



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS**

TÍTULO:

**“PROPUESTA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LA
CONSTRUCTORA SERVICIOS PROFESIONALES LEVY”**

AUTORES:

Br. Yahosca Isabel Centeno Blass	2010-33326
Br. Guadalupe del Rosario Loaisiga González	2011-37496

TUTOR:

Msc. Hazzely del Carmen Orozco Miranda

Managua, Noviembre 2019

DEDICATORIA

Doy toda la Gloria y toda la Honra a Dios todopoderoso ya que gracias a su infinita misericordia hoy me permite llegar al final del camino para poder culminar mi carrera.

A mis padres por su amor incondicional y por siempre brindarme su apoyo, porque creyeron que podría llegar a cumplir este logro.

A mis abuelos, hermanos y demás familiares, quienes siempre estuvieron a mi lado motivándome a continuar luchando para ver mi carrera coronada.

Br. Yahosca Isabel Centeno Blass

DEDICATORIA

Dedicada especialmente a Dios que me dio la fortaleza para no caer ante los tropiezos y seguir luchando por culminar esta gran meta.

A mi padre Evelio Loaisiga Navarro que en vida fuera me brindó su gran apoyo incondicional, así como a mi madre Mónica González Martínez que a pesar de las dificultades siempre ha estado conmigo.

A mis hermanos, amigos y demás familiares que pusieron su granito de arena motivándome y alimentándome para no desistir de mi sueño.

Br. Guadalupe del Rosario Loaisiga González

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios porque sé que sin su ayuda no hubiera llegado hasta aquí, porque todos los días puso en mí la sabiduría e inteligencia para mis estudios.

Agradezco a mis padres por siempre estar a mi lado apoyándome, por sus consejos, por cada esfuerzo realizado para conseguir los recursos necesarios que la carrera demandó y por ser mi mayor motorización durante este camino, hoy puedo decir que este logro más que mío es de ellos.

A nuestra tutora Hazzely Orozco por aceptar trabajar con nosotras, por dedicarnos de su tiempo, por brindarnos su apoyo durante el transcurso del presente trabajo.

Agradecemos de igual manera a la Constructora Servicios Profesionales LEVY, quienes confiaron en nosotras y nos abrieron sus puertas para poder realizar nuestro trabajo monográfico con ellos.

Quiero de último agradecer a mis docentes que a lo largo de mi vida estudiantil compartieron sus conocimientos con mi persona.

Br. Yahosca Isabel Centeno Blass

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por haberme dado la fortaleza para lograr culminar mi carrera.

Agradezco a mi padre que en vida fuera me brindó sus consejos, amor, comprensión, y ayuda en los momentos difíciles y apoyarme con los recursos necesarios para seguir con mis estudios.

Agradezco a mi madre que de igual manera que mi padre me ha apoyado y por seguir siempre a mi lado, a mis hermanos, demás familiares y amigos que me creyeron en mí para mi formación profesional.

A mi tutora Hazzely Orozco por brindarnos su apoyo incondicional durante el transcurso de nuestro trabajo monográfico.

A la Constructora Levy por darnos la oportunidad y confiar en nosotras para el desarrollo de este trabajo.

Y finalmente a nuestros docentes que fueron parte de nuestra formación académica y por transmitirnos sus conocimientos.

Br. Guadalupe del Rosario Loaisiga González

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo monográfico muestra la propuesta de los Manuales administrativos para la Constructora Servicios Profesionales LEVY. Estos manuales son de suma importancia para la Constructora, ya que agiliza y facilita los procesos en las diferentes gestiones de la misma.

Los componentes del manual administrativo propuesto son: manuales de políticas, organización y cargos y funciones.

El manual de políticas propuesto tiene como propósito fundamental presentar en forma ordenada las normas y actividades que se deben realizar para que se operen de acuerdo a las necesidades de la Constructora. Las políticas definidas en el manual sirven como instrucciones sobre cómo llevar a cabo las determinadas tareas que son cruciales para la Constructora.

El manual de cargos y funciones propuesto es una herramienta que permitirá a la Constructora contratar el personal calificado y necesario para desempeñar las funciones propias del cargo asignado; éste incluye las fichas ocupacionales que definen las habilidades, responsabilidades y conocimientos que requiere el cargo. Adicionalmente, la elaboración de este manual permitirá mantener un registro actualizado de las funciones que ejecuta cada cargo.

Para la elaboración de este manual se realizó inicialmente un análisis y descripción de puesto para poder determinar el contenido del puesto y los requisitos que deben cumplir los aspirantes al mismo.

De igual manera se procedió a elaborar la propuesta de un manual de organización el cual permitirá establecer la relación existente entre los puestos, presentar la jerarquía, los grados de autoridad y el flujo de información que debe existir entre los cargos y áreas.

También se realiza una propuesta de filosofía organizacional ya que en la actualidad la Constructora no cuenta con una, esta le permitirá a ellos poder dar a conocer a los trabajadores cuales son las metas y objetivos que la Constructora espera poder alcanzar ya sea a corto, mediano o largo plazo, todo esto por medio de la Misión y la Visión; de igual manera les servirá poder dar a conocer a los trabajadores cuales son los objetivos y valores con los que la Constructora cuenta y con los cuales los trabajadores deberán regirse durante el tiempo que laboren para la misma.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	ANTECEDENTES	3
III.	PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLÉMICA	4
IV.	JUSTIFICACIÓN.....	5
V.	OBJETIVOS	6
	Objetivo General.....	6
	Objetivos Específicos.....	6
VI.	MARCO TEÓRICO.....	7
	Capítulo I: Diagnóstico de la situación actual de la Constructora.....	22
	1. Generalidades la Constructora.....	22
	1.1. Marco jurídico y legal.....	23
	1.2. Misión y Visión.	23
	1.3. Valores.....	23
	1.4. Organigrama.....	24
	1.5. Descripción y análisis de cargos.	25
	1.6. Manuales Administrativos.	28
	1.7. Diagrama Ishikawa.	29
	Capítulo II: Diseño organizacional y funcional de la Constructora LEVY.....	33
	1. Filosofía Organizacional.....	33
	1.1. Misión Propuesta.	33
	1.2. Visión Propuesta.....	34
	1.3. Valores.....	35
	1.4. Objetivos Organizacionales.	35
	2. Estructura organizacional	36
	3. Descripción y Análisis de Cargos.....	40
	4. Descripción de las Políticas.....	52
	Capítulo III: Manual de Políticas, Organización y Cargos y Funciones	61
	PROPUESTA DE MANUAL DE POLÍTICAS.....	62
	I. INTRODUCCIÓN.....	64
	II. OBJETIVOS.....	64

III.	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	65
IV.	METODOLOGÍA UTILIZADA.....	66
V.	PROCESO DE REVISIONES Y MODIFICACIONES.....	67
VI.	POLÍTICAS.....	67
	PROPUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	75
I.	INTRODUCCIÓN.....	77
II.	OBJETIVOS.....	77
III.	ALCANCE.....	77
IV.	MISIÓN Y VISIÓN PROPUESTA.....	78
V.	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	78
VI.	ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	79
VII.	ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	79
	PROPUESTA DEL MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES.....	80
I.	INTRODUCCIÓN.....	82
II.	MARCO JURÍDICO.....	82
III.	OBJETIVOS.....	83
IV.	ALCANCE.....	83
V.	MISIÓN PROPUESTA.....	84
VI.	VISIÓN PROPUESTA.....	84
VII.	VALORES PROPUESTOS.....	84
VIII.	ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	85
IX.	FICHAS OCUPACIONALES.....	85
X.	CONCLUSIONES DEL MANUAL.....	105
VII.	CONCLUSIONES.....	106
VIII.	RECOMENDACIONES.....	107
IX.	BIBLIOGRAFÍA.....	108

Índice de Ilustraciones

Ilustración No. 1: Diagrama Ishikawa.....	30
Ilustración No. 2: Estructura Organizacional Propuesta.....	37

Índice de Tablas

Tabla No. 1: Factores de la descripción y análisis de cargos	25
Tabla No. 2: Lista de Cargos Actuales.....	26
Tabla No. 3: Propuesta de Misión para la Constructora LEVY	33
Tabla No. 4: Propuesta de Visión para la Constructora LEVY.....	34
Tabla No. 5: Descripción del Cargo Gerente General	41
Tabla No. 6: Descripción del Cargo Contador	42
Tabla No. 7: Descripción del Cargo Supervisor General de Operaciones.....	43
Tabla No. 8: Descripción del Cargo Carpintero.....	44
Tabla No. 9: Descripción del Cargo Auxiliar	44
Tabla No. 10: Descripción del Cargo Soldador	45
Tabla No. 11: Descripción del Cargo Pintor	46
Tabla No. 12: Análisis del Cargo Gerente General.....	47
Tabla No. 13: Análisis del Cargo Contador.....	47
Tabla No. 14: Análisis del Cargo Supervisor General de Operaciones	48
Tabla No. 15: Análisis del Cargo Carpintero	49
Tabla No. 16: Análisis del Cargo Auxiliar.....	50
Tabla No. 17: Análisis del Cargo Soldador	51
Tabla No. 18: Análisis del Cargo Pintor	51
Tabla No. 19: Formato de la Ficha Ocupacional.....	86
Tabla No. 20: Ficha ocupacional del Gerente General.....	87
Tabla No. 21: Ficha ocupacional del Contador	90
Tabla No. 22: Ficha ocupacional del Supervisor General de Operaciones	93
Tabla No. 23: Ficha ocupacional de Carpintero	96
Tabla No. 24: Ficha ocupacional del Auxiliar.....	98
Tabla No. 25: Ficha ocupacional del Soldador.....	101
Tabla No. 26: Ficha ocupacional del Pintor	103

Índice de Anexos

Anexo I: Simbología para el organigrama.....	I
Anexo II: Ficha del levanto de la descripción de los cargos.....	II
Anexo III: Ficha de levanto del análisis de los cargos	II
Anexo IV: Formato de Fichas Ocupacionales	III
Anexo V: Entrevista al Gerente General	IV
Anexo VI: Entrevista a los trabajadores	V
Anexo VII: Observación directa.....	VI

I. INTRODUCCIÓN

La Constructora servicios profesionales LEVY fue creada en el año del 2008. Está dedicada a la construcción de estructuras verticales y horizontales, instalación de sistema hidroneumático (instalaciones con tanque de bombas de agua), fontanería, albañilería, electricidad residencial, instalación de portones eléctricos, remodelaciones en general, instalación de aguas pluviales, carpintería, instalación de cielo raso, cerámica. La Constructora se encuentra ubicada en Bo. 10 de enero, entrada avenida Ríos de Agua Viva 5 andenes al norte 20 vrs oeste casa N°19.

La Constructora Servicios Profesionales LEVY carecía de una herramienta que estableciera los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de la estructura organizacional, es por ello que con el paso del tiempo las tareas cotidianas tanto administrativas como operativas se habían transformado en “rutinas”, obstaculizando la mejora de las capacidades del recurso humano dentro de la organización.

Los manuales administrativos propuestos a desarrollar son: el manual de políticas, organización y cargos y funciones.

Para este trabajo se definió como problema a resolver el siguiente: **“El desconocimiento y falta de manuales administrativos en la Constructora Servicios Profesionales LEVY”**.

Para dar respuesta al problema expuesto se definió como objetivo principal: **“Proponer manuales administrativos adecuado para la gestión funcional de la Constructora Servicios Profesionales LEVY”**.

Así mismo se planteó como objeto de estudio **La Constructora Servicios Profesionales LEVY**, y campo de acción: **“Manuales administrativos en la Constructora”**.

El tema de estudio en consecuencia se definió de la siguiente manera:
“Propuesta de Manuales Administrativos para la Constructora Servicios Profesionales LEVY”.

Las etapas que comprende este trabajo son las siguientes:

1. Diagnóstico de la situación actual.
2. Diseño organizacional y funcional.
3. Elaboración de propuesta de los manuales administrativos.

Esta investigación permitirá conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a la descripción de funciones, ubicación, requerimientos y a los cargos responsables de su ejecución. La que servirá para la inducción al puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal, así como de servirle de referente a la hora de la realización de las evaluaciones al desempeño del personal, ayudando a observar el cumplimiento de sus funciones y las responsabilidades asignadas propias del cargo.

II. ANTECEDENTES

Durante la investigación realizada a la Constructora se detectó que no contaba con estudios previos relacionados con el establecimiento de manuales administrativos, mucho menos con una documentación que sirviera de apoyo a la realización de este, lo que conllevó que la dirección de se interesara en realizar el primer estudio de manuales administrativos donde se valoró las capacidades del recurso humano dentro del área de operaciones, con el fin de reducir las inconformidades que se dan con el personal, ayudando así, a garantizar la satisfacción de los clientes, y mejora de los procesos de servicios que ofrece la Constructora.

En la Constructora se estaba presentando duplicidad de funciones, confusiones entre el personal relacionado con las actividades que deben desempeñar y de quien son subordinados, esto debido al desconocimiento y la falta de manuales administrativos. Hasta el día de hoy la Constructora no había trabajado con ningún estudio que le permitiera mejorar las condiciones tanto administrativa como operativa.

Actualmente la Constructora no había trabajado con ninguna clase de manuales administrativos que ayuden a informar y orientar la conducta de los integrantes de la Constructora, por lo cual estos desconocen los criterios de desempeño y de acción que deben de seguir para cumplir con la labor por la cual fueron contratados.

Ante esta situación surge la oportunidad de elaborar la propuesta de los manuales administrativos tales como el manual de políticas, organización y cargos y funciones.

III. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLÉMICA

Durante la realización del estudio a la Constructora LEVY se detectó que esta no dispone con un documento en el cual se describa la secuencia, la finalidad de las políticas, organización y cargos y funciones por áreas y puestos de trabajo, que garanticen la ejecución eficiente de las mismas por parte de los trabajadores. Al no existir un documento escrito en el cual estén establecidas las políticas, organización y cargos y funciones a seguir, se definió como problema a resolver: **“El desconocimiento y falta de manuales administrativos en la Constructora Servicios Profesionales LEVY”**.

A través de la información brindada por la Gerencia de la Constructora, se obtuvieron los siguientes obstáculos:

- Desconocimiento de las Funciones por parte del personal.
- Políticas no definidas.
- Poca comunicación entre las Áreas.
- Falta de administración del personal.
- Carencia de evaluación de desempeño.

Como resultado de los obstáculos antes mencionados, se ha dado con el paso del tiempo que las tareas cotidianas administrativas y operativas se han transformado en “rutinas”, obstaculizando la mejora de las capacidades del recurso humano dentro de la Constructora.

Para dar solución a la problemática planteada se definió como objetivo general: **“Proponer manuales administrativos adecuado para la gestión funcional de la Constructora Servicios Profesionales LEVY”**.

IV. JUSTIFICACIÓN

La propuesta de la estructuración de los manuales de políticas, organización y cargo y funciones va a permitir establecer y señalar las políticas y funciones a cumplir en los diferentes cargos establecidos en el organigrama para facilitar y encaminar el logro de los objetivos organizacionales enfocados hacia la rentabilidad y la productividad, además de la contribución al mejor desempeño del personal que labora para la Constructora, y de esta manera permite la optimización de las capacidades y talentos del recurso humano.

El presente trabajo permitirá a la dirección poder evaluar la productividad a largo plazo, de igual manera el recurso humano con que esta cuenta, pudiendo así reducir las inconformidades que se dan con el personal garantizando la satisfacción de los clientes, y la mejora continua de los servicios que esta ofrece.

La finalidad de esta investigación será de gran importancia para la Constructora ya que tendrá una visión actual de la estructura organizacional con información valiosa, que facilite la ejecución de sus funciones para una mejora en el manejo y definición a desempeñar en un futuro, proponiéndose metas definidas para alcanzar a largo plazo.

V. OBJETIVOS

Objetivo General

- ❖ Proponer manuales administrativos adecuado para la gestión funcional de la Constructora “Servicios Profesionales LEVY”.

Objetivos Específicos

- ❖ Realizar el diagnóstico de la situación actual de la Constructora LEVY con respecto a las políticas, organización y cargo y funciones.
- ❖ Establecer la filosofía organizacional de la Constructora como parte fundamental.
- ❖ Diseñar la estructura organizacional de la Constructora para establecer el orden jerárquico y el flujo de la información.
- ❖ Realizar el análisis de los cargos existentes para establecer las funciones desempeñadas por cada uno de los integrantes de la Constructora, nivel de responsabilidad y compromiso.
- ❖ Definir las políticas, organización y cargo y funciones necesarios para el buen funcionamiento de la Constructora.
- ❖ Desarrollar los manuales administrativos para la Constructora “Servicios Profesionales LEVY”.

VI. MARCO TEÓRICO

6.1. Diagnóstico de la situación actual

Etimológicamente diagnóstico proviene de gnosis: conocer y día: a través: así entonces significa: conocer a través o conocer por medio de¹. Sin embargo, diversos autores que abordan este tema van más allá de su raíz etimológica, algunos entendiéndolo como resultado de una investigación, o como una explicación de una situación particular, o como una descripción de un proceso, o como un juicio interpretativo, o bien sólo un listado de problemas con un orden de prioridades: así entonces, es necesario pasar a revisar algunas definiciones al respecto.

Scarón de Quintero afirma que "el diagnóstico es un juicio comparativo de una situación dada con otra situación dada" ya que lo que se busca es llegar a la definición de una situación actual que se quiere transformar, la que se compara, valorativamente, con otra situación que sirve de norma o pauta.

Por lo anterior el diagnóstico implica en sí mismo una comparación entre una situación presente, conocida mediante la investigación y otra situación ya definida o conocida previamente que sirve de referencia.

Espinoza, por su parte, señala que el diagnóstico es una fase que inicia el proceso de la programación y es el punto de partida para formular el proyecto; así "el diagnóstico consiste en reconocer sobre el terreno. Donde se pretende realizar la acción, los síntomas o signos reales y concretos de una situación problemática, lo que supone la elaboración de un inventario de necesidades y recursos". Esto conlleva la necesidad, en un proceso planificador: de detectar los antecedentes primordiales que configuran la situación problemática que se desea superar: es decir; conocer la situación de la que se parte para determinar las posibilidades de acción que permiten superar

¹ Arteaga Basurto, C. y M. V. González Montaña. (2001). Diagnóstico. En Desarrollo comunitario (pp. 82-106). México: UNAM.

dicha situación con base en las necesidades detectadas y los recursos disponibles.

