarias, servicios sanitarios de agua potable, aguas servidas y aguas lluvias, entregando calidad, compromiso y responsabilidad en cada proyecto.

## **3. Visión**

Ser una empresa líder en los servicios de Ingeniería Civil a nivel nacional, estableciendo ventajas competitivas en el servicio, con eficiencia, actuando en conformidad a las normativas y buenas prácticas frente a la comunidad.

#### 4. Organigrama





**JONIHESAN HERRERA**  
Ingeniero Civil  
Diseños & Instalaciones  
Hidráulicas Sanitarias

**MANUAL DE FUNCIONES Y  
PROCESOS**

MF-JHD-2020

Fecha de elaboración:  
09/02/2020

# **FUNCIONES DE LA EMPRESA**

## 5. Descripción de los Cargos

<b>Cargo</b>	Gerente General Supervisa a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente Contable</li> <li>• Secretaria</li> <li>• Jefe Técnico</li> <li>• Jefe de RRHH</li> <li>• Jefe de compras</li> </ul>
<b>Perfil académico</b>	Titulado en Ingeniería Civil, Arquitectura o carreras afines. Magíster en Administración de empresas
<b>Perfil profesional</b>	Mínimo 5 años de experiencia en el cargo o similares
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Responsable</li> <li>• Comprometido</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de utilitarios (Microsoft Office Word, Excel, PowerPoint, entre otros)</li> <li>• Manejo de programas Autocad, Photoshop, 3D max</li> <li>• Realización de informes, proyectos y planificaciones.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planifica trabajos a realizarse durante la semana mediante un cronograma</li> <li>2. Identifica los problemas que se presentan durante la ejecución de las actividades</li> <li>3. Supervisa el progreso de los proyectos</li> <li>4. Analiza los resultados obtenidos en la entrega de los proyectos</li> <li>5. Toma de decisiones</li> <li>6. Soluciona problemas de la administración</li> <li>7. Se reúne con las empresas que solicitan el servicio de las actividades que brinda la empresa para cierre de negociación.</li> <li>8. Receta y decide acuerdo de cobro con los clientes (trueque, fondos de garantía y anticipos)</li> <li>9. Revisa y aprueba presupuestos.</li> <li>10. Revisa y aprueba Diseños.</li> </ol>

---

<b>Cargo</b>	Secretaria
<b>Perfil académico</b>	Titulado en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o afines.
<b>Perfil profesional</b>	Mínimo 1 año de experiencia en el cargo o similares
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo</li> <li>• Responsable</li> <li>• Comprometido</li> <li>• Organizado</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de utilitarios (Microsoft Office Word, Excel, PowerPoint, entre otros)</li> <li>• Manejo de sistemas contables (Contifico, Pofinco, Panaceasoft)</li> <li>• Realización de informes, reportes.</li> <li>• Redacción</li> <li>• Negociación</li> <li>• Servicio al cliente.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender llamadas telefónicas de proveedores, clientes y demás.</li> <li>2. Custodia de documentos.</li> <li>3. Elaboración de cartas, memos, informes, correos.</li> <li>4. Atender visitas.</li> <li>5. Gestionar la agenda del gerente general</li> <li>6. Gestionar los trámites necesarios para el desempeño de la empresa</li> <li>7. Asiste y Elabora acta de reuniones semanales</li> <li>8. Mantiene discreción en lo que sucede en la empresa</li> <li>9. Recibe y transmite información que tenga que ver con cualquiera del departamento de la empresa</li> <li>10. Realiza instrucciones encomendadas por su jefe</li> </ol>

---

<b>Cargo</b>	Asistente Contable
<b>Perfil académico</b>	Titulado en CPA, Ingeniería comercial, Administración de empresas o carreras afines.
<b>Perfil profesional</b>	Mínimo 1 año de experiencia en el cargo o similares
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable.</li> <li>• Organizado.</li> <li>• Respetuoso.</li> <li>• Proactivo</li> </ul>
<b>Habilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de utilitarios (Microsoft Office Word, Excel, PowerPoint, entre otros)</li> <li>• Manejo de sistemas contables</li> <li>• Realización de reportes o informes contables</li> <li>• Tributación y SRI</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emisión de facturas físicas y electrónicas a cliente</li> <li>2. Emisión de retenciones físicas y electrónicas a proveedores y mantener pagos de facturas a proveedores de acuerdo a las fechas de vencimientos</li> <li>3. Documentación e informe fiscal mensual de declaraciones al SRI</li> <li>4. Depósitos bancarios y revisión de transferencias efectuadas por los clientes</li> <li>5. Apoyo al departamento técnico en la elaboración de Presupuestos y correcciones de memorias técnicas.</li> <li>6. Seguimiento de planillas aprobadas y realización de contrato.</li> <li>7. Obtención de pólizas de seguros y entrega de documentación por obra en cuanto a Buen uso del Anticipo y cumplimiento del contrato.</li> <li>8. Elaboración de reportes para gerencia.</li> <li>9. Conciliaciones bancarias</li> <li>10. Control de los libros mayores en el sistema contable</li> </ol>

