

Facultad de Ciencias y Sistemas

# **Rediseño organizacional de la empresa Constructora Mercado**

**Trabajo Monográfico para optar al título de  
Ingeniero de Sistemas**

**Elaborado por:**

Br. Doris Waleska  
Mercado Gaitán  
Carnet: 2011-36845

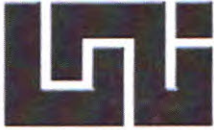
Br. Alfredo Jimmy  
Madrigal  
Carnet: 2010-32782

Br. Yohenis Michell  
Zúniga Ramírez  
Carnet: 2011-37039

**Tutor:**

Phd. Denis Eduardo  
Hernández García





UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS  
DECANATURA

Managua, 12 de octubre de 2020

**Br. Doris Waleska Mercado Gaitán**  
**Br. Yohenis Michell Zúniga Ramírez**  
**Sus manos**

**Estimadas Bachilleras**

Por medio de la presente les comunico la autorización para cambio de tutor para la realización del trabajo monográfico titulado **Rediseño organizacional de la empresa Constructora Mercado**, el cual cumple con los requisitos establecidos en el capítulo II de la normativa de trabajos monográficos de la UNI como forma de culminación de estudios, por lo que queda oficialmente aprobado.

El profesor responsable de acompañarle en el proceso de construcción de su monografía es el Dr. Denis Hernández García.

A partir de la fecha de aprobación tiene un máximo de ocho meses para presentar los documentos correspondientes para la coordinación del proceso de pre defensa.

Atentamente,

  
  
**Lic. Carlos Alberto Sánchez Hernández**  
**Decano**

CC. Dr. Denis Hernández García. Tutor - Archivo FCE - FCyS octubre 2020



Facultad de  
Ciencias y  
Sistemas

Managua, 16 de enero de 2023

**Br. Yohenis Michell Zúniga Ramírez**  
**Br. Doris Waleska Mercado Gaitán**  
**Br. Alfredo Jimmy Madrigal**  
**Sus manos**

### **Estimados Egresados**

Por medio de la presente les comunico la autorización de incorporar al Br. Alfredo Jimmy Madrigal, para realización del trabajo monográfico titulado: **“Rediseño organizacional de la empresa Constructora Mercado”**, el cual cumple con los requisitos establecidos en el capítulo II de la normativa de trabajos monográficos de la UNI como forma de culminación de estudios, por lo que queda oficialmente aprobado por esta Decanatura.

La razón por la cual se integra al Br. Alfredo Jimmy Madrigal, responde a la naturaleza del proceso de talleres monográficos 2023.

El docente responsable de acompañarle en el proceso de desarrollo de su monografía es el Phd. Denis Eduardo Hernández García.

Es importante mencionar que, a partir de esta aprobación de protocolo monográfico, avanzamos a la siguiente etapa del desarrollo del informe final, el cual deberán de entregar en el periodo del 13 al 17 de marzo del presente año para su posterior defensa en la semana de 20 al 24 de marzo 2023.

Atentamente,

  
**Msc. Claudia Lucía Benavidez Rugama**  
**Decana FCYS**



CC. Phd. Denis Eduardo Hernández García. – Tutor  
Formas de Culminación de Estudios FCyS  
Archivo Decanatura 2023



Teléfono: (505) 2249 6429  
Móvil: (505) 8588 8333



Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios  
Costado Sur de Villa Progreso.  
Managua, Nicaragua.



decanatura@fcys.uni.edu.ni  
www.fcys.uni.edu.ni



Secretaría  
de Facultad | FCyS

**SECRETARÍA DE FACULTAD**

**F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**



El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

**MADRIGAL ALFREDO JIMMY**

Carné: **2010-32782** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**, y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los doce días del mes de enero del año dos mil veinte y tres.

**Atentamente,**



Lic. José Manuel Siles Huerta  
Secretario de Facultad



Teléfono: (505) 2249 6429  
Móviles: (505) 8380 8131 • (505) 8864 1774



Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios  
Costado Sur de Villa Progreso.  
Managua, Nicaragua.



secretaria.facultad@fcys.uni.edu.ni  
www.fcys.uni.edu.ni



Secretaría  
de Facultad | FCyS

**SECRETARÍA DE FACULTAD**

**F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**

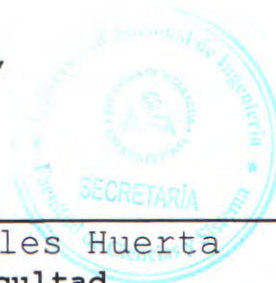
El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

**MERCADO GAITÁN DORIS WALESKA**

Carné: **2011-36845** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2000** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**, y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los dieciseis días del mes de diciembre del año dos mil veinte y dos.

Atentamente,



Lic. José Manuel Siles Huerta  
Secretario de Facultad



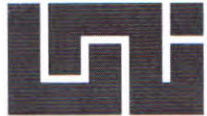
Teléfono: (505) 2249 6429  
Móviles: (505) 8380 8131 • (505) 8864 1774



Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios  
Costado Sur de Villa Progreso.  
Managua, Nicaragua.



secretaria.facultad@fcys.uni.edu.ni  
www.fcys.uni.edu.ni



Secretaría  
de Facultad | FCyS

**SECRETARÍA DE FACULTAD**

**F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**


El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

**ZÚNIGA RAMÍREZ YOHENIS MICHELL**

Carné: **2011-37039** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**, y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los dieciseis días del mes de diciembre del año dos mil veinte y dos.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Lic. José Manuel Siles Huerta  
Secretario de Facultad



☎ Teléfono: (505) 2249 6429  
Móviles: (505) 8380 8131 · (505) 8864 1774

📍 Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios  
Costado Sur de Villa Progreso.  
Managua, Nicaragua.

✉ secretaria.facultad@fcys.uni.edu.ni  
www.fcys.uni.edu.ni

Managua, 18 de abril del 2023

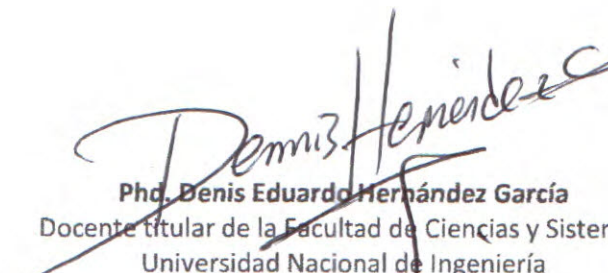
**Msc. Claudia Benavidez Rugama**  
Decano de la Facultad de Ciencias y Sistemas  
Universidad Nacional de Ingeniería

Apreciable Msc. Benavidez Rugama.

Por medio de la presente hago constar que después de haber revisado la incorporación de las recomendaciones proporcionadas por el jurado al trabajo monográfico titulado **Rediseño Organizacional de la Empresa Constructora Mercado**, presentado por los Bachilleres Doris Waleska Mercado Gaitán, Yohenis Michell Zúniga Ramírez y Alfredo Jimmy Madrigal, considero que cumple con los requisitos de culminación de estudios estipulados en el capítulo II de la Normativa para los Trabajos Monográficos de la Universidad Nacional de Ingeniería como forma de Culminación de estudios.

Sin más a que hacer referencia me despido

Cordialmente;



**Phd. Denis Eduardo Hernández García**  
Docente titular de la Facultad de Ciencias y Sistemas  
Universidad Nacional de Ingeniería

cc. archivo



## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo primeramente a Dios, a nuestros padres que con sacrificio y mucho esfuerzo nos dieron una buena educación, enseñanza, depositaron su confianza, y han sido nuestros guías, a nuestros hijos, a nuestras parejas, a nuestros amigos y también a quienes ya no están con nosotros y siempre nos alentaban.

“Al ponerle fecha a un sueño se convierte en meta.

Una meta dividida en pasos se convierte en un plan.

Y un plan apoyado por acciones se vuelve recuerdo”

## RESUMEN DEL TEMA

La empresa Constructora Mercado fue fundada por Rene Mercado actualmente el Gerente General. El señor Mercado inicio en la rama; trabajando como obrero con la función de ayudante en los camiones que hacían viajes de materiales de construcción, luego de algunos años saco su primer camión de acarreo de materiales, dándole la idea de poner una venta de materiales junto con su esposa Reyna Gaitán donde se dieron a conocer como proveedores de transporte y materiales; con el tiempo el señor Mercado soñaba con tener su propia empresa y con su experiencia adquirida con los años en la rama de la construcción como contratista donde hacía varias trabajo, inicio la iniciativa de su empresa.

Para el inicio de la empresa comenzó averiguando los requisitos donde adquirió la documentación necesaria para fundarla poniéndole el nombre de “Constructora Mercado”. Sus primeros proyectos fueron trabajos con las alcaldías en proyectos horizontales en lo que respecta en mantenimiento o nuevas carreteras, luego realizo proyectos verticales como construcción de partes de hospitales entre otros.

Con el tiempo adquirió sus primeras maquinas entre ellas una retroexcavadora en la cual le produjo mas proyecto como, movimiento de tierra y poniendo en alquiler sus máquinas para obtener mayores ingresos.

La empresa se enfocó en surgir y darse a conocer, por lo cual omitió la realización de la organización de la empresa y por la falta de experiencia carece de filosofía y organigrama de la empresa como un manual de funciones que le falta a la empresa establecer correctamente y documentarla.

En este trabajo se propone lograr la realización de rediseño organizacional mediante la información recolectada de la empresa para documentar la filosofía que comprende la empresa, un organigrama según jerarquía y el manual de funciones que ayude en la mejora del manejo del personal.

## INDICE

I. INTRODUCCION.....	1
II. ANTECEDENTES .....	3
III. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA .....	4
IV. JUSTIFICACION.....	5
V. OBJETIVOS.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos .....	6
VI. MARCO TEORICO .....	7
CAPITULO I: METODOLOGIA Y DESARROLLO DEL TEMA .....	12
1.1. METODOLOGIA .....	14
1.2. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.....	15
1.2.1. Filosofía organizacional.....	16
1.2.2. Estructura Organizacional.....	17
1.2.3. Política de empresa.....	21
1.2.4. Capacitación y entrenamiento.....	21
1.2.5. Ambiente Laboral .....	22
1.2.6. Motivación .....	22
1.2.7. Desempeño en la organización.....	23
1.3. FODA.....	23
CAPITULO II: PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL.....	25
2.1. FILOSOFIA ORGANIZACIONAL .....	26
2.1.1. Misión .....	26
2.1.2. Visión.....	26

2.1.3. Valores .....	27
2.1.4. Objetivos de la empresa.....	27
2.1.5. Política de la empresa .....	28
2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	28
2.2.1. Organigrama .....	28
2.2.2. Descripción de los cargos .....	30
2.3. FICHAS OCUPACIONALES .....	33
VII. CONCLUSIONES .....	50
VIII. RECOMENDACIONES .....	51
IX. BIBLIOGRAFIA .....	52
X. ANEXOS	

## I. INTRODUCCION

La Empresa Constructora Mercado está ubicada en el kilómetro 28 y 1/2 carretera entre Masaya - Managua 50 metros al este de Pollos Narcys; es una MiPyme que se dedica a la ejecución de proyectos que implican obras verticales y horizontales, mantenimiento de infraestructura, también cuenta con servicios de maquinarias pesadas y transportes (camiones y volquete).