Ander-Egg, autor clásico en trabajo social, desarrolla su concepción del diagnóstico a partir de ubicarlo dentro de la primera fase de la estructura básica. Considerando que para actuar hay que tener un conocimiento de la realidad que se quiere modificar, disponiendo de los datos básicos y su correspondiente análisis e interpretación. Por tanto, afirma Ander-Egg, el diagnóstico tiene una doble característica: servir directa e inmediatamente para actuar (sentido operativo) y ser preliminar a la acción (estudio), de lo que deriva la denominación de investigación diagnóstico-operativa. Visto así, el diagnóstico trata de adquirir los conocimientos necesarios sobre un determinado sector, área o problema, que es el ámbito de trabajo en el que se ha de actuar y su objetivo es lograr una apreciación general de la situación-problema, especialmente en lo que concierne a necesidades, problemas, demandas, expectativas y recursos disponibles.

Para definir el diagnóstico de la situación actual de la Constructora en estudio se trabajó con la definición de Espinoza ya que se tomó el diagnóstico actual como una fase inicial para determinar las posibles acciones a determinar para superar la problemática que existía partiendo de las necesidades y recursos disponibles detectados durante la investigación.

6.1.1. Diagrama de Ishikawa.

El diagrama de Ishikawa es un método gráfico que se usa para efectuar un diagnóstico de las posibles causas que provocan ciertos efectos, los cuales pueden ser controlables².

En este diagrama se representan los principales factores (causas) que afectan la característica de calidad en estudio como líneas principales y se

² libro-herramientas-para-la-mejora-de-la-calidad-curso-unit

continúa el procedimiento de subdivisión hasta que están representados todos los factores factibles de ser identificados.

El diagrama de Ishikawa permite apreciar, fácilmente y en perspectiva, todos los factores que pueden ser controlados usando distintas metodologías. Al mismo tiempo permite ilustrar las causas que afectan una situación dada, clasificando e interrelacionando las mismas.

Se hizo uso del diagrama de Ishikawa en el diagnóstico de la situación actual de la Constructora para facilitar la resolución del problema desde el síntoma, pasando por la causa hasta llegar a la solución.

6.2. Filosofía Organizacional

La cultura corporativa o filosofía organizacional está constituida de una parte por el conjunto de declaraciones de la Dirección de la organización, tendentes a la consecución de sus objetivos y, de otra, por los consensos sobre la experiencia compartida. La cultura corporativa es pues un instrumento que busca institucionalizarse.

El núcleo de la cultura corporativa lo constituyen los valores operativos, aplicados a la resolución de situaciones concretas, por lo tanto, a la hora de buscar constelaciones de valores que puedan ser identificados como cultura corporativa, es necesario atender a las declaraciones de la Dirección, de un lado y al planteamiento de situaciones concretas del otro. En este sentido, las declaraciones de Misión, Visión, Valores y objetivos son un primer “corpus” de la cultura corporativa de una organización.

Una organización y sus miembros deben tener claro cuáles son los fines de la organización a la que pertenecen, es decir el propósito. De acuerdo con lo planteado por A. Campbell y K. Tawadey³, la Misión de la empresa es el

³ Campbell, A. (1990). “Mission & Bussines philosophy”, Heineman Professional Publishing, Oxford

vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado y tiene que ver con los propósitos o filosofía de la empresa y con la estrategia, entendida como un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción, que ayudan a progresar ordenadamente hacia el logro de los objetivos de la organización.

6.2.1. Misión.

Considerado según Chiavenato (Comportamiento Organizacional 2004) como “la razón de ser de cada organización”.

La Misión Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

Estas fueron las preguntas en las que está basada la misión que se propuso para la Constructora LEVY como parte de la incorporación de la filosofía organizacional.

6.2.2. Visión.

Definida por Chiavenato (Comportamiento Organizacional 2004) como, “la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro”. La visión es el destino que se pretende transformar en realidad.

La Visión denominado como el SUEÑO de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

La visión como parte también de la filosofía organizacional de la Constructora se elaboró en base a las respuestas obtenidas a las preguntas antes mencionadas.

6.2.3. Valores.

En la Cultura Corporativa, los valores representan el cómo se hacen o se deben hacer las cosas en una organización y, por tanto, deben estar al servicio de la Misión y Visión de la empresa. Para ello estos valores deben ser asumidos, interiorizados y compartidos por los miembros de la organización.

“Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir que las cosas salgan bien”⁴.

⁴ Mediación Organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido, Dolan, Martin y Soto, 2004

Los valores realizados definen el compromiso que la Constructora tiene con sus clientes los cuales están también contemplados en la misión y la visión que se propuso a la Constructora LEVY.

6.2.4. Objetivos Organizacionales.

En lenguaje corporativo, se denomina objetivos organizacionales a las situaciones deseadas que toda empresa procura alcanzar en las distintas áreas que la componen o que resultan de su interés, y que concretan el deseo contenido en su misión y visión a través de metas alcanzables⁵.

Como todo objetivo, una vez alcanzadas estas metas, se elegirán otras nuevas y así sucesivamente, guiando el progreso de la organización en base a su proyección futura. Puede decirse que los objetivos son los indicadores en el camino a recorrer por la empresa, que además sirven para medir su desempeño, que una empresa exitosa se espera que cumpla con la mayoría de los objetivos que se ha trazado.

Por otro lado, los objetivos de una empresa le proveen de su legitimidad, ya que una empresa que no alcanza sus metas no logrará convencer a futuros clientes o inversionistas.

Para promover la legitimidad y confianza del cliente hacia la Constructora se definieron objetivos organizacionales a corto y largo plazo, donde se definen los proyectos futuros que se pretenden desarrollar para el crecimiento de la Constructora.

6.3. Organigrama

Un organigrama es la representación gráfica que muestra cómo están relacionadas las diferentes unidades de la estructura interna de una institución o empresa. Esta permite conocer la ubicación que se da de los

⁵ <https://concepto.de/objetivos-organizacionales/#ixzz5S3Vun9K9>

distintos departamentos, secciones, oficinas, etc., que conforman la institución⁶. El organigrama describe gráficamente la división del trabajo que se establecerá y la relación que se dará entre las distintas áreas de actividades, a través, de líneas que representan los canales de supervisión, coordinación y comunicación que existirá en la institución.

6.3.1. Clasificación de los organigramas.

De acuerdo a su disposición geométrica, los organigramas se adaptan al tipo de sistemas organizativo que intentan representar, entre ellos se encuentra:

1. Organigramas verticales de tipo clásico.
2. Organigramas horizontales de izquierda a derecha.
3. Organigramas mixtos.
4. Organigramas circulares o concéntricos.

Los organigramas describen relaciones a lo interno en cualquier organización, por tanto, corresponden a la sujeción a cierta simbología. (*Ver Anexo I*)

El organigrama vertical de tipo clásico es el que se utilizó para organizar el orden jerárquico de la Constructora LEVY.

6.4. Descripción y análisis de cargos

La descripción de cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo.

⁶ La organización como fase del proceso administrativo. William Mendoza

6.4.1. Descripción de Cargos.

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los cargos; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (porque lo hace)⁷. (Ver Anexo II)

6.4.2. Análisis de Cargos.

Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante. (Ver Anexo III)

El análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

1. Requisitos Intelectuales

Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo adecuado. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- ❖ Instrucción básica.
- ❖ Experiencia básica.
- ❖ Adaptabilidad al cargo.
- ❖ Iniciativa necesaria.
- ❖ Aptitudes necesarias.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto (2001) Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Quinta Edición

2. Requisitos Físicos

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- ❖ Esfuerzo físico necesario.
- ❖ Capacidad visual.
- ❖ Destreza o habilidad.
- ❖ Constitución física necesaria.

3. Responsabilidades Implícitas

Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial.

En consecuencia, debe responsabilizarse por:

- ❖ Supervisión de personal.
- ❖ Material, herramientas o equipo.
- ❖ Dinero, títulos valores o documentos.
- ❖ Contactos internos o externos.
- ❖ Información confidencial.

4. Condiciones de Trabajo

Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o

sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al equipo, y facilitan su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificaciones:

- ❖ Ambiente de Trabajo.
- ❖ Riesgos.

Se realizará el análisis de cargo para deducir, analizar y desarrollar datos ocupacionales relativos a los cargos y características del empleado de la Constructora LEVY, estos datos servirán para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas del personal.

6.4.3. Ficha Ocupacional.

La ficha ocupacional es un documento o formato que tiene como principales componentes los siguientes datos de un puesto de trabajo:

- Funciones del trabajador.
- Requisitos:
 - a. Habilidades: Educación, Experiencia, iniciativa e ingenio.
 - b. Esfuerzo: Mentales y físicos.
 - c. Responsabilidades: sobre maquinarias y equipos, Materiales o productos, trabajo de otros.
 - d. Condiciones de trabajo: Ambiente y riesgos.

Con esta cantidad de datos el empleado o colaborador queda totalmente definido en su puesto laboral así se evitan antagonismos, se definen responsabilidades y se trabaja de forma más eficaz en busca de alcanzar los objetivos de la organización. (Ver Anexo IV)

6.5. Políticas, Organización y Funciones

6.5.1. Políticas

Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas. Una buena política no debe incluir detalles, simplemente se deben enumerar las líneas generales que definen la filosofía de la empresa, por ejemplo el compromiso de cumplir la legislación, la voluntad de crear un buen ambiente de trabajo, la implantación de sistemas de mejora continua, la definición de objetivos ambiciosos, la necesidad de gestionar las actividades por procesos y de hacer caso a los procedimientos, la expectativa de minimizar el impacto ambiental mediante una buena gestión etc⁸.

6.5.2. Organización

Es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos⁹.

6.5.3. Cargos y Funciones.

Es el ejercicio de un cargo o empleo y actividad el conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad¹⁰.

⁸ <https://es.slideshare.net/gruposena0318/manuales-de-politicas-y-objetivos>

⁹ <https://definicion.de/organizacion/>

¹⁰ Conceptos, funciones y actividades en atención primaria. Organización asistencial AUTORES: J. MORERA MONTES, J. E. PÉREZ RAMÍREZ

6.1. Manuales Administrativos

La eficiencia y oportunidad en el desarrollo de las funciones y actividades de cualquier empresa, descansa en buena medida en la claridad y fluidez de las comunicaciones que en ella se establezcan para la transmisión de la información básica requerida.

La necesidad de contar con manuales administrativos se ha hecho imperativo no solo por un ordenamiento, o por la moda, sino debido al creciente volumen de las operaciones, al incremento del personal, a la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras administrativas. Todo ello hace imprescindible el uso de instrumentos administrativos que faciliten la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones de la empresa, así como para proporcionar la información que requieren los administradores en el cumplimiento de sus obligaciones y deberes principales.

Por tan importancia es que se elaborarán propuestas de manuales para la Constructora LEVY ya que en la actualidad ellos no cuentan con estos instrumentos importantes para la administración de la información de su trabajo.

6.1.1. Manual de Políticas

El Manual de Políticas es el contiene escritas en él las políticas establecidas por una institución, en este documento se indican la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados Institucionales. Toda política debe estar orientada hacia el objetivo primario o razón de ser de la institución. Este Manual puede incluir las políticas generales de la institución, así como de las unidades administrativas de la misma. Un manual de políticas es fundamental para asegurar la uniformidad de acción de una institución.

Los Manuales de Políticas por el alcance de su información se clasifican en:

Manuales Generales de Políticas: abarcan a toda la Institución, incluye como elemento primario todas aquellas disposiciones generales, las cuales las establece cada unidad administrativa a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.

Manuales específicos de Políticas: se ocupan de una función operacional o una unidad administrativa en particular¹¹.

6.1.2. Manual de Organización

El Manual de organización es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad. De este modo se constituye en un instrumento de apoyo para describir las relaciones orgánicas que se presentan entre las diferentes unidades de la estructura organizacional. Este manual define concretamente las funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran la institución, asimismo, explica de forma integral y condensada, todos aquellos aspectos de observancia general en la institución, cuyo fin es lograr que todos sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con la misma.

Los Manuales de Organización por el alcance de su información se pueden clasificar en:

Manual General de Organización: refleja la estructura orgánica de la organización en su totalidad.

Manual Específico de Organización: comprende las funciones y responsabilidades de una unidad administrativa en especial, de acuerdo a la división administrativa que se posea en la Organización¹².

¹¹ <https://mdjesus.wordpress.com/2010/06/25/tipos-de-manuales-administrativos/>

¹² <https://mdjesus.wordpress.com/2010/06/25/tipos-de-manuales-administrativos/>

6.1.3. Manual de Cargos y Funciones

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada empleado en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión¹³.

¹³ <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CONSTRUCTORA LEVY



En el presente capítulo se desarrolla el diagnóstico de la situación actual que contiene aspectos importantes para el logro de la propuesta a elaborar.

Capítulo I: Diagnóstico de la situación actual de la Constructora

En este capítulo se presenta el diagnóstico de la situación actual con referencia a aspectos importantes como los manuales administrativos, filosofía organizacional, los cargos con los que actualmente cuenta, principales problemas que enfrenta, causas que originan el no contar con los manuales administrativos.

1. Generalidades la Constructora

La Constructora servicios profesionales LEVY, es una Constructora dedicada a la prestación de servicios enfocados en la Construcción de viviendas, Mantenimiento de extractores, Mantenimiento de pintura, Estructuras verticales y horizontales, Instalación de sistemas hidroneumático, Aplicación de asfalto en carretera, Electricidad residencial en viviendas y Mantenimiento de servicios sanitario, los cuales se brindan en la actualidad y se distribuyen entre los trabajadores de la Constructora según el cargo que ocupen dentro de la misma.

Estos servicios se cumplen a cabalidad gracias a la experiencia que posee cada trabajador según su puesto, pero no se desarrollan de manera secuencial, ya que según la información recopilada la Constructora en la actualidad carece de documentación necesaria para el conocimiento y el buen desempeño de las funciones, provocando en la mayoría de los casos duplicidad de tareas.

Según el **REGLAMENTO DE LEY DE PROMOCIÓN Y FOMENTO DE LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME)**, en su Artículo 3. Clasificación de las MIPYME establece: Una micro empresa es aquella en que laboran de 1 a 5 personas, una pequeña es aquella en que laboras de 6 a 30 empleados y una mediana es aquella que tiene entre 31 a 100 empleados.¹⁴ La Constructora Servicios Profesionales LEVY cuenta con 15

¹⁴<http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/fb812bd5a06244ba062568a30051ce81/2766ff9b6992b6190625744f00752273?OpenDocument>

trabajadores, por consiguiente, según la clasificación de las MIPYME entra en la categoría de pequeña empresa.

1.1. Marco jurídico y legal.

La Constructora Servicios Profesionales LEVY está constituida legalmente mediante certificación emitida por la entidad **Dirección General de Ingresos (DGI)**, Otorgándole el Número RUC. 00001710754094, tal y como está establecido en la Ley No. 453. Ley de Equidad Fiscal en el art. 61, numeral 1.

1.2. Misión y Visión.

1.2.1. Misión.

Hoy en día la Constructora carece de una misión que describa cuál es su razón de ser, por medio de la observación directa se pudo observar que el no disponer con una misión definida no les permite saber dónde están y cuáles son los objetivos que tienen que perseguir para llevar a cabo el cumplimiento de sus metas, también se da el poco involucramiento de los trabajadores en la Constructora y se restringe el desarrollo de las capacidades que poseen los trabajadores en función de los objetivos que debe perseguir. *(Ver Ilustración #1. Diagrama Ishikawa: Falta de Misión, página 30)*

1.2.2. Visión.

Además, no dispone con una visión que describa el destino en el que se quiere transformar la Constructora ya sea a corto, mediano o largo plazo, lo cual ocasiona no poder plantear metas que puedan llevar al éxito de la Constructora y ser adoptadas por los trabajadores. *(Ver Ilustración #1. Diagrama Ishikawa: Falta de Visión, página 30)*

1.3. Valores.

La Constructora no dispone con valores definidos, que se transmitan a los trabajadores que forman parte de la misma, ocasionando que las labores de prestación de servicios según el giro del negocio no se realicen de la mejor

manera posible, en un ambiente laboral que propicie el trabajo en equipo, hacia los demás colaboradores y los clientes de la Constructora.

1.4. Organigrama.

En la actualidad la Constructora no posee un organigrama que permita llevar un orden jerárquico de los cargos, sino que con apoyo del Gerente operativo asigna las actividades. Al no contar con una estructura que sirva de ayuda para el manejo de la Constructora y su entorno, se dan problemas de coordinación, centralización en la toma de decisiones y la duplicidad de funciones al no estar definido los cargo de cada uno de los trabajadores. (*Ver Ilustración #1. Diagrama Ishikawa: Ausencia de un Organigrama, página 30*)

Por medio del instrumento de la observación directa se pudo constatar que el desempeño laboral de los trabajadores se da de manera incorrecta, ya que en la actualidad como no figura en la Constructora un manual que defina cada uno de los cargos desconocen de quienes son subordinados, y cuáles son los canales de comunicación correspondientes para la realización adecuada de las tareas.

Este desconocimiento que existe en los trabajadores provoca que en las labores diarias de la Constructora se presenten constantemente muy poca comunicación entre los cargos e inadecuada administración del recurso humano.

De los resultados obtenidos por medio de los instrumentos utilizados es de donde se va a partir para la realización de la propuesta de un organigrama donde se defina el orden jerárquico por cargos adecuados según el recurso humano idóneo para el funcionamiento de la Constructora.

1.5. Descripción y análisis de cargos.

Según CHIAVENATO (p. 175)¹⁵ describe lo siguiente: “los factores intrínsecos están definido como el contenido del puesto y los extrínsecos los requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o los elementos de las especificaciones de puesto”.

Mediante la aplicación del instrumento se recopiló información de los factores intrínsecos y extrínsecos referente a los cargos existentes los cuales sirvieron de ayuda para la elaboración del manual de cargos y funciones en el cual se integra las fichas ocupacionales.

