



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO
PARA LA COMPAÑÍA LIMITADA DONOSO CONSTRUCTORES
DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO,
PERIODO 2018 – 2019.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: PAOLA DENISSE PIEDRA CEPEDA

DIRECTOR: ING. EDWIN PATRICIO POMBOSA JUNEZ, PH.D.

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, Paola Denisse Piedra Cepeda

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Paola Denisse Piedra Cepeda, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 10 de noviembre del 2022.

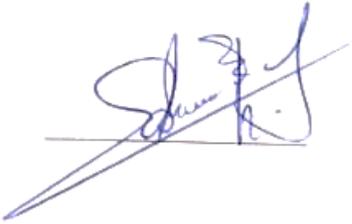
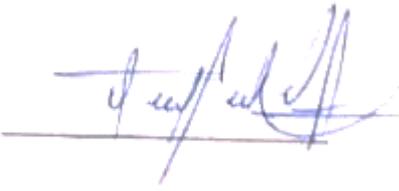


Paola Denisse Piedra Cepeda

C.C. 060434817-7

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación: Tipo: Proyecto de Investigación **PROYECTO DE INVESTIGACION DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA COMPAÑÍA LIMITADA DONOSO CONSTRUCTORES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2018 – 2019** realizado por la señorita, **PAOLA DENISSE PIEDRA CEPEDA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Edison Vinicio Calderón Morán PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-11-10
Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez, Ph.D. DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-11-10
Eco. Marco Antonio González Chávez ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-11-10

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios quién me ha enseñado a ser una persona de bien, dándome fuerzas para no desmayar y la sabiduría para saber sobre llevar los problemas que se me presentaron en el camino sin perder nunca la dignidad, ni desfallecer en el intento. A mis padres y hermanos, por ser el pilar fundamental de mi vida, por su incondicional apoyo a lo largo del camino, por enseñarme a creer en mí y en mis metas, no siempre estuvimos juntos físicamente pero nunca dejaron de estar en mi corazón y en mis acciones. Son muchas las personas a las que les gustaría dedicar este trabajo, por brindarme su amistad y soporte emocional. Sin importar en donde estén siempre los llevare en mi corazón y en mi memoria, quiero darles las gracias por formar parte de mi vida.

Paola Piedra

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme acompañado, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, solo él sabe todas las veces que quise declinar y sin embargo ha sabido brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo de felicidad. A mis padres por su esfuerzo, sin ellos no sería la persona que soy ahora. Por estar en los momentos de alegría, pero sobre todo en los más difíciles, apoyándome, aconsejándome y guiándome para que pueda lograr mis objetivos. Estoy seguro que mis metas planteadas darán fruto en el futuro, trabajo por ello todos los días con esmero y dedicación, gracias a ustedes nunca olvidare que el respeto, la humildad y la empatía nos hacen más humanos y mejores personas.

Paola Piedra

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
TABLA DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	2
1.1. Antecedentes investigativos.....	2
1.1.1. <i>Antecedentes Históricos</i>	3
1.2. Fundamentación teórica.....	3
1.2.1. <i>Sistema</i>	4
1.2.2. <i>Elementos de los sistemas</i>	4
1.2.3. <i>Gestión</i>	4
1.2.4. <i>Administración</i>	5
1.2.5. <i>Sistema de Gestión Administrativa</i>	5
1.2.6. <i>Objetivos de La Gestión Administrativa</i>	6
1.2.7. <i>Procesos de la Gestión Administrativa</i>	6
1.2.8. <i>Gestión de los recursos de la empresa</i>	6
1.2.9. <i>El Modelo EFQM de Excelencia</i>	7
1.2.10. <i>Fundamentos del modelo EFQM</i>	7
1.2.11. <i>Conceptos que fundamentan el modelo El Modelo EFQM</i>	8
1.2.12. <i>Características del modelo EFQM</i>	8
1.2.13. <i>Estructura del modelo EFQM</i>	9

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO.....	17
2.1. Modalidad de la Investigación.....	17
2.2. Tipos de Investigación	17
2.2.1. <i>Investigación Descriptiva:</i>	17
2.2.2. <i>Investigación de Campo:</i>	17

2.3.	Métodos, técnicas e instrumentos	18
2.3.1.	Método	18
2.3.1.1.	<i>Método inductivo- deductivo:</i>	18
2.3.1.2.	<i>Método analítico- Sistemático:</i>	18
2.3.2.	Técnicas	18
2.3.3.	Encuestas	19
2.3.4.	Instrumentos	19
2.3.5.	Cuestionario.	19

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	20
3.1.	Población y muestra	20
3.1.1.	Muestra	20
3.2.	Resultados	20
3.3.	Título	31
3.4.	Contenido de la propuesta	31
3.4.1.	Justificación	31
3.4.2.	Objetivos	31
3.4.2.1.	<i>Objetivo general</i>	31
3.4.2.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	31
3.4.3.	Descripción de la empresa	32
3.4.4.	FODA de Donoso Constructores	33
3.4.5.	Estructura organizacional	34
3.4.6.	Manual de funciones	35
3.4.7.	Manual de procedimientos	49
3.4.8.	Manual de políticas generales	60

CONCLUSIONES	64
---------------------------	----

RECOMENDACIONES	65
------------------------------	----

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Socios Donoso Constructores CIA. LTDA	3
Tabla 1-3:	Población y muestra Donoso Constructores CIA. LTDA	20
Tabla 2-3:	Manual de funciones	35
Tabla 3-3:	Asistente General	37
Tabla 4-3:	Asesor legal	38
Tabla 5-3:	Gerente Administrativo	39
Tabla 6-3:	Contador	40
Tabla 7-3:	Coordinador de compra	41
Tabla 8-3:	Bodeguero	42
Tabla 9-3:	Gerente de ejecución de obra	44
Tabla 10-3:	Jefe de obra	45
Tabla 11-3:	Maestro mayor	46
Tabla 12-3:	Obrero	47
Tabla 13-3:	Gerente de comercialización	48
Tabla 14-3:	Simbología	49
Tabla 15-3:	Elaboración de presupuesto.....	50
Tabla 16-3:	Elaboración de contrato de compra	51
Tabla 17-3:	Pago de planillas.....	52
Tabla 18-3:	Control de proyectos	53
Tabla 19-3:	Solicitud de materiales	54
Tabla 20-3:	Recepción de materiales.....	55
Tabla 21-3:	Requisición y entrega en la obra	56
Tabla 22-3:	Orden de trabajo	57
Tabla 23-3:	Elaboración de planillas	58
Tabla 24-3:	Entrega de obra.....	59
Tabla 25-3:	Manual de políticas generales	60

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Objetivos de la Empresa	21
Gráfico 2-3:	Planes o programas	22
Gráfico 3-3:	Estrategias institucionales.....	23
Gráfico 4-3:	Manual de funciones de la organización.....	24
Gráfico 5-3:	Manual de funciones actualizado.....	25
Gráfico 6-3:	Funciones establecidas.....	26
Gráfico 7-3:	Motivación empresarial	27
Gráfico 8-3:	Motivación institucional	28
Gráfico 9-3:	Evaluación y supervisión	29
Gráfico 10-3:	Mejorar procesos administrativos	30

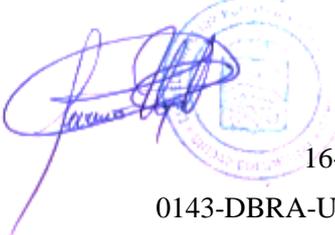
ÍNDICE DE ANEXOS

**ANEXO A: CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE DONOSO
CONSTRUCTORES CIA. LTDA.**

RESUMEN

En el trabajo de titulación, se estableció como objetivo el Diseño de un Sistema de Gestión Administrativo para la Compañía Limitada Donoso Constructores de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Periodo 2018 – 2019, como herramienta administrativa que promovió el mejoramiento de los procesos administrativos y apporto con lineamientos bases, los cuales sirvieron como guía para la adecuada toma de decisiones por parte de la gerencia de la empresa. Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se recolecto y analizo información proporcionada por la gerencia, además se utilizó técnicas e instrumentos de investigación como la encuesta, la cual fue aplicada a empleados y clientes de la empresa. Los resultados que se obtuvieron de la aplicación de los instrumentos antes mencionados aportaron con información importante para el Diseño del Sistema de Gestión Administrativa. En el proceso se encontró que la empresa es dinámica internamente, puesto que posee muchas fortalezas, mismas que puede utilizar para hacer frente a sus debilidades, además se confirmó que el entorno en el que se desenvuelve la empresa ofrece un importante número de oportunidades, las cuales se deberían aprovechar para atenuar el impacto de las amenazas existentes en su ambiente, además se elaborado un manual de funciones que permitió a la empresa hacer frente a las adversidades, por ende, se recomiendo a la gerencia la implementación del sistema de gestión administrativa elaborado para la Compañía Limitada Donoso Constructores.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <SISTEMA>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA UNIVERSITARIA>, <ESTRATEGIA>, <FODA>, <MANUAL DE FUNCIONES>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>.



16-01-2023
0143-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

In this degree work, it was established as an objective the Design of an Administrative Management System for Compañía Limitada Donoso Constructores of Riobamba City, Chimborazo Province, Period 2018 - 2019, as an administrative tool that promoted the improvement of administrative processes and provided basic guidelines, which served as a guide for proper decision-making by the company's management. For the development of this research work, the information provided by management was collected and analyzed, as well as research techniques and instruments such as the survey, which was applied to employees and clients of the company. The results obtained from the application of the instruments provided important information for the Design of the Administrative Management System. In the process it was found that the company is internally dynamic since it has many strengths, which it can use to deal with its weaknesses, it was also confirmed that the environment in which the company operates offers a significant number of opportunities, which should be used to mitigate the impact of existing threats in their environment, in addition, a manual of functions was prepared that allowed the company to face adversities, therefore, it is recommended that management implement the administrative management system developed for Compañía Limitada Donoso Constructores.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <SYSTEM>, <UNIVERSITY ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <STRATEGY>, <SWOT>, <FUNCTIONS MANUAL>, <RIOBAMBA (CANTON)>.



Lcda. Yajaira Natali Padilla Padilla Mgs.

0604108126

INTRODUCCIÓN

Un Sistema de Gestión Administrativa tiene como objeto lograr resultados favorables a la Empresa o Institución mediante la optimización de los recursos disponibles, con la implementación del proceso administrativo.

El presente trabajo de investigación se ha dividido en tres capítulos, para mayor comprensión, tenemos:

El primer capítulo hace referencia al marco teórico, se ejecutó un estudio sobre investigaciones y fundamentaciones previas, una lluvia de ideas para profundizar el estudio de los problemas de la empresa dado que el análisis y del uso de herramientas garantizará a la vez la eficacia de los procesos.

En el segundo capítulo se aborda la metodología, se determina el enfoque, la modalidad y tipo de la investigación, se define la población y muestra, las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de datos, el procesamiento de los mismos, el análisis e interpretación de resultados, en el que se analiza los resultados estadísticos destacando tendencias o relaciones de acuerdo con los objetivos.

El tercer capítulo abarca la propuesta, como reconocimiento a la empresa, quienes facilitaron la investigación, este capítulo contiene datos informativos, diagnóstico interno, análisis situacional, formulación estratégica, que comprende la determinación de objetivos estratégicos con sus respectivos objetivos operativos, programas y actividades.

Se presenta las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación, donde se presenta sin argumento y en forma concisa los resultados de la investigación efectuada por la autora entorno al tema.

Finalmente se concluye con la bibliografía y anexos respectivos; en la bibliografía se especifica el apoyo documental que se utilizó en el progreso del trabajo de investigación, en los anexos se muestran fotografías y documentos que ilustran aspectos del trabajo ejecutado.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes investigativos

Revisando investigaciones sobre los Sistemas de Gestión Administrativa, se pudo encontrar las siguientes referencias:

Según Flores (2015) en su tesis titulada “Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS Jinotega”, su principal objetivo fue estudiar el proceso administrativo y gestión empresarial de esta institución, pretendiendo constatar si se emplea de forma continua y adecuada el proceso administrativo, para establecer medidas correctoras que les permita dirigir de manera eficiente y productivamente la cooperativa.

Es así como se concluye que el proceso administrativo se aplica de forma parcial, esto debido a los limitados conocimientos administrativos de los directivos que trabajan en la cooperativa y la falta de compromiso de varios de ellos, por lo tanto, se realizó un planteamiento de alternativas para mejorar el desempeño administrativo en la Cooperativa.

Otra reseña de investigación es del autor (Borbor, 2013) que en su trabajo de investigación “Estudio de los procesos administrativos y contables en la empresa IMPORDAU S.A de la ciudad de Guayaquil”, se enmarca en el análisis situacional de cómo se desenvuelven los procesos administrativos, en este contexto, se concluyó que no dispone de políticas, procedimientos y funciones concretas razón por la cual el personal no tiene delimitados sus funciones existiendo un personal poli funcional que imposibilita que exista un seguimiento adecuado de las actividades. En este hilo una de sus alternativas de mejora planteado se centra en implementar un manual de funciones, con la finalidad de que cada empleado de la empresa se involucre, que sea responsable, cumpla con sus deberes y funciones conforme el diseño de las competencias establecidas acorde al cargo que vaya a desempeñar (Borbor, 2013, pág. 117).

Para Lemache (2016) egresada de la Universidad Nacional de Chimborazo quien ejecuto su trabajo de investigación titulado “La Gestión Administrativa y su incidencia en el Desarrollo del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., Sucursal Riobamba Periodo 2015”, tuvo como principal objetivo determinar como la Gestión Administrativa incide en la mejora permanente del desempeño del Talento Humano y al diseñar manual de funciones con el fin de determinar responsabilidades acordes a su perfil profesional y puesto de trabajo se

mejoraría la eficiencia y eficacia lo que conlleva a el crecimiento y posicionamiento de dicha institución.