La empresa tiene 5 años de estar laborando en el mercado nacional, inscrita en la Dirección General de Ingreso (DGI) en el municipio de Masaya como proveedor de la Alcaldía de Masaya. Constructora Mercado cuenta con un personal administrativo el cual está conformado por: el Gerente General, Supervisor de Proyecto, Administrador de Transporte y Operador de Maquinaria; siendo un total de cuatro personas, también cuenta con un Contador Externo que se encarga de realizar las declaraciones mensuales en la DGI. La contabilidad de la empresa la ejecuta el propio Gerente General, de manera informal.

La Constructora Mercado no posee una filosofía y estructura organizacional, asimismo no tiene definidas sus funciones, responsabilidades y niveles de jerarquía; también, al momento de realizarse un proyecto se hace de forma verbal, ocasionando un mal uso de información, responsabilidad e inconformidad, donde los acuerdos verbales normalmente no son válidos y son difíciles de demostrar en caso de dudas y conflicto.

Debido a la situación de la empresa ha surgido la necesidad de elaborar un **Rediseño organizacional de la Empresa Constructora Mercado.**

Este Rediseño se llevará a cabo en las siguientes partes:

- Se realizará un diagnóstico general de la empresa en las condiciones actuales que se presenta.
- Implementación de una filosofía organizacional, estructura organizacional, fichas de funciones, se pretende llegar a unos de los elementos principales para el funcionamiento de una organización donde se requiere desarrollar la misión, visión y valores de esta.

- La estructura organizacional ayudará que la empresa cuente con las personas adecuada para el puesto adecuado, y a medida que la empresa vaya creciendo la estructura organizacional crecerá junto con ella, donde el Gerente pueda identificar los recursos disponibles para la responsabilidad de cada departamento.
- Ficha ocupacional describirá el puesto del empleado o cargo, agrupadas por función de manera precisa, teniendo en cuenta criterio de complejidad, autonomía, responsabilidad y condiciones de realización.

## II. ANTECEDENTES

La empresa “Constructora Mercado” comenzó dedicándose al traslado y venta de materiales de construcción. En el año 1995 prestaba el servicio de transporte relacionado con materiales de construcción en pequeños subcontratos de obras civiles, el cual fue el indicio para despertar su interés en la rama de la construcción. A pesar de empezar a funcionar no se estableció desde el inicio la conformación de su estructura organizativa.

Con el pasar de los años, el Gerente y Propietario consolida la “Constructora Mercado”, abarcando todo el ámbito de la construcción y se dedica a las obras tanto públicas como privadas. En los años que lleva funcionando la empresa, aún no cuenta con una estructura organizacional, que debe ser, ante todo, la naturaleza social y colectiva, por lo que constituye un medio para alcanzar los niveles de efectividad del sistema de dirección de la organización, para establecer una filosofía organizacional propia y los principios organizativos generales. En la actualidad, la empresa está dando los pasos para conformar una mejor estructura organizacional, con el propósito de dinamizar sus procesos y de esa manera obtener mejores resultados en sus estados financieros.

La empresa ha venido creciendo y dándose a conocer, pero aún no cuenta con una filosofía organizacional que define unos de los elementos principales para el buen funcionamiento de la organización, llámese empresa, fundación entre otros; ya que conlleva a una distinción, reconocimiento y competitividad en el área que se desempeña.

La empresa no cuenta con áreas y cargos específicos. El personal de la empresa realiza varias funciones dependiendo a la necesidad del tipo de trabajo o proyecto que estén realizando, llevándose a cabo verbalmente sin ninguna documentación que lo soporte.

Hay que destacar que siempre ha existido el deseo de poder resolver la problemática que posee la empresa, sin embargo, por diversas razones no se ha logrado.

### **III. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA**

La problemática evidenciada en la empresa se centra en los aspectos detallados a continuación. Primeramente, la falta de la filosofía establecida en la organizacional para alcanzar el éxito esperado de la entidad, asimismo la empresa no tiene definida las actividades que realiza la organización; así como el entorno en que se encuentra y los servicios que ofrece. Sin la filosofía organizacional la empresa falla en dar un enfoque del futuro de la entidad con los empleados verdaderamente comprometidos para alcanzar dicha meta.

Por otra parte, no se encuentran definidos los principios éticos que permita crear pautas de comportamiento entre sus empleados. Cabe señalar que la organización tiende a tener problemas con sus empleados en las actividades de los proyectos, desempeño del trabajo, cumplimiento de las obras entre otros.

La inexistencia de una estructura organizacional contribuye que actualmente se omiten funciones por falta de una estructura formal, del mismo modo los empleados llegan a confundirse al haber demasiado jefes, al recibir varios mensajes e indicaciones contradictorias.

Producto de esa situación se dan malentendidos, precisamente por la ineficiente comunicación e información, creando un entorno de trabajo de frustración, haciendo que los empleados sientan bajo aprecio y dificulta su identidad en su puesto de trabajo, creando un ambiente que es proclive a los conflictos.

En este entorno de dificultades, se observa que la empresa carece de la definición de los cargos y responsabilidades de cada área. Es por ello por lo que los empleados se limitan a ejecutar correctamente las actividades asignadas. Así pues, por esa razón los puestos de trabajo lo están desempeñando de forma informal.



#### **IV. JUSTIFICACION**

Con la creación de la filosofía organizacional propia de la empresa, ayudará a diferenciarla y brindará la identidad de sí misma, donde se formulará la misión, que será la razón de la organización indicando el ámbito en que la empresa se desarrollará, permitiendo tanto a clientes como a proveedores conocer el área que abarca la empresa.

De la misma manera, la visión ofrecerá un panorama de a dónde quiere llegar la empresa en un plazo determinado, siendo la imagen de la organización en un futuro y meta dirigida a todo el personal que la conforma con el fin de llegar al éxito.

Dentro de la filosofía abarcará los valores que marcaran las restricciones y línea de trabajo, manteniendo un ambiente laboral satisfactorio, mejorando el rendimiento y éxito de la empresa, tales como: establecer una cultura empresarial, constituir pautas útiles en tomas de decisiones, proponer parámetros de cumplimiento en las metas señaladas, conquistar una baja rotación de empleados, evitar conflictos personales entre los trabajadores, el cambio de pensamiento, alcanzar el éxito mediante mejoras continuas, entre otras. De igual modo la política ayudará para el buen funcionamiento de la organización y por tanto marcará reglas y directrices básicas para el comportamiento que se espera de los empleados.

El diseño de una estructura organizacional en la empresa establecerá las funciones de cada uno de los miembros. Esto con el fin de ayudar a diferenciar los niveles y áreas jerárquicas de la organización entre los trabajadores.

## V. OBJETIVOS

### **Objetivo General**

- Desarrollar un rediseño organizacional para la empresa Constructora Mercado.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa con relación a su funcionamiento organizacional.
- Rediseñar la estructura organizativa de la empresa que responda a las áreas y procesos de la empresa.
- Definir fichas ocupacionales en correspondencia en la estructura organizativa propuesta.

## VI. MARCO TEORICO

En el contexto de esta propuesta monográfica se desarrollará la teoría que va a fundamentar con base al planteamiento del problema que se plantea. Versará en el enfoque de los aspectos que fortalezcan el plan de mejora. Será la guía que dirija las tareas de mejora que requiere el estudio; se plantea los temas relacionados con la propuesta del plan de mejora para vincular lógicamente y coherentemente los conocimientos, conceptos y proposiciones que vengan al caso. Cada uno de los conceptos planteados harán concordancia con la realidad misma para poder establecer ese importante vínculo entre la teoría y la práctica.

En el desarrollo de la monografía se harán planteamientos relacionados con los conceptos que a continuación se detallan:

**Diagnóstico** viene del griego Diagnosis que quiere decir "conocer a través de". El diagnóstico es esencial para conocer la situación sobre la que se desea actuar. En nuestro caso, el permanente diagnóstico de los procesos de comunicación de la organización se hace indispensable para poder intervenir en ella.

El diagnóstico implica siempre una evaluación de la situación y toda evaluación corresponde a un proceso que permite valorar acciones y/o resultados en relación con ciertos objetivos que los generaron (Pineyro Rivas & Aragón, 2015).

Un diagnóstico para la Constructora Mercado entonces es una investigación sobre lo esencial, lo particular, lo singular, lo inherente a una situación para evaluarla, comprenderla y poder actuar sobre ella. El diagnóstico va a servir a la Constructora para la descripción del funcionamiento actual de acuerdo con los resultados obtenidos en la observación y recopilación de la información necesaria para el plan de mejora.

La **Filosofía Organizacional** se define como una disciplina de normas, valores que estas a su vez forman una cultura con el propósito de llevar al éxito a la organización (Leguizamón, 2012). La filosofía organizacional permitirá la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr, a su vez, permitirá desarrollar un núcleo

de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización (Stephen & Judge, 2009).

La **Misión** de la empresa definirá quien es actualmente, sus actividades de negocio presentes y futuras (que está haciendo), descripción de su mercado objetivo, la guía y sus intenciones generales para lograr su visión (Cabeza, 2014).

Las organizaciones, instituciones, empresas o cualquier forma de agrupación no pueden funcionar sin una misión que justifique su existencia. Independiente de su naturaleza y de los mercados en los que participa, la misión de cualquier empresa pública o privada constituida dentro de un marco de economía libre de mercado es la de asegurar la satisfacción de los intereses de sus inversionistas y de sus consumidores.

Los **Valores** son principios éticos sobre lo que se asienta la cultura de nuestra empresa, nos permite crear pautas de comportamiento. Según (Riquelme, 2012) Los valores son los pilares de cualquier organización, en base a ellos se define a sí misma, son el reflejo de los valores de sus miembros y principalmente los de sus dirigentes, quienes deben desarrollar virtudes como la formalidad, la justicia, la prudencia, la solidaridad y la fortaleza para transmitirlo mediante el liderazgo.

Los valores son de gran importancia en cualquier actividad en general que se lleva a cabo, para una empresa son importantes porque simbolizan las fuerzas impulsoras de la forma de cómo se lleva a cabo el trabajo.

La **Visión** de la empresa describirá sus aspiraciones en el futuro (que desearía ser, hacer y tener, a donde quiere llegar). Es muy importante ya que guía y lidera a los empleados de la empresa hacia un mismo propósito y meta general.

Según Valdés “visión se considera un producto formal del estudio futuro y es donde se describe como se desea que fuera la organización en el futuro. El horizonte temporal de esta es de acuerdo con el entorno y la organización misma; mientras que en un entorno no turbulento el tiempo posiblemente será de cuatro a cinco años” (Cabeza, 2014).

La formulación de la visión estratégica indicara cuales son las metas de la administración para la organización, es proporcionara una vista panorámica del negocio en que la empresa se desenvuelve, hacia donde se dirige y la clase de producto diferenciado que se está tratando de introducir y vender (Cabeza, 2014).