Tabla No. 1: Factores de la descripción y análisis de cargos

Factores Intrínsecos	Factores Extrínsecos
Nombre del cargo	Requisitos intelectuales
Posición del cargo en el organigrama	Requisitos físicos
Contenido del cargo	Responsabilidades
	Condiciones de trabajo

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla # 2 se muestra la lista de los cargos por área que actualmente posee la Constructora y la cantidad de personas que se encuentran ejerciendo esos cargos.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto (2001) Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Quinta Edición

Tabla No. 2: Lista de Cargos Actuales

	Área	Nombre de Cargos	Cantidad de Personas	
CONSTRUCTORA "SERVICIOS PROFESIONALES LEVY"	Gerencia General	Gerente General	1	
	Administración	Contador	1	
	Gerencia de Operaciones	Gerente Operativo	Gerente Operativo	1
		Supervisor de Operaciones	Supervisor de Operaciones	1
		Carpintero	Carpintero	1
		Obreros	Obreros	4
		Soldadores	Soldadores	2
	Pintores	Pintores	4	
Total, de Áreas	3			
Total, de Cargos		8		
Total, de trabajadores			15	

Fuente: Elaboración propia

La cantidad de trabajadores con los que cuenta la Constructora actualmente según la Gerencia son suficientes para cumplir con los servicios que actualmente se están brindando. Cuando la demanda de trabajo aumenta según algunas temporadas, se ven en la obligación de contratar de dos a tres personas de manera temporal.

Los cargos de los trabajadores son nombrados por las funciones que desempeñan dentro de la Constructora, pero no existe un organigrama que defina la coordinación de los cargos con sus funciones.

A continuación, se presenta la descripción de las áreas actuales y sus cargos contenidos en ellas:

- ❖ *Área de la gerencia:* Representa a la Constructora frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos de la

Constructora, esta área tiene 1 cargo definido detallado a continuación:

- ✓ Gerente General: Encargado de planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar y supervisar la gestión administrativa de la Constructora, orientando al logro de sus objetivos.
- ❖ *Área administrativa:* Gestiona la administración financiera del servicio fundamentalmente en los procesos presupuestarios, de contabilidad y de administración de fondos, necesarios para el normal desarrollo de las actividades de la Constructora, esta área tiene 1 cargo definido detallado a continuación:
- ✓ Contador: Encargado de realizar todos los procesos contables para garantizar la determinación correcta de costos, utilidades, minimizar gastos. Este cargo actualmente es ejercido en la Constructora por servicios profesionales.
- ❖ *Área de Operaciones:* Encargada de todas aquellas actividades que tienen relación con la generación del servicio que se ofrece a los clientes para cumplir sus expectativas., esta área tiene 6 cargos definidos que se detallan a continuación:
- ✓ Gerente Operativo: Encargado de velar que los cronogramas de servicio al cliente establecidos se cumplan.
 - ✓ Supervisor de Operaciones: Encargado de supervisar y velar que los cronogramas de servicio al cliente establecidos se cumplan.
 - ✓ Carpintero: Encargado de ajustar, controlar y manejar maquinaria y materiales con el fin de construir, instalar, reparar y demoler estructuras y componentes fabricados en madera.
 - ✓ Obrero: Encargado en obras de construcción desempeñando tareas que requieren esfuerzo físico.
 - ✓ Soldador: Encargado de realizar las operaciones de soldadura y/o corte de materiales.

- ✓ Pintor: Encargado en la ejecución correcta de las tareas de pintura asignadas; locales, muebles y equipos; de acuerdo al programa establecido, cuidando la conservación de materiales, herramientas y equipos.

Se concluye a través del análisis y descripción de los cargos que no se encuentra documentación de una estructura organizacional, los trabajadores desconocen las funciones, responsabilidades, deberes, áreas en el que se encuentra ubicado su cargo, entre otras cosas ya que están de forma explícitas al formar parte de la Constructora.

1.6. Manuales Administrativos.

Actualmente para la Constructora no se ha desarrollado ninguna clase de manuales administrativos, los cuales representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, políticas, organización y cargo y funciones, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una administración competente. *(Ver Ilustración #1. Diagrama Ishikawa: Carencia de Manuales Administrativos, página 30)*

1.6.1. Manual de Políticas

La Constructora no usa un manual de políticas definido que les proporcione a ellos un marco de acción para que puedan operar libremente, no cuentan con políticas escritas que le permitan asegurar un trato equitativo para todos los trabajadores. *(Ver Ilustración #1. Diagrama Ishikawa: Políticas no definidas, página 30)*

1.6.2. Manual de Organización

La Constructora no posee un manual de organización que les sirva a ellos como instrumento de orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables, al carecer del mismo no les permite a ellos poder presentar una visión de conjunto de la Constructora.

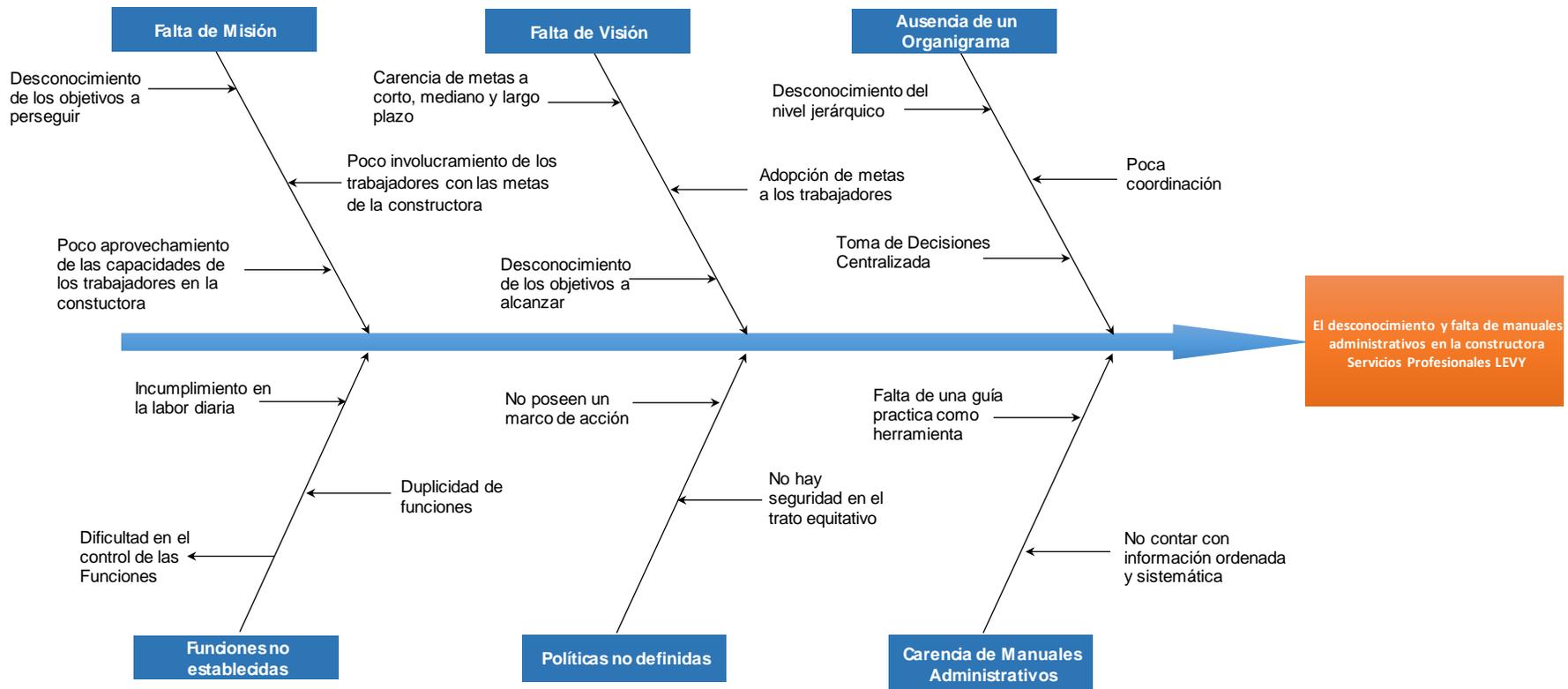
1.6.3. Manual de Cargos y Funciones.

En la actualidad la Constructora Levy carece de un manual de cargos y funciones o documento donde se describan las diferentes funciones que se realizan en la Constructora para el cumplimiento de la labor diaria de los trabajadores. La falta de este documento provoca que se presenten duplicidad de funciones entre las áreas o bien entre los mismos trabajadores, de igual manera dificulta el control que se debe de llevar sobre las funciones que tiene el personal de cada cargo que conforma la Constructora. *(Ver Ilustración #1. Diagrama Ishikawa: Funciones no establecidas página 30)*

1.7. Diagrama Ishikawa.

El objetivo de mostrar el siguiente diagrama es representar de manera gráfica y general la problemática que enfrenta la Constructora, las causas y efectos que están generando ineficiencia en el área administrativa como operativa.

Ilustración No. 1: Diagrama Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

Por medio de la información recopilada a través de las técnicas y herramientas aplicadas se puede concluir que dentro de la problemática encontrada se identifica la necesidad de establecer la filosofía organizacional y la propuesta de los manuales administrativos; ya que se están presentando inconsistencias como la duplicidad de funciones, mientras que otras no se llevan a cabo; existe confusión entre el personal relacionado con las actividades que deben desempeñar y de quien son subordinados ocasionando un ambiente laboral disfuncional, poca coordinación entre áreas y trabajadores.

Una vez identificado el problema clave que la Constructora presenta, así como las causas y los efectos que se generaron por el mismo (Ilustración No. 1), se aborda en el siguiente capítulo una propuesta de filosofía organizacional para la Constructora que cuenta con una misión, visión, valores, objetivos organizacionales y la estructura organizacional, así como también más adelante como parte de la propuesta se abordará el desarrollo de tres manuales administrativos como son el de manual de políticas, organización y cargo y funciones los cuales ayudaran a la gerencia a evaluar la productividad a largo plazo, de igual manera el recurso humano con el que esta cuenta, pudiendo así reducir las inconformidades que se dan con el personal, garantizando la satisfacción de los clientes, y la mejora continua de los servicios que esta ofrece.

CAPÍTULO II: DISEÑO ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA CONSTRUCTORA LEVY



Una vez analizada la situación actual de la Constructora se procede a realizar el segundo capítulo donde se establecen aspectos importantes para el funcionamiento de la Constructora, como lo es la filosofía organizacional, la estructura orgánica, políticas y la descripción de cargos.

Capítulo II: Diseño organizacional y funcional de la Constructora LEVY

A continuación, se presenta la filosofía organizacional propuesta, la cual está comprendida por la misión, visión, valores y los objetivos organizacionales que se proponen para la Constructora LEVY.

1. Filosofía Organizacional

1.1. Misión Propuesta.

Para establecer la misión de la Constructora se tomó en cuenta las pautas para su definición, la cual está basada en una serie de preguntas claves que permitió construir la misión propuesta para la Constructora Levy. Las preguntas se presentan a continuación:

Tabla No. 3: Propuesta de Misión para la Constructora LEVY

Misión en base a preguntas claves	
¿Quiénes somos?	Somos una Constructora.
¿Qué hacemos?	Dedicada a la prestación de Servicios en la rama de la construcción.
¿Qué buscamos?	Brindar confianza y satisfacción a nuestros clientes, proveedores y colaboradores. Asegurando calidad de nuestro servicio a precio competitivo.
¿Dónde lo hacemos?	Nivel nacional.
¿Por qué lo hacemos?	Para el crecimiento y desarrollo económico de la Constructora.
¿Para quién trabajamos?	Para nuestros clientes, proveedores y colaboradores.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla No. 3 la propuesta de la misión realizada para la Constructora está definida en base de las pautas, quedando como misión propuesta la siguiente:

“Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios en la rama de la construcción a nivel nacional, en búsqueda continua de la confianza y satisfacción de nuestros clientes, proveedores y colaboradores por medio de la calidad de nuestros servicios a precios competitivos para el desarrollo económico de la Constructora.”

1.2. Visión Propuesta.

Al igual que la misión, la visión cuenta con una serie de preguntas claves que permitió construir la visión propuesta para la Constructora Levy. Las preguntas se presentan a continuación:

Tabla No. 4: Propuesta de Visión para la Constructora LEVY

Visión en base a preguntas claves	
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	Ser reconocidos a nivel nacional.
¿Cómo seremos en el futuro?	La mejor alternativa en el mercado de la construcción.
¿Qué haremos en el futuro?	Mantener la satisfacción, confianza y seguridad en nuestros clientes dando respuestas oportunas garantizando su fidelidad.
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Innovación continua.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla No. 4 la propuesta de la visión realizada para la Constructora está definida en base de las pautas, quedando como visión propuesta la siguiente:

“Ser reconocidos a nivel nacional como la mejor alternativa líder en el mercado de la construcción, comprometida con la innovación dando satisfacción, confianza y seguridad mediante las respuestas oportunas a las necesidades de los clientes.”

1.3. Valores.

Como propuesta de valores para la Constructora se detallan los siguientes:

- Responsabilidad: Disposición permanente de cumplir los compromisos adquiridos sin desviarse del objetivo fundamental, tener el hábito de rendir cuenta oportunamente y justificar los actos, conservar memoria de los aciertos, pero también de los accidentes del esfuerzo.
- Respeto: Valorar las diferencias de opinión y pensamiento, promulgamos el respeto por la equidad de género y medio ambiente.
- Integridad: Mantener coherencia y autenticidad en la relación con los clientes, trabajadores y proveedores.
- Trabajo en Equipo: Fomentar la máxima colaboración, comunicación entre todos aquellos que forman parte de la Constructora para alcanzar objetivos comunes.

1.4. Objetivos Organizacionales.

- ✓ Ser una empresa dedicada a la prestación de servicios en la rama de la construcción a nivel nacional.
- ✓ Buscar de forma continua la confianza de nuestros clientes, proveedores y colaboradores.
- ✓ Satisfacer a nuestros clientes, proveedores y colaboradores por medio de la calidad de nuestros servicios.
- ✓ Ser reconocidos a nivel nacional como la mejor alternativa líder en el mercado de la construcción.
- ✓ Comprometernos con la innovación para dar soluciones oportunas a las respuestas y necesidades de los clientes.

2. Estructura organizacional

Se propone una estructura organizacional funcional para la Constructora “Servicios Profesionales LEVY” a partir de los hallazgos encontrados en el diagnóstico donde se hace necesario la definición de los cargos en un organigrama. El organigrama está diseñado y dirigido a una organización más compacta y completa en sus niveles de desempeño.

La propuesta de estructura organizacional se propone en base a la información recopilada en el capítulo I por medio de la observación directa, donde el Gerente expresa que con la cantidad de trabajadores con los que tiene en la actualidad es suficiente para realizar las labores diarias.

Se logró identificar que para un rendimiento favorable en la Constructora hacen falta ciertos cargos que son importantes para el desarrollo de la misma, como por ejemplo un personal de limpieza y de seguridad, se propone realizar la contratación de estos trabajadores que estarán involucrados indirectamente en la Constructora por medio de empresas dedicadas a la limpieza de oficinas y vigilancia.

De igual manera se logró identificar por medio de la investigación realizada que en la actualidad la Constructora no cuenta con un personal de Mantenimiento para las herramientas y los equipos de cómputo, se propone realizar el mantenimiento preventivo a los equipos y herramienta de manera trimestral con una empresa dedicada a este tipo de servicios

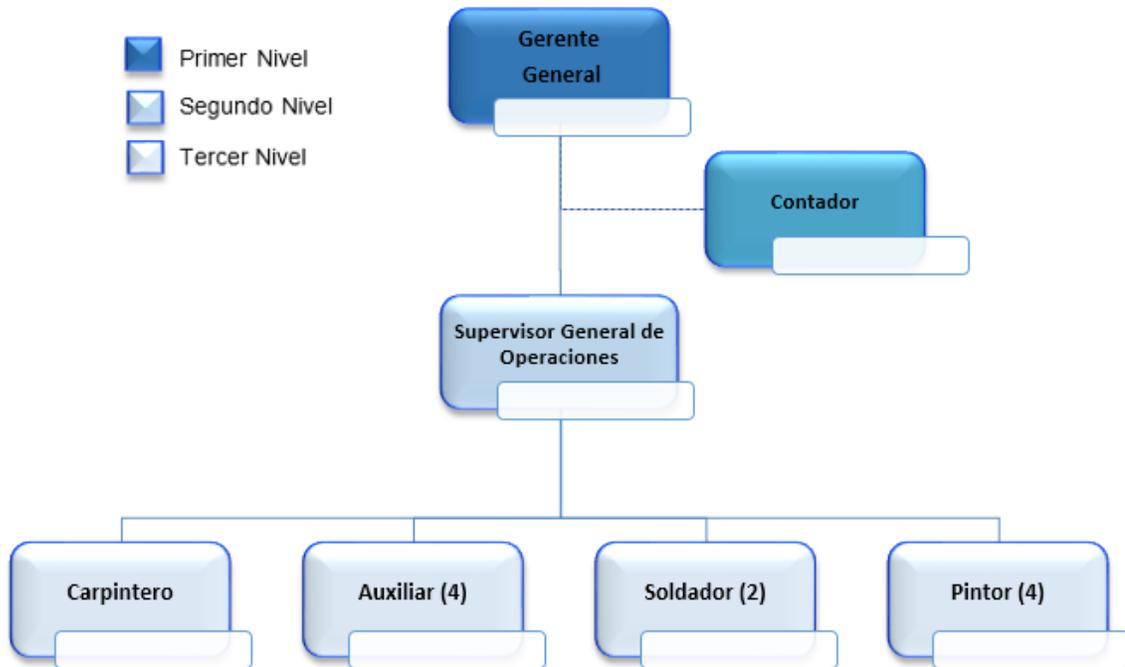
Conformación de la estructura organizacional:

- Nivel 1: Será el nivel superior en la estructura organizacional conformado por el Gerente General.
- Nivel 2: Conformado por el cargo Supervisor General de Operaciones subordinado al Gerente General.
- Nivel 3: Conformado por los cargos Carpintero, Auxiliar, Soldador y Pintor subordinados al Supervisor General de Operaciones.