Se pudo concluir que la cooperativa antes indicada, no cuenta con un manual de funciones que permita a sus trabajadores conocer e identificar las responsabilidades y funciones que deben desempeñar en su puesto de trabajo, esto dado a que solamente se les ha indicado las mismas de manera verbal por parte de la Gerencia (Lemache, 2016).

1.1.1. Antecedentes Históricos

La Compañía Donoso Constructores está situada en la parte urbana, en la localidad de Riobamba, es una compañía de responsabilidad limitada, que se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Compañías, fue constituida legalmente el 24 de julio de 2001 mediante escritura pública inscrita en el Registro de la Propiedad de la ciudad de Riobamba el 18 de septiembre de 2001.

Su objetivo social es la promoción, construcción y comercialización de obras civiles. La compañía se encuentra compuesta de la siguiente manera:

Tabla 1-1: Socios Donoso Constructores CIA. LTDA

Nº	SOCIOS	Número de Acciones
1	Nelson Eduardo Donoso Sandoval	70
2	Juan Carlos Donoso Sandoval	10
3	Gustavo Eduardo Donoso Falconí	10
4	Santiago Andrés Donoso Falconí	10

Fuente: Empresa Donoso Constructores CIA. LTDA., 2021.

Realizado: Piedra, P, 2021.

1.2. Fundamentación teórica

Para tener una fundamentación teórica de los Sistemas de Gestión Administrativos fue necesario revisar conceptualizaciones de las variables de estudio, las cuales se puntualizan a continuación:

1.2.1. Sistema

Sistema. - "Conjunto ordenado de elementos interdependientes que interactúan entre sí en post de un objetivo". (Correa, 2009)

Un sistema es "una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas". (Gómez , 2005)

Un sistema es "un ensamble de partes unidas por inferencia y que se lleva a cabo por las empresas para lograr así los objetivos de la misma". (Gómez , 2005)

Un sistema es un conjunto de procedimientos interdependientes relacionados entre sí de acuerdo a un sistema integrados tendientes a la consecución de un fin, utilizando los recursos con los que cuenta la institución en el entorno en el que esta se desenvuelve.

1.2.2. Elementos de los sistemas

Un sistema tiene cuatro elementos fundamentales para la consecución de resultados, mismos que mejoran el análisis y procesamiento de la información.

- Entradas. – Todo sistema recibe entradas (inputs) o insumos del entorno necesarios para sustentar el sistema
- Procesamiento. – Es la médula del sistema transforma las entradas en salidas con la ayuda de subsistemas especializados para cada insumo absorbido por el sistema.
- Salidas. – Las salidas (outputs) son el resultado de las operaciones del sistema enviando producto al entorno exterior.
- Retroalimentación. – La retroalimentación es el retorno de una parte de las salidas del sistema ya sean estas positivas o negativas a su propia entrada.

1.2.3. Gestión.

Gestión, según Gerardo Domínguez Giraldo, en su libro Indicadores de Gestión, la considera como la obtención de productos mediante la transformación de recursos. Esos productos y recursos tienen que alcanzar algunas características y condiciones para que se pueda considerar una buena gestión.

Por otro lado, el autor Den en su libro *Gestión gerencial y empresarial aplicada al siglo XXI* afirma que un aspecto importante para tener una buena gestión comprende un proceso de estimulación a los colaboradores, para que estos cada día aporten ideas y mejoren sus actividades diarias, cuyo beneficio es el incremento de la productividad, rentabilidad y competitividad.

La gestión es el conjunto de habilidades gerenciales que permiten coordinar una serie de actividades y/o personas en la consecución de fin u objetivo positivo un a través del correcto uso de los recursos que dispone.

1.2.4. Administración

Administración. – Para (Correa, 2009) Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Esta tiene como propósito el logro de los objetivos.

La administración tiene un carácter social, es decir que es necesaria la interacción entre las personas tanto en el entorno interno como en el entorno externo de una organización, independientemente de su finalidad. Una correcta administración permite la satisfacción de las necesidades de las organizaciones.

1.2.5. Sistema de Gestión Administrativa

Otra definición, citada del libro de *Control de la Gestión empresarial*, de Juan F. Pérez; nos dice que un Sistema de Gestión Administrativa es una guía o patrón para direccionar a un grupo de personas.

Un Sistema de Gestión Administrativa tiene como objeto lograr resultados favorables a la Empresa o Institución mediante la optimización de los recursos disponibles, con la implementación del proceso administrativo.

El diseño de un sistema de gestión administrativo eficaz ayudará a la Compañía a establecer directrices que faciliten el correcto gobierno y accionar de los departamentos que la constituyen, mejorando así su clima organizacional, lo que influye en el cumplimiento de objetivos.

1.2.6. *Objetivos de La Gestión Administrativa*

- Perfeccionar los procesos de gestión, consiguiendo un trabajo más eficiente y eficaz al momento de ejecutarlo.
- Establecer estándares que permitan la evaluación de la calidad de los productos o servicios que se ofertan a los clientes.
- Generar operaciones de seguimiento y control de los procesos, que faciliten la toma de decisiones.
- Incorporar nuevas y mejores tecnologías que permitan incrementar la oferta de bienes o servicios.

1.2.7. *Procesos de la Gestión Administrativa*

- **Planificación.** - Proceso que señala en forma anticipada cada acción o actividad (Anzola, 2010).
- **Organización.**- Coordinación de los recursos materiales y Humanos (Anzola, 2010)
- **Dirección.** – Se puede entender como la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para conseguir los objetivos de la empresa (Anzola, 2010).
- **Control.** – Supervisión del trabajo de otros y los resultados obtenidos para asegurar que se alcancen los propósitos tal como fueron planeados (Anzola, 2010).

1.2.8. *Gestión de los recursos de la empresa*

Es un conjunto de acciones que realiza un individuo, mediante el cual se combinan los recursos disponibles en una empresa cuyo soporte es el proceso administrativo, esto contribuye al cumplimiento de los objetivos y por ende el desarrollo de la empresa.

En este sentido, los autores (García & Casanueva, 2005) mencionan que la coordinación de los recursos son los que permiten a una empresa concebir e implantar estrategias para la mejora de su eficacia y eficiencia. En efecto esto permite aumentar la productividad y competitividad. Los recursos de una empresa son:

Recursos humanos: se trata del entrenamiento o capacitaciones, la experiencia, la adaptabilidad en sus actividades laborales, compromiso y lealtad de los colaboradores de la empresa (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015).

Recursos tecnológicos: Se refiere a la tecnología disponible en la empresa u organización y la facilidad de la utilización de la misma (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015).

Recursos físicos: Se refiere al tamaño, localización, sofisticación técnica, flexibilidad de los equipos y de la planta, reservas de materias primas, entre otros (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015).

1.2.9. *El Modelo EFQM de Excelencia*

Para la presente investigación se tomará como referencia el modelo EFQM de excelencia

El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Para ello, tiene como premisa, "la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales".

Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 9 elementos (criterios) se desglosan en un cierto número de subcriterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. Estos subcriterios se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia. La base del modelo es la autoevaluación, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una organización puntera).

La herramienta no es normativa ni prescriptiva: no dice cómo hay que hacer las cosas, respetando así las características de cada organización y la experiencia de sus miembros. Para mejorar, es necesario conocer primero la situación actual y para ello es útil tener una guía que nos lleve a examinar de forma sistemática todos los aspectos del funcionamiento de la organización. A estos aspectos los denominaremos "criterios".

1.2.10. *Fundamentos del modelo EFQM*

El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. El modelo EFQM de excelencia tiene como horizonte permanente la idea de una organización eficaz, operativa, evaluable y capaz de responder a su misión. Para ello, se fundamenta en una epistemología, una metodología y una ética.

1.2.11. Conceptos que fundamentan el modelo El Modelo EFQM

Conceptos que fundamentan el modelo El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo que se sustenta sobre ciertos conceptos que sirven de base al modelo. Estos conceptos son:

- Orientación hacia los resultados. La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de todos los grupos o sectores relacionados con la organización: personal de la organización, proveedores, clientes externos, sociedad en general, accionistas, etc.
- Orientado al cliente. El cliente es el árbitro final de la calidad del producto o del servicio. La mejor forma de mantener al cliente y ampliar la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades actuales y futuras del cliente actual y potencial.
- Liderazgo y constancia en los objetivos. Un adecuado liderazgo suscita en la organización seguridad en el funcionamiento, claridad en los objetivos, confianza en las metas, etc.
- Gestión por procesos y hechos. El funcionamiento de la organización es más efectivo cuando las actividades se coordinan y las decisiones se toman a partir de información fiable con la participación de los grupos afectados.
- Desarrollo e implicación de las personas. El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor cuando se comporten valores, existe una cultura de confianza y se asumen las responsabilidades que le corresponden.
- Aprendizaje, innovación y mejora continuos. La organización alcanza su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.
- Desarrollo de alianzas. La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece alianzas con otras organizaciones unas relaciones basadas en la confianza, en compartir conocimientos y en la integración.
- Responsabilidad social. El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético.

1.2.12. Características del modelo EFQM

El modelo EFQM se caracteriza porque:

- Permite establecer un marco de referencia o excelencia global, que recoge las pautas o prácticas que debe seguir una organización que quiere dirigirse hacia la excelencia.
- Proporciona, a través de la autoevaluación, un enfoque objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico y la mejora continua.

- Posibilita, en cualquier momento, obtener una visión de la situación en que se encuentra la organización e identificar los logros alcanzados en cada una de las áreas de mejora.
- Favorece la formación e implicación de los miembros en la mejora continua.

1.2.13. Estructura del modelo EFQM

Es la base de la filosofía EFQM. Para mejorar la competitividad de una organización, es necesario saber dónde está y, a partir de ahí, identificar los cambios y las acciones necesarias para avanzar en el camino hacia la excelencia en la gestión

Con esta filosofía de medición, las organizaciones logran identificar un conjunto de puntos fuertes, para poder potenciarlos, y oportunidades de mejora, en base a los cuáles poder definir objetivos, prioridades y tomar decisiones fundamentadas. Un concepto fundamental en el Modelo es el de "actores": los que reciben los efectos de la actividad de la organización. El Modelo considera como resultados todos estos efectos. Ejemplos de ello son: para los accionistas, el beneficio; para los empleados, su remuneración y su desarrollo profesional; para los clientes, la utilidad que obtienen de los productos y servicios de la organización; y así sucesivamente. Unos resultados mejores o peores serán síntomas de un mejor o peor funcionamiento. El otro grupo de criterios recibe el nombre de "agentes".

Representan el conjunto de actividades de la organización. En ellos examinamos sistemáticamente todo lo que la organización hace y, sobre todo, cómo lo hace y cómo lo gestiona. Los agentes facilitadores incorporados en el modelo informan de cómo enfoca la organización sus acciones para lograr los resultados que desea: ¿hasta qué punto se implica la Dirección en la calidad?, ¿son accesibles los líderes?, ¿cómo se definen objetivos y se establecen prioridades?, ¿cómo se clasifican y evalúan las capacidades de los miembros de la organización?, ¿cómo se fomenta el aprendizaje para lograr la mejora de la calidad?, ¿se enfatiza la eficiencia?, ¿se reciclan los residuos?, ¿cómo se definen los procesos?, o si ¿se examinan periódicamente?, son ejemplos de algunas de las cuestiones básicas por las que se pregunta.

Los puntos fuertes y áreas de mejora que se obtengan de este examen, constituirán la base del plan de mejora de la organización. Los resultados comprenden los criterios que permiten valorar lo que se ha conseguido o se está logrando en la organización, desde la doble perspectiva de lo conseguido por la organización como de los objetivos propios de la misma.

La estructura de este modelo nos dice que “los resultados excelentes en la organización, en las personas, en los clientes y en la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la

planificación y estrategia, al personal del centro educativo, a los colaboradores y los recursos, así como los procesos.

Resultados excelentes con respecto al Rendimiento Crítico de una Organización, a los clientes, las personas y la Sociedad, se obtienen cuando el Liderazgo, inspirado en un proyecto empresarial, dirige e impulsa la Política y Estrategia, las Personas, las Alianzas y Recursos y los Procesos.

La acción de los agentes facilitadores produce un resultado (flechas de la parte superior), que origina un feedback o retroalimentación (a través del aprendizaje y la innovación) que impulsa nuevas acciones de los agentes, dando como resultado un proceso cíclico lo que a la postre produce una mejora de los resultados.

Criterio 1. Liderazgo

El progreso real de la organización hacia la excelencia depende de manera fundamental del empuje del equipo directivo. Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta. La forma en que este equipo se implica personalmente y "predica con el ejemplo" en:

- El desarrollo de la misión, la visión y los valores, reflejándolos en su comportamiento personal, ya que son modelos de referencia dentro de la organización.
- El desarrollo, implantación y mejora permanente del sistema de gestión: la estructura de la organización, su política y estrategia, la medición y revisión del rendimiento y el proceso de mejora permanente de todo ello.
- El establecimiento de relaciones de colaboración externa con clientes, proveedores y representantes de la sociedad.
- La motivación de las personas, mediante la comunicación, la actitud de escucha y de respuesta, el apoyo a la consecución de metas personales, el estímulo a la participación y el reconocimiento a personas y equipos.