Con estas aportaciones se dará un soporte a la razón de ser de la empresa, contribuyendo a mejor desenvolvimiento de la ésta.

**La estructura organizacional** se refiere a la forma en que se divide, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados (Maza, 2011).

El diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico. La dirección organizacional se implementa por medio de decisiones acerca de la forma estructural, que incluye si la organización se diseñará para aprendizaje u orientación de la eficiencia (Daft, 2011).

La **organización formal** es la configuración intencional que se hace de las diferentes tareas y responsabilidad, fijando su estructura de manera que se logren los fines establecidos por la empresa. Esta organización formal ordena y coordina todas las actividades, así como como los medios materiales y humanos necesarios (Méndez, 2015) De esta manera, los distintos empleados dedican su tiempo a la ejecución de sus tareas y no a competir entre ellos por subir de nivel o por influencia; esto es así porque las relaciones de autoridad, la información, los métodos de trabajo, procedimiento y responsabilidad están previstos de antemano por la organización.

La **organización informal** se conforma mediante una red de relaciones informales que se producen en el ámbito empresarial y que no han sido planificadas por la dirección ni establecida con anterioridad (Méndez, 2015).

Los **Organigramas** son diagramas que representan gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que posee una organización (Gestión 2.0, 2011). De esta forma, los organigramas muestran las principales funciones dentro de la organización y las relaciones que existen entre ellas. Son muy utilizado ya que resultan

sencillos y rápidos de comprender. Con esto pretendemos mostrar cómo se encuentra la estructura actual de la empresa Constructora Mercado.

**Proceso**, es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que se diseña, gestiona y mejora la secuencia de acciones para apoyar su política y estrategia, también para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés (Autores Varios, 2017).

**Proceso administrativo** es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad de sus recursos humanos, técnicos y materiales (Autores Varios, 2019).

**Procesos de gestión de Recursos Humanos**, cada organización trabaja hacia la realización de una visión. Lo mismo se logra mediante la formulación de determinadas estrategias y ejecución de ésta, que se realiza por el departamento de Recursos Humanos. En la base de esta formulación de la estrategia se encuentran diversos procesos y la efectividad de los anteriores radica en el diseño meticuloso de estos procesos. Según (Romero, 2016) los siguientes son los diferentes procesos de recursos humanos:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Capacitación.
- Evaluación

**El Proceso de reclutamiento y selección del personal** es un proceso por el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto, el programa de reclutamiento y selección del personal debe estar dentro de la planeación estratégica de la empresa para que se encamine a cumplir los objetivos de la empresa. Este proceso cuanto con cuatro pasos básicos: análisis de necesidades de la empresa, reclutamiento, selección e incorporación a la organización (Ramírez, 2014).

Como parte del plan de mejora para la constructora Mercado se hará definición de los principales procesos para el funcionamiento del Recurso humano.

La correcta dirección de una empresa implica, fundamentalmente, las funciones de planificar, organizar, gestionar y controlar. A continuación, se explicará cada una de ellas (Hall, 2011).

- **Planificar:** Consiste en fijar los fines que se desean alcanzar en el futuro y trazar el camino que se seguirá para lograr su consecución. Con la planificación se da respuesta a las siguientes preguntas. ¿En qué situación se encuentra la empresa? ¿Adónde se quiere llegar? ¿Cómo conseguirlo?
- **Organizar:** Se trata de ordenar los medios materiales y humanos para alcanzar esos fines. Es decir: ¿Qué medios se necesitarán para lograrlo?
- **Gestionar:** Esto es, hacer lo necesario para las decisiones que se adopten se ejecuten eficazmente y conseguir que todo el personal realice el cometido que se le ha asignado. O sea: ¿Quién se encargará de cada función?
- **Controlar:** Consiste en comprobar que los datos reales se corresponden con las previsiones y, si es necesario, corregir lo posibles desvíos. Es decir: ¿Dónde estamos? ¿Dónde se debería estar? ¿Hay que corregir algún punto?

Los trabajadores realizan diferentes funciones de acuerdo con su cargo en la Constructora, para ello serán evaluadas las funciones actuales para determinar las funciones óptimas en el desarrollo y funcionamiento de la empresa, las que estarán detalladas en las fichas ocupacionales.

**Fichas Ocupacionales** es una herramienta importante que consiste en una enumeración de las funciones y responsabilidades que conforma cada uno de los puestos de la empresa, definiendo el objetivo que cumple cada uno de ellos. Asimismo, contiene un recuento de los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias que debería tener las personas que lo ocupen. Estas fichas se utilizarán para brindar un ordenamiento adecuado a cada uno de los empleados de la empresa, a fin de que se mejore su productividad (Talero, 2013).

**CAPITULO I:**  
**METODOLOGIA Y DESARROLLO DEL TEMA**



# 1. METODOLOGIA Y DESARROLLO DEL TEMA

## ✓ Descripción del tipo de investigación

La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada (Sabino, 1986, pág. 51).

El rediseño de mejora propondrá señalamientos que estarán a tono con la realidad de la empresa, se analizará integralmente la situación de la empresa haciendo uso de la técnica de observación, recopilación de datos, procesos, y realizando un exhaustivo análisis. De modo que durante la investigación sea un aporte sustancial, valga la redundancia, a la mejores que requiere la Constructora Mercado en el contexto actual.

## ✓ Descripción del universo de estudio, con los integrantes del sistema

La población seleccionando posee unas características propias las cuales van a determinar el objeto de estudio. La población son los integrantes de la empresa "Constructora Mercado" donde son 5 personas, en todos sus niveles, desde el personal administrativo hasta el personal subcontratado.

Dentro de la población se encuentra: el Gerente; Supervisor de proyecto, administrador de transporte, operador de maquinaria y contador externo.

## ✓ Descripción de fuentes de información

En la integración de las fuentes primarias de información serán consideradas de gran manera los aportes del Gerente General y los trabajadores de la empresa.

Como fuentes secundarias serán los documentos físicos de la empresa, así como también la información que tengan en sus archivos digitales, documentación de la empresa y contratos, entre otros.

## ✓ Instrumentos para la recopilación de Información

**Métodos de recolección de datos:** Los métodos fueron la observación sistemática y la entrevista. La entrevista fue aplicada a cuatro personas: al gerente de la empresa, supervisor de proyecto, administrador de transporte y Operador de maquinaria en la observación se supervisó al personal en sus labores.

**Instrumentos:** Los instrumentos seleccionados para la obtención de datos fueron: el cuestionario y la tabla de cotejo. Se formularon 2 cuestionarios para entrevistas y una tabla de cotejo para la observación sistemática.

## ✓ Procedimiento para la recolección de la Información

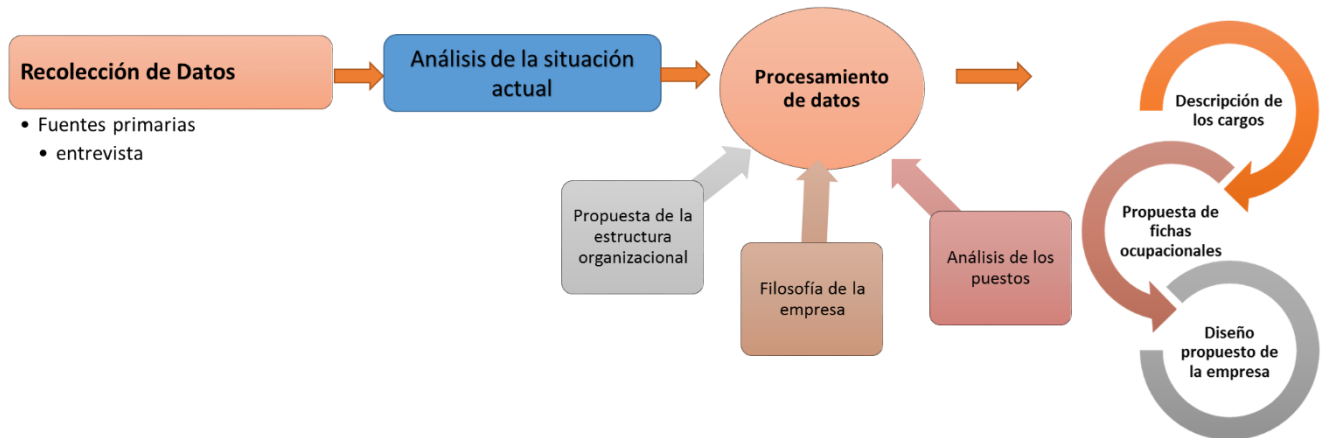
**Primer cuestionario:** Para la entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa en el cual se evalúan variables como: edad, nivel académico, área de trabajo, puesto, proceso de trabajo, grado de responsabilidad, condiciones de trabajo, esfuerzo físico requerido, equipo y maquinaria utilizada, normas de trabajo, tiempo de operación, salario recibido, horario laboral, incentivos recibidos, capacitaciones recibidas y grado de experiencia en el campo laboral (Ver Anexo 1).

**Segundo cuestionario:** Para la entrevista dirigida al gerente de la empresa en el cual se evaluaron las siguientes variables: contrato y reclutamiento, capacitación y entrenamiento, higiene y seguridad, proceso de desempeño y requisitos del puesto para los cuales se formularon 30 ítems (Ver Anexo 2).

## 1.1.METODOLOGIA

El trabajo está enfocado en abordar los problemas detectados de la empresa Constructora Mercado, donde se identificó la falta de estructura organizacional. Para solucionar dicho problema se realizará un rediseño organizacional ya que es una necesidad para seguir compitiendo en un entorno tan cambiante, esto abarcará la recolección de datos (ver anexo 1 y 2), el análisis de la filosofía empresarial que le permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos y fortalecer la relaciones con sus clientes, la cultura y los valores de la compañía; así mismo definir el organigrama que ayude a visualizar la jerarquía del personal y la estructura y flujo de la información dentro de la

empresa. La empresa necesita definir las funciones de cada puesto de trabajo que emita un conjunto de normas y tareas que deben realizar todos los que conforma la empresa y desarrollen actividades específicas. Todos estos elementos se muestran en el diagrama de la metodología (Ver figura 1).



**Figura 1 – Diagrama de la Metodología**

Fuente: Elaboración propia

## 1.2. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

La empresa Constructora Mercado es una MiPyme que se dedica a la ejecución de proyectos que implica obras verticales y horizontales, mantenimiento de infraestructura, también cuenta con servicios de maquinaria pesada y transporte.

A continuación, se describe la situación actual de la empresa mediante los siguientes aspectos:

- Filosofía organizacional
- Estructura organizacional
- Política de empresa
- Capacitación y entrenamiento
- Ambiente laboral
- Motivación
- Desempeño individual en la organización

### **1.2.1. Filosofía organizacional**

La filosofía empresarial, es el conjunto de ciertos elementos que permitirá la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr, que a su vez permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifique a todos los integrantes de la organización.

Constructora Mercado carece de una filosofía organizacional teniendo como resultados la falta de establecimiento de misión, visión, valores, la cual justifique su existencia, su fin, objetivos y metas.