Teniendo ya bien definidos los Niveles Organizacionales y nombrados de forma correcta cada uno de los cargos, concretando con anterioridad las subordinaciones de cada Nivel se elabora la estructura que debe tener la Constructora conforme los planteamientos anteriores, puntualizando así mismo el siguiente organigrama que servirá como base para la elaboración de las fichas ocupacionales en el próximo capítulo.

A continuación, se presenta la propuesta de la estructura organizacional de la Constructora LEVY:

Ilustración No. 2: Estructura Organizacional Propuesta



Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de establecer una mejor organización y tener los cargos necesarios en la Constructora, así como sus niveles y alcances jerárquicos, como se observa en la ilustración # 2, debido a la naturaleza de la Constructora se ha definido un organigrama por cargos ya que actualmente es una empresa que contiene poco personal, además se proponen algunos cambios en los cargos y se agrega uno nuevo que es de igual importancia para la Constructora, dichos cambios se detallan a continuación.

Supervisor General de Operaciones: Este surge de la unificación del cargo Gerente Operativo y Supervisor de Operaciones, debido a que a través del análisis y descripción de cargos del capítulo anterior se identificó que ambos cumplían con funciones similares las cuales pueden ser ejercidas por una sola persona, esto con el objetivo de evitar las duplicidades.

Auxiliar: Este surge del cargo del Obrero, dicho cambio se debe a que el cargo Obrero es un término general para cualquier trabajador que se desarrolle en un oficio en general, mientras que el albañil se limita a hacer cosas relacionadas con la construcción o remodelación de edificios, casas etc.

Contador: se define en la propuesta como un cargo nuevo ya que actualmente se ejerce como un cargo staff (Servicios Profesionales). Como se observa en la ilustración # 2, este cargo no forma parte de un nivel ya que por el tipo de estructura propuesta y el tipo de función que el cargo realiza no se puede incorporar a ninguno de los 3 niveles propuestos, ya que este no es un cargo operativo o gerencial.

La contratación del Contador será por tiempo indeterminado, este tipo de contrato representa ventajas tanto para el trabajador como para la Constructora, porque determina mayor estabilidad y productividad para las partes. En cuanto a la remuneración salarial esta será regida por las políticas salariales establecidas en la Constructora. Las funciones que tendrá cada cargo están definidas dentro del Manual de Cargos y Funciones.

Actualmente la necesidad de la Constructora es contar con un organigrama del cual se puedan auxiliar para dar conocimiento del nivel jerárquico y el flujo de información que debe existir entre los cargos, es por ello que solo se realiza la propuesta de un nuevo cargo, ya que no tiene la capacidad de tener un gran número de personal.

2.1. Propósitos de la estructura organizacional propuesta.

- Permitirá tener una estructura organizacional sólida, para proyectar nuevas metas y objetivos en los próximos años.
- Asignar a cada miembro de la Constructora las responsabilidades que exige su cargo de acuerdo a su manual de cargos y funciones.
- Establecer una buena comunicación entre el personal en lo que refiere a los cambios, objetivos para que el trabajo conjunto logre un resultado eficiente.

2.2. Beneficios de la estructura propuesta

- Mejorar la toma de decisiones.
- Descripción más detallada de los cargos.
- Eficiencia en el desempeño de los trabajadores en sus funciones y responsabilidades.
- Mayor identidad y compromiso de los trabajadores de la empresa.
- Contar con un documento que represente el orden jerárquico de la Constructora.

2.3. Descripción de la estructura organizacional propuesta

Después de haber realizado el análisis interno en la Constructora, y haber determinado que el número de personas laborando en ella, se logró determinar que una propuesta de estructura organizacional bien definida por cargos, proporciona solidez y confianza a los trabajadores que laboran en la Constructora.

Cargos que indican orden jerárquico y de actividades para cada uno de ellos, forjando responsabilidades. La toma de decisiones ahora no estará centralizada en un solo cargo o en una sola persona, contribuyendo al desarrollo del talento humano e incrementando el liderazgo.

3. Descripción y Análisis de Cargos

Según Chiavenato (p. 330, 333) La descripción del cargo consiste en definir el nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama y el contenido del cargo que se comprende de las tareas o funciones que conforman cada uno de los cargos en la estructura organizacional. En tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos intelectuales, requisitos físicos, las responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

3.1. Definición de cada uno de los trabajadores.

- Gerente General: Actúa como representante legal de la Constructora, fija las políticas administrativas, realiza el diseño de obra, realiza la contratación de nuevo personal y es el que autoriza los presupuestos de obra para cada proyecto.
- Supervisor General de Operaciones: Es quien revisa y aprueba los planes de construcción, de igual manera controla la asistencia y el rendimiento de cada trabajador y que se realicen las laborales con las medidas de seguridad pertinente. También es quien maneja constante comunicación con los clientes para ajustar detalles y realizar la entrega final de la obra con ellos.
- Contador: Es quien lleva en orden la parte contable de la Constructora por medio de los estados financieros, así mismo por que la finanza de la Constructora no se mire amenaza, realiza planillas de pago para cada trabajador teniendo en consideración las horas y días trabajados, vacaciones y subsidios.
- Auxiliar: Es quien realiza los trabajos de albañilería al igual que se encarga de servir de apoyo al carpintero, soldador y pintor en los trabajos que requieran de apoyo.
- Soldador: Une las piezas de metal mediante la aplicación de un calor intenso. Puede tener que ajustar las piezas que debe soldar en la obra

de construcción. Mantiene los metales unidos mediante plantillas y aplican las soldaduras.

- Pintor: Su principal ocupación es la distribución uniforme de pintura por las superficies a decorar utilizando herramientas tales como brochas o rodillos. Su principal función es para dar color y protección a sus paredes y techos de acuerdo a los gustos de los clientes y al diseño de la vivienda.
- Carpintero: Utiliza sus habilidades para construir estructuras y accesorios, tales como ventanas, techos, pisos, paredes y puertas de madera y otras estructuras de madera. Usa una gran variedad de herramientas manuales y eléctricas para cortar, dar forma y ensamblar estructuras de madera.

A continuación, se detallan cada una de las descripciones de los cargos según la propuesta realizada en la estructura organizacional:

Tabla No. 5: Descripción del Cargo Gerente General

Descripción del Cargo	
Nombre: Gerente General	Área: Gerencia General
Propósito: Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la Constructora, además de los distintos procesos de recursos humanos para contratar al personal adecuado para cada puesto de trabajo.	
Descripción de Cargo:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la representación legal de la Constructora. 2. Realizar la administración global de las actividades de la Constructora. 3. Lleva a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal. 4. Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos de la Constructora. 5. Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico. 6. Controlar y supervisar los reportes financieros, comparando resultados reales con los presupuestados. 	

7. Controlar los costos y rentabilidad de la empresa.
8. Administrar los presupuestos operacionales y las inversiones de la empresa de acuerdo a lo resuelto por el Directorio.
9. Elaborar expedientes laborales que cumplan con toda la documentación requerida.
10. Llevar el control de asistencia, llegadas tardes, ausencias injustificadas.
11. Detección, evaluación y recomendación de candidatos para las entrevistas.
12. Investigar, evaluar y analizar las nuevas técnicas de reclutamiento, métodos y procedimientos.
13. Participar en el desarrollo y ejecución de programas de orientación (inducción) y los procedimientos para los nuevos empleados.
14. Supervisar el cumplimiento de la seguridad e higiene laboral.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 6: Descripción del Cargo Contador

Descripción del Cargo	
Nombre: Contador	Área: Gerencia General
Propósito: Preparar información contable que permita generar estados financieros elaborados conforme a la normatividad vigente, útiles a los diversos usuarios.	
Descripción de Cargo:	
<ol style="list-style-type: none">1. Realizar las revisiones mensuales de la información contable. Revisar los costos y avalúos de los activos de la Constructora y controlar las depreciaciones de los activos.2. Firmar los estados financieros mensuales previamente revisados y corregidos.3. Realizar informes mensuales sobre la situación económica de la Constructora en comparación al mes anterior.4. Realizar sugerencias a gerencia en base al manejo de la parte contable de la Constructora.5. Realizar la revisión y corrección de los estados financieros emitidos durante el mes.6. Velar por que la contabilidad de la Constructora se mantenga al día.	

7. Emitir los reportes tributarios y realizar las presentaciones de dichos pagos tributarios.
8. Realizar las revaloraciones de los activos cuando la Constructora así lo requiera.
9. Revisar que se mantenga el orden de los respaldos contables que le dan sustento a la contabilidad mensual.
10. Realizar la nómina del pago de los trabajadores de la Constructora.

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla No. 7: Descripción del Cargo Supervisor General de Operaciones

Descripción del Cargo	
Nombre: Supervisor General de Operaciones	Área: Gerencia de Operaciones
Propósito: Supervisar las obras realizada por los trabajadores, vigilando que se lleven a cabo de acuerdo a lo solicitado por el cliente y cumpliendo en tiempo y forma con la entrega del trabajo.	
Descripción de Cargo: <ol style="list-style-type: none">1. Llevar el control de la asistencia del personal.2. Revisar y aprobar los planes de construcción y su respectiva planificación.3. Supervisar que los planes de operación se ejecuten.4. Supervisar el seguimiento de los controles de mantenimientos preventivos de los equipos de construcción.5. Realizar y controlar los presupuestos de maquinaria y personal del departamento.6. Coordinar y verificar el cumplimiento de los planes de seguridad establecidos.7. Supervisar y controlar la operación diaria velando por el cumplimiento de los controles de calidad.8. Atender las quejas de calidad de los clientes.9. Coordinar reuniones de seguimiento con los clientes.10. Velar que se cumplan con las normativas de higiene y de calidad. Además, que se sigan los mantenimientos preventivos de los equipos.11. Coordinar las sustituciones del personal, por ausencias o vacaciones.	

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla No. 8: Descripción del Cargo Carpintero

Descripción del Cargo	
Nombre: Carpintero	Área: Gerencia de Operaciones
Propósito: Realizar actividades propias de carpintería asignadas por el jefe inmediato. Así como también colabora con otras acciones de apoyo afines al cargo.	
Descripción de Cargo: <ol style="list-style-type: none">1. Estudiar dibujos técnicos y otras especificaciones técnicas en una obra.2. Tomar datos y efectuar cálculos para la instalación de elementos de carpintería.3. Armar y utilizar andamios cuando la altura lo requiera.4. Ajustar e instalar vestiduras como puertas, ventanas, escaleras, molduras, etc.5. Instalar mobiliario modular y gabinetes.6. Inspección de techos, paredes, puertas, ventanas, techos, rodapiés, muebles, y todos los materiales hechos de madera para su sustitución.7. Realizar estimaciones: Analizar, recopilar, calcular y comparar datos.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 9: Descripción del Cargo Auxiliar

Descripción del Cargo	
Nombre: Auxiliar	Área: Gerencia de Operaciones
Propósito: Cumplir de manera eficaz y eficiente las tareas encomendadas teniendo en cuenta la buena ejecución y culminación del producto terminado de la obra, cumpliendo con lo establecido por el cliente.	
Descripción de Cargo: <ol style="list-style-type: none">1. Cargar y descargar materiales de construcción y moverlos a las áreas de trabajo.2. Mezclar, regar y extender materiales.3. Apoyar en el montaje y desmontaje de andamios y barricadas en los sitios de construcción.4. Nivelar el terreno utilizando herramientas menores propias de la actividad en ejecución de acuerdo a especificaciones.5. Retirar los escombros y otros desechos de los sitios de construcción utilizando rastrillos, palas, carretillas y otro equipo.	

6. Realizar las actividades de mantenimientos preventivos y correctivos de las instalaciones locativas.
7. Brindar apoyo en otras actividades encomendadas por su jefe inmediato.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 10: Descripción del Cargo Soldador

Descripción del Cargo	
Nombre: Soldador	Área: Gerencia de Operaciones
Propósito: Construir estructuras y piezas metálicas, utilizando diseños de planos, instrumentos y maquinarias de soldadura en diferentes posiciones según especificaciones y Normas Técnicas.	
Descripción de Cargo: <ol style="list-style-type: none">1. Preparación de equipo para el desarrollo de labor asignada.2. Selección de soldadura adecuada para el trabajo.3. Soldar prefabricaciones y fabricaciones.4. Mantenimiento de los equipos en uso.5. Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos.6. Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo.7. Servir como apoyo en las obras que requieran trabajos de soldadura.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 11: Descripción del Cargo Pintor

Descripción del Cargo	
Nombre: Pintor	Área: Gerencia de Operaciones
Propósito: Ejecución correcta de las tareas de pintura asignadas; locales, muebles y equipos; de acuerdo al programa establecido, cuidando la conservación de materiales, herramientas y equipos; cumpliendo en forma permanente con las condiciones de salubridad y seguridad.	
Descripción de Cargo: <ol style="list-style-type: none">1. Acondicionar y preparar superficies que deban ser pintadas (hacer reparaciones, rasqueteado, yeso u otros tipos de trabajo).2. Preparar las superficies para la aplicación de pintura.3. Estar familiarizado con el uso y conservación de todos los materiales, maquinarias y herramientas utilizadas en el oficio.4. Ejecutar los trabajos en forma limpia, ordenada y con buena terminación; y uso adecuado y económico de los materiales.5. Estimar materiales de acuerdo a los rendimientos de los distintos productos.6. Realizar inspecciones periódicamente con el propósito de detectar deterioros que deben ser reparados.7. Cumplir con las normas de seguridad y las reglamentaciones vigentes, utilizando los elementos de protección adecuados.8. Realizar todas las tareas relacionadas que se le asignen.	

Fuente: *Elaboración propia*

Una vez identificada la descripción del cargo según los definidos en el organigrama propuesto, se presenta el análisis de cada uno de ellos en relación a los aspectos extrínseco, es decir, los requisitos que el cargo exige al ocupante.

Tabla No. 12: Análisis del Cargo Gerente General

Análisis del Cargo
<p>A. Requisitos Intelectuales</p> <p>Educación: Graduado en Lic. de Administración, Economía o carreras afines.</p> <p>Experiencia: Cuatro años en cargo de dirección y/o gerencia, de preferencia en empresas de construcción.</p> <p>Aptitudes: Liderazgo para el cambio, Pensamiento estratégico, Trabajo en Equipo, Compromiso y Ética, Toma de decisiones, Capacidad de Planificación, Organización y de Análisis, Habilidades Gerenciales.</p>
<p>B. Requisitos Físicos</p> <ol style="list-style-type: none">1. Sentado durante la jornada laboral, algunas veces de pie.2. Esfuerzo visual moderado en el uso de computadoras.
<p>A. Responsabilidad</p> <ol style="list-style-type: none">1. Es responsable por lograr la óptima administración de los sistemas y recursos que conforman la infraestructura técnica, orgánica y operativa de la Constructora.2. Es responsable de los materiales asignados como libro de reportes diarios, planillas de registros, bolígrafos, entre otros.3. Es responsable por la seguridad de otros.
<p>B. Condiciones de Trabajo</p> <ol style="list-style-type: none">1. El cargo se ubica en un ambiente de trabajo climatizado, en oficina equipada con todas las herramientas dispuestas para el desempeño de sus labores.2. La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente / enfermedad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 13: Análisis del Cargo Contador

Análisis del Cargo
<p>A. Requisitos Intelectuales</p> <p>Educación: Contador Público, preferiblemente autorizado.</p> <p>Experiencia: Mínimo dos años en cargos similares ejecutando los procesos propios de la contabilidad.</p> <p>Aptitudes: Responsable, Organizado, Comunicación efectiva, Planeación, Análisis de datos, Toma de decisiones, Liderazgo e Iniciativa.</p>

<p>B. Requisitos Físicos</p> <ol style="list-style-type: none">1. Sentado durante la jornada laboral, muy pocas veces de pie.2. Esfuerzo visual moderado en el uso de computadoras, concentración en la ejecución de sus labores.
<p>C. Responsabilidad</p> <ol style="list-style-type: none">1. No ejerce supervisión sobre otros cargos.2. Es responsable de los materiales asignados como libro de reportes diarios, planillas de registros, bolígrafos, entre otros.3. No es responsable por la seguridad de otros.
<p>D. Condiciones de Trabajo</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ambiente de trabajo climatizado, en oficina equipada con todas las herramientas dispuestas para el desempeño de sus labores.2. La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente / enfermedad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 14: Análisis del Cargo Supervisor General de Operaciones

Análisis del Cargo
<p>A. Requisitos Intelectuales</p> <p>Educación: Ing. Civil o Industrial.</p> <p>Experiencia: Mínimo un año en experiencia en el manejo de personal operativo y/o funciones afines.</p> <p>Aptitudes: Responsable, Organizado, Comunicación efectiva, Toma de decisiones, Liderazgo, Iniciativa y Creatividad.</p>
<p>B. Requisitos Físicos</p> <ol style="list-style-type: none">1. El cargo amerita esfuerzo físico de caminar constantemente, sentado / de pie periódicamente.2. Requiere un grado medio de concentración visual.
<p>C. Responsabilidad</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ejerce supervisión al personal a su cargo.

2. Es responsable de los materiales asignados como libro de reportes diarios, planillas de registros, bolígrafos, entre otros. Además, es responsable de manera indirecta del material utilizado por el personal a su cargo.
3. Responsable de velar por la calidad de servicio que ofrece la Constructora.
4. Es responsable por la seguridad de otros.

