



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA
CARRERA INGENIERÍA EN SISTEMAS DE CALIDAD Y
EMPRESARIADO.

TEMA:

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURAL PARA LA
CONSTRUCTORA MIELES & MIELES

AUTORAS:

MIRYAN CALIXTA VÉLEZ VÉLEZ

CORINA EMPERATRIZ ZAMBRANO COX

TUTOR:

ING. XAVIER YÁNEZ

GUAYAQUIL, MARZO, 2018



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE INGENIERIA QUIMICA
CARRERA DE INGENIERÍA EN SISTEMAS DE CALIDAD Y
EMPREDIMIENTO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:

INGENIERA EN SISTEMAS DE CALIDAD Y EMPREDIMIENTO

TEMA:

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURAL PARA LA
CONSTRUCTORA MIELES & MIELES

AUTORAS:

MIRYAN CALIXTA VÉLEZ VÉLEZ
CORINA EMPERATRIZ ZAMBRANO COX

TUTOR:

ING. XAVIER YÁNEZ MSC

GUAYAQUIL, MARZO, 2018



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA

INGENIERÍA EN SISTEMAS DE CALIDAD Y EMPRENDIMIENTO

Acta de Aprobación del Trabajo de Titulación

Proyecto de Investigación

Tema:

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURAL PARA LA CONSTRUCTORA

MIELES & MIELES

Trabajo de Investigación presentado por:

MIRYAN CALIXTA VÉLEZ VÉLEZ

CORINA EMPERATRIZ ZAMBRANO COX

Aprobado en su estilo y contenido por el Tribunal de Sustentación:

.....
C.P.A. MÓNICA CRIOLLO MSC

Presidente del Tribunal

.....
ING. FERNANDO VILLACIS MSC, MBA

Tribunal Principal

.....
ING. BRENDA CISNEROS MSC

Tribunal Principal

.....
ING. DAVID XAVIER YÁNEZ FLORES MSC
Director(a) del Proyecto de Investigación



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN		
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURAL PARA LA CONSTRUCTORA MIELES & MIELES	
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	VÉLEZ VÉLEZ MIRYAN CALIXTA / ZAMBRANO COX CORINA EMPERATRIZ	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	YÁNEZ FLORES DAVID XAVIER	
INSTITUCIÓN:	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	
UNIDAD/FACULTAD:	FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA	
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	SISTEMAS DE CALIDAD Y EMPRENDIMIENTO	
GRADO OBTENIDO:	INGENIERÍA	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	No. DE PÁGINAS:	
ÁREAS TEMÁTICAS:	ADMINISTRACIÓN, TALENTO HUMANO, GESTIÓN DE PROCESOS.	
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, ORGANIGRAMAS, FUNCIONES, PROCESOS.	
<p>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</p> <p>El presente proyecto está especialmente diseñado y dirigido para la constructora Miele & Miele, el cual está enfocado en mejorar la competitividad de la compañía a través de la propuesta de una estructura organizacional definida. El proyecto está dividido en cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera.</p> <p>En el primer capítulo se plantea la problemática para encontrar las causas del problema, en el segundo capítulo se define el marco teórico de los temas tratados en el proyecto, la metodología a utilizarse y los métodos para la recolección y tratamiento de la información. En el tercer capítulo se desarrolla la investigación de campo a través de los instrumentos de investigación ya planteados en el capítulo anterior, se aplican las encuestas y se analizan los resultados, y en el cuarto capítulo se diseña y se plantea la propuesta, la misma que contiene los elementos necesarios para la implantación de una estructura organizacional funcional que incluye misión, visión, valores, organigramas, mapas de procesos y manuales de funciones y de procesos.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0994564771 0958714284 6058937	E-mail: corinaemperatriz_89@hotmail.com mirian_v13@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Ing. Georgina Pazan Teléfono: 0980580565 Email: emma.pazang@ug.edu.ec	



**FACULTAD DE INGENIERIA QUIMICA
INGENIERIA EN SISTEMAS DE CALIDAD Y EMPRENDIMIENTO
UNIDAD DE TITULACIÓN**

Guayaquil, 27/02/2018

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR REVISOR

Habiendo sido nombrado **ING. JAIME FERNANDO VILLACIS VARGAS MBA, MSC**, tutor revisor del trabajo de titulación **DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURAL PARA LA CONSTRUCTORA MIELES & MIELES**, certifico que el presente trabajo de titulación, elaborado por **MIRYAN CALIXTA VELEZ VELEZ** con **C.I. No.0940873797** Y **CORINA EMPERATRIZ ZAMBRANO COX**, con **C.I. No. 0928005164**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **INGENIERO EN SISTEMAS DE CALIDAD Y EMPRENDIMIENTO**, en la Carrera/Facultad, ha sido **REVISADO Y APROBADO** en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

**ING. FERNANDO VILLACIS VARGAS, MBA, MSC.
C.I. 091203014**

CERTIFICADO DE REVISIÓN DE LA REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA

Guayaquil, 27 febrero del 2018

Yo, Rosa Cecilia Mendieta García, **certifico** que he revisado la redacción y ortografía de la tesis, **DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURAL PARA LA CONSTRUCTORA MIELES & MIELES**., elaborado por las Egresadas: MIRYAN CALIXTA VÉLEZ VÉLEZ y CORINA EMPERATRIZ ZAMBRANO COX.

Para el efecto he procedido a leer y analizar de manera profunda el estilo y la forma del contenido del texto:

- Se denota pulcritud en la escritura en todas sus partes
- La acentuación es precisa.
- Se utilizan los signos de puntuación de manera acertada.
- En todos los ejes temáticos se evita los vicios de dicción.
- Hay concreción y exactitud en las ideas.
- No incurre en errores en la utilización de las letras.
- La aplicación de la sinonimia es correcta.
- Se maneja con conocimientos y precisión la morfosintaxis.
- El lenguaje es pedagógico, académico, sencillo, y directo, por lo tanto, de fácil comprensión.

Por lo expuesto y en uso de mis derechos como **ESPECIALISTA EN ELABORACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES Y EDUCATIVOS Y MAGÍSTER EN EDUCACIÓN SUPERIOR**, recomiendo **LA VALIDEZ ORTOGRÁFICA** de su proyecto previo a la obtención del Título de **INGENIERA EN SISTEMAS DE CALIDAD Y EMPRENDIMIENTO**.

Atentamente,
Msc. CECILIA MENDIETA GARCÍA
Catedrática de la Facultad de Filosofía
REGISTRÓ SENESCYT # 1006-06-651875
CELULAR: 0985813440 - 385609



**FACULTAD INGENIERÍA QUÍMICA
INGENIERÍA EN SISTEMAS DE CALIDAD Y EMPRENDIMIENTO
UNIDAD DE TITULACIÓN**

CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD

Habiendo sido nombrado **DAVID XAVIER YÁNEZ FLORES**, tutor del trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por **MIRYAN CALIXTA VÉLEZ VÉLEZ** con **C.C. 0940873797** y **CORINA EMPERATRIZ ZAMBRANO COX** con **C.C. 0928005164**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **INGENIERO EN SISTEMAS DE CALIDAD Y EMPRENDIMIENTO**.

Se informa que el trabajo de titulación: **“DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURAL PARA LA CONSTRUCTORA MIELES & MIELES”**, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio **URKUND** quedando el 1% de coincidencia.

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document:	VELEZ Y ZAMBRANO ENERO 17.pdf (D34794042)
Submitted:	1/18/2018 12:21:00 AM
Submitted By:	daxayafo@yahoo.es
Significance:	1 %

Sources included in the report:

PROYECTO.docx (D15807701)
<https://www.gestiopolis.com/factores-externos->
<http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>
<http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1531>
<https://temasdederecho.wordpress.com/2012/06/04/el-riesgo-ocupacional-accidente-de->

Instances where selected sources appear:

10

<https://secure.arkund.com/view/34267227-469438-931419>

**ING. DAVID XAVIER YÁNEZ FLORES Msc.
C.I. 0909307902**



**FACULTAD INGENIERÍA QUÍMICA
INGENIERÍA EN SISTEMAS DE CALIDAD Y EMPRENDIMIENTO
UNIDAD DE TITULACIÓN**

Guayaquil, 18 de enero del 2018

**ING. JAIME FIERRO AGUILAR/ISCE
FACULTAD INGENIERÍA QUÍMICA
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
Ciudad. -**

De mis consideraciones:

Envío a Ud. el Informe correspondiente a la tutoría realizada al Trabajo de Titulación DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURAL PARA LA CONSTRUCTORA MIELES & MIELES de las estudiantes MIRYAN CALIXTA VÉLEZ VÉLEZ y CORINA EMPERATRIZ ZAMBRANO COX, indicando que han 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 las estudiantes están aptas para continuar con el proceso de revisión final.

Atentamente,

**ING. DAVID XAVIER YÁNEZ FLORES Msc.
C.I. 0909307902**



**FACULTAD INGENIERÍA QUÍMICA
INGENIERÍA EN SISTEMAS DE CALIDAD Y EMPRENDIMIENTO
UNIDAD DE TITULACIÓN**

LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO
NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADÉMICOS

Nosotras, MIRYAN CALIXTA VÉLEZ VÉLEZ con C.I. No. 0940873797 y ZAMBRANO COX CORINA EMPERATRIZ con C.I. 0928005164, certificamos que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es “DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURAL PARA LA CONSTRUCTORA MIELES & MIELES” son de nuestra absoluta propiedad y responsabilidad y según el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN*, autorizo el uso de una licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la presente obra con fines no académicos, en favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso del mismo, como fuera pertinente.

MIRYAN CALIXTA VÉLEZ VÉLEZ
C.I. No. 0940873797

CORINA EMPERATRIZ ZAMBRANO COX
C.I. No. 0928005164

*CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (Registro Oficial n. 899 - Dic./2016) Artículo 114.- De los titulares de derechos de obras creadas en las instituciones de educación superior y centros educativos.- En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o Innovación, artículos.
ANEXO 14 académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académico.

DEDICATORIA CORINA ZAMBRANO

El presente trabajo se lo dedico a mi madre Holanda Zambrano que siempre me ha brindado su apoyo incondicional y gracias a ella he logrado ser quien soy. A mi hija Amy Rivero que ha sido el motor que me impulsó a seguir con mis estudios, para ella mi corazón chiquito mi gran fortaleza, y a mis hermanas Candy y Ámbar, que me alegran con sus ocurrencias.

A mis abuelos que desde el lugar en el que se encuentren espero que estén bien.

CORINA ZAMBRANO COX

DEDICATORIA MIRYAN VÉLEZ

Dedico este proyecto a:

El amor de mi vida y esposo Renato Llerena por su apoyo incondicional durante mi carrera.

Mis amados padres Cruz Vélez y Pedro Vélez quienes han sido el pilar fundamental en mi vida.

Mis hermanos y especialmente a mi consentido Isaías Vélez quien es mi orgullo y mi fortaleza para seguir adelante con mi vida profesional.

MIRYAN VÉLEZ

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por darnos la oportunidad de tener vida y seguir logrando nuestros objetivos.

A nuestros padres que son nuestros guías de la vida.

A nuestros docentes por aportar con sus conocimientos científicos a lo largo de nuestras carreras.

A nuestras amistades.

CORINA ZAMBRANO COX

MIRYAN VÉLEZ VÉLEZ

TABLA DE CONTENIDO

Portada.....	i
Contraportada	ii
Hoja del tribunal.....	iii
Repositorio senescyt	v
Certificación del tutor revisor	v
Certificado de revisión de la redacción y ortografía.....	vi
Certificado porcentaje de similitud.....	vii
Certificación del tutor guía	viii
Licencia gratuita.....	ix
Dedicatoria corina zambrano.....	x
Dedicatoria miryan vélez	xi
Agradecimientos.....	xii
Tabla de contenido.....	xiii
Índice de tablas.....	xvi
Índice de anexos	xviii
Resumen.....	xix
Abstract	xx
Capítulo 1	1
Planteamiento del problema.....	1
Problematización	1
Diagnóstico del problema	2
Pronóstico	3
Control al pronóstico	3
Formulación del problema.....	4
Sistematización del problema.....	4
Objetivos.....	5
General.	5

Específico.....	5
Delimitación del problema.....	5
Delimitación espacial.....	6
Delimitación temporal.....	6
Delimitación universal.....	6
Justificación.....	7
Aspecto teórico:.....	7
Aspecto metodológico:.....	9
Aspecto práctico:.....	9
Hipótesis.....	10
Hipótesis general.....	10
Hipótesis particulares.....	10
Conceptualización y operacionalización de variables.....	11
Capítulo 2.....	13
Marco teórico.....	13
Antecedentes referenciales.....	13
Fundamentación teórica.....	17
Administración en las organizaciones.....	17
Las 5 p's de la estrategia.....	18
La estructura organizacional.....	19
El proceso del plan estratégico.....	21
El manual de procedimientos.....	24
Clima organizacional.....	25
La cultura organizacional.....	26
El comportamiento del personal.....	27
La gestión por competencias.....	28
Capacitación en obra – polivalencia.....	29
Negociación con los proveedores.....	30
Seguridad e higiene industrial.....	31
Análisis de riesgos mecánicos y ergonómicos.....	32
Marco conceptual.....	33
Marco legal.....	36

Capítulo 3	37
Marco metodológico.....	37
Tipos de investigación.....	37
Diseño de investigación	38
Metodología de investigación	38
Población y muestra.....	39
Características de la población.	39
Tipo de muestra.	41
Tamaño de la muestra.	41
Fórmula población finita	42
Tamaño de la muestra	43
Técnicas e instrumentos	43
Observación	43
Encuestas	44
Análisis e interpretación de los datos	44
Capítulo 4	78
Propuesta	78
Misión propuesta	78
Visión propuesta.....	79
Principios y valores propuestos.....	79
Organigrama estructural de mieles & mieles.....	80
Organigrama posicional de mieles & mieles.....	81
El mapa de procesos	82
Manual de funciones mieles & mieles cía. Ltda.	83
Manual de procedimientos.....	85
Conclusiones.....	87
Recomendaciones.....	89
Bibliografía.....	210

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población total	41
Tabla 2. Tamaño de la muestra	43
Tabla 3. Rango de edades de los clientes.....	45
Tabla 4. Grado de conocimiento de la filosofía de la empresa.....	46
Tabla 5. Valoración de la atención recibida por la empresa Miele y Miele.	47
Tabla 6. Valoración del servicio.	48
Tabla 7. Comunicación efectiva	49
Tabla 8. Grado de recomendación de los servicios de la constructora.	50
Tabla 9. Grado de cumplimiento en la entrega de obras.....	51
Tabla 10. Probabilidad de volver a contratar los servicios de Miele y Miele.....	52
Tabla 11. Grado de conocimiento de los servicios que ofrece Miele y Miele.	53
Tabla 12. Nivel de satisfacción de los proveedores.	54
Tabla 13. Cumplimiento de las políticas de compras.....	55
Tabla 14. Calificación del trato que brinda la empresa a sus proveedores.....	56
Tabla 15. Frecuencia de evaluación a sus proveedores.	57
Tabla 16. Factores importantes en la negociación.....	58
Tabla 17. Frecuencia de reclamos de parte de la empresa Miele y Miele.	59
Tabla 18. Rango de edades de los miembros del directorio.	60
Tabla 19. Nivel de instrucción de los miembros del directorio de la constructora.....	61
Tabla 20. Frecuencia de realización de planes estratégicos	62
Tabla 21. Grado de importancia de la opinión de los trabajadores.....	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Rango de edad de los clientes.....	45
Gráfico 2. Grado de conocimiento de la filosofía de la empresa.....	46
Gráfico 3. Valoración de la atención recibida por parte de la empresa Miele y Miele.....	47
Gráfico 4. Valoración del servicio.	48
Gráfico 5. Comunicación efectiva	49
Gráfico 6. Grado de recomendación de los servicios de la constructora.	50
Gráfico 7. Grado de cumplimiento en la entrega de obras.....	51
Gráfico 8. Probabilidad de volver a contratar los servicios de Miele y Miele.	52
Gráfico 9. Grado de conocimiento de los servicios que ofrece Miele y Miele.....	53
Gráfico 10. Nivel de satisfacción de los proveedores.	54
Gráfico 11. Cumplimiento de las políticas de compras.....	55
Gráfico 12. Calificación del trato que brinda la empresa a sus proveedores.....	56
Gráfico 13. Frecuencia de evaluación a sus proveedores.	57
Gráfico 14. Factores importantes en la negociación.....	58
Gráfico 15. Frecuencia de reclamos de parte de la empresa Miele y Miele.	59
Gráfico 16. Rango de edades de los miembros del directorio.....	60
Gráfico 17. Nivel de instrucción de los miembros del directorio de la constructora.....	61
Gráfico 18. Frecuencia de realización de planes estratégicos	62
Gráfico 19. Grado de importancia de la opinión de los trabajadores.....	63
Gráfico 20. Frecuencia de capacitación al personal.	64
Gráfico 21. Factores importantes para la organización.	65
Gráfico 22. Frecuencia que realiza planes de mejora.....	66
Gráfico 23. Rango de edad de los empleados de la constructora.	67
Gráfico 24. Género de los empleados.....	68
Gráfico 25. Antigüedad del personal	69
Gráfico 26. Conocimiento de los componentes del plan estratégico.	70
Gráfico 27. Conocimiento de su nivel jerárquico.	71

Gráfico 28. Frecuencia de evaluaciones de desempeño.....	72
Gráfico 29. Grado en que se encuentran documentadas las actividades.....	73
Gráfico 30. Conocimiento de las funciones y responsabilidades del cargo.	74
Gráfico 31. Motivación laboral	75
Gráfico 32. Nivel de satisfacción en el ambiente laboral.	76
Gráfico 33. Evaluación de desempeño de la alta gerencia.	77
Gráfico 34. Diagrama de Pareto del diagnóstico.	96

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ishikawa de Diagnóstico	90
Anexo 2. Ishikawa de Pronóstico	91
Anexo 3. Ishikawa de Control de Pronóstico.....	92
Anexo 4. Multivoting metodología 20%	93
Anexo 5. Multivoting de Control al pronóstico.	95
Anexo 6. Diagrama de afinidad del diagnóstico.....	95
Anexo 7. Diagrama de Pareto del diagnóstico.....	96
Anexo 8. Matriz de factores Críticos de éxito.....	97
Anexo 9. Conceptualización y Operacionalización de las variables	100
Anexo 10. Encuesta dirigida a los clientes.	103
Anexo 11. Encuesta dirigida a los proveedores de la empresa.	106
Anexo 12. Encuesta dirigida al directorio ejecutivo de la empresa.	108
Anexo 13. Encuesta dirigida al personal administrativo, operativo y de apoyo de la empresa.....	111
Anexo 14. Ficha de Observación.....	115
Anexo 15. Ficha Inteligente	116
Anexo 16. Misión Propuesta.....	129
Anexo 17. Visión Propuesta.	130
Anexo 18. Acta de entrega del manual de funciones.....	131
Anexo 19. Manual de Funciones y perfiles de cargo.	132

“DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURAL PARA LA CONSTRUCTORA MIELES & MIELES”

Autoras: Miryan Calixta Vélez Vélez

Corina Emperatriz Zambrano Cox

Tutor: David Xavier Yáñez Flores

RESUMEN

El presente proyecto está especialmente diseñado y dirigido para la constructora Miele & Miele, el cual está enfocado en mejorar la competitividad de la compañía a través de la propuesta de una estructura organizacional definida. El proyecto está dividido en cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera, en el primer capítulo se plantea la problemática para encontrar las causas del problema, en el segundo capítulo se define el marco teórico de los temas tratados en el proyecto, la metodología a utilizarse y los métodos para la recolección y tratamiento de la información. En el tercer capítulo se desarrolla la investigación de campo a través de los instrumentos de investigación ya planteados en el capítulo anterior, se aplican las encuestas y se analizan los resultados, y en el cuarto capítulo se diseña y se plantea la propuesta, la misma que contiene los elementos necesarios para la implantación de una estructura organizacional funcional que incluye misión, visión, valores, organigramas, mapas de procesos y manuales de funciones y de procesos.

Palabras Claves: Estructura organizacional, funciones, procesos, metodología.

“DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURAL PARA LA CONSTRUCTORA MIELES & MIELES”

Autoras: Miryan Calixta Vélez Vélez
Corina Emperatriz Zambrano Cox

Tutor: David Xavier Yáñez Flores

ABSTRACT

This project is specially designed and directed for the construction company Honey & Honey, which is focused on improving the competitiveness of the company through the proposal of a defined organizational structure. The project is divided into four chapters distributed as follows, in the first chapter the problem is posed to find the causes of the problem, in the second chapter the theoretical framework of the topics covered in the project is defined, the methodology to be used and the methods for the collection and treatment of information. In the third chapter, the field research is developed through the research instruments already mentioned in the previous chapter, the surveys are applied and the results are analyzed, and in the fourth chapter the proposal is designed and proposed, the same as It contains the necessary elements for the implementation of a functional organizational structure that includes mission, vision, values, organization charts, process maps and function and process manuals.

Key words: Organizational structure, functions, processes, methodology.

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Problematización

Mieles y Mieles es una empresa del sector de la construcción, dedicados al diseño planos y ejecución obras de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas entre otros, incluye remodelación, renovación o rehabilitación de estructuras existentes (Ecuadatos, 2016).

La empresa tiene alrededor de 10 años de funcionamiento en el mercado, pero en los últimos años se desaceleró el crecimiento de este sector, debido a la situación económica global y a ciertas estrategias planteadas por el gobierno que causaron incertidumbre en el sector (Issuu, 2013).

Debido al ritmo acelerado en el que se desarrolla la sociedad, la aparición de nuevas y empresas con un enfoque visionario, es necesario replantearse la forma de hacer negocio de la compañía en el mercado, no sólo para su sobrevivencia en el mercado sino para su expansión y crecimiento corporativo, brindando soluciones a todas las partes de la organización tanto externas como internas (Open Mind, 2014).

Diagnóstico del problema

La situación actual de la empresa no es la más favorable, motivo por el cual se ha realizado un análisis interno a la organización, para determinar cuáles son las causas más relevantes que influyen negativamente en la compañía (García, 2015).

Las causas encontradas demuestran que la empresa tiene debilidades que afectan la parte estructural de la empresa, la ausencia de planeación estratégica en una organización afecta a la compañía a largo plazo, provocando una inadecuada comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, de la misma forma al no existir en la organización un manual de procesos y procedimientos provoca una variabilidad en los procesos, por ende, inconformidad de las partes involucradas.

La inexistencia de objetivos organizacionales y departamentales, afectan directamente la rentabilidad de la empresa debido a que no se establecen metas, ni objetivos y se tiende a únicamente a atender los contratos que le salen a la empresa por lo que no se establecen metas. Todo esto conlleva a que no se fortalezca la cultura organizacional y no se planteen planes de mejora (Culma, Motta Hurtatis, Quiroga Hernández, & Sánchez Duarte , 2014).

Pronóstico

Entre los efectos a futuro que ocasionarían a la compañía si se sigue trabajando bajo el mismo método tenemos, empresa sin potencial de crecimiento, pérdida de contratos inmobiliarios, pérdida de clientes, baja reputación corporativa, disminución en la participación del mercado, despido intempestivo del personal, pérdida de liquidez, disminución de crédito bancario y en el último de los casos el cierre de las actividades de producción (Emprendedores, 2015).

Éstos son los efectos críticos que podrían surgir si no se toman las medidas preventivas y correctivas pertinentes que permitan mejorar la situación actual de la empresa por lo cual es necesario plantear medidas que mejoren la realidad actual de la compañía.

Control al pronóstico

Una vez efectuado el análisis de las causas que afectan el crecimiento de la empresa se procede a plantear soluciones contundentes que permitan obtener una mejor visión del crecimiento de la organización y que la misma se sustente en la razón de ser, contribuyendo al desarrollo mutuo de los colaboradores y sus altos directivos (Alcañiz, 2011).

Entre las medidas propuestas tenemos, diseñar y proponer; misión, visión, valores, manual de funciones y perfiles de cargo, organigramas, manual de procesos y procedimientos, y el mapa de procesos (Henao, 2017).

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Qué factores se consideran relevantes en el diseño organizacional y estructural para la constructora Mieleles & Mieleles?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta la inexistencia de un manual de funciones y perfiles de cargos a la empresa Mieleles & Mieleles?

¿De qué manera se beneficiaría la constructora Mieleles & Mieleles al establecer la misión, visión y valores corporativos?

¿Cuál es la importancia de desarrollar un manual de procesos y procedimiento?

OBJETIVOS

General.

- Diseñar un modelo organizacional para la constructora Mieleles & Mieleles con la finalidad de establecer un direccionamiento que permita consolidar su estructura corporativa.

Específico.

- Diseñar y proponer la misión, visión y valores corporativos que servirán de guía en la toma de decisiones y le dará identidad e imagen positiva a la constructora.
- Desarrollar un manual de funciones y establecer perfiles de cargos en los diferentes departamentos de la organización, para eliminar la duplicidad de funciones.
- Elaborar un manual de procesos para la estandarización de los procesos con la finalidad de generar eficiencia y eficacia en los mismos.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El presente proyecto de investigación está delimitado de la siguiente manera:

Delimitación Espacial.

País: Ecuador

Región: Costa

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Organización: Constructora Miele & Miele.

Delimitación Temporal.

La delimitación temporal utilizada para el planteamiento y análisis del problema se basó en información proporcionada por la empresa, artículos científicos, tesis y libros referentes al tema de investigación, la cual tiene una antigüedad de 5 años.

Delimitación Universal.

La población de análisis de estudio está conformada por fuentes internas que es el personal de la empresa incluyendo los directivos y fuentes externas que son los clientes y proveedores de la organización, en base a esta delimitación se procederá a realizar el análisis respectivo.

JUSTIFICACIÓN

La razón por la cual se ha realizado la presente investigación es para demostrar los factores más relevantes que provocan que una empresa con una trayectoria de 10 años aproximadamente en el mercado tenga un margen de utilidad por debajo de las constructoras competidoras con una trayectoria similar, de esta manera efectuar una propuesta de mejora que permita elevar su nivel de competitividad y su permanencia a largo plazo en el mercado.

El desarrollo del tema de investigación planteada es importante, pertinente y relevante bajo los siguientes aspectos:

Aspecto Teórico:

Mediante el diseño organizacional se busca establecer una mejor estructura para la administración eficiente y competitiva de la empresa, de acuerdo con el autor Michael Hitt (2012) citado por Rodríguez:

El diseño de una estructura organizacional podría ser una de las actividades más complejas de la administración. La importancia de su función en la competitividad de la organización prácticamente garantiza que los administradores que comprendan el diseño organizacional, y sean hábiles en él, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización. (pág. 5).

La gestión de talento humano permite establecer las funciones y labores adecuadas a cada colaborador de la empresa, con la finalidad de reducir la duplicidad de tareas, y contribuir de manera positiva en el cumplimiento de los objetivos corporativos, según M^a Eugenia, Guillermo, & Reyes, (2012).

El capital humano es el conjunto de personas, con sus talentos y competencias, que dentro de una estructura organizacional adecuada y con un comportamiento en el trabajo pleno y diligente, permite alcanzar a la organización sus objetivos de forma eficiente. (pág. 60).

En cuanto a la gestión administrativa es primordial mantener una adecuada administración de los recursos que posee una empresa, de no ser así se corre el riesgo de que la empresa tenga un bajo desempeño en el mercado gradualmente hasta que la competencia haya abarcado su segmento, por ello es necesario proponer un modelo estratégico y dar a conocer la importancia del mismo en la compañía.

Por lo tanto, el presente tema de investigación se fundamenta bajo las ciencias del conocimiento como; administración, cultura organizacional, planificación estratégica, comunicación interna y calidad las cuales van a dar un direccionamiento preciso para la propuesta planteada.

Aspecto Metodológico:

Se determinaron diferentes herramientas de calidad para analizar los factores que están causando que la empresa no tenga un adecuado desempeño como: Lluvia de ideas, diagrama de afinidad, multivoting, Ishikawa y diagrama de Pareto.

Se procedió a realizar un levantamiento de información mediante la observación directa y encuestas realizadas a los directivos y al personal tanto administrativo como obrero, para posteriormente efectuar un análisis y determinar los efectos más relevantes de no tener implementado un diseño organizacional.

Aspecto Práctico:

En la presente investigación se pretende brindar un valor agregado a la organización a través de la documentación de los procesos, del diseño e implementación de un manual de funciones, del establecimiento de misión, visión, valores, pudiendo así responder con eficacia y eficiencia a las necesidades de sus clientes y del mercado.

Son varios beneficios que la compañía podrá recibir a mediano y largo plazo, entre los cuáles destacamos; satisfacción de las partes interesadas, una estructura organizacional que aporte a la competitividad, sostenibilidad y productividad a largo plazo, con la capacidad de prepararse adaptándose a los cambios externos o internos que se vayan originando.

HIPÓTESIS

Hipótesis general.

Los factores que se consideran relevantes en el diseño organizacional y estructural para la constructora Miele & Miele están dado por las estrategias competitivas, ambiente laboral, y estructura corporativa.

Hipótesis particulares.

La inexistencia de un manual de funciones y perfiles de cargos en la empresa Miele & Miele afecta al desempeño del personal y a la competitividad de la organización.

La manera en que beneficiaría la constructora Miele & Miele al establecer la misión, visión y valores corporativos es que le permitirá gestionar la estrategia correcta y constituir una cultura organizacional en los trabajadores de todos los niveles.

La importancia de desarrollar un manual de procesos y procedimiento es que permite la estandarización de los procesos para llevar a cabo las funciones de manera sistemática y eficiente.

Conceptualización y Operacionalización de Variables

Variable: Estrategias competitivas.

Concepto: Diferenciación con sus competidores.

Indicadores: Penetración en el mercado.

Variable: Ambiente laboral.

Concepto: Bienestar de los trabajadores en una empresa.

Indicadores: Nivel de satisfacción de los empleados.

Variable: Estructura corporativa.

Concepto: Determinación de los Niveles jerárquicos en la organización.

Indicadores: Niveles jerárquicos.

Variable: Desempeño del personal.

Concepto: Actividades desarrolladas eficientemente por los trabajadores de la empresa.

Indicadores: Nivel de desempeño laboral.

Variable: Competitividad de la organización

Concepto: Aceleración del crecimiento o desarrollo de la empresa a diferencia de sus competidores.

Indicadores: Índice de liquidez.

Variable: Cultura Organizacional

Concepto: Comportamiento establecido que deben de tener los trabajadores en su lugar de trabajo.

Indicadores: Por cargos.

Variable: Objetivos.

Concepto: Cumplimiento de lo planificado.

Indicadores: Índice de metas cumplidas.

Variable: Eficiente.

Concepto: Cumplimiento de una actividad de forma correcta y a tiempo.

Indicadores: Índice de eficiencia.

Variable: Estándares.

Concepto: referencias para medir o contratar variables.

Indicadores: eficiencia.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES REFERENCIALES

Tema: Diseño organizacional para la Empresa Constructora Torremolina S.A. del cantón Salinas, provincia de Santa Elena (UPSE, 2013).

Objetivo: Identificar la estructura organizacional a través de una investigación de los involucrados que permitan obtener información sobre los procesos que hagan eficientes la gestión administrativa de la Constructora Torremolina S.A., Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena (UPSE, 2013).

Síntesis: Según Del Pezo De la Cruz, 2013 “ a través del análisis de las situaciones que atraviesa la Constructora se pudo detectar que actualmente la Compañía no está organizada para cumplir con las actividades del día a día, de tal forma que existe poca coordinación con todos los involucrados para cumplir con la meta de la empresa, ocasionando retraso en los procesos de la construcción y venta de viviendas; lo que justifica la poca satisfacción del cliente (Del Pezo De la Cruz, 2013).

De acuerdo con la siguiente tesis, se puede recalcar que es similar al presente modelo organizacional que se plantea en este trabajo, cabe recalcar que el modelo se diferencia, en que se han aplicado herramientas

de calidad para poder determinar cuáles han sido los problemas más relevantes. En cuanto a la organización adicional se plantea un mapa de procesos, lo que facilitará la comprensión de cada actividad a desarrollar incluso si entra una persona nueva a la empresa, tiene una visión general de lo que se desarrolla en la misma. El estudio de la empresa descrita anteriormente se asemeja a Miele & Miele debido a su porcentaje de satisfacción no supera el requerido, ocasionados por las demoras o por entrega de viviendas con fallas.

Tema: Diseño organizacional para la empresa constructora
“EVENSTRADE S.A.

Objetivo: Elaborar un diseño organizacional, basado en el enfoque del modelo integrado de gestión administrativa de Richard Daft, mediante el análisis de las funciones, niveles jerárquicos, subsistemas organizacionales y división de trabajo, que permitirán el establecimiento de la estructura orgánica de la empresa constructora EVENSTRADE S. A, del cantón Salinas, provincia de Santa Elena (PILAY CRUZ, 2013).

Síntesis: De acuerdo con el trabajo de titulación del PILAY CRUZ, especifica que la empresa constructora EVENSTRADE S.A. ha desarrollado su gestión administrativa durante un periodo de dos años de servicio, desde su creación (PILAY CRUZ, 2013).

En el trabajo citado anteriormente se puede evidenciar que la empresa apenas tiene dos años ejerciendo su actividad en construcción, por lo que el crecimiento no va a ser tan significativo en ese tiempo, este trabajo propone un manual de funciones, que permita disminuir la repetición de actividades, mejora de los procesos, un mayor control de los procesos, y mejor servicio al cliente, ya que se mantendrá un nivel alto de satisfacción cubriendo sus necesidades y alcanzando sus requerimientos.

Un punto que recalcar es que la constructora Mielel tiene una trayectoria de 10 años, pero aún debe mejorar en participación del mercado, tiene clientes fijos lo que ayudará a la aplicación de un modelo organizacional. En teoría son trabajos similares enfocadas en compañías similares pero dirigidas hacia un mercado distinto, debido a que Guayaquil tiene más población que Libertad aunque no es limitante, la probabilidad de que esta constructora entre al mercado de la ciudad de Guayaquil es muy baja (PILAY CRUZ, 2013)

Tema: Propuesta de una estructura organizacional para empresas constructoras con facturación de hasta 4 000 000 usd anuales.