La ausencia de la visión en la empresa afecta su desarrollo ya que toda organización debe tener una visión futura, la cual dirija a la empresa a largo plazo y sirva de rumbo y estímulo positivo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Dicha visión de futuro se debe compartir con los miembros de la organización, cada uno a su nivel.

La pobreza de valores en la empresa Constructora Mercado puede provocar algunos de los siguientes conflictos.

- Pérdida de respeto: cuando el gerente o líder incurren en la toma de decisiones poco éticas, esto puede llevar a que los empleados pierdan el respeto hacia ellos. Cuando esto ocurre, puede ser difícil para el líder recuperar el respeto y la confianza que ha perdido. Esta conducta impide sacar adelante a un equipo que siente que su superior está tomando malas decisiones corporativas.
- Disminución de niveles de productividad: el objetivo principal de la empresa es impulsar sus proyectos a los clientes para mantener una fuerte presencia en el mundo de los negocios. En este sentido, cuando salen a la luz comportamientos poco éticos, esto puede causar que disminuyan los niveles de productividad que rodean a la persona o a la empresa en cuestión.
- Pérdida de credibilidad pública: un comportamiento poco ético dentro de la Constructora está susceptible a ser expuesto en los medios de comunicación. La publicación de tales hechos puede hacer que la organización pierda credibilidad.

Ello provocará que los clientes abandonen los proyectos establecidos con la empresa, hablen mal del negocio y, posiblemente, nunca más confíen en la marca.

- Conflictos legales: cuando las faltas éticas son de suma gravedad, estas pueden conllevar a problemas legales que derivan en pérdida de tiempo, grandes multas y sanciones que pueden contemplar encarcelamiento. El costo de la batalla legal puede llegar a afectar a los empleados, quienes también pueden ser objeto de la ley y enfrentar cargos criminales.

También se debe de considerar que cada empresa pretende alcanzar sus objetivos, donde un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, siendo esencial para su existencia. Dando a los gerentes y a los demás miembros parámetros para la acción en áreas como:

- Toma de decisiones
- Eficiencia de la empresa
- Coherencia
- Evaluación de desempeño

Constructora Mercado no posee un objetivo organizacional que los ayude a alcanzar sus metas, que haya una orientación relacionada con su trabajo, desempeño de todo el personal, es muy importante que el gerente tome decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la empresa y del personal de esta, para llevar a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

### **1.2.2. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional es la base fundamental de la empresa, donde se realiza las divisiones de las actividades para formar departamentos y posteriormente definir la autoridad con la finalidad de alcanzar los objetivos y también lo que surge de manera espontánea de la interacción entre los integrantes.

La empresa constructora Mercado actualmente no tiene definido un organigrama de forma oficial, se presenta el siguiente diseño plasmado de la estructura organizacional

de tipo jerárquico y funcional según lo analizado y observado de cómo está operando actualmente la empresa Mercado (Ver figura 2):

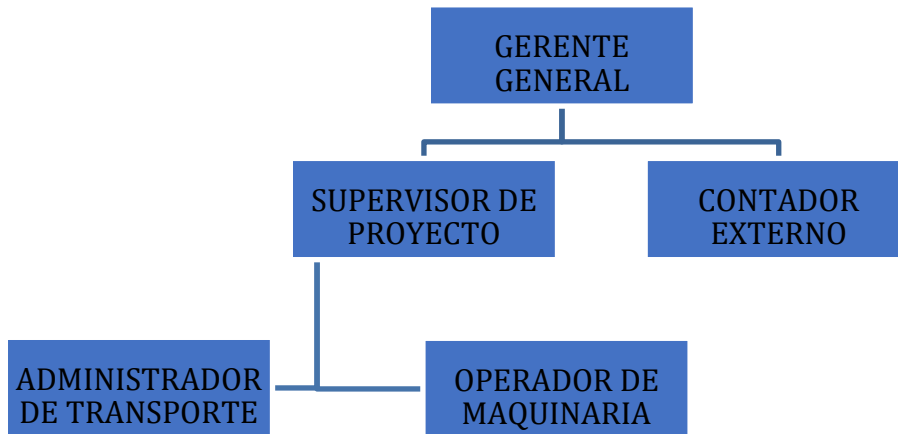


Figura 2 – Funcionamiento jerárquico actual Constructora Mercado

Fuente: Elaboración propia

Constructora Mercado se encuentra como una organización informal, careciendo de cargos y funciones, división de áreas o departamentos dentro de la empresa lo cual genera una deficiencia de la estructura y diseño organizacional, lo que ocasiona las siguientes debilidades:

- No se logre alcanzar los objetivos propuesto de la empresa.
- Mala organización en la división de trabajo.
- Falta de autoridad y responsabilidad.
- Carezca de una buena delegación en la realización de trabajo.
- Falta de unidad de mando en la ejecución de un proyecto.
- Fallas en la jerarquía organizacional de la empresa.
- Descontrol en el desarrollo de actividades de la empresa.

- **Organigrama**

La falta de un organigrama bien estructurado para el funcionamiento de cualquier empresa puede derivar en problemas de inadaptación y pérdida de competitividad, en especial cuando se produce situaciones de cambio.

Constructora Mercado por ser una pequeña empresa no cuenta con un organigrama formal, siguiendo un esquema que señale cuales son las diferentes áreas o departamento y los roles asignados, dispuesto mediante líneas de autoridad.

Desde un punto de vista práctico, puesto que es una herramienta de gestión, el organigrama señala qué debe hacer cada integrante de la empresa dentro de la organización, así como la relación entre los departamentos. Sin embargo, esa falta de organización inexistente en la Constructora conlleva a tener serios problemas cuando los empleados realizan procesos que implican a distintas áreas, lo que determina la necesidad de un organigrama, en función al tipo de la empresa y de la cantidad de procesos que se efectúen en la misma.

En la actualidad la empresa está organizada a como se planteó en la figura 2, cuyas funciones que ejecuta cada uno de los integrantes son las siguientes:

❖ **Gerente General:** realiza las licitaciones de la empresa, organiza a sus trabajadores, contrata el personal necesario para cada proyecto, realiza pagos generales de la empresa y carece de un salario fijo establecido para su puesto así mismo lleva los registros de cada proyecto, maquinaria, etc. En algunos casos el mismo Gerente realiza la función de supervisar los proyectos.

❖ **Administrador de transporte:** la persona encargada de este puesto es de apoyo al Gerente General en las funciones de esta, organiza a los empleados de transporte y lleva el control de pago de cada viaje por proyecto, se encarga de abastecer materiales en los proyectos y del mismo modo que el Gerente no cuenta con un salario propio y realiza la función de supervisor de proyectos.

Los equipos y maquinaria que se utilizan en el proyecto dependen del tipo de trabajo que se vaya a realizar.

- **Proyectos horizontales:** se caracteriza por extender de manera exclusiva sobre un terreno, urbanización o complejo constructivo; que consiste en situar el trazado de una carretera o calle de terreno.

En los proyectos horizontales que son como: construcción de carretera, movimiento de tierra para abrir camino, etc. Se utiliza usualmente Maquinaria pesadas como: compactadora, pala mecánica, retro excavadora, etc.

- **Proyecto Verticales:** son construcciones de viviendas, edificios, tanques entre otros.

En los proyectos verticales se utilizan las siguientes herramientas: Equipo de protección para el personal (casco, botas con punta de acero, chaleco, arnés, etc.), así como las más comunes (soldador, martillos, sierra, etc.); en lo referente a la maquinaria va a depender del tipo de proyecto vertical que se realizara; como por ejemplo en la construcción de un edificio se ocuparía la grúa para levantar material pesado y posicionarlo en el lugar que le corresponde.

❖ **Operador de Maquinaria:** se encarga de la revisión de equipo a utilizar (combustible, grasa y funcionamiento del equipo) llevar el control de cronometro de inicio y final del trabajo e informar estado de la máquina.

❖ **Supervisor de Proyecto:** el supervisor es contratado solo por la duración del proyecto que se realiza, por las licitaciones ganadas para asegurar la ejecución de cada actividad establecida en el proyecto y cumplir con el tiempo de entrega, también tiene que llevar el control de los días trabajados de cada trabajador (soldador, albañil, ayudante, etc.) y su rendimiento conforme el avance del proyecto; este reporte se lo entrega semanal al Gerente para realizar pago; así mismo soporte de facturas de compras de materiales o combustible para las maquinarias, medir tiempo/llevar control (cronometro) de las maquinas que se están utilizando en el proyecto. Realizar presupuesto si es necesario y avaluó según el avance del proyecto para solicitar adelanto de pago de dicho proyecto, aunque no siempre se contrata ya que el Gerente en algunas ocasiones realiza esta acción.



❖ **Contador externo:** se encarga de llevar los gastos generales de la empresa, tanto como las entradas y salidas que devenga la empresa como tal y reportarla al estado, esto lo realiza cada mes.

### **1.2.3. Política de empresa**

Constructora Mercado no cuenta con un sistema de políticas establecidas, creadas o estipuladas dentro de la empresa, que ayude con los principios generales de la empresa.

Se requiere la necesidad de adoptar políticas en la entidad para que contribuya a la misma, en la cual se establecen normas, procedimientos y comportamientos que deben llevar los empleados, sirviendo como guías para la toma de decisiones, sobre algún problema dentro de la empresa.

La política de una empresa es esencial para el correcto funcionamiento, se debe de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Definir políticas reales, es necesario identificarlas y analizar los factores internos como externos de la empresa.
- Se debe de alinear y marcar las reglas, para todos, desde los directivos, empleados, hasta los obreros.
- Compromiso de la empresa para cumplir una buena política, así como se espera el comportamiento de sus empleados.

Sin embargo, la política de la Constructora Mercado no está claramente definida y no son comunicadas ni entendidas por los integrantes de esta, por lo que se requiere su definición.

### **1.2.4. Capacitación y entrenamiento**

El propósito de capacitación y entrenamiento del personal implica el esfuerzo para desarrollar la competencia técnica y conductual de los empleados, con el propósito de hacerlo más aptos para el trabajo.

Antes de iniciar el proyecto el Gerente se reúne con el personal involucrado para mostrarle y explicarle los planos/ trabajo que se realizará.

La empresa no realiza entrenamiento previo a su contratación sobre las funciones, sino orientaciones de las funciones a realizar en el proyecto que se les da a cada líder (albañil, soldador, supervisor, etc.).

### **1.2.5. Ambiente Laboral**

El ambiente laboral es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño de los trabajadores y calidad del trabajo. En Constructora Mercado existe un ambiente laboral consultivo, es decir; la dirección de la compañía tiene bastante confianza en su empleado, creando un ambiente laboral de tranquilidad, compañerismo y efectivo.

### **1.2.6. Motivación**

- **Salario y remuneración**

Para el pago de los trabajadores va en dependencia al tiempo que se llevara realizando dicha tarea y cantidad del personal que se va a necesitar.