D. Condiciones de Trabajo

1. Ambiente de trabajo climatizado, en oficina equipada con todas las herramientas dispuestas para el desempeño de sus labores, y en ocasiones expuesto al sol.
2. La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente / enfermedad, con una magnitud moderada y con posibilidad de ocurrencia media.
3. En algunos casos requiere el uso de equipos de protección.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 15: Análisis del Cargo Carpintero

Análisis del Cargo
A. Requisitos Intelectuales Educación: Bachiller más curso en Carpintería / Ebanistería. Experiencia: Mínimo un año en cargos afines. Aptitudes: Responsable, Organizado, Comunicación efectiva, Iniciativa, Creatividad y Trabajo en equipo.
B. Requisitos Físicos <ol style="list-style-type: none">1. El cargo amerita un esfuerzo físico de trabajar de pie/sentado.2. Levantar pesos periódicamente.3. Requiere un grado medio de precisión manual y de concentración visual.
C. Responsabilidad <ol style="list-style-type: none">1. El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica. No ejerce supervisión.2. Es responsable con carácter constante por el uso de materiales, equipos y herramientas asignados.3. No es responsable por la seguridad de otros.
D. Condiciones de Trabajo

1. La ejecución de trabajo se encuentra en un ambiente cerrado / abierto, expuesto al calor y/o al calor.
2. La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente con una magnitud moderada y posibilidad de ocurrencia media.
3. El cargo requiere el uso de equipos de protección.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 16: Análisis del Cargo Auxiliar

Análisis del Cargo
<p>A. Requisitos Intelectuales</p> <p>Educación: Bachiller más curso afín al cargo de desempeño.</p> <p>Experiencia: Con experiencia mínima de un año al cargo en referencia.</p> <p>Aptitudes: Responsable, Organizado, Comunicación efectiva, Iniciativa, Creatividad, Trabajo en equipo, Estimar tiempo y material de trabajo.</p>
<p>B. Requisitos Físicos</p> <ol style="list-style-type: none">1. El cargo amerita un esfuerzo físico de trabajar de pie / agachado.2. Levantar y transportar materiales y equipos pesados constantemente durante la jornada laboral.3. Requiere un grado medio de concentración visual.
<p>C. Responsabilidad</p> <ol style="list-style-type: none">1. El cargo recibe supervisión de manera directa y constante. No ejerce supervisión.2. Responsable con carácter constante por el uso de materiales, equipos y herramientas asignadas.3. No es responsable por la seguridad de otros.
<p>D. Condiciones de Trabajo</p> <ol style="list-style-type: none">1. La ejecución del trabajo se ubica en un sitio cerrado / abierto, en un ambiente expuesto al sol, con calor y/o humedad.2. El trabajo está sometido a riesgo de accidentes graves y posibilidad de ocurrencia media.3. El cargo requiere el uso de equipos de protección.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 17: Análisis del Cargo Soldador

Análisis del Cargo
<p>A. Requisitos Intelectuales</p> <p>Educación: Bachiller industrial.</p> <p>Experiencia: Mínima un año en cargos similares.</p> <p>Aptitudes: Responsable, Organizado, Comunicación efectiva, Iniciativa, Creatividad y Trabajo en equipo.</p>
<p>B. Requisitos Físicos</p> <ol style="list-style-type: none">1. Permanecer de pies y algunas veces agachado durante la jornada laboral.2. Levantar y transportar equipos pesados.3. Requiere un grado medio de precisión manual y de concentración visual.
<p>C. Responsabilidad</p> <ol style="list-style-type: none">1. El cargo recibe supervisión de manera directa y constante. No ejerce supervisión.2. Es responsable en el manejo de insumos, equipos y herramientas asignados.3. No es responsable de la seguridad de otros.
<p>D. Condiciones de Trabajo</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ambiente de trabajo se ubica en un sitio cerrado / abierto, en un ambiente seco/iluminado.2. La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente con una magnitud moderada y posibilidad de ocurrencia media.3. El cargo requiere el uso de equipos de protección.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 18: Análisis del Cargo Pintor

Análisis del Cargo
<p>A. Requisitos Intelectuales</p> <p>Educación: Bachiller más curso de Técnicas de Acabado y Texturización de Interiores y Exteriores.</p> <p>Experiencia: Con o sin experiencia.</p> <p>Aptitudes: Responsable, Organizado, Comunicación efectiva, Iniciativa, Creatividad y Trabajo en equipo.</p>
<p>B. Requisitos Físicos</p>

1. Trabajar de pies, algunas veces agachado y frecuentemente en posiciones difíciles y en alturas.
2. Subir escaleras, levantar y transportar material y equipos pesados.
3. Esfuerzo visual alto al realizar la jornada laboral.

C. Responsabilidad

1. El cargo recibe supervisión de manera directa y constante. No ejerce supervisión.
2. Es responsables en el uso de insumos, equipos y herramientas para las operaciones que realiza.

D. Condiciones de Trabajo

1. El cargo se ubica en un sitio abierto/cerrado, en un ambiente con calor.
2. Sometido a riesgo de accidente y con posibilidad de ocurrencia media.
3. El cargo requiere el uso de equipos de protección.

Fuente: Elaboración propia

4. Descripción de las Políticas

Según Chiavenato (p. 161) define las políticas como reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados.

A continuación, se presentan las políticas por áreas propuestas a la Constructora, en ellas se contemplan normas, responsabilidades y comportamientos que deben ser entendidos y acatados por todos los trabajadores de la Constructora:

4.1. POLÍTICAS

➤ POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

Propósito: Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la Constructora, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la Constructora.

Exposición de las políticas

De la estructura orgánica

- a) Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada por el Gerente General, en base a estudios y análisis de procesos organizacionales.
- b) La organización estructural contará con cargos, en el cual según el nivel ubicado tendrá la facultad y capacidad de decisión que se ejecuten los lineamientos para cumplir la misión y buscar alcanzar la visión.
- c) La creación y funcionamiento de nuevas unidades serán factibles en la medida que conlleve la creación de nuevos servicios o la mejora de los existentes, en términos de costo, oportunidad y calidad.

De proyectos

- a) El área operativa de la Constructora deberá guardar relación con los proyectos que se realizan, evitando la duplicidad de funciones y atribuciones. Independientemente de la especialización, cada proyecto debe contar con un responsable que será quién responda por el desarrollo del mismo.

Del desempeño gerencial

- a) El desempeño de la Gerencia y demás colaboradores se medirá en función del cumplimiento de las metas establecidas que sea correspondiente con la misión, visión y objetivos organizacionales.

➤ POLÍTICAS DE REGULACIÓN INTERNA

Propósito: Ordenar y difundir el marco normativo interno de la Constructora.

Exposición de las políticas

- a) La jornada de trabajo se establece de conformidad a lo dispuesto en el artículo 51 del código del Trabajo, de cuarenta y ocho horas semanales máximo para la jornada diurna.

- b) El cumplimiento de los límites de inicio y finalización de la jornada de trabajo, será controlado mediante el supervisor General de Operaciones y conforme controles manuales, siendo estos previamente comunicados a los trabajadores.
- c) Es política de la Constructora mantener informados a sus trabajadores sobre las políticas, misión, visión, objetivos organizacionales y estructura, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la Constructora, su relación con otros cargos, y como ejecutar sus funciones de acuerdo a las fichas ocupacionales.
- d) El Gerente General y el Supervisor General Operaciones son los responsable de que se documenten las principales actividades según los cargos, ya que tienen la autoridad para organizar, controlar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de las funciones de acuerdo a su cargo.
- e) Es obligación del responsable de cada actividad, el asegurar que éste y la documentación asociada, se revise y se mantenga actualizada para garantizar la correcta ejecución de tareas que le ha sido asignado.
- f) La elaboración de documentos relacionados con las políticas, estructura y manuales será dirigida por el Gerente General, en conjunto con los cargos involucrados en el tema objeto de documentación. Una vez concluida su elaboración, el mismo Gerente dará la aprobación del manual.
- g) Una vez aprobadas las políticas y los manuales por el Gerente General, deberán darse a conocer a los trabajadores de la Constructora por medio de una inducción.

➤ **POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

Propósito: Establecer directrices que le permitan a la Constructora contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado

ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina y preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con que cuenta la empresa.

Exposición de las políticas

- a) Los bienes muebles, inmuebles y maquinarias de la Constructora Servicios Profesionales LEVY, deberán recibir el mantenimiento respectivo a efectos de precautelar su buen estado de presentación y conservación, este proceso estará a cargo por una persona externa a la Constructora.
- b) Los bienes de la Constructora que originen gastos en exceso se los dará de baja para su posterior remate.
- c) Mantener el orden y la limpieza en apoyo a la persona encargada de garantizar la limpieza en la Constructora.
- d) Los bienes de la compañía, excepto aquellos que hayan sido dados de baja, deben estar asegurados a base de avalúos reales.

➤ POLÍTICAS DE OPERACIONES

Propósito: Normar las actividades operacionales dentro de los lineamientos establecidos, para cumplir la misión y buscar alcanzar la visión.

Exposición de las políticas

- a) Se deberán establecer los mecanismos necesarios y la utilización de las herramientas adecuadas que permitan un control y evaluación continuos sobre el grado de servicio y niveles de calidad; los que deberán cumplir con los índices establecidos y acuerdos de servicio que se convengan con los clientes.
- b) El Supervisor General de Operaciones deberá garantizar que todos los contratos de proyectos se cumplan en los plazos definidos y bajo las especificaciones técnicas contratadas.

➤ **POLÍTICAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA**

Propósito: Orientar los procesos de elaboración y entrega de la información financiera y contable asegurando que se cumplan con las normas contables y la legislación vigente respecto a su formulación y presentación, de tal forma que la administración cuente con información oportuna, completa y adecuada para la toma de decisiones.

Exposición de las políticas

- a) El Contador es el responsable por la preparación, análisis y presentación de los Estados Financieros mensuales y anuales.
- b) Igualmente, el Contador tienen bajo su responsabilidad la presentación oportuna de todas las declaraciones de impuestos a los que la Constructora está legalmente obligado.
- c) El Contador deberá elaborar y mantener actualizados los procedimientos contables de cualquier naturaleza que aseguren la adecuada fluidez de los procesos contables y su interacción con las demás áreas generadoras de información contable y presentación de los estados financieros mensuales y anuales.

➤ **POLÍTICAS DE COMPRAS**

Propósito: Establecer la logística adecuada para que la Constructora pueda disponer oportunamente de los equipos, mobiliario, materiales e insumos necesarios, para la operación y mantenimiento de la instalación, a precios justos y con los mayores niveles de calidad.

Exposición de las políticas

- a) Los únicos autorizados a emitir órdenes de compra son el Gerente General y el Supervisor General de Operaciones.
- b) Para adjudicar compras se deberá tomar en consideración el precio, plazo de entrega, calidad, garantía, marca, procedencia, confiabilidad y experiencia del proveedor.

- c) Para la adquisición de cualquier tipo de suministros, equipos y materiales, se procurará conseguir el menor precio y las mejores condiciones de pago.
- d) Los procesos de compras deberán iniciarse una vez aprobado el presupuesto.

➤ **POLÍTICAS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

Propósito: Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la Constructora y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos y asegurar su futuro desarrollo.

Exposición de las políticas

- a) Todo proceso de selección de personal se iniciará con la elaboración del correspondiente “Requerimiento de Personal”, el mismo que deberá estar firmada por el Gerente. Esto se aplicará para todos los casos de vacantes, reemplazos y creación de nuevos puestos. El Gerente General aprobará los requerimientos de personal, en base a la documentación que justifique la decisión.
- b) En caso que se genere una vacante, se dará preferencia al personal estable de la Constructora, que se ajuste al perfil del cargo, mediante un concurso interno. En caso de declararse desierto el concurso debido a que no existe personal que cumpla con el perfil requerido, se buscarán fuentes de reclutamiento externo.
- c) No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.
- d) Para la incorporación de personal el Gerente General deberá confirmar la existencia del cargo dentro del organigrama aprobado por el mismo.

- e) La elección del candidato a ser contratado constituye responsabilidad exclusiva del Gerente General, quién tomará su decisión en base a la información provista por el proceso de selección respectivo.

➤ **POLÍTICAS SALARIAL**

Propósito: Crear un sistema de remuneración ordenado, equitativo para la Constructora y para los trabajadores, que motive el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas de la Constructora.

Exposición de las políticas

- a) El sistema de remuneración de la Constructora obedecerá a un modelo de acuerdo con el mercado laboral local del sector construcción y según lo establecido en la Ley 625 Salario Mínimo art. 4 y a la toma de decisión Gerencial.
- b) Las elevaciones salariales se realizarán únicamente como consecuencia de la evaluación de desempeño y la situación financiera de la Constructora.
- c) Todo requerimiento de pago de horas extras y viáticos deberá obedecer a una programación de trabajo previamente establecido y en función de su costo beneficio; y deberán ser autorizados por el Supervisor General de Operaciones.
- d) El pago de hora extras únicamente será dedicado al personal encargado de los proyectos (Auxiliar, carpintero, soldador, pintor), si el proyecto en ejecución lo amerita.
- e) Los empleados laboraran horas extraordinarias y/o suplementarias (días domingos, horas de la noche o días feriados) siempre y cuando el proyecto en ejecución lo requiera.

➤ **POLÍTICAS DE VACACIONES**

Propósito: Establecer la directriz bajo la cual la Gerencia deberá planificar las vacaciones de sus trabajadores, con la finalidad de propiciar su necesario descanso anual, asegurando que la ausencia temporal de aquellos no cause inconvenientes al normal desarrollo de actividades.

Exposición de las políticas

- a) El goce de vacaciones se realizará en base a la programación anual de cada área presentará como parte de su plan operativo anual, tomando en cuenta lo establecido en la Ley No. 185 Código del Trabajo en su Título III Capítulo III. De las Vacaciones, en su art. 76.
- b) Cuando por necesidades imperiosas de la Constructora, el trabajador se vea imposibilitado de hacer uso de las vacaciones, el jefe inmediato y el trabajador deberán acordar una nueva fecha de goce de las mismas y comunicarlo al Gerente General.

CAPITULO III: MANUAL DE POLÍTICAS, ORGANIZACIÓN, CARGOS Y FUNCIONES



El presente capítulo contiene los manuales administrativos propuestos para la gestión funcional de la Constructora “Servicios Profesionales LEVY”.

Capítulo III: Manual de Políticas, Organización y Cargos y Funciones

En este capítulo se presenta la propuesta de los manuales administrativos de los cuales se proponen tres, como son el Manual de Políticas, Organización y Cargos y Funciones, para la gestión funcional de la Constructora “Servicios Profesionales LEVY”.

PROPUESTA DE MANUAL DE POLÍTICAS

MANUAL DE POLÍTICAS

MANUAL DE POLÍTICAS
CONSTRUCTORA SERVICIOS PROFESIONALES LEVY

Versión NOVIEMBRE, 2019

Managua, Nicaragua, Noviembre 2019

Índice del Manual de Políticas

- I. INTRODUCCIÓN.
- II. OBJETIVOS.
- III. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.
- IV. METODOLOGÍA UTILIZADA.
- V. PROCESO DE REVISIONES Y MODIFICACIONES.
- VI. POLÍTICAS.

I. INTRODUCCIÓN.

El presente documento contiene el Manual políticas de la Constructora Servicios Profesionales LEVY, es una herramienta que le brindará a la Constructora información de forma clara y precisa sobre el funcionamiento interno de esta.

La iniciativa de identificar y establecer políticas, tiene además la finalidad de permitir a sus integrantes, ejecutivos y trabajadores encausar sus iniciativas, fomentar el trabajo en equipo, de tal forma que se integren y coordinen los esfuerzos de todas las áreas de la Constructora en una misma dirección.

La estandarización de políticas permitirá cumplir los objetivos de la Constructora, ya que se logrará determinar los niveles de responsabilidad de cada trabajador de la Constructora en cada una de las actividades ejecutadas, facilitando el seguimiento y control de los procesos en la toma de decisiones.

II. OBJETIVOS.

➤ **Generales**

Establecer las condiciones generales que deberán cumplir todos los trabajadores de la Constructora LEVY con el fin de proporcionar pautas para la agilización de los procesos de toma de decisiones.

➤ **Específicos**

- ✓ Dar a conocer de forma detallada y precisa las políticas que regirán a la Constructora Servicios Profesionales LEVY.
- ✓ Facilitar la actuación del personal que participa en la consecución de los objetivos y en desempeño de las funciones de los cargos que tiene asignados.
- ✓ Ayudar en la coordinación del trabajo y a evitar duplicidades de funciones.

- ✓ Apoyar en la inducción del personal de nuevo ingreso en la capacitación y adiestramiento de las actividades a realizar.
- ✓ Facilitar la interacción entre los distintos cargos propiciando un correcto flujo de información y comunicación.

III. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.

3.1. Misión

“Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios en la rama de la construcción a nivel nacional, en búsqueda continua de la confianza y satisfacción de nuestros clientes, proveedores y colaboradores por medio de la calidad de nuestros servicios a precios competitivos para el desarrollo económico de la Constructora.”

3.2. Visión

“Ser reconocidos a nivel nacional como la mejor alternativa líder en el mercado de la construcción, comprometida con la innovación dando satisfacción, confianza y seguridad mediante las respuestas oportunas a las necesidades de los clientes.”

3.3. Objetivos Organizacionales

- Ser una empresa dedicada a la prestación de servicios en la rama de la construcción a nivel nacional.
- Buscar de forma continua la confianza de nuestros clientes, proveedores y colaboradores.
- Satisfacer a nuestros clientes, proveedores y colaboradores por medio de la calidad de nuestros servicios.
- Ser reconocidos a nivel nacional como la mejor alternativa líder en el mercado de la construcción.
- Comprometernos con la innovación para dar soluciones oportunas a las respuestas y necesidades de los clientes.

3.4. Valores

- Responsabilidad: Disposición permanente de cumplir los compromisos adquiridos sin desviarse del objetivo fundamental, tener el hábito de rendir cuenta oportunamente y justificar los actos, conservar memoria de los aciertos, pero también de los accidentes del esfuerzo.
- Respeto: Valorar las diferencias de opinión y pensamiento, promulgamos el respeto por la equidad de género y medio ambiente.
- Integridad: Mantener coherencia y autenticidad en la relación con los clientes, trabajadores y proveedores.
- Trabajo en Equipo: Fomentar la máxima colaboración, comunicación entre todos aquellos que forman parte de la Constructora para alcanzar objetivos comunes.

3.5. Ambiente de Trabajo

Para tener un buen ambiente de trabajo se deberá: tener en cuenta:

- Mantener una buena comunicación: Es importante tener una buena comunicación fluida entre los jefes y subordinados, esto además propicia un ambiente laboral armonioso.
- Evitar el favoritismo: Un jefe siempre debe ser imparcial. Todos los trabajadores deben ser tratados por igual.
- Ofrecer herramientas necesarias: Esto con el objetivo propiciar un trabajo eficiente y productivo.