<b>Cargo</b>	Jefe Técnico
<b>Perfil académico</b>	Titulado en Ingeniería civil, Arquitectura o carreras afines. Maestrías de especialización de ingeniería civil (opcional) como Diseño y Construcción de Estructuras sismo-resistentes, Gestión de obras de construcción, etc.
<b>Perfil profesional</b>	Mínimo 3 años de experiencia en el cargo o similares
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo</li> <li>• Responsable</li> <li>• Comunicativo</li> <li>• Organizado</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de utilitarios (Microsoft Office Word, Excel, PowerPoint, entre otros)</li> <li>• Manejo de Autocad, 3D Max, Photoshop</li> <li>• Realización de informes, reportes, comunicaciones.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizan Presupuesto de Instalaciones Hidráulicas Sanitarias y Sistema Contra Incendio</li> <li>2. Realizan Planillas de Avances de Obras</li> <li>3. Diseños y rediseños de Sistemas Hidráulicos Sanitarios y Sistema Contra Incendio</li> <li>4. Realizan Memorias de Sistemas Hidráulicos Sanitarios y Sistema Contra Incendio</li> <li>5. Realizan trámite de aprobaciones de factibilidad en Interagua y Amagua de trabajos solicitados por los clientes.</li> <li>6. Dirigen a los empleados en obras en las actividades a ejecutar</li> <li>7. Seguimiento de aprobación de planillas en obras.</li> <li>8. Control de inventario en (bodega de Obra)</li> <li>9. Asignan y delegan responsabilidades para el cumplimiento de los trabajos</li> <li>10. Soluciona problemas que ocurran para asegurar la entrega de proyectos</li> </ol>

<p><b>Cargo</b></p> <p><b>Perfil académico</b></p> <p><b>Perfil profesional</b></p> <p><b>Competencias</b></p> <p><b>Habilidades</b></p> <p><b>Funciones</b></p>	<p>Residente de Obra</p> <p>Titulado en Ingeniería civil, Arquitectura o carreras afines.</p> <p>Mínimo 3 años de experiencia en el cargo o similares</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Responsable</li> <li>• Comprometido</li> <li>• Asertivo</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de utilitarios (Microsoft Office Word, Excel, PowerPoint, entre otros)</li> <li>• Conocimientos en seguridad laboral</li> <li>• Conocimientos de normativa laboral y seguro social.</li> <li>• Control de procesos</li> <li>• Elaboración de reportes</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar y validar los proyectos de ejecución de la obra, tomando en consideración las modificaciones que considere oportunas, de acuerdo con el solicitante de la obra.</li> <li>2. Verificar y hacer cumplir el cronograma de la obra.</li> <li>3. Controlar que se ejecutan los trabajos con base a los diseños y especificaciones técnicas del proyecto.</li> <li>4. Notificar sobre las discrepancias entre los diseños, especificaciones técnicas y reglamentación aplicable vigente.</li> <li>5. Aprobar los trabajos a ser ejecutados y controlar la calidad de los estos. Una vez concluidos, emitir las certificaciones correspondientes de fin de obra, para solicitar el pago de las mismas.</li> <li>6. Garantizar el cumplimiento de las normativas vigentes en el campo de seguridad y salud para los trabajadores.</li> <li>7. Garantizar el cumplimiento de la normativa laboral vigente por parte de la empresa que ejecuta la obra.</li> <li>8. Garantizar el cumplimiento de las normativas municipales, autonómicas o estatales de aplicación, como la normativa medioambiental.</li> </ol>
--	--

<b>Cargo</b>	Obreros
<b>Perfil académico</b>	Bachiller o Técnico de construcción
<b>Perfil profesional</b>	Mínimo 2 años de experiencia en el cargo o similares
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajador.</li> <li>• Organizado</li> <li>• Respetuoso</li> <li>• Responsable</li> <li>• Proactivo</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gasfitería</li> <li>• Albañilería</li> <li>• Mecánica</li> <li>• Construcción</li> <li>• Mezcla de materiales</li> <li>• Siderurgia</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizan trabajos de Gasfitería, albañilería e instalaciones hidráulicas sanitarias</li> <li>2. Cargar y descargar materiales de construcción y moverlos a las áreas de trabajo.</li> <li>3. Nivelar el terreno utilizando herramientas menores propias de la actividad en ejecución de acuerdo a especificaciones.</li> <li>4. Ejecutar los trabajos necesarios para la construcción de obras civiles</li> <li>5. Realizar las actividades de mantenimientos preventivos y correctivos de las instalaciones locativas.</li> <li>6. Servir de apoyo logístico en actividades requeridas en los diferentes departamentos</li> <li>7. Servir como apoyo en las obras que requieran trabajos de soldadura básica.</li> <li>8. Retirar los escombros y otros desechos de los sitios de construcción utilizando rastrillos, palas, carretillas y otro equipo.</li> </ol>

<b>Cargo</b>	Jefe de Recursos Humanos
<b>Perfil académico</b>	Titulado en Administración de empresas, Ingeniería comercial, Psicología organizacional o carreras afines. Maestría en Gestión del Talento Humano o afines.
<b>Perfil profesional</b>	Mínimo 5 años de experiencia en el cargo o similares
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Responsable</li> <li>• Comprometido</li> <li>• Empatía</li> <li>• Comunicativo</li> <li>• Asertivo</li> <li>• Negociación</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de utilitarios (Microsoft Office Word, Excel, PowerPoint, entre otros)</li> <li>• Manejo de módulos de nómina</li> <li>• Manejo de sistema IESS</li> <li>• Conocimiento en liquidación de nómina</li> <li>• Evaluación de personal</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar, hacer aprobar y poner en práctica diversas políticas y campañas organizacionales.</li> <li>2. Supervisar las actividades de los departamentos y colaboradores con base a la estructura jerárquica</li> <li>3. Realizar el proceso de reclutamiento de personal de la empresa.</li> <li>4. Realizar el seguimiento de recursos materiales, financieros y de talento humano</li> <li>5. Coordinar el trabajo de los colaboradores y departamentos.</li> <li>6. Brindar asesoría y capacitación sobre las políticas, procedimientos y prácticas de RRHH</li> <li>7. Evaluar el desempeño los colaboradores y suministrar información sobre los procesos internos, para la mejora en el desempeño individual y grupal del personal</li> <li>8. Ejecución semanalmente Rol de pagos a Empleados</li> <li>9. Generación de planillas mensual IESS</li> <li>10. Generación de Avisos de entradas y salidas de empleados en el IESS</li> </ol>