Objetivo: Encontrar una estructura organizacional para empresas constructoras con facturación anual de hasta cuatro millones de dólares de Estados Unidos de América, que permita un funcionamiento eficiente y un crecimiento sostenible de la misma. Esto será aplicado a la empresa Aring Construcciones Cía. Ltda (LUNA RIBADENEIRA, 2013).

Síntesis: El modelo propuesto por LUNA se adaptará a la empresa Aring Construcciones Cía. Ltda. para plantear un esquema organizacional, compuesto de un organigrama y su funcionamiento. Se analizó el entorno donde se desenvuelven las empresas constructoras, los indicadores económicos para la construcción, con datos obtenidos del Banco Central del Ecuador, el Sistema Nacional de Compras Públicas, con sus herramientas etc. (2013).

Para que una empresa este en capacidad de crear una estructura organizacional eficiente debe primero analizarse todo lo que hay detrás de una; que conceptos, parámetros, elementos nfluyen en el contexto de la misma.

El trabajo de Luna puede aplicarse como modelo en cualquier empresa constructora que genere dicha cantidad de ingresos, lo negativo de este caso es que un estudio no puede generalizarse, debe plantearse la situación actual de la compañía para poder utilizar cualquier modelo organizacional, debido a que existen empresas que a pesar de no generar esa cantidad de ingresos tienen una estructura bien planteada.

Se diferencia de este modelo en que los datos, las variables son tomadas de la compañía y no se profundiza tanto en cuestion de indicadores macroeconómicos. Es un buen estudio el trabajo de Luna pero no podría aplicarse a Miele & Miele por cuestiones de mercado, tamaño de organización, función y estructura (LUNA RIBADENEIRA, 2013).

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Administración en las organizaciones



*Figura 1. Administración en las organizaciones
Fuente. Elaborado por las autoras*

La administración es un conjunto de actividades en la cual incluye la planificación, toma de decisiones, organización, dirección y control dirigida a los recursos de una organización, recursos tales como financieros, humano, físicos, y de información con la finalidad de alcanzar las metas de la empresa de manera eficiente y eficaz (Griffin, 2011).

En la planificación y toma de decisiones se establecen las metas que la organización va a decidir en la mejor forma para alcanzarla, la organización determina cómo y de qué manera se agrupan las actividades y los recursos que se van a llevar a cabo en el proceso administrativo, en la gestión de la dirección es la que se encarga de motivar a los colaboradores de la organización a trabajar por un mismo objetivo, y finalmente el control es monitorear, supervisar, verificar y corregir las actividades que están en ejecución para facilitar el cumplimiento de las metas de la organización (Griffin, 2011).

Las 5 P's de la estrategia



*Figura 2. Las 5 P's de la estrategia
Fuente. Elaborado por las autoras*

De acuerdo a la teoría de Mintzberg , Brian Quinn, & Voyer, describen a la estrategia como un patrón de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, y a la vez ayuda a establecer las políticas y planes para poder alcanzar su propósito, delinea la línea de negocio de la empresa y establece la cultura que planea llevar la organización, abarca todos los aspectos relacionados a la naturaleza de la empresa, incluyendo la aportación de los socios dependiendo de la constitución de la compañía, 2013.

En el plan abarca una serie de guías para alcanzar un objetivo, es el delineamiento el establecimiento de las actividades que se van a realizar. La pauta de acción es una especie de maniobra frente a la competencia para lograr el objetivo deseado. Se considera a la estrategia como patrón ya que es un flujo de pasos que se realizar y puede ser replicado en caso de tener éxito. Como perspectiva, se enfoca en las cabezas de la empresa, en como conducen a las personas para el cumplimiento de sus actividades en un ámbito o laboral donde tienen afinidades en pensamiento y comportamiento (Mintzberg , Brian Quinn, & Voyer , 2013).

La estructura organizacional

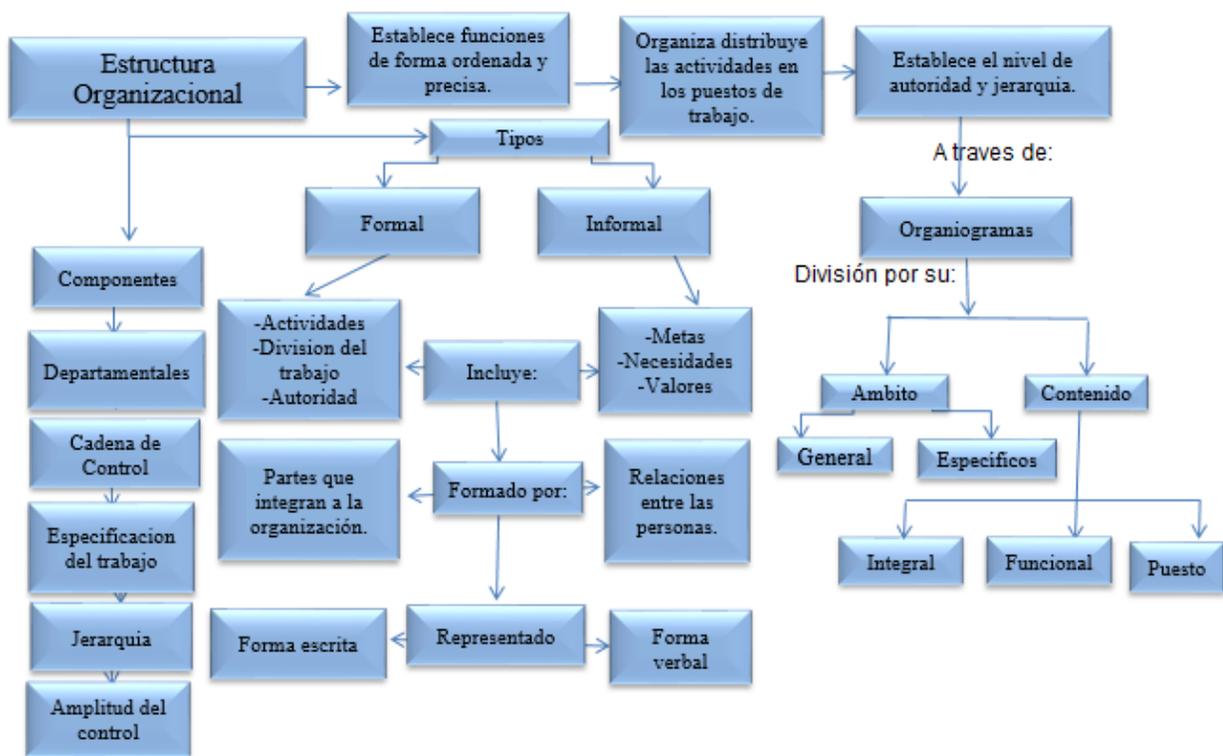


Figura 3. Estructura Organizacional
Fuente. Elaborado por las autoras

La estructura organizacional en las empresas es de suma importancia ya que permite establecer las actividades, definir autoridad y jerarquía dentro de las áreas de la organización (Rojas, 2012). Los componentes que están inmersos en la estructura organizacional es el departamental que agrupa las tareas de los diferentes puestos, la cadena de control la cual implica la continuidad de un alto mando, la especificación del trabajo donde se describen las diferentes actividades que se van a llevar a cabo, los niveles de jerarquía donde se posesiona cada individuo, y la amplitud de control que implica la cantidad de altos mandos o jefes que estarán a cargo del personal de la organización (Catuto Flores & Martrus Murillo , 2016).

La estructura de la organización radica en los diferentes niveles de puestos, funciones y áreas donde los colaboradores están inmersos en la organización, por tal motivo es que se clasifican estos diversos puntos en los organigramas. Los organigramas son representaciones gráficas los cuales muestran los diferentes niveles dentro de una organización, estos tienen una amplia clasificación ya sea según su naturaleza, ámbito, contenido, entre otros (Rojas, 2012).

El organigrama general indican el nivel jerárquico departamental o por función, los organigramas de tipo específico estos detallan las áreas de la organización. Los organigramas funcionales son aquellos que describen las funciones de cada departamento, seguido de los organigramas integrales que describen la jerarquía de cada departamento, mientras que los organigramas de puestos detallan los cargos que cada colaborador posee dentro de la organización (Rojas, 2012).

El proceso del plan estratégico



Figura 4. El proceso del plan estratégico.
Fuente. Elaborado por las autoras.

El proceso del plan estratégico está formado por tres fases que son el diagnóstico de la situación actual, las decisiones estratégicas y las decisiones operativas; dentro de la primera fase que es el diagnóstico se analiza el estado actual de la empresa tanto en el ámbito interno como externo este análisis se realiza en base al objeto de planificación y se toman en consideración las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización, es decir se realiza una matriz DAFO (Ancin, 2015).

Dentro de la segunda fase del proceso del plan estratégico se plantean las decisiones estratégicas como la misión, visión, valores corporativos y los objetivos estratégicos según el periodo establecido por la alta dirección unidos todos los elementos antes mencionados se formulan las estrategias tanto corporativas, competitivas como funcionales.

En la tercera y última fase se toman las decisiones operativas como los planes de acción en la cual la organización debe establecer acciones de seguimiento y control, como también se considera el presupuesto y cuentas de explotación previsional para los mismos.

La misión representa la razón de ser de la organización y nos conduce a plantearnos las siguientes interrogantes: ¿para qué? y ¿por qué existe la Organización? ¿Qué propone? ¿Cuál es el valor agregado que genera a la organización? (Münch, 2013). Así de esta manera nos conduce por una perspectiva clara de lo somos en la organización.

La visión es la declaración del estado deseado por la organización y que se plantea a ser a futuro en esta se fija el direccionamiento, se plantean los retos y para su formulación se deben determinar las siguientes preguntas:

¿Que denota como clave para un futuro de la organización? ¿Cuál es esa oportunidad de crecimiento? ¿Quiénes son nuestros clientes importantes? (Münch, 2013).

Valores corporativos representan los ideales y principios que guían los pensamientos y comportamientos de los colaboradores en la organización. Ana María Godínez & González Hernández (2012) señalan.

“Los valores dan forma a la conducta de los colaboradores en sus interacciones con los clientes, proveedores, vendedores, y con todas las personas del entorno, así también definen una base filosófica para la toma de decisiones en procesos que se viven día a día en la organización” (pág. 85).

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

El manual de procedimientos

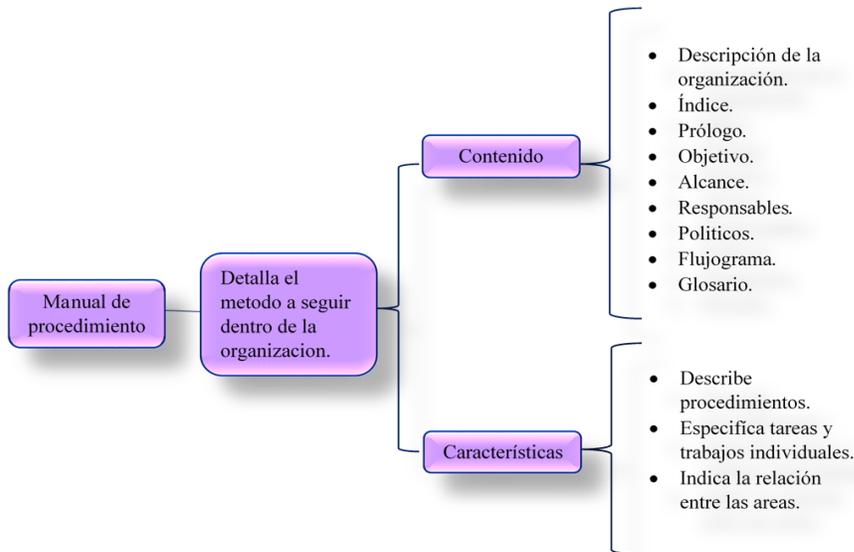


Figura 5. Componentes del manual de procedimientos.
Fuente. Elaborado por las autoras.

Es un instrumento donde establece métodos de forma sistemática de las operaciones que deben seguir los colaboradores de una organización para llevar a cabo las actividades en áreas administrativa y operacionales (Huerta & Rodriguez , 2006).

Un manual de procedimiento especifica a detalle la identificación de la organización, estable objetivo del procedimiento para lograr un propósito, identifica los responsables que están involucrados en las fases de las actividades, establece políticas para dar sustento y apoyo, establece formularios para las descripciones detalladas de las actividades, establece secuencias a través de diagramas de flujo de procesos, e identifica los términos más relevantes en un glosario de términos (Huerta & Rodriguez , 2006).

Clima organizacional

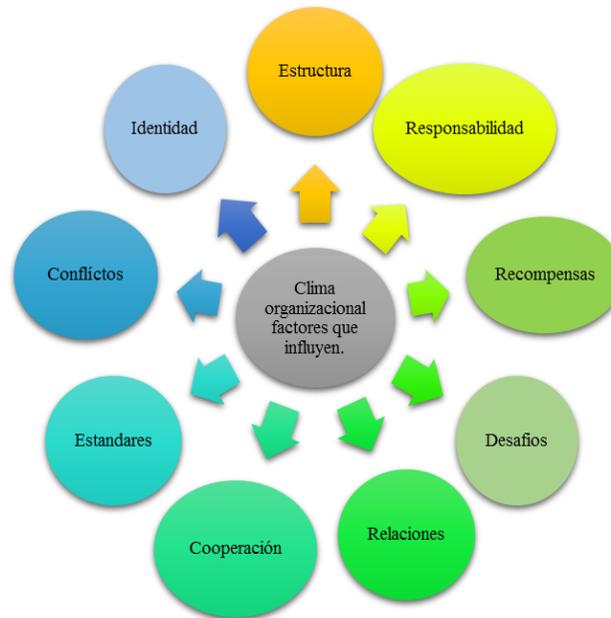


Figura 6. Clima organizacional factores que influyen.
Fuente. Elaborado por las autoras

El clima organizacional es el ambiente que existe entre todos los colaboradores de una organización, los cuales están relacionados de forma directa con el trato de clientes, consumidores, proveedores de la organización, al mismo pueden afectarlo diversos factores ocasionando un bajo desempeño laboral, entre estos factores pueden estar los conflictos entre empleados, discriminación, el tipo de relaciones laborales, recompensas.

Son varias las situaciones que pueden favorecer o empeorar el clima laboral en una empresa, para ello los jefes deben estar siempre pendientes de ofrecer las mejores condiciones laborales, esto se revertirá en beneficios para la compañía (Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2016).

La cultura organizacional



Figura 7. La cultura organizacional.
Fuente. Elaborado por las autoras.

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los directivos y colaboradores de una organización (Keith & Newstrom, 2003).

Los fundadores de las organización son los que se encargan de difundir la relevancia de la cultura organizacional mientras que la dirección es el que marca el rumbo de las interrelaciones seguido de la estructura organizacional que es el marco en que se desempeña la organización y el direccionamiento estratégico que es el elemento clave junto con el talento humano son los componentes mas relevantes para fomentar una cultura organizacional con estilo propio y fundamentada en sus valores, misión y visión de la organización (Porrás, 2014).

El comportamiento del personal

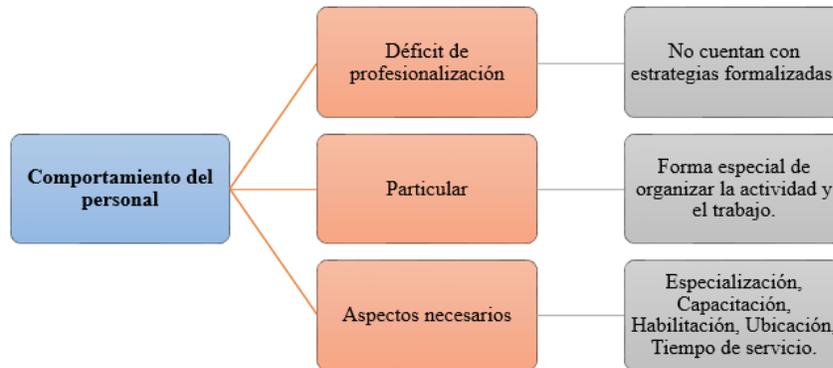


Figura 7. El comportamiento del personal.
Fuente. Elaborado por las autoras.

En las empresas de construcción es similar y no varía mucho de empresa en empresa, es un patrón que parece replicarse en los países latinos, el más importante es el déficit de profesionalización, es decir que no hay personal con títulos, preparados que manejen su trabajo con estrategias, procedimientos estandarizados, el nivel educativo es generalmente de secundaria incompleta hacia abajo, y realizan sus actividades empíricamente, esto conviene a las compañías por que tienen mano de obra económica.

Lamentablemente muchas veces no se percatan de que ponen en peligro su imagen y confiabilidad ante sus clientes, ya que entregar una obra defectuosa es mala publicidad para la empresa. Tienen una forma particular de organizar y realizar las actividades relacionadas a su trabajo por ello es necesario la especialización de los obreros, capacitaciones que permitan mejorar su nivel de instrucción, definir la ubicación de los mismos y el tiempo que deberán ejercer sus actividades para evitar la explotación de este tipo de personal (García Zapata & Tantalean Tapia, 2013).

La gestión por competencias

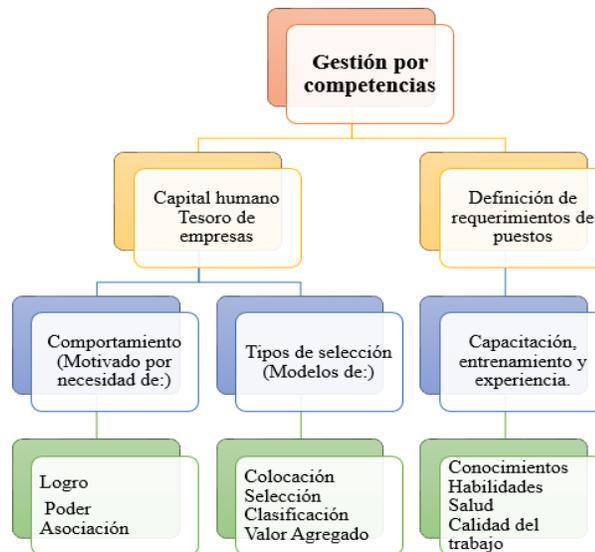


Figura 8. La gestión por competencias.
Fuente. Elaborado por las autoras

Está dada por el personal de la empresa, no hay recurso más importante para la empresas como el humano, con sus habilidades, conocimientos y competencias genera riquezas para la compañía, es considerado según García Zapata & Tantalean Tapia, (2013). como tesoro de una empresa. Las personas se sienten motivadas cuando alcanzan logros y eso despierta su entusiasmo en querer realizar cosas más complejas, el poder realizar metas propuestas, y a la vez la asociación entre sus compañeros de trabajo.

A la hora de escoger personal para una empresa hay algunos tipos de selección, tenemos la colocación qué es, cuándo no hay más candidatos y la persona debe aceptar el cargo, por selección en cambio existe un puesto y varias personas interesadas, se escogerá al que mejor se ajuste al perfil. En clasificación tenemos varios puestos y varias personas, y en valor agregado se escogen las competencias que interesa a la empresa. (García Zapata & Tantalean Tapia, 2013).

Capacitación en obra – Polivalencia

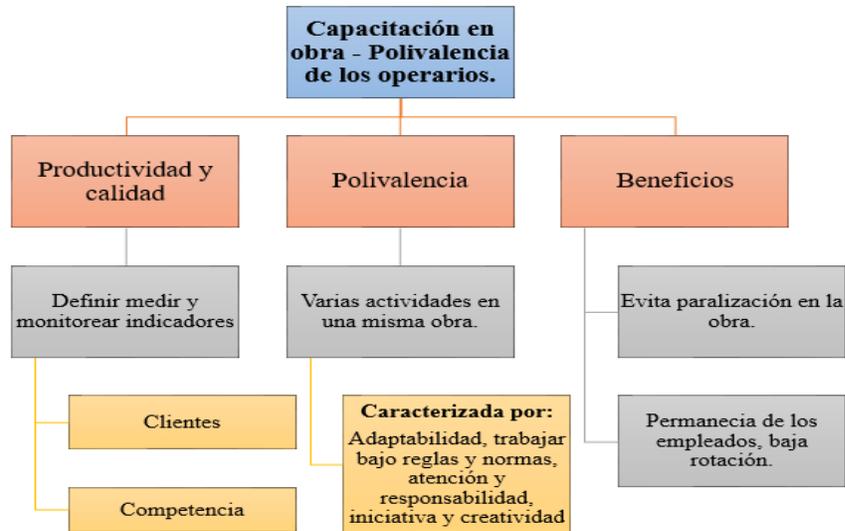


Figura 9. Capacitación en obra, polivalencia de los operarios.
Fuente. Elaborado por las autoras.

Dentro de las empresa es muy fundamental la productividad y calidad ya que nos permite ahorrar recursos a la cía, para esto es necesario medir y monitorear los indicadores tanto de la satisfacción de los clientes como las actividades que realiza la competencia para ganar mercado, no son los únicos pero son indispensables para estar preparados a eventuales cambios en el sistema.

En cuanto a la polivalencia es bien vista en las constructoras debido a que no permite que se quede paralizada la construcción y los empleados al conocer las funciones de sus compañeros, éstos lo pueden suplantar en caso de una ausencia, o cuando ya termine sus actividades laborales, garantizando de alguna manera que se reduzca el cambio de obreros debido a que éstos prefieren quedarse en la compañía, siendo parte importante en la empresa (Halles, 2008).

Negociación con los proveedores

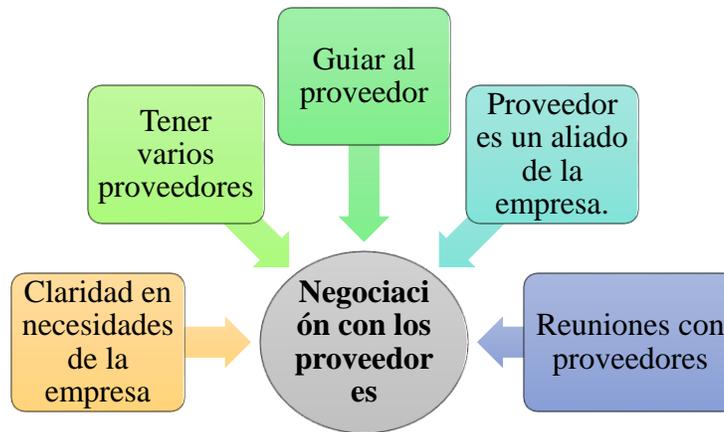


Figura 10. Negociación con los proveedores
Fuente: Elaborado por las autoras.

Para una empresa es de vital importancia mantener una buena relación entre las partes, ya que el proceso productivo depende de las materias primas compradas al proveedor. Asimismo es recomendable tener más de un proveedor, de esta manera se controla el poder de negociación, que en caso de que el poder de negociación lo tuviesen los proveedores esto afectaría negativamente a la empresa.

En la constructora no se tiene definido un perfil de proveedores, por lo que será necesario una creación de una ficha de observación a los proveedores para de esta manera determinar el estado actual de los mismos. Actualmente la organización cuenta con una amplia cartera de proveedores pero que a su vez no están debidamente calificados a través de un procedimiento, es por eso que a veces las obras se retrasan por la falta de materiales, de una planificación adecuada, muchas veces por que el proveedor no cuenta con los materiales solicitados, entonces se ve obligado a comprar fuera, corriendo el riesgo de que se vea afectada la calidad de los materiales (Lacalle, 2013).

Seguridad e higiene Industrial

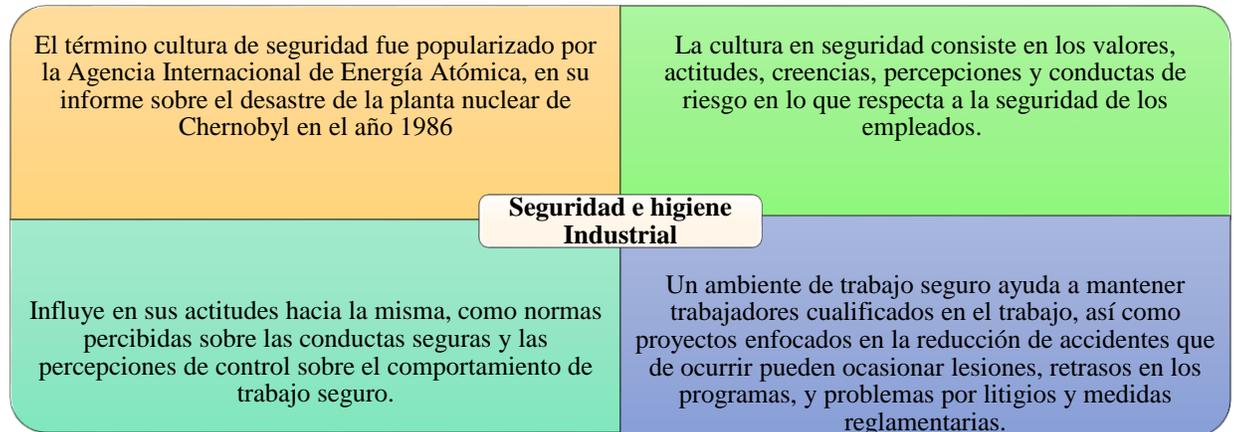


Figura 11. Seguridad e higiene Industrial.
Fuente. Elaborado por las autoras.

Para una empresa es importante mantener implementado un sistema de seguridad e higiene, con la finalidad de reducir los accidentes laborales, y por ende minimizar el riesgo al que está expuesto el trabajador. En una constructora es sumamente importante mantener un SHSO debido a la naturaleza de la compañía y su actividad. En el caso específico de Miele tenemos que aunque se impartan las medidas de seguridad industrial adecuadas y dirigidas para preservar el bienestar de los obreros, no son tomadas en serio, el 80 % de los empleados de obra no usa adecuadamente las herramientas de protección, por lo que es necesario establecer una cultura organizacional de SISO. (Montero Martinez & Martínez Oropesa , 2015).

La productividad de la empresa se mide por obras terminadas sobre un período de tiempo, en caso de que algún empleado sufra algún accidente, esto se verá reflejado en el rendimiento general de la compañía, por lo que además de preservar el bienestar laboral, se cumple con lo establecido en la ley, evitando así problemas legales a futuro. (Montero Martinez & Martínez Oropesa , 2015).

Análisis de riesgos mecánicos y ergonómicos

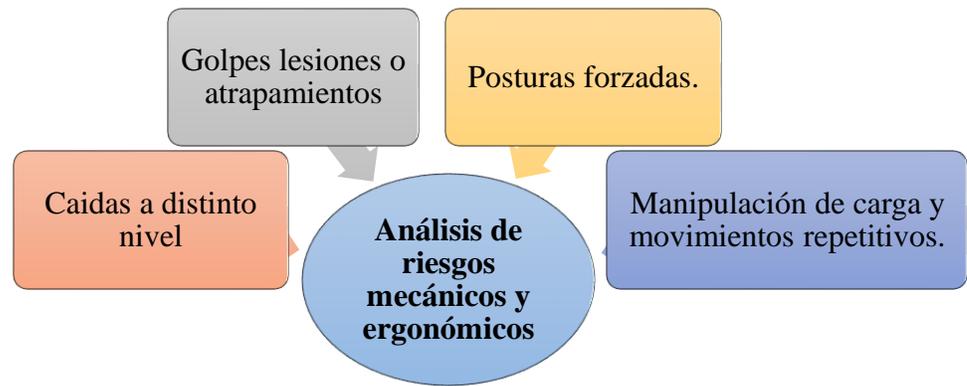


Figura 12. Análisis de riesgos mecánicos y ergonómicos.
Fuente. Elaborado por las autoras.

Es importante que una empresa identifique cuáles son los riesgos laborales que afectan o podrían afectar la integridad tanto física como mental de los colaboradores, cuando una empresa pasa por alto un tema tan importante como éste, se podría ver envuelta en conflictos legales, debido a las distintas leyes que protegen al empleado. “Este Programa está sustentado en el Art. 326, numeral 5 de la Constitución del Ecuador, en Normas Comunitarias Andinas, Convenios Internacionales de OIT, Código del Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, Acuerdos Ministeriales”. (Ministerio del trabajo , 2015).

Entre los riesgos más recurrentes en la constructora tenemos caídas a distinto nivel, provocadas por la mala utilización o no utilización de los equipos de seguridad al momento de realizar trabajos en las alturas, ya sea en andamios o escaleras. Golpes lesiones o atrapamientos estas son provocadas por la falta de medidas de seguridad en lo que se refiere a

atrapamientos tiene relación con máquinas ya sean eléctricas o mecánicas que puedan causar daño al trabajador (Vargas Arauz, 2014).

MARCO CONCEPTUAL

Capacitación. - Es aquella actividad que se realiza para enseñar de manera detallada cierta actividad o trabajo, ésta puede ser dirigida para mejoramiento o para conocimiento.

Capital humano. - Anteriormente llamado recurso humano, son las personas que desempeñan labores operarias o administrativas dentro de una empresa u organización.

Cliente. - Son todas las personas naturales o jurídicas que adquieren bienes o servicios que produce determinada empresa, éstos pueden ser reales o potenciales.

Competencia. - Se conoce por esta denominación a las empresas u organizaciones que fabriquen bienes u ofrezcan servicios de características similares al de otra empresa.

Competencias. – Es el grupo o conjunto de conocimientos, capacidades, aptitudes que permiten a una persona poder ejercer un determinado cargo de manera sobresaliente en comparación a otros.

Estrategia. - Es el conjunto de planes para alcanzar las metas establecidas o deseadas, deben ser regidas bajo reglas y son de ayuda para tomar medidas.

Indicadores. - Son aquellas expresiones numéricas que nos ayudan a obtener información del grado de cumplimiento de los objetivos y desempeño de la empresa.

Jerarquía. - Niveles jerárquico para la toma de decisiones.

Manual de Funciones. - Es aquel documento en el cual se establecen las actividades, tareas y funciones que un empleado debe de cumplir de acuerdo con su puesto de trabajo.

Mapa de Procesos. - Es una representación gráfica de cómo interactúan los procesos macro en una organización, de esta manera se puede tener una idea general de lo que realiza la compañía.

Organigrama. -Representación gráfica de la estructura de la organización, departamentos, y colaboradores.

Polivalencia. - Es cuando una persona puede desempeñar varias funciones en una empresa, de esta manera, no se limita a una actividad específica, y puede hacer de todo.

Procesos. - Es la interacción de un conjunto de actividades que transforman entradas en salidas, e intervienen una serie de información, insumos y recursos.

Productividad. - Es la relación positiva entre la utilización de determinados recursos para una actividad y producir más en relación con otros casos.

Procedimiento. -Es la descripción de los procesos de la organización.

Planeación. -Conjunto de planes de acción para lograr de manera eficaz las metas de la organización.

Visión. - Es la proyección de lo deseado que se plantea a cumplir a largo plazo la organización.

Misión. - Es la razón de ser de la organización.

MARCO LEGAL

El presente trabajo de investigación se fundamenta bajo las siguientes estipulaciones legales:

- Constitución de la república del Ecuador.
- Ley de Superintendencia de Compañías.
- Ley de régimen tributario.
- Código del trabajo.

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

Tipos de Investigación

En el presente trabajo de investigación se detallan a continuación los escenarios utilizados para llevar a cabo el desarrollo de la investigación así mismo la caracterización de cada uno:

Es de tipo documental dado que está fundamentado en las ciencias del conocimiento como libros, artículos científicos, revistas académicas, fuentes bibliográficas obtenidas por la internet y diferentes tesis relacionados al tema de investigación, los cuales dieron un direccionamiento preciso para lograr los objetivos planteados en la investigación.

Es descriptiva debido a que se procedió a realizar un análisis de la situación actual a través del modelo causa-efecto para conocer las causas más relevantes que han afectado de forma negativa la estructura de la organización, consecuentemente esto permitió obtener mayor efectividad para proponer soluciones contundentes y efectivas que permitirán que la organización genere mayor competitividad, mejore su imagen corporativa.

Es explicativa debido a que se procedió a explicar en detalle las variables del fenómeno de estudio identificando las potenciales causas, la proyección de futuras consecuencias y a su vez proponiendo alternativas de solución como propuestas en la investigación.

Diseño de Investigación

El diseño de la investigación que se aplicó es cualicuantitativo:

Cualitativa ya que por medio de la observación in situ se logró comprobar y analizar los procesos tanto productivos como administrativos, comportamiento del personal y clima organizacional determinando que la empresa necesita documentar sus procesos para lograr un mejor desempeño en la organización.

Es de carácter cuantitativo porque se aplicaron encuestas a los clientes y colaboradores de la organización obteniendo los factores más relevantes que afectan a la estructura y competitividad organizacional.

Metodología de investigación

En el presente trabajo de tesis se aplicó el método de observación, deductivo y estadístico:

Se observó las variables que afectan a la estructura organizacional para determinar las mejores y óptimas soluciones. Mediante la aplicación de

herramientas de calidad como; Diagrama de Pareto, diagrama de Ishikawa, diagrama de afinidad y multivoting para posteriormente seleccionar las que generan mayor impacto negativo en la organización.

Para ello fue necesario la recolección y tabulación de datos, que después se procedió a calcular la muestra (clientes y empleados) del cual se aplicó el método estadístico y así de esta manera fundamentar la investigación con datos reales.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio que se tomó para la investigación fueron los clientes (Inmobiliarias), proveedores (de equipos y materiales de construcción), directorio ejecutivo, personal administrativo, operativo y de apoyo de la organización. Fue aplicado el criterio no probabilístico para tomar el tamaño de la muestra.

Características de la población.

- ✓ **Clientes y Proveedores:** se caracterizan por tener un nivel socio económico alto, su área de residencia son urbanizaciones privadas, y su nivel de ingresos es alto, y su nivel de académico es de tercer nivel.

- ✓ **Directorio ejecutivo:** El directorio ejecutivo está integrado por los accionistas, el presidente de la organización y el gerente general.

Con un nivel socio económico alto, el rango de edad oscila entre 35-55 años, el nivel académico es de tercer y cuarto nivel, con un ingreso entre \$ 4000 en adelante, y su sector de residencia es en urbanizaciones privadas como la Rioja y Bosques de la Costa.