IV. METODOLOGÍA UTILIZADA.

Para llevar a cabo la declaración de las políticas se procedió a realizar lo siguiente:

1. Desarrollar una lista de políticas por función operacional (Gerencia, Operaciones).
2. Discutir la lista de políticas para:

- 2.1. Determinar una lista de políticas que realmente se requieren definir.
- 2.2. Precisar los límites a que llegaran las políticas.
- 2.3. Determinar una prioridad de políticas a ser desarrolladas.
- 2.4. Integrar las políticas al manual propuesto.

V. PROCESO DE REVISIONES Y MODIFICACIONES.

Las políticas definidas en este manual deben ser revisadas periódicamente en forma sistemática y aprobadas por el Gerente General.

En caso de que se encontrara con información errónea, incompleta, desactualizada, el Gerente General se encargará de tomar las medidas correctivas de acuerdo con las oportunidades y condiciones de la Constructora para este manual.

VI. POLÍTICAS.

➤ POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

Propósito: Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la Constructora, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la Constructora.

Exposición de las políticas

De la estructura orgánica

- a) Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada por el Gerente General, en base a estudios y análisis de procesos organizacionales.
- b) La organización estructural contará con cargos, en el cual según el nivel ubicado tendrá la facultad y capacidad de decisión que se ejecuten los lineamientos para cumplir la misión y buscar alcanzar la visión.

- c) La creación y funcionamiento de nuevas unidades serán factibles en la medida que conlleve la creación de nuevos servicios o la mejora de los existentes, en términos de costo, oportunidad y calidad.

De proyectos

- a) El área operativa de la Constructora deberá guardar relación con los proyectos que se realizan, evitando la duplicidad de funciones y atribuciones. Independientemente de la especialización, cada proyecto debe contar con un responsable que será quién responda por el desarrollo del mismo.

Del desempeño gerencial

- a) El desempeño de la Gerencia y demás colaboradores se medirá en función del cumplimiento de las metas establecidas que sea correspondiente con la misión, visión y objetivos organizacionales.

➤ POLÍTICAS DE REGULACIÓN INTERNA

Propósito: Ordenar y difundir el marco normativo interno de la Constructora.

Exposición de las políticas

- a) La jornada de trabajo se establece de conformidad a lo dispuesto en el artículo 51 del código del Trabajo, de cuarenta y ocho horas semanales máximo para la jornada diurna.
- b) El cumplimiento de los límites de inicio y finalización de la jornada de trabajo, será controlado mediante el supervisor General de Operaciones y conforme controles manuales, siendo estos previamente comunicados a los trabajadores.
- c) Es política de la Constructora mantener informados a sus trabajadores sobre las políticas, misión, visión, objetivos organizacionales y estructura, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la Constructora, su relación con

- otros cargos, y como ejecutar sus funciones de acuerdo a las fichas ocupacionales.
- d) El Gerente General y el Supervisor General Operaciones son los responsables de que se documenten las principales actividades según los cargos, ya que tienen la autoridad para organizar, controlar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de las funciones de acuerdo a su cargo.
 - e) Es obligación del responsable de cada actividad, el asegurar que éste y la documentación asociada, se revise y se mantenga actualizada para garantizar la correcta ejecución de tareas que le ha sido asignado.
 - f) La elaboración de documentos relacionados con las políticas, estructura y manuales será dirigida por el Gerente General, en conjunto con los cargos involucrados en el tema objeto de documentación. Una vez concluida su elaboración, el mismo Gerente dará la aprobación del manual.
 - g) Una vez aprobadas las políticas y los manuales por el Gerente General, deberán darse a conocer a los trabajadores de la Constructora por medio de una inducción.

➤ **POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

Propósito: Establecer directrices que le permitan a la Constructora contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina y preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con que cuenta la empresa.

Exposición de las políticas

- a) Los bienes muebles, inmuebles y maquinarias de la Constructora Servicios Profesionales LEVY, deberán recibir el mantenimiento respectivo a efectos de precautelar su buen estado de presentación y conservación, este proceso estará a cargo por una persona externa a la Constructora.
- b) Los bienes de la Constructora que originen gastos en exceso se los dará de baja para su posterior remate.
- c) Mantener el orden y la limpieza en apoyo a la persona encargada de garantizar la limpieza en la Constructora.
- d) Los bienes de la compañía, excepto aquellos que hayan sido dados de baja, deben estar asegurados a base de avalúos reales.

➤ **POLÍTICAS DE OPERACIONES**

Propósito: Normar las actividades operacionales dentro de los lineamientos establecidos, para cumplir la misión y buscar alcanzar la visión.

Exposición de las políticas

- a) Se deberán establecer los mecanismos necesarios y la utilización de las herramientas adecuadas que permitan un control y evaluación continuos sobre el grado de servicio y niveles de calidad; los que deberán cumplir con los índices establecidos y acuerdos de servicio que se convengan con los clientes.
- b) El Supervisor General de Operaciones deberá garantizar que todos los contratos de proyectos se cumplan en los plazos definidos y bajo las especificaciones técnicas contratadas.

➤ **POLÍTICAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA**

Propósito: Orientar los procesos de elaboración y entrega de la información financiera y contable asegurando que se cumplan con las normas contables y la legislación vigente respecto a su formulación y presentación, de tal forma

que la administración cuente con información oportuna, completa y adecuada para la toma de decisiones.

Exposición de las políticas

- a) El Contador es el responsable por la preparación, análisis y presentación de los Estados Financieros mensuales y anuales.
- b) Igualmente, el Contador tienen bajo su responsabilidad la presentación oportuna de todas las declaraciones de impuestos a los que la Constructora está legalmente obligado.
- c) El Contador deberá elaborar y mantener actualizados los procedimientos contables de cualquier naturaleza que aseguren la adecuada fluidez de los procesos contables y su interacción con las demás áreas generadoras de información contable y presentación de los estados financieros mensuales y anuales.

➤ **POLÍTICAS DE COMPRAS**

Propósito: Establecer la logística adecuada para que la Constructora pueda disponer oportunamente de los equipos, mobiliario, materiales e insumos necesarios, para la operación y mantenimiento de la instalación, a precios justos y con los mayores niveles de calidad.

Exposición de las políticas

- a) Los únicos autorizados a emitir órdenes de compra son el Gerente General y el Supervisor General de Operaciones.
- b) Para adjudicar compras se deberá tomar en consideración el precio, plazo de entrega, calidad, garantía, marca, procedencia, confiabilidad y experiencia del proveedor.
- c) Para la adquisición de cualquier tipo de suministros, equipos y materiales, se procurará conseguir el menor precio y las mejores condiciones de pago.
- d) Los procesos de compras deberán iniciarse una vez aprobado el presupuesto.

➤ **POLÍTICAS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

Propósito: Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la Constructora y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos y asegurar su futuro desarrollo.

Exposición de las políticas

- a) Todo proceso de selección de personal se iniciará con la elaboración del correspondiente “Requerimiento de Personal”, el mismo que deberá estar firmada por el Gerente. Esto se aplicará para todos los casos de vacantes, reemplazos y creación de nuevos puestos. El Gerente General aprobará los requerimientos de personal, en base a la documentación que justifique la decisión.
- b) En caso que se genere una vacante, se dará preferencia al personal estable de la Constructora, que se ajuste al perfil del cargo, mediante un concurso interno. En caso de declararse desierto el concurso debido a que no existe personal que cumpla con el perfil requerido, se buscarán fuentes de reclutamiento externo.
- c) No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.
- d) Para la incorporación de personal el Gerente General deberá confirmar la existencia del cargo dentro del organigrama aprobado por el mismo.
- e) La elección del candidato a ser contratado constituye responsabilidad exclusiva del Gerente General, quién tomará su decisión en base a la información provista por el proceso de selección respectivo.

➤ **POLÍTICAS SALARIAL**

Propósito: Crear un sistema de remuneración ordenado, equitativo para la Constructora y para los trabajadores, que motive el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas de la Constructora.

Exposición de las políticas

- a) El sistema de remuneración de la Constructora obedecerá a un modelo de acuerdo con el mercado laboral local del sector construcción y según lo establecido en la Ley 625 Salario Mínimo art. 4 y a la toma de decisión Gerencial.
- b) Las elevaciones salariales se realizarán únicamente como consecuencia de la evaluación de desempeño y la situación financiera de la Constructora.
- c) Todo requerimiento de pago de horas extras y viáticos deberá obedecer a una programación de trabajo previamente establecido y en función de su costo beneficio; y deberán ser autorizados por el Supervisor General de Operaciones.
- d) El pago de hora extras únicamente será dedicado al personal encargado de los proyectos (Auxiliar, carpintero, soldador, pintor), si el proyecto en ejecución lo amerita.
- e) Los empleados laboraran horas extraordinarias y/o suplementarias (días domingos, horas de la noche o días feriados) siempre y cuando el proyecto en ejecución lo requiera.

➤ **POLÍTICAS DE VACACIONES**

Propósito: Establecer la directriz bajo la cual la Gerencia deberá planificar las vacaciones de sus trabajadores, con la finalidad de propiciar su necesario descanso anual, asegurando que la ausencia temporal de aquellos no cause inconvenientes al normal desarrollo de actividades.

Exposición de las políticas

- a) El goce de vacaciones se realizará en base a la programación anual de cada área presentará como parte de su plan operativo anual, tomando en cuenta lo establecido en la Ley No. 185 Código del Trabajo en su Título III Capítulo III. De las Vacaciones, en su art. 76.
- b) Cuando por necesidades imperiosas de la Constructora, el trabajador se vea imposibilitado de hacer uso de las vacaciones, el jefe inmediato y el trabajador deberán acordar una nueva fecha de goce de las mismas y comunicarlo al Gerente General.

PROPUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
CONSTRUCTORA SERVICIOS PROFESIONALES LEVY

Versión NOVIEMBRE, 2019

Managua, Nicaragua, Noviembre 2019

Índice del Manual de Organización

- I. INTRODUCCIÓN.
- II. OBJETIVOS.
- III. ALCANCE.
- IV. MISIÓN Y VISIÓN PROPUESTA.
- V. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.
- VI. ORGANIGRAMA PROPUESTO.
- VII. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

I. INTRODUCCIÓN.

El presente documento contiene el Manual de organización de la Constructora Servicios Profesionales LEVY, es una herramienta de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre los cargos, siendo ello un instrumento de información y de consulta.

El manual es un medio de familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman la Constructora, su consulta permite la claridad de sus niveles de autoridad de cada una de los cargos que lo integran.

La comprensión de la jerarquía, niveles, líneas de mando, etc. es algo sencillo y fácil de percibir cuando se dispone de una base de información ordenada y congruente, los cuales son factores indispensables para hacer vulnerable una organización al cambio.

Para enriquecer el contenido del manual y mantenerlo actualizado, es conveniente que se revise periódicamente, lo que permitirá extender el tiempo de su vigencia y utilidad.

II. OBJETIVOS.

Brindar a los trabajadores un documento formal que reúna la estructura organizacional por cargos, identificando la relación que debe existir entre los cargos, que permita su conocimiento y aplicación.

III. ALCANCE.

El presente manual es de estricto conocimiento para todos los trabajadores de la Constructora.

IV. MISIÓN Y VISIÓN PROPUESTA.

MISIÓN

“Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios en la rama de la construcción a nivel nacional, en búsqueda continua de la confianza y satisfacción de nuestros clientes, proveedores y colaboradores por medio de la calidad de nuestros servicios a precios competitivos para el desarrollo económico de la Constructora.”

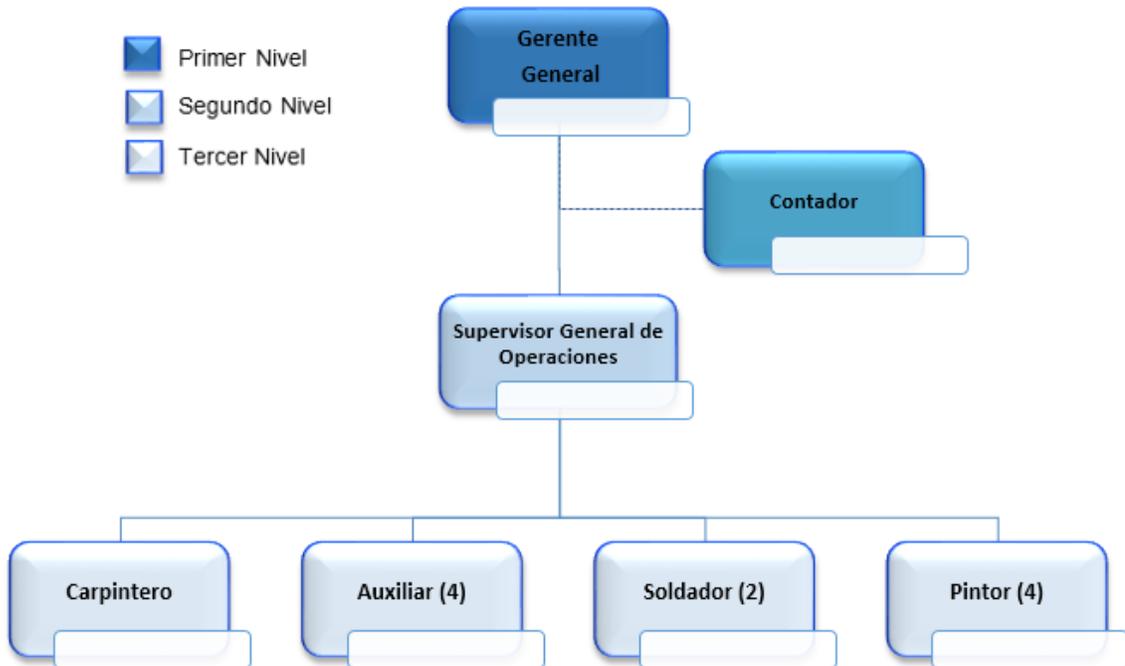
VISIÓN

“Ser reconocidos a nivel nacional como la mejor alternativa líder en el mercado de la construcción, comprometida con la innovación dando satisfacción, confianza y seguridad mediante las respuestas oportunas a las necesidades de los clientes.”

V. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

- ✓ Ser una empresa dedicada a la prestación de servicios en la rama de la construcción a nivel nacional.
- ✓ Buscar de forma continua la confianza de nuestros clientes, proveedores y colaboradores.
- ✓ Satisfacer a nuestros clientes, proveedores y colaboradores por medio de la calidad de nuestros servicios.
- ✓ Ser reconocidos a nivel nacional como la mejor alternativa líder en el mercado de la construcción.
- ✓ Comprometernos con la innovación para dar soluciones oportunas a las respuestas y necesidades de los clientes.

VI. ORGANIGRAMA PROPUESTO.



VII. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

La estructura orgánica de la Constructora Servicios Profesionales LEVY, tiene base en el organigrama propuesto, en cuanto a representación gráfica, así como el título de su cargo, siendo detallada de la manera siguiente:

1.1. Por cargos

- Gerente General
 - Contador
- Supervisor General de Operaciones
 - Carpintero
 - Auxiliar
 - Soldador
 - Pintor

PROPUESTA DEL MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES
CONSTRUCTORA SERVICIOS PROFESIONALES LEVY

Versión NOVIEMBRE, 2019

Managua, Nicaragua, Noviembre 2019

Índice del Manual de Cargos y Funciones

- I. INTRODUCCIÓN.
- II. MARCO JURÍDICO.
- III. OBJETIVOS.
- IV. ALCANCE.
- V. MISIÓN PROPUESTA.
- VI. VISIÓN PROPUESTA.
- VII. VALORES PROPUESTOS.
- VIII. ORGANIGRAMA PROPUESTO.
- IX. FICHAS OCUPACIONALES.
- X. CONCLUSIONES DEL MANUAL

I. INTRODUCCIÓN.

Para la elaboración del manual de cargos y funciones se necesitó diseñar la estructura organizacional, analizar los cargos existentes en la Constructora con el objetivo de determinar las responsabilidades y funciones de todo el personal que labora en ella, propiciando la integración del trabajo en equipo, de modo que cada una de las funciones de los trabajadores se encuentren bien definidas ya que permite contar con la documentación de cada uno de los puestos de trabajo, sus funciones y perfil requerido.

Este trabajo fue desarrollado en base a la colaboración de la gerencia y del personal que labora en la Constructora, la estructura del manual es la siguiente: Introducción, objetivos, alcance, propuesta de misión, propuesta de visión, organigrama propuesto, fichas ocupacionales y conclusión, el diseño de las fichas es un diseño propio enfocado en la sencillez para mayor comprensión del contenido.

El manual de cargos y funciones debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambio que surge de las necesidades propias de toda empresa, es conveniente que se revise periódicamente, lo que permitirá extender el tiempo de su vigencia y utilidad.

II. MARCO JURÍDICO.

- Constitución Política de Nicaragua, febrero 2007, Título IV Derechos, deberes, y garantías del pueblo nicaragüense, Capítulo V Derechos Laborales.
- Código del Trabajo (con sus reformas, adiciones e interpretación auténtica) Ley No. 185.
- Ley General de Higiene y Seguridad del trabajo, Ley No. 618.
- Ley de Seguridad Social, Ley No. 539.
- Ley reguladora de la actividad de diseño y construcción decreto No. 237.

- Reglamento De Ley De Empresas Del Ministerio De La Construcción, Resolución Ministerial No. 026-84.

III. OBJETIVOS.

Los objetivos generales como específicos que se han planteado para este Manual son los siguientes:

➤ **General.**

Brindar a los trabajadores de la Constructora una descripción ordenada y sistemática de sus funciones de acuerdo a las especificidades del trabajo a realiza.

➤ **Específicos.**

- ✓ Disponer de un documento formal que reúna la estructura organizacional de la Constructora; la descripción de responsabilidades, conocimientos, y habilidades de cada puesto de trabajo, que permita su conocimiento, comprensión y aplicación.
- ✓ Identificar las vinculaciones entre los diferentes cargos, para facilitar la coordinación y evitar las posibles duplicaciones.
- ✓ Realizar las actividades de manera eficiente para una mejor atención a los clientes.
- ✓ Facilitar al trabajador una herramienta que le ayude al cumplimiento de sus tareas.
- ✓ Servir de base para el proceso de selección de nuevo personal bajo procedimientos específicos para tal fin.