Criterio 2. Planificación y estrategia

- A través de la planificación y estrategia la organización materializa su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores apoyados por planes, objetivos, metas y procesos adecuados. Cómo se asegura la organización de que sus planes:

- Se basan en los intereses, necesidades y expectativas actuales y futuras de sus actores, comprendiendo las tendencias del mercado y de la competencia y las expectativas de clientes, inversores y empleados.
- Se construyen teniendo en cuenta una información completa y relevante procedente de indicadores internos, tendencias sociales, medioambientales, legales, económicas, demográficas, tecnológicas, etc.
- Se desarrollan, revisan y actualizan adecuadamente, equilibrando los intereses de los actores y el corto con el largo plazo, y reaccionando a los cambios externos y a los resultados de los procesos. Se despliegan de forma concreta en el diseño y seguimiento de los procesos clave.
- Se comunican a los actores y niveles adecuados y se implantan, transformándolos en objetivos y metas por toda la organización

Criterio 3. Gestión del personal

La gestión de personal tiene como finalidad conseguir que todas las personas implicadas en el proyecto aporten la mayor parte posible de sus potencialidades. Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica éstas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Los procesos considerados en este criterio se refieren a las relaciones de la organización con las personas que la constituyen, considerando a éstas tanto recursos como actores de aquélla:

- La planificación, gestión y mejora de los recursos humanos: La integración de las estrategias de personal con los objetivos generales de la organización.
- La identificación, desarrollo, y mantenimiento del conocimiento y las capacidades de las personas: El aprendizaje y el desarrollo personal.
- La implicación y la asunción de responsabilidades: La integración de todos en un proyecto común.
- El diálogo entre las personas y la organización: La comunicación descendente, ascendente y horizontal.
- La remuneración, el reconocimiento y la atención a las personas: Lo que la organización da a la persona a cambio de su dedicación.

Criterio 4. Colaboradores y recursos

- Cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos (alianzas externas) y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.
- Las actividades examinadas en este criterio son también procesos, pero, por su especificidad e importancia en toda organización, se desglosan separadamente del criterio 5.

Cómo se gestionan:

- Las relaciones con los proveedores, con las alianzas y con otros entes externos en apoyo del desarrollo mutuo y de la generación de valor.
- Los recursos económicos y financieros: Su obtención, el control de su uso rentable y la gestión de los riesgos asociados.
- Los edificios, equipos y materiales: Su seguridad y rentabilidad, la optimización de suministros e inventarios, el reciclaje de residuos y la conservación de recursos no renovables.
- La tecnología: La explotación de las tecnologías existentes, la identificación de las emergentes, la innovación.
- La información y el conocimiento: Su inventario y clasificación, su desarrollo, la facilidad de acceso y su protección y seguridad.

Criterio 5. Procesos

El proceso se refiere a cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos sistemáticamente en apoyo de su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

Del primero de los criterios "agentes": cómo gestiona la organización sus procesos, hay que examinar:

- Cómo se diseñan y gestionan: qué técnicas se emplean, cómo se establecen las responsabilidades, qué tipos de medidas de rendimiento se establecen, cómo se fijan sus objetivos.
- Cómo se mejoran: cómo se planifican, priorizan las acciones de mejora, cómo se estimula la creatividad y la participación, cómo se controlan y comunican los cambios.

- Cómo se desarrollan los productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Cómo se conocen y anticipan estas necesidades.
- Cómo se realiza la producción y distribución de bienes y servicios y el servicio postventa.
- Cómo se gestiona y mejora la relación con los clientes, cómo se organizan las relaciones habituales con ellos y se conocen sus opiniones, cómo se tratan sus quejas y reclamaciones, cómo se colabora con ellos.

Criterio 6. Resultados en los clientes

En relación con los clientes se necesita conocer el grado en que cubren sus necesidades y expectativas. Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos. Los clientes son quienes utilizan los productos o servicios de la organización, bien para consumirlos (clientes finales) bien para distribuirlos o para usarlos como entrada a su propia cadena de producción (clientes inmediatos).

La creación de utilidad para unos y otros (la satisfacción de sus necesidades) es el objeto de la actividad de la organización, tanto si ésta viene motivada por el lucro como por cualquier otra consideración.

El Modelo considera, por lo tanto, que es primordial para el éxito a largo plazo de la organización la percepción que sus clientes tienen sobre sus productos y servicios, sobre su utilidad, la facilidad de uso y otras características (incluso a veces inexpresadas) de los mismos, así como sobre la forma en que se desarrollan sus relaciones con la organización.

Igual que en los otros resultados, se evalúan también los indicadores internos que pueden predecir o ser consecuencia del grado de satisfacción subjetivo de los clientes (por ejemplo, índices objetivos de calidad, número de reclamaciones).

Criterio 7. Resultados en el personal

En relación con las personas que integran la organización se necesita conocer el grado en que cubren sus necesidades y expectativas. Qué logros está alcanzado la organización en relación con las personas que trabajan en ella.

El grado en que la organización satisface las necesidades y expectativas de sus miembros afecta de manera fundamental al buen desarrollo de sus actividades, así como al establecimiento de relaciones satisfactorias con los clientes y con el entorno social.

Contrariamente a la tradicional identificación de la empresa con sus accionistas, el personal es la compañía, y análogamente en otros tipos de organizaciones. Es, por lo tanto, incompatible un alto nivel de excelencia organizacional con un personal insatisfecho.

Esta satisfacción, igual que ocurría con los clientes, se expresa mediante percepciones subjetivas que la organización conocerá interesándose por ellas y preguntando a sus empleados de forma sistemática y mediante las técnicas adecuadas.

También serán útiles para complementar este conocimiento los indicadores objetivos tales como índices de absentismo, formación impartida, participación en proyectos de mejora, etc.

Criterio 8. Resultados en la Sociedad

El grado de cumplimiento de las responsabilidades de la organización con la sociedad y de satisfacción de las expectativas de ésta. Toda organización vive inmersa en la sociedad. Mantiene relaciones mutuas tanto con los particulares que habitan en su entorno físico como con cuerpos sociales organizados (autoridades locales, estatales o internacionales, asociaciones culturales o de otra índole,).

También sus empleados están imbricados en una red de relaciones familiares, políticas, jurídicas, etc. Todas estas relaciones darán lugar a percepciones de los grupos sociales sobre la actividad de la organización y sobre los efectos que ésta tiene sobre ellos. Efectos pueden ser también medidos directamente mediante los correspondientes indicadores que podrían incluir el impacto sobre el nivel de empleo, la producción de ruidos y otras contaminaciones, las contribuciones económicas o de otros tipos a actividades sociales o comunitarias, etc.

Criterio 9. Rendimiento final

La medida en que se alcanzan las metas y los objetivos.

- Resultados clave. - Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado.
- Indicadores clave. - Toda organización persigue un conjunto de metas y objetivos finales. Este criterio examina hasta qué punto estas metas y objetivos se alcanzan. Si se trata de una compañía con ánimo de lucro, el rendimiento final incluirá necesariamente conceptos tales como los ingresos, los gastos, el beneficio, el valor de la acción etc.

Y también, a veces, la cuota de mercado, el número de clientes y otros análogos. En otros casos, el rendimiento se medirá mediante otros parámetros: medidas referentes, por ejemplo, al conocimiento impartido, a la efectividad de la asistencia sanitaria y así sucesivamente dependiendo de la naturaleza de la organización.

Normalmente, también aquí tendrán importancia los costes y el cumplimiento presupuestario. Se distingue entre resultados clave (verdaderamente finales) de los indicadores (generalmente resultados de procesos intermedios, tales como depreciaciones, plazos de entrega de productos o servicios, tasa de fracaso escolar, etc.) que, junto con aquéllos, suelen constituir el "cuadro de mando".

Para la presente investigación se ha aplicado el sistema de gestión administrativo implementado en el trabajo de titulación "Propuesta de un sistema de gestión administrativo para la compañía POISON S.A."; por las autoras: Jenny Gabriela Santillán y Diana Carolina Villanueva. Modelo de gestión que está compuesto por algunas fases, las cuales se detallan a continuación:

FODA: Consiste en mediante un análisis o diagnóstico de la empresa, identificar aspectos positivos como son las fortalezas y oportunidades; así también aspectos negativos como son las debilidades y amenazas. Aspectos que influyen en la consecución de los objetivos institucionales planteados. La finalidad de este análisis es la de identificar los problemas dentro de la organización para poder trazar acciones correctivas ante estos.

Manual de funciones: Constituye un documento formal que contiene las diferentes descripciones de puestos de trabajo de la organización. Es el resultado del estudio de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de las personas. Siendo de vital importancia, puesto que la organización es un elemento clave para efectivizar la productividad, la organización de las áreas y el respectivo establecimiento de jerarquía y sus funciones, el manual de funciones aporta en el proceso de evaluación de desempeño, así como a determinar las respectivas escalas salariales y establecer perfiles para cargos en caso de existir una plaza vacante.

Manual de procedimientos: Constituye un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa. En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido. Instrumento administrativo, el cual sirve como apoyo para el procedimiento de toma de decisiones, así mismo aporta en el el proceso de inducción de los

nuevos colaboradores que conozcan y se familiaricen con los procedimientos que se realizan dentro de la empresa.

Manual de políticas generales: Consiste en un instrumento administrativo, el cuál marca los lineamientos generales sobre el correcto funcionamiento de una organización, es una herramienta de gran relevancia para la buena marcha de la organización, lineamientos generales que no tienen que ser demasiado extensos, sino que se configuran como líneas generales en torno a la filosofía de la organización. El manual de políticas generales mantiene relación con los demás manuales administrativos, siendo de mucha importancia debido a que aporta en el proceso de toma de decisiones, la autodirección y autocontrol, proporcionando una mejora en el clima laboral, brindando un trato justo y equitativo a todos los colaboradores de la organización.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Modalidad de la Investigación

En la presente investigación se utilizará la modalidad cuali - cuantitativa ya que permite un estudio mixto en el planteamiento del problema, la recolección y análisis de los datos, y el informe del estudio, además permite comparar y articular las mediciones y descripciones de los métodos cuantitativos y cualitativos para acrecentar los niveles de credibilidad en las conclusiones de la investigación.

2.2. Tipos de Investigación

Según (Yuni & Urbano, 2014) la investigación descriptiva intenta describir las características de un fenómeno a partir de la determinación de variables o categorías ya conocidas.

Según (Ander, 2011) la investigación de campo es la que se realiza en un espacio o lugar concreto en contacto directo con una comunidad, institución, grupo o personas que son la población objeto de estudio.

2.2.1. *Investigación Descriptiva:*

Este tipo de investigación permitirá conocer la situación actual de la gestión administrativa de la empresa Donoso Constructores CIA. LTDA., a partir de la recolección, análisis e interpretación de la información.

2.2.2. *Investigación de Campo:*

Para la correcta realización de la presente investigación será necesario acudir a las instalaciones de la Empresa Donoso Constructores CIA. LTDA. Y así obtener información primaria fundamental.

2.3. Métodos, técnicas e instrumentos

2.3.1. Método

El método de investigación es el conjunto de fases a seguir establecer y dar significado a los hechos o fenómenos directa o indirectamente relacionados con la investigación y así encontrar, examinar, interpretar y contribuir un conocimiento.

Según (Bernal, 2006), el método de investigación analítico-sintético estudia los hechos partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma separado denominado análisis y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral denominado síntesis.

2.3.1.1. Método inductivo- deductivo:

Este proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada. Este método solo utilizará en la elaboración del Capítulo I – Marco teórico; Capítulo III – Marco Propositivo.

2.3.1.2. Método analítico- Sistemático:

Consiste en la separación de un todo, descomponiendo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos, este método nos permite conocer más el objeto de estudio, con lo cual se puede explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. Este método so lo utilizará en la elaboración del Capítulo I – Marco teórico; Capítulo III – Marco Propositivo.

2.3.2. Técnicas

Según (Yuni & Urbano, 2014) la encuesta es un procedimiento mediante el cual los sujetos brindan directamente información al investigador, permitiendo así describir, analizar, interpretar y establecer las relaciones entre variables en poblaciones o grupos particulares.

La técnica aplicada en el progreso de esta investigación son las encuestas, las mismas que serán aplicadas al personal administrativo y al personal operativo de la Empresa Donoso Constructores

CIA. LTDA., para obtener información y tener una idea clara de la Gestión administrativa en esta empresa.

2.3.3. Encuestas

Es una técnica o método de recolección de información en donde se interroga de manera verbal, escrita o digitalmente a un grupo de personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

2.3.4. Instrumentos

En esta investigación se aplicará los siguientes instrumentos:

2.3.5. Cuestionario.

Orientado para el personal administrativo y el personal operativo de la Empresa Donoso Constructores CIA. LTDA.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Población y muestra

Tabla 1-3: Población y muestra Donoso Constructores CIA. LTDA

Detalle	Número
Personal Administrativo	15
Personal Operativo	37
Total	52

Fuente: Empresa Donoso Constructores CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Piedra, P, 2021.

3.1.1. *Muestra*

Dado que la población total es de 52 personas y siendo esta una población limitada, se trabajó con el total la población, por lo tanto, no fue necesario tomar una muestra.

3.2. Resultados

Para el resultado de esta encuesta se han realizado preguntas cerradas al personal que desempeña sus funciones en Donoso Constructores Cía. Ltda.

1) Conoce usted ¿Cuáles son los objetivos generales de la empresa Donoso Constructores Cía. Ltda.?

SI 27
NO 25

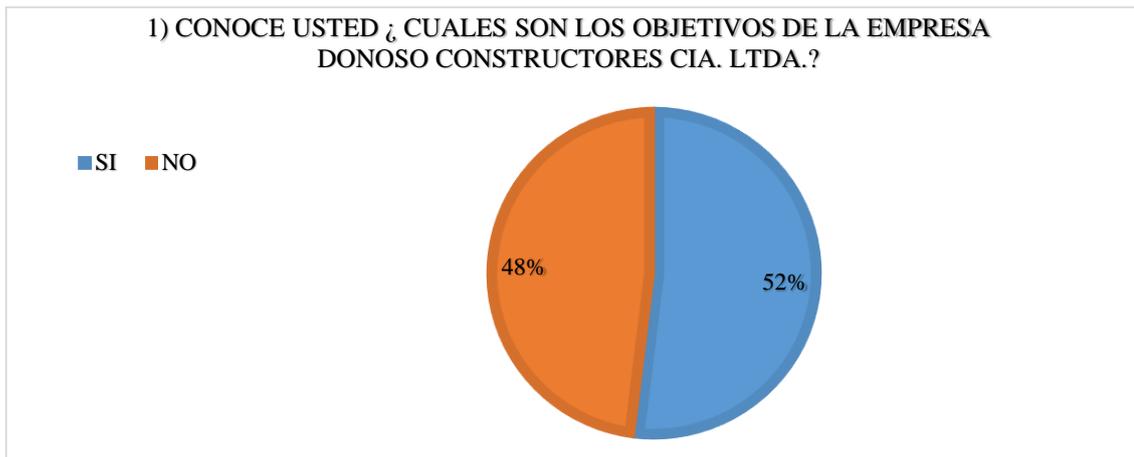


Gráfico 1-3: Objetivos de la Empresa

Fuente: Encuesta trabajadores Donoso Constructores CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Piedra, P, 2021.

Análisis: Podemos observar que el 52% de los empleados conocen los objetivos empresariales de Donoso Constructores Cía. Ltda. Mientras que el 48% no tienen conocimiento de los mismos.

Interpretación: Se puede determinar que la empresa sí cuenta con objetivos definidos, pero no están siendo difundidos de forma adecuada, es muy importante que los colaboradores de la empresa sepan a qué fin está dirigido su trabajo.

2) ¿Existen planes o programas que guíen las actividades encomendadas a su departamento?

SI 12
NO 40



Gráfico 2-3: Planes o programas

Fuente: Encuesta trabajadores Donoso Constructores CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Piedra, P, 2021.

Análisis: Podemos observar que el 77% de los empleados desconocen si existen o no planes o programas que guíen sus actividades en Donoso Constructores Cía. Ltda. Mientras que solo el 23% conoce de la existencia de los mismos.

Interpretación: Se puede determinar qué empresa si cuenta planes y programas de procedimientos, pero no están siendo aplicados de forma adecuada o simplemente no están siendo aplicados en lo absoluto.

3) ¿Las estrategias institucionales que aplica la empresa son acorde a las necesidades de comercialización y administrativas?

SI 15
NO 37

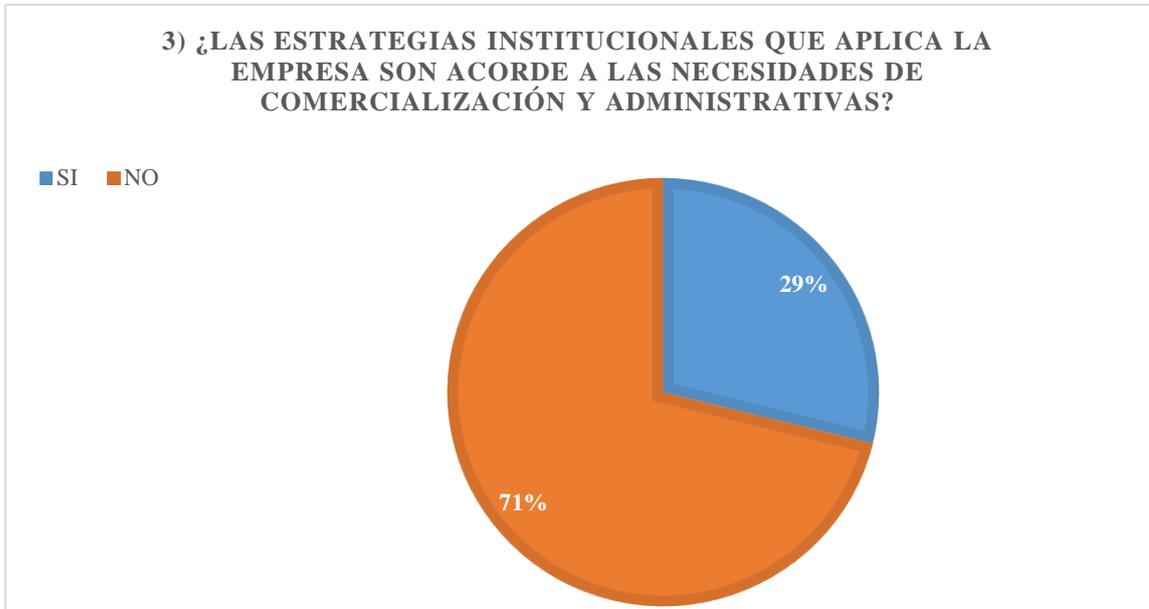


Gráfico 3-3: Estrategias institucionales

Fuente: Encuesta trabajadores Donoso Constructores CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Piedra, P, 2021.

Análisis: Podemos observar que el 71% de los empleados coinciden en que las estrategias institucionales no van acorde a las necesidades de comercialización y administrativas en Donoso Constructores Cía. Ltda. Mientras que solo el 29% piensa que van acorde.

Interpretación: Se puede determinar que la empresa necesita replantear sus estrategias comerciales e institucionales para que sus empleados tengan claro cómo actuar en determinadas circunstancias.

4) ¿Se cuenta con un Manual de Organización que contenga la descripción de las funciones, desde la jefatura del departamento hasta el nivel de sección?

SI 7
NO 45



Gráfico 4-3: Manual de funciones de la organización

Fuente: Encuesta trabajadores Donoso Constructores CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Piedra, P, 2021.

Análisis: Podemos observar que el 87% de los empleados desconoce de existencia de o manuales de funciones. Mientras que solo el 13% conoce de su existencia.

Interpretación: Se pudo determinar qué empresa no está usando de manera adecuada sus instrumentos administrativos.

5) ¿Se considera que el manual de funciones se encuentra actualizado?

SI 12
NO 40

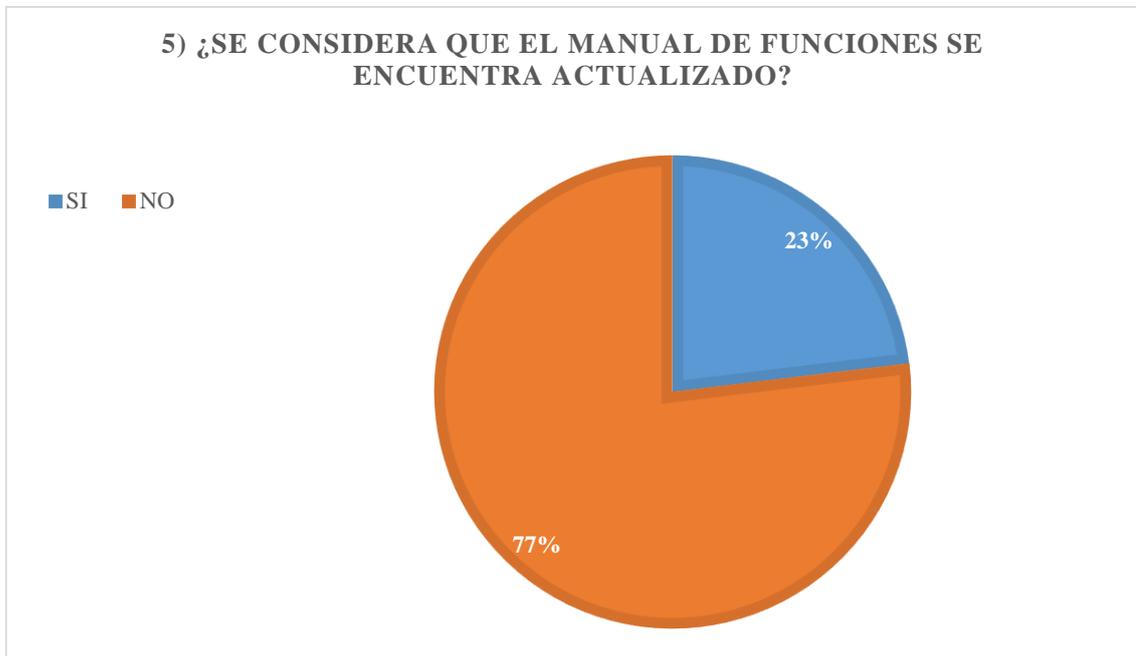


Gráfico 5-3: Manual de funciones actualizado

Fuente: Encuesta trabajadores Donoso Constructores CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Piedra, P, 2021.

Análisis: Podemos observar que el 77% coinciden en que los manuales de funciones en Donoso Constructores Cía. Ltda., no se encuentran actualizados. Mientras que solo el 23% desconoce la existencia de los mismos.

Interpretación: Se puede determinar la información no se encuentra actualizada, acorde a las necesidades de la empresa.

6) ¿Tiene usted bien establecidas sus funciones en esta empresa?

SI 30
NO 22

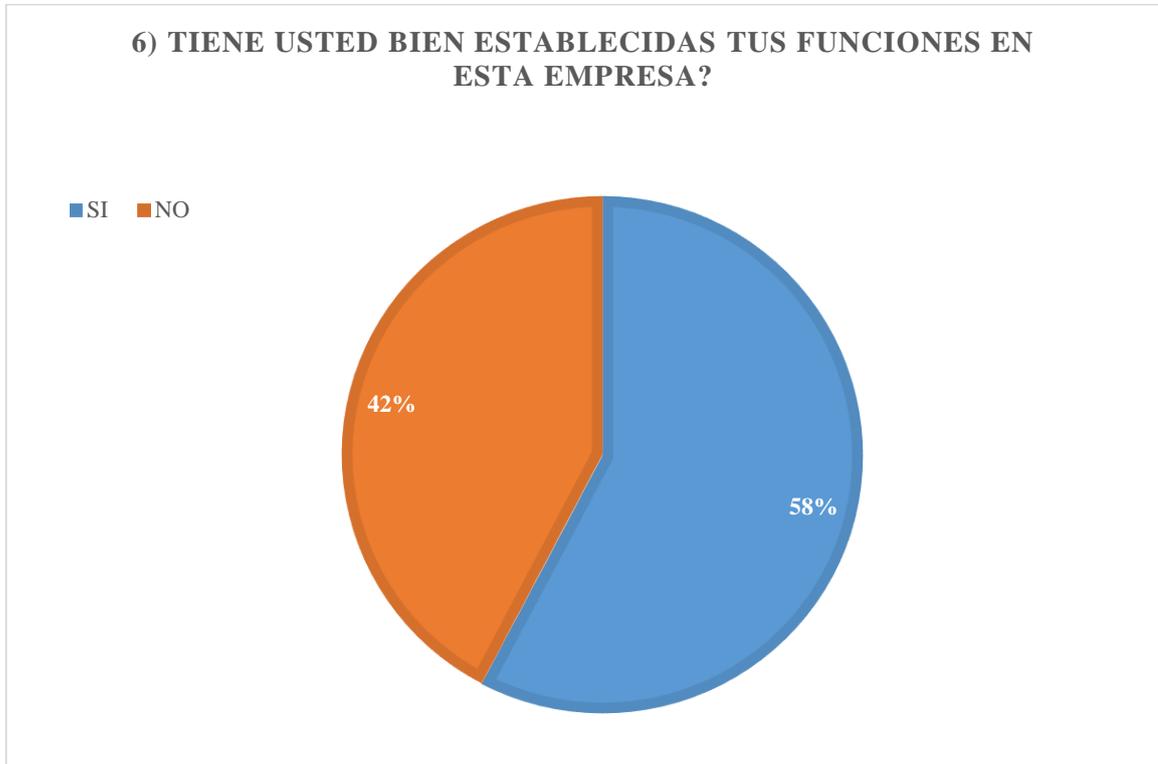


Gráfico 6-3: Funciones establecidas

Fuente: Encuesta trabajadores Donoso Constructores CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Piedra, P, 2021.

Análisis: Podemos observar que el 58% considera que sus funciones están correctamente establecidas. Mientras que el 42% considera que no.

Interpretación: Se puede evidenciar que el personal no conoce a ciencia cierta el papel que debe desempeñar en la empresa.

7) ¿Percibe usted un buen clima laboral entre tus compañeros de trabajo?

SI 44
NO 8

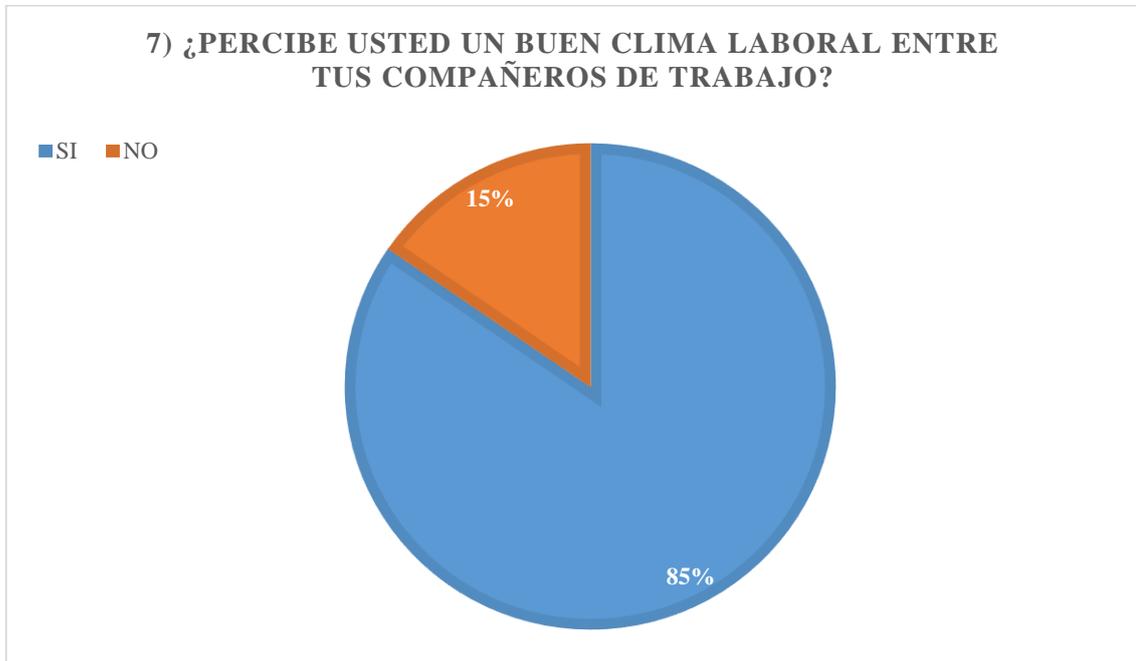


Gráfico 7-3: Motivación empresarial

Fuente: Encuesta trabajadores Donoso Constructores CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Piedra, P, 2021.

Análisis: Podemos observar que el 85% considera que el clima organizacional es adecuado para trabajar. Mientras que el 15% considera que no.

Interpretación: Se puede evidenciar que la relación entre empleados y sus jefes es bastante buena, o que facilitara la aplicación de normas correctivas.

8) ¿Has recibido algún tipo de motivación por parte de la empresa?

SI 35
NO 17

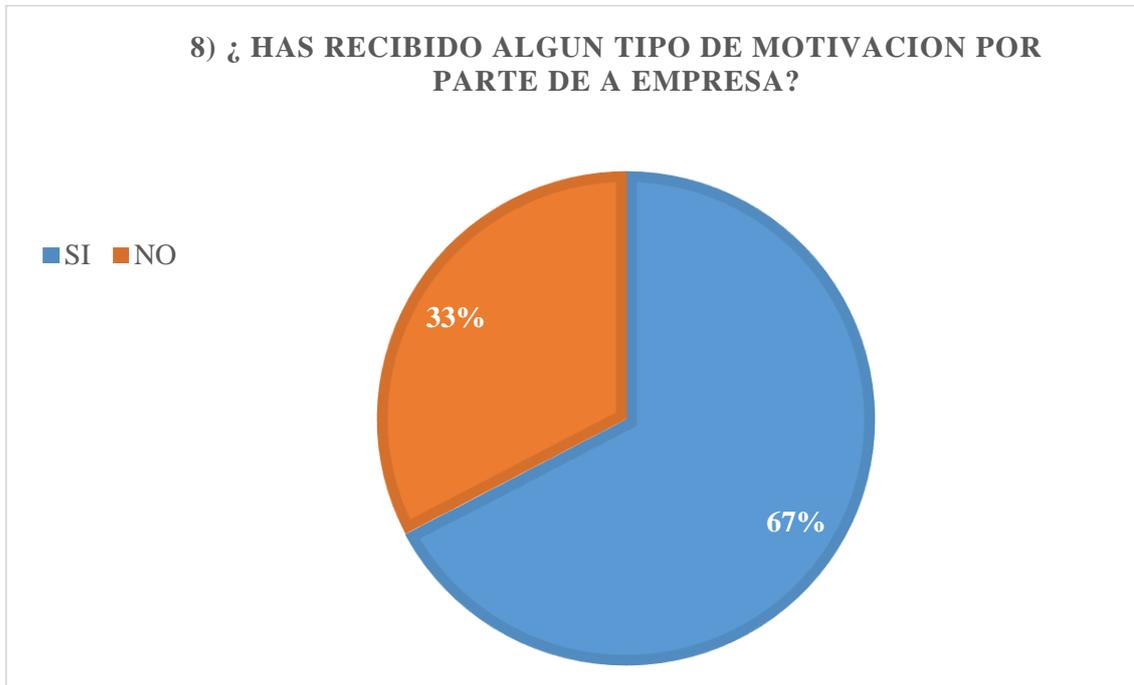


Gráfico 8-3: Motivación institucional

Fuente: Encuesta trabajadores Donoso Constructores CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Piedra, P, 2021.

Análisis: Podemos observar que el 67% se considera motivado a trabajar en Donoso Constructores Cía. Ltda., Mientras que el 33% considera que no.

Interpretación: A pesar de existir una buena relación entre empleados y sus jefes, no existen incentivos, que motiven a sus empleados a trabajar y dar e 100%.

9) ¿Has recibido algún tipo de evaluación o supervisión de las actividades que realiza dentro de la empresa?

SI 27
NO 25

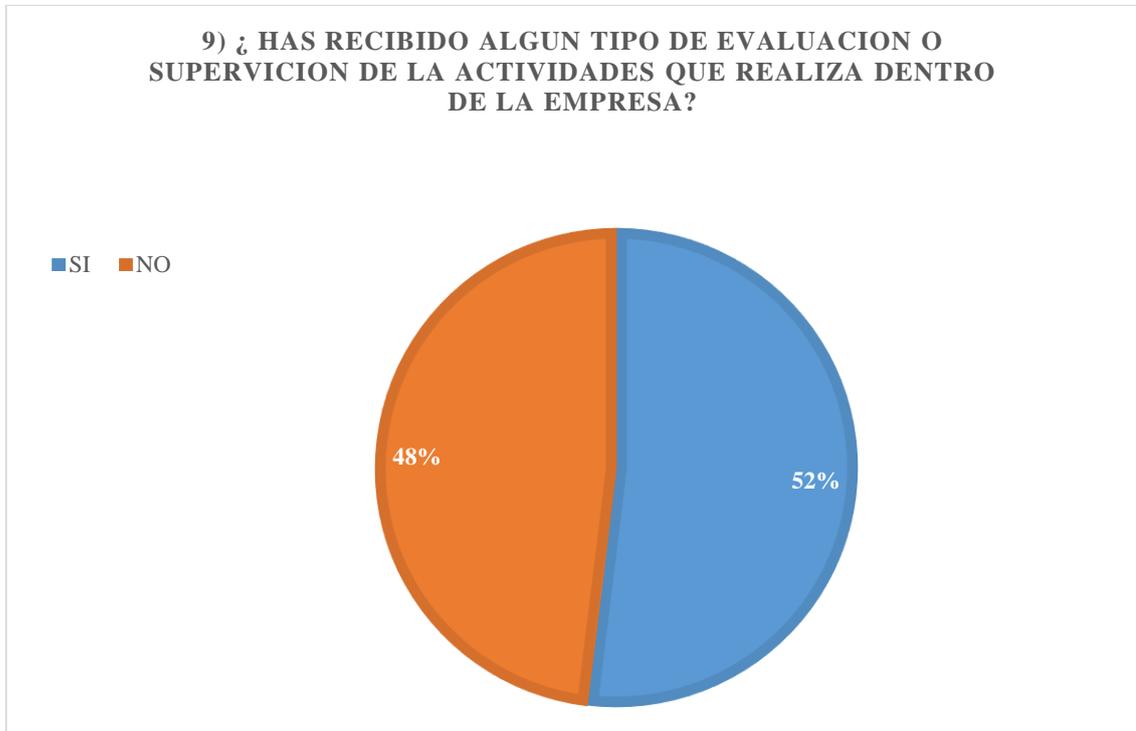


Gráfico 9-3: Evaluación y supervisión

Fuente: Encuesta trabajadores Donoso Constructores CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Piedra, P, 2021.

Análisis: Podemos observar que el 52% de los empleados considera que ha recibido algún tipo de evaluación o supervisión por parte de sus jefes. Mientras que el 33% considera que no.

Interpretación: Se puede evidenciar que a relación entre empleados y sus jefes es bastante buena, o que facilitara la aplicación de normas correctivas.

10) ¿Se participa con propuestas para mejorar los procesos administrativos en la empresa?

SI 17
NO 35

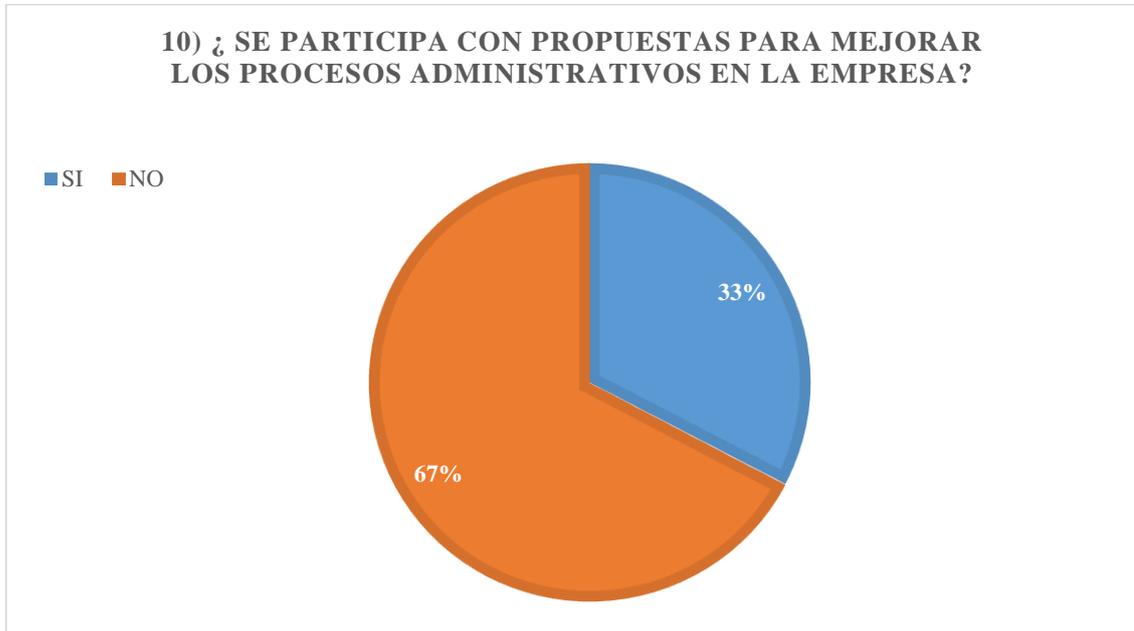


Gráfico 10-3: Mejorar procesos administrativos

Fuente: Encuesta trabajadores Donoso Constructores CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Piedra, P, 2021.

Análisis: Podemos observar que el 67% considera que no participa en propuestas para mejorar los procesos administrativos de Donoso Constructores Cía. Ltda., Mientras que el 33% considera que si participa.

Interpretación: Podemos ver que existe una clara falta de compromiso respecto de mejorar los procesos administrativos en los empleados.

3.3. Título

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA COMPAÑÍA LIMITADA DONOSO CONSTRUCTORES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2018 – 2019.

3.4. Contenido de la propuesta

3.4.1. Justificación

Para Donoso Constructores es prioritario para poder competir y ofertar su servicio en el sector público y privado, generar cambios o innovar en los procesos administrativos de la empresa, por lo cual se hace necesario la revisión de los procesos administrativos con la finalidad de identificar y corregir problemas existentes, lo cual potencialice el desarrollo de la organización.

En el presente trabajo de investigación se propone elaborar manuales de funciones, procedimientos y manual de políticas generales, puesto que la empresa no cuenta con dichos documentos administrativos, lo cual dificulta el correcto desempeño de las actividades dentro de la organización, dando a conocer de forma clara la estructura de la organización, y las funciones a realizar de una manera ordenada.

3.4.2. Objetivos

3.4.2.1. Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión administrativo para la compañía limitada Donoso Constructores de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2018 – 2019.

3.4.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico para identificar factores que afecten a la gestión administrativa de la organización.
- Elaborar un manual de funciones, de procesos y políticas generales para el correcto desempeño de actividades dentro de la organización.
- Definir las responsabilidades de cada área y puesto de trabajo.

- Socializar el presente sistema de gestión con los involucrados de la organización, para posteriormente hacer la entrega del presente documento, el cual sirva de apoyo en el proceso de gestión administrativa.

3.4.3. Descripción de la empresa

La Compañía Donoso Constructores está situada en la parte urbana, en la localidad de Riobamba, es una compañía de responsabilidad limitada, que se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Compañías, fue constituida legalmente el 24 de julio de 2001 mediante escritura pública inscrita en el Registro de la Propiedad de la ciudad de Riobamba el 18 de septiembre de 2001. Su objetivo social es la promoción, construcción y comercialización de obras civiles.

Misión

La Compañía Limitada Donoso Constructores contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de las personas mediante la construcción de obras de infraestructura seguras y de alta ingeniería, comprometidos con los clientes, los colaboradores, la comunidad, el ambiente y los principios corporativos.

Visión

Ser una compañía con liderazgo en la construcción de obras de infraestructura en el país y prestigio en la sociedad, basándonos en políticas de calidad, ética en sus profesionales, seguridad y medio ambiente, en su capacidad tecnológica y en la seriedad en el cumplimiento de sus compromisos.

Valores

Los valores que la Constructora radicalmente inculca son los siguientes:

- Honestidad e integridad
- Excelencia en calidad de servicio
- Emprendimiento
- Compromiso
- Trabajo en equipo

- Liderazgo
- Responsabilidad con el medio ambiente

3.4.4. FODA de Donoso Constructores

Fortalezas

1. Elementos orientadores definidos
2. Estructura organizacional correctamente definida
3. Capital privado
4. Talento humano capacitado

Debilidades

1. Carencia de un manual de funciones
2. Inexistencia de manual de procedimientos
3. Falta de políticas en la empresa

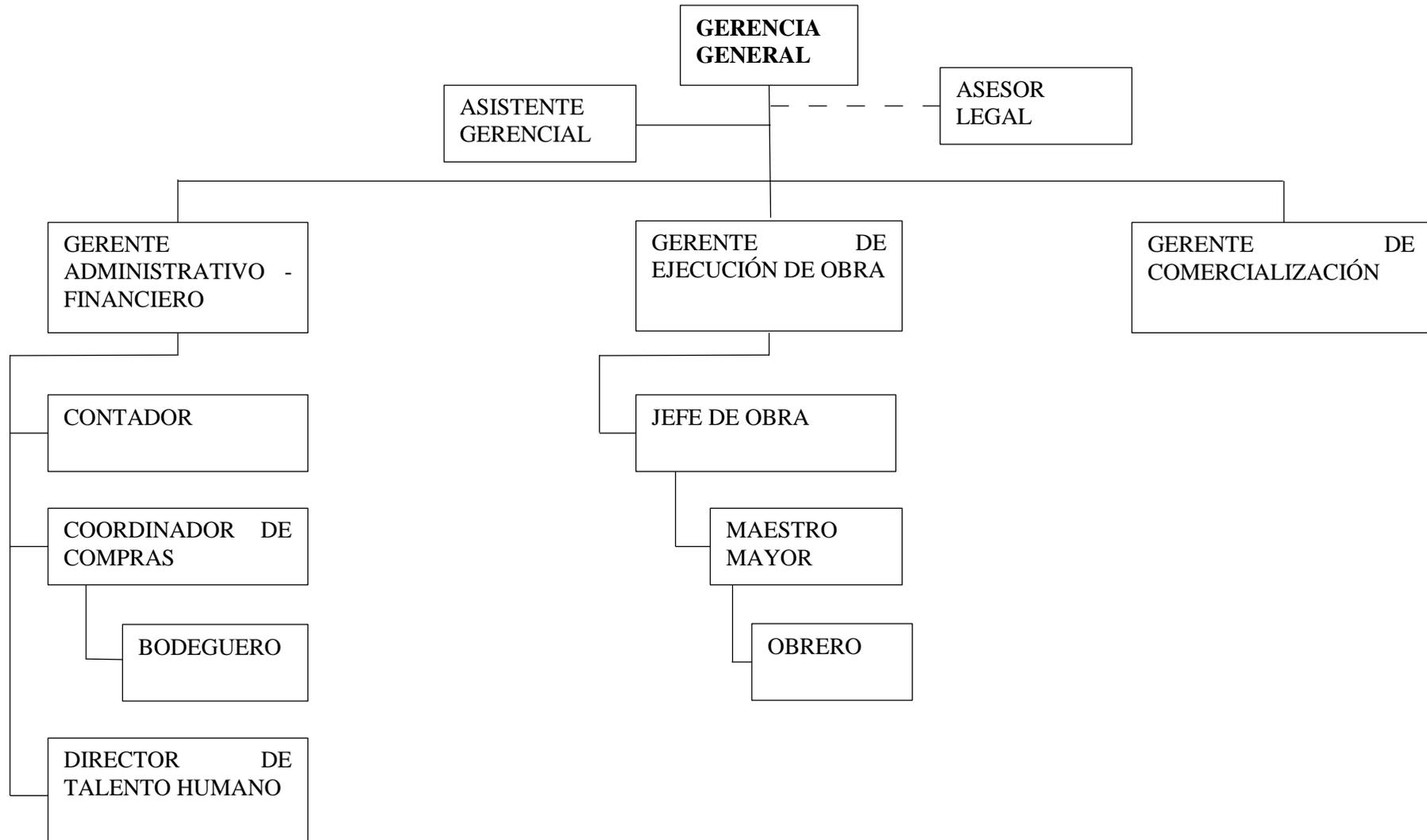
Oportunidades

1. Demanda creciente de mercado

Amenazas

1. Políticas gubernamentales
2. Competencia existente en la zona

3.4.5. Estructura organizacional



3.4.6. *Manual de funciones*

Introducción

El presente manual de funciones ha sido elaborado para la empresa DONOSO CONSTRUCTORES como guía para cada uno de los futuros y presentes colaboradores de la empresa.

Partiendo de la necesidad que tiene la empresa al no contar con dicha herramienta administrativa, siendo de vital importancia, puesto que la organización es un elemento clave para efectivizar la productividad, la organización de las áreas y el respectivo establecimiento de jerarquía y sus funciones.

Este manual de funciones aportará en el proceso de evaluación de desempeño, así como determinar las respectivas escalas salariales y establecer perfiles para cargos en caso de existir una plaza vacante.

Es necesario el compromiso y la participación activa de todo el personal de la empresa, especialmente de los directores de cada área, para el cumplimiento del presente manual de funciones, el cual aportará en el incremento de la competitividad de la empresa, contribuyendo en la mejora continua de la misma.

Tabla 2-3: Manual de funciones

		MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
CÓDIGO: GER.001	CARGO: Gerente General	

Datos e identificación del cargo

Código: GER.001

Nombre: Gerente General

Nivel del cargo: Directivo

Reporta a: N/A

Supervisa a: Gerente administrativo - financiero, gerente de ejecución de obra, gerente de comercialización

Resumen del puesto

Planificar, organizar, dirigir y controlar todos los procesos y actividades de la organización, buscando el crecimiento y posicionamiento de la empresa, así como resolver todos los problemas que requieran su intervención.

Responsabilidades / Funciones

Establecer objetivos y planes para la organización

Definir y establecer estrategias que permitan el correcto desempeño de actividades dentro de la organización.

Tomar decisiones objetivas, en beneficio de la organización.

Controlar el cumplimiento de objetivos

Revisar, analizar y despachar toda la información que ingrese a gerencia

Representar legal y judicialmente a la organización ante terceros.

Dirigir y supervisar las actividades y trabajo de los colaboradores de la organización.

Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción: Tercer nivel

Título: Arquitectura, Administración de empresas y afines.

Experiencia laboral requerida:

5 años / manejo de empresa u áreas con más de 5 personas.

Conocimientos:

Planteamiento estratégico, administración, presupuestos, talento humano, manejo empresarial, economía, finanzas, arquitectura y construcción.

Destrezas y habilidades

Liderazgo, trabajo en equipo, motivación, autoaprendizaje, pensamiento crítico y analítico, trabajo bajo presión, pensamiento estratégico.

ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesisista "ESPOCH"	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

Tabla 3-3: Asistente General

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
CÓDIGO: AST.GER.001	CARGO: Asistente Gerencial

Datos e identificación del cargo

Código: AST.GER.001

Nombre: Asistente Gerencial

Nivel del cargo: Administrativo

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: N/A

Resumen del puesto

Apoyar, asistir y organizar las actividades y procesos de la gerencia general; atención a los clientes tanto internos como externos de la organización.

Responsabilidades / Funciones

Organizar y despachar la documentación de la gerencia.

Planificar y organizar la agenda de actividades de gerencia.

Atención de las llamadas de gerencia

Atención a clientes internos y externos

Dar soporte en la formulación y seguimiento a los planes de gerencia

Planear acciones de mejora mediante el análisis de información de gerencia.

Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción: Tercer nivel

Título: Administración de empresas, secretariado ejecutivo, afines.

Experiencia laboral requerida:

2 años / asistencia administrativa a nivel directivo, manejo de paquetes informáticos, relaciones públicas.

Conocimientos:

Administración, contabilidad, planteamiento estratégico, atención al cliente, manejo de archivos, organización empresarial, ofimática, mecanografía, ortografía, comunicación, ingles medio.

Destrezas y habilidades

Gestión de conflictos, gestión de recursos, comunicación interpersonal, trabajo en equipo, motivación, autoaprendizaje, autoestima, asertividad.

ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesisista "ESPOCH"	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

Tabla 4-3: Asesor legal

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
CODIGO: ASE.LEG.001	CARGO: Asesor legal

Datos e identificación del cargo

Código: ASE.LEG.001

Nombre: Asesor legal

Nivel del cargo: Administrativo

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: N/A

Resumen del puesto

Planificar, controlar, asesorar y defender a la empresa en el área jurídica y legal, garantizando el cumplimiento de la legalidad en las operaciones de la organización y como clave de estrategia empresarial.

Responsabilidades / Funciones

Regularización de los documentos habilitantes para el proceso de la comercialización de los servicios de la empresa.

Representar jurídicamente a la empresa ante cualquier entidad que se requiera.

Defender los intereses de la empresa en todo tipo de procedimientos judiciales.

Resolver inconvenientes legales de la empresa, sus contratos, convenios, normas legales.

Redactar contratos.

Asesorar legalmente al gerente de comercialización con respecto a la venta y a cualquier inquietud pertinente al giro del negocio de la empresa, con la finalidad de que el negocio sea lícito, amparado en la ley.

Asesorar a la empresa en materia fiscal, obligaciones y declaraciones tributarias.

Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción: Tercer nivel

Título: Derecho

Experiencia laboral requerida:

3 años / área jurídica

Conocimientos: Código de trabajo, ley de abogados, código de ética, códigos y leyes procesales, normativas legales, derecho laboral, derecho público, constitución del Ecuador, derecho penal.

Destrezas y habilidades: Trabajo en equipo, motivación, pensamiento estratégico, toma de decisiones, trabajo bajo presión, liderazgo, toma de decisiones, pensamiento crítico y analítico, autoaprendizaje.

ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesisista "ESPOCH"	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

Tabla 5-3: Gerente Administrativo

		MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
CÓDIGO: ADM.FIN.001	CARGO: Gerente administrativo – financiero	

Datos e identificación del cargo**Código:** ADM.FIN.001**Nombre:** Gerente administrativo - financiero**Nivel del cargo:** Administrativo**Reporta a:** Gerente General**Supervisa a:** Contador, coordinador de compras, director de recursos humanos**Resumen del puesto**

Planificar, dirigir y controlar las actividades de carácter financiero, contable y administrativas de la empresa; con el propósito de ejecutar programas y proyectos contemplados en la planificación anual por la gerencia, aprovechando adecuadamente los recursos que dispone la empresa, aportando al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Responsabilidades / Funciones

Planificar el proceso de administración de los recursos materiales y financieros de la empresa.

Distribuir de manera eficiente los recursos de la empresa a todos los procesos y departamentos de la empresa según las necesidades de los mismos.

Supervisar y controlar los estados financieros, contabilidad general y de costos.

Administrar los recursos financieros y los recursos de talento humano para alcanzar los objetivos de la compañía.

Monitoreo y control del Recurso Humano de la empresa

Cumplir con todas las actividades que delegue o asigne la gerencia.

Instrucción formal requerida**Nivel de instrucción:** Tercer nivel**Título:** Administración de empresas, economía, finanzas, contabilidad y auditoría, afines**Experiencia laboral requerida:**

3 años / en el área administrativa - financiera

Conocimientos:

Administración, finanzas, gestión empresarial, ofimática, economía, contabilidad, presupuestos, recursos humanos, leyes laborales.

Destrezas y habilidades: Pensamiento estratégico, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, liderazgo, motivación, actitud emprendedora, solución de conflictos

ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesisista “ESPOCH”	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

Tabla 6-3: Contador

		MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
CÓDIGO: CONT.001	CARGO: Contador	

Datos e identificación del cargo**Código:** CONT.001**Nombre:** Contador**Nivel del cargo:** Administrativo**Reporta a:** Gerente General, Gerente administrativo - financiero**Supervisa a:** N/A**Resumen del puesto**

Elaborar los registros contables, generar estados financieros y analizar la información del proceso contable conforme a la normativa vigente, así como encargarse del proceso tributario apegado a la ley; con la finalidad de aportar con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Responsabilidades / Funciones

Registrar las operaciones organizacionales a tiempo.

Realizar actualización y control de los sistemas contables de la empresa.

Elaborar reportes contables de la situación económica y financiera de la empresa, ejerciendo el control de los estados financieros.

Monitorear el pago y retención de impuestos y tasas.

Gestionar y controlar pagos a proveedores y cobro a clientes.

Revisar roles de pago y beneficios sociales y pagos de nómina.

Revisar y analizar Cuentas de Balance y Resultado.

Preparar Estados Financieros y reporte para la Gerencia.

Cumplir con todas las actividades que delegue o asigne la gerencia.

Instrucción formal requerida**Nivel de instrucción:** Tercer nivel**Título:** Contabilidad y Auditoría CPA, economía, administración de empresas, afines**Experiencia laboral requerida:**

1 años / Ley de régimen tributario

Conocimientos: Contabilidad, auditoría, costos, conocimiento de NIFF, Normativas en Tributación, IESS, sistemas contables, código de trabajo.

Destrezas y habilidades Trabajo en equipo, trabajo bajo presión, liderazgo, motivación, actitud emprendedora, capacidad de organización, toma de decisiones.

ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesisista "ESPOCH"	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

Tabla 7-3: Coordinador de compra

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
CÓDIGO: COO.COP.001	CARGO: Coordinador de compras

Datos e identificación del cargo

Código: COO.COP.001

Nombre: Coordinador de compras

Nivel del cargo: Administrativo

Reporta a: Gerente General, Gerente administrativo - financiero

Supervisa a: Bodeguero

Resumen del puesto

Ayudar al área administrativa - financiera en el proceso de compras, mediante la revisión de los requerimientos de las diferentes áreas y departamentos de la empresa, cotizaciones que permitan tener el mejor precio, pago a proveedores y registro de datos que permitan el correcto desarrollo de las compras a realizar.

Responsabilidades / Funciones

Buscar y analizar cotizaciones de los requerimientos realizados por las diferentes áreas o departamentos de la empresa, de acuerdo al presupuesto previamente establecido y aprobado.

Estudiar las cotizaciones de los proveedores y seleccionar la más conveniente.

Solicitar el pago a proveedores al contador de la empresa.

Tramitar el proceso de concurso de precios para los proveedores.

Verificar las características de la compra, que todo el material solicitado llegue completo y acorde la cotización.

Registrar la información de los documentos mercantiles, información necesaria para el proceso de compra.

Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción: Tercer nivel

Título: Finanzas, comercial, afines

Experiencia laboral requerida:

1 años / en el área de compras

Conocimientos: Administración, finanzas, seguro y bienes, ofimática, presupuestos, economía, contabilidad, control de activos, SERCOP

Destrezas y habilidades: Trabajo en equipo, trabajo bajo presión, liderazgo, motivación, actitud emprendedora, capacidad de organización, comunicación efectiva.

ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesisista "ESPOCH"	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

Tabla 8-3: Bodeguero

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
CÓDIGO: BOD.001	CARGO: Bodeguero

Datos e identificación del cargo

Código: BOD.001

Nombre: Bodeguero

Nivel del cargo: Operativo

Reporta a: Gerente General, Gerente administrativo – financiero, coordinador de compras

Supervisa a: N/A

Resumen del puesto

Encargado de llevar el control y los registros de ingreso y salida de materiales utilizados en las actividades de la empresa.

Responsabilidades / Funciones

Organizar la bodega de manera que se pueda llevar el inventario de los materiales.

Registrar los productos que ingresan y salen de bodega.

Inspeccionar el estado en el que ingresan los materiales a bodega, reportar cualquier anomalía.

Mantener y controlar los accesorios, herramientas y materiales de manera ordenada y con nombres en sus respectivas gavetas

Llevar el registro y control de los materiales utilizados por los operarios

Realizar inventarios periódicos, ubicar y organizar las bodegas.

Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción: Segundo nivel

Título: Bachiller

Experiencia laboral requerida:

1 año / cargos similares

Conocimientos:

Kardex, guías de remisión, contabilidad básica

Destrezas y habilidades

Trabajo en equipo, trabajo bajo presión, capacidad de organización.

ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesista “ESPOCH”	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
CÓDIGO: DIR.TH.001	CARGO: Director de talento humano

Datos e identificación del cargo

Código: DIR.TH.001

Nombre: Director de talento humano

Nivel del cargo: Administrativo

Reporta a: Gerente General, Gerente administrativo – financiero

Supervisa a: N/A

Resumen del puesto: Coordinar y controlar el desarrollo del talento humano de la empresa, asesorar y proponer normas y reglamentaciones en el área de gestión del personal.

Responsabilidades / Funciones: Realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal, mediante la aplicación de políticas, planes y programas eficientes, con la finalidad de proveer a la empresa de recursos humanos de calidad y cantidad necesaria para el logro de los objetivos planteados.

Diseñar, aplicar y monitorear un sistema de compensaciones y beneficios en base a criterios aprobados por las autoridades de la empresa, el cual beneficie a todos los involucrados con la organización.

Elaborar políticas para el diseño e implementación de programas de capacitación, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera para el talento humano de la organización.

Elaborar y comunicar informes periódicos referentes al cumplimiento de metas y desvíos sobre las operaciones relativas a la gestión de los recursos humanos.

Dirigir, controlar y gestionar la elaboración de políticas orientadas a promover la calidad de vida, la salud integral, seguridad ambiental y prevención de accidentes y enfermedades profesionales del talento humano de la organización,

Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción: Tercer nivel

Título: Psicología organizacional, administración, construcción

Experiencia laboral requerida: 3 años / en el área de talento humano

Conocimientos: Código de trabajo, constitución, ley de pasantías, código civil, IESS, gestión de talento humano, seguridad laboral.

Destrezas y habilidades Trabajo en equipo, pensamiento estratégico, liderazgo, motivación, actitud emprendedora, autoaprendizaje, pensamiento crítico y analítico.

ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesisista “ESPOCH”	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

Tabla 9-3: Gerente de ejecución de obra

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
CÓDIGO: GER.EJ.OB.01	CARGO: Gerente de ejecución de obra

Datos e identificación del cargo

Código: GER.EJ.OB.01

Nombre: Gerente de ejecución de obra

Nivel del cargo: Administrativo

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Jefe de obra, maestro mayor, obreros

Resumen del puesto

Planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las diferentes obras, así como la correcta instalación de cada rubro de la obra.

Responsabilidades / Funciones

Controlar los costos, plazos de tiempo y calidad de las obras.

Verificar que las obras cumplan con las normas, programas y especificaciones previamente establecidas.

Realizar una planificación y control económico y técnico de las obras.

Planificar y dar seguimiento a las obras, mediante un cronograma previamente establecido.

Solicitar al área de compras los materiales necesarios para la ejecución de la obra.

Elaborar reportes de avances de las obras y valores proyectados.

Dar solución a los problemas de construcción que se presenten.

Finiquitar y recibir obras terminadas.

Lograr calidad, consistencia y uniformidad en todas las actividades y operaciones que se realicen en el proceso de construcción.

Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción: Tercer nivel

Título: Arquitectura, Ingeniería civil

Experiencia laboral requerida:

3 años / manejo de obras y de personal

Conocimientos: Arquitectura, ingeniería civil, tratamiento de materiales, planificación.

Destrezas y habilidades: Trabajo en equipo, pensamiento estratégico, liderazgo, motivación, toma de decisiones, pensamiento crítico y analítico, autoaprendizaje.

ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesista “ESPOCH”	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

Tabla 10-3: Jefe de obra

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
CÓDIGO: JEF.OB.001	CARGO: Jefe de obra

Datos e identificación del cargo

Código: JEF.OB.001

Nombre: Jefe de obra

Nivel del cargo: Administrativo

Reporta a: Gerente General, gerente de ejecución de obra

Supervisa a: Maestro mayor, obreros

Resumen del puesto

Organizar, gestionar y controlar los avances de la obra, pronosticar y suministrar los materiales que se necesita para la ejecución de la obra en sus distintas fases.

Responsabilidades / Funciones

Controlar los costos, plazos de tiempo y calidad de las obras.

Verificar que las obras cumplan con las normas, programas y especificaciones previamente establecidas.

Registrar los cambios o modificaciones ejecutadas y autorizadas, sobre el proyecto original.

Cuantificar y registrar la cantidad de materiales utilizados en cada fase de la obra.

Control de calidad en los materiales a utilizar en la obra.

Facilitar la inducción o el entrenamiento del personal de nuevo ingreso.

Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción: Tercer nivel

Título: Arquitectura, Ingeniería civil

Experiencia laboral requerida:

6 meses / manejo de obras y de personal

Conocimientos:

Arquitectura, ingeniería civil, tratamiento de materiales, planificación.

Destrezas y habilidades

Trabajo en equipo, pensamiento estratégico, liderazgo, motivación, toma de decisiones, autoaprendizaje, pensamiento crítico y analítico.

ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesisista "ESPOCH"	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

Tabla 11-3: Maestro mayor

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
CÓDIGO: MAE.MAY.01	CARGO: Maestro mayor

Datos e identificación del cargo

Código: MAE.MAY.01

Nombre: Maestro mayor

Nivel del cargo: Operativo

Reporta a: Gerente General, gerente de ejecución de obra, jefe de obra

Supervisa a: Obreros

Resumen del puesto: Administrar y controlar la ejecución del proceso de construcción, surgidos de planificaciones previamente establecidas, así como comunicar a sus superiores posibles inconvenientes que surjan en dicho proceso.

Responsabilidades / Funciones: Interpretar los planos de construcción de las obras, de tipo sanitario y eléctrico según las especificaciones y normas técnicas establecidas.

Ordenar la fuerza laboral requerida según el objeto de la obra.

Coordinar y controlar el proceso constructivo de la obra, cumpliendo las normas técnicas establecidas.

Enlistar los materiales y herramientas necesarias para la ejecución de la obra.

Distribuir de manera eficiente las tareas de ejecución de la obra, según el objeto de la misma.

Evaluar la calidad y cumplimiento del cronograma de la obra, evitando retrasos en el tiempo establecido para la entrega de la misma.

Identificar posibles errores en los planos de la obra, informando inmediatamente a sus superiores.

Delimitar las responsabilidades y funciones de los obreros dentro de la obra.

Controlar que el talento humano a su cargo utilice el equipo de protección adecuado.

Controlar frecuentemente el uso óptimo de los materiales utilizados en la obra.

Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción: Segundo nivel

Título: Bachiller

Experiencia laboral requerida:

2 años / manejo de obras y de personal

Conocimientos: Manejo de obras, bases de construcción, lectura de planos

Destrezas y habilidades: Trabajo en equipo, liderazgo, motivación, toma de decisiones, autoaprendizaje, pensamiento crítico y analítico.

ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesisista "ESPOCH"	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

Tabla 12-3: Obrero

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
CÓDIGO: OBR.001	CARGO: Obrero

Datos e identificación del cargo

Código: OBR.001

Nombre: Obrero

Nivel del cargo: Operativo

Reporta a: Gerente General, gerente de ejecución de obra, jefe de obra, maestro mayor

Supervisa a: N/A

Resumen del puesto

Apoyar en la construcción de la obra.

Responsabilidades / Funciones

Limpiar y preparar obras en construcción, evitando posibles riesgos.

Cargar y descargar los materiales a ser utilizados en la construcción.

Construir y desarmar andamios, estructuras temporales, tirantes, barricadas, según los requerimientos de construcción de la obra.

Operar equipos y maquinaria utilizados en el proceso de construcción de la obra.

Seguir las instrucciones de sus superiores e indicaciones de los planos de construcción.

Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción: Primer nivel

Título: No

Experiencia laboral requerida:

Ninguna

Conocimientos:

Bases de construcción, lectura de planos

Destrezas y habilidades

Trabajo en equipo, motivación, autoaprendizaje.

ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesisista "ESPOCH"	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

Tabla 13-3: Gerente de comercialización

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
CÓDIGO: GER.COM.01	CARGO: Gerente de Comercialización

Datos e identificación del cargo

Código: GER.COM.01

Nombre: Gerente de Comercialización

Nivel del cargo: Administrativo

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: N/A

Resumen del puesto: Planificar, organizar, dirigir y controlar eficientemente el proceso comercial, elaborando estrategias que permitan el desarrollo correcto de las actividades de marketing, logrando condiciones óptimas de venta de servicios, aportando al cumplimiento de los objetivos preestablecidos por la organización.

Responsabilidades / Funciones

Realizar la gestión con el cliente.

Concretar la venta de los servicios ofertados por la empresa.

Elaborar los respectivos documentos mercantiles necesarios en una venta.

Dar seguimiento a la cartera de clientes de forma periódica.

Contratar y organizar la publicidad.

Brindar los servicios de información a los clientes.

Recibir la obra terminada, con la finalidad de entregar la misma al propietario.

Elaborar y ejecutar políticas de comercialización que permitan lograr una mayor y mejor participación en el mercado.

Evaluar la creación de nuevos servicios identificando nuevas oportunidades de negocio.

Prever la evolución de la competencia y del mercado, anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la organización.

Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción: Tercer nivel

Título: Ingeniería civil, arquitectura, administración de empresas, Marketing, afines.

Experiencia laboral requerida: 5 años / comercialización de inmuebles

Conocimientos: Atención al cliente, marketing, ventas, proyección de ventas, análisis de mercado

Destrezas y habilidades: Trabajo en equipo, motivación, pensamiento estratégico, toma de decisiones, trabajo bajo presión, liderazgo, actitud emprendedora, pensamiento crítico y analítico

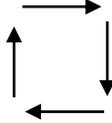
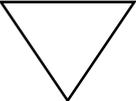
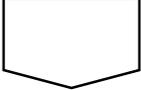
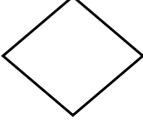
ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesisista "ESPOCH"	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

3.4.7. Manual de procedimientos

Introducción

El presente manual de procedimientos ha sido elaborado para la empresa DONOSO CONSTRUCTORES donde se registran los procedimientos de mayor importancia de la empresa, el cual servirá como apoyo para el procedimiento de toma de decisiones, así mismo aportará en el el proceso de inducción de los nuevos colaboradores que conozcan y se familiaricen con los procedimientos que se realizan dentro de la empresa.

Tabla 14-3: Simbología

	Inicio y fin		Procedimiento a seguir
	Flujo / Secuencia		Archivo
	Actividad / Acción		Multidocumento
	Documentos		Datos
	Conector para cambio de hoja		Decisión

Realizado por: Piedra, P, 2021.

Tabla 15-3: Elaboración de presupuesto

 <small>DONOSO CONSTRUCTORES</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Elaboración de presupuesto	

No.	Tareas	Participantes			
		Gerente de Ejecución de Obra	Gerente Administrativo	Gerencia General	
1	Elaborar planos, especificaciones técnicas y cantidades de la obra	□			
2	Determinar cantidades de obra	↓	□		
3	Investigar precios de los insumos o materiales		↓		
4	Analizar los precios unitarios		↓		
5	Elaborar y revisar el presupuesto para la obra	□			
6	Elaborar pre factibilidad de proyecto	↓			
7	Aprobar el proyecto	↓		◇	no
8	Ingresar al sistema	↓	□	si	
9	Entregar el presupuesto de costos para la ejecución del proyecto	↓			
10	Entregar la factibilidad económica con soporte a las gerencias de todos los departamentos	↓			
11	Elaborar el cronograma de ejecución de trabajos en la obra	↓			
12	Actualizar los precios durante la ejecución de la obra (de ser necesario)	↓	□		
13	Informar al departamento comercial la modificación de precios	↓	↓		

ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesista “ESPOCH”	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

Tabla 16-3: Elaboración de contrato de compra

 DONOSO CONSTRUCTORES	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Elaboración de contrato de compra	

No	Tareas	Participantes				
		Gerente de Ejecución de Obra	Gerente Administrativo - Financiero	Coordinador de compras	Gerencia General	
1	Recibir los presupuestos y cronograma de ejecución de actividades de la obra	□				
2	Elaborar bases de concurso e invitaciones a proveedores	↓	→	□	←	↑
3	Receptar las propuestas de proveedores y compararlas			□		
4	Escoger la mejor propuesta		□	↓		
5	Presentar un informe para la aprobación de la compra		↓		◇	nl o
6	Notificar al proveedor ganador del concurso			←	←	si
7	Solicitar las garantías necesarias para el cumplimiento de POLÍTICAS		□	↓		
8	Elaborar y firmar el contrato		□			
9	Ingresar al sistema		↓	□		
10	Entregar copia del contrato al contratista y archivar otra copia			↓	□	

ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesista "ESPOCH"	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

Tabla 17-3: Pago de planillas

<p>DONOSO CONSTRUCTORES</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Pago de planillas	

No.	Tareas	Participantes			
		Gerente Administrativo	Director de Talento Humano	Contador	
1	Recibir planilla de ejecución de trabajos	□			
2	Revisar y aprobar planilla	↓		□	
3	Establecer planilla para pago		□	↓	
4	Ingresar al sistema y emitir acta de pago	↓	□	↔	
5	Validar acta de pago	si: ↓	↔	no: ↓	
6	Elaborar facturas	↓	□	↔	
7	Validar facturas y entregar a contabilidad	si: ↓	no: ↓	↔	
8	Elaborar cuadro de planillas	↓		□	
9	Elaborar listado de planillas y roles para firma de trabajadores		□	↓	
10	Archivar facturas, planillas y roles de pago firmadas		▽		

ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesista "ESPOCH"	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

Tabla 18-3: Control de proyectos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Control de proyectos / obra	

No.	Tareas	Participantes		
		Gerente de Ejecución de Obra	Gerencia General	
1	Recopilar información contable y de la obra mediante el sistema	□		
2	Analizar información contable a través del listado del proyecto	↓ □		
3	Comparar valores entre obra y contabilidad, para determinar variaciones en el presupuesto	↓ □	←	↑
4	Aceptar valores contables	↓ □		
5	Determinar avance físico de la obra	↓ □		
6	Si concuerda el avance físico con lo presupuestado se da por aceptado	◇	no →	↑
7	Elaborar un informe para gerencia general sobre la situación del proyecto	Si ↓ □	←	↑
8	Aprobar el informe	↓ □	si ◇	nd →

ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesista "ESPOCH"	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

Tabla 19-3: Solicitud de materiales

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Solicitud de materiales	

No.	Tareas	Participantes			
		Jefe de Obra	Gerente de Ejecución de Obra		
1	Recibir cronograma, presupuesto e insumos necesarios				
2	Analizar la necesidad de materiales con base en el cronograma, presupuesto e insumos necesarios para cada actividad a realizarse.				
3	Elaborar la solicitud de los materiales a utilizar por actividad, detallando fecha de utilización				
4	Aprobar la solicitud de material				
5	Enviar solicitud de materiales a bodega.				

ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesista "ESPOCH"	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

Tabla 20-3: Recepción de materiales

<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
PROCEDIMIENTO: Recepción de materiales

No.	Tareas	Participantes				
		Bodeguero				
1	Recibir la solicitud de materiales y orden de compra	□				
2	Comparar la cantidad adquirida con la solicitada, así como las especificaciones de los materiales.	↓ □				
3	Verificar en forma física cantidad y especificaciones de los materiales de acuerdo a orden de compra.	◇				
4	Elaborar el recibo de materiales por la cantidad recibida, firmar guía de remisión, revisando que coincida con el recibo de materiales.	↓ □				
5	Almacenar los materiales en la bodega de acuerdo a instructivo.	↓ □				
6	Entregar original de recibo a proveedor	↓ □				
7	Registrar en las Kardex los materiales recibidos, archivar documentos.	↓ □				
8	Enviar copia de recibo de materiales a compras	↓ □				
9	Realizar devolución a proveedor y notificar a compras	↓ □				

<p>ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesisista “ESPOCH”</p>	<p>APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General</p>
---	---

Tabla 21-3: Requisición y entrega en la obra

 <p>DONOSO CONSTRUCTORES</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Requisición y entrega de materiales en la obra	

No.	Tareas	Participantes				
		Jefe de Obra	Maestro Mayor	Bodeguero		
1	Recibir el cronograma de actividades, presupuestos e insumos o materiales necesarios para la obra	□				
2	Programar las actividades diarias de acuerdo al cronograma.	↓ □				
3	Elaborar la requisición y egreso de materiales al maestro mayor.	↓ □				
4	Entregar requisición y egreso de materiales a maestro mayor	↓ □				
5	Presentar requisición y egreso de materiales al bodeguero para entrega de materiales de acuerdo al cronograma establecido.	↓ → □				
6	Entregar materiales al maestro mayor y registrar entrega.			↓ □		
7	Registrar en Kardex la salida de materiales.			↓ □		
8	Entregar copias de documentos a jefe de obra, contabilidad y archivar documentos.			↓ ▽		

ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesista “ESPOCH”	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

Tabla 22-3: Orden de trabajo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Orden de trabajo	

No.	Tareas	Participantes			
		Jefe de Obra	Gerente de Ejecución de Obra		
1	Recibir cronograma de actividades y presupuesto de obra	□			
2	Calcular volúmenes de obra a ejecutarse	□			
3	Elaborar orden de trabajo, con actividades a realizar	□			
4	Presentar orden de trabajo	□			
5	Revisar y aprobar orden de trabajo	□	Sí No		
6	Ingresar al sistema la orden de trabajo		□		
7	Archivar documento		▽		

ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesista “ESPOCH”	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

Tabla 23-3: Elaboración de planillas

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Elaboración de planillas	

No.	Tareas	Participantes			
		Jefe de Obra	Gerente de Ejecución		
1	Recibir orden de trabajo o contrato	□			
2	Realizar la medición de cantidades ejecutadas de obra	□			
3	Verificar las cantidades ejecutadas contra orden de trabajo, contratos y planillas anteriores.	□			
4	Calcular cantidades de obra a pagarse	□			
5	Elaborar planilla considerando descuentos (de ser el caso)	□			
6	Aprobar la planilla	◇			
7	Enviar a gerencia administrativa – financiera para aprobación y trámite de pago.	□			
8	Archivar copia de obra		▽		

ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesista “ESPOCH”	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

Tabla 24-3: Entrega de obra

<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
PROCEDIMIENTO: Entrega de obra

No.	Tareas	Participantes			
		Jefe de Obra	Gerente de Comercialización		
1	Recibir memorando de autorización de entrega de obra	□ ↓			
2	Realizar una verificación física y de las correcciones de la obra, de acuerdo a los requerimientos previamente establecidos.	□ ↓	←	↑	
3	La obra cumple con los requerimientos para ser entregada	◇ ↓	no →		
4	Entregar la obra	si →	□ ↓		
5	Receptar firma del cliente de recepción de obra.		□ ↓		
6	Archivar documentos		▽		

<p>ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesisista “ESPOCH”</p>	<p>APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General</p>
---	---

3.4.8. *Manual de políticas generales*

Introducción

El presente manual de políticas generales ha sido elaborado para la empresa DONOSO CONSTRUCTORES como guía para cada uno de los colaboradores de la empresa entienda por qué las actividades se realizan de determinada manera, así como incluye también las acciones generales de la administración.

El manual de políticas generales mantiene relación con los demás manuales administrativos, siendo de vital importancia puesto que aporta en el proceso de toma de decisiones, la autodirección y autocontrol, proporcionando una mejora en el clima laboral, brindando un trato justo y equitativo a todos los colaboradores de la empresa.

Tabla 25-3: Manual de políticas generales

 DONOSO CONSTRUCTORES	MANUAL DE POLÍTICAS GENERALES
DONOSO CONSTRUCTORES	

Planificación:

Cada gerente de departamento creara metas para cada año, las cuales serán incluidas por el gerente general en la planificación general de la empresa.

Cada gerente de departamento entregará a gerencia general un reporte trimestral de los avances y cumplimientos de las metas u objetivos planteados.

Mejorar de manera continua la gestión administrativa teniendo en cuenta la innovación, el desarrollo e implementación de las mejores prácticas.

Impulsar la capacitación del personal, utilizando los recursos necesarios para la elaboración y ejecución de programas de capacitación, reforzando el compromiso y competencias de los colaboradores de la empresa.

Fomentar la comunicación clara y transparente con los clientes, proveedores y aliados de negocios.

Todos los colaboradores de la empresa tienen la obligación de cumplir con los horarios establecidos por la empresa.

Todos los colaboradores de la empresa deberán llegar puntualmente al puesto de trabajo con un mínimo de 5 minutos.

No se podrá apartar materiales o guardarlos para beneficio personal.

Los colaboradores de la empresa no deberán presentarse a sus puestos de trabajo en estado de ebriedad o bajo el efecto de drogas.

Información electrónica

La comunicación electrónica vía e – mail se deberá realizar utilizando siempre las cuentas de correo de DONOSO CONSTRUCTORES asignada a cada usuario.

Las contraseñas asignadas por la empresa no se podrán modificar por contraseñas personales, mismas que serán entregadas a cada usuario, quien será el responsable de la seguridad de las mismas.

La información de la empresa se deberá respaldar trimestralmente.

Archivos físicos

Todos los archivos físicos de la empresa deberán guardarse en las oficinas principales, bajo la responsabilidad de cada gerente de departamento.

Los archivos físicos originales no deberán salir de la empresa, salvo casos de trámites especiales, siempre y cuando exista la autorización respectiva.

Manejo financiero

Todos los cheques emitidos y el manejo de transferencias de la organización serán con firma conjunta.

Se deberá entregar un informe mensual de ingresos y egresos hasta los 10 primeros días del mes siguiente.

Compras

Los pedidos y compras se realizarán a aquellos proveedores que reúnan características como calidad, precio, condiciones de entrega, pago, etc., acorde a las necesidades de la empresa.

No se aceptará materiales o suministros sin una orden de compra autorizada por la persona encargada.

Se generará una orden de compra cuando su stock esté en mínimo y tomando en cuenta los requerimientos del almacén o bodega.

Los materiales o suministros que ingresen deberán estar respaldadas de la factura original. Se realizará devoluciones de materiales y suministros que se encuentren en mala calidad.

Antes de realizar el ingreso de materiales y suministros se deberá revisar que los mismos cumplan con todas las especificaciones registradas en la orden de compra.

Medioambientales

Se deberá evaluar los impactos ambientales que pueda producir la empresa con su actividad comercial, debiendo establecerse principios que aporten a la mitigación de los impactos antes mencionados.

Prevenir daños en los recursos naturales como aire, agua y suelo, mediante el control de emisiones y recolección de desperdicios.

Capacitar a los colaboradores de la empresa en el manejo eficiente de los recursos no renovables. Suministrar los recursos necesarios para el cumplimiento de las políticas ambientales.

Seguridad

Capacitar a todos los miembros de la empresa para que asuman la responsabilidad que tienen en el cumplimiento de la política de seguridad.

Verificar frecuentemente las condiciones de seguridad en todas las áreas.

Acumular las experiencias internas en la materia y transmitir los sucesos y las conclusiones para el beneficio de todos.

Fomentar actitudes de participación y compromiso, antes que castigar la contravención de normas.

Impulsar la participación de todo el personal en tareas de seguridad.

ELABORADO POR: Paola Denisse Piedra Cepeda Tesisista "ESPOCH"	APROBADO POR: Ing. Eduardo Donoso Gerente General
--	--

CONCLUSIONES

- Se realizó un diagnóstico para identificar factores que afecten a la gestión administrativa de la organización.
- Se elaboraron manuales de funciones, de procesos y políticas generales para el correcto desempeño de actividades dentro de la organización, para definir las responsabilidades de cada área y puesto de trabajo.
- Se socializó el presente sistema de gestión con los involucrados de la organización, para posteriormente hacer la entrega del presente documento, el cual servirá de apoyo en el proceso de gestión administrativa.

RECOMENDACIONES

- Aplicar las herramientas de gestión propuestas manuales de funciones, de procesos y políticas generales para el correcto desempeño de actividades dentro de la organización, para así definir las responsabilidades de cada área y puesto de trabajo de manera clara y concreta.
- Monitorear la funcionalidad de las herramientas de gestión, una vez aplicados el FODA, los Manuales de funciones, Manuales de procedimientos y Manuales de políticas propuestos en el presente trabajo de investigación.
- Establecer indicadores de evaluación del sistema de gestión organizacional más específicos y definidos, para obtener datos más precisos acerca del funcionamiento del sistema.

BIBLIOGRAFIA

- Ander, E. (2011). *Aprender a investigar: nociones básicas para la investigación social*. Recuperado de: <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Aprender-a-investigar-nociones-basicas-Ander-Egg-Ezequiel-2011.pdf.pdf>
- Anzola, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (2ª ed.). Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?id=h4X_eFai59oC&printsec=frontcover&dq=metodos+de+investigacion+en+administracion+de+empresas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj3h6HY6sXVAhVMRyYKHcAQCPsQ6AEIJTAA#v=onepage&q=metodos%20de%20investigacion%20en%20administracion%20d
- Correa, F. (2009). *Administracion*. Madrid: El Cid Editor.
- García, J., & Casanueva, C. (2005). *Fundamentos de Gestión Empresarial* (3ª ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Gómez, G. (2005). *Sistemas administrativos analisis y diseño*. México: McGraw-Hill .
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización: Conceptos y Casos* (11ª ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Yuni, J., & Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar: Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación* (2ª ed.). Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com/book.aspx?i=2353>



ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE DONOSO CONSTRUCTORES CIA. LTDA.

Encuesta

Encuesta dirigida a los empleados de la empresa “Donoso Constructores CIA. LTDA”, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

Objetivo: Recabar información relevante que permita establecer lineamientos para la elaboración de un sistema de gestión administrativa que promueva el mejoramiento de los procesos administrativos para la empresa Donoso Constructores CIA. LTDA., Período 2018 - 2019.

Instrucciones: Marcar con una X la(s) variable(s) que considere pertinente(s) de acuerdo a su criterio, por favor responda con total sinceridad.

1. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos generales de la empresa Donoso Constructores CIA LTDA.?

Si

No

2. ¿Existen planes o programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas a su departamento?

Si

No

3. ¿Las estrategias institucionales que aplica la empresa son acorde a las necesidades de comercialización y administrativas?

Si

No

4. ¿Se cuenta con un Manual de Organización, que contenga la descripción de las funciones, desde la jefatura, del departamento hasta el nivel de sección?

Si

No

5. ¿Se considera que el Manual de Organización este actualizado?

Si

No

6. ¿Tiene usted bien establecidas tus funciones en esta empresa?

Si

No

7. ¿Percibe usted un buen clima laboral entre tus compañeros de trabajo?

Si

No

8. ¿Ha recibido algún tipo de motivación por parte de la empresa?

Si

No

9. ¿Ha recibido algún tipo de evaluación o supervisión de las actividades que realiza dentro de la empresa?

Si

No

10. ¿Se participa con propuestas para mejorar los procesos administrativos en la empresa?

Si

No