<b>Cargo</b>	Jefe de Compras
<b>Perfil académico</b>	Titulado en CPA, Ingeniería comercial, Administración de empresas o carreras afines. Maestría (opcional) administración de empresas o afines.
<b>Perfil profesional</b>	Mínimo 3 años de experiencia en el cargo o similares
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable</li> <li>• Proactiva</li> <li>• Comprometida</li> <li>• Organizada</li> <li>• Respetuoso</li> <li>• Negociación</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de utilitarios (Microsoft Office Word, Excel, PowerPoint, entre otros)</li> <li>• Manejo de sistemas de logística, calidad y contables (inventarios)</li> <li>• Elaboración de reportes</li> <li>• Manejo de inventarios</li> <li>• Control de logística</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planifica y gestiona la compra en función al presupuesto dado o solicitado por el dueño de la empresa</li> <li>2. Cotización de materiales y servicios para la ejecución de trabajo en obra</li> <li>3. Evaluación de precios</li> <li>4. Acuerda las formas de recepción de los materiales</li> <li>5. Supervisa los materiales adquiridos</li> <li>6. Planea las actividades que va a realizar (en cuanto a entrega de material en obra)</li> <li>7. Controla e informa sobre necesidad de adquirir materiales</li> <li>8. Controla la calidad de los materiales</li> <li>9. Propone soluciones para optimizar la entrega de materiales en obra.</li> <li>10. Evalúa y actualiza periódicamente precios de los materiales.</li> </ol>

<b>Cargo</b>	Bodeguero
<b>Perfil académico</b>	Titulado (opcional) en carreras de administración de empresas o afines
<b>Perfil profesional</b>	Mínimo 1 año de experiencia en el cargo o similares. Licencia de conducción de equipo montacarguista.
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometido</li> <li>• Responsable</li> <li>• Organizado</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de utilitarios (Microsoft Office Word, Excel, PowerPoint, entre otros)</li> <li>• Manejo de inventario.</li> <li>• Manejo de sistema de inventario.</li> <li>• Manejo de equipo montacarguista</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar a cabo el inventario de bodega y el ingreso y salida de mercadería.</li> <li>2. Controlar la rotación y el vencimiento de los productos de bodega</li> <li>3. Realiza reportes</li> <li>4. Debe de receptar y chequear la mercadería para la bodega</li> <li>5. Encargarse de que la bodega se encuentre en condiciones óptimas para guardar el producto</li> </ol>