- ✓ **Personal administrativo:** está integrado por los jefes de cada departamento como son Recursos Humanos, Contabilidad, Producción, y Compras.

Su nivel académico es de tercer nivel, el rango de edad es de 25-45 años, su nivel socio económico es medio alto, sus ingresos oscilan entre \$800-1500.

- ✓ **Personal Operativo y de apoyo:** Este grupo está integrado por los maestros de construcción, obreros, operadores de pequeñas maquinarias, chofer y guardianía.

Su nivel socioeconómico es medio bajo y bajo, su nivel de estudio es nivel básico y bachillerato, el rango de edad oscila entre los 16-65 años, su residencia es en ciudadelas urbanas y rurales, sus ingresos están entre \$382.72-800 dólares americanos.

Dada las características de la población objeto de estudio se presenta a continuación la cuantificación del tamaño de la población. El tipo de población es finita debido a que se conoce la población objetivo de estudio.

GRUPO DE INTERÉS	POBLACIÓN
Clientes	16
Proveedores	30
Directorio ejecutivo	6
Personal administrativo, operativo y de apoyo	489

Tabla 1. Población total
Fuente: Elaborado por las autoras

Tipo de muestra.

En la presente tesis se utilizó el método no probabilístico para determinar el tamaño de la muestra, debido a que este método involucra a toda la población objeto de estudio, y se caracteriza por seleccionar un importante grupo que otorga información relevante para el desarrollo del tema de investigación.

Tamaño de la muestra.

Habiendo identificado el tamaño de la población a través del criterio no probabilístico, se procedió a calcular el tamaño de la muestra para el

personal administrativo, operativo y de apoyo donde se utilizó la siguiente fórmula a continuación:

Fórmula población finita

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{[e * (N-1)] + Z_a * p * q}$$

Fijaciones:

N=489
 Z=1.96
 p=50%=0.5
 q=50%=0.5
 e=0.05

Donde:

n= Tamaño de la muestra.

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito).

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso).

d= Nivel de error dispuesto a cometer.

N= Tamaño de la población.

$$n = \frac{489 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{[0.05 * (489-1)] + 1.96 * 0.5 * 0.5} = 216$$

Cabe mencionar que para los grupos de interés como clientes, proveedores, directorio ejecutivo no fue necesaria la utilización de ninguna fórmula debido a que su población son grupos pequeños.

Tamaño de la Muestra

GRUPO DE INTERÉS	POBLACIÓN	MUESTRA
Clientes	16	16
Proveedores	30	30
Directorio Ejecutivo	6	6
Personal Administrativo, operativo y de apoyo.	489	216

Tabla 2. Tamaño de la muestra
Fuente. Elaborado por las autoras

Técnicas e Instrumentos

Para demostrar la veracidad de la información y a su vez la comprobación de las hipótesis en la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

Observación: Mediante la observación se analizó en detalle las variables más relevantes del objeto de estudio utilizando como herramienta una ficha

de observación para posteriormente obtener información relevante que permitió conocer cómo se encuentra actualmente el ambiente laboral, estructura organizativa, desempeño laboral y planificación estratégica dentro de la organización.

Encuestas: A través de esta técnica se procedió a recolectar información de los clientes internos (personal administrativo, operativo, apoyo y también altos directivos) y externos (clientes y proveedores de materiales de construcción de la empresa) por medio de instrumentos como el cuestionario, lo que permitió conocer la característica actual de la empresa y la percepción que tienen los trabajadores, dentro de la misma.

Análisis e interpretación de los datos

En el análisis e interpretación de los datos se procedió a la ejecución de las encuestas de cada población objetivo de estudio lo que permitió conocer la veracidad de las proposiciones de la investigación.

Encuesta dirigida a los clientes de la empresa Miele & Miele

Cía. Ltda.

Información general

Edad	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
26-33	2	13%
34-45	8	50%
46-55	6	38%
56-60	0	0%
61-64	0	0%
TOTAL	16	100%

Tabla 3. Rango de edades de los clientes.
Fuente. Elaborado por las autoras

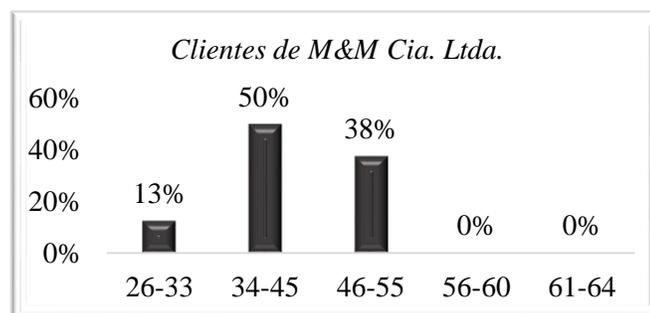


Gráfico 1. Rango de edad de los clientes
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 50% de los clientes de la empresa Miele & Miele tienen una edad promedio entre los 34 a los 45 años, seguido del 38% que fluctúa una entre los 46 a 55 años.

1. ¿El nivel de conocimiento que usted tiene sobre la filosofía de la organización es?

Opciones	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
5 alto conocimiento	0	0%
4 mediano conocimiento	0	0%
3 mínimo conocimiento	5	31%
2 bajo conocimiento	8	50%
1 nulo conocimiento.	3	19%
total	16	100%

Tabla 4. Grado de conocimiento de la filosofía de la empresa.
Fuente. Elaborado por las autoras.

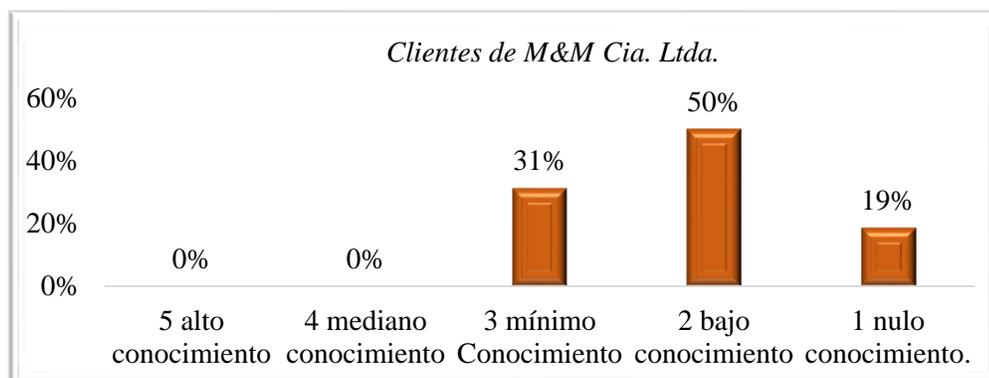


Gráfico 2. Grado de conocimiento de la filosofía de la empresa.
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 50% de los clientes encuestados han indicado que el nivel de conocimiento que tienen de la filosofía de la empresa Miele & Miele es de bajo conocimiento mientras que el 31% indicó tienen un mínimo conocimiento.

2. ¿Valore la atención que recibe por parte de la empresa constructora Miele & Miele?

Opciones	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
5 excelente	1	6%
4 muy buena	9	56%
3 buena	2	13%
2 regular	3	19%
1 mala	1	6%
Total	16	100%

Tabla 5. Valoración de la atención recibida por la empresa Miele y Miele.
Fuente. Elaborado por las autoras.

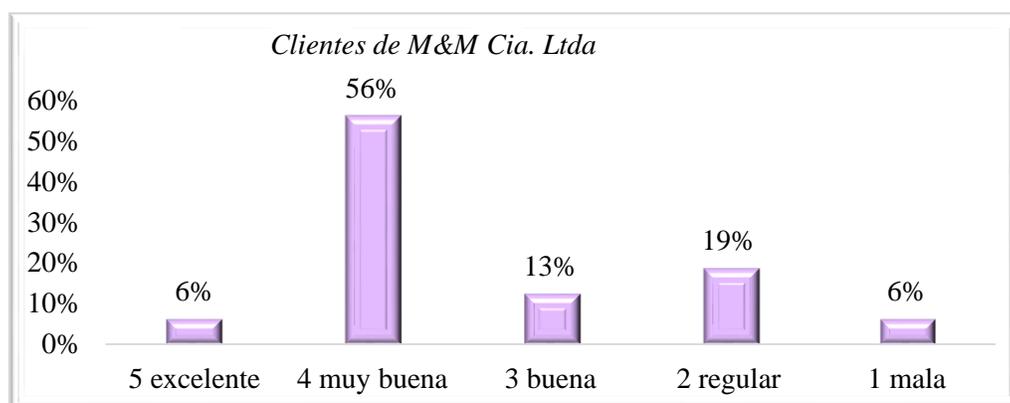


Gráfico 3. Valoración de la atención recibida por parte de la empresa Miele y Miele.
Fuente. Elaborado por las autoras

El 56% de los clientes encuestado indicaron que la atención que recibe por parte de la empresa Miele & Miele es muy buena seguido del 19 % que indicó que es regular y un 13% afirmó que es buena la atención que recibe.

3. ¿Cuál (les) de los siguientes atributos considera usted que posee la constructora Miele & Miele al brindar sus servicios?

Variables	5 fuertemente de acuerdo	4 de acuerdo	3 ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	2 en desacuerdo	1 fuertemente en desacuerdo	Total
Buena calidad.	5	8	2	1	0	16
Orientada a satisfacer al cliente.	1	5	9	0	1	16
Relación calidad-precio.	10	2	4	0	0	16
Bien organizada.	3	4	8	1	0	16
Calidad del servicio.	3	6	7	0	0	16

Tabla 6. Valoración del servicio
Fuente. Elaborado por las autoras

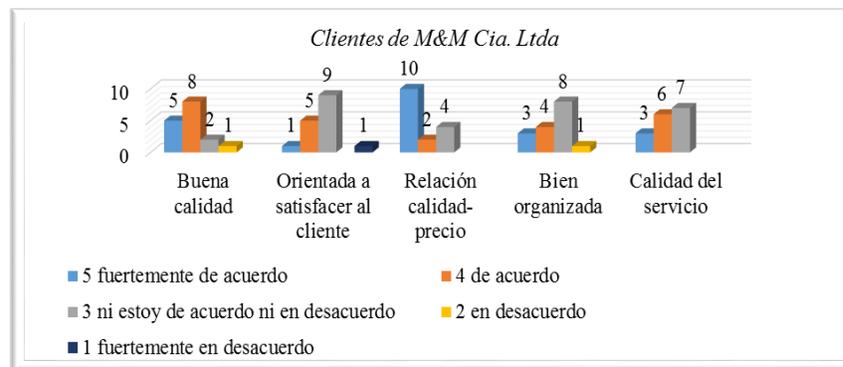


Gráfico 4. Valoración del servicio.
Fuente. Elaborado por las autoras.

De los clientes encuestados 8 indicaron que están de acuerdo con la buena calidad que posee la empresa constructora al brindar sus servicios, mientras que 9 encuestados respondieron que orientada a satisfacer al cliente no están en acuerdo ni en desacuerdo y en la relación calidad-precio 10 respondieron que están fuertemente de acuerdo.

4. ¿Cree usted que la comunicación e información que recibe de la empresa Miele & Miele actualmente es efectiva?

Opciones	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa.
5 totalmente efectiva	5	31%
4 parcialmente efectiva	8	50%
3 medianamente efectiva	1	6%
2 poco efectiva	2	13%
1 nada efectiva.	0	0%
TOTAL	16	100%

Tabla 7. Comunicación efectiva
Fuente. Elaborado por las autoras

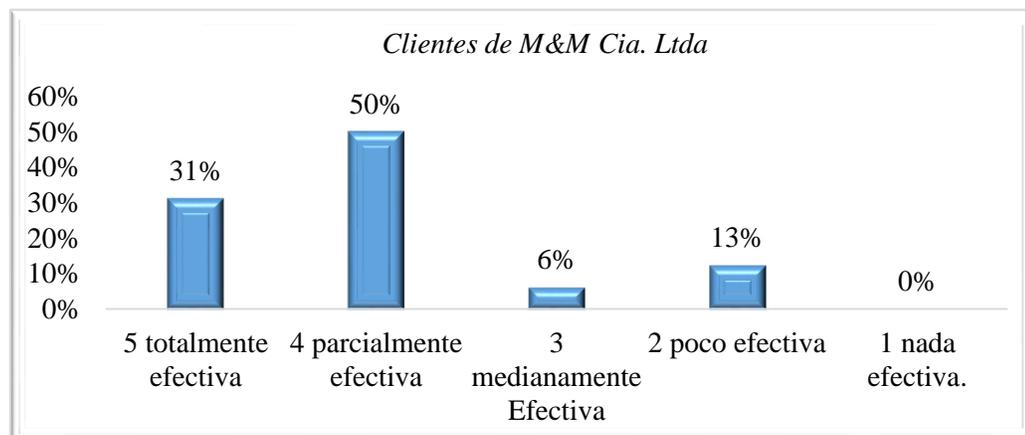


Gráfico 5. Comunicación efectiva
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 50% de los encuestados indicaron que la comunicación e información que reciben de la empresa Miele & Miele actualmente es parcialmente efectiva, seguido del 31% que indicaron que es totalmente efectiva y un 13% especificaron que es poco efectiva.

5. ¿Usted recomendaría los servicios que ofrece la constructora Miele & Miele?

Opciones	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
5 total de acuerdo	3	19%
4 de acuerdo	6	38%
3 parcialmente de acuerdo	5	31%
2 en desacuerdo	1	6%
1 total desacuerdo	1	6%
TOTAL	16	100%

Tabla 8. Grado de recomendación de los servicios de la constructora.
Fuente. Elaborado por las autoras

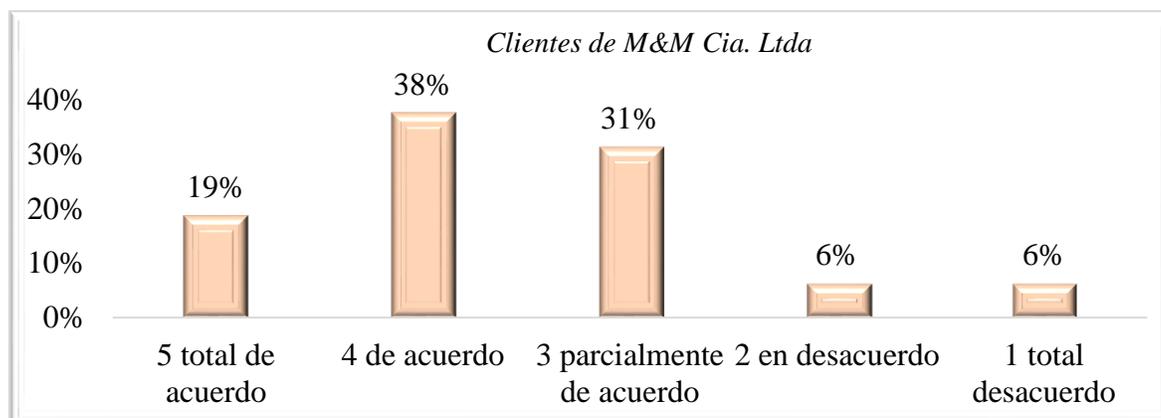


Gráfico 6. Grado de recomendación de los servicios de la constructora.
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 38% de los clientes encuestados están de acuerdo en que recomendaría los servicios que ofrece la empresa seguido del 31% que está parcialmente de acuerdo y el 19% indica que está totalmente de acuerdo en recomendar los servicios que ofrece la empresa constructora Miele & Miele.

6. ¿Constructora Miele & Miele cumple con las fechas de entrega establecida en el contrato de obra?

Opciones	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
5 siempre	4	25%
4 casi siempre	7	44%
3 de vez en cuando	4	25%
2 casi nunca	1	6%
1 nunca	0	0%
TOTAL	16	100%

Tabla 9. Grado de cumplimiento en la entrega de obras.
Fuente. Elaborado por las autoras.

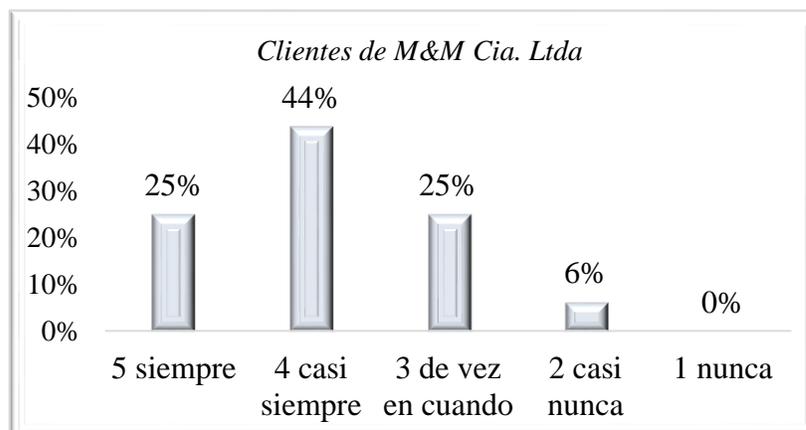


Gráfico 7. Grado de cumplimiento en la entrega de obras.
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 44% de los clientes encuestados indicaron que casi siempre cumple con las fechas de entrega establecida en el contrato de obra seguido del 25% siempre y el 6% casi nunca. El resultado demuestra que aún le falta a la empresa ser más eficiente y eficaz con tiempos de entregas en los contratos de las obras.

7. ¿Cuán probable es que vuelva a contratar los servicios de la empresa constructora Miele & Miele?

Opciones	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
5 extremadamente probable	3	19%
4 bastante probable	7	44%
3 moderadamente probable	5	31%
2 algo probable	0	0%
1 nada probable	1	6%
TOTAL	16	100%

Tabla 10. Probabilidad de volver a contratar los servicios de Miele y Miele.
Fuente. Elaborado por las autoras.

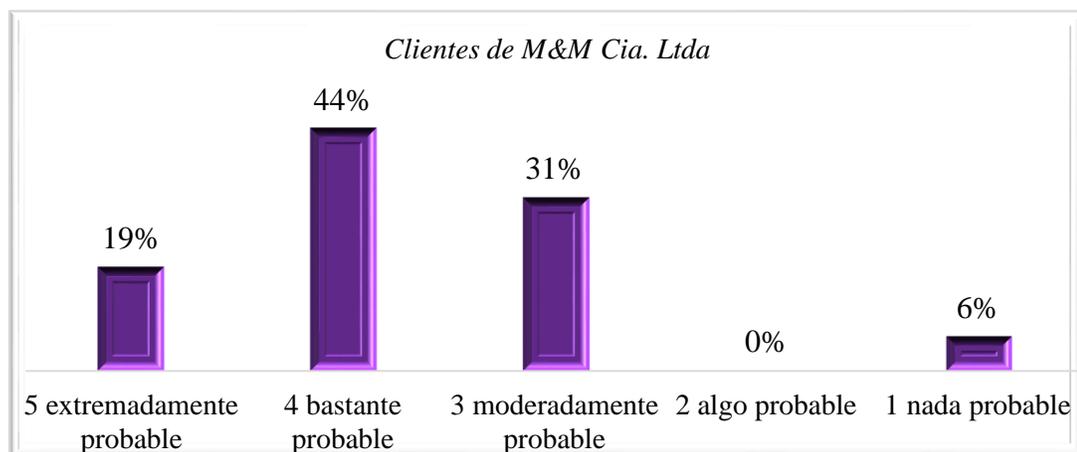


Gráfico 8. Probabilidad de volver a contratar los servicios de Miele y Miele.
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 44% de los clientes encuestados indicó que es bastante probable que vuelva a contratar los servicios de la constructora Miele & Miele seguido del 31% que indicó que es moderadamente probable y un 19% especificó que es extremadamente probable que vuelva a contratar el servicio de la empresa.

8. ¿Conoce usted todos los servicios que ofrece la empresa constructora Miele & Miele Cía. Ltda.?

Opciones	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
5 alto conocimiento	0	0%
4 medio conocimiento	2	13%
3 poco conocimiento	9	56%
2 casi nada de conocimiento	5	31%
1 nulo conocimiento	0	0%
Total	16	100%

Tabla 11. Grado de conocimiento de los servicios que ofrece Miele y Miele.
Fuente. Elaborado por las autoras.

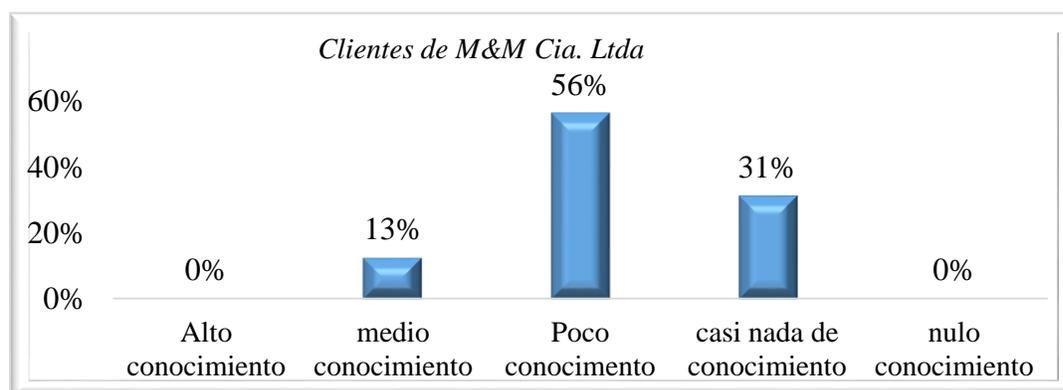


Gráfico 9. Grado de conocimiento de los servicios que ofrece Miele y Miele.
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 56% de los clientes encuestados respondió que tiene poco conocimiento de todos los servicios que ofrece la empresa constructora, seguido de un 31% que respondió casi nada de conocimiento y un 13% que indicó que tiene medio conocimiento. Estos porcentajes demuestran que la empresa no tiene socializado todos sus servicios y esto genera que pierda nuevas oportunidades de contratos ya sea de sus clientes actuales y/o potenciales.

Encuesta dirigida a los proveedores de la empresa Miele & Miele Cía. Ltda.

1. ¿Indique el nivel de satisfacción que usted tiene con la empresa Miele & Miele por el cumplimiento de sus obligaciones?

Opciones	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
5 extremadamente alto	4	13%
4 muy alto	13	43%
3 medianamente alto	9	30%
2 bajo	3	10%
1 muy bajo.	1	3%
TOTAL	30	100%

Tabla 12. Nivel de satisfacción de los proveedores.
Fuente. Elaborado por las autoras.

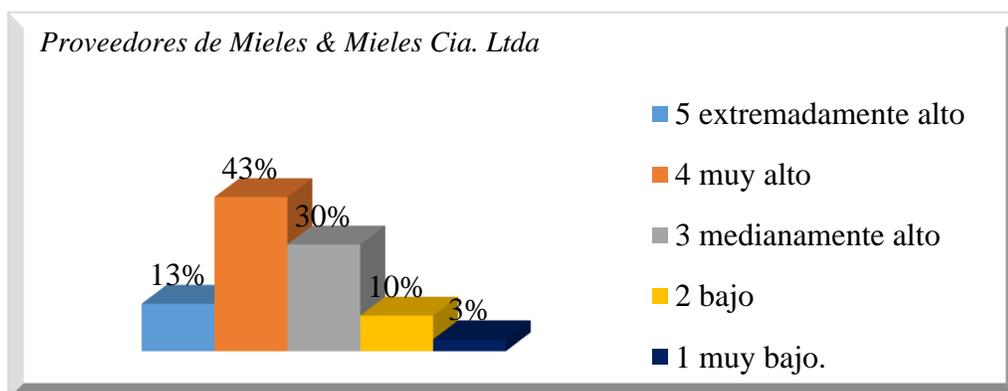


Gráfico 10. Nivel de satisfacción de los proveedores.
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 43% de los proveedores encuestados valoro el nivel de satisfacción como muy alto la satisfacción por el cumplimiento de sus obligaciones seguido del 30% que esta medianamente satisfecho y un 13% que esta extremadamente satisfecho.

2. ¿El cumplimiento de las políticas de compras en la empresa es?

Opciones	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
5 extremadamente alto	3	10%
4 muy alto	11	37%
3 medianamente alto	15	50%
2 bajo	1	3%
1 muy bajo.	0	0%
TOTAL	30	100%

Tabla 13. Cumplimiento de las políticas de compras.
Fuente. Elaborado por las autoras.

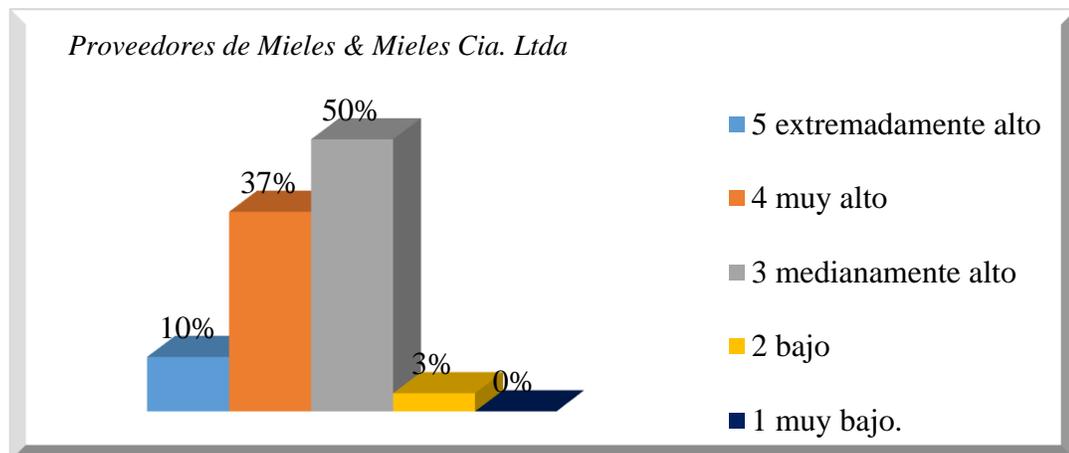


Gráfico 11. Cumplimiento de las políticas de compras.
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 50% de los proveedores encuestados indicaron que el cumplimiento de las políticas de compras en la empresa es medianamente alto seguido un 37% que respondieron que es muy alto y un 10% extremadamente alto.

3. ¿Cómo considera usted el trato que le brinda la empresa?

Opciones	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
5 excelente	6	20%
4 muy buena	14	47%
3 buena	9	30%
2 regular	1	3%
1 mala	0	0%
TOTAL	30	100%

Tabla 14. Calificación del trato que brinda la empresa a sus proveedores.
Fuente. Elaborado por las autoras.

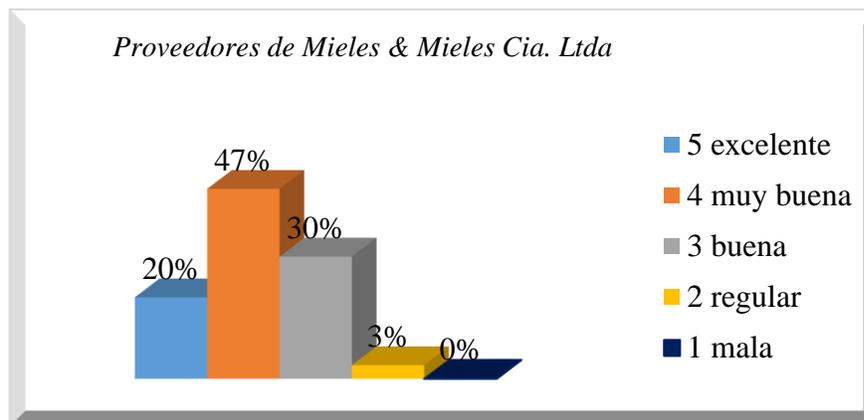


Gráfico 12. Calificación del trato que brinda la empresa a sus proveedores.
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 47% indicó que el trato que le brinda la empresa Miele & Miele es muy buena seguido de un 30% que indicó que es buena y un 20% expresó que es excelente.

4. ¿Con qué frecuencia la empresa Miele & Miele evalúa a sus proveedores?

Opciones	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
5 siempre	0	0%
4 casi siempre	0	0%
3 de vez en cuando	1	3%
2 casi nunca	1	3%
1 nunca	28	93%
TOTAL	30	100%

Tabla 15. Frecuencia de evaluación a sus proveedores.
Fuente. Elaborado por las autoras.

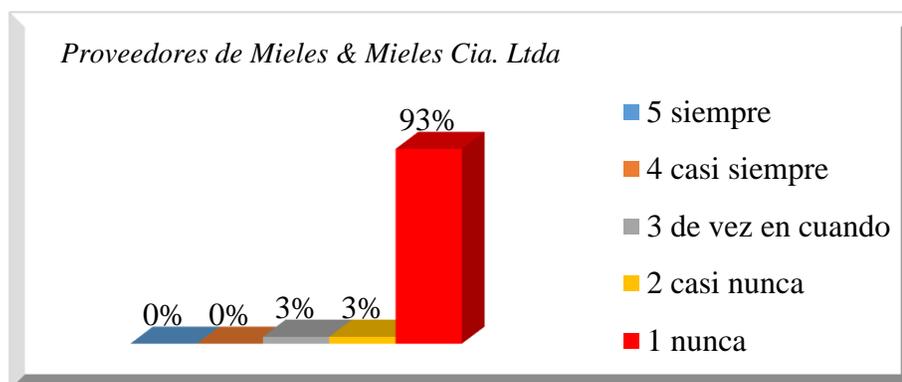


Gráfico 13. Frecuencia de evaluación a sus proveedores.
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 93% de los proveedores encuestados indicó que la empresa Miele & Miele nunca evalúa a sus los proveedores, seguido 3% que indicó que casi nunca evalúa a sus proveedores.

5. ¿Cuál de los siguientes factores considera usted más importante en su relación como suministrador de materiales en la empresa constructora Miele & Miele?

variables	5 extremadamente importante	4 muy importante	3 importante	2 poco importante	1 irrelevante	total
Negociación a largo plazo.	27	3	0	0	0	30
Vínculo generado.	0	5	4	21	0	30
Nivel de facturación.	25	5	0	0	0	30
Cumplimiento de los plazos de pago acordados.	23	4	3	0	0	30
Información.	11	17	2	0	0	30

Tabla 16. Factores importantes en la negociación.
Fuente. Elaborado por las autoras.

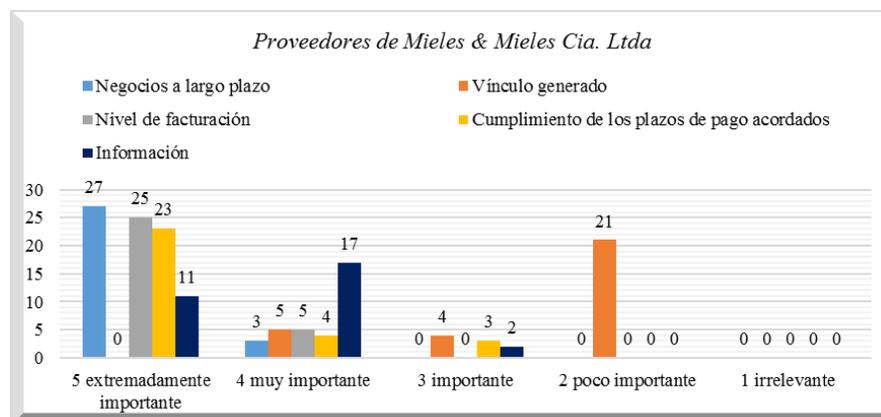


Gráfico 14. Factores importantes en la negociación.
Fuente. Elaborado por las autoras.

De los proveedores encuestados 27 de ellos indicaron que el factor que consideran extremadamente importante es la negociación a largo plazo, 21 de ellos indicaron que el vínculo generado es poco importante, 25 de los encuestados especificó que el nivel de facturación es extremadamente importante, seguido de 23 encuestados que indicaron que el cumplimiento de los plazos de pago acordados también es extremadamente importante, mientras que la información la consideran muy importante.

6. ¿Con qué frecuencia recibe reclamos de parte de la empresa Miele & Miele?

Opciones	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
5 siempre	2	7%
4 casi siempre	0	0%
3 de vez en cuando	7	23%
2 casi nunca	1	3%
1 nunca	20	67%
TOTAL	30	100%

Tabla 17. Frecuencia de reclamos de parte de la empresa Miele y Miele.
Fuente. Elaborado por las autoras.

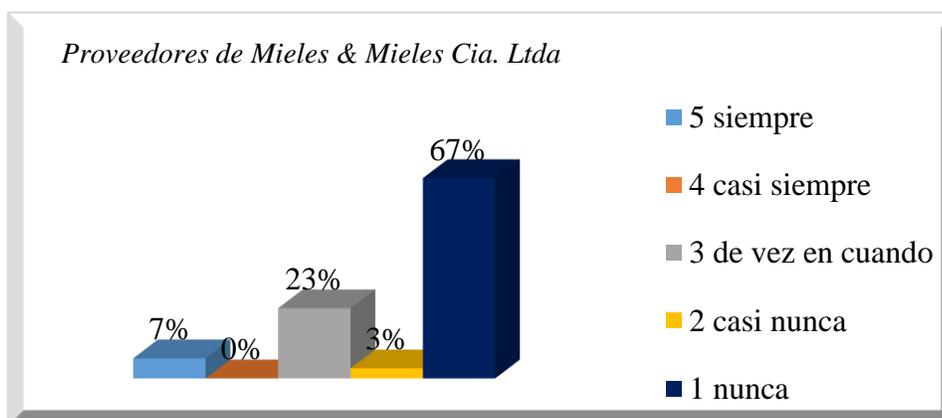


Gráfico 15. Frecuencia de reclamos de parte de la empresa Miele y Miele.
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 67% de los proveedores encuestados indicaron que nunca reciben reclamos de parte de la empresa Miele & Miele, seguido del 23% que de vez en cuando la empresa genera reclamos y un 7% indicó que siempre recibe reclamos.

Encuesta dirigida al directorio ejecutivo de la empresa Miele & Miele Cía. Ltda.

Información general

Edad	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
26-33	0	0%
34-45	4	67%
46-55	1	17%
56-60	1	17%
61-64	0	0%
TOTAL	6	100%

Tabla 18. Rango de edades de los miembros del directorio.
Fuente. Elaborado por las autoras.