La empresa no cuenta con beneficios y prestaciones sociales. En algunos casos va en dependencia de la empresa del proyecto que vaya a realizar si le exigen dicho servicio, Constructora Mercado lo asume. Para incentivo del personal la empresa se basa en el rendimiento del trabajador y tiempo de estar trabajando en la empresa.

La empresa no cuenta con áreas definidas ni personal fijos, ya que trabaja y contrata personal conforme los proyecto que va adquiriendo. En dicha entidad no existe ninguna promoción en referente a áreas o cargo, lo que realizan es pago extra por su buen desempeño.

- **Incentivos**

Van en dependencia de los proyectos si lo terminan antes y no hay pérdidas se realiza una comida especial para el trabajador, agradeciéndoles su buen desempeño. Dependiendo de la capacidad y capital de la empresa en dicho instante se le da un pequeño regalo financiero.

### 1.2.7. Desempeño en la organización

El desempeño del trabajo se refiere a la calidad de servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización, como se comporta y como hace su trabajo y de qué manera impacta al negocio, tanto de manera positiva como negativa.

Las normativas laborales rigen las relaciones del sistema laboral que se dan en un lugar en concreto. Conviene puntualizar que las normas no son universales para todo el mundo, sino que cada país tiene su propio código.

La empresa Constructora Mercado carece de normas de trabajo, debido que no está bien establecido, lo que realiza son orientaciones a sus empleados antes de laborar o comenzar cualquier proyecto.

### 1.3. FODA

El análisis de FODA permite tener un panorama más amplio de la empresa, desde las ventajas competitivas hasta las diferencias que le puede afectar.

<b>ORIGEN INTERNO</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Entorno laboral favorable	Carecen de filosofía organizacional
	Cuenta con una lista de candidato para reclutamiento de personal en los proyectos	No cuenta con beneficio ni prestaciones
	Aplica la Higiene y Seguridad según proyecto que lo amerite	Falta de norma de trabajo
	Orientacion de las funciones y tareas a realizar del proyecto de cada lider	Diagrama informal de la empresa
		Descripcion de puestos de trabajo ficticio
	Ausencia de politica interna de la empresa	
<b>ORIGEN EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Realizar contrato laboral en cada proyecto	Falta de politica en la empresa
	Intrucciones y procedimiento de higiene y segurar	Carece de objetivos organizaciones

<b>RESUMEN DE LA SITUACION ACTUAL “CONSTRUCTOR MERCADO”</b>	
<b>La problemática evidenciada en la empresa se centra</b>	<b>La falta de una filosofía organizacional</b>
	<b>Inexistencia de una estructura organizacional</b>
	<b>Carece de definición de cargos y responsabilidades de cada área.</b>

**CAPITULO II:**  
**PROPUESTA DE REDISEÑO**  
**ORGANIZACIONAL**

## 2. PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL

La empresa Constructora Mercado lleva laborando 5 años en el mercado nacional, se dedica a la ejecución de proyectos que implican obras verticales y horizontales, mantenimiento de infraestructura; contando con servicios de maquinarias pesadas y transportes (camiones y volquete); tiene un personal administrativo el cual está conformado por: el Gerente General, Supervisor de Proyecto, Administrador de Transporte y Operador de Maquinaria; siendo un total de cuatro personas, también cuenta con un Contador Externo que se encarga de realizar las declaraciones mensuales en la DGI. La contabilidad de la empresa la ejecuta el propio Gerente General, de manera informal.

### 2.1. FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

#### 2.1.1. Misión

La misión define el propósito de la existencia de la empresa y lo que la diferencia de las demás. Para formular la misión se debe responder a tres preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?

**“Somos una empresa de la rama de la Construcción que desarrolla proyectos, brinda servicios de mantenimiento de infraestructura y comercializa materiales de construcción ofreciendo servicios de calidad a nuestros clientes. Constructora Mercado se preocupa en brindar bienestar a sus empleados, satisfacer las necesidades de los usuarios y contribuir al desarrollo económico y social del país.”**

#### 2.1.2. Visión

La visión de una empresa se define como la mirada del futuro a la que apunta, hacia donde quiere llegar y en que anhela convertirse, esto permite tener un camino marcado a seguir para alcanzar la meta propuesta. Por eso, responde a preguntas tales como: ¿Hacia dónde nos dirigimos?, ¿Dónde queremos estar en el futuro?, ¿Qué desea lograr?, ¿Cómo lo conseguiremos?

**“Ser una empresa reconocida y de prestigio a nivel nacional y brindar servicios que cumplan con los estándares de calidad tanto a agentes particulares como a grandes inversionistas.”**

### **2.1.3. Valores**

**Honestidad:** Nos comprometemos a actuar siempre con la verdad, honradez, responsabilidad y total transparencia en el desenvolvimiento de las actividades con nuestros clientes y proveedores.

**Calidad:** Como conocedores de nuestra clientela, estamos comprometidos a brindar productos con los más altos estándares de calidad, brindando un servicio ágil y oportuno

**Responsabilidad:** Ser una empresa responsable de sus actos y aceptando sus consecuencias ante los empleados y los clientes.

**Respeto:** Brindaremos un trato justo, actuando de manera correcta de acuerdo con la condición y circunstancia, tomando en cuenta la consideración y la valoración de la dignidad humana.

**Credibilidad:** Responder a las necesidades y expectativas de su clientela actuando con integridad y responsabilidad ante los compromisos adquiridos con los colaboradores.

### **2.1.4. Objetivos de la empresa**

- Ofrecer productos y servicios integrales a nuestros clientes.
- Brindar el mejor ambiente laboral y de apoyo a nuestros trabajadores.
- Llegar a ser una empresa reconocida y de prestigio a nivel nacional.
- Considerar como una responsabilidad social de la empresa la conservación del medio ambiente.

### **2.1.5. Política de la empresa**

- Proponer cursos de capacitación en las áreas que está deficiente la empresa.
- El programa de capacitación deberá ser actualizado cada año.
- Mantener constante los planes de publicidad y promoción por los menos durante 6 meses.
- Ofrecer promociones durante ciertas temporadas al año.
- Formar, motivar y aprovechar las capacidades del personal.
- Mantener contactos permanentes con los clientes para comprender sus necesidades actuales y futuras.
- Alcanzar una relación mutuamente beneficiosa con los proveedores con el fin de crear valor conjuntamente.
- Dar oportunidad a todas las personas sin discriminación alguna en entrar al sistema de selección y reclutamiento de personal.

## **2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **2.2.1. Organigrama**

“Un organigrama es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas. Se trata de un ‘esqueleto’ que represente la estructura de una organización” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002).

Cabe decir que un organigrama muestra la gama de tareas que hay y las unidades, subunidades o puestos responsables de ciertas tareas. También muestra la jerarquía existente (los niveles de la organización) y la línea de autoridad (líneas que unen los diferentes recuadros y que indican qué puestos tienen autoridad sobre otros) (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002).

Para la empresa Constructora Mercado se propone un organigrama de manera jerárquica por funciones dado que permite conocer de forma clara y sencilla la estructura de una organización y permiten identificar las áreas de responsabilidad y autoridad dentro de la empresa (Ver figura 3).



El siguiente diseño para la empresa Constructora Mercado es considerado el más adecuado porque es una empresa con estructura centralizada, donde para la toma de decisiones se debe recurrir a la parte superior de esta, siendo este el Gerente de la empresa Constructora Mercado. Adicional a esto, la organización tiene una estructura vertical, es decir, que existe una cadena de mando donde se clarifica y evidencia una jerarquía que está dividida de acuerdo a sus funciones y actividades.

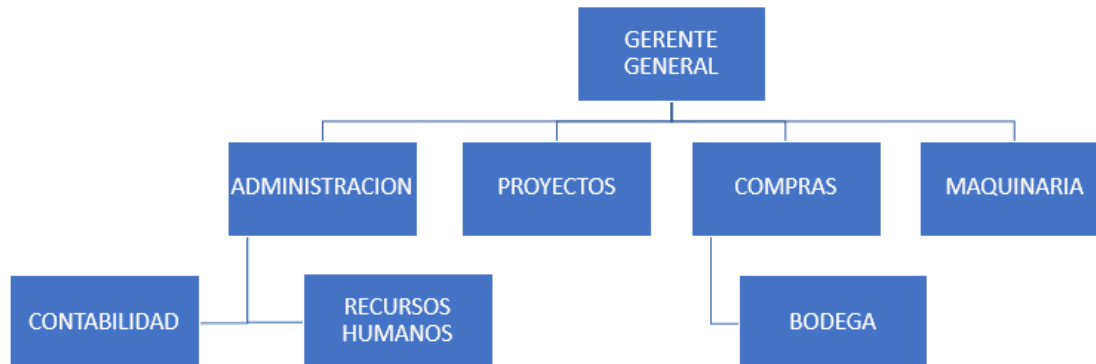


Figura 3 – Diagrama Propuesto Constructora Mercado

Fuente: Elaboración propia

En el organigrama se refleja la jerarquía de cada uno de los cargos y a quién le debe rendir cuenta de avances de cada trabajo realizado, dando seguimiento al cumplimiento y metas de cada una.

En relación a como está funcionando jerárquicamente la empresa (ver figura 2) se ha decidido crear nuevas áreas para mejorar la eficiencia en los procesos y equilibrar tareas y actividades que anteriormente estaban a cargo del Gerente General.

La formalización es el proceso de decir cómo, quien, y cuando deben realizarse las tareas en la organización. La existencia de reglamentos es necesaria para determinar cómo, cuándo y en qué disciplina se han de ejecutar las tareas.

En Constructora Mercado el uso de procedimientos escritos para estandarizar las operaciones, especificando cómo desempeñar las funciones de cada puesto laboral y cómo tomar las decisiones no está implementado por lo cual se le recomendara la creación de estos para hacer de la organización un sistema coordinado y controlado.

## 2.2.2. Descripción de los cargos

Se presenta el diseño plasmado de los cargos establecidos en la empresa Constructora Mercado, que están distribuidos de acuerdo a la necesidad de la organización de contar con una estructura sólida y claramente detallada al alcance de cada uno de los colaboradores, esto con el fin de conocer las actividades generales de cada uno de los pertenecientes a la organización (Ver figura 4).



Figura 4 – Ilustración de cargos de la empresa Constructora Mercado

Fuente: Elaboración propia

En la tabla que se muestra a continuación se refleja la cantidad de puestos que deben de existir por cada cargo propuesto, es necesario puntualizar que en el cargo de Gerente General está conformado por el señor **Rene Mercado Osorno**, el cual es el dueño y fundador de la empresa.

Código	Denominación del cargo	No. Puesto
01	Gerente General	1
02	Administrador General	1
03	Director de proyectos	1
04	Jefe de compras	1
05	Encargado de maquinarias	1
06	Administrador de personal	1
07	Contador General	1
08	Encargado de bodega	1

A continuación, se detalla una breve descripción de los cargos según el diagrama de la figura 3- Diagrama propuesto, basado en el libro “Administración de recursos humano”.