**JONIHESAN HERRERA**  
Ingeniero Civil  
Diseños & Instalaciones  
Hidráulicas Sanitarias

**MANUAL DE FUNCIONES Y  
PROCESOS**

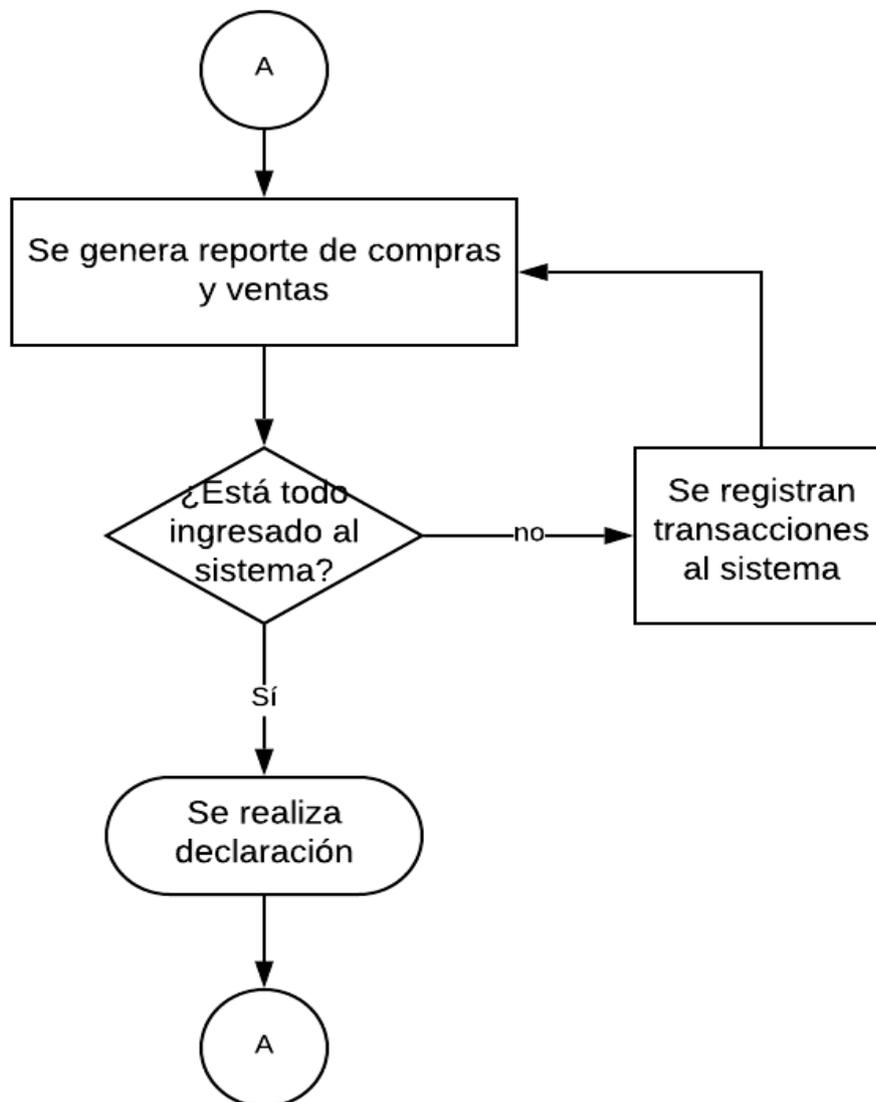
MF-JHD-2020

Fecha de elaboración:  
09/02/2020

# **PROCESOS DE LA EMPRESA**

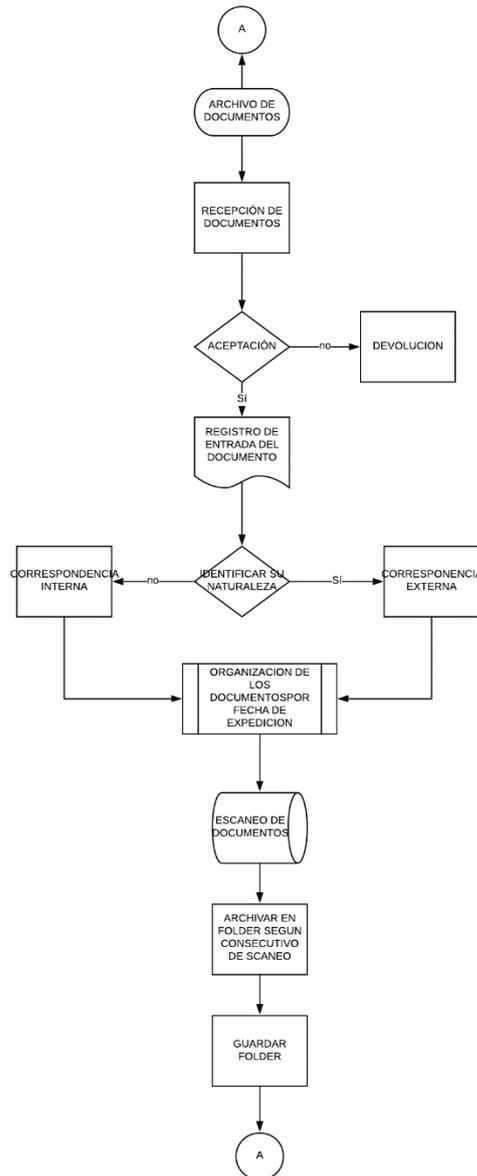
## 6. Diagramas de las funciones

Asistente Contable: Proceso de declaración de impuestos



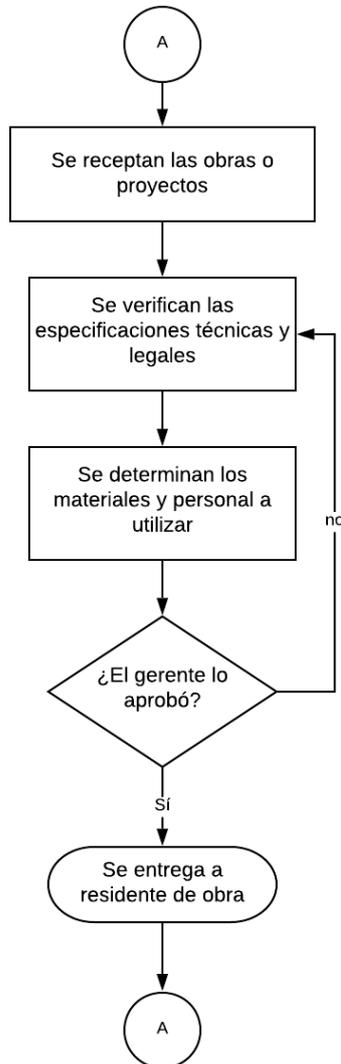
Debe cerciorarse que la empresa este al día, en cuanto a sus obligaciones con el Servicio de Rentas Internas SRI para poder efectuar la respectiva declaración y anexos, considerar el tipo de declaración que se vaya a elaborar sea a travez de la pagina del SRI o mediante el programa Dim Formularios.

Secretaria: Proceso de recepción de documentos



En la recepción de documentos, cuando se trata de la emisión de pólizas que se cumplan los requisitos que solicita la aseguradora de acuerdo al contrato emitido por la empresa (cliente), que tipo documentación es la que se debe de disponer para la entrega y recepción de la misma, una vez obtenida la poliza recoger firmas y hacer llegar original al cliente y copia de recibido del documento para la empresa.

Departamento Técnico: Proceso de recepción de proyectos



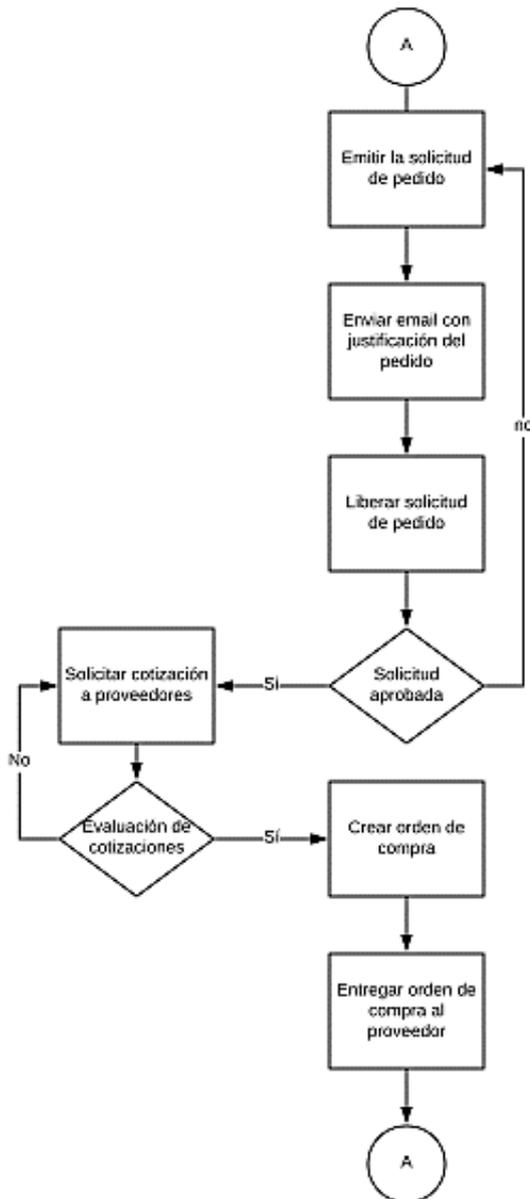
Se debe recibir el diseño y presupuesto en conjunto con el contrato pactado por ambas partes, para dar inicio a la ejecución del trabajo, se verifican valores en dólares y cantidades a realizarse, se entrega a compras listado de materiales detallando calidad y cantidad que se va a necesitar y se entrega a residente de obra en caso de que se deba realizar en obra para que se ejecute y se realice control mediante planillas los avances que se van realizando.