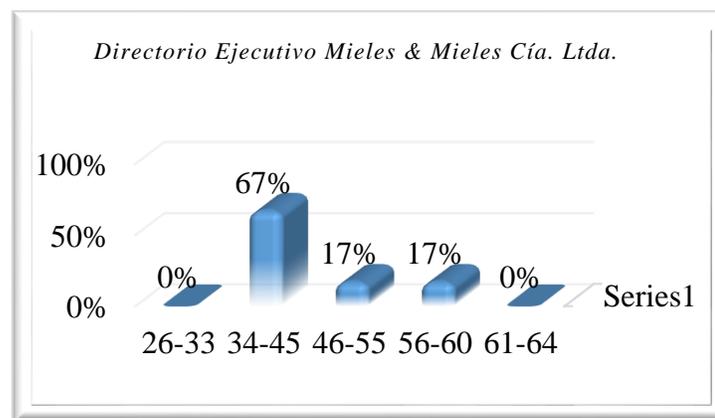


Gráfico 16. Rango de edades de los miembros del directorio.
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 67% de los encuestados del directorio ejecutivo tienen un rango de 34 a 45 años, mientras que el 17% están entre 46 hasta 64 años.

1. Nivel de Instrucción de los miembros del directorio de la constructora Mieles & Mieles.

Profesión	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
Ingeniero	1	17%
Arquitecto	4	67%
Licenciado	1	17%
TOTAL	6	100%

Tabla 19. Nivel de instrucción de los miembros del directorio de la constructora.
Fuente. Elaborado por las autoras.

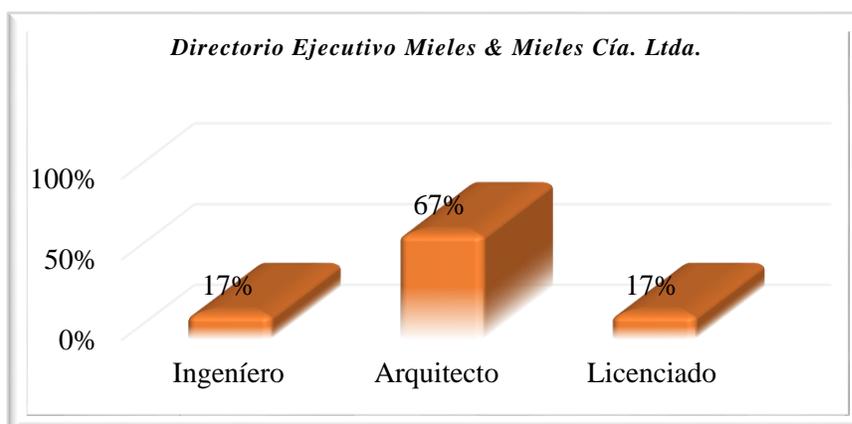


Gráfico 17. Nivel de instrucción de los miembros del directorio de la constructora.
Fuente. Elaborado por las autoras

El 67% de los encuetados del directorio ejecutivo son arquitectos seguido del 17% que son ingenieros y un 17% licenciados.

2. ¿Con qué frecuencia realizan planes estratégicos en la organización?

Opciones	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
5 siempre	0	0%
4 casi siempre	1	17%
3 de vez en cuando	1	17%
2 casi nunca	4	67%
1 nunca	0	0%
TOTAL	6	100%

Tabla 20. Frecuencia de realización de planes estratégicos
Fuente. Elaborado por las autoras.

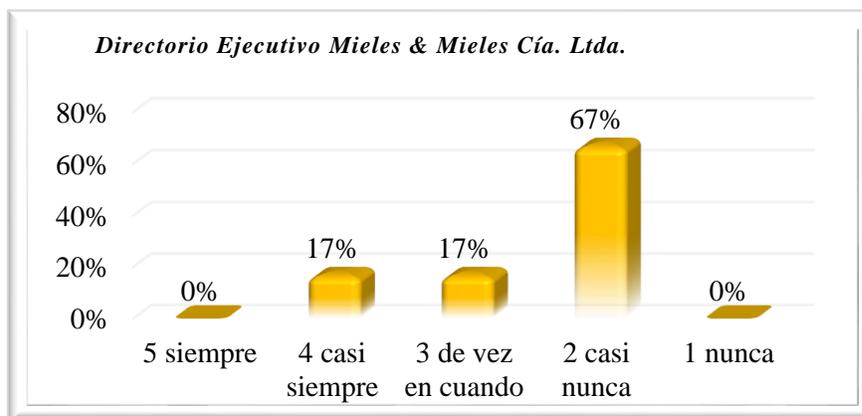


Gráfico 18. Frecuencia de realización de planes estratégicos
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 67% de los encuestados indicó que casi nunca se realizan planes estratégicos en la organización seguido de que el 17% indicó que de vez en cuando se realiza planes estratégicos.

3. ¿Qué tan importante considera la opinión de sus trabajadores?

Opciones	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
5 extremadamente importante	0	0%
4 muy importante	4	67%
3 importante	2	33%
2 poco importante	0	0%
1 irrelevante	0	0%
TOTAL	6	100%

Tabla 21. Grado de importancia de la opinión de los trabajadores.
Fuente. Elaborado por las autoras.

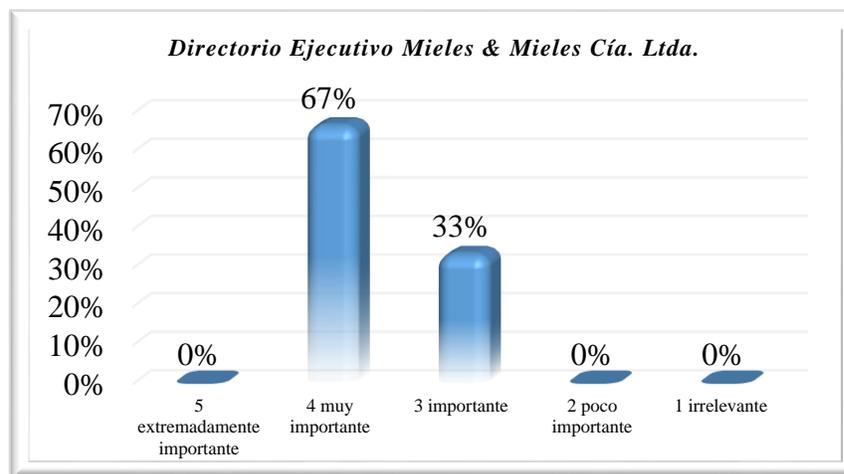


Gráfico 19. Grado de importancia de la opinión de los trabajadores.
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 67% de los ejecutivos encuestados indicaron que consideran muy importante la opinión de sus trabajadores seguido del 33% que indicaron que es importante.

4. ¿Con qué frecuencia capacita a sus trabajadores?

Opciones	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
5 siempre	0	0%
4 casi siempre	0	0%
3 de vez en cuando	1	17%
2 casi nunca	5	83%
1 nunca	0	0%
TOTAL	6	100%

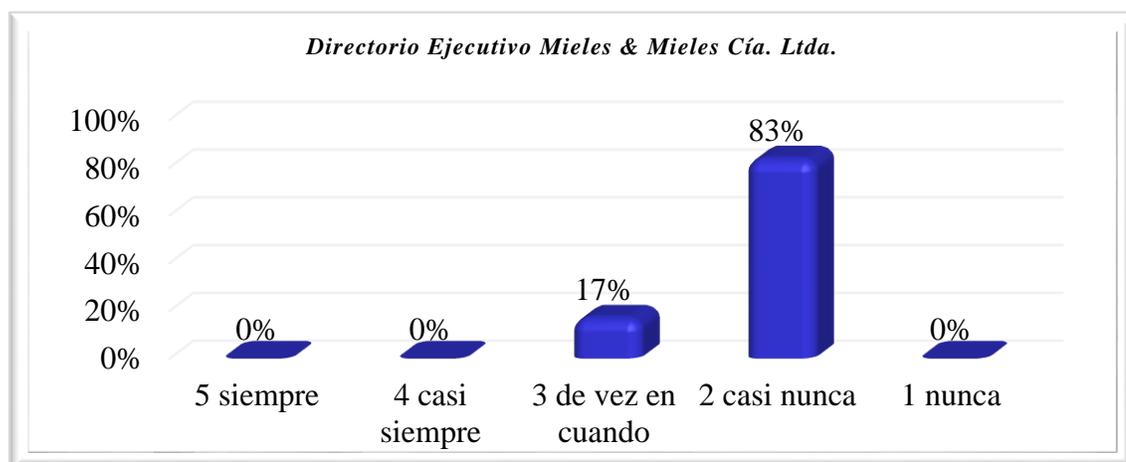


Gráfico 20. Frecuencia de capacitación al personal.
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 68% del directorio ejecutivo encuestado indicó que de vez en cuando capacitan a sus colaboradores y un 17% indicó que casi nunca capacitan a sus trabajadores.

5. ¿Cuál de los siguientes factores considera más importantes para organización?

variables	5 extremad amente important e	4 muy impo rtant e	3 import ante	2 poco importan te	1 irrelevan te	Tota l
Liquides de la empresa.	6	0	0	0	0	6
Desarrollo integral de los trabajadores.	0	0	4	1	1	6
Inversión en investigación y desarrollo.	0	0	2	3	1	6
Clientes actuales satisfechos.	6	0	0	0	0	6
Captación de mercado.	6	0	0	0	0	6

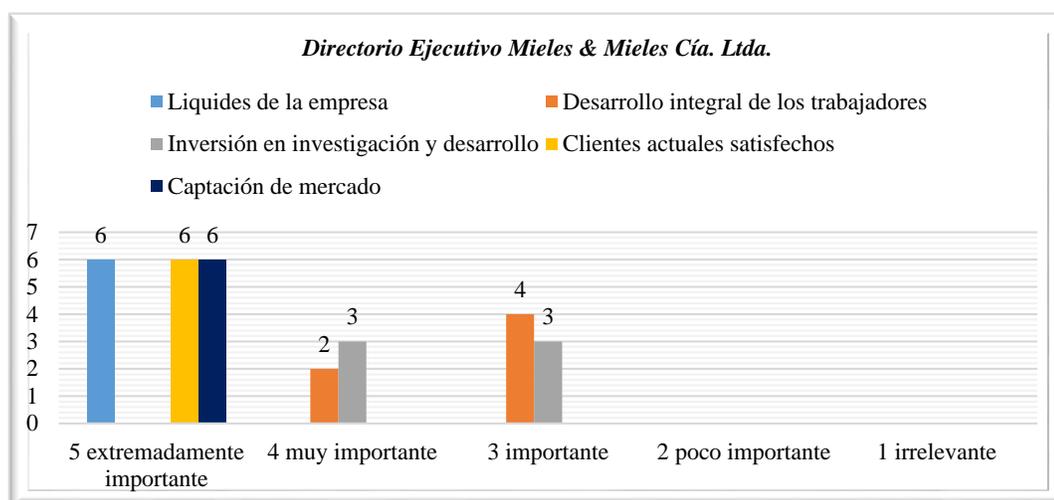


Gráfico 21. Factores importantes para la organización.
Fuente. Elaborado por las autoras.

Los 6 integrantes del directorio ejecutivo consideran que es extremadamente importante la liquidez de la empresa, los clientes actuales satisfechos y la captación de mercado, seguido de 4 encuestados que indicaron que el desarrollo integral de los trabajadores es importante, mientras que 3 de los encuestados respondió que la inversión en investigación y desarrollo es poco importante.

6. ¿Con qué frecuencia realiza planes de mejora para la organización?

Opciones	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
5 siempre	0	0%
4 casi siempre	0	0%
3 de vez en cuando	0	0%
2 casi nunca	1	17%
1 nunca	5	83%
TOTAL	6	100%

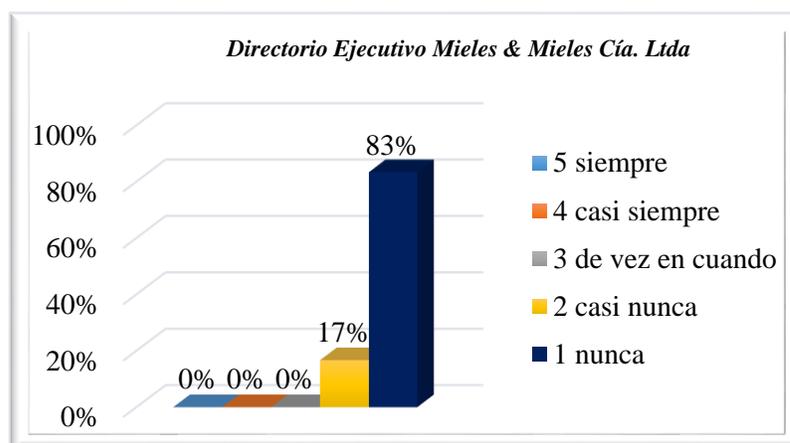


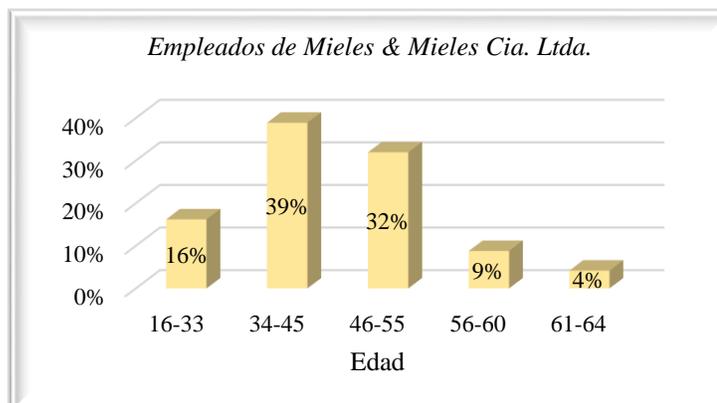
Gráfico 22. Frecuencia que realiza planes de mejora.
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 83% de los encuestados indicaron que nunca realizan planes de mejoras, mientras que el 17% indicó que casi nunca se realiza planes estratégicos en la organización. Por lo tanto, la falta de planes de mejora, la empresa puede generar pérdidas de productividad y competitividad en la organización.

Encuesta dirigida al personal administrativo, operativo y de apoyo de la empresa Miele & Miele Cía. Ltda.

Información general

Edad	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
16-33	35	16%
34-45	84	39%
46-55	69	32%
56-60	19	9%
61-64	9	4%
TOTAL	216	100%



*Gráfico 23. Rango de edad de los empleados de la constructora.
Fuente. Elaborado por las autoras.*

La edad promedio de los empleados de la empresa Miele & Miele fluctúa entre los 34 a 45 años.

Género de los trabajadores

Genero	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
Masculino	180	83%
Femenino	36	17%
TOTAL	216	100%

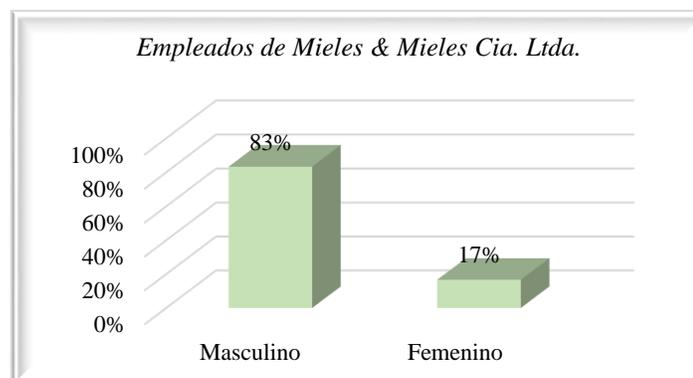


Gráfico 24. Género de los empleados.
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 83% de los empleados de la empresa Miele & Miele son de género masculino mientras que el 17% es de género femenino, la gran mayoría son de género masculino porque la actividad de construcción es pesada y por lo tanto la gran mayoría es masculina.

Antigüedad del personal que labora en la constructora.

Tiempo en la empresa (Años)	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
1-2	126	58%
3-4	56	26%
5-6	25	12%
7-8	2	1%
9-10	7	3%
TOTAL	216	100%

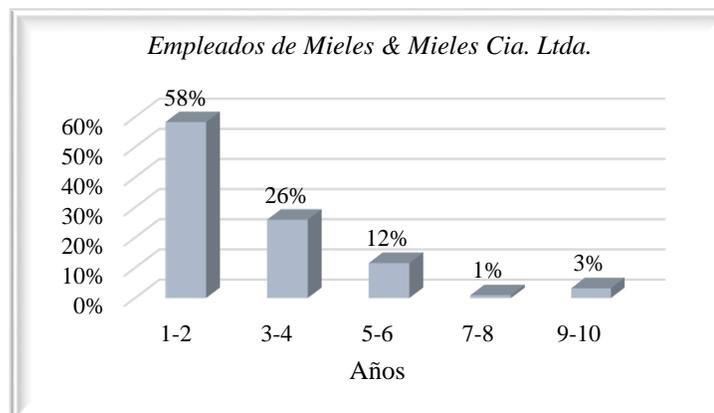


Gráfico 25. Antigüedad del personal
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 58% de los empleados de la empresa Mieles & Mieles tienen de 1 a 2 años trabajando en la empresa, mientras que el 26% lleva de 3 a 4 años trabajando y un 12% que tiene de 6 a 5 años trabajando para Mieles & Mieles. Lo que demuestra que en la empresa hay una alta rotación del personal.

1. ¿De cuáles de los siguientes componentes de la empresa usted tiene conocimiento?

Variab les	5 alto conocimien to	4 mediano conocimien to	3 mínimo conocimien to	2 bajo conocimien to	1 nulo conocimient o.	Tot al
Misión	0	0	0	8	208	216
Visión	0	0	0	5	211	216
Principios y valores	0	0	0	4	212	216

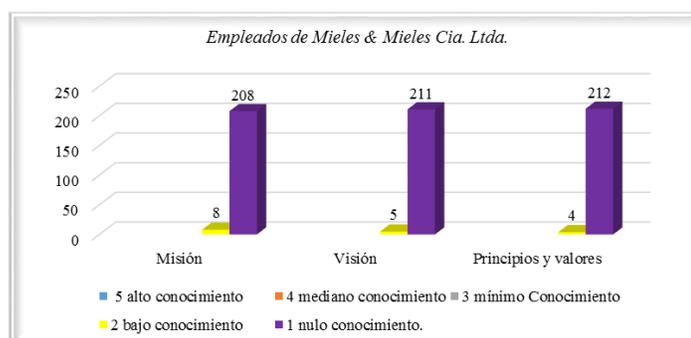


Gráfico 26. Conocimiento de los componentes del plan estratégico.
Fuente. Elaborado por las autoras.

Dentro de los componentes de la empresa 208 empleados encuestados indicaron que tienen un nulo conocimiento de la misión, mientras que 211 encuestados también tienen un nulo conocimiento de la visión, y 212 así mismo respondieron que tiene un nulo conocimiento de los principios y valores, mientras que el total de la muestra indicaron que en los objetivos, estrategias y metas de la organización tienen nulo conocimiento; lo que demuestra que los trabajadores no tienen un direccionamiento de hacia dónde quiere llegar la empresa, ni tienen claro la razón de ser la empresa.

2. ¿Conoce usted la ubicación de su puesto o cargo en el organigrama de la empresa?

Opciones	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
5 alto conocimiento	0	0%
4 mediano conocimiento	12	6%
3 mínimo conocimiento	0	0%
2 bajo conocimiento	52	24%
1 nulo conocimiento.	152	70%
TOTAL	216	100%

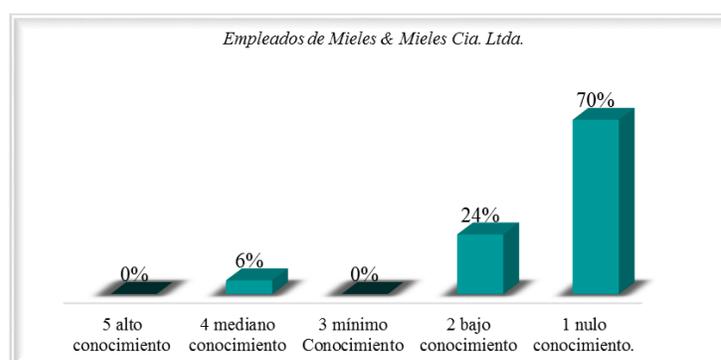


Gráfico 27. Conocimiento de su nivel jerárquico.
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 70% de los encuestados tienen un nulo conocimiento de la ubicación de su puesto dentro de la empresa, seguido del 24% que tiene un bajo conocimiento de la ubicación de su cargo y un 6% que tiene un medio conocimiento la ubicación de su puesto dentro del organigrama. Los resultados demuestran que los empleados no conocen cuál es su nivel jerárquico dentro de la empresa esto puede generar abuso de autoridad al momento de delegar las órdenes y evadir sus responsabilidades al momento de desarrollar las funciones de su puesto.

3. ¿Con qué frecuencia la empresa realiza evaluaciones de desempeño a los trabajadores?

Opciones	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
5 siempre	0	0%
4 casi siempre	0	0%
3 de vez en cuando	0	0%
2 casi nunca	0	0%
1 nunca	216	100%
TOTAL	216	100%

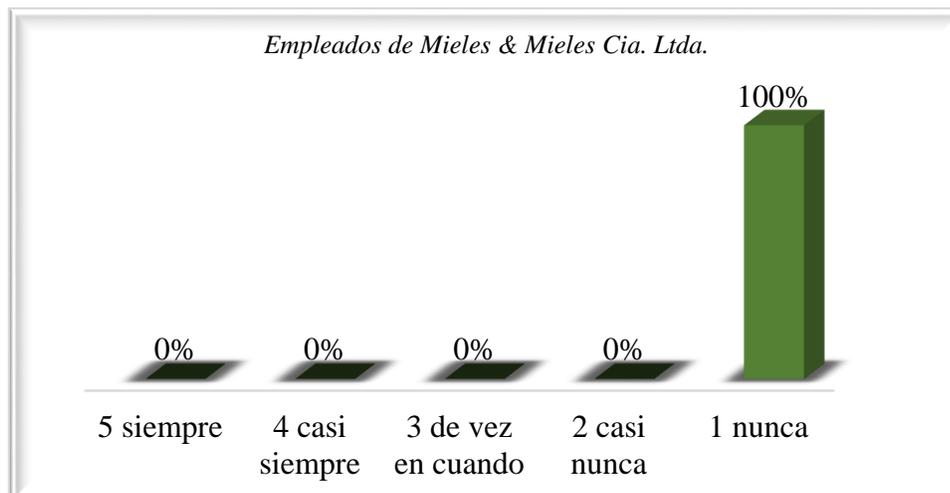


Gráfico 28. Frecuencia de evaluaciones de desempeño.
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 100% de los empleados encuestados indicaron que la empresa nunca realiza evaluaciones de desempeño a los trabajadores, este resultado demuestra que por la falta de evaluaciones de desempeño el personal tiene una baja productividad.

4. ¿Están documentadas las actividades en manuales de funciones y procedimiento?

Opciones	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
5 siempre	0	0%
4 casi siempre	0	0%
3 de vez en cuando	0	0%
2 casi nunca	0	0%
1 nunca	216	100%
TOTAL	216	100%

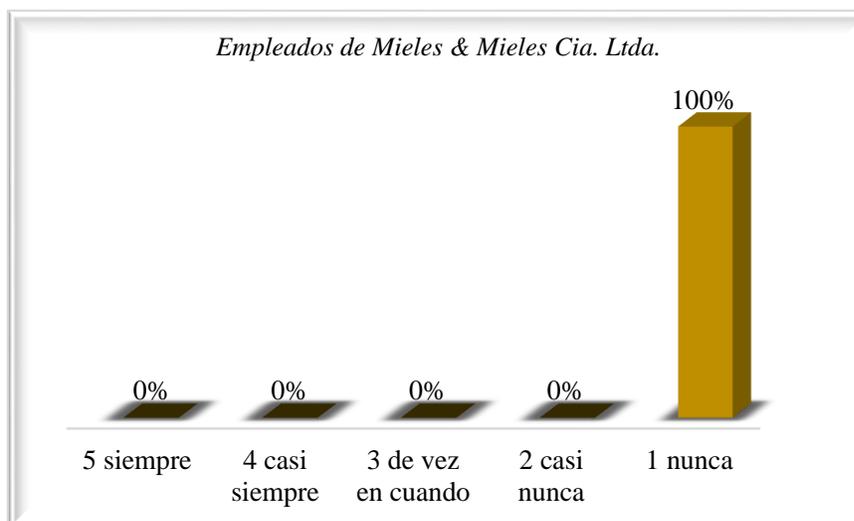


Gráfico 29. Grado en que se encuentran documentadas las actividades.
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 100% de los trabajadores encuestados han respondido que nunca están documentadas las actividades en manuales de funciones y procedimiento. Esto ocasiona que haya duplicidad en las actividades que realiza cada trabajador.

5. ¿Tiene claras las funciones y responsabilidades que desempeña en su puesto?

Opciones	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
5 total de acuerdo	27	13%
4 de acuerdo	106	49%
3 parcialmente de acuerdo	83	38%
2 en desacuerdo	0	0%
1 total desacuerdo	0	0%
TOTAL	216	100%

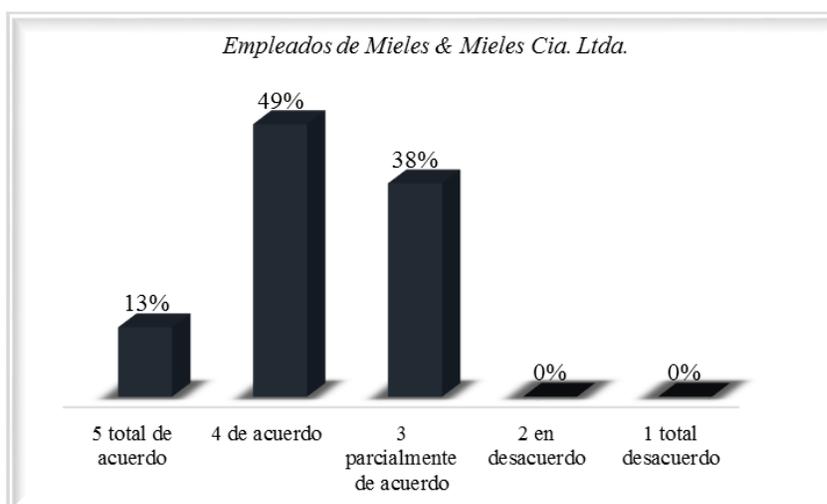


Gráfico 30. Conocimiento de las funciones y responsabilidades del cargo.
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 49% de los empleados están de acuerdo que tiene claras las funciones y responsabilidades que desempeñan en su puesto, seguido de un 38% que indicaron que están parcialmente de acuerdo en que tienen claro que hacen en sus funciones y un 13% que están totalmente de acuerdo.

6. ¿Se siente motivado en la empresa?

Opciones	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
5 siempre	53	25%
4 casi siempre	21	10%
3 de vez en cuando	91	42%
2 casi nunca	51	24%
1 nunca	0	0%
TOTAL	216	100%

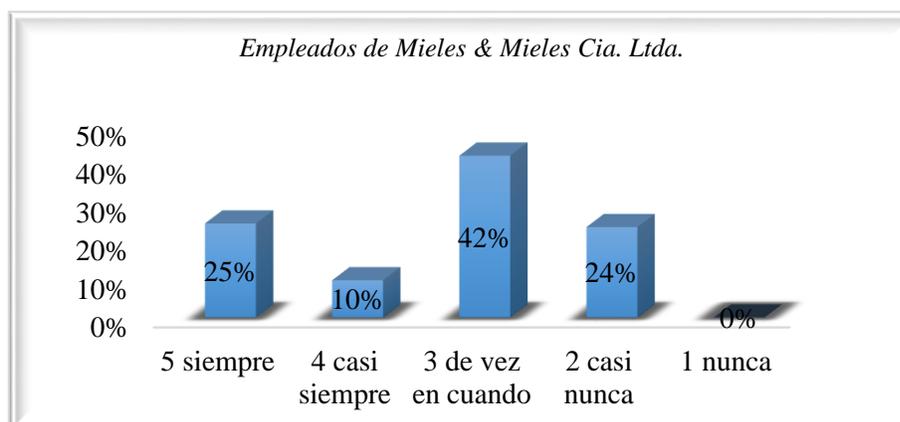
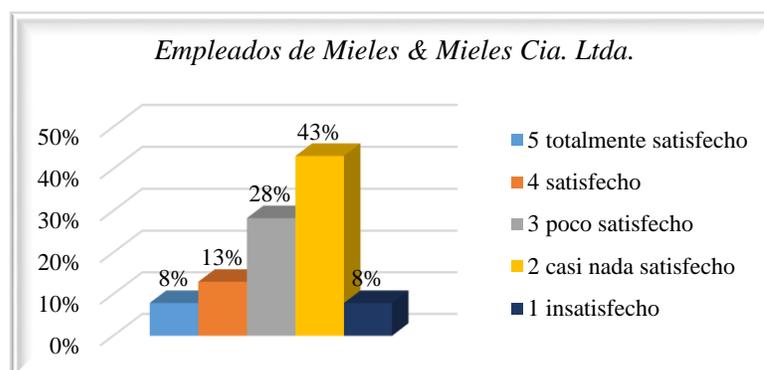


Gráfico 31. Motivación laboral
Fuente. Elaborado por las autoras.

El 42% de los encuestados respondió que de vez en cuando se sienten motivado, seguido del 25% que ha indicado que siempre se sienten motivado y un 10% que casi siempre está motivado. Por lo tanto, la alta gerencia debe estar más comprometido con sus trabajadores para que a través de la motivación los colaboradores tengan un mayor rendimiento y aumente la productividad.

7. ¿Indique su nivel de satisfacción que tiene en el ambiente de trabajo en la empresa Miele & Miele es?

Opciones	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
5 totalmente satisfecho	17	8%
4 satisfecho	28	13%
3 poco satisfecho	61	28%
2 casi nada satisfecho	93	43%
1 insatisfecho	17	8%
TOTAL	216	100%



*Gráfico 32. Nivel de satisfacción en el ambiente laboral.
Fuente. Elaborado por las autoras.*

El 43% de los trabajadores encuestados indicaron que se sienten casi nada satisfechos en el ambiente de trabajo, mientras que el 28% se sienten poco satisfechos, seguido del 13% que respondieron que están satisfechos. La satisfacción de los trabajadores en el ambiente de trabajo influye en el desarrollo organizacional por lo tanto la empresa debe estar comprometida con el bienestar de los trabajadores en el ambiente de trabajo que les brinda.

8. ¿Evalúe el desempeño de la alta gerencia en la empresa?

Opciones	5 excelente	4 muy bueno	3 bueno	2 regular	1 malo	Total
Liderazgo	0	81	96	39	0	216
Motivación	18	26	87	85	0	216
Coordinación	27	178	5	6	0	216
Supervisión y control	22	95	83	16	0	216
Planificación	0	74	138	4	0	216

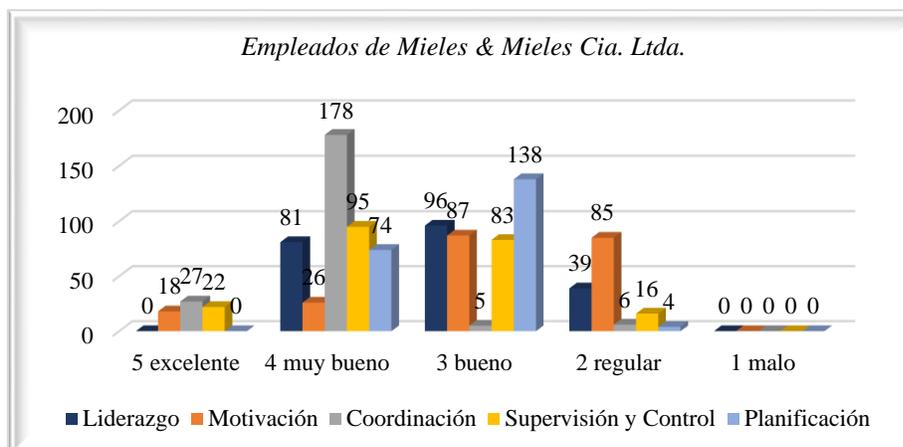


Gráfico 33. Evaluación de desempeño de la alta gerencia.
Fuente. Elaborado por las autoras.

En la gráfica se puede observar que el desempeño de la alta gerencia en liderazgo es bueno, seguido de la motivación que es regular, y la coordinación que es muy buena, mientras que la supervisión y control es muy buena, y su planificación muy buena. Por lo tanto, la gerencia se debe enfocar en motivar a los trabajadores ya que la motivación es un factor muy importante para el desempeño de las actividades en la empresa, por otra parte, su planificación debe estar enfocada al crecimiento organizacional a la eficacia y eficiencia de los procesos de la empresa.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA



La empresa Constructora Mieles & Mieles se dedica a la realización de obras de infraestructura ya sea para el sector público o privado la empresa está en funcionamiento desde hace diez años, con domicilio en la ciudad de Guayaquil, alborada octava etapa es una personería jurídica debido a que ha pasado de una microempresa a mediana durante estos últimos cinco años en el mercado local y uno de sus principales objetivos es de expandirse a nivel nacional.

Misión Propuesta

Constructora Mieles & Mieles Cía. Ltda., brinda servicios de diseño y construcción a proyectos inmobiliarios, obras de infraestructura y remodelaciones basadas en un enfoque de calidad y procesos óptimos, que permitan reducir tiempo y costos a nuestros clientes actuales y potenciales, maximizando la rentabilidad de la compañía, contribuyendo con ello a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y a la vez fomentando el desarrollo del país.

Visión Propuesta

Mieles & Mieles Cía. Ltda., se consolidará como una de las mejores empresas constructoras que ofrece servicios de diseño y construcción de obras familiares y residenciales, logrando aumentar la participación en el mercado local, a través de la maximización de la calidad, tecnología en los equipos y capacitación continua a su equipo de trabajo, manteniendo un elevado nivel de satisfacción de nuestros clientes y colaboradores.