Nombre del cargo	Descripción del cargo
<p><b>Gerente General</b></p>	<p>El Gerente actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijadas por la organización.</p> <p>Es responsable ante los accionistas por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional; planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de los cargos administrativos y operacionales de la empresa.</p>
	<p><b>Requisitos de educación:</b> N/A</p>
	<p><b>Experiencia:</b> N/A</p>
<p><b>Administrador General</b></p>	<p>Gestionar y administrar los distintos recursos financieros y servicios administrativos que permitan apoyar a la gerencia general de manera eficiente y eficaz, de acuerdo a los objetivos estratégicos de la compañía.</p>
	<p><b>Requisitos de educación:</b> Título universitario en Administración de Empresas, Finanzas, Contabilidad o un campo relacionado.</p>
	<p><b>Experiencia:</b> Mínimo 2 años.</p>
<p><b>Jefe de Compras</b></p>	<p>Realizar, controlar y validar las compras que necesite la empresa tanto para actividades productivas como para el resto de actividades de la empresa en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al mejor precio que permita el mercado.</p>
	<p><b>Requisitos de educación:</b> Administración de empresas, Ingeniería industrial o carreras a fines</p>
	<p><b>Experiencia:</b> Mínimo 1 año.</p>

<b>Encargado de maquinarias</b>	Asegurar de la manera más eficiente y responsable la operación de la maquinaria asignada, realizar el chequeo general del estado de funcionamiento del equipo antes de empezar cualquier actividad, realizar y entregar en tiempo y forma bitácoras para el control de combustible y mantenimiento de la maquinaria a su cargo, hacer la limpieza general de la maquinaria al finalizar sus actividades.
	<b>Requisitos de educación:</b> Ing. Electromecánico, Mecánico automotriz o carreras afines.
	<b>Experiencia:</b> Mínimo 1 año.
<b>Administrador de personal</b>	Administrar el personal de la empresa gestionando procesos de reclutamiento y selección, control de personal; retiro de empleados, manejo de nómina, seguridad social y Gestionar el proceso de reclutamiento y garantizar un óptimo clima laboral.
	<b>Requisitos de educación:</b> Licenciatura en Recursos Humanos, Administración de Empresas, Psicología, Sociología o carrera afín.
	<b>Experiencia:</b> Mínimo 1 año.
<b>Contador General</b>	Mantener registros financieros precisos y actualizados, cumplir con las regulaciones contables y fiscales, y proporcionar información financiera relevante para la toma de decisiones empresariales. Así mismo registrar y procesar transacciones financieras, como facturas, recibos, pagos y nóminas; preparar estados financieros, como el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo.
	<b>Requisitos de educación:</b> Lic. Contabilidad Pública y Finanzas.
	<b>Experiencia:</b> Mínimo 2 años.

<b>Director de proyectos</b>	Responsable de gestionar y coordinar adecuadamente la estructuración y ejecución de proyectos, de obtener el máximo esfuerzo de los empleados para lograr las metas de la organización.
	Actuar proactivamente durante cada proyecto asignado, identificando cualquier problema que se pudiera presentar afectando el resultado de la obra.
	<b>Requisitos de educación:</b> Ing. Civil o carreras afines.
	<b>Experiencia:</b> Mínimo 2 años.
<b>Encargado de bodega</b>	Entrega y despacho de materiales para las obras asegurando la continuidad operacional de la bodega, como también una oportuna gestión en el abastecimiento y respuesta a los requerimientos de las otras áreas de la empresa.
	<b>Requisitos de educación:</b> Bachiller (mínimo).
	<b>Experiencia:</b> Mínimo 1 año.

### 2.3. FICHAS OCUPACIONALES

Las fichas ocupacionales son documentos que describen las características de un puesto de trabajo, incluyendo los requisitos y responsabilidades asociados con el mismo. Son importantes para las empresas porque ayudan a definir el perfil profesional de cada puesto de trabajo, establecen objetivos claros, proporcionan información útil sobre habilidades y conocimientos necesarios, permiten establecer criterios claros para la evaluación y retribución de los trabajadores, y son una herramienta útil para la gestión del personal. A continuación, se describen las fichas ocupacionales de los cargos según diagrama ver propuesto de la empresa (ver figura 3).

		<b>Constructora Mercado</b>		
		Código	: 01	
		Versión	: 1.0	
		<b>FICHA OCUPACIONAL</b>	Fecha	: 10.04.2023
<b>Elaborado por:</b>		<b>Aprobado por: Junta Directiva</b>		
<b>I. Identificación del puesto</b>				
Dependencia Organizativa				
Nombre del puesto	Gerente General			
Superior inmediato	-			
Puestos subordinados	Administrador general, director de proyectos, jefe de compras y encargado de maquinarias.			
Ubicación física del puesto	Oficina			
<b>II. Propósito general del puesto</b>				
Liderar, dirigir y gestionar eficazmente la empresa en su totalidad, con el objetivo de alcanzar los objetivos y metas establecidas para maximizar su desempeño y rentabilidad.				
<b>III. Descripción de funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la visión, dirección y estrategia de la organización, y liderar a todo el equipo directivo y a los empleados para alcanzar los objetivos y metas establecidas.</li> <li>• Asegurar que todas las áreas operativas de la organización funcionen eficientemente.</li> <li>• Tomar decisiones informadas y estratégicas, evaluando los riesgos y oportunidades, y definiendo la dirección futura de la organización.</li> <li>• Construir y desarrollar un equipo de trabajo competente y motivado.</li> <li>• Establecer y mantener alianzas estratégicas, participar en negociaciones comerciales, representar a la empresa en eventos o actividades externas, y gestionar la reputación y la imagen de la empresa en el mercado.</li> <li>• Monitorear y analizar regularmente los resultados financieros y operativos de la empresa, identificar áreas de mejora, implementar medidas correctivas cuando sea necesario, y asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.</li> <li>• Estar actualizado con las tendencias del mercado, identificar oportunidades de innovación y cambio, y liderar la implementación de proyectos y estrategias para mantener la competitividad y el crecimiento de la empresa.</li> </ul>				
<b>IV. Perfil requerido</b>				
Formación básica	-			
Conocimientos requeridos	-			
Experiencia laboral	-			
Capacidades deseables	-			
Medios de transporte deseables	Ninguno			
<b>V. Responsabilidades</b>				
Materiales y Equipos	Laptop con cargador, mouse inalámbrico e impresora.			
Dinero, títulos y documentos				

<b>VI. Relaciones</b>				
Relación interna con otros puestos		Gestión de recursos humanos, contabilidad, compras, bodega, maquinaria y proyectos.		
Relaciones externas al puesto		Clientes, proveedores, autoridades gubernamentales, entre otros.		
<b>VII. Condiciones de trabajo</b>				
<b>Trabajo de Pie o Sentado</b>	<b>Traslado a Distintos Lugares</b>	<b>Esfuerzo Visual</b>	<b>Ambiente de trabajo</b>	<b>Medios de Seguridad</b>
Sentado la mayor parte de la jornada laboral	Ocasionalmente	Moderado, por el uso de computadoras	Oficina y en ocasiones campo	Ocasionalmente casco de seguridad y chaleco
<b>Riesgos asociados al puesto:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accidentes menores en la oficina: caídas, cortes.</li> <li>• Accidentes relacionados con electricidad al realizar el mantenimiento de los equipos</li> </ul>				
<b>VIII. Sistema de compensación</b>				
El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.				

		Constructora Mercado	
		FICHA OCUPACIONAL	
		Código	: 02
		Versión	: 1.0
		Fecha	: 10.04.2023
Elaborado por:		Aprobado por: Junta Directiva	
<b>I. Identificación del puesto</b>			
Dependencia Organizativa	Gerente general		
Nombre del puesto	Administrador general		
Superior inmediato	-		
Puestos subordinados	Contador y administrador de personal		
Ubicación física del puesto	Oficina		
<b>II. Propósito general del puesto</b>			
Gestionar y administrar los distintos recursos financieros y servicios administrativos que permitan apoyar a la gerencia general de manera eficiente y eficaz, de acuerdo a los objetivos estratégicos de la compañía.			
<b>III. Descripción de funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener satisfactoriamente el control financiero de la constructora.</li> <li>• Recopilar información para la elaboración de presupuesto.</li> <li>• Armar informe de gestión trimestral a nivel financiero, administrativo y operativo.</li> <li>• Generar sistema de control cuantitativo.</li> <li>• Dirigir y coordinar el equipo administrativo.</li> </ul>			
<b>IV. Perfil requerido</b>			
Formación básica	Título universitario en Administración de Empresas, Finanzas, Contabilidad o un campo relacionado.		
Conocimientos requeridos	Dominio de leyes, normas, regulaciones fiscales y uso de office.		
Experiencia laboral	2 años		
Capacidades deseables	Habilidad analítica, responsable y honesto.		
Medios de transporte deseables	Ninguno		
<b>V. Responsabilidades</b>			
Materiales y Equipos	Laptop con cargador, mouse inalámbrico e impresora.		
Dinero, títulos y documentos	-		
<b>VI. Relaciones</b>			
Relación interna con otros puestos	Contador y encargado de personal.		
Relaciones externas al puesto	Gerente general, director de proyectos, jefe de compras, bodega y encargado de maquinarias.		



**VII. Condiciones de trabajo**

<b>Trabajo de Pie o Sentado</b>	<b>Traslado a Distintos Lugares</b>	<b>Esfuerzo Visual</b>	<b>Ambiente de trabajo</b>	<b>Medios de Seguridad</b>
Sentado la mayor parte de la jornada laboral	Ocasionalmente	Moderado, por el uso de computadoras	Oficina	Ninguno
<b>Riesgos asociados al puesto:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Accidentes menores en la oficina: caídas, cortes.</li><li>• Accidentes relacionados con electricidad al realizar el mantenimiento de los equipos</li></ul>				

**VIII. Sistema de compensación**

El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.