IV. ALCANCE.

El manual que se ha diseñado para la empresa Servicios Profesionales LEVY aplica para todos los cargos, los cuales son: Gerente General, Contador, Supervisor General de Operaciones, Carpintero, Auxiliar, Soldador y Pintor. Dando inicio desde el momento de su aprobación para que se ponga en

práctica sin tener fecha de culminación ya que su propósito es el de mejorar de forma significativa la organización de la Constructora.

V. MISIÓN PROPUESTA.

“Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios en la rama de la construcción a nivel nacional, en búsqueda continua de la confianza y satisfacción de nuestros clientes, proveedores y colaboradores por medio de la calidad de nuestros servicios a precios competitivos para el desarrollo económico de la Constructora.”

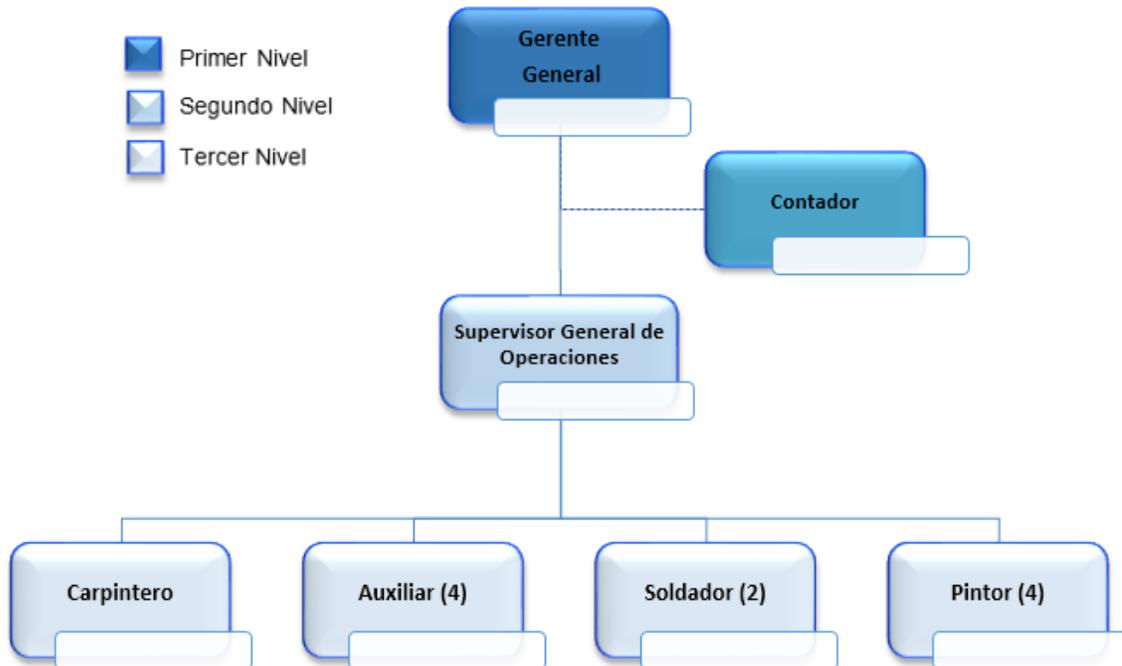
VI. VISIÓN PROPUESTA.

“Ser reconocidos a nivel nacional como la mejor alternativa líder en el mercado de la construcción, comprometida con la innovación dando satisfacción, confianza y seguridad mediante las respuestas oportunas a las necesidades de los clientes.”

VII. VALORES PROPUESTOS.

- Responsabilidad: Disposición permanente de cumplir los compromisos adquiridos sin desviarse del objetivo fundamental, tener el hábito de rendir cuenta oportunamente y justificar los actos, conservar memoria de los aciertos, pero también de los accidentes del esfuerzo.
- Respeto: Valorar las diferencias de opinión y pensamiento, promulgamos el respeto por la equidad de género y medio ambiente.
- Integridad: Mantener coherencia y autenticidad en la relación con los clientes, trabajadores y proveedores.
- Trabajo en Equipo: Fomentar la máxima colaboración, comunicación entre todos aquellos que forman parte de la Constructora para alcanzar objetivos comunes.

VIII. ORGANIGRAMA PROPUESTO.



IX. FICHAS OCUPACIONALES.

La ficha ocupacional en las cuales se muestra el perfil de cada cargo detallando la descripción general del este, las interrelaciones con las áreas, la función que debe desempeñar el colaborador, los requisitos del cargo para aplicar a él, responsabilidades a cumplir y la remuneración del mismo.

Cada uno de estos será detallado de forma individual, a continuación, se presenta el modelo que se ocupará para el desarrollo de la ficha ocupacional, detallando brevemente su utilización y el alcance que se tendrá dentro del Manual de Cargos y Funciones que se le propone a la Constructora LEVY.

Tabla No. 19: Formato de la Ficha Ocupacional

LOGO	Constructora Servicios Profesionales LEVY FICHA OCUPACIONAL	Código:	Siglas del área-siglas del cargo-nivel en el organigrama-Número de cargo.
		Versión:	Número de modificación o creación.
		Página:	Número de páginas.
		Fecha:	Fecha en que se realiza la ficha.
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo:	Nombre específico del cargo.		
Área:	Donde está ubicado el cargo.		
Jefe Inmediato:	Cargo superior inmediato al cargo que se detalla.		
Propósito del cargo	Objetivo específico del cargo de forma clara y precisa.		
II. DESCRIPCIÓN FUNCIONES ESPECÍFICAS			
Funciones que se desarrollan para este cargo.			
III. REQUISITOS INTELECTUALES			
Conocimientos Básicos	Nivel de aprendizaje para ejercer el cargo.		
Educación	Nivel requerido para ejercer el cargo.		
Experiencia	Experiencia en término de años para optar al cargo.		
Habilidades	Habilidades propias que requiere el cargo para su buen desempeño.		
IV. REQUISITOS FÍSICOS			
Energía y de esfuerzos físico y mental requeridos.			
V. RESPONSABILIDADES			
Responsabilidades que se desarrollan en este cargo.			
IV. CONDICIONES DE TRABAJO			
Ambiente laboral.			
V. REMUNERACIÓN MONETARIA			
Salario o formas de pagos definidas para este cargo.			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Persona encargada de elaborar las fichas ocupacionales.	Persona que se encarga de revisar si lo que se plasma en la ficha es lo que se requiere en el cargo.	Persona encargada de aprobar la ficha ocupacional para que se ejecute en el tiempo requerido.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 20: Ficha ocupacional del Gerente General

	Constructora Servicios Profesionales LEVY FICHA OCUPACIONAL	Código:	GER-GG-1-1
		Versión:	1.0
		Página:	1-3
		Fecha:	14-11-2019
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo:		GERENTE GENERAL	
Área:		GERENCIA GENERAL	
Jefe Inmediato:		NINGUNO	
Propósito del cargo: Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la Constructora, además de los distintos procesos de recursos humanos para contratar al personal adecuado para cada puesto de trabajo.		<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Gerente General </div>	
II. DESCRIPCIÓN FUNCIONES ESPECÍFICAS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la representación legal de la Constructora. 2. Realizar la administración global de las actividades de la Constructora. 3. Llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal. 4. Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos de la Constructora. 5. Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico. 6. Controlar y supervisar los reportes financieros, comparando resultados reales con los presupuestados. 7. Controlar los costos y rentabilidad de la empresa. 8. Administrar los presupuestos operacionales y las inversiones de la empresa de acuerdo a lo resuelto por el Directorio. 9. Elaborar expedientes laborales que cumplan con toda la documentación requerida. 			

10. Llevar el control de asistencia, llegadas tardes, ausencias injustificadas.
11. Detección, evaluación y recomendación de candidatos para las entrevistas.
12. Investigar, evaluar y analizar las nuevas técnicas de reclutamiento, métodos y procedimientos.
13. Participar en el desarrollo y ejecución de programas de orientación (inducción) y los procedimientos para los nuevos empleados.
14. Supervisar el cumplimiento de la seguridad e higiene laboral.

III. REQUISITOS INTELECTUALES

Conocimientos Básicos	El cargo exige formación profesional universitaria, grado académico de Maestría, así como una experiencia en línea de carrera progresiva y ascendente en funciones aplicables al tipo de responsabilidad previsto al cargo.
Educación	Graduado en Lic. de Administración, Economía o carreras afines.
Experiencia	Cuatro años en cargo de dirección y/o gerencia, de preferencia en empresas de construcción.
Habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo para el cambio. 2. Pensamiento estratégico. 3. Trabajo en Equipo. 4. Compromiso y Ética. 5. Toma de decisiones. 6. Capacidad de Planificación, Organización y de Análisis. 7. Solución de Problemas. 8. Habilidades Gerenciales.

IV. REQUISITOS FÍSICOS

1. Sentado durante la jornada laboral, algunas veces de pie.
2. Esfuerzo visual moderado en el uso de computadoras.

V. RESPONSABILIDADES

1. Es responsable por lograr la óptima administración de los sistemas y recursos que conforman la infraestructura técnica, orgánica y operativa de la Constructora.
2. Es responsable de los materiales asignados como libro de reportes diarios, planillas de registros, bolígrafos, equipos de cómputo entre otros.

3. Es responsable por la seguridad de otros.

VI. CONDICIONES DE TRABAJO

1. El cargo se ubica en un ambiente de trabajo climatizado, en oficina equipada con todas las herramientas dispuestas para el desempeño de sus labores.
2. La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente / enfermedad.

VII. REMUNERACIÓN MONETARIA

Según lo establecido en las políticas salariales de la Constructora y en correspondencia a la toma de decisión gerencial.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Guadalupe Loaisiga Yahosca Centeno	Gerente General	Gerente General

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 21: Ficha ocupacional del Contador

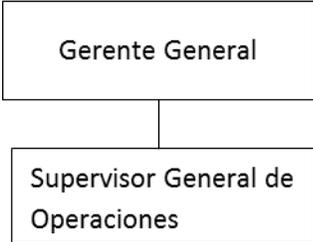
	Constructora Servicios Profesionales LEVY FICHA OCUPACIONAL	Código:	GER-CONT-1-2
		Versión:	1.0
		Página:	1-3
		Fecha:	14-11-2019
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo:		CONTADOR	
Área:		GERENCIA GENERAL	
Jefe Inmediato:		GERENTE GENERAL	
Propósito del cargo: Preparar información contable que permita generar estados financieros elaborados conforme a la normatividad vigente, útiles a los diversos usuarios.		 <pre> graph TD A[Gerente General] --- B[Contador] </pre>	
II. DESCRIPCIÓN FUNCIONES ESPECÍFICAS			
1. Realizar las revisiones mensuales de la información contable. Revisar los costos y avalúos de los activos de la Constructora y controlar las depreciaciones de los activos.			
2. Firmar los estados financieros mensuales previamente revisados y corregidos.			
3. Realizar informes mensuales sobre la situación económica de la Constructora en comparación al mes anterior.			
4. Realizar sugerencias a gerencia en base al manejo de la parte contable de la Constructora.			
5. Realizar la revisión y corrección de los estados financieros emitidos durante el mes.			
6. Velar por que la contabilidad de la Constructora se mantenga al día.			
7. Emitir los reportes tributarios y realizar las presentaciones de dichos pagos tributarios.			
8. Realizar las revaloraciones de los activos cuando la Constructora así lo requiera.			

<p>9. Revisar que se mantenga el orden de los respaldos contables que le dan sustento a la contabilidad mensual.</p> <p>10. Realizar la nómina del pago de los trabajadores de la Constructora.</p>	
<p>III. REQUISITOS INTELECTUALES</p>	
<p>Conocimientos Básicos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Principios y prácticas de contabilidad. 2. Aplicación y desarrollo de sistemas contables. 3. Leyes, reglamentos y decretos con el área de contabilidad. 4. Clasificación y análisis de la información contable. 5. Procesador de palabras. 6. Sistemas operativos. 7. Hoja de cálculo.
<p>Educación</p>	<p>Contador Público, preferiblemente autorizado.</p>
<p>Experiencia</p>	<p>Mínimo dos años en cargos similares ejecutando los procesos propios de la contabilidad.</p>
<p>Habilidades</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable. 2. Organizado. 3. Comunicación efectiva. 4. Planeación. 5. Análisis de datos. 6. Toma de decisiones. 7. Liderazgo. 8. Iniciativa.
<p>IV. REQUISITOS FÍSICOS</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sentado durante la jornada laboral, muy pocas veces de pie. 2. Esfuerzo visual moderado en el uso de computadoras, concentración en la ejecución de sus labores. 	
<p>V. RESPONSABILIDADES</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. No ejerce supervisión sobre otros cargos. 2. Es responsable de los materiales asignados como libro de reportes diarios, planillas de registros, equipos de cómputo, entre otros. 	

3. No es responsable por la seguridad de otros.		
VI. CONDICIONES DE TRABAJO		
1. Ambiente de trabajo climatizado, en oficina equipada con todas las herramientas dispuestas para el desempeño de sus labores.		
2. La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente al trasladarse de un lugar a otro.		
VII. REMUNERACIÓN MONETARIA		
Según lo establecido en las políticas salariales de la Constructora y en correspondencia a la toma de decisión gerencial.		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Guadalupe Loaisiga Yahosca Centeno	Gerente General	Gerente General

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 22: Ficha ocupacional del Supervisor General de Operaciones

	Constructora Servicios Profesionales LEVY FICHA OCUPACIONAL	Código:	OP-SGO-2-1
		Versión:	1.0
		Página:	1-3
		Fecha:	14-11-2019
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo:		SUPERVISOR GENERAL DE OPERACIONES	
Área:		GERENCIA DE OPERACIONES	
Jefe Inmediato:		GERENTE GENERAL	
Propósito del cargo: Supervisar las obras realizada por los trabajadores, vigilando que se lleven a cabo de acuerdo a lo solicitado por el cliente y cumpliendo en tiempo y forma con la entrega del trabajo.		 <pre> graph TD A[Gerente General] --- B[Supervisor General de Operaciones] </pre>	
II. DESCRIPCIÓN FUNCIONES ESPECÍFICAS			
1. Llevar el control de la asistencia del personal. 2. Revisar y aprobar los planes de producción y su respectiva planificación. 3. Supervisar el seguimiento de los controles de mantenimientos preventivos de los equipos de producción. 4. Realizar y controlar los presupuestos de maquinaria y personal del departamento. 5. Coordinar y verificar el cumplimiento de los planes de seguridad establecidos. Supervisar y controlar la operación diaria velando por el cumplimiento de los controles de calidad. 6. Atender las quejas de calidad de los clientes. 7. Coordinar reuniones de seguimiento con los clientes. 8. Velar por que siempre se sigan las normativas de higiene y de calidad. 9. Velar porque se sigan los mantenimientos preventivos de los equipos. 10. Coordinar las sustituciones del personal, por ausencias o vacaciones.			

III. REQUISITOS INTELECTUALES	
Conocimientos Básicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos de operaciones. 2. Administración de proyectos. 3. Técnicas de supervisión. 4. Planificación. 5. Conocimientos generales en albañilería, pintura, soldadura y carpintería para su debida supervisión.
Educación	Ing. Civil o Industrial.
Experiencia	Mínimo un año en experiencia en el manejo de personal operativo y/o funciones afines.
Habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable. 2. Organizado. 3. Comunicación efectiva. 4. Toma de decisiones. 5. Liderazgo. 6. Iniciativa. 7. Creatividad.
IV. REQUISITOS FÍSICOS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El cargo amerita esfuerzo físico de caminar constantemente, sentado / de pie periódicamente. 2. Requiere un grado medio de concentración visual. 	
V. RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejerce supervisión al personal a su cargo. 2. Es responsable de los materiales asignados como libro de reportes diarios, planillas de registros, bolígrafos, entre otros. Además, es responsable de manera indirecta del material utilizado por el personal a su cargo. 3. Responsable de velar por la calidad de servicio que ofrece la Constructora. 4. Es responsable por la seguridad de otros. 	
VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de trabajo climatizado, en oficina equipada con todas las herramientas dispuestas para el desempeño de sus labores, y en ocasiones expuesto al sol. 	

2. La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente / enfermedad, con una magnitud moderada y con posibilidad de ocurrencia media.
3. En algunos casos requiere el uso de equipos de protección.

VII. REMUNERACIÓN MONETARIA

Según lo establecido en las políticas salariales de la Constructora y en correspondencia a la toma de decisión gerencial.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Guadalupe Loaisiga Yahosca Centeno	Gerente General	Gerente General

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 23: Ficha ocupacional de Carpintero

	Constructora Servicios Profesionales LEVY FICHA OCUPACIONAL	Código:	OP-CAR-3-1
		Versión:	1.0
		Página:	1-2
		Fecha:	14-11-2019
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo:		CARPINTERO	
Área:		GERENCIA DE OPERACIONES	
Jefe Inmediato:		SUPERVISOR GENERAL DE OPERACIONES	
Propósito del cargo: Realizar actividades propias de carpintería asignadas por el jefe inmediato. Así como también colabora con otras acciones de apoyo afines al cargo.			
II. DESCRIPCIÓN FUNCIONES ESPECÍFICAS			
1. Estudiar dibujos técnicos y otras especificaciones técnicas en una obra. Tomar datos y efectuar cálculos para la instalación de elementos de carpintería. 2. Armar y utilizar andamios cuando la altura lo requiera. 3. Ajustar e instalar vestiduras como puertas, ventanas, escaleras, molduras, etc. 4. Instalar mobiliario modular y gabinetes. 5. Inspección de techos, paredes, puertas, ventanas, techos, rodapiés, muebles, y todos los materiales hechos de madera para su sustitución. 6. Realizar estimaciones: Analizar, recopilar, calcular y comparar datos.			
III. REQUISITOS INTELECTUALES			
Conocimientos Básicos		1. Procesos, métodos, materiales y equipos utilizados. 2. Lectura e implementaciones de planos y especificaciones. 3. Tipos de madera. 4. Tipos de medidas.	