Principios y valores propuestos

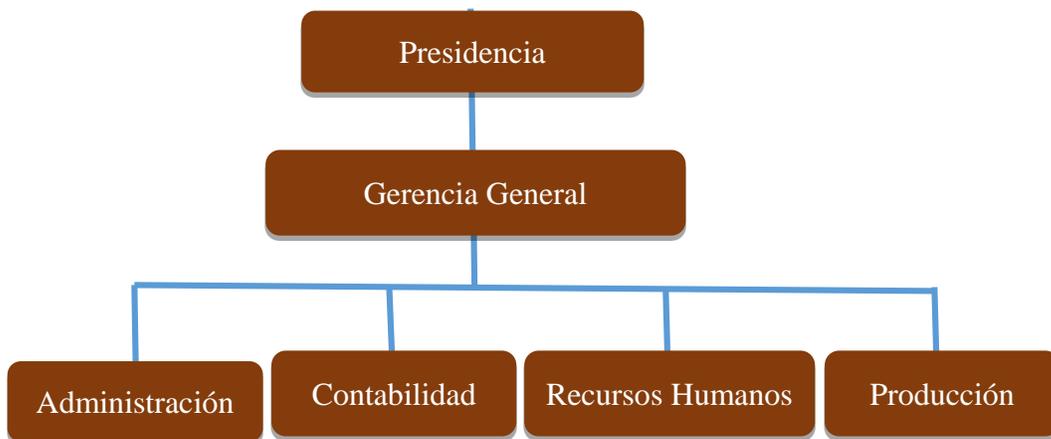
Trabajo en equipo. -Trabajamos juntos hacia una misma visión que es la satisfacción de nuestros clientes.

Puntualidad. - Cumplimos sus requerimientos en los tiempos acordados.

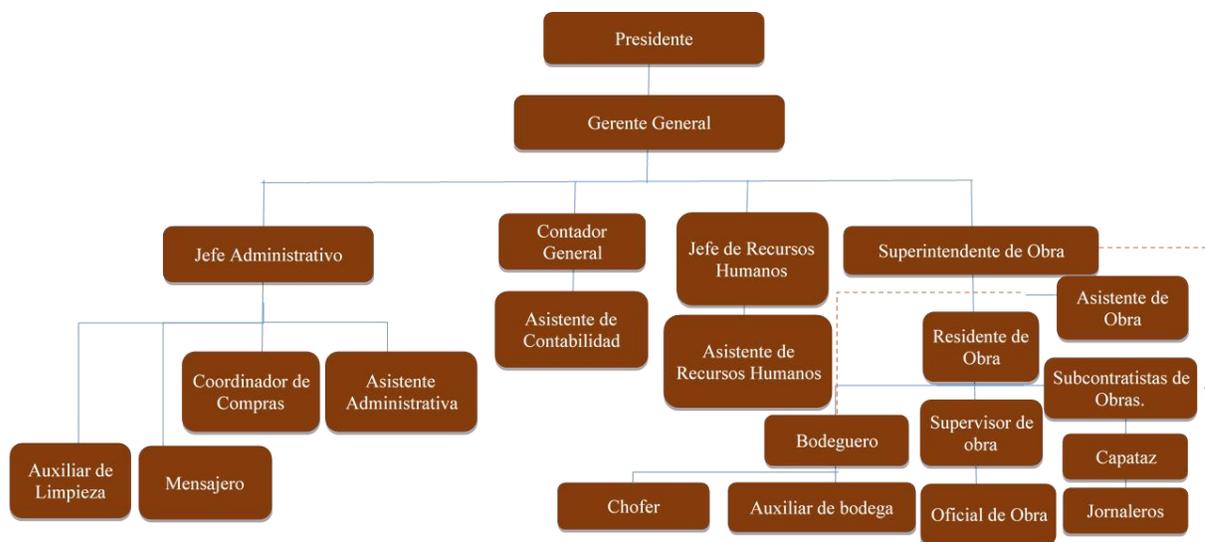
Compromiso. –Gestionamos cada proyecto de forma eficaz y eficiente para lograr un servicio excelente.

Responsabilidad. – Asumimos con responsabilidad de los servicios ofrecidos por la empresa de acuerdo a las normativas internas y externas de la empresa.

Organigrama estructural de Miele & Miele



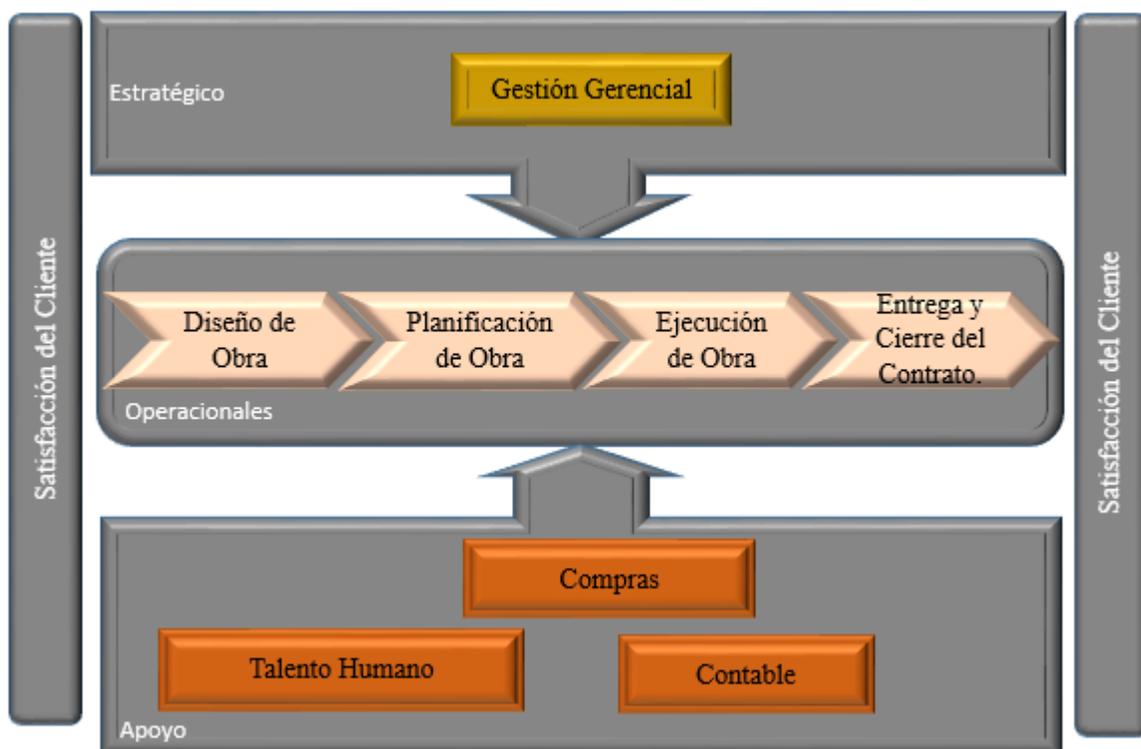
Organigrama Posicional de Miele & Miele



El mapa de procesos

El mapa de procesos es uno de los principales elementos de la organización en donde encontramos los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la organización a continuación se muestra el de la empresa Miele & Miele Cía. Ltda.

El mapa de procesos de una empresa se define gráficamente, en lo que se conoce como diagramas de valor, combinando la perspectiva global de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se inscribe cada proceso.



Manual de Funciones Miele & Miele Cía. Ltda.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo	Presidente Miele & Miele Cía. Ltda.
Persona en el cargo	Eduardo Vicente Miele
Área	Presidencia
Cargo del jefe inmediato	No aplica
RELACIONES DEL CARGO	
Interna	Toda la organización
Externa	Clientes, proveedores, licitaciones
DIMENSIONES DEL CARGO	
Reporta a	Gerente General, Accionistas
Puestos que le reportan	Todos los departamentos
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD Presidente[Presidente] --- Gerente[Gerente General] </pre>	
PROPÓSITO PRINCIPAL	
Ejercer la representación de la empresa como principal autoridad ante todas las partes interesadas de la organización, aplicando estrategias que aumenten la liquidez.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ordenar la ejecución de los contratos ✓ Ejecutar las obras y/o contratos bajo los requisitos legales vigentes ✓ Delegar y autorizar los representantes de cada obra ✓ Liderar las reuniones de la junta directiva ✓ Cumplir y hacer cumplir los requisitos legales establecidos en cada contrato ✓ Autorizar, aprobar y firmar la documentación pertinente de cada contrato ✓ Ejercer la representación de la empresa. ✓ Firmar las respectivas actas de entrega de cada avanzase de obra ✓ Dirigir, controlar y plantear estrategias ✓ Apoyar las actividades desarrolladas por cada responsable del área ✓ Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno 	

HABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo ✓ Liderazgo ✓ Pensamiento a logro de objetivos. ✓ Capacidad para tomar decisiones efectivas. 		
FORMACIÓN ACADÉMICA		
EDUCACION	EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulado en Administración de Empresas. ✓ Maestría en administración de empresas. 	De 3 a 5 años de experiencia en cargos Administrativos.	
COMPETENCIAS TÉCNICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo en paquete de Office avanzado ✓ Manejo de computador y Software. ✓ Manejo de indicadores. ✓ Manejo de correo electrónico. ✓ Alto conocimiento y manejo de programas en construcción (AutoCAD) 		
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Honesto. ✓ Adaptación a cambios. ✓ Comunicación efectiva. ✓ Compromiso organizacional. ✓ Don de mando. ✓ Critico analítico 		
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maneja constantemente equipos computador, impresora y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa. ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo. ✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización. ✓ Motivar a su equipo de colaboradores. ✓ Delega, ordena y coordina a todos los responsables de cada área de la empresa 		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

Manual de procedimientos.

	Revisión Gerencial	Gerencia General
---	---------------------------	-------------------------

Objetivo. - Revisar la documentación pertinente de la constructora MIELES & MIELES, para asegurarse de una adecuada toma de decisiones y establecer mejoras.

Alcance. - Abarca a todos los procesos de la empresa.

Normas, políticas y conceptos:

Los directivos de la Constructora Miele & Miele revisarán la documentación de todas las áreas anualmente. Algunas áreas podrán ser revisadas con mayor frecuencia dependiendo de su importancia o necesidad.

N°	Responsable	Actividad
1.-	Gerente General.	Recopilar y analizar la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Retroalimentación del cliente, y comunicaciones de las partes interesadas externas; ✓ Desempeño de los procesos y conformidad del producto; ✓ El grado de cumplimiento de los objetivos y metas; ✓ Acciones de seguimiento de revisiones previas llevadas a cabo por la gerencia general; ✓ Recomendaciones para la mejora.

N°	Responsable	Actividad
2.-	Gerente General.	Planificar y coordinar la fecha, lugar y las personas que participarán de la reunión, así como los temas sobre los cuales se referirá la reunión.
3.-	Presidente y Gerente General.	<p>Proceder a la elaboración del informe de revisión ejecutiva, una vez recopilado todos los datos, resumiendo y resaltando los puntos más importantes que pueden afectar y beneficiar a los sistemas implantados, las cuales se pueden clasificar de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ FORTALEZAS ✓ DEBILIDADES ✓ MEJORAS ✓ OBSERVACIONES <p>Adicionalmente, anexar información sobre los recursos necesarios y otras consideraciones para cumplir con los requisitos pertinentes.</p>
4.-	Presidente y Gerente General.	<p>Proceder luego del posterior al análisis del informe y registros pertinentes.</p> <p>La mejora de la eficacia de los procesos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y 2. Las necesidades de los recursos.
5.-	Gerente General.	Elaborar un acta acerca de los análisis, resultados, acciones, etcétera, que se tomaron durante la Revisión Gerencial; con posibles cambios en la política, objetivos, metas y cualquier otro elemento, coherente con la mejora continua.

CONCLUSIONES

El presente proyecto fue realizado bajo el modelo empresarial de una constructora, la cual no tiene aplicado ningún modelo establecido de estructura organizacional, tampoco tiene establecido un direccionamiento que le permita visualizarse a largo plazo y definirse metas y objetivos, los colaboradores de la compañía muchas veces no se sienten motivados en su entorno laboral, reflejándose esa actitud en los resultados finales de los trabajos.

Para poder contribuir con la empresa Miele & Miele se ha realizado una investigación a través de encuestas y observación directa de cada una de las áreas de trabajo, las cuales arrojaron resultados negativos en su gran mayoría, como la falta de objetivos, personal desmotivado, falta de direccionamiento estratégico que permita a la compañía surgir y posicionarse en el mercado local.

De esta manera se puede comprobar que la hipótesis general planteada en el presente proyecto es correcta, debido a que los factores relevantes para el diseño organizacional si están dados tanto por las estrategias que establezca la organización, como por el ambiente laboral en que se

desenvuelven los empleados, con estos puntos cumplidos la empresa obtendrá mejores resultados de los que ha tenido hasta ahora.

En cuanto a las hipótesis particulares sucede lo mismo, la falta de misión, visión y valores, así como el manual de funciones y de procedimientos, son factores claves que toda organización del siglo XXI debe de tener implantado. En las encuestas realizadas se evidenció la falta de objetivos, de desconocer que beneficios traería a la compañía tener planteada y definida una misión, valores.

Se elaboró la misión, visión y valores corporativos que permitirán a la empresa desarrollar objetivos en base a su visión, y establecer una cultura basada en los valores propuestos, dejando plasmada su identidad con cada contrato cumplido.

Se logró desarrollar una estructura organizacional basada en los cargos y el personal de la empresa, con niveles definidos, se desarrolló las funciones que debe de cumplir cada persona en el cargo en el cuál se encuentra asignado también el perfil del mismo. Con el fin de que la empresa tenga una ventaja competitiva y pueda crecer a través del tiempo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la alta gerencia y los líderes de cada área se comprometan a difundir y socializar la visión, misión y los valores para generar una cultura empresarial.

- Se recomienda que se entregue un manual de funciones a cada miembro de la organización para que conozcan sus responsabilidades, funciones y su nivel de autoridad dentro de su área de trabajo.

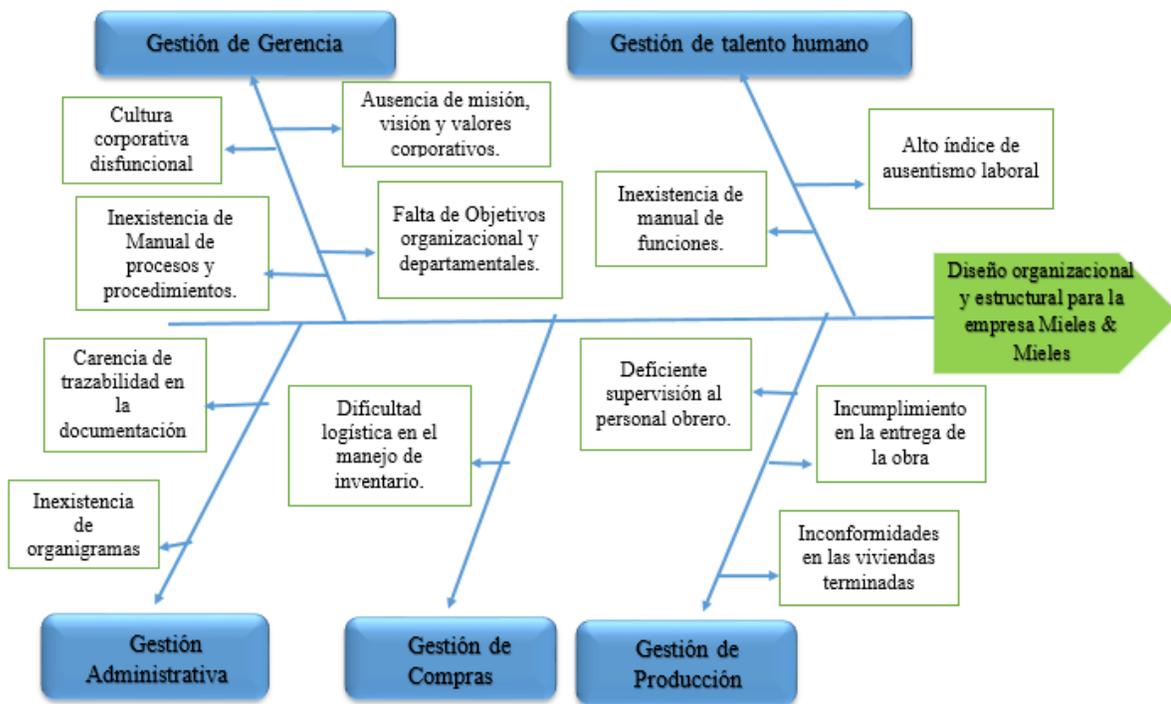
- Se recomienda que se realice una inducción específica de las fases de construcción al personal nuevo que ingresa a trabajar en la obra para mejorar el proceso de construcción.

- Se recomienda que se evalúe el nivel de desempeño de los trabajadores para mejorar la productividad de la empresa.

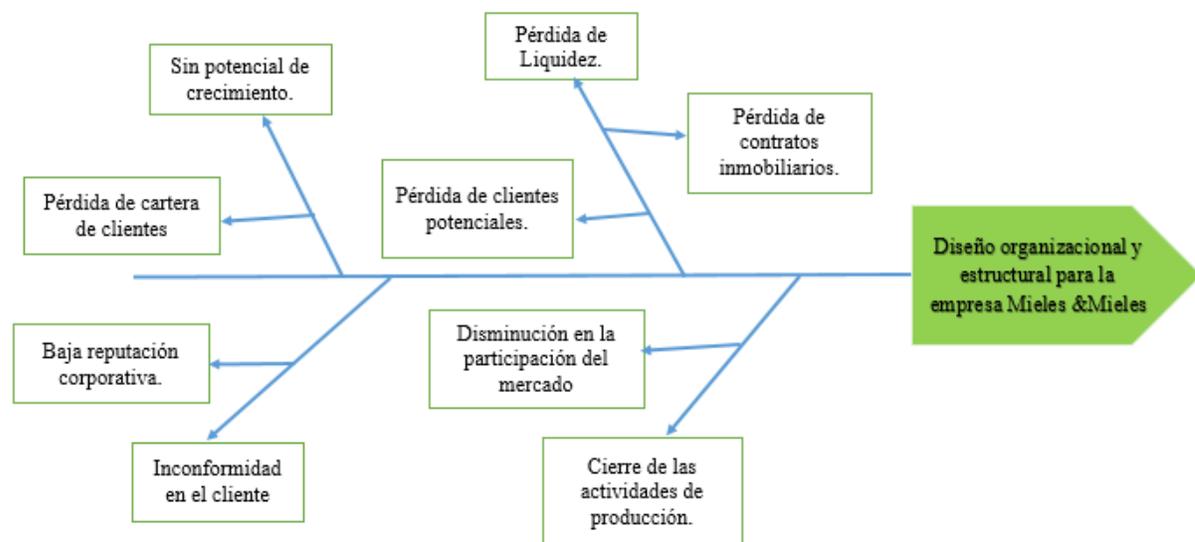
- Se recomienda que la empresa realice programas de prevención y concientización sobre los riesgos y peligros en las obras para evitar los accidentes

ANEXOS

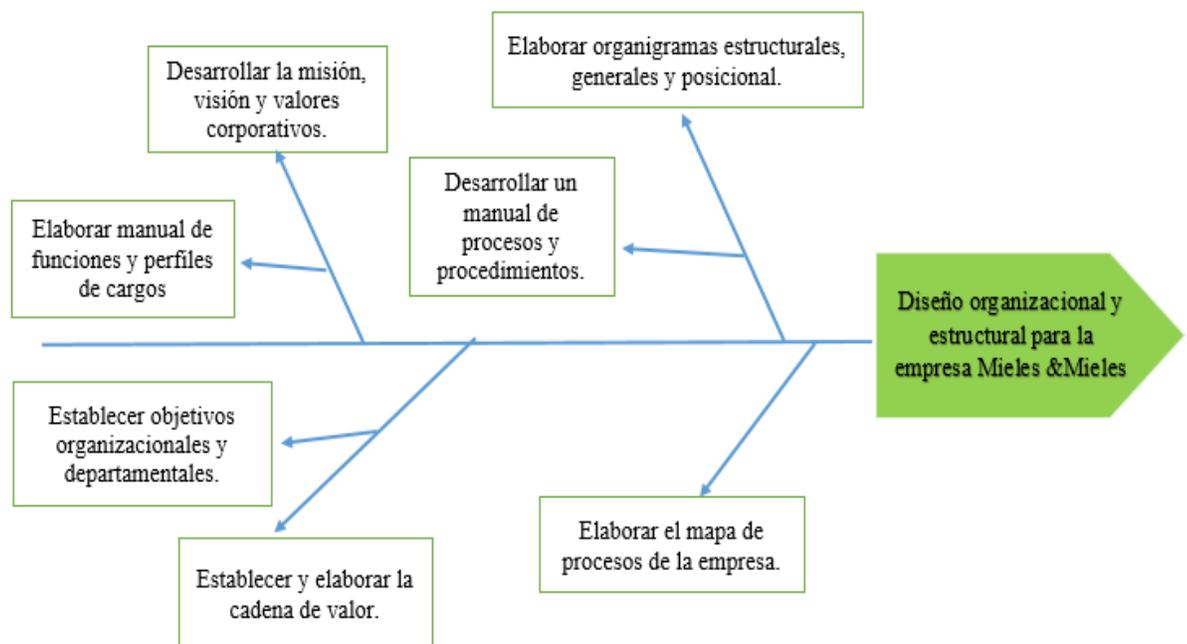
Anexo 1. Ishikawa de Diagnóstico



Anexo 2. Ishikawa de Pronóstico



Anexo 3. Ishikawa de Control de Pronóstico



Diagnóstico				
Anexo 4. Multivoting metodología 20%				
N°	Ideas	Votos		Total
		MV	CZ	
1	Inexistencia de Misión, Visión y valores corporativos.	2	2	4
2	Inexistencia de Manual de procesos y procedimientos.	2	2	4
3	Falta de Objetivos organizacional y departamentales.	2	1	3
4	Cultura corporativa disfuncional.			0
5	Inexistencia de manual de funciones.	2	0	2
6	Alto índice de ausentismo laboral			0
7	Falta de proceso de selección y reclutamiento del personal de campo.		1	1
8	Escaso personal de campo especializado.			0
9	Dificultad logística en el manejo de inventario.			0
10	Deficiente planificación de compras.			0
11	No hay proceso de evaluación de proveedores.			0
12	Pérdida de documentación de compras.			0
13	Inconformidades en las viviendas terminadas		1	1
14	Incumplimiento en la entrega de la obra.		1	1
15	Deficiente supervisión al personal obrero.			0
16	Incumplimiento en uso de equipo de seguridad industrial.			0
17	Falta de identificación de riesgos y peligros.			0
18	Carencia de trazabilidad en la documentación.		1	1
19	Conflicto en delegar órdenes (Todos quieren mandar).			0
20	Carencia de organigramas funcionales y departamentales.	2	1	3
21	Falta de iniciativa por parte del personal.			0
22	PIB			0
23	Acuerdo comercial con Unión Europea (apertura económica)			0

24	Incentivos tributarios por contratación de personal con capacidades especiales.			0
25	Crédito de vivienda (BIESS - OTROS)			0
26	Descenso de la tasa de desempleo			0
27	Baja participación en mercado regional			0
28	Recesión económica.			0
29	Tasa de Inflación			0
30	Ley de plusvalía en el país.			0
31	Estabilidad política			0
32	Comprometida con el medio ambiente			0
33	Personal desmotivado			0
34	Estabilidad laboral			0
35	Asociaciones estratégicas con inmobiliarias			0
36	Fuertes competidores			0
37	Inadecuadas instalaciones del personal administrativo.			0
38	Pagos puntuales a los colaboradores.			0
39	Inexistencia de Motivación al personal operativo			0
40	Multas frecuentes al personal de obra			0
41	Clima laboral bajo presión			0
42	Desinterés por objetivos del personal.			0
43	Retiros intempestivos			0
44	Utilización de materiales de acuerdo con requerimientos del cliente.			0
45	Costos de acuerdo con requerimientos del cliente.			0
46	Contratos con Proyecto inmobiliarios			0
47	No tiene sistema de gestión			0
48	Ausencia del gerente general en juntas directivas.			0
49	Alto nivel de endeudamiento			0
50	Altos costos para adquisición de Equipos			0
TOTAL		10	10	20

Anexo 5. Multivoting de Control al pronóstico.

Control al pronóstico				
Multivoting metodología 100%				
N°	Ideas	Votos		Total
		MV	CZ	
1	Diseñar la misión, visión y valores corporativos.	1	1	2
2	Proponer el diseño de un manual de funciones y perfiles de cargo.	1	0	1
3	Desarrollar un manual de procesos y procedimiento	0	1	1
4	Desarrollar organigramas integrales y generales.	0	0	0
5	Proponer objetivos organizacionales y departamentales.	0	0	0
6	Diseño de mapa de procesos.	0	0	0
TOTAL		2	2	4

Anexo 6. Diagrama de afinidad del diagnóstico.

Diagrama de afinidad del Diagnóstico				
Gestión gerencial	Gestión de talento humano	Gestión de compras	Gestión de producción	Gestión administrativa
Inexistencia de Misión, Visión y valores corporativos.	Inexistencia de manual de funciones.	Dificultad logística en el manejo de inventario.	Inconformidades en las viviendas terminadas	Carencia de trazabilidad en la documentación.
Inexistencia de Manual de procesos y procedimientos.	Alto índice de ausentismo laboral	Deficiente planificación de compras.	Incumplimiento en la entrega de la obra.	Conflicto en delegar órdenes (Todos quieren mandar).

Falta de Objetivos organizacional y departamentales.	Falta de proceso de selección y reclutamiento del personal de campo.	No hay proceso de evaluación de proveedores.	Deficiente supervisión al personal obrero.	Comunicación ineficiente entre la administración y personal obrero.
Cultura corporativa disfuncional.	Escaso personal de campo especializado.	Pérdida de documentación de compras.	Incumplimiento en uso de equipo de seguridad industrial.	Falta de iniciativa por parte del personal.

Anexo 7. Diagrama de Pareto del diagnóstico.

Gráfico 34. Diagrama de Pareto del diagnóstico.

Diseño organizacional y funcional de la empresa mieles & mieles				
Variables diagnóstico		Cant	F. ABS	F. Acum
A	Ausencia de Misión, Visión y valores.	4	0,20	20%
B	Inexistencia de Manual de procesos y procedimientos.	4	0,20	40%
C	Falta de Objetivos organizacional y departamentales.	3	0,15	55%
D	Carencia de organigramas.	3	0,15	70%
E	Inexistencia de manual de funciones.	2	0,10	80%
F	Carencia de trazabilidad en la documentación.	1	0,05	85%
G	Incumplimiento en la entrega de la obra.	1	0,05	90%
H	Inconformidades en las viviendas terminadas.	1	0,05	95%
I	Falta de proceso de selección y reclutamiento del personal de campo.	1	0,05	100%
TOTAL		20	1,00	

Fuente. Elaborado por las autoras.

Anexo 8. Matriz de factores Críticos de éxito.

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO (FCE)		ASPECTOS		AMBIENTE		FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
CONSTRUCTORA MIELES & MIELES CIA. LTDA.		POSITIVOS	NEGATIVOS	INTERNO	EXTERNO				
FACTORES ECONÓMICOS									
1	Crecimiento del PIB	x			x		x		
2	Acuerdo comercial con Unión Europea (apertura económica)	x			x		x		
3	Incentivos tributarios por contratación de personal con capacidades especiales.	x			x		x		
4	Crédito de vivienda (BIESS - OTROS)	x			x		x		
5	Descenso de la tasa de desempleo	x			x		x		
6	Baja participación en mercado regional		x	x				x	
7	Recesión económica.		x		x				x
8	Tasa de Inflación		x		x				x
9	Ley de plusvalía en el país.		x		x				x
FACTORES POLÍTICOS									
10	Estabilidad política	x			x		x		
11	Participación comunitaria	x			x		x		
12	Clase dirigencia		x		x				x
FACTORES SOCIALES									
13	Imagen de la empresa	x				x			
14	Seguimiento de obras terminadas	x		x		x			
15	Estabilidad laboral	x		x			x		
16	Progreso Social	x			x		x		

17	Disponibilidad de crédito externo	x			x		x		
18	Incentivos a la producción nacional	x			x		x		
19	Poder de negociación de proveedores	x			x		x		
20	Asociaciones estratégicas con inmobiliarias	x			x		x		
21	Inexistencias de planes estratégicos o planes de mejora.		x	x				x	
22	Cultura corporativa disfuncional.		x	x				x	
23	Fuertes competidores		x		x				x
24	Expansión de competidores		x		x				x
FACTORES TECNOLÓGICOS									
25	Sistemas informáticos para la Gestión administrativa	x		x		x			
26	Automatización en los procesos.		x	x				x	
27	Carencia de trazabilidad en los procesos.		x	x				x	
28	Inadecuadas instalaciones del personal administrativo.		x	x				x	
29	Capacidad de innovación		x	x				x	
30	Dificultad logística en el manejo de inventarios		x	x				x	
FACTORES DE TALENTO HUMANO									
31	Pagos puntuales a los colaboradores.	x		x		x			
32	Personal con experiencia	x		x		x			
33	Equipo de trabajo comprometido	x		x		x			
34	Habilidad técnica del personal	x		x		x			
35	Inexistencia de un manual de procesos		x	x				x	
36	Inexistencia de manual de funciones.		x	x				x	

37	Deficiente sistema de comunicación entre empleados y jefes		x	x				x	
38	Inexistencia de Motivación al personal operativo		x	x				x	
39	Multas frecuentes al personal de obra		x	x				x	
40	Índice de accidentabilidad		x	x				x	
41	Oportunidades de desarrollo		x	x				x	
42	Clima laboral bajo presión		x	x				x	
43	Falta de identificación de riesgos laborales.		x	x				x	
44	Pocas contrataciones de personal especializado para la ejecución de las obras (arquitectos)		x	x				x	
45	Desinterés por objetivos del personal.		x	x				x	
46	Retiros intempestivos		x		x				x
47	Ausentismo laboral		x		x				x
FACTORES COMPETITIVOS									
48	Utilización de materiales de acuerdo con requerimientos del cliente.	x		x		x			
49	Costos de acuerdo con requerimientos del cliente.	x		x		x			
50	Cumplimiento en los tiempos de entrega.	x		x		x			
51	Contratos con proyectos inmobiliarios	x		x		x			
52	Variedad de diseños de proyectos	x		x		x			
53	Asesoramiento a cliente	x		x		x			
54	Medidas correctivas.	x		x		x			
55	Inexistencia de misión, visión, valores y objetivos.		x	x				x	
56	No tiene sistema de gestión		x	x				x	

FACTORES FINANCIEROS									
57	Ausencia del gerente general en juntas directivas.		x	x				x	
58	Alto nivel de endeudamiento		x	x				x	
59	Altos costos para adquisición de Equipos		x		x				x
60	Carencia de socios inversionistas.		x		x				x

Anexo 9. Conceptualización y Operacionalización de las variables

Conceptualización y operacionalización de variables				
Hipótesis	Variables	Concepto	Indicador	Afinidad
<p>Hipótesis general.</p> <p>Los factores que se consideran relevantes en el diseño organizacional y estructural para la constructora Miele & Miele están dado por las estrategias competitivas, ambiente laboral, y estructura corporativa.</p>	<p>Estrategias competitivas</p> <p>Ambiente laboral.</p> <p>Estructura corporativa.</p>	<p>Diferenciación con sus competidores.</p> <p>Bienestar de los trabajadores en una empresa.</p> <p>Determinación de los Niveles jerárquicos en la organización.</p>	<p>Penetración en el mercado.</p> <p>Nivel de satisfacción de los empleados.</p> <p>Niveles jerárquicos.</p>	<p>Marketing.</p> <p>Talento Humano.</p> <p>Talento Humano.</p>

Conceptualización y operacionalización de variables				
Hipótesis	Variables	Concepto	Indicador	Afinidad
<p>Hipótesis particulares.</p> <p>La inexistencia de un manual de funciones y perfiles de cargos en la empresa Miele & Miele afecta al desempeño del personal y a la competitividad de la organización.</p>	<p>Desempeño del personal.</p> <p>Competitividad de la organización</p>	<p>Actividades desarrolladas eficientemente por los trabajadores de la empresa.</p> <p>Aceleración del crecimiento o desarrollo de la empresa a diferencia de sus competidores.</p>	<p>Nivel de desempeño laboral.</p> <p>-Índice de liquidez.</p>	<p>Talento Humano.</p> <p>Financiero</p>
<p>Hipótesis particulares.</p> <p>La manera en que beneficiaría la constructora Miele & Miele al establecer la misión, visión y valores corporativos es que le permitirá gestionar la estrategia correcta y constituir una cultura organizacional en los trabajadores de todos los niveles.</p>	<p>Misión.</p> <p>Visión</p> <p>Valores corporativos</p>	<p>Razón de ser de la empresa.</p> <p>Lo que quiere llegar a ser o alcanzar.</p> <p>Cultura organizacional</p>	<p>Índice de Publicidad y reconocimiento.</p> <p>Índice de eficacia.</p> <p>Por cargos</p>	<p>Marketing.</p> <p>Talento Humano</p> <p>Talento Humano.</p>

Conceptualización y operacionalización de variables				
Hipótesis	Variables	Concepto	Indicador	Afinidad
<p>Hipótesis particulares.</p> <p>La importancia de desarrollar un manual de procesos y procedimiento es que permite la estandarización de los procesos para llevar a cabo las funciones de manera sistemática y eficiente.</p>	Eficiente.	Cumplimiento de una actividad de forma correcta y a tiempo.	Índice de eficiencia.	Talento Humano.

Anexo 10. Encuesta dirigida a los clientes.

Objetivo. - la presente encuesta tiene como objetivo conocer la percepción de los clientes en referente al servicio que ofrece la empresa Miele & Miele.

Instrucciones. - Lea minuciosamente cada pregunta y marque con una X la respuesta que usted considere adecuada.

Información general

Edad	Género	Profesión
	M <input type="checkbox"/>	
	F <input type="checkbox"/>	

1. ¿El nivel de conocimiento que usted tiene de la filosofía de la organización?

Siendo:					
5 alto conocimiento					
4 mediano conocimiento					
3 mínimo Conocimiento					
2 bajo conocimiento					
1 nulo conocimiento.					
Calificación	5	4	3	2	1

2. ¿Valore la atención que recibe por parte de la empresa constructora Miele & Miele?