		<b>Constructora Mercado</b>	
		<b>FICHA OCUPACIONAL</b>	
		Código	: 03
		Versión	: 1.0
		Fecha	: 10.04.2023
<b>Elaborado por:</b>		<b>Aprobado por: Junta Directiva</b>	
<b>I. Identificación del puesto</b>			
Dependencia Organizativa	Gerente general		
Nombre del puesto	Director de proyectos		
Superior inmediato	-		
Puestos subordinados	-		
Ubicación física del puesto	Campo y oficina		
<b>II. Propósito general del puesto</b>			
Responsable de gestionar y coordinar adecuadamente la estructuración y ejecución de proyectos; actuar proactivamente durante cada proyecto asignado, identificando cualquier problema que se pudiera presentar afectando el resultado de la obra.			
<b>III. Descripción de funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar y planificar la ejecución de la obra en particular.</li> <li>• Revisar y aprobar estados de pagos.</li> <li>• Asegurar la calidad de la obra.</li> <li>• Controlar programaciones semanales de obras y carta Gantt.</li> </ul>			
<b>IV. Perfil requerido</b>			
Formación básica	Ing. Civil o carreras afines.		
Conocimientos requeridos	Gestión de proyectos de construcción, planificación y programación de obras, gestión de riesgos, topografía y cartografía, diseño y análisis de estructuras, entre otros.		
Experiencia laboral	2 años.		
Capacidades deseables	Responsable, trabajo en equipo, comunicación asertiva.		
Medios de transporte deseables	Vehículo propio o motocicleta.		
<b>V. Responsabilidades</b>			
Materiales y Equipos	Laptop con cargador, mouse inalámbrico, materiales y equipos según proyecto en ejecución.		
Dinero, títulos y documentos	Planos, presupuestos, facturas.		
<b>VI. Relaciones</b>			
Relación interna con otros puestos	Encargado de maquinaria, jefe de compras, encargado de bodega, contador y administrador de personal.		
Relaciones externas al puesto	-		

<b>VII. Condiciones de trabajo</b>				
<b>Trabajo de Pie o Sentado</b>	<b>Traslado a Distintos Lugares</b>	<b>Esfuerzo Visual</b>	<b>Ambiente de trabajo</b>	<b>Medios de Seguridad</b>
De pie la mayor parte de la jornada laboral	Ocasionalmente	Moderado, por el uso de computadoras	Campo y ocasionalmente en oficina	Casco, gafas de seguridad, guantes, botas, y chaleco.
<p><b>Riesgos asociados al puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accidentes menores en el campo de ejecución de proyecto: caídas, cortes.</li> <li>• Exposición a polvo, ruido, vibraciones y otros factores en el ambiente de construcción.</li> </ul>				
<b>VIII. Sistema de compensación</b>				
El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.				

		<b>Constructora Mercado</b>	
		Código	: 04
		Versión	: 1.0
		<b>FICHA OCUPACIONAL</b>	
Fecha	: 10.04.2023		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Aprobado por:</b> Junta Directiva	
<b>I. Identificación del puesto</b>			
Dependencia Organizativa	Gerente general		
Nombre del puesto	Jefe de compras		
Superior inmediato	-		
Puestos subordinados	Encargado de bodega		
Ubicación física del puesto	Bodega		
<b>II. Propósito general del puesto</b>			
Realizar, controlar y validar las compras que necesite la empresa tanto para actividades productivas como para el resto de actividades de la empresa en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al mejor precio que permita el mercado.			
<b>III. Descripción de funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con proveedores.</li> <li>• Cotización y compras.</li> <li>• Atención a obras y proyectos.</li> <li>• Administración de sistema de inventario.</li> <li>• Generación de informe de inventario.</li> <li>• Cotización de materiales para proyectos propuestos.</li> <li>• Mantener un sistema de información de materiales de construcción actualizado.</li> <li>• Compras de materiales para la obra.</li> <li>• Buscar y ofrecer a obras alternativas y soluciones viables de materiales específicos.</li> </ul>			
<b>IV. Perfil requerido</b>			
Formación básica	Lic. Administración de empresas, Ingeniería industrial o carreras a fines		
Conocimientos requeridos	Dominio de Excel, conocimiento de proveedores y materiales de construcción, negociación con proveedores.		
Experiencia laboral	1 año.		
Capacidades deseables	Responsable, analítico, organizado, proactivo.		
Medios de transporte deseables	Motocicleta o vehículo propio.		
<b>V. Responsabilidades</b>			
Materiales y Equipos	Laptop con cargador, mouse inalámbrico e impresora.		
Dinero, títulos y documentos	Cotizaciones, facturas.		
<b>VI. Relaciones</b>			
Relación interna con otros puestos	Director de proyectos y encargado de maquinarias.		
Relaciones externas al puesto	Proveedores		

<b>VII. Condiciones de trabajo</b>				
<b>Trabajo de Pie o Sentado</b>	<b>Traslado a Distintos Lugares</b>	<b>Esfuerzo Visual</b>	<b>Ambiente de trabajo</b>	<b>Medios de Seguridad</b>
Sentado la mayor parte de la jornada laboral	Ocasionalmente	Moderado, por el uso de computadoras	Oficina	Ninguno
<b>Riesgos asociados al puesto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accidentes menores en la oficina: caídas, cortes.</li> <li>• Accidentes relacionados con electricidad al realizar el mantenimiento de los equipos</li> </ul>				
<b>VIII. Sistema de compensación</b>				
El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.				

		<b>Constructora Mercado</b>	
		<b>FICHA OCUPACIONAL</b>	
		Código	: 05
		Versión	: 1.0
		Fecha	: 10.04.2023
<b>Elaborado por:</b>		<b>Aprobado por: Junta Directiva</b>	
<b>I. Identificación del puesto</b>			
Dependencia Organizativa	Gerente general		
Nombre del puesto	Encargado de maquinarias		
Superior inmediato	-		
Puestos subordinados	-		
Ubicación física del puesto	Oficina y campo		
<b>II. Propósito general del puesto</b>			
<p>Asegurar de la manera más eficiente y responsable la operación de la maquinaria asignada, realizar el chequeo general del estado de funcionamiento del equipo antes de empezar cualquier actividad, realizar y entregar en tiempo y forma bitácoras para el control de combustible y mantenimiento de la maquinaria a su cargo, hacer la limpieza general de la maquinaria al finalizar sus actividades.</p>			
<b>III. Descripción de funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de las máquinas.</li> <li>• Control del uso de las máquinas.</li> <li>• Supervisión de la instalación y puesta en marcha de las máquinas.</li> <li>• Adquisición de maquinarias.</li> <li>• Programación de mantenimiento.</li> </ul>			
<b>IV. Perfil requerido</b>			
Formación básica	Ing. Electromecánico, Mecánico automotriz o carreras afines.		
Conocimientos requeridos	Mecánica automotriz.		
Experiencia laboral	1 año.		
Capacidades deseables	Responsable, trabajo en equipo, experiencia en conducción de maquinaria pesada.		
Medios de transporte deseables	Ninguno		
<b>V. Responsabilidades</b>			
Materiales y Equipos	Maquinaria pesada, herramientas mecánicas.		
Dinero, títulos y documentos	Seguro de cada maquinaria, manuales de usuario de cada maquinaria.		
<b>VI. Relaciones</b>			
Relación interna con otros puestos	Director de proyectos, jefe de compras y encargado de bodega.		
Relaciones externas al puesto	-		

<b>VII. Condiciones de trabajo</b>				
<b>Trabajo de Pie o Sentado</b>	<b>Traslado a Distintos Lugares</b>	<b>Esfuerzo Visual</b>	<b>Ambiente de trabajo</b>	<b>Medios de Seguridad</b>
Sentado la mayor parte de la jornada laboral	Frecuentemente, según proyectos activos	Poco	Oficina y campo	Chaleco, casco de seguridad, botas, audífonos con cancelación de ruido.
<p><b>Riesgos asociados al puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accidentes menores en la oficina: caídas, cortes.</li> <li>• Accidentes relacionados con condición del terreno como vuelco, atascamiento o hundimiento.</li> </ul>				
<b>VIII. Sistema de compensación</b>				
El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.				

		Constructora Mercado	
		FICHA OCUPACIONAL	
		Código	: 06
		Versión	: 1.0
		Fecha	: 10.04.2023
Elaborado por:		Aprobado por: Junta Directiva	
<b>I. Identificación del puesto</b>			
Dependencia Organizativa	Gerente general		
Nombre del puesto	Administrador de personal		
Superior inmediato	Administrador general		
Puestos subordinados	-		
Ubicación física del puesto	Oficina		
<b>II. Propósito general del puesto</b>			
Administrar el personal de la empresa gestionando procesos de reclutamiento y selección, control de personal; retiro de empleados, manejo de nómina, seguridad social y gestionar el proceso de reclutamiento y garantizar un óptimo clima laboral.			
<b>III. Descripción de funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de reclutamiento y selección de nuevos empleados, incluyendo la publicación de vacantes, revisión de currículums, entrevistas, verificación de referencias y toma de decisiones sobre la contratación.</li> <li>Gestionar y mantener actualizados los registros del personal, incluyendo contratos laborales, beneficios, nóminas, impuestos y otras obligaciones relacionadas con la administración del personal.</li> <li>Administrar los programas de compensación y beneficios de la organización, incluyendo salarios y bonificaciones.</li> <li>Mantener una comunicación efectiva con los empleados, manejar conflictos laborales, interpretar y aplicar políticas laborales y asegurar el cumplimiento de las leyes laborales y regulaciones aplicables.</li> <li>Asegurarse de que la organización cumple con todas las leyes y regulaciones laborales y de recursos humanos aplicables, incluyendo la gestión de documentos y registros relacionados con el personal.</li> <li>Monitorear el clima laboral y la satisfacción de los empleados, y tomar medidas para mejorar el ambiente de trabajo y fortalecer la cultura organizacional.</li> <li>Gestionar los procesos de terminación y desvinculación de empleados, asegurándose de que se cumplan con los procedimientos y requisitos legales, y manejando de manera adecuada la comunicación y los procesos de salida de los empleados.</li> </ul>			
<b>IV. Perfil requerido</b>			
Formación básica	Licenciatura en Recursos Humanos, Administración de Empresas, Psicología, Sociología o carrera a fin.		
Conocimientos requeridos	Excel avanzado, ley del seguro social, código del trabajo, elaboración de nóminas, reclutamiento y selección.		
Experiencia laboral	1 año.		
Capacidades deseables	Proactivo, capacidad analítica, responsable, honesto.		
Medios de transporte deseables	Ninguno		



**V. Responsabilidades**

Materiales y Equipos	Laptop con cargador, mouse inalámbrico e impresora.
Dinero, títulos y documentos	Leyes, código del trabajo, contratos, nóminas de pago.

**VI. Relaciones**

Relación interna con otros puestos	Contabilidad, director de proyectos, encargado de maquinarias, jefe de compras y encargado de bodega.
Relaciones externas al puesto	-

**VII. Condiciones de trabajo**

Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
Sentado la mayor parte de la jornada laboral	Ocasionalmente	Moderado, por el uso de computadoras	Oficina	Ninguno

**Riesgos asociados al puesto:**

- Accidentes menores en la oficina: caídas, cortes.
- Accidentes relacionados con electricidad al realizar el mantenimiento de los equipos

**VIII. Sistema de compensación**

El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.