Residentes de Obra: Proceso de Revisión de proyectos



Verifica en planillas avance de trabajos realizados y de acuerdo a lo ejecutado con el fiscalizador de la empresa contratante, aprueban planilla e informan el porcentaje de avance para que el departamento técnico verifique información y se comunique a la asistente contable que proceda con la facturación.

Departamento de Compras: Proceso de compra de materiales.



Realiza observación del listado de materiales que se encuentra presupuestado y el tipo de material que ha sido requerido en mismo, solicita cotizaciones de los proveedores, ejecuta la compra y entrega a obra par la ejecución de los trabajos o para mantener en bodega si es solicitado por el jefe técnico.

**Indicadores de gestión**

<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Nombre indicador</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Numerador</b>	<b>Denominador</b>
Comercial	Efectividad en propuestas comerciales	Creciente	# de contratos firmados	# de propuestas comerciales realizadas
Comercial	Participación en el mercado	Creciente	Ventas de la empres	Ventas totales del sector
Comercial	Crecimiento de ventas	Creciente	Ventas periodo actual-ventas periodo anterior	Ventas del periodo anterior
Compras	Desempeño de proveedores	Creciente	# de proveedores cumplidos en meta de evaluación	# total de proveedores evaluados
Compras	Eficacia de entrega de pedidos	Decreciente	# Pedidos no atendidos en plazos establecidos	# Total de pedidos recibidos
Financiero	Cumplimiento del presupuesto	Informativo	Valor total del presupuesto ejecutado	Valor total del presupuesto
Gerencial	Cumplimiento de objetivos estratégicos	Creciente	# objetivos de plan estratégico cumplido	# total de objetivos plan estratégico
Obras	Eficiencia de obras (tiempo)	Creciente	Obra lograda	Obra presupuestada
Seguridad laboral	Accidentes laborales por horas laboradas	Decreciente	# accidentes laborales	# de horas laboradas
RRHH	Desempeño de personal	Creciente	# trabajadores que cumplen metas de evaluación	# total de trabajadores evaluados

#### 4.1.4 Análisis Costo-Beneficio

Tabla 9.

Detalle de inversión de la propuesta

<b>Propuesta</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Compra controlada de suministros	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Capacitación del personal	\$ 8.000,00	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$10.400,00</b>	<b>\$ 2.400,00</b>	<b>\$ 2.400,00</b>

Para la implementación de la propuesta, no solo se realizará una capacitación del personal para la inducción del manual a la empresa.

Otra de las estrategias aplicadas es la determinación de un presupuesto para la adquisición de suministros de oficina, debido a que su abastecimiento era irregular lo que crea desorganización y por tanto generación de gastos innecesarios a largo plazo. Por tanto, se determinó la búsqueda de un proveedor fijo de suministros, con un presupuesto mensual de USD 200.00 para la compra de suministros de oficina.

En total, la inversión en el año 1 es USD 10.400 debido a que la capacitación del personal para la inducción del manual representará de dos a tres días para que todo el personal tenga conocimiento del manual de funciones y procesos el cual se realizará una sola vez y tiene un costo de USD 8.000, debido a que la capacitación tiene un costo de \$200 por persona, y son 40 empleados que tiene la empresa.

Tabla 10.

Detalle de flujo de caja con la implementación de la propuesta

<b>Ingresos</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	\$ 762.013,84	\$ 769.633,98	\$ 777.330,32	\$ 785.103,62
<b>Egresos</b>				
Gastos Administrativos	\$ 636.486,20	\$ 642.126,38	\$ 647.826,92	\$ 653.588,45
Propuesta		\$ 10.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
<b>Utilidades</b>	<b>\$125.527,64</b>	<b>\$117.107,59</b>	<b>\$127.103,40</b>	<b>\$129.115,17</b>

La aplicación de la propuesta en el primer año supondrá una reducción de los beneficios en ese año. Sin embargo, con el control de los suministros permitirá

optimizar las utilidades de la empresa. Además, de que cualitativamente el rendimiento y desempeño del personal mejorará cuando cada colaborador haya sido capacitado.

## 6. Conclusiones

Las herramientas metodológicas implementadas han permitido la recolección de información sobre la situación actual, las percepciones de los individuos y a desarrollar una perspectiva más amplia sobre el fenómeno estudiado. La empresa Jonihesan a pesar de ser una de las más importantes en su rama, ha permanecido en los últimos años en el estancamiento por falta de visión y generación de nuevos objetivos que le permitan mejorarse y seguir destacándose en su mercado.