Siendo:					
5 excelente					
4 muy buena					
3 buena					
2 regular					
1 mala					
Calificación	5	4	3	2	1

3. ¿Valore los siguientes atributos que usted considere que posee la constructora Miele & Miele al brindar sus servicios?

Siendo:					
5 excelente					
4 muy buena					
3 buena					
2 regular					
1 deficiente					
Calificación	5	4	3	2	1
Buena calidad					
Orientada a satisfacer al cliente					
Relación calidad- precio					
Bien organizada					
Calidad del servicio					

4. ¿Cree usted que la comunicación e información que recibe de la empresa actualmente es efectiva?

Siendo:					
5 totalmente efectiva					
4 parcialmente efectiva					
3 medianamente Efectiva					
2 poco efectiva					
1 nada efectiva.					
Calificación	5	4	3	2	1

5. ¿Usted recomendaría los servicios que ofrece la constructora?

Siendo:					
5 siempre					
4 casi siempre					
3 de vez en cuando					
2 casi nunca					
1 nunca					
Calificación	5	4	3	2	1

6. ¿Constructora Miele & Miele cumple con las fechas de entrega establecida en el contrato de obra?

Siendo:					
5 siempre					
4 casi siempre					
3 de vez en cuando					
2 casi nunca					
1 nunca					
Calificación	5	4	3	2	1

7. ¿Cuán probable es que vuelva a contratar el servicio de la constructora Miele & Miele?

Siendo:					
5 extremadamente probable					
4 bastante probable					
3 moderadamente probable					
2 algo probable					
1 nada probable.					
Calificación	5	4	3	2	1

Gracias por su valiosa ayuda.

Anexo 11. Encuesta dirigida a los proveedores de la empresa.

Objetivo. – conocer la percepción que tienen los proveedores en referente a la gestión de compras en la empresa Miele & Miele Cía. Ltda.

Instrucciones. - Lea minuciosamente cada pregunta y marque con una X la respuesta que usted considere necesaria.

Información general

Edad	Género	Profesión
	M <input type="checkbox"/>	
	F <input type="checkbox"/>	

1. ¿Valore el nivel de satisfacción que usted tiene con la empresa Miele & Miele por el cumplimiento de sus obligaciones?

Siendo:					
5 extremadamente alto					
4 muy alto					
3 medianamente alto					
2 bajo					
1 muy bajo.					
Calificación	5	4	3	2	1

2. ¿El cumplimiento de las políticas de compras en la empresa es?

Siendo:					
5 extremadamente alto					
4 muy alto					
3 medianamente alto					
2 bajo					
1 muy bajo.					
Calificación	5	4	3	2	1

3. ¿Cómo considera usted el trato que le brinda la empresa?

Siendo:					
5 excelente					
4 muy buena					
3 buena					
2 regular					
1 mala					
Calificación	5	4	3	2	1

4. ¿Con qué frecuencia la empresa Miele & Miele evalúa a sus proveedores?

Siendo:					
5 siempre					
4 casi siempre					
3 de vez en cuando					
2 casi nunca					
1 nunca					
Calificación	5	4	3	2	1

5. ¿De los siguientes factores cuál considera usted más relevante en la relación como suministrador Miele & Miele?

Siendo:					
5 extremadamente relevante					
4 muy relevante					
3 relevante					
2 poco relevante					
1 irrelevante					
Calificación	5	4	3	2	1
Negocios a largo plazo					
Vínculo generado					
Nivel de facturación					
Cumplimiento de los plazos de pago acordados					
Información					
Negocios a largo plazo					

Anexo 12. Encuesta dirigida al directorio ejecutivo de la empresa.

Objetivo. – conocer el nivel de involucramiento que tienen los altos directivos en la empresa Miele & Miele Cía. Ltda.

Instrucciones. - Lea minuciosamente cada pregunta y marque con una X la respuesta que usted considere necesaria.

Información General

Edad	Género	Profesión
	M <input type="checkbox"/>	
	F <input type="checkbox"/>	

1. ¿Con qué frecuencia realiza planes estratégicos en la organización?

Siendo:					
5 siempre					
4 casi siempre					
3 de vez en cuando					
2 casi nunca					
1 nunca					
Calificación	5	4	3	2	1

2. ¿Considera importante la opinión de sus trabajadores?

Siendo:					
5 extremadamente importante					
4 muy importante					
3 importante					
2 poco importante					
1 irrelevante					
Calificación	5	4	3	2	1

3. ¿Indique cuál de los siguientes factores considera más importantes para organización?

Siendo:					
5 extremadamente importante					
4 muy importante					
3 importante					
2 poco importante					
1 irrelevante					
Calificación	5	4	3	2	1
Líquidos de la empresa					
Desarrollo integral de los trabajadores					
Inversión en investigación y desarrollo					
Invertir en activos					
Captación de mercado					
Clientes actuales satisfechos					

4. ¿Dentro de las siguientes estrategias cuál de estas implementan con mayor frecuencia en la empresa?

Siendo:					
5 siempre					
4 casi siempre					
3 de vez en cuando					
2 casi nunca					
1 nunca					
Calificación	5	4	3	2	1
Estrategia corporativa					
Estrategia competitiva					
Estrategias funcionales					
Estrategia de Servicio					
Estrategia en la gestión con los Clientes					

5. ¿Con qué frecuencia capacita a sus trabajadores?

Siendo:					
5 siempre					
4 casi siempre					
3 de vez en cuando					
2 casi nunca					
1 nunca					
Calificación	5	4	3	2	1
n					

6. ¿Con qué frecuencia realiza planes de mejora para la organización?

Siendo:					
5 siempre					
4 casi siempre					
3 de vez en cuando					
2 casi nunca					
1 nunca					
Calificación	5	4	3	2	1

Anexo 13. Encuesta dirigida al personal administrativo, operativo y de apoyo de la empresa.

Objetivo. – identificar las características de la organización, así como el clima que le brinda a sus trabajadores en la misma.

Instrucciones. - Lea minuciosamente cada pregunta y marque con una X la respuesta que usted considere adecuada.

Información General

Edad	Género	Tiempo en la empresa
	M <input type="checkbox"/>	
	F <input type="checkbox"/>	

1. ¿Selecciones los componentes de la empresa de los cuales usted tenga conocimiento?

Siendo:					
5 alto conocimiento					
4 mediano conocimiento					
3 mínimo Conocimiento					
2 bajo conocimiento					
1 nulo conocimiento.					
Calificación	5	4	3	2	1
Misión					
Visión					
Principios y valores					

2. ¿Conoce usted la ubicación de su puesto o cargo en el organigrama de la empresa?

Siendo:					
5 alto conocimiento					
4 mediano conocimiento					
3 mínimo Conocimiento					
2 bajo conocimiento					
1 nulo conocimiento.					
Calificación	5	4	3	2	1

3. ¿Existe evaluación de desempeño para medir el nivel de competencias en los colaboradores?

Siendo:					
5 siempre					
4 casi siempre					
3 de vez en cuando					
2 casi nunca					
1 nunca					
Calificación	5	4	3	2	1

4. ¿Están documentadas las actividades en manuales de funciones y procedimiento?

Siendo:					
5 siempre					
4 casi siempre					
3 de vez en cuando					
2 casi nunca					
1 nunca					
Calificación	5	4	3	2	1

5. ¿Tiene claras las funciones y responsabilidades que desempeña en su puesto?

Siendo:					
5 total de acuerdo					
4 de acuerdo					
3 parcialmente de acuerdo					
2 en desacuerdo					
1 total desacuerdo					
Calificación	5	4	3	2	1

6. ¿Cuenta con los recursos materiales necesarios para cumplir sus actividades eficientemente?

Siendo:					
5 siempre					
4 casi siempre					
3 de vez en cuando					
2 casi nunca					
1 nunca					
Calificación	5	4	3	2	1

7. ¿Se siente motivado en la empresa?

Siendo:					
5 siempre					
4 casi siempre					
3 de vez en cuando					
2 casi nunca					
1 nunca					
Calificación	5	4	3	2	1

8. ¿Usted considera que la empresa le ofrece oportunidades de crecimiento dentro de la misma?

Siendo:					
5 siempre					
4 casi siempre					
3 de vez en cuando					
2 casi nunca					
1 nunca					
Calificación	5	4	3	2	1

9. ¿El nivel de satisfacción que tiene en el ambiente de trabajo en la empresa Miele & Miele es?

Siendo:					
5 totalmente satisfecho					
4 satisfecho					
3 poco satisfecho					
2 casi nada satisfecho					
1 insatisfecho					
Calificación	5	4	3	2	1

10. ¿Evalúe el desempeño de la alta gerencia en la empresa?

Siendo:					
5 excelente					
4 muy bueno					
3 bueno					
2 regular					
1 malo					
Calificación	5	4	3	2	1
Liderazgo					
Motivación					
Coordinación					
Supervisión y Control					
Planificación					

Anexo 14. Ficha de Observación.

Diseño organizacional y estructural para la empresa Miele & Miele Cía. Ltda.						
Objetivo: identificar las características de los trabajadores para determinar su perfil.						
N°	Criterios de evaluación	Estoy de acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	Estoy en desacuerdo	No estoy en de acuerdo ni en desacuerdo
1	Capacidad resolutive					
2	Puntualidad					
3	Dinamismo					
4	Cumplimiento					
5	Actitud positiva					
6	Desempeño					
7	Orden y limpieza					
8	Iniciativa					
9	Comunicación efectiva					
10	Toma de decisiones					
11	Sentido de pertinencia					
12	Proactivo					
13	Comportamiento					
14	Liderazgo					
15	Trabajo en equipo					
16	Motivación					
17	Adaptabilidad					
18	Imagen personal					
19	Obediencia					
20	Optimismo					

Anexo 15. Ficha Inteligente

Ficha Inteligente				
Variables	Disciplina	Tema/subtema	Fuente	
Diseño organizacional y estructural para la constructora Miele & Miele	Administración de empresas	<p>Teoría social contemporánea y análisis administrativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Funcionalismo estructural.</i> • <i>Teoría del conflicto.</i> <p>El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>El concepto de estrategia.</i> • <i>Diseño y planificación de la estrategia</i> 	(Solorzano García & Navío Marco, 2013)	(Mintzberg, Brian Quinn, & Voyer, 2013)

Ficha Inteligente				
Variables	Disciplina	Tema/subtema	Fuente	
Cultura corporativa disfuncional.	Administración Talento Humano	El cambio del comportamiento en el trabajo. <ul style="list-style-type: none"> <i>Tendencia a emplear comportamiento directivo o participativo.</i> Comportamiento Organizacional/ <ul style="list-style-type: none"> Conflicto y negociación. 	(Lazzati, 2008)	(Robbins & Stephen, 2004)
Inexistencia de manual de funciones.	Talento Humano	Manual de Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Planificación y requerimiento del puesto de trabajo, Aplicaciones de la descripción del trabajo, documentación. 	(Jimenez, 2016)	

Ficha Inteligente				
Variables	Disciplina	Tema/subtema	Fuente	
Escaso personal de campo especializado	Adm. De Talento Humano	Comportamiento del factor humano en empresas De construcción.	(García Zapata & Tantalean Tapia, 2013)	(Maya Bogado, Valdez Hug, & Edésio Jungles, 2009)
Falta de proceso de selección y reclutamiento del personal de campo.	Talento Humano	<p>Selección por Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> Capítulo 2. Planificación definición de perfil. <p>Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> Capítulo 7 Reclutamiento y selección del personal <p>Reclutamiento, Selección, Contratación e inducción del personal/</p>	<ul style="list-style-type: none"> Capítulo 8 	(Berrocal Berrocal & Pereda Marin, 2011)

Ficha Inteligente				
Variables	Disciplina	Tema/subtema	Fuente	
Alto índice de absentismo laboral	Talento Humano	<p>Definiciones de ausentismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Efectos en la organización empresarial.</i> • <i>Causas del absentismo.</i> <p>El absentismo y su regulación por el Ordenamiento jurídico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Consideraciones del Absentismo.</i> • <i>Sobre las Causas, Tipos y su Clasificación</i> 	(Peña Peña, 2016)	(Sánchez Gallo, 2013)

Ficha Inteligente				
Variables	Disciplina	Tema/subtema	Fuente	
Incumplimiento en uso de equipo de seguridad industrial.	Seguridad e Higiene Industrial	<p>La cultura de la seguridad en una empresa constructora: evaluación e interpretación de sus resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La cultura de seguridad industrial.</i> • <i>El tránsito hacia una cultura generativa en salud, seguridad y medio ambiente (HSE)</i> 	(Montero Martínez & Martínez Oropesa , 2015)	(Vargas Arauz, 2014)

Ficha Inteligente				
Variables	Disciplina	Tema/subtema	Fuente	
Deficiente seguimiento a los procesos de construcción.	Administración de procesos.	<p>La productividad como indicador de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Productividad de la mano de obra.</i> • <i>Mejoramiento de productividad</i> <p>Supervisión técnica en la construcción de edificaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Actividades que debe realizar el Supervisor durante la ejecución de la obra.</i> • <i>Supervisión técnica de las actividades constructivas</i> 	(Mejía Aguilar & HERNÁNDEZ C, 2007)	(Perez Jimenez, 2009)

Ficha Inteligente				
Variables	Disciplina	Tema/subtema	Fuente	
Carencia de trazabilidad en la documentación.	Calidad	<p>Aspectos de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cualificación del personal.</i> • <i>Trazabilidad de documentos</i> <p>Sistema de archivo y clasificación de documentos.</p>	(Cañada Soriano & Royo Pastor, 2013)	(Fernández López, 2015)
Falta de iniciativa por parte del personal.	<p>Talento Humano</p> <p>Talento Humano</p>	<p>Liderazgo y Motivación de trabajo en equipo/La motivación.</p> <p>Teoría y Práctica en Recursos Humanos/Motivación e inteligencia emocional.</p>	(Valdillo, 2010)	(Ferrando, 2010)

Ficha Inteligente				
Variables	Disciplina	Tema/subtema	Fuente	
Deficiente comunicación organizacional	Administración de empresas	<p>La comunicación formal e informal, esenciales en la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La expresión oral en la comunicación organizacional.</i> • <i>Lineamientos para una buena comunicación organizacional.</i> <p>Espacios y tendencias en comunicación organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación corporativa. • Nuevas herramientas en comunicación organizacional. 	(De Castro, 2016)	(Álvarez, 2016)

Ficha Inteligente				
Variables	Disciplina	Tema/subtema	Fuente	
Diseñar un plan estratégico	Administración Administración	Introducción al plan estratégico/ Fases de la elaboración de un plan estratégico. Planeación Estratégica Total/La planificación estratégica.	(Pedroz & Milla Gutierrez , 2012)	(G. Hernandez & A. Godinez, 2012)

Ficha Inteligente				
Variables	Disciplina	Tema/subtema	Fuente	
Diseño de mapa de procesos.	Administración por procesos	<p>El mapa de procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>El mapa de los procesos de la empresa.</i> • <i>El mapa de interacciones.</i> <p>Fundamentos del pensamiento de procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Estructuras organizacionales y funcionales.</i> • <i>Deficiencias del organigrama</i> 	(Pérez Fernández de Velasco, 2010)	(Martínez Martínez, 2014)

Ficha Inteligente				
Variables	Disciplina	Tema/subtema	Fuente	
Proponer objetivos organizacionales y departamentales.	Administración	Administración Estratégica/Implementación de objetivos corto plazo.	(Hernández, 2014)	(Ancin, 2015)
	Administración	El plan Estratégico en la práctica/Sistemas de Objetivos Corporativos y fijación de los objetivos estratégicos.		

Ficha Inteligente				
Variables	Disciplina	Tema/subtema	Fuente	
Desarrollar un manual de procesos y procedimientos.	Calidad Procesos	Gestión por procesos/Procesos y procedimientos. ¿Cuántos hay en mi empresa? Gestión por procesos de negocios, Organización Horizontal/La empresa y sus relaciones.	(Velasco, 2010)	(Martinez & Cegarra Navarro, 2014)
Desarrollar organigramas integrales y generales.	Administración Administración	Organización empresarial y de recursos humanos/El organigrama: requisitos, descripción, y objetivos. Administración Empresarial y de Recursos Humanos/Clases y Jerarquías.	(Sanchez, 2012)	(Sanchez, Herrero Domingo, & Ortiguela Valdean de, 2013)

Anexo 16. Misión Propuesta.

MISIÓN PROPUESTA			
<p>Constructora Miele & Miele Cía. Ltda., brinda servicios de diseño y construcción a proyectos inmobiliarios, obras de infraestructura y remodelaciones basadas en un enfoque de calidad y procesos óptimos, que permitan reducir tiempo y costos a nuestros clientes actuales y potenciales, maximizando la rentabilidad de la compañía, contribuyendo con ello a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y a la vez fomentando el desarrollo del país.</p>			
Elementos	Si	No	Evidencias
Concepto de Sí Misma	X		Constructora Miele & Miele Cía. Ltda.
Producto o Servicio	X		Obras de infraestructura y remodelaciones.
Cliente	X		Reducir tiempo y costos a nuestros clientes actuales y potenciales
Filosofía	X		Basadas en un enfoque de calidad
Mercado	X		brinda servicios de diseño y construcción a proyectos inmobiliarios
Tecnología	X		Procesos óptimos
Interés por la Imagen Pública	X		fomentando el desarrollo del país
Interés por la Supervivencia	X		Maximizando la rentabilidad de la compañía
Interés por los Empleados	X		Mejorar la calidad de vida de los colaboradores

Anexo 17. Visión Propuesta.

VISIÓN PROPUESTA			
<p>Mieles & Mieles Cía. Ltda., se consolidará como una de las mejores empresas constructoras que ofrece servicios de diseño y construcción de obras familiares y residenciales, logrando aumentar la participación en el mercado local, a través de la maximización de la calidad, tecnología en los equipos y capacitación continua a su equipo de trabajo, manteniendo un elevado nivel de satisfacción de nuestros clientes y colaboradores.</p>			
Elementos	Si	No	Evidencias
Concepto de Sí Misma	X		Mieles & Mieles Cía. Ltda.
Producto o Servicio	X		diseño y construcción de obras familiares y residenciales
Cliente	X		nivel de satisfacción de nuestros clientes
Filosofía	X		Maximización de la calidad en el servicio
Mercado	X		En el mercado local
Tecnología	X		tecnología en los equipos
Interés por la Imagen Pública	X		Se consolidará como una de las mejores empresas constructoras
Interés por la Supervivencia	X		Logrando aumentar la participación
Interés por los Empleados	X		Capacitación continua a su equipo de trabajo

Anexo 18. Acta de entrega del manual de funciones

Acta de entrega del manual de funciones

Yo, _____, identificada con cédula de ciudadanía No.____, certifico que _____, Gerente General de MIELES & MIELES CIA LTDA., me informó el día presente sobre las funciones y responsabilidades a mi cargo, a las cuales doy fe de haber leído, entendido y me comprometo fielmente a cumplir las disposiciones indicadas en el documento “MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGOS” específico para mi cargo.

También se me informó que estas funciones hacen parte de mi contrato laboral y que el incumplimiento de las mismas disposiciones, acarrearán llamados de atención, sanciones disciplinarias y hasta la terminación del contrato con justa causa en el orden establecido.

Al mismo tiempo doy constancia que el propósito de esta documentación es la mejora de nuestros procesos, el logro de productos y servicios con calidad y auto sostenible en el tiempo.

La presente se firma el día ____ de _____ del año 201__.

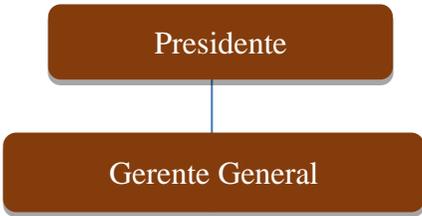
Entrega:

Recibe:

Gerencia General

Firma del trabajador

Anexo 19. Manual de Funciones y perfiles de cargo.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo	Gerente General Miele & Miele Cía. Ltda.
Área	Gerencia General
Cargo del jefe inmediato	Presidencia
RELACIONES DEL CARGO	
Interna	Toda la organización
Externa	Clientes y proveedores
DIMENSIONES DEL CARGO	
Reporta a	Representante legal, Accionistas
Puestos que le reportan	Todos los departamentos
ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD Presidente[Presidente] --- Gerente[Gerente General] </pre>	
PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Planificar, controlar, coordinar y dirigir todos los procesos que se desarrollan en la organización, es el responsable de aplicar estrategias que fortalezcan el crecimiento y liquidez de la empresa; así mismo es el apoyo de todos los responsables de cada área proveyendo los recursos necesarios en el</p>	

cumplimiento de las actividades de manera eficaz y eficiente cada uno de los colaboradores de la organización.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Firmar cheques de proveedores y trabajadores
- ✓ Autorizar préstamos a trabajadores
- ✓ Aprueba y firma todas las actividades de cada área
- ✓ Liderar los procesos de planificación estratégicas
- ✓ Desarrollar proyectos de planes estratégicos a mediano y largo plazo
- ✓ Hacer seguimiento y cumplimiento de los estatutos en las reuniones con los accionistas
- ✓ Convocar reuniones con los líderes de procesos y el presidente para el seguimiento de los objetivos
- ✓ Presentar ante la junta de accionistas estados financieros de la empresa
- ✓ Realizar presupuestos para los procesos de licitaciones
- ✓ Aprobar y firmar los pagos de nomina
- ✓ Realizar el seguimiento y control a los proyectos
- ✓ Motivar a su equipo de colaboradores.

HABILIDADES

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Pensamiento a logro de objetivos.
- ✓ Capacidad para tomar decisiones efectivas

FORMACIÓN ACADÉMICA

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
✓ Titulado en Administración de Empresas.	De 3 a 5 años de experiencia en cargos Administrativos.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maestría en administración de empresas. 		
COMPETENCIAS TÉCNICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo en paquete de Office avanzado ✓ Manejo de computador y Software. ✓ Manejo de indicadores. ✓ Manejo de correo electrónico. ✓ Herramientas de Gestión 		
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adaptación a cambios. ✓ Comunicación efectiva. ✓ Compromiso organizacional. ✓ Don de mando. ✓ Critico analítico 		
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maneja constantemente equipos computador, impresora y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa. ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo. ✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización. ✓ Motivar a su equipo de colaboradores. ✓ Delega, ordena y coordina a todos los responsables de cada área de la empresa 		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo	Jefe Administrativo
Área	Departamento Administrativo
Cargo del jefe inmediato	Gerente General, presidente
RELACIONES DEL CARGO	
Internas	Toda la organización
Externas	No Aplica
DIMENSIONES DEL CARGO	
Reporta a	Gerente General,
Puestos que le reportan	Compras, asistente administrativa, mensajero, limpieza
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD JA[Jefe Administrativo] --- CC[Coordinador de Compras] JA --- AA[Asistente Administrativa] JA --- M[Mensajero] JA --- AL[Auxiliar de Limpieza] </pre>	
PROPÓSITO PRINCIPAL	
Planificar, coordinar, controlar todas las funciones de su equipo de trabajo así mismo es apoyo a la gerencia general en actividades relacionadas a su cargo.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de presupuestos para todas las áreas de la empresa ✓ Aprobar y firmar los pagos a proveedores, trabajadores y clientes. ✓ Revisión y aprobación de cheques para gestionar los pagos ✓ Aprobar y firmar prestamos, permisos y otros trámites de la empresa ✓ Controlar y aprobar los gastos de la caja chica ✓ Gestionar las labores encomendadas por el gerente general. ✓ Manejar cuentas bancarias de la compañía ✓ Coordinar las actividades de limpieza de todos los departamentos ✓ Colaborar en el ingreso de información al sistema de la constructora ✓ Revisa y controla las compras a proveedores ✓ Revisa, controla y asigna otras actividades a la secretaria administrativa ✓ Controla y supervisa actividades de producción 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo ✓ Liderazgo ✓ Pensamiento a logro de objetivos ✓ Capacidad para tomar decisiones efectivas. 	
FORMACIÓN ACADEMICA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulado en Administración de Empresas. ✓ Cursos realizados en administración <p>Nota: si no posee título profesional debe tener mínimo 3 años de experiencia en puestos administrativos.</p>	<p>De 2 a 3 años de experiencia en cargos Administrativos.</p>
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo en paquete de Office ✓ Manejo de copiadora y computador. ✓ Excelente ortografía y redacción. ✓ Manejo de correo electrónico. 	

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- ✓ Honesto.
- ✓ Adaptación a cambios.
- ✓ Comunicación efectiva.
- ✓ Compromiso organizacional.
- ✓ Don de mando
- ✓ Critico

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- ✓ Maneja constantemente equipos computador, impresora y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa.
- ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo.
- ✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización.
- ✓ Revisar, y verificar que su equipo de trabajo cumpla con las actividades que están establecidas a su departamento.
- ✓ Motivar a su equipo de colaboradores.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo	Coordinador de Compras
Área	Departamento Administrativo
Cargo del jefe inmediato	Mariana Mieles
RELACIONES DEL CARGO	
Internas	Bodega, Contabilidad, producción
Externas	Proveedores
DIMENSIONES DEL CARGO	
Reporta a	Jefe Administrativo y Gerente General,
Puestos que le reportan	Bodega y producción
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD JA[Jefe Administrativo] --- CC[Coordinador de Compras] JA --- AA[Asistente Administrativa] CC --- AL[Auxiliar de Limpieza] CC --- M[Mensajero] </pre>	
PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Proveer de materiales de construcción al área de producción así mismo gestionar eficientemente todo el proceso de compras y dar apoyo al departamento administrativos en otras actividades relacionadas al cargo.</p>	

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar con los proveedores las órdenes de compra. ✓ Coordinar con los bodegueros de cada obra s los requerimientos de material ✓ Realizar cotizaciones a nuevos proveedores ✓ Recibir y custodiar toda la documentación de compras (Guías de remisión, orden de compras, etc.) ✓ Realizar el análisis y evaluación a los proveedores ✓ Realizar los contratos de compras ✓ Entregar cheques a los proveedores, subcontratistas y trabajadores. ✓ Ingresar la información de la documentación al sistema de la empresa ✓ Realizar la planificación y presupuesto de compras ✓ Cualquier otra actividad fijada por el Gerente General de la empresa. 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad de Negociación ✓ Orientación al servicio ✓ Excelente manejo de relaciones interpersonales. ✓ Trabajo en equipo 	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingeniería en Logística ✓ Administración de empresa ✓ Ingeniería en gestión empresarial <p>Nota: si no posee título profesional debe tener mínimo 3 años de experiencia en puestos relacionados a compras.</p>	<p>De 1 a 2 años de experiencia gestión de compras.</p>

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo en paquete de Office ✓ Manejo de copiadora y computador. ✓ Excelente ortografía y redacción. ✓ Manejo de correo electrónico. 		
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Honesto. ✓ Organizado ✓ Compromiso organizacional. ✓ Servicial 		
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maneja constantemente equipos computador, impresora y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa. ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo. ✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización. 		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

--	--	--

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo	Asistente Administrativo
Área	Departamento Administrativo
Cargo del jefe inmediato	Mariana Mieles
RELACIONES DEL CARGO	
Internas	Contabilidad, Talento Humano
Externas	No aplica
DIMENSIONES DEL CARGO	
Reporta a	Jefe Administrativo y Gerente General,
Puestos que le reportan	Mensajería
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD JA[Jefe Administrativo] --- CC[Coordinador de Compras] JA --- AA[Asistente Administrativa] CC --- AL[Auxiliar de Limpieza] CC --- M[Mensajero] </pre>	
PROPÓSITO PRINCIPAL	

Brindar apoyo al jefe administrativo y en todas las áreas de la empresa así mismo llevar el manejo y la trazabilidad de la documentación a su cargo.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Ingresar al sistema los roles de pago semanales y quincenales de los trabajadores
- ✓ Atender las llamadas telefónicas y hacer llamadas cuando sea necesario o lo requiera el jefe inmediato
- ✓ Mantener actualizados los archivos y organizados
- ✓ Redactar cartas o informes para los diferentes temas administrativos
- ✓ Elaboración de documentación para el proceso de licitaciones
- ✓ Atender y orientar los visitantes que ingresan a solicitar información
- ✓ Emitir comunicados, memorandos o informes cuando lo requiera su jefe inmediato
- ✓ Llevar al día la agenda del jefe inmediato
- ✓ Solicitar y entregar suministros de oficina para todas las áreas de la organización
- ✓ Cualquier otra actividad fijada por el Gerente General de la empresa.
- ✓ Coordinar las citaciones para reunión con la junta directiva

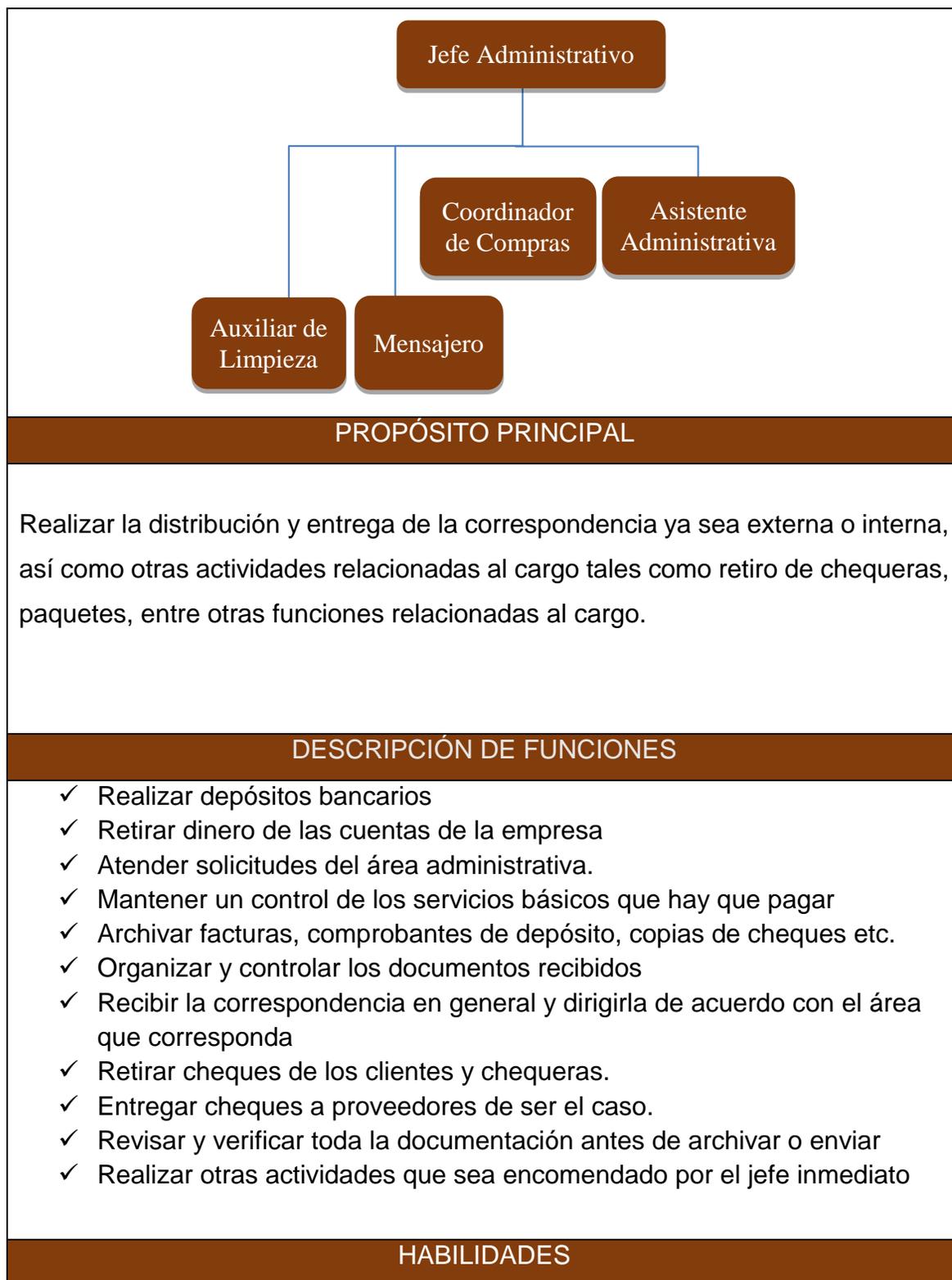
HABILIDADES

- ✓ Excelente comunicación verbal y escrita
- ✓ Excelente manejo de relaciones interpersonales.
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Rápida y proactiva

✓ Dinámica	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Licenciatura en secretaria administrativa ✓ Administración de empresa ✓ Ingeniería en gestión empresarial <p>Nota: si no posee título profesional debe tener mínimo 3 años de experiencia en puestos relacionados a compras.</p>	De 1 a 2 años de experiencia en áreas administrativas
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo en paquete de Office ✓ Manejo de copiadora y computador. ✓ Excelente ortografía y redacción. ✓ Manejo de correo electrónico. 	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientación a logro de objetivos. ✓ Organizado ✓ Compromiso organizacional. ✓ Servicial 	
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maneja constantemente equipos computador, impresora y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa. ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo. 	

✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización.		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo	Mensajero
Área	Departamento Administrativo
Cargo del jefe inmediato	Mariana Mieles
RELACIONES DEL CARGO	
Internas	Contabilidad, Talento Humano
Externas	Entidades bancarias, clientes, proveedores
DIMENSIONES DEL CARGO	
Reporta a	Jefe Administrativo y Gerente General,
Puestos que le reportan	No aplica
ORGANIGRAMA	



<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo ✓ Proactivo ✓ Carismático 	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
Título de bachiller en comercio o administración	No necesita experiencia De preferencia 1 año
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo en paquete de Office básico ✓ Manejo de copiadora y computador. 	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizado ✓ Compromiso organizacional. ✓ Servicial ✓ Honesto 	
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	

- ✓ Maneja constantemente equipos computador, impresora y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa.
- ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo.
- ✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización.
- ✓ Es responsable de la valija y la documentación entregada
- ✓ Es responsable de custodiar y resguardar la documentación, información.
- ✓ Es responsable del dinero en efectivo que ingresa y egresa de la empresa en su poder
- ✓

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo	Auxiliar de limpieza
Área	Departamento Administrativo
Cargo del jefe inmediato	Mariana Mieles
RELACIONES DEL CARGO	

Internas	No aplica
Externas	No aplica
DIMENSIONES DEL CARGO	
Reporta a	Jefe Administrativo y Gerente General,
Puestos que le reportan	No aplica
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD JA[Jefe Administrativo] --- CC[Coordinador de Compras] JA --- AA[Asistente Administrativa] CC --- AL[Auxiliar de Limpieza] CC --- M[Mensajero] </pre>	
PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Realizar las tareas de limpieza en todas las áreas de la empresa, a través del uso responsable de los recursos asignados garantizando la higiene del ambiente en cada área.</p>	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Barrer, trapear y sacar el polvo los diferentes departamentos de la empresa ✓ Cambiar las fundas de la basura en los baños de cada departamento ✓ Mantener limpio los tachos de basura de cada área ✓ Trasladar la basura en el lugar establecido 	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpiar los escritorios, repisas, sillas, equipos de computación ✓ Separar y clasificar los desechos ✓ Limpiar los baños, paredes, ventanas y duchas ✓ Realizar otras tareas relacionadas al cargo que asigne al jefe inmediato 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo ✓ Proactivo ✓ Carismático 	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Título de bachiller en comercio o administración ✓ Título de primaria 	No necesita experiencia
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos básicos en servicio al usuario 	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	

- ✓ Organizado
- ✓ Colaborador
- ✓ Honesto
- ✓ Compromiso con la organización

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo.
- ✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización.
- ✓ Es responsable de los equipos y suministros de limpieza entregados

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO
POR:

--	--	--

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo	Jefe de Contabilidad
Área	Departamento de Contabilidad
Cargo del jefe inmediato	Eduardo Mieles Palau
RELACIONES DEL CARGO	
Internas	Toda la organización
Externas	Entidades Externas, SRI
DIMENSIONES DEL CARGO	
Reporta a	Gerente General,
Puestos que le reportan	Asistente contable, Superintendente, Jefe de Talento Humano
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD A[Contador General] --- B[Asistente de Contabilidad] </pre>	
PROPÓSITO PRINCIPAL	
Planificar, coordinar, controlar las funciones de su equipo de trabajo así mismo efectuar eficientemente el manejo integral de toda la contabilidad de la organización. Cumpliendo con toda la legislación vigente del país en términos contable.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar Balance General de la empresa ✓ Analizar las cuentas del activo y pasivo ✓ Elaborar Estados financiero 	

- ✓ Elaborar la codificación de las cuentas de estados financieros
- ✓ Presentar informes de análisis de la situación financiera de la organización
- ✓ Analizar, revisar, validar y a los estados financieros mensuales de constructora
- ✓ Ingresar al sistema todos los movimientos de los estados financieros
- ✓ Revisar y aprobar las actividades de su equipo de trabajo
- ✓ Recibir, revisar y conciliar los reportes que envía el jefe de talento humano
- ✓ Realizar la contabilización de los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización
- ✓ Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.
- ✓ Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones.
- ✓ Realizar las declaraciones de la organización
- ✓ Cualquier otra actividad fijada por el Gerente General de la empresa.

HABILIDADES

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Pensamiento analítico y crítico
- ✓ Capacidad de trabajar bajo presión.
- ✓ Habilidad matemática

FORMACIÓN ACADÉMICA

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulado en CPA ✓ Ingeniería en Finanzas ✓ Ingeniería Contabilidad y Auditoría 	<p>De 3 a 4 años de experiencia en cargos en departamento de Contabilidad.</p>

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo en paquete de Office avanzado ✓ Manejo de copiadora y computador. ✓ Excelente ortografía y redacción. ✓ Conocimiento avanzado en sistema del SRI, DIM. ✓ Manejo de correo electrónico. ✓ Alto conocimiento en la legislación tributaria. 		
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Honesto. ✓ Adaptación a cambios. ✓ Comunicación efectiva. ✓ Compromiso organizacional. ✓ Colaborador 		
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maneja constantemente equipos computador, impresora y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa. ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo. ✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización. ✓ Responsable en cumplimiento de las funciones del área. ✓ Revisar que se cumplan los criterios de la contabilidad en su área ✓ Motivar a su equipo de colaboradores. 		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo	Asistente contable
Área	Departamento de Contabilidad
Cargo del jefe inmediato	Eduardo Mieles Palau, Contadora
RELACIONES DEL CARGO	
Internas	Toda la organización
Externas	Entidades Externas, SRI
DIMENSIONES DEL CARGO	
Reporta a	Gerente General, Contador
Puestos que le reportan	Superintendente de Obra, Jefe de Talento Humano, Compras
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD A[Contador General] --- B[Asistente de Contabilidad] </pre>	
PROPÓSITO PRINCIPAL	
Analizar, revisar y ejecutar los asientos contables, conciliaciones de las diferentes cuentas y mantener al día los diferentes informes de cada obra.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar y verificar las facturas de ingreso y egreso ✓ Emisión de pagos a proveedores, subcontratistas y nomina ✓ Realizar informes de pagos de cada obra 	

- ✓ Enviar depósitos a los clientes
- ✓ Realizar el cuadro de todas las facturas emitidas
- ✓ Realizar y emitir retenciones
- ✓ Ingresar notas de créditos
- ✓ Realizar el cuadro de la caja chica para cada obra
- ✓ Realizar conciliaciones de servicios básicos
- ✓ Realizar pagos a proveedores
- ✓ Llevar los registros ordenados en las carpetas de archivo
- ✓ Comunicar al contador y al gerente todas las novedades de su cargo
- ✓ Cualquier otra actividad relacionada a su cargo fijada por el Gerente General

HABILIDADES

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Pensamiento analítico y crítico
- ✓ Capacidad de trabajar bajo presión.
- ✓ Habilidad matemática
- ✓ Ordenada

FORMACIÓN ACADÉMICA

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Egresada en CPA ✓ Egresada en Finanzas ✓ Egresada Contabilidad y Auditoria ✓ Cursando últimos semestres de carreras afines 	<p>De 1 a 2 años de experiencia en cargos en departamento de Contabilidad.</p>

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo en paquete de Office medio ✓ Manejo de copiadora y computador. ✓ Excelente ortografía y redacción. ✓ Conocimiento medio en sistema del SRI, DIM. ✓ Manejo de correo electrónico. ✓ Alto conocimiento en la legislación tributaria. 		
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Honesto. ✓ Adaptación a cambios. ✓ Comunicación efectiva. ✓ Compromiso organizacional. ✓ Colaborador 		
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maneja constantemente equipos computador, impresora y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa. ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo. ✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización. ✓ Responsable de cumplir las funciones del área. 		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo	Jefe de Talento Humano
Área	Departamento de Talento Humano
Cargo del jefe inmediato	Gerente General
RELACIONES DEL CARGO	
Internas	Toda la organización
Externas	Entidades Externas, IESS, MDT
DIMENSIONES DEL CARGO	
Reporta a	Gerente General
Puestos que le reportan	Asistentes de Talento Humano
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD A[Jefe de Recursos Humanos] --- B[Asistente de Recursos Humanos] </pre>	
PROPÓSITO PRINCIPAL	
Velar por el bienestar del personal de la organización, previniendo y atendiendo problemas laborales, bajo un ambiente de armonía, competencia y optimizando los recursos, así mismo gestionando eficazmente los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de certificados de trabajo ✓ Elaboración de liquidación de vacaciones mensual de los trabajadores. ✓ Cálculo, solicitud y registro de pago del 13er, 14to sueldo y utilidades al sistema del MDT. 	

- ✓ Reporte diario de faltas justificadas, injustificadas, permisos médicos, etc.
- ✓ Revisión y control de los sobretiempos generados mensualmente.
- ✓ Carga de plantilla de egresos e ingresos al sistema para cierre de nómina mensual
- ✓ Presentación de Reporte de nómina a la Gerencia para aprobación
- ✓ Generación y envío del asiento contable de nómina al departamento contable.
- ✓ Revisión y verificación de roles semanales de cada trabajador
- ✓ Cuadre de la nómina mensual con la planilla del IESS
- ✓ Reporte de accidentes laborales en la página del IESS y seguimiento del trámite
- ✓ Revisión de desglose del subsidio de enfermedades de empleados en la nómina
- ✓ Elaboración, inducción y realización de la Evaluación de desempeño (cada año)
- ✓ Realizar reportes para Rosado

HABILIDADES

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Capacidad de trabajar bajo presión.
- ✓ Capacidad de cumplir Leyes, Reglamentos y Decretos.

FORMACIÓN ACADÉMICA

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingeniería Comercial ✓ Psicología Organizacional ✓ Ingeniería en Recursos Humanos <p>Nota: si no posee título profesional debe tener mínimo 5 años de experiencia en puestos administrativos.</p>	<p>3 años de experiencia en cargos en departamento de talento humano con responsabilidades y funciones similares o afines.</p>

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo en paquete de Office ✓ Manejo de copiadora y computador. ✓ Excelente ortografía y redacción. ✓ Manejo de Sistemas del IESS y Ministerio del Trabajo. ✓ Alto conocimiento en la legislación laboral 		
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de la información. ✓ Liderazgo. ✓ Comunicación efectiva. ✓ Compromiso organizacional. ✓ Pensamiento analítico. ✓ Relaciones interpersonales. 		
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto. ✓ Maneja constantemente equipos computador, impresora y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa. ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo. ✓ El cargo recibe una supervisión de la gerencia general y debe reportar directamente a ella. ✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización. ✓ Responsable en cumplimiento de las funciones del área. ✓ Revisar que se cumplan los criterios de la contabilidad en su área ✓ Motivar a su equipo de colaboradores. 		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo	Asistente de Talento Humano
Área	Departamento de Talento Humano
Cargo del jefe inmediato	Omar Illescas
RELACIONES DEL CARGO	
Internas	Toda la organización
Externas	Entidades Externas, IESS, MDT
DIMENSIONES DEL CARGO	
Reporta a	Jefe de Talento Humano, Gerente General,
Puestos que le reportan	Asistentes de Obra
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD A[Jefe de Recursos Humanos] --- B[Asistente de Recursos Humanos] </pre>	
PROPÓSITO PRINCIPAL	
Brindar apoyo al departamento de Talento Humano en la gestión del personal en temas de contratación, registros de personal y legalización de la documentación.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar de contratos del personal nuevo. ✓ Legalizar contratos del personal nuevo. ✓ Generar de avisos de entrada. ✓ Generar de avisos de entrada personal juveniles (16 años). ✓ Generar de avisos de salida. ✓ Legalizar de actas de finiquitos ✓ Gestionar los avisos de reclutamiento en la Red Socio Empleo 	

- ✓ Gestionar tramites en el Ministerio de Trabajo
- ✓ Realizar reportes de novedades para pagos en las nóminas
- ✓ Revisar nominas para pagos semanales de cada obra.
- ✓ Colaborar con la atención al personal externo
- ✓ Crear carpeta personal a los trabajadores nuevos, solicitud de documentación necesaria para su archivo.
- ✓ Descarga mensual de solicitud de acumulación de fondos de reserva para cargar al sistema.
- ✓ Descarga mensual de planilla de préstamos quirografarios e hipotecarios para cargar como egresos al sistema.
- ✓ Gestionar tramites en el IESS, SRI
- ✓ Realizar reportes Capelo semanal y mensual
- ✓ Elaborar actas de finiquitos
- ✓ Contestar llamadas.
- ✓ Realizar otras tareas relacionadas al cargo según lo requiera el jefe inmediato

HABILIDADES

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Capacidad de trabajar bajo presión.

FORMACIÓN ACADÉMICA

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Egresada ✓ Cursando últimos semestres en carreras afines 	De 1 a 2 años de experiencia en cargos en departamento de talento Humano.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

- ✓ Manejo en paquete de Office
- ✓ Manejo de copiadora y computador.
- ✓ Excelente ortografía y redacción.
- ✓ Conocimientos básicos en sistema del IESS y Ministerio del Trabajo.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ordenada. ✓ Adaptación a cambios. ✓ Comunicación efectiva. ✓ Compromiso organizacional. ✓ Pensamiento crítico y analítico. ✓ Colaboradora. 		
DESCRIPCIONES DE LAS RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maneja constantemente equipos computador, impresora y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa. ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo. ✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización. 		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo	Superintendente de obra
Personas en el cargo	Daniel Mieles, Cesar Mieles
Área	Producción
Cargo del jefe inmediato	Presidente
RELACIONES DEL CARGO	
Internas	Bodega, compras y talento humano
Externas	Proveedores y clientes

DIMENSIONES DEL CARGO	
Reporta a	Presidente y Gerente General
Puestos que le reportan	Todos los responsables de producción
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD SO[Superintendente de Obra] --- RO[Residente de Obra] SO --- AO[Asistente de Obra] RO --- BO[Bodeguero] RO --- SOB[Supervisor de obra] BO --- C[Chofer] BO --- AB[Auxiliar de bodega] SOB --- OO[Oficial de Obra] AO --- SOO[Subcontratista de Obras.] SOO --- CAP[Capataz.] CAP --- J[Jornaleros] SO -.-> C SO -.-> SOO </pre>	
PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Planificar, controlar, coordinar y supervisar todas las etapas de proceso de construcción tales como la planificación, ejecución, seguimiento y cierre de los proyectos de construcción, siendo el principal ejemplo en cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de seguridad y salud ocupacional de la empresa, así mismo velar por todos los recursos asignados tanto físicos como económico de la organización.</p>	

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Realizar las planillas de avances de obra
- ✓ Planificar las actividades a realizar los residentes de obra
- ✓ Supervisar los avances de obras en conjunto con residentes de obra y subcontratistas
- ✓ Distribuir las actividades de todo el personal de la obra
- ✓ Realizar los informes de obra
- ✓ Aprobar, firmar y reportar permisos del personal de obra, préstamos y tras solicitudes de los trabajadores
- ✓ Elaborar indicadores para el proyecto de construcción
- ✓ Recibir, verificar y formar las correspondencias del proyecto de construcción
- ✓ Monitorear las actividades de los residentes de obra, jornaleros, oficiales y los subcontratistas de la obra
- ✓ Establecer reglas, sanciones, políticas y normas en el proyecto de construcción
- ✓ Recibir y solicitar los presupuestos de cada subcontratista para ingresar a trabajar en la obra
- ✓ Revisar, analizar y seleccionar la mejor opción de presupuestos de cada subcontratista para el proceso de construcción
- ✓ Comunicar, enviar y solicitar la aprobación de cada presupuesto de los subcontratistas al jefe inmediato.
- ✓ Liberar, validar todas las etapas de construcción de cada subcontratista de obra
- ✓ Controlar y supervisar el manejo adecuado de las maquinarias y equipos de construcción
- ✓ Aprobar, firmar, controlar y verificar todas las entradas y salidas de materiales de construcción
- ✓ Revisar, controlar y verificar los inventarios de materiales de construcción de la obra
- ✓ Realizar la programación semanal de las actividades, equipos y personal necesarios para el avance de la obra
- ✓ Delega, ordena y dirige todo el personal de la obra
- ✓ Realizar el diseño de planos para los proyectos de obra
- ✓ Diseñar maquetas cuando sea necesarios en los proyectos de construcción

- ✓ Inspeccionar y verificar cada parámetro de construcción según las especificaciones de los planos
- ✓ Realizar el análisis y los cálculos de cada etapa de construcción del proyecto
- ✓ Planificar y coordinar con los residentes de obra las etapas de entregas de cada villa en los proyectos
- ✓ Realizar el cronograma de ejecución de obra
- ✓ Verificar, aprobar y firmar toda la documentación pertinente del proyecto de construcción
- ✓ Evaluar el rendimiento y desempeño de todo el personal del proyecto de construcción
- ✓ Controlar y supervisar cada etapa de construcción del proyecto
- ✓ Realizar informes ejecutivos para la junta directiva
- ✓ Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional en los trabajadores

HABILIDADES

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Capacidad de cumplimiento de objetivos.
- ✓ Capacidad para tomar decisiones efectivas.
- ✓ Alto grado de análisis
- ✓ Alta capacidad de resolución de conflictos

FORMACIÓN ACADÉMICA

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulado en arquitectura ✓ Titulado en Ing. Civil 	De 2 a 3 años de experiencia en cargos como superintendente.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

- ✓ Manejo en paquete de Office avanzado
- ✓ Manejo de computador y Software.
- ✓ Manejo de indicadores.
- ✓ Manejo de correo electrónico.
- ✓ Herramientas de Gestión
- ✓ Alto conocimiento y manejo de programas en construcción (AutoCAD u otros)
- ✓ Alto conocimientos en la legislación de construcción

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- ✓ Honesto.
- ✓ Adaptación a cambios.
- ✓ Comunicación efectiva.
- ✓ Compromiso organizacional.
- ✓ Don de mando.
- ✓ Critico analítico

DESCRIPCIONES DE LAS RESPONSABILIDADES

- ✓ Maneja constantemente equipos computador, impresora y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa.
- ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo.
- ✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización.
- ✓ Motivar a su equipo de colaboradores.
- ✓ Delegar, ordenar y coordinar a todos los responsables del proceso de construcción
- ✓ Es responsable del manejo y uso de maquinarias y equipos de construcción que utilizan sus súbditos.
- ✓ .

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo	Asistente de Obra
Área	Producción
Cargo del jefe inmediato	Superintendente de Obra
RELACIONES DEL CARGO	
Internas	Bodega, compras y talento humano
Externas	No Aplica
DIMENSIONES DEL CARGO	
Reporta a	Superintendente de Obra
Puestos que le reportan	No Aplica
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD SO[Superintendente de Obra] --- AO[Asistente de Obra] SO --- RO[Residente de Obra] SO --- BO[Bodeguero] SO --- SOB[Supervisor de obra] SO --- SCO[Subcontratista de Obras.] SO --- C[Chofer] BO --- AB[Auxiliar de bodega] RO --- SOB2[Supervisor de obra] SOB --- OO[Oficial de Obra] SCO --- CAP[Capataz.] CAP --- J[Jornaleros] C -.-> SO </pre>	
PROPÓSITO PRINCIPAL	
Brindar apoyo al superintendente de Obra, llevar el control de entrada y salida del personal, elaboración roles de pago de todo el personal de la obra,	

reportando todas las novedades de los mismos y supervisando que cumplan las normas de seguridad.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Verificar y registrar la hora de ingreso y salida del personal de la empresa.
- ✓ Registrar la asistencia de todo el personal de la obra
- ✓ Registrar las faltas y atrasos del personal de la obra
- ✓ Registrar los préstamos, descuentos y bonos en los roles de pago
- ✓ Elaborar los roles de pagos semanales de los oficiales
- ✓ Elaborar informes para el superintendente
- ✓ Hacer llenar las fichas de actualización de datos de todo el personal de la obra
- ✓ Hacer firmar a los trabajadores los roles de pagos
- ✓ Revisar los roles de pago con el jefe de talento humano
- ✓ Reportar las indisciplinas de los trabajadores
- ✓ Realizar los roles de pago quincenales de residentes, superintendente y el personal administrativo de la obra
- ✓ Reportar las novedades de ingresos y salidas de los trabajadores de la obra al departamento de talento humano
- ✓ Registrar a todos los trabajadores que ingresan a trabajar a la obra
- ✓ Llevar el control diario de los subcontratistas que están trabajando en la obra
- ✓ Realizar cualquier otra actividad cuando el jefe inmediato lo requiera

HABILIDADES

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Capacidad de cumplimiento de objetivos.

FORMACIÓN ACADÉMICA

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Egresado en arquitectura ✓ Cursando últimos cursos de arquitectura 	De 1 a 2 años de experiencia en cargos asistente de obra.

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo en paquete de Office medio ✓ Manejo de computador y copiadora. ✓ Manejo de correo electrónico. 		
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Honesto. ✓ Adaptación a cambios. ✓ Comunicación efectiva. ✓ Compromiso organizacional. ✓ Colaborador 		
DESCRIPCIONES DE LAS RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maneja constantemente equipos computador, impresora y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa. ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo. ✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización. 		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo	Residente de obra
Área	Producción
Cargo del jefe inmediato	Superintendente de Obra
RELACIONES DEL CARGO	
Internas	Bodega, compras y talento humano
Externas	Proveedores y clientes
DIMENSIONES DEL CARGO	
Reporta a	Presidente y Gerente General
Puestos que le reportan	Subcontratista, supervisor de obra, oficiales y jornaleros
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD SO[Superintendente de Obra] --- RG[Presidente y Gerente General] RO[Residente de Obra] --- SO AO[Asistente de Obra] --- RO SO[Subcontratista de Obras.] --- RO SO[Supervisor de obra] --- RO B[Bodeguero] --- RO C[Chofer] --- B AB[Auxiliar de bodega] --- B OO[Oficial de Obra] --- SO[Supervisor de obra] Cap[Capataz.] --- SO[Subcontratista de Obras.] J[Jornaleros] --- Cap B -.-> SO </pre>	

PROPÓSITO PRINCIPAL

Dirigir, coordinar, supervisar y controlar todas las etapas del proceso de construcción, así como brindar apoyo al superintendente en otras labores encomendadas.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Supervisar los avances de la construcción de los capataces de obra.
- ✓ Llenar el libro diario de obra durante todo el proceso de construcción
- ✓ Solucionar, asesorar y aclarar las interrogantes de los jornaleros de la obra
- ✓ Ejecutar las villas de acuerdo las especificaciones y características en los planos
- ✓ Dar todas las especificaciones de contratación a los subcontratistas y capataces de la obra
- ✓ Estar presente en fiscalización de la obra despejando las interrogantes con el fiscalizador del proyecto
- ✓ Tomar el avance de obra con los subcontratistas de la empresa
- ✓ Solicitar materiales de construcción a compras
- ✓ Hacer la respectiva requisición de materiales al bodeguero
- ✓ Llevar el registro de los oficiales que trabajan como apoyo en la obra
- ✓ Elaborar planillas de avances de obra
- ✓ Supervisar todas las actividades que realizan los oficiales y colaboradoras de limpieza en las villas de entrega
- ✓ Llevar el registro de las villas entregadas a los clientes
- ✓ Entregar los cheques del pago semanal a los oficiales
- ✓ Seleccionar a los subcontratistas de acuerdo a la experiencia y trabajos realizados en la constructora

- ✓ Supervisar que los trabajadores no llenen de basura las villas donde se ejecuta el proyecto
- ✓ Controlar y custodiar los materiales que se utilizan en el proceso de construcción
- ✓ Supervisar que los trabajadores cumplan con las normas de seguridad en el trabajo
- ✓ Solicitar a compras los pedidos de materiales

HABILIDADES

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Capacidad de cumplimiento de objetivos.
- ✓ Capacidad para tomar decisiones efectivas.
- ✓ Alto grado de análisis
- ✓ Alta capacidad de resolución de conflictos

FORMACIÓN ACADÉMICA

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulado en arquitectura ✓ Titulado en Ing. Civil ✓ <p>Nota: si no posee título profesional debe tener mínimo 5 años de experiencia en puestos como residente de obra.</p>	<p>De 2 a 3 años de experiencia en cargos como residente de obra.</p>

COMPETENCIAS TÉCNICAS

- ✓ Manejo en paquete de Office avanzado
- ✓ Manejo de computador y Software.
- ✓ Manejo de indicadores.
- ✓ Manejo de correo electrónico.
- ✓ Herramientas de Gestión
- ✓ Alto conocimiento y manejo de programas en construcción (AutoCAD u otros)
- ✓ Alto conocimientos en la legislación de construcción.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

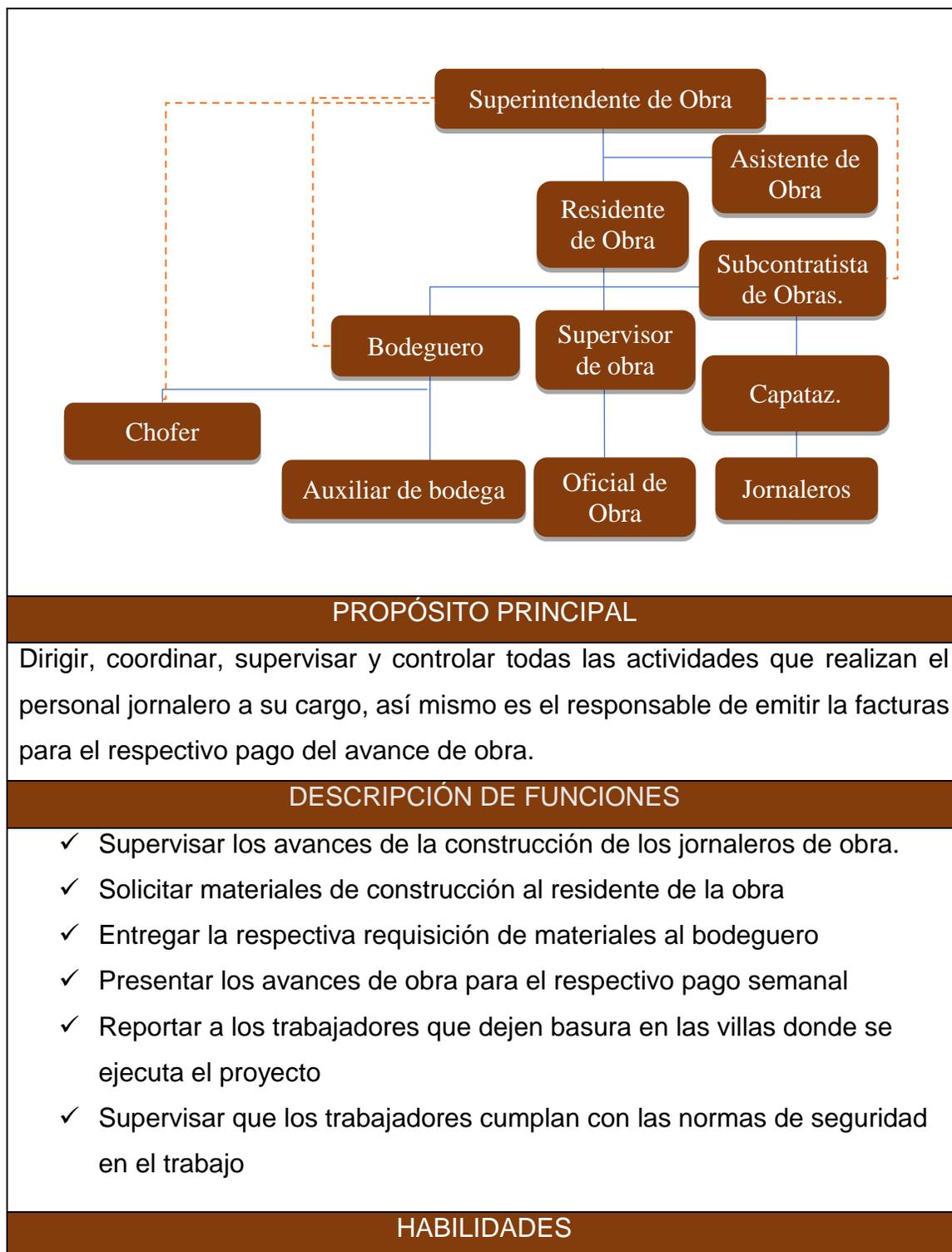
- ✓ Honesto.
- ✓ Adaptación a cambios.
- ✓ Comunicación efectiva.
- ✓ Compromiso organizacional.
- ✓ Don de mando.
- ✓ Critico analítico

DESCRIPCIONES DE LAS RESPONSABILIDADES

- ✓ Maneja constantemente equipos computador, impresora y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa.
- ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo.
- ✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización.
- ✓ Motivar a su equipo de colaboradores.
- ✓ Delegar, ordenar y coordinar a todos los responsables del proceso de construcción
- ✓ Es responsable del manejo y uso de maquinarias y equipos de construcción que utilizan sus súbditos.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es responsable de todos los materiales y suministros que ingresan a la obra para el proceso de construcción ✓ Es responsable de entregar los avances de obra semanalmente. 		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Título del Cargo	Subcontratista
Área	Producción
Cargo del jefe inmediato	Superintendente de Obra
RELACIONES DEL CARGO	
Internas	Bodega, compras y talento humano
Externas	No aplica
DIMENSIONES DEL CARGO	
Reporta a	Superintendente de Obra, Residente de obra
Puestos que le reportan	Jornaleros
ORGANIGRAMA	



<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo ✓ Liderazgo ✓ Capacidad de cumplimiento de objetivos. ✓ Alta capacidad de resolución de conflictos 	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Título de bachiller ✓ Título de primaria ✓ Certificados de capacitaciones en construcción o afines. 	De 2 a 3 años de experiencia en cargos como residente de obra.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo en paquete de Office básico ✓ Manejo de correo electrónico 	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Honesto. ✓ Adaptación a cambios. ✓ Comunicación efectiva. ✓ Compromiso organizacional. ✓ Don de mando. 	
DESCRIPCIONES DE LAS RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maneja constantemente equipos computador, impresora y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa. 	

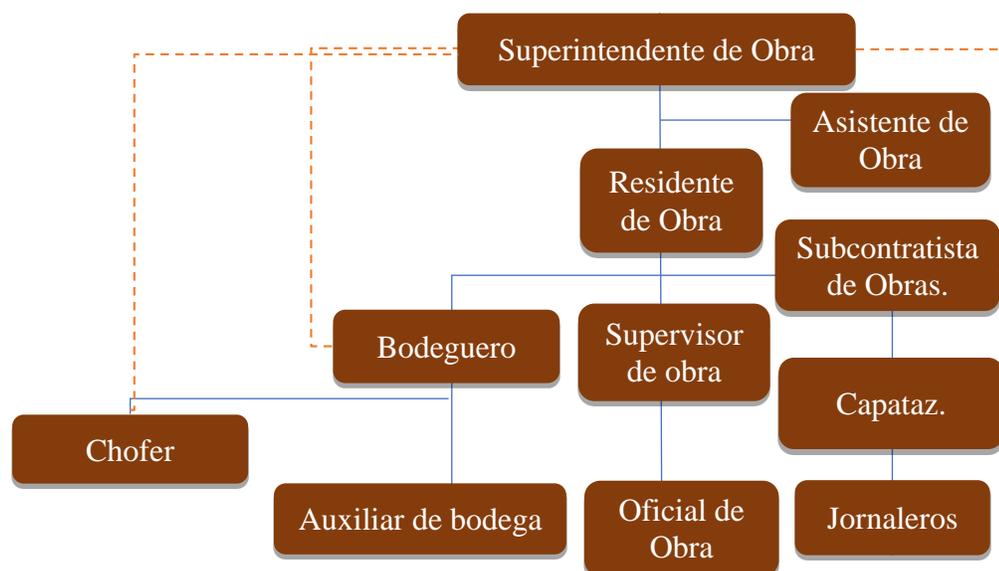
- ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo.
- ✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización.
- ✓ Motivar a su equipo de colaboradores.
- ✓ Delegar, ordenar y coordinar a todos los responsables del proceso de construcción
- ✓ Es responsable del manejo y uso de maquinarias y equipos de construcción que utilizan sus súbditos.
- ✓ Es responsable de entregar los avances de obra semanalmente.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo	Capataz
Área	Producción
Cargo del jefe inmediato	Subcontratista.
RELACIONES DEL CARGO	
Internas	Bodega
Externas	No aplica
DIMENSIONES DEL CARGO	

Reporta a	Subcontratista, Superintendente de obra, Residente de Obra
Puestos que le reportan	No aplica

ORGANIGRAMA



PROPÓSITO PRINCIPAL

Brindar apoyo al subcontratista en la ejecución del proyecto de construcción, así como cumplir las normas de seguridad y salud en el trabajo.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

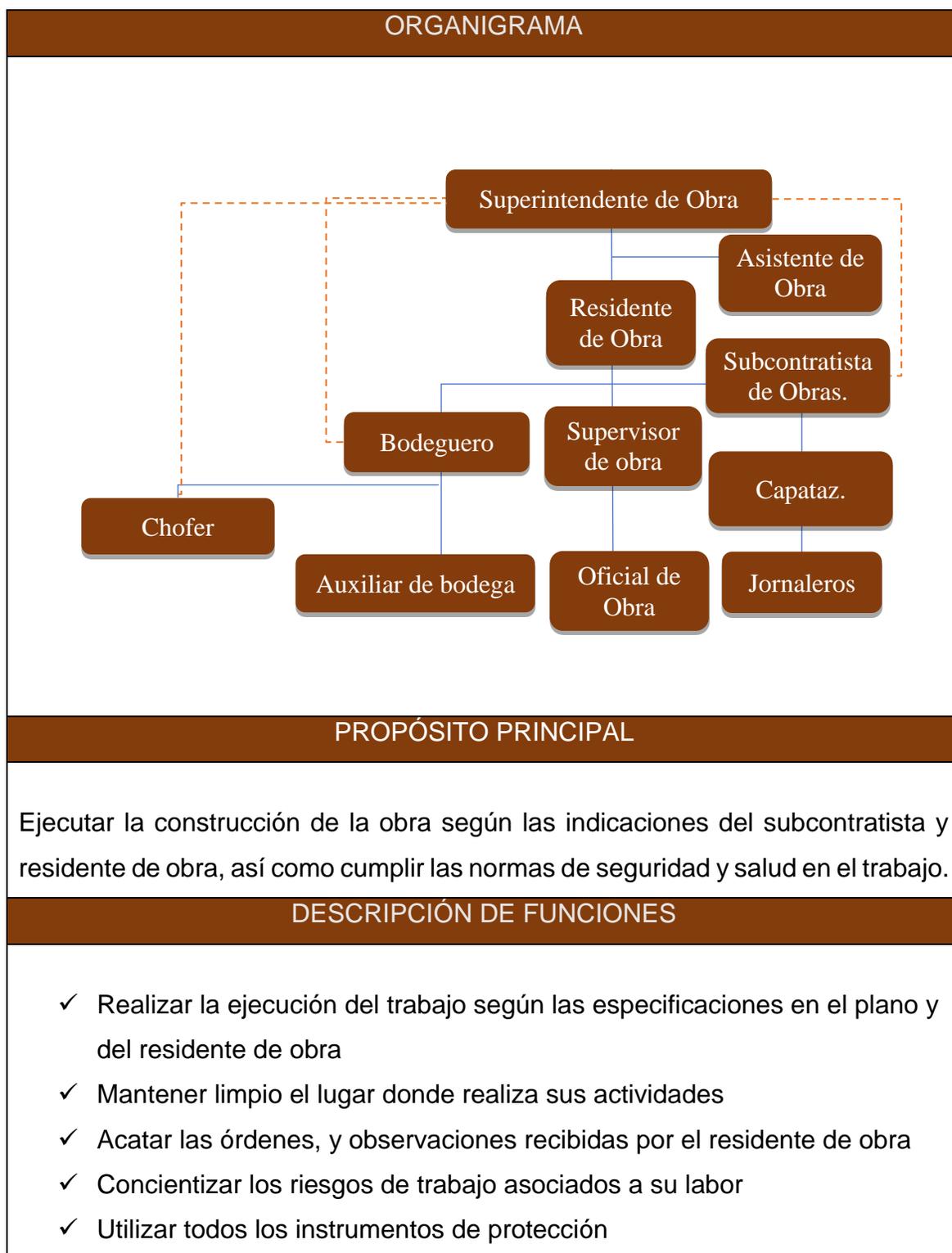
- ✓ Supervisar las actividades de los jornaleros
- ✓ Comunicar las novedades de la construcción al subcontratista
- ✓ Entregar los materiales de construcción a los jornaleros
- ✓ Guiar a los jornaleros en cada actividad que se designe
- ✓ Supervisar y verificar la asistencia de los jornaleros

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar el control de las actividades que se realizan en el libro de obra del subcontratista ✓ Entregar los planos a los jornaleros para que ejecuten la obra ✓ Controlar, comunicar las actividades diarias a los residentes de obra y al jefe inmediato ✓ Dar toda la información acerca de los pagos y rubros por avance de obra ✓ Realizar otras actividades relacionadas al cargo según indique s jefe inmediato 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo ✓ Proactivo ✓ Dinámico 	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Título de bachiller en comercio o administración ✓ Título de primaria 	De 1 a 2 años de experiencia en proyectos de construcción.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cursos en construcción 	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizado ✓ Colaborador ✓ Honesto ✓ Compromiso con la organización 	
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	

- ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo.
- ✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización.
- ✓ Es responsable de los equipos y suministros de construcción
- ✓

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo	Jornalero
Área	Producción
Cargo del jefe inmediato	Subcontratista.
RELACIONES DEL CARGO	
Internas	Bodega
Externas	No aplica
DIMENSIONES DEL CARGO	
Reporta a	Superintendente de obra, Residente de Obra
Puestos que le reportan	No aplica



HABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo ✓ Proactivo ✓ Dinámico 		
FORMACIÓN ACADÉMICA		
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Título de bachiller en comercio o administración ✓ Título de primaria 	De 1 a 2 años de experiencia en proyectos de construcción.	
COMPETENCIAS TÉCNICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cursos en construcción 		
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizado ✓ Colaborador ✓ Honesto ✓ Compromiso con la organización 		
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo. ✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización. ✓ Es responsable de los equipos y suministros de construcción 		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo	Supervisor de obra
Personas en el cargo	
Área	Producción
Cargo del jefe inmediato	Superintendente de Obra
RELACIONES DEL CARGO	
Internas	Bodega, compras y talento humano
Externas	Bodega
DIMENSIONES DEL CARGO	
Reporta a	Superintendente
Puestos que le reportan	oficiales
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD SO[Superintendente de Obra] --- AO[Asistente de Obra] SO --- RO[Residente de Obra] RO --- SOB[Supervisor de obra] SOB --- B[Bodeguero] SOB --- OO[Oficial de Obra] B --- C[Chofer] B --- AB[Auxiliar de bodega] SO --- SCO[Subcontratista de Obras.] SCO --- CAP[Capataz.] CAP --- J[Jornaleros] SO -.-> C </pre>	

PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Apoyar al residente de obra en supervisar y controlar todas las etapas del proceso de construcción, así como brindar apoyo al superintendente en otras labores encomendadas.</p>	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar las actividades de los oficiales de la obra ✓ Comunicar las novedades del personal al asistente de obra ✓ Dar seguimiento a los jornaleros en el avance de la obra ✓ Cumplir con el cronograma de avances en la obra ✓ Reportar y monitorear las observaciones de la obra al residente de obra ✓ Apoyar en el registro del libro de obra ✓ Dar las directrices de mejora a los jornaleros según las correcciones del residente 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo ✓ Liderazgo ✓ Capacidad de cumplimiento de objetivos. ✓ Alto grado de análisis 	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulado en arquitectura ✓ Titulado en Ing. Civil 	<p>De 1 a 2 años de experiencia en cargos como supervisor de obra.</p>

Nota: si no posee título profesional debe tener mínimo 5 años de experiencia en puestos como residente de obra.		
COMPETENCIAS TÉCNICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo en paquete de Office medio ✓ Manejo de computador y Software. ✓ Manejo de correo electrónico. ✓ Conocimientos básicos en el manejo de programas en construcción (AutoCAD u otros) 		
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Honesto. ✓ Adaptación a cambios. ✓ Comunicación efectiva. ✓ Compromiso organizacional. 		
DESCRIPCIONES DE LAS RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maneja constantemente equipos computador, impresora y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa. ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo. ✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización. ✓ Motivar a su equipo de colaboradores. 		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo	Oficial de Obra
Área	Producción
Cargo del jefe inmediato	Residente de Obra, Superintendente y Supervisores.
RELACIONES DEL CARGO	
Internas	Bodega
Externas	No aplica
DIMENSIONES DEL CARGO	
Reporta a	Superintendente de obra, Residente de Obra
Puestos que le reportan	No aplica
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD SO[Superintendente de Obra] --- RO[Residente de Obra] SO --- AO[Asistente de Obra] RO --- B[Bodeguero] RO --- S[Supervisor de obra] RO --- SOB[Subcontratista de Obras.] B --- C[Chofer] B --- AB[Auxiliar de bodega] S --- OO[Oficial de Obra] SOB --- CAP[Capataz.] CAP --- J[Jornaleros] SO -.-> C SO -.-> SOB </pre>	
PROPÓSITO PRINCIPAL	

Colaborar en el proceso de construcción en la excavación, limpieza de la obra, correcciones de fallas en las villas de entrega y otras actividades que se designe por el jefe inmediato.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Limpiar las villas de entrega
- ✓ Limpiar los patios donde se construye el proyecto
- ✓ Corregir las fallas en las villas donde se suscite el caso
- ✓ Colaborar en otras actividades que asigne el jefe inmediato

HABILIDADES

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Proactivo
- ✓ Dinámico

FORMACION ACADÉMICA

EDUCACIÓN

- ✓ Título de bachiller en comercio o administración
- ✓ Título de primaria

EXPERIENCIA

De 1 a 2 años de experiencia en proyectos de construcción.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

✓ Cursos en construcción		
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizado ✓ Colaborador ✓ Honesto ✓ Compromiso con la organización 		
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo. ✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización. ✓ Es responsable de los equipos y suministros de construcción 		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo	Jefe de Bodega
Área	Producción
Cargo del jefe inmediato	Residente de Obra, Superintendente
RELACIONES DEL CARGO	
Internas	Producción, compras, contabilidad
Externas	Proveedores de materiales de construcción
DIMENSIONES DEL CARGO	
Reporta a	Superintendente de obra, Residente de Obra
Puestos que le reportan	Auxiliar de bodega
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD SO[Superintendente de Obra] --- AO[Asistente de Obra] SO --- RO[Residente de Obra] RO --- B[Bodeguero] RO --- S[Supervisor de obra] B --- C[Chofer] B --- AB[Auxiliar de bodega] S --- OO[Oficial de Obra] SO -.-> B SO --- SCO[Subcontratista de Obras.] SCO --- CAP[Capataz.] CAP --- J[Jornaleros] </pre>	

PROPÓSITO PRINCIPAL	
Gestionar todas las entradas y salidas de materiales de contratación, así como llevar al día los respectivos Kardex de los materiales.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar los Kardex semanales y mensuales ✓ Reportar la pérdida de cualquier tipo de material en la obra ✓ Realizar la entrega de los materiales con la respectiva orden de requisición de materiales ✓ Llevar el registro de todas las guías de remisión ✓ Reportar a compras el ingreso de materiales ✓ Controlar y supervisar a la entrega de los materiales ✓ Dar seguimiento en las actividades del auxiliar de bodega ✓ Solicitar la compra de materiales al residente de obra y a compras ✓ Mantener orden y limpieza en la bodega ✓ Manejar los Kardex mediante el método fifo ✓ Comunicar a los residentes el ingreso de material a obra ✓ Custodiar todos los materiales entregados en la obra. 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo ✓ Proactivo ✓ Dinámico 	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudiante de logística 	De 1 a 2 años de experiencia en manejo de bodega.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Título de bachiller en comercio o administración 		
COMPETENCIAS TÉCNICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de office básico ✓ Manejo de correo electrónico 		
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizado ✓ Colaborador ✓ Honesto ✓ Compromiso con la organización 		
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo. ✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización. ✓ Es responsable de los equipos y suministros de construcción. ✓ Es responsable de custodiar todos los materiales que ingresan y salen de la obra. 		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo	Auxiliar de bodega
Área	Producción
Cargo del jefe inmediato	Jefe de bodega, Residente de Obra, Superintendente y Supervisores.
RELACIONES DEL CARGO	
Internas	Bodega
Externas	No aplica
DIMENSIONES DEL CARGO	
Reporta a	Superintendente de obra, Residente de Obra
Puestos que le reportan	No aplica
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD SO[Superintendente de Obra] --- RO[Residente de Obra] SO --- AO[Asistente de Obra] RO --- B[Bodeguero] RO --- S[Supervisor de obra] RO --- SOB[Subcontratista de Obras.] B --- C[Chofer] B --- AB[Auxiliar de bodega] S --- OO[Oficial de Obra] SOB --- CAP[Capataz.] CAP --- J[Jornaleros] SO -.-> C SO -.-> AB </pre>	
PROPÓSITO PRINCIPAL	

Colaborar en la entrega de materiales de la obra, así como apoyar al jefe de bodegas en todas las labores encomendados.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Realizar la entrega o despacho de materiales con la respectiva orden de requisición
- ✓ Realizar la respectiva recepción de los materiales
- ✓ Mantener en orden todos los materiales que ingresan a obra
- ✓ Realizar la limpieza de la bodega
- ✓ Archivar toda la documentación de la bodega

HABILIDADES

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Proactivo
- ✓ Dinámico

FORMACIÓN ACADÉMICA

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Título de bachiller en comercio o administración ✓ Título de primaria 	<p>De 1 a 2 años de experiencia en bodega.</p>

COMPETENCIAS TÉCNICAS

- ✓ Manejo de office básico
- ✓ Manejo de correo electrónico

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizado ✓ Colaborador ✓ Honesto ✓ Compromiso con la organización 		
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo. ✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización. ✓ Es responsable de los equipos y suministros de construcción ✓ Es responsable de custodiar todos los materiales que ingresan y salen de la obra 		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo	Chofer
Área	Producción
Cargo del jefe inmediato	Jefe de Bodega, Residente de Obra, Superintendente de obra
RELACIONES DEL CARGO	
Internas	Bodega
Externas	No aplica
DIMENSIONES DEL CARGO	
Reporta a	Jefe de Obra, Superintendente de obra, Residente de Obra

Puestos que le reportan	No aplica
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD SO[Superintendente de Obra] --- RO[Residente de Obra] SO --- AO[Asistente de Obra] RO --- BO[Bodeguero] RO --- SOB[Supervisor de obra] BO --- C[Chofer] BO --- AB[Auxiliar de bodega] SOB --- OO[Oficial de Obra] SOB --- CAP[Capataz.] CAP --- J[Jornaleros] C -.-> SO AO -.-> SO </pre>	
PROPÓSITO PRINCIPAL	
Realizar el transporte de todos los materiales de construcción a todas las obras de la empresa.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conducir el camión de la empresa ✓ Llevar los materiales de construcción a cada obra ✓ Llevar el registro de la ruta que ha realizado ✓ Mantener limpio el vehículo ✓ Realizar las revisiones diarias de las condiciones del vehículo ✓ Solicitar el mantenimiento del vehículo al superintendente de obra ✓ Solicitar repuestos de ser necesario al superintendente de obra ✓ Cumplir con todas las normativas de transito ✓ Controlar y custodiar el manejo del vehículo. 	

HABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo ✓ Proactivo ✓ Dinámico 		
FORMACIÓN ACADÉMICA		
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Título de bachiller en comercio o administración ✓ Licencia tipo B o F 	De 1 a 2 años de experiencia manejo de vehículos.	
COMPETENCIAS TECNICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de office básico ✓ Manejo de correo electrónico 		
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizado ✓ Colaborador ✓ Honesto ✓ Compromiso con la organización. 		
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos asignados a su cargo. ✓ Es responsable de la información que se considera privada de la organización. ✓ Es responsable de los equipos y suministros de construcción ✓ Es responsable de custodiar el vehículo entregado 		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	Revisión Administrativa	Administración
---	--------------------------------	-----------------------

Objetivo. - Analizar y recopilar la información necesaria que permita tomar decisiones a gerencia general respecto a los procesos administrativos asegurando una adecuada gestión.

Alcance. - Desde la recepción de la información respecto al desempeño de cada uno de los departamentos de; asistencia administrativa, compras, limpieza y mensajería, así como la información necesaria para la elaboración del presupuesto.

Nº	Responsable	Actividad
1. -	Asistente administrativo . • Coordinador de compras. • Mensajero . • Auxiliar de limpieza.	Recolectar la información necesaria de cada uno de los departamentos mencionados en el alcance de este procedimiento: Cotizaciones de compras. Cumplimiento de Objetivos. Requerimientos específicos de cada área. Resultados de la Evaluación a proveedores. Toda información que sirva de soporte para la toma de decisiones al administrador.
2. -	Jefe Administrativo	Analizar la información y elaborar un informe con los puntos más relevantes.
3. -	Jefe Administrativo	Enviar los informes a gerencia general y presupuestos para su respectivo análisis y aprobación.
4. -	Jefe Administrativo	Planificar, organizar y coordinar todas las actividades de cada área de acuerdo con los nuevos objetivos planteados. Y asignar los recursos correspondientes a cada área.

	Elaboración de estados Financieros	Contabilidad
---	---	---------------------

Objetivo. - Elaborar la información financiera necesaria que permita tomar decisiones económicas de acuerdo a los requerimientos de la Compañía, minimizando los potenciales impactos negativos ambientales y riesgos de seguridad y salud en el trabajo.

Alcance. - Abarca todas las actividades desde la recepción de la información requerida y la generada por el departamento y termina en la elaboración de los estados financieros.

Normas, políticas y conceptos:

- Toda la información contable debe ser enviada al Departamento de Contabilidad, dentro del mes que se genere o se reciba.
- Toda la documentación debe ser jornalizada antes de ser procesada.
- Todo documento contable elaborado y revisado debe ser aprobado y autorizado por la Alta Dirección.

Nº	Responsable	Actividad
1.-	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe administrativo • Jefe de recursos Humanos. • Superintendente de obra. • Contador General. 	<p>Entregan al Departamento de Contabilidad la información procesada o por procesar, tales como:</p> <p>Comprobante Contable de Ingreso. Comprobante Contable de Diario para Bancos. Solicitud de Cheque. Vale de Caja. Orden de Pago. Comprobante de Egreso. Comprobante Contable para Pago a Proveedores. Comprobante de Depósito. Comprobante de Transferencia. Estado de Cuentas Bancos. Planilla de Prestaciones Sociales.</p>
2.-	Asistente de Contabilidad	<p>Determinar mensualmente el reporte de saldos contables y el de Estado de Pérdidas y Ganancias.</p> <p>Estado de Pérdidas y Ganancias. Saldos Contables.</p>
5.-	Contador general	Gestionar la contratación de la Auditoría de los estados financieros por el monto de los activos.
6.-	Gerencia General	Aprueba la contratación de la Auditoría de los estados financieros.
7.-	Contador general	Presentar el formulario del Impuesto a la Renta de sociedades al Servicio de Rentas internas.
8.-	Contador general	Una vez recibido el informe de Auditoría, presentar a la Superintendencia de Compañías junto con el respectivo formulario de Impuesto a la Renta de Sociedades.

	Procesos del dpto. de Recursos Humanos	Recursos Humanos
---	---	-------------------------

Objetivos. - Administrar los Recursos Humanos promoviendo el desempeño eficiente del personal, motivándolos para que contribuyan al logro de los objetivos empresariales.

Alcance. - Abarca todas las actividades desde el reclutamiento del personal y termina en la liquidación de los trabajadores.

Normas y políticas

Toda la información del personal debe ser enviada al Departamento de Recursos Humanos.

Toda la documentación debe ser verificada y validada antes de ingresar al sistema.

Toda la documentación debe ser aprobada y revisada por la Gerencia General.

N. o	Responsable	Actividad
Proceso de reclutamiento y selección de personal		
1	Jefe de área	Identificación de la necesidad de contratación.
2	Recursos Humano	Convocatoria y reclutamiento e identificación del candidato.

3	Recursos Humano	Revisión del cumplimiento de condiciones y requisitos para el cargo.
4	Recursos Humano	Análisis de las Hojas de Vida
5	Recursos Humano	Entrevistas conductuales
6	Gerente General	Entrevista Final.
Proceso de contratación e inducción.		
7	Recursos Humano	Comunicación de resolución y solicitud de información al candidato seleccionado.
8	Recursos Humano	<p>Solicitar los documentos al seleccionado:</p> <p>Certificados de respaldo de la ficha de datos de personal.</p> <p>Copia de Cédula y Certificado de votación</p> <p>Certificado de estudios</p> <p>Certificado de cursos y seminarios</p> <p>Copia de Acta de matrimonio</p> <p>Copia de cédula del Cónyuge e hijos o acta de nacimiento de hijos</p> <p>Certificados de honorabilidad</p> <p>Certificados laborales</p>

9	Recursos Humano	Elaboración y firma de contrato
10	Recursos Humano	Afiliación al IESS.
11	Jefe de área	Inducción general de la empresa
12	Residente de Obra	Inducción de Seguridad y Salud Ocupacional
13	Jefe Inmediato	Inducción al puesto
14	Jefe Inmediato	Entrega del manual de Funciones
Registro y control de personal		
15	Recursos Humano	Expediente Único del Empleado
16	Recursos Humano	Registro de Novedades
17	Recursos Humano	Registro de cumplimiento de beneficios de Ley.
18	Recursos Humano	Revisión anual del expediente
19	Recursos Humano	Expedientes de ex - empleados
Trámite de Vacaciones y Licencias		
20	Trabajador	El empleado debe pedir a RRHH la emisión de la solicitud de vacaciones. Presentar la solicitud de vacaciones.

21	Recursos Humano, Gerente General, jefe inmediato, trabajador.	RRHH analizará la solicitud y receptorá la firma de aprobación del jefe inmediato del empleado y la del Gerente General. Aprobación de solicitud de vacaciones.
22	Recursos Humano, Gerente General, trabajador.	Registro de vacaciones
23	Recursos Humano, Gerente General, trabajador.	Liquidación de vacaciones. Luego de la aprobación de la solicitud de vacaciones se procederá a generar el cheque de pago del valor indicado en la liquidación de vacaciones del período correspondiente a gozar,
24	Recursos Humano, Gerente General, trabajador.	Trámite de Licencias. Las principales modalidades de licencias son por enfermedad no profesional, enfermedad profesional y maternidad que se regulan por la Ley del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por matrimonio y por duelo.

25	Recursos Humano, Gerente General	Trámite de Permisos Especiales. En los casos en los que de forma extraordinaria y por razones de fuerza mayor, los empleados tengan que solicitar permiso para ausentarse, serán evaluados por el Gerente General
26	Gerente General	Permisos especiales sin goce de sueldo. La Gerencia General podrá someter a su criterio licencias sin goce de sueldo,
Remuneración, Beneficios y Evaluación		
27	Recursos Humano,	Establecer y mantener actualizados los sistemas de compensación y salarios, en base a las condiciones prevalecientes en el mercado.
Proceso de elaboración de Nómina		
28	Recursos Humano, Gerente General	Recepción de toda la documentación necesaria para la elaboración de la nómina.
29	Recursos Humano, Gerente General	Revisión y Solicitud Pago de la nómina.
30	Recursos Humano, Gerente General	Ejecución del pago.

	Proceso de Producción	Producción
---	------------------------------	-------------------

Objetivos. - Brindar un direccionamiento de todas las etapas de construcción de un proyecto de construcción.

Alcance. - Abarca todas las actividades del proceso de construcción y termina en la entrega de las villas o proyectos inmobiliarios.

Normas y políticas

Toda la información del personal debe ser enviada al Departamento de Recursos Humanos.

Toda la documentación debe ser verificada y validada antes de ingresar al sistema.

Toda la documentación debe ser aprobada y revisada por la Alta Dirección.

N.º	Responsable	Actividad
1	Residente, Jornaleros.	<p>Limpieza del Terreno</p> <p>Una vez hecho el proyecto de una casa para empezar a construir. Primero se hace la limpieza de terreno para después nivelar con maquinaria. Estando nivelado el terreno se procede a trazar el terreno. Con hilo caña y estacas de madera se hacen las líneas guía según nos indique el plano de cimentaciones para después marcar con cal el terreno.</p>
2	Residente, Jornaleros.	<p>Excavación</p> <p>Ya estando trazado el terreno se empieza hacer la excavación con maquinaria. Es importante saber a qué profundidad se hará la excavación y eso lo sabremos viendo el plano estructural en los detalles de cimentación.</p>
3	Residente, Jornaleros.	<p>Plantilla o Replanteo</p> <p>El uso de la plantilla o replanteo es para recibir el armado de acero y protegerlo de los sulfatos que hay en la tierra. Esta plantilla se elabora con una capa de concreto pobre con un $f'c = 100\text{kg/cm}^2$</p>

		dando un grosor de 5 a 10 cm.
4	Residente, Jornaleros.	<p>Cimentación</p> <p>Para el caso de una casa – habitación normalmente se hace de mampostería o de zapata corrida</p> <p>Mampostería: se usa en terrenos de resistencia media y duros, está hecha de piedra braza unida con mortero (cemento arena)</p> <p>Zapata corrida: se usa en terrenos de baja resistencia, está hecha de concreto con varillas.</p> <p>Antes de vaciarle el concreto a esta cimentación se ancla todo el acero de las columnas que irán en los muros y se pone la tubería del drenaje y tubería de agua.</p>
5	Residente, Jornaleros.	<p>Cadena de Desplante (encofrado de vigas de cimentación)</p> <p>Primero se hace el armado de varillas y estribos amarrados con alambre recosido según nos indiquen los detalles de armado en el plano estructural. Una vez hecho el armado se hace un molde con madera al cual se le llama cimbra después se le vacía el concreto recientemente</p>

		elaborado.
6	Residente, Jornaleros.	Columnas Una vez levantado el muro, empezaremos hacer la cimbra. Calculamos y elaboramos el concreto a usar y se le vaciamos el concreto a nuestro armado de columnas previamente elaborado y cimbrado.
7	Residente, Jornaleros.	Losa Para esta parte primero se hace el molde de madera usando tablas, barrotes y tableros metálicos. En esta cimbra se empieza hacer todo el armado de varilla amarrada con alambre recosido. Concluimos con la elaboración de concreto y su vaciado en la cimbra.
8	Residente, Jornaleros.	Muros o Paredes Durante el montaje, los bloques se colocan en filas usando una mezcla apropiada de arena y cemento (mortero) de forma tal que las uniones entre ellos queden alternadas de una fila a la otra, y nunca deben coincidir en dirección vertical.
9	Residente, Jornaleros.	Vigas de Amarre Se hace un último armado de acero se cimbra y

		<p>vacía el concreto. En esta última cadena se deja descubierta un poco la varilla para después colocar la estructura de cubierta.</p>
10	Residente, Jornaleros.	<p>Estructura Metálica y Cubierta de Fibrocemento</p> <p>Se debe suministrar el productor, o las especificaciones del fabricante y las instrucciones de instalación de los productos necesarios para la correcta fabricación y montaje de la estructura. Se debe incluir informe de las pruebas de laboratorio y otros datos para demostrar el cumplimiento de las especificaciones, incluyendo las normas utilizadas.</p>
11	Residente, Jornaleros.	<p>Acabados</p> <p>Antes de estos acabados deben hacerse las instalaciones: eléctricas, sanitarias, hidráulica, de gas, aire acondicionado, etc. ya hechas todas las instalaciones se le puede dar un acabado al gusto del cliente a la obra para que luzca una mejor presentación.</p>

BIBLIOGRAFÍA

- Münch, L. (2013). *Planeacion Estrategica el rumbo hacia el exito*. Mexico: Trillas.
- Aguilera, A. G. (15 de Septiembre de 2012). *Modelo Administrativo*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/2438/1/1080224647.pdf>
- Alcañiz, J. E. (2011). Los mercados del mañana. En *Los mercados del mañana: bases para su análisis hoy*. (pág. 150). Madrid: Esic Editorial.
- Alles, M. A. (2016). *Selección por Competencias*. Montevideo: E-Book Granica.
- Álvarez, J. (2016). *Manejo de la comunicación organizacional*. Ediciones Díaz de Santos.
- Ancin, J. M. (2015). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: Esic Editorial.
- Ancín, J. M. (2015). *El plan estratégico en la practica*. Madrid: ESIC.
- Berrocal Berrocal, F., & Pereda Marin, S. (2011). *Dirección y Gestión del Talento Humano por Competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramon Areces.
- Cañada Soriano, M., & Royo Pastor, R. (2013). *Termografía infrarroja nivel 2*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Catuto Flores , L. C., & Martrus Murillo , M. C. (22 de 08 de 2016). Diseño de un modelo estructural organizacional de la empresa madera y ebanistería Janets S.A. *Trabajo de Titulación*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Chiquicóndor, M. (Mayo de 2012). Planificación estratégica. *Planificación estratégica de Recursos Humanos*.
- CORREA CHAVEZ, J. L. (2016). ESTUDIO DE CALIDAD EN LA ENTREGA DE OBRAS DE VIVIENDAS DE INTERÉS SOCIAL EN LA URBANIZACIÓN SANTA INÉS. *Tesis de Grado*. Machala, Los Ríos, Ecuador.
- Cruz, V. E. (2013). *Repositorio UPSE*. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1178/1/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20CONSTRUCTORA%20%E2%80%9CEVENSTRATE%20S.%20A%E2%80%9D%20%20DEL%20CANT%C3%93N%20SALINAS%2C%20PROVINCIA%20DE%20%20SANTA%20ELENA%20A%C3%91O%202013..pdf>
- Culma, A. M., Motta Hurtatis, J. C., Quiroga Hernández, I. Y., & Sánchez Duarte , M. (2014). *ESTRATEGIA DE GESTION PARA LA MICRO EMPRESA YAKO SPORT JEANS Y PETRODISSELL JEANS SPORT*. Bogotá.

- De Castro, A. (2016). *Manual práctico de Comunicación Organizacional*. Barranquilla: Universal del Norte.
- Del Pezo De la Cruz, G. (2013). DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA TORREMOLINA S.A. DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA. La libertad, Santa Elena, Ecuador.
- Ecuadatos. (2016). *Ecuadatos*. Obtenido de Ecuadatos.com: <http://ecuadatos.com/constructora-mieles-y-mieles-cia-ltda/>
- Emprendedores. (24 de febrero de 2015). *Emprendedores*. Obtenido de <http://www.emprendedores.es/informacion-para-crear-gestionar-empresas>
- Fernández López, F. (2015). *Sistemas de archivo y clasificación de documentos. UF0347*. San Millán: Tutor formación.
- Ferrando, J. M. (2010). *Teoría y Práctica en Recursos Humanos*. Malaga: Grin Verlag.
- G. Hernandez, & A. Godinez. (2012). *Planeación Estratégica Total*. Leon, Guanajuato: Ignius Media Innovation.
- García Zapata, T., & Tantalean Tapia, I. (2013). Selección y control del factor humano en empresas de construcción civil. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial.*, 64-66.
- García, M. S. (16 de Septiembre de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de Impacto del ambiente externo en la estrategia y objetivos de una organización: <https://www.gestiopolis.com/factores-externos-en-la-crisis-de-la-empresa/>
- Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal*. Mexico: El manual moderno.
- Griffin, R. w. (2011). *Administración*. Mexico: CENGAGE Learning.
- Halles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Montevideo: Ediciones Granica S.A.
- Henao, A. O. (18 de Octubre de 2017). *Grupo Albe Consultoría*. Obtenido de 20 preguntas más relacionadas con los Manuales de Políticas y Procedimientos: <http://www.grupoalbe.com/las-mil-y-un-preguntas-relacionadas-con-los-manuales-de-politicas-y-procedimientos/>
- Heredia, N. (2013). *Gestión de compras: la nueva estrategia*. Bogotá: Ecoe.
- Hernandez, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. Mexico D.F : Grupo Editorial Patria .

- Huerta , J. J., & Rodriguez , G. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Pearson Educacion.
- Issuu. (2013). *Issuu.com*. Obtenido de https://issuu.com/idb_publications/docs
- Jimenez, D. P. (2016). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: Esic Editorial.
- Keith, D., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mexico: McGraw-Hill.
- Lacalle, G. (2013). *Gestión Logística y Comercial* . Editex.
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Argentina: Granica.
- López Leyva, D., Tarifa Lozano, L., & Machado González , I. (2015). Evaluación de la calidad en la construcción de viviendas en Matanzas. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 20-40.
- LUNA RIBADENEIRA, J. E. (2013). DISERTACIÓN DE GRADO. *PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EMPRESAS CONSTRUCTORAS CON FACTURACIÓN DE HASTA 4 000 000 USD ANUALES*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Mª Eugenia, C., Guillermo, L., & Reyes, C. (2012). El departamento de Recursos Humanos. Funciones. En G. L. Mª Eugenia Caldas, *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. (pág. 60). Editex.
- Manrique, S. A. (marzo de 2012). *Identificación de los principales problemas en la logística de abastecimiento de las empresas constructoras bogotanas y propuestas de mejora*. Bogotá.
- Martínez Martínez, A. (2014). *Gestión por procesos de negocio*. Madrid: Editorial del Economista.
- Martinez Martinez, A., & Cegarra Navarro, J. G. (2014). *Gestion Por Procesos de Negocios Organizacion Horizontal*. Madrid: Editorial del Economista.
- Maya Bogado, J., Valdez Hug, P., & Edésio Jungles, A. (2009). Capacitación en obra para obtener la polivalencia de los operarios y verificación de sus efectos en la construcción civil. *Revista ingeniería de construcción*, 3-5.
- Mejía Aguilar, G., & HERNÁNDEZ C, T. (2007). Seguimiento de la Productividad en Obra:. *UIS*, 48-49.
- Ministerio del trabajo . (Julio de 2015). *Ministerio del trabajo* . Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>
- Mintzberg , H., Brian Quinn, J., & Voyer , J. (2013). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Prentice Hall.

- Moncayo, D. F., Alvarado Andino, P., & Soto Medina, L. S. (2016). Clima organizacional. *Revista Academica, Contribuciones a la Economia*, 15.
- Montero Martinez, R., & Martínez Oropesa , C. (2015). La cultura de la seguridad en una empresa constructora: evaluación e interpretación de sus resultados. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.*, 116-117.
- Open Mind. (2014). Reinventar la empresa en la era digital . España.
- Pedroz, D. M., & Milla Gutierrez , A. (2012). *Introduccion al Plan Estrategico* . Madrid : Albasanz.
- Peña Peña, L. (2016). FACTORES Y EFECTOS DEL AUSENTISMO LABORAL EN LA EMPRESA ACERÍAS PAZ DEL RIO S.A: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO. *Trabajo de Grado en modalidad Práctica Empresarial*. Sogamoso.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC editorial.
- Perez Jimenez, L. (2009). Supervisión Técnica en la construcción de edificaciones. *Tesis de grado* . Sincelejo, Sucre.
- PILAY CRUZ, V. E. (2013). TRABAJO DE TITULACIÓN. *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA "EVENSTRADE S. A" DEL*. La libertad , Santa Elena, Ecuador.
- Porras, P. S. (22 de 07 de 2014). *Universidad Andina Simon Bolivar*. Recuperado el 13 de 7 de 2017, de Maestria en Desarrollo del Talento Humano: <http://hdl.handle.net/10644/3870?mode=full>
- Puchol, L. (2012). *Direccion y Gestion de Recursos Huamnos*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Robbings, & Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion.
- Rodríguez., A. J. (6 de Diciembre de 2016). DESARROLLO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA. *DESARROLLO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA*. Milagro, Guayas, Ecuador.
- Rojas, C. V. (23 de 10 de 2012). *Gestopolis*. Recuperado el 15 de 07 de 2017, de <http://www.gestopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

- Sanches, O. E., Herrero Domingo, R., & Ortiguela Valdeande, A. (2013). *Administración Empresarial y de Recursos Humanos*. Malaga: Ediciones Paraninfo S.A.
- Sánchez Gallo, D. (2013). *EL ABSENTISMO LABORAL EN ESPAÑA*. Madrid: Tesis Doctoral.
- Sanchez, I. P. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos*. Malaga: IC Editorial.
- Solorzano García, M., & Navío Marco, J. (2013). *Diseño y cambios organizativos*. Madrid : Universitaria Ramón Areces.
- UPSE. (2013). *Repositorio Digital UPSE*. Obtenido de Universidad Estatal península de Santa Elena: <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1531>
- Valdillo, M. T. (2010). *Liderazgo y Motivación de trabajo en equipo*. Madrid: Esic Editorial.
- Vargas Arauz, Á. (2014). Análisis de riesgo mecánico y ergonómico en los trabajadores de la construcción de las viviendas de MIDUVI . *Trabajo de Titulación, previo obtención del título*. . Ambato , Ecuador.
- Velasco, J. A. (2010). *Gestión Por Procesos*. Madrid : Esic Editorial.
- Wordpress. (Abril de 2012). *Temas de derecho.com*. Obtenido de <https://temasdederecho.wordpress.com/2012/06/04/el-riesgo-ocupacional-accidente-de-trabajo-y-enfermedad-ocupacional/>