		Constructora Mercado	
		FICHA OCUPACIONAL	
		Código	: 07
		Versión	: 1.0
		Fecha	: 10.04.2023
Elaborado por:		Aprobado por: Junta Directiva	
<b>I. Identificación del puesto</b>			
Dependencia Organizativa	Gerente general		
Nombre del puesto	Contador general		
Superior inmediato	Administrador general		
Puestos subordinados	-		
Ubicación física del puesto	Oficina		
<b>II. Propósito general del puesto</b>			
Mantener registros financieros precisos y actualizados, cumplir con las regulaciones contables y fiscales, y proporcionar información financiera relevante para la toma de decisiones empresariales. Así mismo registrar y procesar transacciones financieras, como facturas, recibos, pagos y nóminas; preparar estados financieros, como el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo.			
<b>III. Descripción de funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de transacciones.</li> <li>• Preparación de estados financieros.</li> <li>• Cumplimiento de las obligaciones legales.</li> <li>• Implementación de controles internos.</li> <li>• Análisis financiero.</li> </ul>			
<b>IV. Perfil requerido</b>			
Formación básica	Licenciado Contabilidad Pública y Finanzas.		
Conocimientos requeridos	Excel avanzado, estados financieros, leyes e impuestos.		
Experiencia laboral	2 años.		
Capacidades deseables	Responsable, honesto, integro.		
Medios de transporte deseables	Ninguno		
<b>V. Responsabilidades</b>			
Materiales y Equipos	Laptop con cargador, mouse inalámbrico e impresora.		
Dinero, títulos y documentos	Facturas, presupuestos, nomina.		
<b>VI. Relaciones</b>			
Relación interna con otros puestos	Administrador de personal, director de proyectos, jefe de compras, encargado de bodega, encargado de maquinarias, gerente general, administrador general		
Relaciones externas al puesto	DGI, ALMA		

<b>VII. Condiciones de trabajo</b>				
<b>Trabajo de Pie o Sentado</b>	<b>Traslado a Distintos Lugares</b>	<b>Esfuerzo Visual</b>	<b>Ambiente de trabajo</b>	<b>Medios de Seguridad</b>
Sentado la mayor parte de la jornada laboral	Ocasionalmente	Moderado, por el uso de computadoras	Oficina	Ninguno
<b>Riesgos asociados al puesto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accidentes menores en la oficina: caídas, cortes.</li> <li>• Accidentes relacionados con electricidad al realizar el mantenimiento de los equipos</li> </ul>				
<b>VIII. Sistema de compensación</b> El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.				

		Constructora Mercado	
		FICHA OCUPACIONAL	
		Código	: 08
		Versión	: 1.0
		Fecha	: 10.04.2023
Elaborado por:		Aprobado por: Junta Directiva	
<b>I. Identificación del puesto</b>			
Dependencia Organizativa	Gerente general		
Nombre del puesto	Encargado de bodega		
Superior inmediato	Jefe de compras		
Puestos subordinados	-		
Ubicación física del puesto	Bodega		
<b>II. Propósito general del puesto</b>			
Entrega y despacho de materiales para las obras asegurando la continuidad operacional de la bodega, como también una oportuna gestión en el abastecimiento y respuesta a los requerimientos de las otras áreas de la empresa.			
<b>III. Descripción de funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del inventario.</li> <li>• Control de stock.</li> <li>• Mantenimiento de la bodega.</li> <li>• Coordinación con otros departamentos.</li> </ul>			
<b>IV. Perfil requerido</b>			
Formación básica	Bachiller en ciencias y letras.		
Conocimientos requeridos	Control y manejo de inventario.		
Experiencia laboral	1 año.		
Capacidades deseables	Proactivo, organizado, responsable, honesto.		
Medios de transporte deseables	Ninguno		
<b>V. Responsabilidades</b>			
Materiales y Equipos	Materiales en bodega.		
Dinero, títulos y documentos	-		
<b>VI. Relaciones</b>			
Relación interna con otros puestos	Jefe de compras, encargado de maquinarias.		
Relaciones externas al puesto	-		

**VII. Condiciones de trabajo**

<b>Trabajo de Pie o Sentado</b>	<b>Traslado a Distintos Lugares</b>	<b>Esfuerzo Visual</b>	<b>Ambiente de trabajo</b>	<b>Medios de Seguridad</b>
Sentado ocasionalmente	Ocasionalmente	Poco	Oficina	Guantes, casco de seguridad, botas y chaleco
<b>Riesgos asociados al puesto:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Accidentes menores en la oficina: caídas, cortes.</li><li>• Accidentes relacionados con electricidad al realizar el mantenimiento de los equipos</li></ul>				

**VIII. Sistema de compensación**

El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.

## VII. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos del trabajo realizado se obtiene las siguientes conclusiones:

- La empresa no posee filosofía organizacional (misión, visión, etc.), la cual es importante para el desarrollo organizacional de la empresa, para ello se propuso dentro del trabajo una misión, visión y valores.
- La empresa no tiene una estructura organizacional definida, la cual es necesaria para generar un orden en las actividades y una mayor efectividad para alcanzar los objetivos de la entidad por esta razón se propuso un diseño de organigrama de acorde a las necesidades de la empresa.
- Se describe por primera vez fichas ocupacionales para los cargos del organigrama propuesto para tener claridad de las funciones y requisitos para cada uno de los cargos.

## VIII. RECOMENDACIONES

Para mejorar la calidad del servicio y la eficiencia general con la que opera la empresa Constructora Mercado se expondrán algunas recomendaciones:

1. Adoptar el organigrama propuesto para representar de manera visual y esquemática cada una de la estructura organizativa, mejorando el funcionamiento de la empresa que ayude a tener claro la jerarquía de la entidad.
2. Basarse siempre en la descripción de los cargos para conocer las especificaciones de lo que se busca al momento de contratar a una persona para el puesto solicitado.
3. Publicar en un área visible de la empresa la información concerniente a la misión, visión y organigrama de la empresa a fin de que su contenido sea ampliamente conocido por todos los miembros de la empresa.
4. Establecer, documentar y publicar políticas (salariales, de contratación, entre otras).
5. Elaborar un reglamento interno de trabajo y entregar copia asegurando que todos los colaboradores lo conozcan claramente.
6. Definir las políticas de reclutamiento y selección de personal para evitar las rotaciones no deseadas.

## IX. BIBLIOGRAFIA

Anonimo. (2010). La organización en la empresa.

Cabeza, R. P. (Febrero de 2014). Diseño del plan estregico 2013-2016 para la Constructora Bibliografía

Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Vanderbilt University.

Daniel Fiallo, P. A. (2015). El clima organizaciona dentro de una empresa. *Contribuciones a la Economía*.

Diaz, A. S. (2014). *Diseño y estructura organizacional en empresa de ingenieria civil de la ciudad de Quetzal Tenango*.

*Gestion 2.0*. (12 de mayo de 2011). Obtenido de Organigramas: Conceptos, funciones y distintos tipos.

Hall, R. (2011). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*.

Leguizamon, A. (18 de octubre de 2012). *Proceso administrativo*.

Manuel, I. (10 de Octubre de 2016). *17 Puntos para un Rediseño en la empresa*.

Marulanda, G. E. (2012). Estructura organizacional y estrategia empresarial. Granada.

Maza, J. (2 de Mayo de 2011). *La estructura y diseño organizacional de la empresa*.

Mendez, B. (2015). La organizacion de la empresa.

Pineyro Rivas, R. M., & Aragón, L. A. (2015). *Diagnostico Organizacional - Herramientas y Prácticas*. Buenos Aires: Liberia Editorial.

Ramirez, S. P. (5 de Mayo de 2014). *Reclutamiento y seleccion del personal en los recursos humanos*. Obtenido de Gestipolis:

Rodriguez, M. D. (2016). *Diagnostico Organizacional*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Talero, M. F. (29 de Octubre de 2013). *GBS Recursos Humanos*.



## X. ANEXOS

### Anexo 1: Entrevista dirigida al Gerente

#### Constructora Mercado

#### Entrevista dirigida al Gerente

Gerente      F       M

#### I. Contrato y Reclutamiento

1. ¿Con cuánto trabajadores cuenta?
2. ¿Bajo qué criterios realiza la selección?
3. ¿Qué tipo de conocimientos previos sobre el giro del negocio deben tener los candidatos a un puesto de trabajo?
4. ¿Cómo integra al personal seleccionado en las diferentes áreas de la empresa?
5. ¿El contrato de sus empleados queda estipulado con un documento legal?
6. ¿Qué imagen transmiten sus trabajadores?
7. ¿De qué manera se realiza el control del personal?

#### II. Capacitación y Entrenamiento

8. ¿Los trabajadores reciben entrenamiento previo a su contratación sobre las funciones a realizar en el puesto de trabajo?
9. ¿El personal recibe entrenamiento y/o capacitaciones para mejorar el rendimiento del trabajo?

Si su respuesta a la pregunta a la pregunta anterior fue afirmativa conteste lo siguiente:

10. ¿Cada cuánto tiempo se realizan y cuál es la duración de los entrenamientos y/o capacitaciones impartidas?
11. ¿Qué tipo de capacitaciones se imparten?
12. ¿Cómo mide los resultados de las capacitaciones y/o entrenamientos?

#### III. Salario y Remuneración

13. ¿Qué criterios considera para establecer el pago se de sus trabajadores?
14. ¿Se le da a los empleados beneficios y prestaciones sociales?

15. ¿Cuenta con un programa de incentivos monetarios para los trabajadores?

16. ¿Cómo promueve al personal?

17. ¿Qué otro tipo de incentivos ofrece a los empleados?

#### **IV. Procesos de Desempeño de c/u del puesto de trabajo**

18. ¿Cuáles son los cargos o puesto de trabajo que hay en la empresa?

19. ¿Cuántos trabajadores hay en cada puesto de trabajo?

20. Describa detalladamente las funciones de cada uno de los puestos.

21. Describa detalladamente el proceso de cómo ejecutan los empleados sus funciones.

22. ¿Considera que los procedimientos que realizan los trabajadores y sus desempeños son los óptimos?

#### **V. Requisitos de los puestos de trabajo**

23. ¿Cuáles son los requisitos fundamentales que tienen que cumplir los trabajadores para c/u de los puestos de trabajo?

#### **VII. Filosofía Organizacional**

24. ¿Cuál es la visión que tiene la empresa?

25. ¿Qué misión tiene la empresa?

26. Podría mencionarme ¿cuáles son los principales valores que se impulsan en la empresa?

## Anexo 2: Entrevista dirigida a los Trabajadores

### Constructora Mercado

Entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa

Nombre: \_\_\_\_\_

Título del puesto: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

#### 1. Actividad del trabajo.

- 1.1 ¿Cuál es su puesto de trabajo?
- 1.2 Describa detalladamente el proceso del trabajo.
- 1.3 ¿Cuál es su grado de responsabilidad?

Alto  Medio  Bajo

#### 2. Actividad Orientada al trabajo.

- 2.1 ¿Cuáles son las condiciones de trabajo?
- 2.2 ¿Qué grado de esfuerzo físico requiere su trabajo?
3. Maquinaria y Equipo
- 3.1 ¿Qué equipo o maquinas usa para realizar su trabajo?
4. Tangible e intangible
- 4.1 ¿Qué conocimientos tiene para la aplicación del puesto de trabajo?
5. Desempeño del trabajo
- 5.1 ¿Cuáles son las normas de su trabajo?
- 5.2 ¿Cuánto tiempo se tarde en hacer una tarea?
6. Contexto del puesto
- 6.1 ¿A cuanta asciende su salario?
- 6.2 ¿Cuál es su horario de trabajo?
- 6.3 ¿Cuántas horas trabaja?
- 6.4 ¿Recibe algún tipo de incentivo Financiero o no Financiero?
- 6.5 ¿Qué otros tipos de beneficios contempla su puesto?
7. Requerimiento personal para el puesto
- 7.1 ¿Qué nivel académico tiene?
- 7.2 Recibió alguna capacitación para desempeñar su puesto de trabajo