Los colaboradores no han sido inducidos adecuadamente a sus funciones, tan solo se les ha indicado de manera empírica los trabajos a realizar, lo cual es susceptible a errores y fallos por parte del personal

Además de que la empresa ya se encuentra establecida en el mercado, no cuenta con herramientas o sustentos escritos que avalen el trabajo de cada empleado. La falta de conocimiento documentado de la gestión que se debe realizar, así como el detalle de herramientas o procesos a llevarse a cabo ha provocado que la empresa a pesar de que planifique semana a semana el desarrollo de las actividades, no pueda llevarlas a cabo en su totalidad por la aparición de actividades no programadas que quitan mucho tiempo, esfuerzo y recursos.

La aplicación de un manual de funciones y procesos facilitará la gestión de las actividades y recursos de la empresa, además del control con los indicadores que proporcionará información periódicamente sobre el manejo de la compañía, sus estrategias y el cumplimiento de los objetivos.

## **7. Recomendaciones**

El manual de funciones y procesos deberá ser evaluado por expertos en sus ramas para que avalen la aplicación del mismo. Además de socializarlo con los colaboradores y gerentes a fin de pulir novedades que requiera la empresa y mejorar su aplicación.

Evaluar periódicamente el desempeño de las actividades o la gestión de la empresa con el objetivo de determinar las áreas más débiles que requieran reforzarse para mejorar el desenvolvimiento de la compañía.

Se recomienda adquirir equipos de computación para el área administrativa, debido a que los equipos actuales son obsoletos y generan problemas al momento de procesar la información ya que los equipos se vuelven lentos.

## Referencias

- 1 Amalia, G. (11 de 01 de 2018). *Organigrama estructural*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/organigrama-estructural.html>
- 2 Blandez Ricalde, M. d. (2014). *Proceso Administrativo*. México D.F.: Editorial Digital UNID. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=TYHDCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=proceso+administrativo&ots=pnvktOVILZ&sig=Nh\\_wCcKLT6A7eqD5rl8JJnLEbZU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=TYHDCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=proceso+administrativo&ots=pnvktOVILZ&sig=Nh_wCcKLT6A7eqD5rl8JJnLEbZU&redir_esc=y#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false)
- 3 Burgos, C. (11 de 01 de 2016). *La Reingeniería: Herramienta controversial*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545872004.pdf>
- 4 Carrillo Ojeda, E. (2018). Reingeniería de Procesos y el Branding. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 580-594. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/08/reingenieria-empresas-privadas.html>
- 5 Colorado Ordoñez, H. A. (2017). *RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA REINGENIERIA ADMINISTRATIVA DE PROCESOS*. Bogotá: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16273/CEBALLOS%20GONZALEZ%20HERNAN%20CESARIO%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 6 Franklin. (2010).
- 7 Garza Treviño, J. G. (1996). *Administración Contemporánea, reto para la empresa mexicana*. México D.F.: Editorial Alhambra. Obtenido de Acción Consultores.
- 8 Gerard, P. (22 de 12 de 2017). *REINGENIERÍA DE PROCESOS*. Obtenido de <file:///C:/Users/shirl/Downloads/Dialnet-ReingenieriaDeProcesos-6300068.pdf>

- 9 Hammer, M. (1997). *Más allá de la reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma.  
doi:ISBN 425-19-0325
- 10 Jiménez, D. (2016). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- 11 Juan, B. (01 de 06 de 2011). *Gestión de Procesos*. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34966411/Resumen\\_libro\\_Gestion\\_de\\_procesos\\_JBC\\_2011.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGestion\\_de\\_Procesos\\_Alineados\\_con\\_la\\_est.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIA](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34966411/Resumen_libro_Gestion_de_procesos_JBC_2011.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGestion_de_Procesos_Alineados_con_la_est.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIA)
- 12 Juan, G. (7 de 07 de 2014). *REINGENIERÍA DEL CAMBIO: HISTORIA, DEFINICIONES, CAUSAS, FASES, PRINCIPIOS Y TIPOLOGÍA*. Obtenido de <http://actualidadempresa.com/reingenieria-del-cambio-historia-definiciones-causas-fases-principios-y-tipologia/>
- 13 Lefcovich, M. (2004). <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422295004.pdf>.
- 14 Llumiquinga, M. F., & Luzuriaga Coronel, P. S. (04 de 2010). *PROPUESTA DE REINGENIERIA DE PROCESOS COMERCIALES BASADOS EN LA SERVUCCION PARA LA TIENDA DE CALZADO, AÑO 2010*. Cuenca: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/801/14/UPS-CT001867.pdf>
- 15 LRTI. (2018). *Ley de Régimen Tributario Interno*. Montecristi: Asamblea General.
- 16 Luna González, A. (2015). *PROCESO ADMINISTRATIVO*. México D.F.: GRUPO EDITORIAL PATRIA. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=7c9UCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=proceso+administrativo&ots=-KGQ8v5wSg&sig=SQIK1rr-NeTr-EOrdIF3qwXZjMI&redir\\_esc=y#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=7c9UCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=proceso+administrativo&ots=-KGQ8v5wSg&sig=SQIK1rr-NeTr-EOrdIF3qwXZjMI&redir_esc=y#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false)

- 17 Maciel, P. (26 de 11 de 2012). *diagrama de flujo salvador perdomo*. Obtenido de <https://prezi.com/kiwbqrsbg9ba/diagrama-de-flujo-salvador-perdomo/>
- 18 Manene, L. M. (23 de Enero de 2012). *REINGENIERIA DE PROCESOS EMPRESARIALES Y SU GESTION*. Obtenido de Luis Miguel Manene: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/01/23/reingenieria-de-procesos-empresariales-y-su-gestion-2/>
- 19 Monica. (2006). *El Proceso Administrativo*.
- 20 Moreno García, R. R., & Parra Bofill, S. (2017). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales "Santiago". *Ingeniería Industrial*, 38(2), 130-142. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v38n2/rii020217.pdf>
- 21 Pérez Andrés, G., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (2017). REINGENIERÍA DE PROCESOS. *3C Empresa*, 81-91. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.81-91>
- 22 Riquelme, M. (5 de Febrero de 2018). *Web y Empresas*. Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/reingenieria/>
- 23 Roberto, M. (2 de 08 de 2017). *Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la*. Obtenido de Ingeniería Industrial: <file:///C:/Users/shirl/Downloads/Dialnet-MetodologiaParaLaReingenieriaDeProcesosValidacionE-6129015.pdf>

## Apéndices

### Apéndice A. Situación actual de la empresa

#### Organigrama actual de la empresa

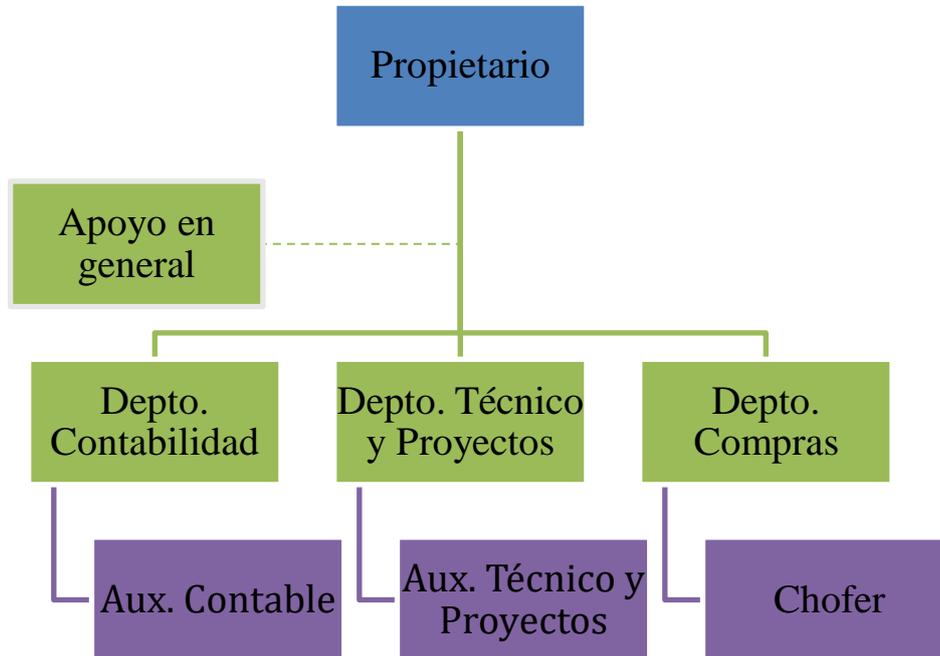


Figura 1. Organigrama actual de la empresa Herrera Díaz Jonihesan

## Apéndice B. FODA de la empresa

Tabla 11.

FODA de la empresa Herrera Díaz Jonihesan

<b>FODA</b>		
<b>HERRERA DIAZ JONIHESAN</b>		
<b>ANALISIS INTERNO</b>          <b>ANALISIS EXTERNO</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	1.- Compromiso hacia sus clientes y comunidad.	1.- Los trabajadores desconocen de políticas internas con respecto al personal.
	2.- Compromiso hacia los trabajadores pese a la carencia de departamentos adecuados de personal.	2.- Fallas en unidades y equipos.
	3.- Mentalidad gerencial abierta a nuevos cambios y mejoras dentro de la empresa.	3.- Carencia de un departamento de recursos humanos que integre correctamente los sistemas y subsistemas de recursos humanos.
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1.- El sector de la construcción crece a medida que crece la población, aumentando potenciales prospectos que la empresa puede ejecutar.	1.- Darse a conocer trabajando arduamente.	1.- Planes de apoyo que ayuden a potencializar y asegurar el éxito de la empresa.
2.- Crecimiento económico.	2.- Resaltar Capacidades laborales e intelectuales aplicando valores.	2.- Oportunidades de mejora que representan ajustes positivos.
3.- Reconocimiento profesional.	3. Aceptar ideas del personal	3.- Creación de departamento RRHH.
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1.- Entrada de nuevas empresas.	1.- Mantener posicionamiento en el mercado.	Capacitaciones personalizadas
2.- Economía actual a la baja, que impacta negativamente en los presupuestos	2.- Brindar a los colaboradores incentivos económicos para lograr resultados propuestos.	2.- Mantenimiento constante en los equipos para evitar riesgos.
3.- Mejor promoción y Publicidad de la competencia.	Innovación	3.- Idear nuevas formas de publicitar el servicio que se brinda.

## **Apéndice C. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

**Rivalidad entre competidores:** esta fuerza posee un nivel alto, y por tanto el atractivo es medio debido a las barreras de entrada para los competidores de este sector. Las acciones competitivas se aumentan en el momento de adjudicación de licitaciones o logro de contrataciones privadas, pues debe haber una inversión en infraestructura, en eficiencia de su gestión y esfuerzos por aumentar su prestigio.

**Amenaza de nuevos competidores:** este punto se evalúa con un nivel medio para la empresa, y el atractivo es bajo pues no existen muchos competidores de entrada, ya que es el cliente, quien opta, a través del proceso de Licitación pública o contratación privada.

**Amenaza de sustitutos.** Para Herrera Díaz Jonihesan no existe amenaza de servicios sustitutos (nivel bajo), debido a que la empresa está dedicada a realizar servicios de instalaciones hidráulicas sanitarias. Esta amenaza es baja, porque aumentaría la rentabilidad, aumentaría el atractivo de la industria.

**Poder de negociación de los compradores:** como fue señalado anteriormente, el poder de negociación de los compradores o usuarios del servicio, es alta pues son ellos quienes deciden por una empresa constructora u otra, a través del proceso de Licitaciones Públicas o contrataciones privadas

**Poder de negociación de los proveedores.** En el caso de la empresa Herrera Díaz Jonihesan, el poder de los proveedores es irrelevante, pues la empresa, cuenta con varios proveedores, quienes le ofrecen precios preferenciales, por tratarse de que es un cliente frecuente.

Los principales proveedores de la empresa son:

1. Ricky Centro Ferretero
2. Suministros & servicios técnicos Cía. Ltda.
3. Maquinarias Henríquez S.A.
4. Bolco S.A.

5. Tubosistemas S.A.

6. Grupo Provi Grupovica.

Tabla 12.

Cuadro de resumen de las cinco fuerzas de Porter empresa Herrera Díaz Jonihesan

<b>RIVALIDAD AMPLIADA</b>	<b>ATRACTIVO DE SECTOR DE LA CONSTRUCCION</b>		
	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
Rivalidades entre competidores		<b>X</b>	
Amenaza nuevos competidores	<b>X</b>		
Poder de los proveedores			<b>X</b>
Amenazas de los sustitutos	<b>X</b>		
Poder de los Compradores			<b>X</b>
Atractivo del Sector		<b>X</b>	

## Apéndice D. Formato de Entrevista



### ENTREVISTA A GERENTE DE LA EMPRESA

**Gerente: Ing. Jonihesan Herrera Díaz**

**Objetivo:** Recopilar información acerca de los factores que inciden en el desarrollo de las actividades dentro de la organización a fin de obtener una perspectiva más real sobre la operación del negocio y determinar las áreas que requieren de mejoras.

1. ¿Cómo fueron los inicios de la empresa? ¿cuáles fueron las etapas por las que tuvo q pasar la empresa hasta la actualidad
2. ¿Considera usted que los cambios por los que ha pasado la empresa han sido significativos, de quién recibió asesoría durante el proceso?
3. ¿Considera usted que sus trabajadores se sienten cómodos con las instrucciones que se les delega? ¿Por qué cree que existe personal satisfecho o insatisfecho, cuáles son los factores que inciden?
4. ¿Considera que el desempeño de sus trabajadores es el más óptimo o considera que existe algún tipo de carencia y de ser así, cuál sería?
5. ¿Cree usted que el personal cuenta con los insumos necesarios para poder cumplir con su trabajo?
6. ¿Está usted al tanto de todas las novedades que se suscitan en la empresa?  
¿Cuándo alguien comete un error? ¿Si existe conflictos entre los trabajadores?
7. ¿Qué fortalezas cree usted que tiene la empresa que la diferencia de las demás?
8. ¿En qué aspecto usted considera que la empresa debería de mejorar?

## Apéndice E. Formato de Ficha de Observación



### FICHA DE OBSERVACIÓN

**Objetivo:** Recopilar información acerca de los factores que inciden en el desarrollo de las actividades en obra a fin de obtener una perspectiva más real sobre la operación del negocio y determinar las áreas que requieren de mejoras.

**Área de observación:** OBRA PACIFICA 1000

**Fecha:** 15 de enero del 2020 **Hora Inicio:** 08:00 **Hora Fin:** 17:00

Escala de Valoración	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Puntaje	5	4	3	2	1

No.	Aspectos a Evaluar	5	4	3	2	1	Observaciones
1	Cuentan con la indumentaria para ejecutar la obra respectiva.						
2	Los trabajadores cuentan con los equipos de seguridad necesarios para garantizar su integridad física.						
3	Los supervisores se cercioran de que todos cuenten con sus materiales de trabajo						
4	Proactividad (solución de problemas)						
5	Existe una buena comunicación entre obreros y supervisores residentes para el desarrollo de las actividades.						
6	Existen mecanismos de seguridad (señalética, identificación zona de peligro y rutas de evacuación)						
7	Existen condiciones propicias para el desarrollo de las actividades.						
8	Tiempo de espera para el cumplimiento de actividades						

## Apéndice F. Formato de Grupo Focal



### GRUPO FOCAL A LOS TRABAJADORES

**Objetivo:** Recopilar datos sobre la ejecución de procesos dentro de las diversas áreas de la empresa de manera natural a fin de obtener una perspectiva más real sobre la operación del negocio y determinar las áreas que requieren de mejoras.

1. ¿Cuándo usted ingreso a la empresa recibió algún tipo de capacitación o inducción sobre las actividades, funciones y responsabilidades que debía cumplir?
2. ¿Cree usted que la falta de aquella capacitación o escasa inducción a incidido en su rendimiento profesional?
3. ¿Cuándo se les designan las responsabilidades, estas actividades son delegadas por su jefe inmediato o por alguna persona de otro departamento?
4. ¿Cómo usted se organiza para desarrollar su trabajo o existe una organización al momento de ejecutar la actividad que se le ha sido designada?
5. ¿Considera usted que las instrucciones y el tiempo en la ejecución de su trabajo son las adecuadas y los insumos son los necesarios para desarrollar el trabajo?
6. ¿Al momento de existir alguna duda con respecto al trabajo a desempeñar cuenta con la asesoría pertinente para desarrollarla?
7. ¿Qué aspecto positivo usted resaltaría de la empresa en su área de trabajo, de su jefe y de sus compañeros?
8. ¿Qué aspecto negativo usted resaltaría de la empresa en su área de trabajo, de su jefe y de sus compañeros?