Educación	Bachiller más curso en Carpintería / Ebanistería.	
Experiencia	Un año en cargos afines.	
Habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable. 2. Organizado. 3. Comunicación efectiva. 4. Iniciativa. 5. Creatividad. 6. Trabajo en equipo. 	
IV. REQUISITOS FÍSICOS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El cargo amerita un esfuerzo físico de trabajar de pie/sentado. 2. Levantar pesos periódicamente. 3. Requiere un grado medio de precisión manual y de concentración visual. 		
V. RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica. No ejerce supervisión. 2. Es responsable con carácter constante por el uso de materiales, equipos y herramientas asignados. 3. No es responsable por la seguridad de otros. 		
VI. CONDICIONES DE TRABAJO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. La ejecución de trabajo se encuentra en un ambiente cerrado / abierto, expuesto al calor y/o al frío. 2. La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente con una magnitud moderada y posibilidad de ocurrencia media. 3. El cargo requiere el uso de equipos de protección. 		
VII. REMUNERACIÓN MONETARIA		
Según lo establecido en las políticas salariales de la Constructora y en correspondencia a la toma de decisión gerencial.		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Guadalupe Loaisiga Yahosca Centeno	Gerente General	Gerente General

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 24: Ficha ocupacional del Auxiliar

	Constructora Servicios Profesionales LEVY FICHA OCUPACIONAL	Código:	OP-AUX-3-2
		Versión:	1.0
		Página:	1-3
		Fecha:	14-11-2019
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo:		AUXILIAR	
Área:		GERENCIA DE OPERACIONES	
Jefe Inmediato:		SUPERVISOR GENERAL DE OPERACIONES	
Propósito del cargo: Cumplir de manera eficaz y eficiente las tareas encomendadas teniendo en cuenta la buena ejecución y culminación del producto terminado de la obra, cumpliendo con lo establecido por el cliente.			
II. DESCRIPCIÓN FUNCIONES ESPECÍFICAS			
1. Cargar y descargar materiales de construcción y moverlos a las áreas de trabajo. 2. Mezclar, regar y extender materiales. 3. Apoyar en el montaje y desmontaje de andamios y barricadas en los sitios de construcción. 4. Nivelar el terreno utilizando herramientas menores propias de la actividad en ejecución de acuerdo a especificaciones. 5. Retirar los escombros y otros desechos de los sitios de construcción utilizando rastrillos, palas, carretillas y otro equipo. 6. Realizar las actividades de mantenimientos preventivos y correctivos de las instalaciones locativas. 7. Brindar apoyo en otras actividades encomendadas por su jefe inmediato.			
III. REQUISITOS INTELECTUALES			

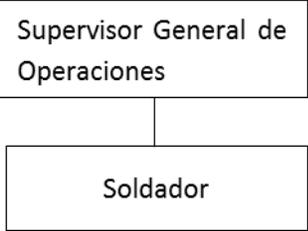
Conocimientos Básicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Albañilería, construcción y mantenimiento de edificaciones. 2. Cálculos y medidas. 3. Instrumentos de medición. 4. Conocimientos a fines.
Educación	Bachiller más curso afín al cargo de desempeño.
Experiencia	Con experiencia mínima de un año al cargo en referencia.
Habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable. 2. Organizado. 3. Comunicación efectiva. 4. Iniciativa. 5. Trabajo en equipo. 6. Estimar tiempo y material de trabajo.
IV. REQUISITOS FÍSICOS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El cargo amerita un esfuerzo físico de trabajar de pie / agachado. 2. Levantar y transportar materiales y equipos pesados constantemente durante la jornada laboral. 3. Requiere un grado medio de concentración visual. 	
V. RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El cargo recibe supervisión de manera directa y constante. No ejerce supervisión. 2. Responsable con carácter constante por el uso de materiales, equipos y herramientas asignadas. 3. No es responsable por la seguridad de otros. 	
VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La ejecución del trabajo se ubica en un sitio cerrado / abierto, en un ambiente expuesto al sol, con calor y/o humedad. 2. El trabajo está sometido a riesgo de accidentes graves y posibilidad de ocurrencia media. 3. El cargo requiere el uso de equipos de protección. 	
VII. REMUNERACIÓN MONETARIA	

Según lo establecido en las políticas salariales de la Constructora y en correspondencia a la toma de decisión gerencial.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Guadalupe Loaisiga Yahosca Centeno	Gerente General	Gerente General

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 25: Ficha ocupacional del Soldador

	Constructora Servicios Profesionales LEVY FICHA OCUPACIONAL	Código:	OP-SOL-3-3
		Versión:	1.0
		Página:	1-2
		Fecha:	14-11-2019
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo:		SOLDADOR	
Área:		GERENCIA DE OPERACIONES	
Jefe Inmediato:		SUPERVISOR GENERAL DE OPERACIONES	
Propósito del cargo: Construir estructuras y piezas metálicas, utilizando diseños de planos, instrumentos y maquinarias de soldadura en diferentes posiciones según especificaciones y Normas Técnicas.			
II. DESCRIPCIÓN FUNCIONES ESPECÍFICAS			
1. Preparación de equipo para el desarrollo de labor asignada. 2. Selección de soldadura adecuada para el trabajo. 3. Soldar prefabricaciones y fabricaciones. 4. Mantenimiento de los equipos en uso. 5. Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos. 6. Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral. 7. Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo. 8. Servir como apoyo en las obras que requieran trabajos de soldadura.			
III. REQUISITOS INTELECTUALES			

Conocimientos Básicos	Electricidad. Automatización de Sistemas y equipos eléctricos.	
Educación	Bachiller industrial.	
Experiencia	Mínima un año en cargos similares.	
Habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable. 2. Organizado. 3. Comunicación efectiva. 4. Iniciativa. 5. Creatividad. 6. Trabajo en equipo. 	
IV. REQUISITOS FÍSICOS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Permanecer de pies y algunas veces agachado durante la jornada laboral. 2. Levantar y transportar equipos pesados. 3. Requiere un grado medio de precisión manual y de concentración visual. 		
V. RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El cargo recibe supervisión de manera directa y constante. No ejerce supervisión. 2. Es responsable en el manejo de insumos, equipos y herramientas asignados. 3. No es responsable de la seguridad de otros. 		
VI. CONDICIONES DE TRABAJO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de trabajo se ubica en un sitio cerrado / abierto, en un ambiente seco/iluminado. 2. La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente con una magnitud moderada y posibilidad de ocurrencia media. 3. El cargo requiere el uso de equipos de protección. 		
VII. REMUNERACIÓN MONETARIA		
Según lo establecido en las políticas salariales de la Constructora y en correspondencia a la toma de decisión gerencial.		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Guadalupe Loaisiga Yahosca Centeno	Gerente General	Gerente General

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 26: Ficha ocupacional del Pintor

	Constructora Servicios Profesionales LEVY FICHA OCUPACIONAL	Código:	OP-PIN-3-4
		Versión:	1.0
		Página:	1-2
		Fecha:	14-11-2019
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo:		PINTOR	
Área:		GERENCIA DE OPERACIONES	
Jefe Inmediato:		SUPERVISOR GENERAL DE OPERACIONES	
Propósito del cargo: Ejecución correcta de las tareas de pintura asignadas; locales, muebles y equipos; cuidando la conservación de materiales, herramientas y equipos; cumpliendo en forma permanente con las condiciones de salubridad y seguridad.		 <pre> graph TD A[Supervisor General de Operaciones] --- B[Pintor] </pre>	
II. DESCRIPCIÓN FUNCIONES ESPECÍFICAS			
1. Acondicionar y preparar superficies que deban ser pintadas (hacer reparaciones, rasqueteado, yeso u otros tipos de trabajo). 2. Preparar las superficies para la aplicación de pintura. 3. Estar familiarizado con el uso y conservación de todos los materiales, maquinarias y herramientas utilizadas en el oficio. 4. Ejecutar los trabajos en forma limpia, ordenada y con buena terminación; y uso adecuado y económico de los materiales. 5. Estimar materiales de acuerdo a los rendimientos de los distintos productos. 6. Realizar inspecciones periódicamente con el propósito de detectar deterioros que deben ser reparados. 7. Cumplir con las normas de seguridad y las reglamentaciones vigentes, utilizando los elementos de protección adecuados. 8. Realizar todas las tareas relacionadas que se le asignen.			

III. REQUISITOS INTELECTUALES		
Conocimientos Básicos	Instrumentos, equipos y materiales utilizados en el proceso de pintura.	
Educación	Bachiller más curso de Técnicas de Acabado y Texturización de Interiores y Exteriores.	
Experiencia	Con o sin experiencia.	
Habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable. 2. Organizado. 3. Comunicación efectiva. 4. Iniciativa. 5. Creatividad. 6. Trabajo en equipo. 	
IV. REQUISITOS FÍSICOS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar de pies, algunas veces agachado y frecuentemente en posiciones difíciles y en alturas. 2. Subir escaleras, levantar y transportar material y equipos pesados. 3. Esfuerzo visual alto al realizar la jornada laboral. 		
V. RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El cargo recibe supervisión de manera directa y constante. No ejerce supervisión. 2. Es responsables en el uso de insumos, equipos y herramientas para las operaciones que realiza. 3. No es responsable por la seguridad de otros. 		
VI. CONDICIONES DE TRABAJO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El cargo se ubica en un sitio abierto/cerrado, en un ambiente con calor. 2. Sometido a riesgo de accidente y con posibilidad de ocurrencia media. 3. El cargo requiere el uso de equipos de protección. 		
VII. REMUNERACIÓN MONETARIA		
Según lo establecido en las políticas salariales de la Constructora y en correspondencia a la toma de decisión gerencial.		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Guadalupe Loaisiga Yahosca Centeno	Gerente General	Gerente General

Fuente: Elaboración propia

X. CONCLUSIONES DEL MANUAL

Se estableció un marco de referencia teórico, práctico y conceptual de las actividades de la Constructora para mejorar el control de actividades, así como para el proceso de selección de personal, adiestramiento y capacitación; de la misma manera contribuye para la futura evaluación de puesto y/o desempeño.

Se definió una adecuada estructura organizacional, ordenamiento y descripción de cargos, así como se delimitaron las funciones de cada uno.

El presente manual entrará en vigencia a partir de su fecha de aprobación, y deberá ser actualizado de acuerdo a las necesidades de crecimiento de la Constructora.

VII. CONCLUSIONES

Con el presente estudio se brindó a la Constructora una propuesta de los manuales de políticas, organización y cargos y funciones de funciones donde se detalla cada función de los trabajadores, así como las políticas que se deben cumplir dentro de la Constructora, de esta manera se logró diseñar el manual de políticas, organización y cargos y funciones, satisfaciendo la necesidad de la problemática de la Constructora.

Para el desarrollo de la propuesta del manual inicialmente se realizó un diagnóstico de la situación actual, donde se logró identificar el problema principal de la Constructora en relación a sus funciones administrativa.

Para dar solución a los hallazgos encontrados en el diagnóstico, se realizó la propuesta de filosofía organizacional, estructura organizativa y de los manuales administrativos, tales como manual de políticas, organización y el de cargos y funciones.

La estructura organizacional propuesta tiene como finalidad comprender el orden jerárquico de los cargos, detalles de sus funciones, comunicación organizacional de la Constructora.

La descripción de los cargos fue de mucha importancia para identificar el objetivo de cada uno, así como la determinación de las tareas o funciones que se realizan. Asimismo, por medio del análisis se definieron los requisitos necesarios de cada cargo a ser cumplido por los ocupantes de los mismos.

Además, se definieron las fichas ocupacionales, políticas y estructura organizacional los cuales forman parte de los manuales administrativos propuestos para el desempeño de la Constructora.

VIII. RECOMENDACIONES

Con el fin de administrar correctamente la información documentada se recomienda dar continuidad a la propuesta presentada para su implementación, teniendo en cuenta lo siguiente:

- ✓ Aprobación de los manuales administrativos por parte del Gerente General.
- ✓ Dar a conocer los manuales administrativos de la Constructora por medio de una inducción a los trabajadores.
- ✓ Poner en práctica los manuales administrativos, apropiándose de cada uno de los elementos que los conforman, con el objetivo de lograr un mejor rendimiento en la administración.
- ✓ Ejecutar dentro de la Constructora la filosofía organizacional, con el objetivo de lograr las metas propuestas.
- ✓ Realizar la contratación del Contador, según la propuesta de estructura organizativa.
- ✓ Al contratar nuevo personal se sugiere regirse por lo contenido en las Fichas ocupacionales.
- ✓ Se sugiera actualización de los manuales administrativos en dependencia del crecimiento organizativo.

IX. BIBLIOGRAFÍA

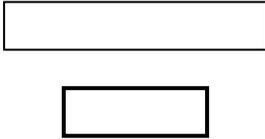
- Arteaga Basurto, C. y M. V. González Montaña. (2001). Diagnóstico. En Desarrollo comunitario (pp. 82-106). México: UNAM.
- CHIAVENATO, Idalberto: Comportamiento Organizacional, Thomson, 2004
- CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Quinta Edición (2001)
- J. MORERA MONTES, J. E. PÉREZ RAMÍREZ, Conceptos, funciones y actividades en atención primaria. Organización asistencial

Páginas Web

- Análisis de los puesto de trabajo
ftp://ftp.asturias.es/iaap/formacion/cursos/disenos_acciones_formativas/documentos/U2_10_Analisis_puestos_trabajo.pdf
- Gloria H., y Luis R. (2013) “*Guía técnica para la elaboración de manuales de organización y funciones*”.
<https://es.calameo.com/read/001524764ec80d6d90282>
- AMAYA, Jailer. (2008). “*Manuales de Normas y Procedimientos.*”
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/
- Monografias.com. (enero de 2013). Recuperado el 17 de mayo de 2013, de Monografias.com:
<http://www.monografias.com/trabajos95/procedimientos/procedimientos.shtml>
- Gestión de sistemas
<https://mdjesus.wordpress.com/2010/06/25/tipos-de-manuales-administrativos/>

ANEXOS

Anexo I: Simbología para el organigrama

Nombre	Simbología	Significado
Rectángulos		Departamentos o divisiones de la organización que varían en importancia de acuerdo a su tamaño.
Líneas continuas Verticales		Líneas de mando de una división superior a una inferior.
Líneas continuas Horizontales		Indican la unión entre órganos de asesoría.
Líneas discontinuas Horizontales		Significan coordinación unen por los dos lados a dos rectángulos que mantienen relaciones de coordinación.

Anexo II: Ficha del levanto de la descripción de los cargos

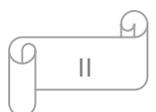
Descripción del Cargo	
Nombre:	Área:
Propósito:	
Descripción de Cargo:	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo III: Ficha de levanto del análisis de los cargos

Análisis del Cargo
A. Requisitos Intelectuales Educación: Experiencia: Aptitudes:
B. Requisitos Físicos
C. Responsabilidad
D. Condiciones de Trabajo

Fuente: Elaboración Propia



Anexo IV: Formato de Fichas Ocupacionales

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA FICHA OCUPACIONAL	Código:	
		Versión:	
		Página:	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo:			
Área:			
Jefe Inmediato:			
Propósito del cargo:			
II. DESCRIPCIÓN FUNCIONES ESPECÍFICAS			
III. REQUISITOS INTELECTUALES			
Conocimientos Básicos			
Educación			
Experiencia			
Habilidades			
IV. REQUISITOS FÍSICOS			
V. RESPONSABILIDADES			
VI. CONDICIONES DE TRABAJO			
VII. REMUNERACIÓN MONETARIA			

Fuente: Elaboración Propia

Anexo V: Entrevista al Gerente General

Entrevista #1: Entrevista dirigida al Gerente General de la Constructora LEVY.

Objetivo: Se pretende conocer la estructura organizativa, las necesidades y requerimientos de la Constructora de tener un manual políticas, organización y de cargos y funciones.

1. ¿Cuál es el nombre de la Constructora?
2. ¿Cuántos años de operaciones tiene la Constructora?
3. ¿Qué tipo de trabajos son los que han realizado a lo largo de los años de operaciones que tienen?
4. ¿Actualmente constan con una visión y misión, valores y objetivos organizacionales?
5. ¿Cuentan con algún manual que detalle las funciones de la Constructora?
6. ¿Cuáles son los clientes potenciales con los que actualmente cuentan?
7. ¿Con cuántos trabajadores cuentan actualmente?
8. ¿Qué cargos son los que actualmente se ejercen en la Constructora?
9. ¿Ustedes han detectado alguna debilidad en la Constructora?
10. ¿Considera que es importante que la empresa cuente con un manual de cargos y funciones?
11. ¿Considera que en el manual puede mejorar el desempeño de los trabajadores teniendo clara sus funciones?

Anexo VI: Entrevista a los trabajadores

Entrevista #2: Formato de entrevista dirigida a trabajadores de la Constructora LEVY.

Objetivos: Obtener información sobre las funciones que ejerce cada trabajador para el análisis de los puestos de trabajos.

1. ¿Qué cargo ocupa?
 2. ¿Cuál es la clasificación de su cargo?
Operativo Administrativo Técnico Gerencial
 3. ¿Conoce el perfil de su puesto de trabajo o las funciones de su cargo?
SI NO
 4. Describa ¿Cuál es su función general?
 5. ¿Cuáles son sus funciones específicas?
 6. ¿Enumere los procedimientos para cada una de las funciones específicas?
 7. ¿Quién es su jefe inmediato?
 8. ¿Con qué cargos está relacionado?
 9. ¿Tiene personal a cargo?
 10. ¿Conoce la estructura organizativa de la Constructora?
SI NO
 11. ¿Conoce la estructura organizativa de su área de trabajo?
Sí No
 12. Si su respuesta es afirmativa ¿Considera usted que la estructura es la adecuada?
-

Anexo VII: Observación directa

Observación directa: Guía de observación Datos Generales:

Objetivos: Se realiza con el fin de ratificar la información recopilada en la entrevista.

Nombre del Observador: _____ Fecha: _____

Proceso de trabajo: _____

Tipo de Observación: _____

Condiciones de trabajo

a) Organización del área

b) Método de trabajo

c) Ambiente de trabajo

Observaciones:

