



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA

**“MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES ADMINISTRATIVAS PARA
LA CONSTRUCTORA HIGHWORK S.A.”**

TUTOR

ING. COM. CHRISTIAN XAVIER PROAÑO PIEDRA

AUTOR

PATRICIA PAOLA CARVAJAL CEDEÑO

Guayaquil - Ecuador

2018

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

| | | |
|---|--|---|
| TÍTULO Y SUBTÍTULO: Manual de Procesos Administrativos para la Constructora Highwork S.A. | | |
| AUTOR/ES: Patricia Paola Carvajal Cedeño | REVISORES: Ing. Com. Christian Xavier Proaño Piedra | |
| INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil | FACULTAD: Administración | |
| CARRERA: Ingeniería Comercial | | |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: 2018 | N. DE PAGS: 160 | |
| ÁREAS TEMÁTICAS: EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN | | |
| PALABRAS CLAVE: Manual de Procedimientos, Manual de Funciones, Clima Laboral, Cultura Organizacional y Funciones Administrativas | | |
| RESUMEN: Las constructoras están enfocadas a cumplir metas anuales, pero esto no se ha tomado en cuenta en la compañía Highwork, por lo tanto, se las debe implementar, para esto los empleados de la compañía deben tener sus procesos y funciones establecidas, así como cada departamento deberá contar con su manual de procesos, el mismo que deberá ser actualizado cada seis meses y analizado en caso de que existan mejoras por parte de los auditores internos o los jefes departamentales. La constructora Highwork está dedicada actualmente a la construcción de viviendas en la provincia de Santa Elena, pero, lamentablemente por la situación que está pasando el país esta se ve obligado a trabajar de forma lenta. Es importante que se elabore el manual de procesos y funciones administrativas ya que servirá para que empleados ya sean estos fijos o por contrato tengan una idea rápida de cuáles deben ser sus funciones y el proceso que debe emplear, es por este motivo que los manuales deben ser simples y claros. El tipo de investigación que se realizó fue descriptiva-de campo y bibliográfica, realizando encuestas a todos los empleados de la constructora para saber cómo se encuentra la empresa y que propuesta se puede dar. | | |
| N. DE REGISTRO (en base de datos): | N. DE CLASIFICACIÓN: | |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): | | |
| ADJUNTO URL (tesis en la web): | | |
| ADJUNTO PDF: | SI <input checked="" type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| CONTACTO CON AUTORES/ES: Patricia Paola Carvajal Cedeño | Teléfono: 0999253906 | E-mail: Paolacarvajal38@gmail.com |
| CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN: | PHD. RAFAEL ITURRALDE SOLORZANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: riturralde@ulvr.edu.ec Econ. Oscar Machado Álvarez, MBA Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: omachado@ulvr.edu.ec | |

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

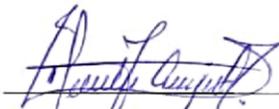
DECLARACION DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los/Las estudiantes/egresados(as) PATRICIA PAOLA CARVAJAL CEDEÑO, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los/las suscritos(as) y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar (MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES ADMINISTRATIVAS PARA LA CONSTRUCTORA HIGHWORK S.A.).

Autora:



PATRICIA PAOLA CARVAJAL CEDEÑO

C.I. 1715071062

CERTIFICACIÓN DE AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES ADMINISTRATIVAS PARA LA CONSTRUCTORA HIGHWORK S.A, nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: "MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES ADMINISTRATIVAS PARA LA CONSTRUCTORA HIGHWORK S.A", presentado por los estudiantes **PATRICIA PAOLA CARVAJAL CEDEÑO** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de (INGENIERÍA COMERCIAL), encontrándose apto para su sustentación

Firma:



ING. COM. CHRISTIAN XAVIER PROAÑO PIEDRA

C.I. 0918646977

Resultado de la prueba anti-plagio



Urkund Analysis Result

| | |
|--------------------|---|
| Analysed Document: | TESIS PAOLA MANUAL REVISADO POR GRAMATOLOGA (Autoguardado) final.docx (D39918924) |
| Submitted: | 6/5/2018 6:29:00 PM |
| Submitted By: | cproanop@ulvr.edu.ec |
| Significance: | 7 % |

Dedicatoria

Primero a mi Señor Jesús y mi Virgen María, quienes siempre están conmigo y me guían por el camino correcto.

A mi tía y mi prima quienes me brindaron su apoyo incondicional y me inculcaron positivismo y mucha energía para poder realizar este trabajo.

A mis hijos y esposo quienes me dan fortaleza para seguir adelante.

Autora: Patricia Paola Carvajal Cedeño

Agradecimiento

Agradezco a mi Dios, por ayudarme a cumplir una de mis metas propuestas, darme la fortaleza para salir adelante, estar siempre en los momentos más difíciles y para afrontarlos y en los momentos felices, poder disfrutarlos.

A mi tía Elsa Carvajal y mi prima Ing. Com. Azucena Gonzáles Carvajal, quienes siempre se preocuparon porque tenga una profesión y cumpla con mis objetivos, les agradezco de corazón ya que sin su apoyo no podría culminar mi carrera, gracias por sus consejos y sus constantes llamadas de atención para continuar.

A mi esposo quien siempre me enseñó a tomar decisiones y afrontar las adversidades, gracias por tu apoyo y comprensión.

También le agradezco a mi tutor Ing. Com. Christian Proaño, por el tiempo y la paciencia que me dedicó en todo el trayecto de la elaboración de mi tesis.

Autora: Patricia Paola Carvajal Cedeño

INDICE

| | |
|---|------|
| PORTADA | i |
| REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA | ii |
| DECLARACION DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES | iii |
| CERTIFICACIÓN DE AUTORIZACIÓN DEL TUTOR | iv |
| Resultado de la prueba anti-plagio | v |
| Dedicatoria | vi |
| Agradecimiento | vii |
| INDICE DE TABLAS | xiii |
| INDICE DE FIGURAS | xiv |
| INTRODUCCIÓN | xv |
| CAPÍTULO 1 | 1 |
| DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 1 |
| 1.1. Tema de la investigación | 1 |
| 1.2. Planteamiento del problema | 1 |
| 1.3. Formulación del problema | 4 |
| 1.4. Sistematización del problema | 5 |
| 1.5 Justificación de la investigación | 5 |
| 1.6. Objetivos de la investigación | 7 |
| 1.6.1. Objetivo general | 7 |
| 1.6.2. Objetivos específicos | 7 |
| 1.7. Delimitación de la investigación | 7 |
| 1.8. Idea a defender | 7 |
| CAPÍTULO 2 | 8 |
| MARCO REFERENCIAL | 8 |
| 2.1. Marco conceptual | 8 |

| | |
|--|----|
| 2.1.1 Descripción de procesos..... | 8 |
| 2.1.2 Descripción de Administración..... | 8 |
| 2.1.3 Descripción de función administrativa..... | 9 |
| 2.1.4 Descripción de Control..... | 10 |
| 2.1.5 Tipos de control..... | 10 |
| 2.1.6 Control administrativo | 11 |
| 2.1.7 Descripción de Clima laboral..... | 11 |
| 2.1.8 Mejoramiento del clima laboral..... | 11 |
| 2.1.9 Descripción de manual..... | 12 |
| 2.2. El manual: definición, importancia, objetivos y clases. | 13 |
| 2.2.1 Definición | 13 |
| 2.2.2 Importancia | 13 |
| 2.2.3 Objetivos de los manuales | 14 |
| 2.2.4 Clases de manuales | 15 |
| 2.2.5 Importancia y beneficios de los Manuales Administrativos | 18 |
| 2.2.6 Limitantes en la elaboración de manuales administrativos..... | 19 |
| 2.2.7 Clasificación de los manuales administrativos | 20 |
| a. Manual de organización..... | 20 |
| b. Manual de normas y procedimientos | 21 |
| c. Manual de puestos y funciones | 22 |
| 2.3. Cultura Organizacional | 24 |
| 2.4. Políticas administrativas | 24 |
| ✓ 2.4.1 Políticas: generalidades y clasificación..... | 26 |
| 2.5 Flujograma | 29 |
| 2.5.1 Diagrama de flujo | 29 |
| 2.5.2 Ventajas de la técnica de diagramación..... | 29 |
| 2.5.3 ¿Cómo se diagrama?..... | 29 |

| | |
|--|----|
| 2.6 Escuelas del Pensamiento Administrativo: | 35 |
| 2.7. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN: | 38 |
| 2.8 Antecedente de la Empresa | 42 |
| 2.9 MARCO LEGAL | 44 |
| Entes reguladores | 44 |
| 2.9.1. Superintendencia de Compañías de Ecuador | 44 |
| 2.9.2. Servicio de Rentas Internas..... | 45 |
| 2.9.3. Registro Mercantil Guayaquil..... | 46 |
| 2.9.4. Ministerio de Trabajo..... | 46 |
| 2.10 Situación Actual de la Constructora Highwork S.A. | 47 |
| 2.10.1 Estructura Organizacional Actual | 47 |
| CAPÍTULO 3 | 48 |
| MARCO METODOLÓGICO..... | 48 |
| 3.1. Tipo de investigación | 48 |
| 3.2. Enfoque de la investigación | 48 |
| 3.3. Técnicas de investigación | 49 |
| 3.4. Población y muestra | 49 |
| 3.5 Análisis de las preguntas de la Encuesta realizada a los empleados de la Constructora Highwork S.A | 50 |
| 3.6 Funciones que realizan los empleados en la Constructor Highwork S.A. en ejecución de obra. | 66 |
| Personal en Obra | 66 |
| 3.7 Ficha de Observación de la Investigación. | 70 |
| 3.7.1 Anàlisis de la Observaciòn..... | 71 |
| CAPÍTULO 4 | 72 |
| La Propuesta..... | 72 |
| 4.1. Título de la Propuesta | 72 |

| | |
|--|-----------------|
| 4.2. Justificación | 72 |
| 4.3 Objetivos de la propuesta | 72 |
| 4.3.1 Objetivo General | 72 |
| 4.3.1 Objetivo Especifico | 73 |
| 4.4 Misión | 73 |
| 4.5 Visión | 73 |
| 4.6 Estructura Organizacional Propuesto | 73 |
| 4.7 Costos-Beneficio | 76 |
| 4.8. PROPUESTA | 77 |
| 4.8.1 MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES PARA LA CONSTRUCTORA | HIGHWORK S.A.77 |
| PRESENTACIÓN DE LOS FLUJOGRAMAS DE PROCESOS | 78 |
| 1. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DEL GERENTE GENERAL. | 78 |
| 2. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE SECRETARIA | 80 |
| 3. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE CONTADORA. | 82 |
| 4. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE GERENTE DE PROYECTOS | 84 |
| 5. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE JEFE DE DISEÑO | 86 |
| 6. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE PLANILLERO | 88 |
| 7. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE SUPERINTENDENTE DE OBRA | 90 |
| 8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE RESIDENTE DE OBRA | 92 |
| 9. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE TOPÓGRAFO | 94 |

| | |
|---|-----|
| 10. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE MAESTRO ALBAÑIL | 96 |
| 11. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE ALBAÑIL | 98 |
| 12. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE OFICIAL | 100 |
| 13. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN JEFE DE BODEGA | 102 |
| 14. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE CONSERJE | 104 |
| CONCLUSIONES | 105 |
| El manual de funciones administrativas, ayudará a que exista un claro conocimiento en los lineamientos que debe seguir cada integrante del departamento estableciendo controles no solo en el área administrativa sino también en el área operacional. | 105 |
| RECOMENDACIONES | 106 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 107 |
| ANEXOS | 112 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|------------|
| Tabla 1: Encuesta | 50 |
| Tabla 2: Pregunta 1 de la encuesta | 51 |
| Tabla 3: Pregunta 2 de la encuesta | 53 |
| Tabla 4: Pregunta 3 de la encuesta | 54 |
| Tabla 5: Pregunta 4 de la encuesta | 56 |
| Tabla 6: Pregunta 5 de la encuesta | 58 |
| Tabla 7: Pregunta 6 de la encuesta | 60 |
| Tabla 8: Pregunta 7 de la encuesta | 62 |
| Tabla 9: Pregunta 8 de la encuesta | 64 |
| Tabla 10: Pregunta 9 de la encuesta | 65 |
| Tabla 11: Ficha de Observación de la Investigación | 70 |
| Tabla 12: Costo-Beneficio | 76 |
| Tabla 13: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS GERENTE GENERAL | 77 |
| Tabla 14: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS SECRETARIA | 79 |
| Tabla 15: : FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTADOR | 81 |
| Tabla 16: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS GERENTE DE PROYECTOS | 83 |
| Tabla 17: FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE DISEÑO- JEFE DE DISEÑO | 85 |
| Tabla 18: FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE DISEÑO- PLANILLERO | 87 |
| Tabla 19: FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO- SUPERINTENDENTE DE OBRA | 89 |
| Tabla 20: FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO- RESIDENTE DE OBRA | 91 |
| Tabla 21: FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE DISEÑO- TOPÓGRAFO | 93 |
| Tabla 22: FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO- MAESTRO ALBAÑIL | 95 |
| Tabla 23: FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO- ALBAÑIL | 97 |
| Tabla 24: FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO- OFICIAL | 99 |
| Tabla 25: FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO LOGÍSTICO- JEFE DE BODEGA | 101 |
| Tabla 26: FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO LOGÍSTICO- CONSERJE | 103 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----------|
| Figura 1:: Evolución del PIB..... | 2 |
| Figura 2:: Funciones Administrativas de Fayol | 9 |
| Figura 3: Proceso de las Políticas administrativas..... | 26 |
| Figura 4: Organigrama de las Clases de Políticas | 28 |
| Figura 5: Simbología de Diseño..... | 30 |
| Figura 6: Ejemplo de Flujograma 1 | 32 |
| Figura 7: Ejemplo de Flujograma 2 | 33 |
| Figura 8: Ejemplo de Flujograma 3 | 33 |
| Figura 9: Ejemplo de Flujograma 4..... | 34 |
| Figura 10: Ejemplo de Flujograma 5 | 34 |
| Figura 11: Niveles Gerárquicos..... | 44 |
| Figura 12: Organigrama de la Constructora sin obra | 47 |
| Figura 13: Pregunta 1 de la encuesta | 51 |
| Figura 14: Pregunta 2 de la encuesta | 53 |
| Figura 15: Pregunta 3 de la encuesta | 54 |
| Figura 16: Pregunta 4 de la encuesta | 56 |
| Figura 17: Trabajo en Equipo..... | 57 |
| Figura 18: Pregunta 5 de la encuesta | 58 |
| Figura 19: Pregunta 6 de la encuesta | 60 |
| Figura 20: Pregunta 7 de la encuesta | 62 |
| Figura 21: Pregunta 8 de la encuesta | 64 |
| Figura 22: Pregunta 9 de la encuesta | 65 |
| Figura 23: Organigrama propuesto a la Constructora..... | 75 |

INTRODUCCIÓN

La presente investigación sobre el Manual de Procesos y Funciones Administrativas tiene como finalidad regular y organizar la estructura interna de la empresa implantando normas claras y precisas, el manual indica los procesos que debe seguir cada colaborador según la función que desempeñan en la constructora HIGHWORK S.A.

Las razones fundamentales para implementar el manual de procesos y funciones en la organización es el tiempo y el dinero, o mejor dicho, el ahorro de tiempo en el trabajo y el ahorro de recursos económicos. Es importante establecer que dicho manual es una herramienta básica y procedimental necesaria para la administración del talento humano vinculado a cada uno de las funciones, ésta contiene en forma ordenada y sistemática información sobre los aspectos organizacionales necesarios para ejecutar bien su trabajo.

Según los resultados de las encuestas, la constructora no tiene documentado los procesos y funciones que deben seguir sus colaboradores tampoco saben con certeza los objetivos, misión y visión de la constructora en la que trabajan. Por ello en el presente estudio se propone la creación del Manual de Procesos y Funciones Administrativas en conjunto con los objetivos, misión y visión de la constructora.

La propuesta de este proyecto cuenta con el apoyo del Gerente General dueño de la constructora, ya que está conciente la falta de implementación de los procesos y funciones administrativas dentro de su empresa, que ayudará a guiar a sus empleados en sus tareas diarias.

CAPÍTULO 1

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de la investigación

Manual de procesos y funciones administrativas para la constructora Highwork S.A.

1.2. Planteamiento del problema

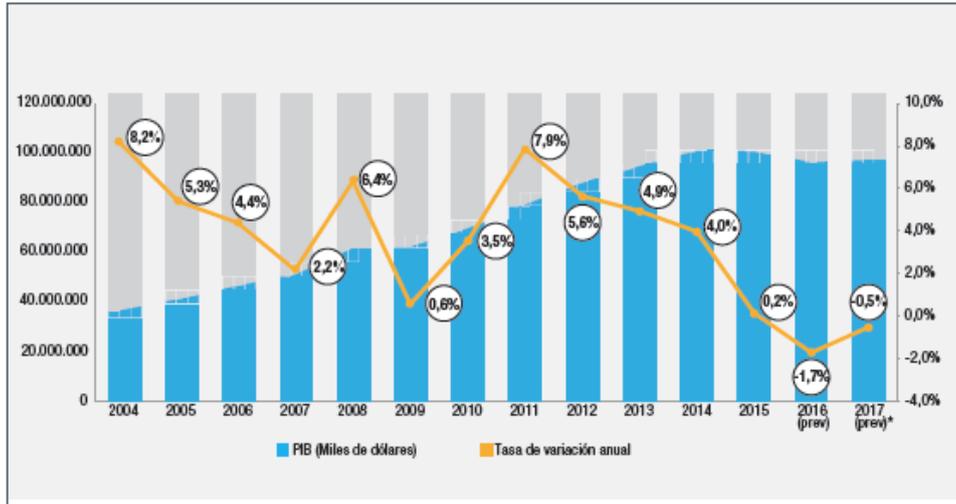
La construcción de ciudades implica la formulación de proyectos adecuados para desarrollo urbano, económico y social que conduzcan a un crecimiento integral para la sociedad, donde se aumente la oferta de vivienda, las oportunidades de trabajo, de educación, de salud y seguridad para sus habitantes.

La economía ecuatoriana atraviesa en periodo recesivo, lo que implica menor producción y actividad en los sectores que la conforman. El de la construcción, de acuerdo a cifras provisionales del Banco Central del Ecuador, es el más afectado, ya que retrocedió -10,3% en su PIB hasta finalizar el 2016.

Uno de los principales pilares en el crecimiento económico a corto y mediano plazo del país está en el sector de la construcción.

Figura 1:: Evolución del PIB

Gráfico 1: Evolución del PIB (miles de dólares) y tasa de variación anual



Fuente: Banco Central del Ecuador
*Estimación Ekos

<http://mundoconstructor.com.ec/noticias/845-proyecciones-del-sector-constructor-2017-coyuntura-nacional.html>

La iniciativa del BCE es concreta: generar incentivos a las inmobiliarias y a las entidades financieras para concretar nuevos proyectos mediante la entrega de créditos hipotecarios para vivienda de interés público (VIP) en condiciones preferenciales, como una tasa de 4,99% anual, a un plazo de 20 años y con un monto máximo de hasta 70.000 dólares.

La inversión de los 185 millones de dólares por parte del BCE se realiza bajo la autorización de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (JPRMF) y mediante el Fideicomiso Administración Solución Hipotecaria 1 (FASH1).

En este contexto, el objetivo final de la iniciativa del BCE es impulsar al sector de la construcción. (Artola, Verónica, 2017)

Alrededor de 70 representantes de empresas inmobiliarias y de entidades del sistema financiero público, privado y popular y solidario, sostuvieron un encuentro con autoridades gubernamentales en Guayaquil, para conocer de primera mano sobre una importante apuesta del Gobierno Nacional: 185 millones de dólares se están canalizando por medio del Banco Central del Ecuador (BCE) para impulsar proyectos de vivienda de interés público (VIP) enfocados en los grupos de atención prioritaria.

El Gobierno Nacional mantiene una alta expectativa de que esta iniciativa del BCE al igual que las demás que promueve coadyuve al pleno cumplimiento del ejercicio del derecho a la vivienda por parte de la población, así como a la recuperación total del sector de la construcción en el corto y en el mediano plazo. (Banco Central del Ecuador, 2017)

El proyecto de construcción está localizado en la provincia del Guayas, en uno de los sectores de alta valorización y demanda, por su desarrollo en infraestructura vial en el cual se han desarrollado vías de acceso de gran importancia como construcción del puente sobre el río Daule que unirá Guayaquil y Saborondón, obras que proyectarán a Guayaquil como una ciudad más moderna y atractiva para el 2020, centros comerciales, recreativos, centros de educación y salud como el hospital del Guasmo sur y monte Sinaí, por lo anterior el sector es un punto estratégico para que cualquier inversionista se sienta atraído a comprar una vivienda y ser socio en el desarrollo de un proyecto de construcción según información proporcionada por el diario El Universo.

Una planeación de proyectos de inversión en el campo de la construcción hace necesaria la búsqueda de un análisis del ciclo de vida del proyecto para poder abarcar la mayoría de los aspectos que podrían generar incertidumbre en la operación del negocio, es decir un mayor y mejor análisis genera menor riesgo en la ejecución de proyectos.

El problema fundamental se debe, a que, esta compañía constructora no tiene un manual de procesos y funciones administrativas, ya que trabajan de forma empírica de acuerdo a su nivel de experiencia. Es por ello, que es oportuna la investigación y planteamiento de un diseño del manual a la que se incluirá los procesos y funciones operativas de la constructora.

Estos cuatro puntos tratados, expresan la problemática a considerar al momento de abordar el impacto que generaría la aplicación de procesos y funciones administrativas, que organicen y definan las competencias y tareas a seguir, en cada uno de los departamentos, especializando a los trabajadores de la constructora, en actividades acorde a sus conocimientos y desempeño, en conjunto con la interacción con el resto del personal.

Actualmente la constructora no cuenta con un documento formal que indique una secuencia lógica de las actividades en cada uno de los pasos que conforman el proceso y sus funciones, lo cual he podido deducir según mi investigación:

1. Confusión en las responsabilidades: al no tener una delimitación clara de las mismas de cada departamento, irresponsabilidad e inclusive discrepancia entre departamentos y trabajadores, ya que si no hay nada definido, todo el mundo buscará el máximo provecho con el mínimo de esfuerzo.
2. Sin normas establecidas: lo cual representa una gran desventaja en el uso de la autoridad frente a incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores. Ya que toda norma está bajo reglamento estatutario que esta elevado a la escritura pública según los estatutos de una compañía.
3. Sin control eficaz de las actividades: el manual de procesos y funciones permite controlar de manera ágil todos los procesos y funciones que se llevan a cabo en la compañía, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla, porque enumera uno a uno los pasos que se realizan, lo cual simplifica al máximo el proceso de búsqueda del factor deficiente (el que causa la falla) y corregirlo.
4. Sin procedimiento establecido: lo que ocasiona confusión, duplicidad de funciones y ambigüedad al momento de ejecutar los procesos. Lo anterior revela la necesidad que tiene el departamento administrativo de contar con un manual, que permita la ejecución de los trámites administrativos.

1.3. Formulación del problema

¿De qué manera ayudará el Manual Administrativo a definir las funciones y procesos internos de la constructora?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual de la Constructora?
- ¿Cuáles deben ser las estrategias prácticas que se deben aplicar para definir procesos y funciones de la Constructora?
- ¿Cuáles deben ser los procesos adecuados para la estructura organizacional de la constructora?

1.5 Justificación de la investigación

Con la finalidad de lograr este objetivo se propone, a través de la investigación, un manual de procesos y funciones administrativas en el diseño de las políticas administrativas para sus colaboradores, que contribuirá a un correcto desenvolvimiento de actividades del área en que labora la Constructora.

Siendo así, se tiene que los beneficiarios de la aplicación de un manual de funciones y procesos administrativos, serán todas las partes involucradas, es decir, los trabajadores de la Constructora Higwork S.A., al tener procesos y funciones claras, establecidas y detalladas en su toma de decisiones y tareas; lo que beneficiaría también a la administración de la empresa y sus procesos en obra, que se reflejaría en los resultados que obtiene, mejorando la imagen empresarial y la satisfacción de sus clientes. Por lo tanto, la problemática de la Constructora, se ha justificado en la necesidad de crear políticas claras, lo cual amerita el desarrollo de la presente investigación, con la finalidad de llegar a cada trabajador y además dejar un aporte al sector en que se desenvuelve, y un modelo a implementar para las Constructoras del área.

En las organizaciones pequeñas no se emplean manuales, medios de comunicación o instrucciones que son transmitidos a través de comunicados internos. Si bien se cumple con llegar a sus colaboradores por medio de estos últimos instrumentos, no se llega al objetivo principal, por lo que resultará dificultosa en algún momento conocer cuáles son sus verdaderas perspectivas por medios de comunicados que no forman parte de sus procesos, complicando la aclaración de ciertos puntos que no están establecidos.

El manual de procesos y funciones es una herramienta básica en las empresas y a través de este se podrá mejorar el funcionamiento de las mismas sin necesidad de estar personalmente administrando cada paso que dan todos los miembros de una compañía.

Aun sabiendo por medio de mi investigación realizada a las constructoras: COMARSA S.A donde entrevistaste a su presidente Econ. Dax Chica, DILEYN S.A entrevistando a su Gerente General Ing. Xavier Flor, INDUTECH S.A entrevistando al Gerente General Ing. Erick Jara, TORCHA S.A. siendo su Gerente General Ing. Gonzalo Torres, me indicaron que ellos no han tenido la necesidad de un manual, sin embargo, las fuente bibliográficas como Steben Robbins, 2011, Chiavenato, 2012, indican que es necesario tanto para grandes como para medianas y pequeñas empresas la existencia de un manual de procesos que ayude en su funcionamiento e incremente la productividad y la calidad de sus productos o servicios.

Puede ser común que encontremos procesos repetitivos que no dejan que haya fluidez en el manejo de la organización y es aquí donde encontramos la necesidad de implementar un manual que colabore para hacer de estas compañías elementos ordenados a través de una guía que ayude con el cumplimiento de los lineamientos y objetivos fijados.

En las pequeñas y medianas empresas también podemos implementar un manual de procesos y funciones administrativas ya que nos permite tener un mejor control de las actividades de los empleados y sobretodo la resolución de problemas.

A través del manual de procesos y funciones cada uno de los miembros podrá reconocer cuál es su rol dentro de la empresa permitiéndole desenvolverse de manera más productiva a medida que el personal y responsabilidades se modifican.

Además el manual de procesos y funciones es una herramienta que utilizada en áreas específicas ayudará a estandarizar procesos cotidianos, a realizar una medición más precisa del tiempo de actividades determinadas y podremos convertir a las pequeñas y medianas empresas en compañías cada vez más ordenadas y efectivas.

1.6. Objetivos de la investigación

1.6.1. Objetivo general

Elaborar un manual de procesos y funciones administrativas a través de una investigación cualitativa para que contribuyan a mejorar los procesos en la Constructora Highwork S.A.

1.6.2. Objetivos específicos

- Recopilar información sobre la situación en que se encuentra desarrollando sus actividades actualmente la Constructora Higwork S.A.
- Analizar los procesos adecuados y la estructura organizacional de la constructora.
- Elaborar un manual de funciones que contribuyan y sustenten mejorar los procesos.

1.7. Delimitación de la investigación

El presente proyecto se llevará a cabo en la ciudad de Guayaquil, en la Parroquia Tarqui, con todos los colaboradores de la constructora Highwork S.A. ubicada en Cdla. Las Orquídeas Mz 44 S1, en el año 2017, y está enmarcada dentro del área de recursos humanos.

1.8. Idea a defender

La elaboración de un manual de procesos y funciones adecuados, orientados a la gestión de talento humano.

CAPÍTULO 2

MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco conceptual

Para poder elaborar un manual de procesos y funciones administrativas debemos tener muy claro algunos conceptos para un mejor entendimiento los cuales ponemos a continuación:

2.1.1 Descripción de procesos

Un 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.

Según De Val Pardo, (1997), las tareas y funciones dentro de una empresa se llevan a cabo gracias a que se acogen a un proceso que facilita su ejecución. Un proceso se lo puede definir como la acción o sucesión de acciones continuas regulares que ocurren o se llevan a cabo en forma definida y que permiten el cumplimiento de algún resultado, una operación continua o una serie de operaciones. Todo proceso tiene un inicio y un fin entre los que media una secuencia de tareas que permite transformar el "input" en un "output" de valor para el cliente.

2.1.2 Descripción de Administración

“Es la técnica que consiste en cuatro fases que son: planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una empresa u organización” (Harold Koontz, 2013, pág. 265).

La administración se enfoca principalmente en la formación, control y dirección de los recursos de las empresas, así como el personal que se integra a las empresas para desempeñar las funciones y cumplir con las metas organizacionales contando también con la necesidad de los recursos materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, entre otros que conlleva a la efectividad que debe de poseer una empresa. “Es el conjunto

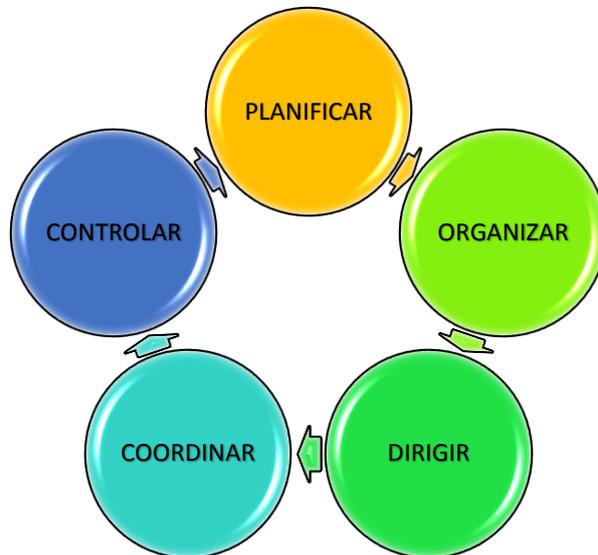
sistemático de reglas para logra la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social” (Ponce, 2004)

2.1.3 Descripción de función administrativa.

Una función administrativa es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.

Llamada Fayolismo o administración positiva, la teoría de Fayol fue un aporte esencial a la administración moderna, centró sus estudios a nivel de la dirección, creando la conocida escuela de jefes. En su libro “*Administración Industrielle et Generale*” define por primera vez **las 5 funciones de la administración**: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Y que estas funciones son universales, que por lo que todo buen administrador debe ser capaz de aplicarlas. (Riquelme, 2017)

Figura 2:: Funciones Administrativas de Fayol



Fuente:<http://administracionintroduc.blogspot.com/2016/05/las-5-funciones-de-la-administracion.html>
Autor: Patricia Paola Carvajal deño

Estas funciones, son resultados de sus estudios y experiencias, y tienen cerca de 80 años funcionando efectivamente, se estudian en todo el mundo.

2.1.4 Descripción de Control

“El control puede definirse como la evaluación de la acción, para detectar posibles desvíos respecto de lo planeado, desvíos que serán corregidos mediante la utilización de un sistema determinado cuando excedan los límites admitidos” (Universidad Nacional del Nordeste, 2013). El control busca tener parámetros o políticas para que no existan situaciones erróneas monitoreadas bajo un sistema o bajo un alto mando en la jerarquía organizacional con la finalidad de asegurar una mayor efectividad de las operaciones y desarrollo de la empresa.

2.1.5 Tipos de control

El acelerado crecimiento y la fuerte expansión de los últimos años, las empresas han sufrido producto de la globalización, la competencia y situaciones personales que vienen implícita en la misma, dichas situaciones han influido en que existan cambios de considerable importancia tanto en el ambiente interno o externo de las empresas por lo que una de las decisiones más viables es la de crear controles que eviten los riesgos y a la vez ayuden a brindar confianza y seguridad de cada departamento que constituye a la organización y así disminuir todo tipo de 27 situaciones hacia el alcance de los propósitos y objetivos establecidos por las empresas. En la actualidad existen varios tipos de controles aplicables a cualquier tipo de empresas, tal como se detalla a continuación:

- Interno: realiza evaluaciones respecto al desempeño de las funciones encomendadas a cada uno de los empleados en la empresa.
- Operativo: identifica los errores en las funciones operativas delegadas a ciertos trabajadores con la finalidad de mitigar dichos errores y tomar los correctivos necesarios para la mejora de la empresa.
- Gerencial: analiza el desempeño a nivel de gerencia y en base a la información recabada en este punto, se procede a evaluar la toma de decisiones otorga a este tipo de rango organizacional.

2.1.6 Control administrativo

Los modelos basados en el control administrativo, generalmente están direccionados a gestionar el clima laboral dentro de la empresa, y tienen sus bases sobre la naturaleza organizacional de trabajo y más específicamente en el comportamiento adoptado por la dirección, para gestionar y supervisar el rendimiento de los empleados (Romo, 2013, págs. 83-85).

De acuerdo con esta perspectiva, las estructuras de gestión y estrategia administrativas son herramientas técnicas útiles para controlar todos los aspectos laborales y asegurar un alto nivel de la productividad, correspondiente a rentabilidad, lo que beneficia a las organizaciones, y evita la rotación innecesaria del personal. (Cueva, 2012, págs. 23-24)

2.1.7 Descripción de Clima laboral

El clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados.

Esto incluye elementos como el grado de identificación del trabajador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como los de motivación, entre otros.

El empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial. (Hernández E. , 2014)

2.1.8 Mejoramiento del clima laboral

El mejoramiento del clima laboral se basa, en el ambiente de trabajo, término que se utiliza para describir las condiciones del entorno en el que opera un empleado. El ambiente de

trabajo puede estar compuesto de condiciones físicas, tales como la temperatura de la oficina, o equipos, tales como ordenadores personales. También puede estar relacionado con factores tales como procesos o procedimientos de trabajo. (Bonfante, 2015, pág. 62) .

2.1.9 Descripción de manual

Es un documento de control administrativo que tiene como propósito, orientar al personal de la empresa en la ejecución de las labores asignadas a cada órgano administrativo, es una guía o instructivo de las funciones que tiene que realizar el personal.

- ✓ ¿Por qué es importante crear un manual de procesos?

El manual de procesos y procedimientos documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo; se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle.

- ✓ ¿Para qué documentar los procesos en la empresa?

Cuando se documenta la tecnología, se contribuye a enfocar los esfuerzos y la atención de los integrantes de una organización hacia la mejora de los sistemas de trabajo y su nivel de competitividad.

- ✓ Cuando documentamos cualificamos y facilitamos el análisis cuantitativo, formulamos indicadores y podemos tener un control de la gestión. De hecho la gestión de los procesos puede orientar la estrategia misma de la organización e intervenir en lo más hondo de la cultura organizacional de la empresa. (Ortiz Ibañez, 2010)

2.2. El manual: definición, importancia, objetivos y clases.

2.2.1 Definición

Se lo puede denominar como aquel documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición. Es decir; es el *"Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo"* (JOSE, 2002, pág. 43).

En relación al presente modelo investigativo, es importante conocer la definición conceptual de un manual para que se tenga bien en claro el documento que se va a diseñar, lo que se pretende argumentar a las autoridades de la empresa para que se implemente de inmediato.

2.2.2 Importancia

La importancia de los manuales radica en que estos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de los cuales se evitan errores (leves, moderados y grandes) que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones.

Además, son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento o área.

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización (Stephen Robbins, 2011, pág. 56).

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos (Stephen Robbins, 2011, pág. 71)

2.2.3 Objetivos de los manuales

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual, se procede a definir los siguientes objetivos ((Tamayo y Tamayo, 2011, pág. 23):

1. Presentar una visión de conjunto de la organización (manual de organización).
2. Precisar las funciones de cada unidad administrativa (manual de organización).
3. Presentar una visión integral de cómo opera la organización (manual de procedimientos).
4. Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (manual de procedimientos).
5. Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (Manual de procedimientos).
6. Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por función específica).

7. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (manuales administrativos).
8. Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos).

2.2.4 Clases de manuales

En el área administrativa-operativa, existen diversos manuales aplicados a todas las materias relacionadas con las empresas. (Chiavenato, 2012, pág. 21):

Para efectos del presente estudio, será necesario considerar una breve explicación de los manuales por su contenido, y específicamente, los denominados procedimientos y políticas.

- ❖ *Manuales por su contenido* Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los manuales de procedimientos y políticas.
- ❖ Se considera un *manual de procedimientos* a la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo (Chiavenato, 2012, pág. 25).

Los manuales varían en su contenido, según sea su estilo, experiencias y necesidades de los contribuyen a su diseño; sin embargo; por lo general observan en su contenido, aspectos básicos como los siguientes (Muñoz C. , 2010, pág. 45):

- ✓ Identificación
- ✓ Índice
- ✓ Introducción
- ✓ Políticas y normas para su utilización
- ✓ Descripción narrativa de cada procedimiento (objetivo del mismo)
- ✓ Formato o diseño de los formularios utilizados en cada procedimiento
- ✓ Instrucciones para llenar los formularios.
- ✓ Indicaciones para el mantenimiento y actualización del manual
- ✓ Otros anexos o apéndices que fueran necesarios

❖ Se puede llamar *manual de políticas* como aquel documento que señala las intenciones o directrices (acciones) de manera general que los directivos disponen y que deben ser cumplidas por toda la organización (Muñoz C. , 2010, pág. 43)

Un manual de políticas pretende conseguir los siguientes objetivos generales:

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la empresa.
- ✓ Definir directrices de cada área.
- ✓ Soluciones a los procesos ambiguos o no muy claros.
- ✓ Herramienta de orientación empresarial/institucional.
- ✓ Delegación de funciones, responsabilidades y atribuciones a los mandos altos y medios.
- ✓ Medidor administrativo de los procesos internos mediante constantes revisiones.

Este tipo de manuales, radica en que cuentan con varios recursos con el carácter de técnico, que sirven a la orientación de todo el personal, ayudando a la interpretación de las políticas y procedimientos institucionales, proporcionando soluciones rápidas a los malos entendimientos y demostrando la participación del colaborar dentro de los objetivos empresariales (Stephen Robbins, 2011, pág. 65).

Se revisó el apartado que antecede porque guardará relación constante con el tema de investigación, debido a que es muy importante diferenciar los procedimientos que se propondrá en el cuarto capítulo del presente documento.

En “Los manuales administrativos” (Torres & Herrera Monterroso, 2012). Dice que son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los manuales administrativos 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, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización.

Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

2.2.5 Importancia y beneficios de los Manuales Administrativos

- ❖ Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización
- ❖ Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización
- ❖ Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa
- ❖ Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios
- ❖ Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias
- ❖ Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales
- ❖ Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general
- ❖ Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones

- ❖ Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos
- ❖ Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.
- ❖ Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus componentes.
- ❖ Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- ❖ Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales.

2.2.6 Limitantes en la elaboración de manuales administrativos

Indudablemente la elaboración y utilización de manuales administrativos también tiene sus limitantes las cuales en relación a los beneficios descritos son de menor importancia:

- Su diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero.
- Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.
- Los objetivos de los manuales administrativos pueden causar confusión por ser muy amplios en su contenido
- Algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones
- Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido
- En algunos casos los sindicatos utilizan a los manuales como herramienta para proteger sus derechos, es decir que no hacen nada adicional sino está establecido debidamente en el manual.

2.2.7 Clasificación de los manuales administrativos

La clasificación de los manuales puede resumirse en generales y específicos, siendo los generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y específicos, los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma.

Sin restar importancia a la diversidad de manuales administrativos que existen dentro de las empresas, para efectos de este texto se hace énfasis en tres tipos de manuales, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio:

- ✓ De organización
- ✓ De normas y procedimientos
- ✓ De puestos y funciones

a. Manual de organización

Es un manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una, para el logro de los objetivos organizacionales. (Torres & Herrera Monterroso, 2012)

Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él. Intrínsecamente de este contenido se sugiere:

- Historia y descripción de la empresa
- Misión, visión y objetivos de la empresa
- Legislación o base legal

- Estructura de la organización (organigrama General)
- Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área)
- Normas y políticas generales

b. Manual de normas y procedimientos

Este manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

El manual de normas y procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran alrededor de él; por lo tanto la integración de varios de ellos representa al manual de normas y procedimientos.

La descripción de procedimientos abarca la siguiente información:

- ✓ Identificación del procedimiento
- ✓ Nombre
- ✓ Área de desempeño
- ✓ Codificación
- ✓ Descripción Genérica (objetivo)
- ✓ Normas generales
- ✓ Responsable de cada una de las actividades que lo integran
- ✓ Número de paso o sub-paso (secuencia de las actividades)
- ✓ Descripción de cada una de las actividades que lo integran

c. Manual de puestos y funciones

Este manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

Al igual que el manual de normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que

elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto la integración de varias de ellos representan al manual de puestos y funciones.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

- ❖ Identificación del puesto de trabajo
- ❖ Nombre
- ❖ Área de desempeño
- ❖ Codificación
- ❖ Descripción Genérica (objetivo)
- ❖ Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
- ❖ Diarias o frecuentes
- ❖ Semanales
- ❖ Quincenales
- ❖ Mensuales
- ❖ Trimestrales
- ❖ Semestrales
- ❖ Anuales
- ❖ Ocasionales o eventuales
- ❖ Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
- ❖ Nivel académico
- ❖ Habilidades y destrezas

- ❖ Conocimientos técnicos y/o específicos

2.3. Cultura Organizacional

Cultura se refiere a las formas de comportamiento y valores compartidos entre grupos de personas, en pocas palabras: “*la forma de hacer las cosas en la organización*”. Las normas de comportamiento constituyen formas de actuar comunes o persistentes que se observan en un grupo y que prevalecen porque los integrantes del mismo tienden a comportarse en formas que imparten estas prácticas a los nuevos miembros, recompensando a quienes se adaptan al grupo y sancionando al que no lo hace.

La forma de ejecutar las labores en una unidad u organización, genera costumbres compartidas que constituyen intereses y objetivos comunes a la mayoría de personas que componen el grupo y tienden a normar el comportamiento del grupo y prevalecer por largo tiempo.

Es común encontrar en los archivos, sobre todo de gestión, la vieja práctica de clasificar la documentación según lo acostumbrado por los antiguos encargados, encontrándonos no en pocos casos con asuntos que ya no existen o que responden a funciones que han sido modificadas con el tiempo o lo que es peor una espeluznante carpeta de “*asuntos varios*” en donde a través del tiempo se acumularon todos aquellos documentos que no acoplaban en el tradicional sistema de clasificación. (Barquero Corrales, 2012, pág. 116)

La organización es una subcultura basada en un conjunto particular de reglas, creada inicialmente por aquellos que comparten cierta visión y forma específica para implementarlo. Hay dos diferentes culturas corporativas: la solidaridad y la sociabilidad. La solidaridad es el grado de cohesión en los objetivos y la manera de alcanzarlos. La sociabilidad se define por el grado de la sinceridad y la amistad que se encuentra dentro de la organización (Cordero, 2015, págs. 7-8).

2.4. Políticas administrativas

Las políticas administrativas son un conjunto o sistema de normas que rigen los procedimientos de gestión de una organización. Estos procedimientos tienen el propósito

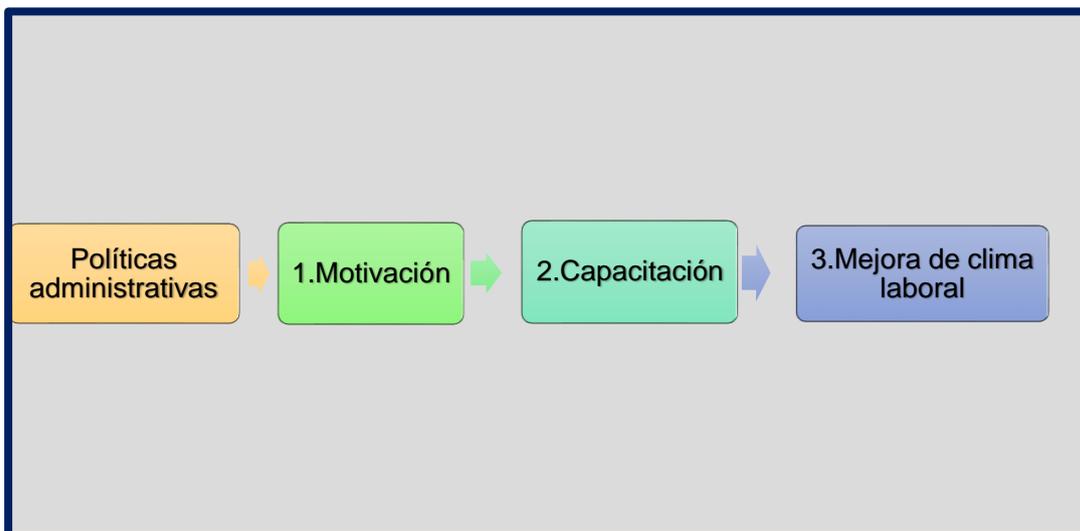
de establecer la eficacia, coherencia, responsabilidad y rendición de cuentas. Las funciones y los procesos administrativos son importantes porque proporcionan un conjunto objetivo de reglas por las que se rige una organización, también ayudan a establecer la legitimidad de la acción de gestión, garantizando la aplicación de las normas y las decisiones de gestión que se hace de manera objetiva, justa y consistente. Por último, ayudan a asegurar que los gerentes son responsables de las decisiones que se apartan de los procedimientos (Zaputt, 2013).

Universalmente se reconoce que la función de la administración y sus políticas, como una fuente de ventaja competitiva duradera para las empresas. Existe un consenso creciente en los medios de comunicación, que las políticas de personal pueden ser una fuente de ventaja competitiva, y con ello constituyen una práctica que mejora la productividad, rendimiento y desarrollo de habilidades, promoción de actitudes positivas y atribuibles a la gente de mayor responsabilidad, para que puedan hacer mejor uso de sus habilidades (Cordero, 2015, pág. 11). Sin embargo, con el fin de contribuir a los beneficios de un buen clima laboral, y evitar la rotación del personal, se fundamenta que la función debe cumplir cuatro requisitos esenciales:

1. Debe añadir valor a los procesos operativos; es decir, debe preocuparse de los
2. Niveles de rendimiento individual;
3. Debe tener habilidades especiales y definidas en labores;
4. Inversión en capital humano representada por el personal de la organización, no tienen que ser copiados o imitados fácilmente;
5. Avances tecnológicos u otras inversiones en automatización, no pueden reemplazar fácilmente empleados.

Dada la creciente conciencia del papel estratégico de las políticas administrativas en la planificación operativa, los profesionales del área, deben aprender a dar a la empresa exactamente lo que se requiere (Granda, 2014, págs. 28-29). El papel estratégico de la función administrativa abarca tres áreas principales:

Figura 3: Proceso de las Políticas administrativas



Elaborado por: Patricia Paola Carvajal Cedeño

✓ 2.4.1 Políticas: generalidades y clasificación

Las políticas son planes trazados para enfrentar los problemas que se presentan y que no tienen solución rutinaria y llevan a la organización a reconocer objetivos específicos y trabajar en conjunto para su consecución. Éstas, establecen directrices para que se tomen las decisiones adecuadas, teniendo como objetivo guiar a las personas para que tomen otros tipos de planes (Chiavenato, 2012, pág. 179).

Cuando las políticas se vuelven más específicas y restrictivas, limita las alternativas de quien toma la decisión. Si las guías para la toma de decisiones se vuelven muy formales, específicas y restrictivas, dejan de ser políticas para transformarse en procedimientos o normas y reglamentos.

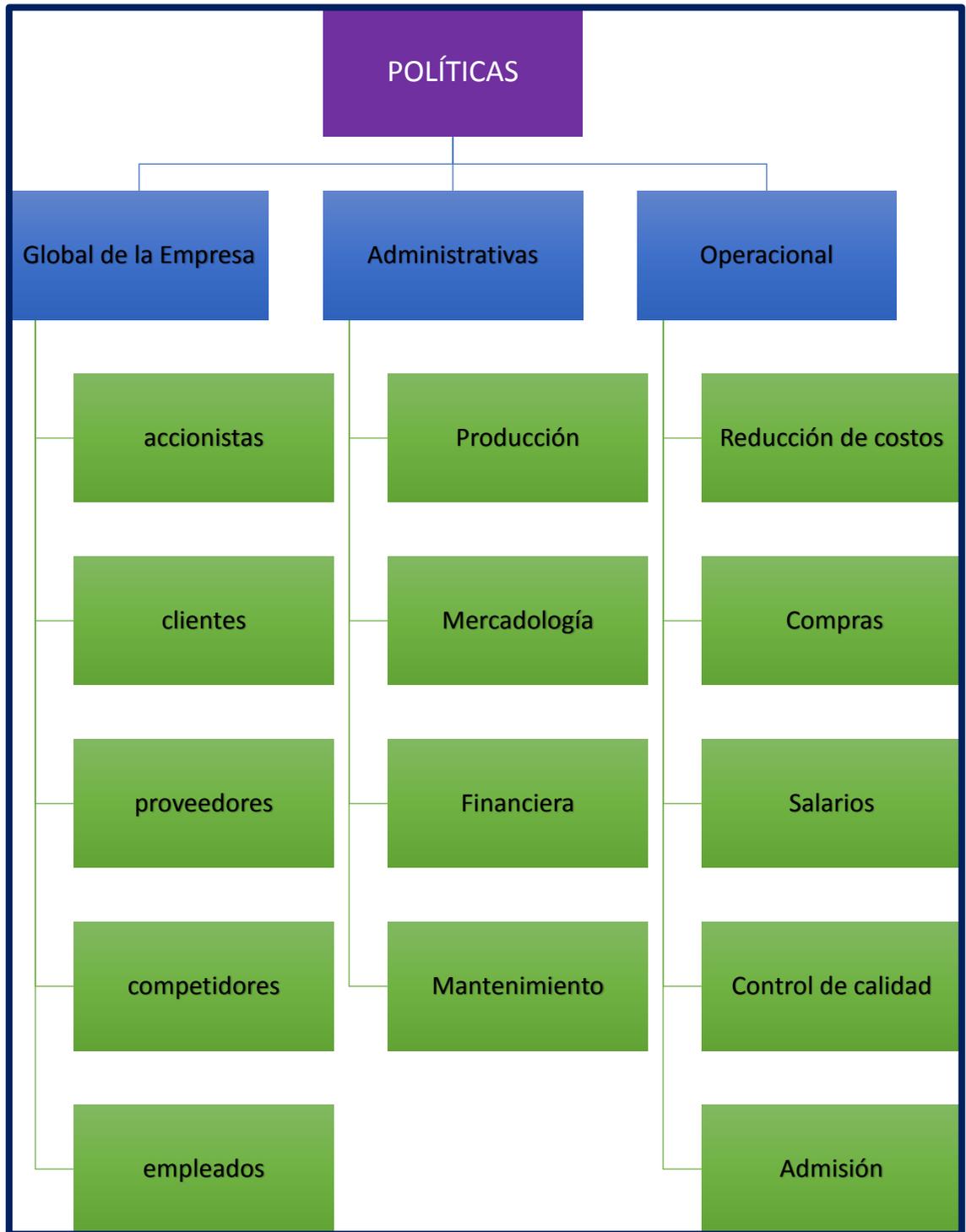
Teniendo en consideración que las políticas siempre serán una guía, y en cuanto al nivel en que funcionan, éstas pueden ser (Chiavenato, 2012, págs. 179-180):

a) Global de la empresa: desarrollada en el nivel institucional (alto), se relaciona con aspectos globales de la empresa. Las demás políticas deberán adecuarse a ella. Es el caso de la política relacionada con los accionistas, clientes, proveedores, competidores, empleados, entre otras.

b) Políticas administrativas: desarrollada en el nivel intermedio, se relaciona con aspectos internos de la empresa. Es el caso de la política de producción, mercadología, financiera, de mantenimiento y otras similares.

c) Política operacional: desarrollada para que la ponga en práctica el nivel operacional de la empresa. Se refiere a aspectos específicos de la actividad empresarial, como la política de reducción de costos, de compras, de salarios, de control de calidad, admisión, etc. Dependiendo del caso, algunas políticas operacionales pueden convertirse en políticas administrativas o incluso globales, si son importantes para los negocios de la empresa. Es el caso del control de calidad en empresas que comercializan sus productos promocionando la calidad garantizada.

Figura 4: Organigrama de las Clases de Políticas



Autor: Patricia Paola Carvajal Cedeño

2.5 Flujograma

Fernández, (2003) afirma que, “La finalidad de los flujogramas es contribuir que con un golpe de vista se comprenda en el proceso observando qué función es proveedor o cliente” (P. 105).

2.5.1 Diagrama de flujo

Son una herramienta fundamental para la elaboración de los procedimientos, permiten visualizar gráficamente y en forma consecutiva las actividades de un procedimiento determinado.

2.5.2 Ventajas de la técnica de diagramación

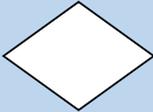
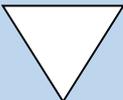
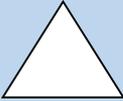
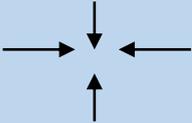
- ✓ Explica las actividades que componen un procedimiento a través de símbolos y textos condensados
- ✓ Permite al personal que opera los procedimientos, identificar en forma rápida la manera de realizar eficazmente sus actividades
- ✓ Facilita la comprensión de un procedimiento en cualquier nivel jerárquico.

2.5.3 ¿Cómo se diagrama?

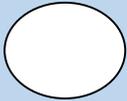
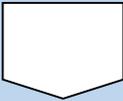
Para representar un algoritmo se puede recurrir a un método gráfico, en el cual cada uno de los pasos a seguir está representado por un símbolo acorde al tipo de instrucción que se debe ejecutar. Los símbolos se enlazan entre sí por medio de flechas que indican desde y hacia dónde va el flujo de la información, o sea, el orden lógico en que deben ejecutarse las instrucciones.

Seguidamente, se muestra la simbología básica para el diseño y el tipo de plantilla clásica que se emplea.

Figura 5: Simbología de Diseño

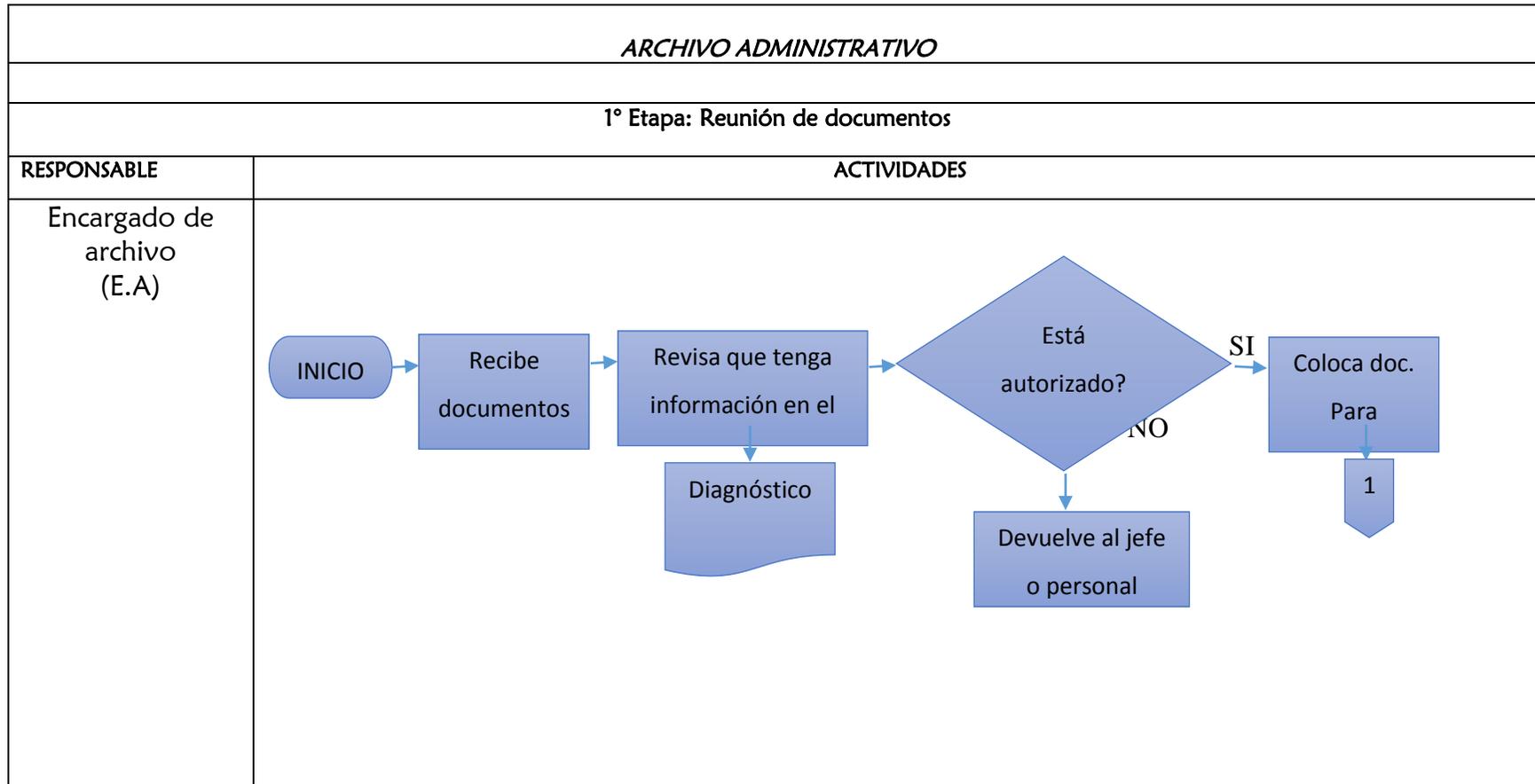
| FUNCIÓN | SÍMBOLO | DESCRIPCIÓN |
|----------------------------------|---|--|
| Proceso |  | Representa una instrucción que debe ejecutarse. Operación. |
| Decisión |  | Elección. Representa una pregunta e indica el destino del flujo de información con base en respuestas alternativas de sí y no. |
| Preparación |  | Preparar. Acondicionar. Implica un proceso predefinido. Puede ser parte o un todo de otro sistema. |
| Documento |  | Indica lectura de algún documento. Casi siempre se refiere a un producto impreso. |
| Entrada / Salida |  | Trámite u operación burocrática de rutina. Implica entrada o salida de información por cualquier parte del sistema. |
| Archivo |  | Implica guardar o almacenar documentos, productos, materiales u otros. |
| Extracción De archivo |  | Significa “sacar del archivo” o desalmacenar productos, materiales u otros. |
| Flechas |  | Representan flujo de información. Indican dirección que sigue el flujo en el sistema. |

Fuente: María Patricia Ugalde Romero

| <i>FUNCIÓN</i> | <i>SÍMBOLO</i> | <i>DESCRIPCIÓN</i> |
|-------------------------|---|---|
| Conector Interno |  | Conexión con otro paso. Se utiliza para asociar partes o pasos dentro de un mismo sistema, pero que por razones de diseño sea poco asequible. |
| Conector Externo |  | Conexión con otro proceso. El conector externo se usa para unir un sistema o una parte de él, con otro sistema. |
| Terminal |  | Representa inicio / fin del sistema. Indica donde comienza y donde termina el algoritmo. |
| Tarjeta |  | Representa una tarjeta, ficha o cheque. |
| Cinta Magnética |  | Representa una cinta magnética de grabación o video. Se utiliza un círculo con una tangente. |

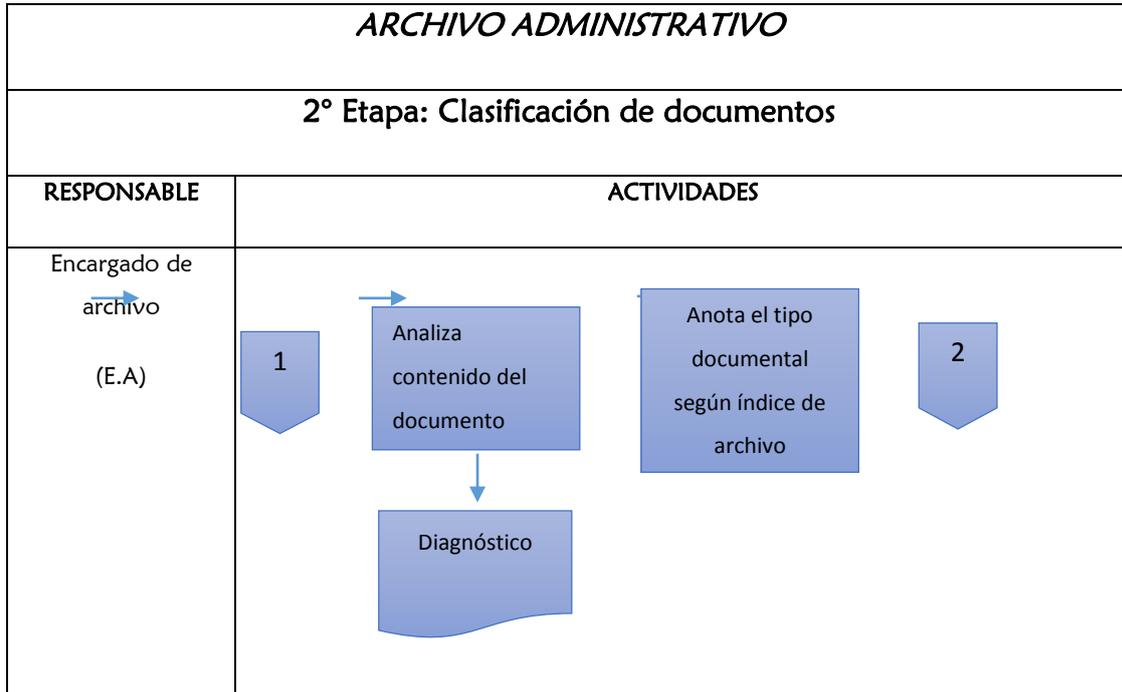
Fuente: María Patricia Ugalde Romero

Figura 6: Ejemplo de Flujograma 1



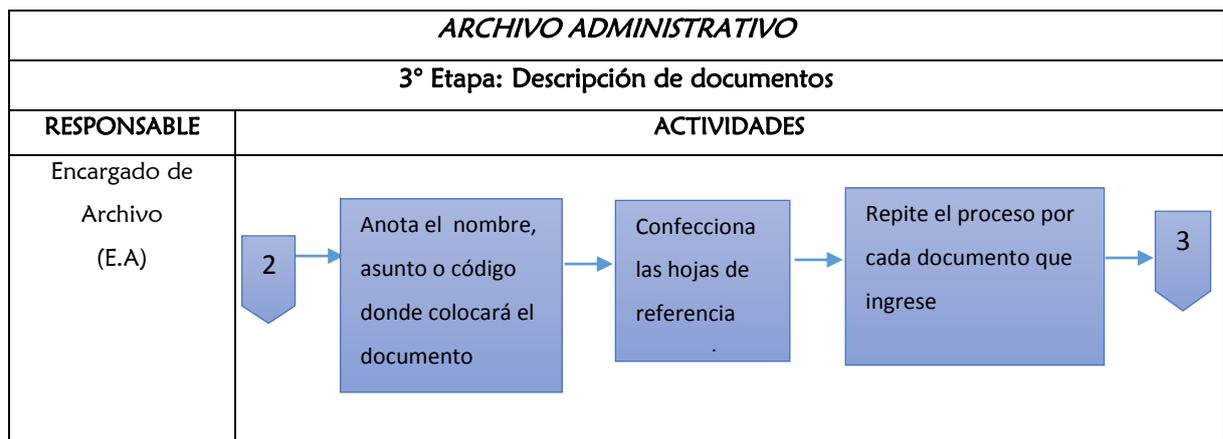
Oficina (s): Archivo de gestión. Diagrama de flujo propuesto. Archivo administrativo.

Figura 7: Ejemplo de Flujograma 2



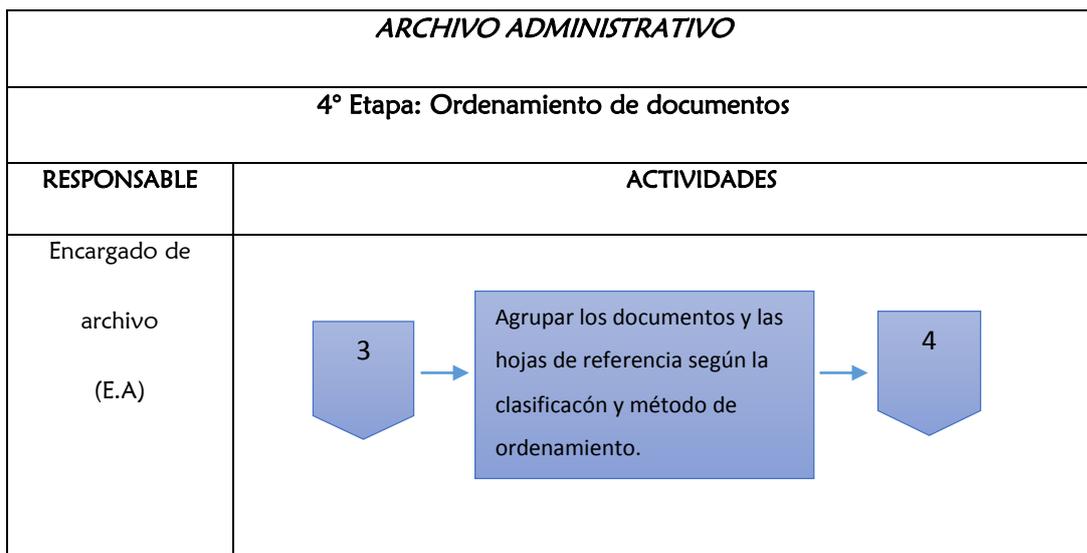
Oficina (s): Archivo de gestión. Diagrama de flujo propuesto. Archivo administrativo.

Figura 8: Ejemplo de Flujograma 3



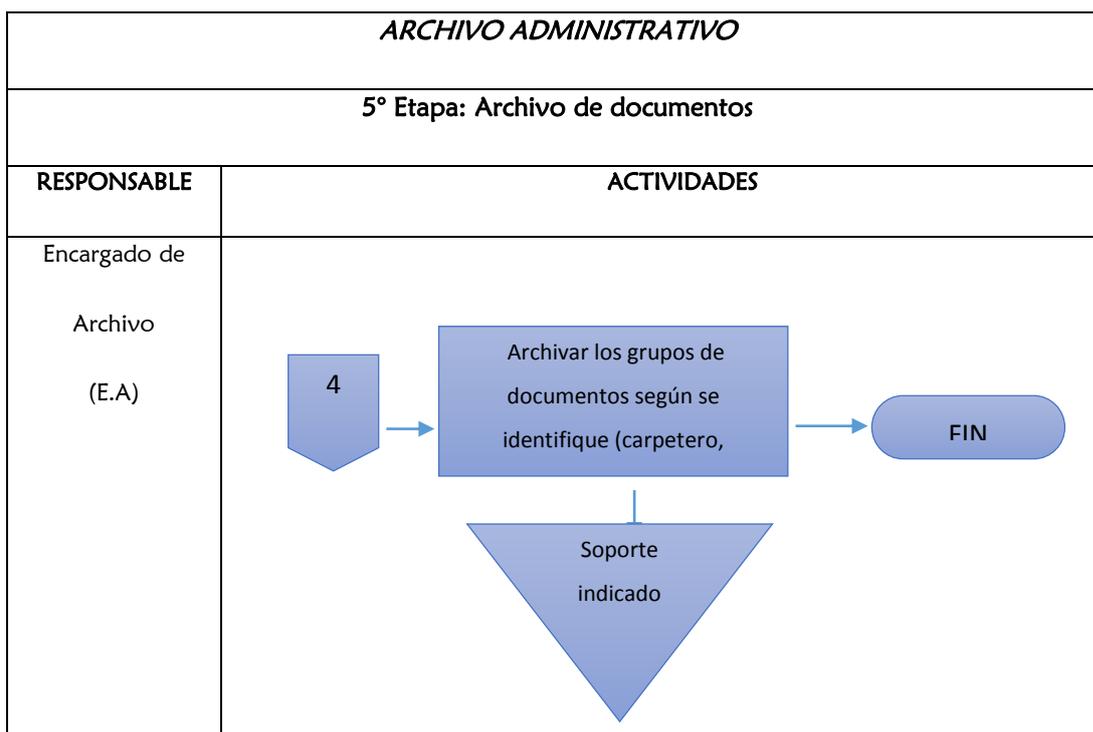
Oficina (s): Archivo de gestión. Diagrama de flujo propuesto. Archivo administrativo.

Figura 9: Ejemplo de Flujograma 4



Oficina (s): Archivo de gestión. Diagrama de flujo propuesto. Archivo administrativo.

Figura 10: Ejemplo de Flujograma 5



Oficina (s): Archivo de gestión. Diagrama de flujo propuesto. Archivo administrativo.

De esta manera podemos establecer que nuestra investigación se encamina a recolectar información mediante la observación exhaustiva de los procesos inherentes a la unidad.

2.6 Escuelas del Pensamiento Administrativo:

Es importante tener conocimiento sobre los diferentes conceptos que los administradores de otras épocas tienen con respecto a la administración de la organización, ya que son bases en las que nos guiamos para tener un mayor discernimiento sobre la administración y procesos dentro de una organización:

- a) **Escuela tradicional.** Se desarrolló de la observación sistemática de los hechos de la producción -investigación y análisis de la operación del taller- .Aunque interesado en técnicas específicas tales como estudios de tiempo y movimientos, planeación y control de la producción, distribución del equipo en la planta, incentivos de salarios, administración de personal e ingeniería humana, dicho enfoque esta fielmente basado en la teoría. Siendo la primera estructura de conceptos administrativos, ha servido bien a los administradores y ha provisto una base sobre la cual los estudiosos pueden construir y mejorar.

Los que desarrollaron esta escuela son:

Frederick W. Taylor: veía la administración como el proceso de obtener cosas hechas por personas operando independientemente o en grupos, y su enfoque al problema administrativo era directo y sencillo, definir el problema, analizar la situación de trabajo en todos sus aspectos, aplicar técnicas cuantitativas a todos aquellos aspectos capaces de ser medidos, experimentar manteniendo todos los demás factores del trabajo constantes, excepto el que debía ser cambiado, desarrollar una guía derivada de las observaciones y finalmente probar la validez de dicha guía a través de aplicaciones subsecuentes.

Los Gilbreth: se les conoce por el desarrollo de sus reglas de la economía de movimiento, particularmente los movimientos básicos de las manos que ellos llamaron therbligs.

b) Escuela del comportamiento. Su razonamiento era que dado que el administrador logra que se hagan las cosas a través de personas, el estudio de la administración debería concentrarse en los trabajadores y sus relaciones interpersonales. Los estudiosos del comportamiento se concentran en las motivaciones, dinámicas de grupo, relaciones de grupo, etc. Los que desarrollaron esta escuela son:

Hugo Munnsterberg: creó el campo de la psicología industrial aplicando sus técnicas de laboratorio para medir diferencias psicológicas entre individuos y empleados en situaciones de trabajo, y a través de esto, abrió una nueva faceta de la administración científica - el estudio y la explicación científica de diferencias individuales-.

Henry L. Gantt: demostró un interés casi emotivo por el trabajador como individuo y abogó por un enfoque humanitario.

Elton Mayo: agregó una nueva dimensión a los entonces existentes grupos administrativos - que para ser eficiente, el administrador debe reconocer y comprender al trabajador individual como persona con deseos, motivos, instintos, y objetivos personales que necesitan ser satisfechos-.

Mary Parker Follet: enfatizaba que un hombre en su trabajo era motivado por las mismas fuerzas que influían sobre sus tareas y diversiones fuera del trabajo y que el deber del administrador era armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo - no forzar y manejar -.

Oliver Sheldon: predicó el énfasis subsecuente en el comportamiento humano a través de su concepto "el hombre es primero".

Chester I. Barnard: su participación está en su análisis lógico de la estructura organizacional y de la aplicación de conceptos sociológico a la administración.

c) **Escuela del proceso administrativo**. Construye una teoría de la administración alrededor del proceso involucrado en administrar; el establecimiento de una estructura conceptual y la identificación de los principios en los cuales se basa, esta escuela efectúa el análisis de dicho proceso analizando las funciones del administrador: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Sus principales seguidores son:

Henry Fayol: fue el padre de esta corriente. Su original y perceptiva enumeración de las funciones administrativas todavía se lee como un tratado actual sobre la administración, y su clásico análisis de las funciones administrativas ha pasado la prueba del tiempo.

James D. Mooney: concibió la idea de que la organización empleada por todos los grandes administradores era la misma, y procedió a probarlo. Lo que obtuvo fue un concepto de organización basado en procesos escalonados, definiciones funcionales de puestos y coordinación fundamental. Zuany, T. (2004).

Como podemos concluir no podemos formar conceptos o realizar un análisis dejando atrás y obviando las escuelas del pensamiento administrativo clásicas, que nos han enseñado todo respecto al comportamiento humano, tanto la escuela tradicional, escuela del comportamiento y escuela del procesos administrativo nos hablan de como incentivar a los empleados de una empresa tomando siempre en cuenta como primordial la esencia del ser humano y sus necesidades, es aquí donde partimos para poder guiarnos y saber guiar a un personal del cual dependemos para que salga adelante una empresa. Todas estas escuelas administrativas están dirigidas hacia un mismo punto el trabajador herramienta fundamental de una empresa.

2.7. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:

Es importante reconocer el manual de funciones y procedimientos como herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración del talento humano vinculado a cada uno de los puestos de trabajo, y es necesario ya que contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales (misión, visión, objetivos, funciones, procesos, políticas y ética) necesarios para la buena ejecución del trabajo.

Para la investigación sobre el Manual de procesos y funciones se realizó una investigación de los siguientes trabajos:

Galvis, P., Manrique, R. (2013). La empresa Surticervezas se basa en una planeación optimizadora orientada hacia la adaptabilidad e innovación de la organización. Las decisiones se toman basándose en la búsqueda de la honestidad orientada a la eficiencia, eficacia y entrega de sus trabajadores.

Domínguez, E., Durán, A., Falcón, M., Torres, Y. (2012). Este proyecto quiere llegar a conocer las actividades interrelacionadas y vinculadas con los procesos administrativos tales como: planificación, organización, dirección, control y evaluación, de todas las actividades que implican los procesos de las funciones administrativas de la Fundación.

Zuñiga, A., Ortega, O., Guzmán, P. (2013). El fin de este manual de procesos y funciones es de representar de forma ordenada las actividades de cada trabajador de la Empresa Nutresa que son necesarios para la buena ejecución laboral.

Andrade, A., Molineros, J. (2014). El objetivo principal de la elaboración de una guía de procedimientos es describir con claridad cada una de las actividades de la empresa, para así poder hacer una repartición o

distribución de las responsabilidades que corresponden a cada uno de los cargos de la institución.

Sánchez, M., (2013). En base a todo este preámbulo se considera necesario que los procesos de gestión de CADELAES Cía. Ltda., sean definidos, diseñados y plasmados en un Manual de Procesos de Gestión haciendo énfasis en la calidad.

Pincay, R., Renteria, A. (2014). Este proyecto se estructuró en base a la necesidad de estandarizar los procesos de administración de Recursos Humanos en la empresa MULTIMUNDO S.A., por esta razón se realizó el estudio de los puestos de trabajo y un perfil donde se definan las características de acuerdo con las funciones que el colaborador va a desempeñar.

Romero, G. (2014). La importancia del uso de los manuales administrativos dentro de las organizaciones para informar y orientar la conducta de los colaboradores, de esta manera el estatuto orgánico y el manual de funciones será de vital importancia para la administración de Talento Humano más allá de ser un requisito para el proceso de cambio que atraviesa la institución.

Parco, D., Lásaro, J. (2015). El presente trabajo busca demostrar como la aplicación de un manual de procesos beneficiaría a la empresa TAMEIN, permitiéndole identificar los problemas que se presentan en la ejecución de las tareas y probar diferentes soluciones a los mismos, institucionalizando políticas y procedimientos que eviten malentendidos y confusión en el desarrollo de las actividades y garantizando la continuidad de los procedimientos.

Carrasco, M. (2014). El presente documento tiene como objetivo aportar a todas aquellas medianas empresas industriales que no cuenten con un adecuado sistema de control interno. Ya que debido al crecimiento que las empresas presentan día a día solo mediante la eficiencia operativa pueden mantenerse sólidas frente al mercado de competencia.

Pacheco, F. (2014). La elaboración de este manual dirigido al departamento de atención al cliente permitirá unificar criterios de los colaboradores de la organización y mediante el seguimiento de los pasos puedan lograr las metas y objetivos empresariales. Para el cumplimiento del manual es indispensable que el personal esté dispuesto a seguir los reglamentos internos y externos de la compañía.

Los trabajos aquí expuestos están dirigidos hacia la formación de un Manual de Procesos y Funciones Administrativas, el cómo y por qué realizarlo es el tema a investigar. Sin embargo todos hablan del control del personal y trabajo en equipo donde la mayoría de los autores se basan en las 5 funciones administrativas de Henri Fayol que son: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

A más de estas cinco funciones administrativas es necesario un buen clima laboral para un buen resultado de los trabajos que se realizarán en esta constructora, según sea su función administrativa, esto se da cuando existen reglas y funciones que deben cumplir cada trabajador en cualquier área de la compañía teniendo en cuenta los procesos administrativos.

Henri Fayol afirmó que la toma de decisiones también hace parte de las funciones de la organización, señaló cómo las funciones del administrador la prevención,

organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

El trabajo a realizar tiene que ver mucho con el comportamiento humano en su área de trabajo, muchas veces el personal se ve en situaciones complicadas y algunas veces estresantes, donde, sin una guía que les indique sus normas, políticas, procedimientos y funciones que tienen que realizar cada uno de los empleados en el área administrativa para tener un control administrativo. La finalidad de este control es lograr el objetivo de la compañía que es el éxito de un trabajo bien realizado con eficiencia y eficacia del personal administrativo.

Un manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporcionan información rápida y organizada sobre prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio etc.

Tener un manual es importante para toda empresa, aún más cuando cuenta con una gran variedad de oficios, departamentos, funciones y equipos de trabajos distintos, sobre todo, eminentemente importantes tanto individualmente como integralmente. Los manuales, llenan todos los requisitos para ser útiles dentro de la empresa, debido a que garantiza que todos tengan acceso a la misma información, y nadie tenga la oportunidad de trabajar a su gusto, apoyándose en excusas de que es porque creía, pensaba, se imaginaba, sino que sepa muy bien cómo debe ser la correcta ejecución de sus funciones o procedimientos, y que cada quien conozca bien sus funciones, y reconozca las limitaciones correspondientes.

Las empresas que no tienen manuales, muchas veces se rigen a base de la improvisación mecánica, en la que cada cual ejecuta una decisión dependiendo de las circunstancias, las personas, las ideas que se les vienen a la mente de pronto; y todo esto ocurre sin ser planeado, las grandes empresas no escapan de esta realidad.

2.8 Antecedente de la Empresa

Nombre o Razon Social: HIGHWORK S.A.

Dirección de las Instalaciones:

Cdla .Las Orquideas Mz. 44 S. 1

Guayaquil-Ecuador.

Teléfono: 0999253906

Correo Electrónico: highwor1@hotmail.com

Representante legal: Ing. Carlos Alarcón Hernández

R.U.C.: 0992572841001

Objeto Social:

La Empresa se dedica de manera especial a:

- ❖ Construcción, Mantenimiento, fiscalización de obras civiles generales.
- ❖ Servicios Generales de Construcción de Edificios Industriales ,comerciales , residenciales.
- ❖ Servicios Generales de Construcción de Instalaciones al aire libre para deportes y esparcimiento.
- ❖ Servicios de trabajos con hormigón.
- ❖ Servicios de excavación y movimiento de tierra.
- ❖ Servicio de relleno y desmonte de terrenos.
- ❖ Servicios de instalación de cables y otros servicios eléctricos.
- ❖ Servicios de Instalación de ventilación y acondicionamiento de aire
- ❖ Servicio de carpintería.
- ❖ Servicio de instalación de baldosas y azulejos
- ❖ Servicios de construcción de tuberías urbanas.
- ❖ Servicios de construcción de edificios de una o dos viviendas-

- ❖ Construcción y mantenimiento de redes telefónicas.
- ❖ Instalación y mantenimiento de Obras eléctricas.
- ❖ Construcción y mantenimiento de obras mecánicas.
- ❖ Construcción y mantenimiento de equipos industriales.
- ❖ Trabajos de desalojo, remoción y compactado de terrenos.
- ❖ Diseño, suministro, fabricación, montaje, pintura y mantenimiento de equipos, estructuras mecánicas y sus componentes.
- ❖ Construcción, reparación, calibración, y mantenimiento de tanques para almacenamiento de combustibles u otros líquidos e instalación de tuberías y circuitos de transporte de fluidos.

Fecha de Constitucion Juridica: Junio 5 del 2008

Inscripcion del Registro Mercantil:

La compañía fue inscrita en el Registro Mercantil el 5 de junio del 2008 con el Registro mercantil No. 11.438

La empresa cuenta con personal administrativo y operativo altamente calificado para la realización de cualquier proyecto de ingeniería, ya que existe una amplia experiencia técnica.

Funcionarios Principales

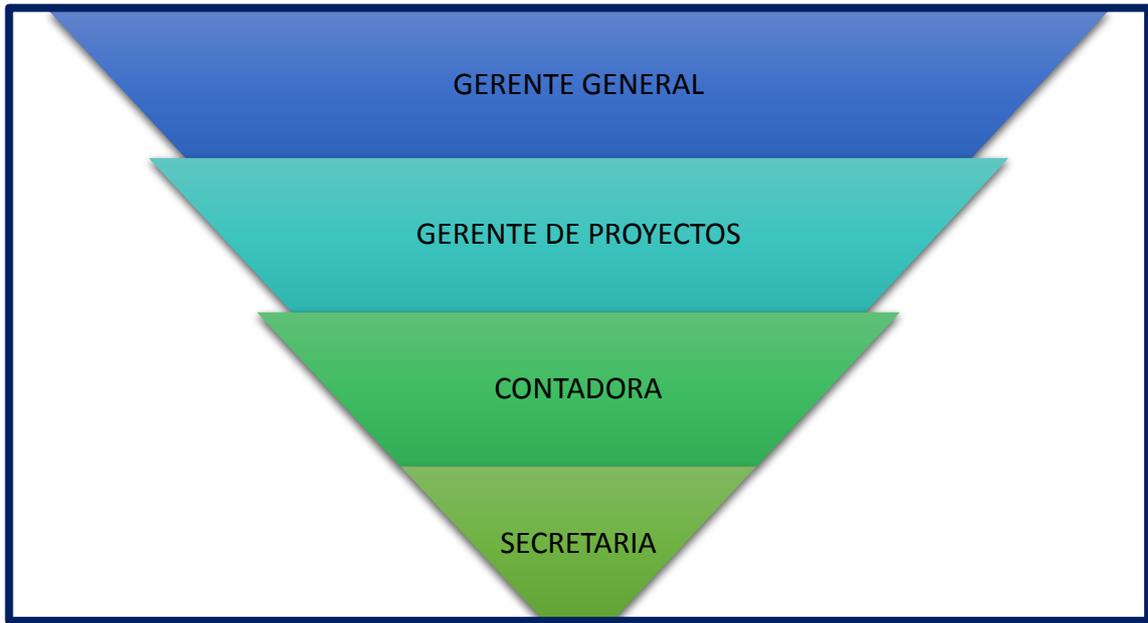
Gerente General: Ingeniero Civil Carlos Alarcon Hernandez.

Gerente de Proyectos: Ingeniero Civil Carlos Alarcon Hernandez.

Contadora: Ingeniera Comercial Wendy Valencia.

Secretaria: Dennis Espinosa.

Figura 11: Niveles Gerárquicos



Elaborado por:Patricia Carvajal

2.9 MARCO LEGAL

Entes reguladores

En el Ecuador, las sociedades se encuentran reguladas principalmente por los organismos de control:

2.9.1. Superintendencia de Compañías de Ecuador

La Superintendencia de Compañías de Ecuador es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley. Tiene como misión controlar, vigilar y promover el mercado de valores y el sector societario mediante sistemas de regulación y servicios, contribuyendo al desarrollo confiable y transparente de la actividad empresarial en el país. (Superintendencia de Compañía).

La constructora Highwork S.A. tiene que presentar a la SUPER INTENDENCIA DE COMPAÑIAS lo siguiente:

- a) Estados financieros
 - ✓ Estados de Situación financiera
 - ✓ Estados de resultado integral
 - ✓ Estados de cambio en el patrimonio
 - ✓ Notas explicativas de los estados financieros

- b) Informes:
 - ✓ Informe de Gerente
 - ✓ Informe de comisario
 - ✓ Acta de junta general de accionistas con la aprobación de los estados financieros.

- c) Reporte de Ventas a Credito mediante el organismo regulador Direccion nacional de registro de datos públicos (DINARDAP).

- d) Reporte de operaciones (ingresos a la Unidad de Analisis Financiero y Economico UAFE) en conjunto con la super intendencia de compañías y mediante el sistema de carga Sistema para la prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del terrorismo SISLAFT.

2.9.2. Servicio de Rentas Internas

El Servicio de Rentas Internas (por sus siglas SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes. (Servicio de Rentas Internas).

- a) Declaraciones de impuestos:
 - ✓ Anexo accionistas, partícipes, socios, miembros del directorio y administradores.

- ✓ Anexo de dividendos, utilidades o beneficios – ADI.
- ✓ Anexo relacion dependencia.
- ✓ Anexo transaccional simplificado.
- ✓ Declaración de impuesto a la renta_sociedades.
- ✓ Declaración de retenciones en la fuente.
- ✓ Declaración mensual de IVA.

2.9.3. Registro Mercantil Guayaquil

El Registro Mercantil es la oficina en la que se realizan las inscripciones de documentos, actos o contratos que disponen leyes como: la Ley de Registro, Ley de compañías, Código de Comercio,

Código Civil, entre otras. Su jurisdicción o alcance es cantonal y funciona en forma desconcentrada registral y administrativamente. (Registro Mercantil Guayaquil).

2.9.4. Ministerio de Trabajo.

Regula las relaciones entre empleador y empleado y debe presentar la siguiente documentación:

- ✓ Registro de contratos de trabajo.
- ✓ Registro de actas de finiquito.
- ✓ Registro de reglamento interno de trabajo.
- ✓ Registro de permiso de horarios especiales de trabajo.
- ✓ Registro de decima tercera, decima cuarta y utilidades y salario digno.
- ✓ Registro de reglamento de seguridad ocupacional.

2.10 Situación Actual de la Constructora Highwork S.A.

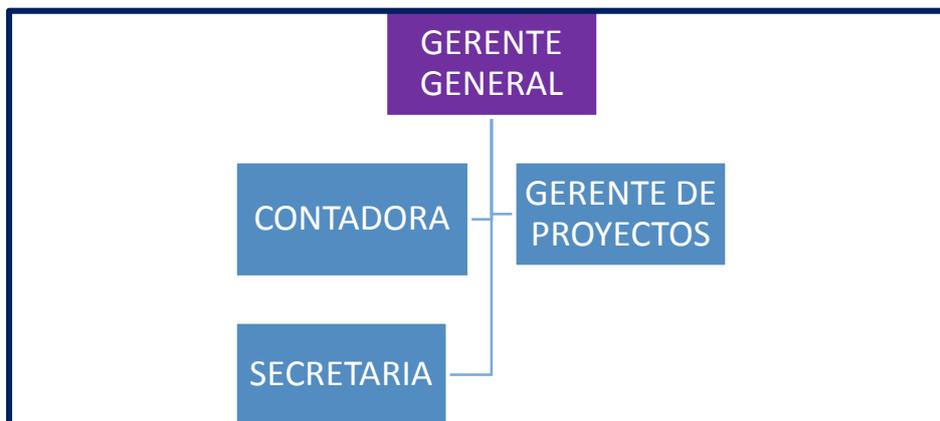
Actualmente se está dedicando a la construcción de una urbanización gracias a la demanda de las inmobiliarias que se encuentran operando en las diversas ciudades del Ecuador, una de estas inmobiliarias trabaja actualmente montando una urbanización en la provincia de Santa Elena donde Highwork construye la infraestructura y viviendas; lastimosamente la obra avanza de manera lenta debido a la crisis económica del país.

La Constructora HIGHWORK S.A. fue constituida el 5 de Junio del 2008, desde entonces se a dedicado a la construcción de diferente obras como: carreteras, viviendas, alcantarillado, pavimentación, etc. Ésta cumple con los requisitos legales en el SRI Y Superintendencia de Compañías, normas ISO 9001 necesarias para el control ambiental en una construcción. Uno de los requisitos para la obtención de las normas ISO 9001 es tener documentado los procedimientos, funciones y procesos internos de la organización.

2.10.1 Estructura Organizacional Actual

Actualmente, la Constructora Highwork S.A. cuenta con un organigrama de funciones, que ha sido establecido de manera empírica, sin haber realizado un estudio investigativo para definir las prioridades y procesos laborales, que enfatice el desempeño de los trabajadores sobre sus funciones.

Figura 12: Organigrama de la Constructora sin obra



Elaborado por:Patricia Carvajal

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación aplicada es descriptiva, se recogió información de manera independiente para llegar a conocer la situación, costumbres y actitudes que predominan en la constructora a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, para implementar políticas empresariales que beneficien sus actividades necesarias para implementar el manual.

El propósito de esta investigación es sacar resultados congruentes, claros y significativos para aplicar en el proceso de elaboración del Manual de Procesos y Funciones Administrativas para la constructora.

Se realizó una investigación documental (Banco de preguntas) y de campo, debido que la información fue recolectada de fuentes primarias o vivas en forma directa de la realidad de la empresa, dado que se requirió de la revisión de trabajos previos, documentos y normas de la empresa para la veracidad de la investigación.

3.2. Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación es un proceso que está directamente relacionado con los métodos de la investigación el que utilizaremos en la elaboración de nuestro Manual de Procesos y Funciones Administrativas para la constructora Highwork S.A. será el cualitativo por lo que se recolectará información documental mediante libros referentes al tema, conversaciones personales con los empleados, tendrá un enfoque cuantitativo debido a las encuestas que se se hizo. Realizando la investigación se asegura de tener más amplitud y exactitud en el tema que se investiga.

3.3. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación que se emplean en todo proceso de investigación se basan en la, entrevista, encuesta, observación directa la que servirá para la recolección de información con la ayuda del método de investigación a emplear.

Conforme a ello, se realizará una investigación de campo, aplicando encuestas y entrevistas como técnicas de análisis, y se realizará a los colaboradores de la constructora Highwork S.A., estableciendo un diseño de tipo aleatorio, basándose en el compromiso de una correcta organización para mejorar el clima laboral, con lo que se procede a revisar posteriormente en el análisis y resultados obtenidos de la investigación.

3.4. Población y muestra

Las entrevistas o encuestas a realizar será a los empleados de la Constructora Highwork en su totalidad debido a que el número de empleados son 8, por lo tanto, se necesitará la muestra.

3.5 Análisis de las preguntas de la Encuesta realizada a los empleados de la Constructora Highwork S.A

Tabla 1: Encuesta

| PREGUNTAS | SI | NO |
|---|-----------|-----------|
| 1. ¿Usted conoce los objetivos de la empresa? | 1 | 7 |
| 2. ¿Usted conoce los resultados que debe alcanzar en su puesto de trabajo? | 2 | 6 |
| 3. ¿Evalúan su desempeño dentro de la empresa? | 0 | 8 |
| 4. ¿ Existe colaboración entre las diferentes áreas? | 1 | 7 |
| 5. ¿ la comunicación es abierta con sus jefes? | 2 | 6 |
| 6. ¿Usted esta de acuerdo con cambios de trabajo que pueda realizar la empresa? | 1 | 7 |
| 7. ¿ Usted sabe que es un Manual de Procesos y Funciones Administrativa? | 2 | 6 |
| 8. ¿Sabe usted cuales son las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo en la constructora? | 3 | 5 |
| 9. ¿Existen procesos establecidos en su trabajo? | 0 | 8 |
| TOTALES | 12 | 60 |

Elaborado por:Patricia Carvajal

| SI | NO | FACT |
|----|----|------|
| 12 | 60 | 20% |

Pregunta 1

¿Usted conoce los objetivos de la empresa?

Tabla 2: Pregunta 1 de la encuesta

| Opción | Personal encuestado | Porcentaje |
|--------------|---------------------|-------------|
| SI | 1 | 12% |
| NO | 7 | 88% |
| TOTAL | 8 | 100% |

Elaborado por:Patricia Carvajal

Figura 13: Pregunta 1 de la encuesta



Elaborado por:Patricia Carvajal

Análisis.

El 88% representan los empleados que no conocen los objetivos de su empresa, lo cual nos indica que el personal de la compañía no está al tanto de cuáles son los objetivos que deben llegar a cumplir, este porcentaje representa la encuesta que se realizó a empleados del área

contable-administrativa y uno de obra quienes tienen trabajando varios años en la constructora, es decir, con cargos fijos ; mientras que el 12% conoce de los objetivos de la empresa representando este porcentaje al nivel jerárquico alto (Gerente General).

Con los resultados obtenidos se entiende que el personal debe saber cuales son los objetivos que debe llegar la empresa, que son muy importantes conocerlos y entenderlos esto permitira evaluar en mejor medida su desempeño. Por esta razón se ha propuesto en este manual algunos objetivos importantes que se planteo al Gerente General.

Pregunta 2

¿Usted conoce los resultados que debe alcanzar en su puesto de trabajo?

Tabla 3: Pregunta 2 de la encuesta

| Opción | Personal encuestado | Porcentaje |
|--------------|---------------------|-------------|
| SI | 2 | 25% |
| NO | 6 | 75% |
| TOTAL | 8 | 100% |

Elaborado por: Patricia Carvajal

Figura 14: Pregunta 2 de la encuesta



Elaborado por: Patricia Carvajal

Análisis.

El 25% de los empleados sabe cuál es su trabajo dentro de la empresa y el resultado al que deben llegar, pero el otro 75% no tiene idea de su procedimiento para llegar a cumplir su trabajo, simplemente trabajan de acuerdo a sus conocimientos y de forma empírica sin seguir ninguna regla o procedimiento. Es importante que sus empleados conozcan los resultados a los que deben llegar en su puesto de trabajo, ya que gracias a su esfuerzo y colaboración ayudarán a cumplir los objetivos de la empresa.

Pregunta 3

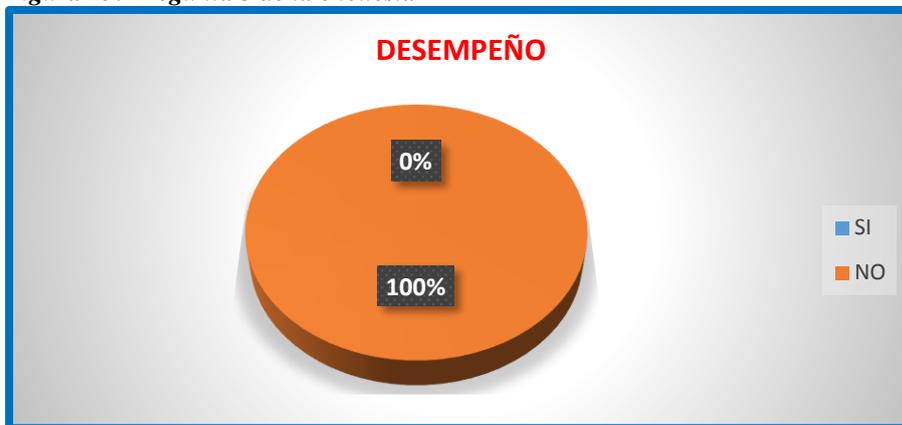
¿Evalúan su desempeño dentro de la empresa?

Tabla 4: Pregunta 3 de la encuesta

| Opción | Personal encuestado | Porcentaje |
|--------------|---------------------|------------|
| SI | 0 | 0% |
| NO | 8 | 100% |
| TOTAL | 8 | 100% |

Elaborado por:Patricia Carvajal

Figura 15: Pregunta 3 de la encuesta



Elaborado por:Patricia Carvajal

Análisis.

La compañía no realiza evaluaciones a sus empleados, esto se debe principalmente a que es una constructora pequeña y que tiene pocos empleados, por lo tanto se sugiere se evalúe a

su personal sin importar el tamaño de su empresa. La evaluación del desempeño de los empleados permitirá planificar con mayor seguridad las promociones internas o las modificaciones salariales tanto en los tramos variables como fijos de los empleados de la empresa. Vamos a ver como realizarlas, utilizando los siguientes factores propuestos:

- ✓ Constancia y Puntualidad
- ✓ Dinamismo: velocidad al realizar sus tareas
- ✓ Calidad del trabajo: precisión, garantías y presentación del trabajo
- ✓ Entrega: disponibilidad y dedicación
- ✓ Volumen de trabajo y Trabajo en equipo
- ✓ Organización y planificación en sus tareas
- ✓ Superación: mejorar con cursos de actualización y capacitaciones

Pregunta 4

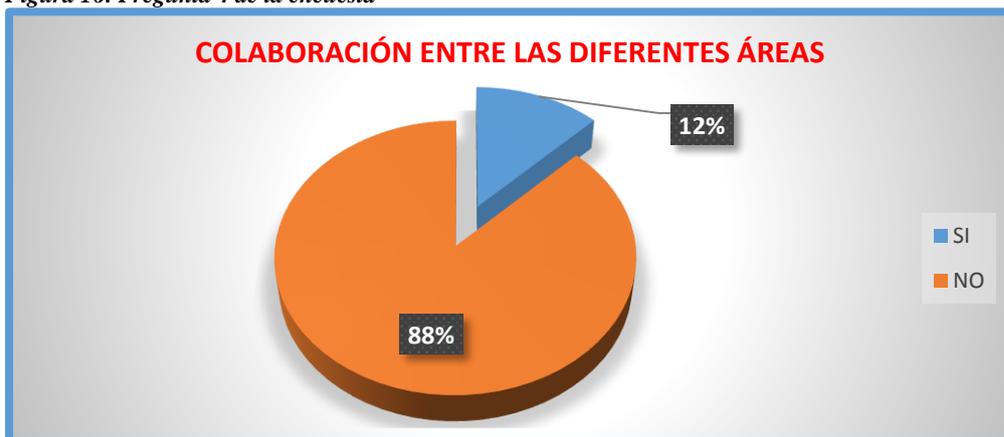
¿ Existe colaboración entre las diferentes áreas?

Tabla 5: Pregunta 4 de la encuesta

| Opción | Personal encuestado | Porcentaje |
|--------------|---------------------|-------------|
| SI | 1 | 12% |
| NO | 7 | 88% |
| TOTAL | 8 | 100% |

Elaborado por:Patricia Carvajal

Figura 16: Pregunta 4 de la encuesta



Elaborado por:Patricia Carvajal

Análisis:

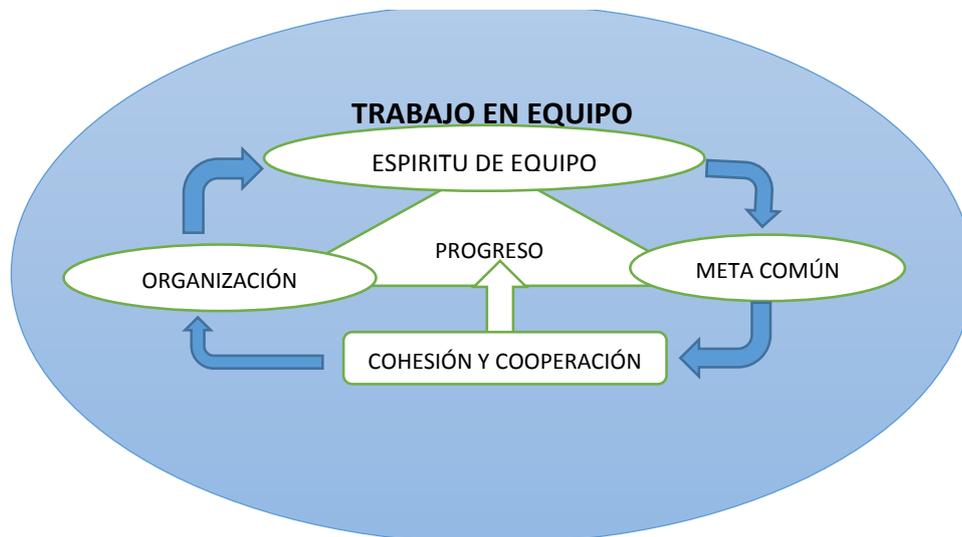
La colaboración permite comunicarse, compartir datos con otros usuarios y, lo que es más importante, la creación del bridge building en las diferentes áreas de trabajo lo cual sería muy importante y conveniente la relación entre los departamentos de la empresa para que de esta forma tener diferentes perspectivas, criterios, ideas y saber las necesidades del otro,

hay que tener relaciones de confianza que permitan conectar ideas de esta manera se genera una comunicación interdepartamental.

El análisis de esta pregunta tiene mucho que ver con los grupos departamentales o equipos de una empresa por esta razón quiero citar una frase importante de Henry Ford:

“ Reunirse en equipo es el principio. Mantenerse en equipo es el progreso. Trabajar en equipo asegura el éxito ”. Henry Ford

Figura 17: Trabajo en Equipo



Elaborado por:Patricia Carvajal

Pregunta 5

¿La comunicación es abierta con sus jefes?

Tabla 6: Pregunta 5 de la encuesta

| Opción | Personal encuestado | Porcentaje |
|--------------|---------------------|-------------|
| SI | 2 | 25% |
| NO | 6 | 75% |
| TOTAL | 8 | 100% |

Elaborado por:Patricia Carvajal

Figura 18: Pregunta 5 de la encuesta



Elaborado por:Patricia Carvajal

Análisis.

Hay empleados que no se sienten a gusto en sus cargos ni están de acuerdo con ciertas políticas de la constructora, esto probablemente afectaría el desempeño en su trabajo, pero

si existiera una buena comunicación con el Jefe de la constructora seguramente éste conocería las causas de la baja en el desempeño de sus trabajadores, conversaría con ellos y podrían establecerse acuerdos y soluciones.

El 25% de los encuestados afirman que la comunicación con su jefe es buena, sin embargo el 75% piensan que la comunicación con sus jefes no es fácil, por esta razón necesitan llegar mas a sus colaboradores para saber cuales son sus necesidades y sus falencias, es por esta razón que siempre debe existir una buena comunicación entre jefes y empleados y asi habrá un buen rendimiento en sus actividades que realizan en la empresa.

Pregunta 6

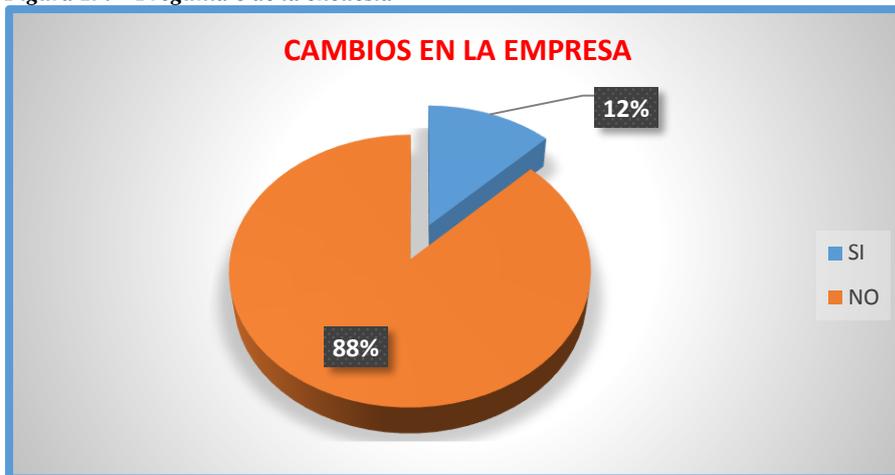
¿ Usted esta de acuerdo con cambios en su puesto de trabajo que pueda realizan en la empresa?

Tabla 7: Pregunta 6 de la encuesta

| Opción | Personal encuestado | Porcentaje |
|--------------|---------------------|-------------|
| SI | 1 | 12% |
| NO | 7 | 88% |
| TOTAL | 8 | 100% |

Elaborado por:Patricia Carvajal

Figura 19: Pregunta 6 de la encuesta



Elaborado por:Patricia Carvajal

Análisis.

El 12% de los encuestados están seguros de adaptarse al cambio frecuentemente esto se debe a que en la constructora siempre hay cambios tanto de nuevo personal como de obra, pero, lo hace sin un proceso de adaptación con sus colaboradores, sin embargo, el otro 88% de los empleados consideran que es difícil adaptarse debido a mucho personal que entra a trabajar a la constructora cada vez que se les adjudica una obra nueva, esto se da

también en vista de que un trabajador no está dispuesto a perder un trabajo este se ve obligado a adaptarse y estar preparado para ello. Pero no es procedente seguir con esta metodología ya que en este mundo empresarial existe la competencia y siempre ganará el que esté mejor preparado y actualizado ante los cambios que se dan en el área tanto de la construcción como de otras empresas.

Una buena gestión del cambio empieza con una planificación y apoyo de los representantes de los trabajadores ya que sin su apoyo un cambio será improcedente, y solo obtendremos bajos rendimientos, disminución de la productividad, para evitar este tipo de problemas podemos emplear un “Assessments Change Readiness” donde evaluamos a la persona su buena disposición frente al cambio.

Mi propuesta para ayudar a los empleados a enfrentar cambios en la empresa es:

- ✓ Una capacitación donde se indique al trabajador que cambios van haber y los beneficios que este trae.
- ✓ Incentivar al empleado e instruir que tiene disponibilidad de aprender cosas nuevas y poder superarse.
- ✓ Dar apoyo tanto a los directivos y colaboradores guiándolos antes durante y después del cambio .
- ✓ Utilizar el Manual de Procesos y Funciones Administrativas propuesto y siempre actualizarlo dependiendo el cambio que se dará en el proceso.
- ✓ Al finalizar los procesos de cambio y adaptación se debe realizar evaluaciones a los empleados para saber si mejoró o no el rendimiento en la constructora con los cambios que se puedan dar.

Pregunta 7

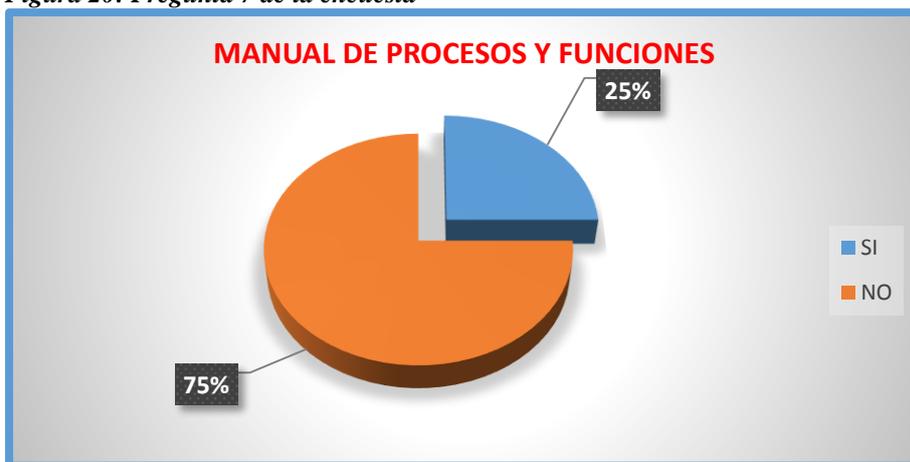
¿Usted sabe que es un Manual de Procesos y Funciones Administrativas?

Tabla 8: Pregunta 7 de la encuesta

| Opción | Personal encuestado | Porcentaje |
|--------------|---------------------|-------------|
| SI | 2 | 25% |
| NO | 6 | 75% |
| TOTAL | 8 | 100% |

Elaborado por:Patricia Carvajal

Figura 20: Pregunta 7 de la encuesta



Elaborado por:Patricia Carvajal

Análisis.

El 25 % de los encuestados afirman conocer de que se trata el Manual de Procesos y Funciones Administrativas pero el 75% desconocen de que se trata ni para que sirve el manual. Esto comprueba que parte de los empleados de la constructora no tienen un conocimiento sobre el tema, por lo que se debe implementar éste en la constructora, mi objetivo es precisamente elaborar el MPFA lo mas sencillo y entendible que servirá de ayuda a todos los que trabajan en la constructora esto les ayudara a saber que proceso

seguir y la función específica que debe realizar y de esta manera evitar conflictos entre los trabajadores de Highwork, evitando así las recompensas injustas, duplicidad de trabajo, retraso de tiempos de una tarea específica, una infinidad de problemas por no tener las políticas claras cada uno de sus empleados, esperando una respuesta positiva en cuanto a esta propuesta.

Es evidente que el conocimiento de dicho manual es nuevo para algunos trabajadores y por lo tanto es importante un asesoramiento a todos indicando cómo usarlo y cuál es su importancia especialmente cuando llega personal nuevo a la empresa.

Pregunta 8

¿ Sabe usted cuales son las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo en la constructora?

Tabla 9: Pregunta 8 de la encuesta

| Opción | Personal encuestado | Porcentaje |
|--------------|---------------------|-------------|
| SI | 3 | 37% |
| NO | 5 | 63% |
| TOTAL | 8 | 100% |

Elaborado por:Patricia Carvajal

Figura 21: Pregunta 8 de la encuesta



Elaborado por:Patricia Carvajal

Análisis.

Al analizar esta pregunta vemos que el 37% de los trabajadores saben cual es su función dentro de la constructora y no habrá problemas en cuanto a la labor que desempeñan, pero el otro 63% tienen varias funciones no establecidas que deben realizar sin que sean responsables por esa función (abuso de poder) por esto es importante tener una estructura de la constructora bien definida y con sus niveles gerárquicos bien establecidos, es responsabilidad de los empleados conocer su puesto y tareas asignadas, utilizar los recursos disponibles y asumir sus responsabilidades.

Pregunta 9

¿Existen procesos establecidos en su trabajo?

Tabla 10: Pregunta 9 de la encuesta

| Opción | Personal encuestado | Porcentaje |
|--------------|---------------------|-------------|
| SI | 0 | 0% |
| NO | 8 | 100% |
| TOTAL | 8 | 100% |

Elaborado por: Patricia Carvajal

Figura 22: Pregunta 9 de la encuesta



Elaborado por: Patricia Carvajal

Análisis.

El 100% de los encuestados no tienen conocimiento de los procesos o secuencia lógica de las actividades en su trabajo, se basa en la función que debe cumplir y el objetivo al que debe llegar (terminar la obra encomendada o trabajo encomendado), esto lo hace de forma empírica sin ningún reglamento establecido sino más bien con su experiencia en otros trabajos estos casos se dan más con la parte obrera en la construcción.

Es necesario tener una guía para el trabajador especialmente si es nuevo en la constructora por esta razón debemos guiarnos con el Manual de Procesos y Funciones en donde los procesos serán explicados al trabajador fácilmente.

3.6 Funciones que realizan los empleados en la Constructor Highwork S.A. en ejecución de obra.

Personal en Obra

Oficial o Peón.-

Está encargado de diversos oficios como son el acarreo de materiales, preparación de mezcla, limpieza diaria de obra, ayudante del albañil o maestro, etc.

Albañil.-

Es el encargado de ejecutar la construcción como por ejemplo levantar paredes; enlucir paredes, pisos, columnas, vigas; fundir contrapisos; pegar cerámica, porcelanato, mármol, baldosas; construir vigas y columnas, etc.

Carpintero.-

Es el encargado de fabricar los encofrados para vigas, columnas, riostras, plintos, escaleras, así también para la construcción de andamios y para colocar puertas, etc.

Fierrero.-

Es el encargado de la fabricación de estribos necesarios para vigas, columnas, riostras, también el armado de las mismas.

Maestro albañil.-

Es el encargado de dirigir al personal de obra como oficiales, albañiles, fierreros, peones y es el encargado de dar los lineamientos en lo que respecta a niveles de pisos, escuadras en paredes, plomo en paredes y de acatar las disposiciones del ingeniero residente.

Maestro soldador.-

Es el encargado de soldar todo lo requerido en obra como los estribos, chicotes, correas para el techo, etc.

Bodeguero.-

Es el encargado de la entrega de materiales para los diferentes frentes de trabajo, así también como el de recibir los mismos.

Topografo-Ayudante de Obra.-

Es el encargado de tomar los niveles de corte para desalojo de material pétreo no deseado, tomar los niveles de relleno de las diferentes capas necesarias para cimentar la estructura a construir, se encarga además de alinear y ubicar en obra la infraestructura a construir, se encarga también de el alineamiento de tuberías de agua potable, lluvias y servidas, etc.; además ayuda al residente de obra en lo que este le disponga.

Conserje.-

Es el encargado de la limpieza de la oficina de obra , comedor y baños.

Residente de obra.-

Es por lo general un ingeniero civil o un arquitecto y es el encargado de la dirección y supervisión de obra, siendo el responsable de los rendimientos y asistencia del personal. debe de reportarse todos los días mediante la entrega diaria de informes de avance de obras al superintendente de obra.

Personal en Oficina

Departamento Técnico de Obra.-

Dibujante.-

Es el encargado de registrar en el plano los avances de obra, así también como de marcar las variantes del diseño que se produzcan en el avance de obra; estos cambios pueden ser en lo arquitectónico, estructural, u otras ingenierías.

Planillero.-

Es el encargado de tabular los avances de obra en todos los frentes e ingenierías, siendo su responsabilidad que los cálculos de avance de obra sean correctos y a entera satisfacción de la fiscalización del proyecto.

Superintendente de obra.-

Es el encargado de la logística de obra, manejo de tiempos del proyecto manejo del personal de obra y así también de representar a la empresa en lo inherente a cambios de diseños propuestos por la fiscalización o por el constructor.

Departamento de Diseño.-

Gerente de Proyectos.-

Es el encargado de procesar diseños para ponerlos en consideración a la gerencia general y encaminarlos a la aprobación del interesado que haya mandado a elaborar el o los diseños.

Cabe destacar que el gerente de proyectos tienen a su cargo un equipo de técnicos de las

diferentes ingenierías que sean necesarias para poder realizar el diseño, este personal no es fijo, sino contratado de manera ocasional según las necesidades.

Departamento Financiero.-

Pagador.-

Es el encargado de notificar y registrar los pagos a proveedores, empleados, IEES, SRI, efectuados por el Gerente general.

Secretaria.-

Encargada de atender las llamadas y recibir mensajes, poner los papeles administrativos en orden, recibir correspondencia, escribir y enviar cartas o memorandos.

Contador.-

Es el encargado del manejo económico de la empresa, teniendo siempre al día los balances del flujo de caja y debe informar a la gerencia de los problemas inherentes que se registren.

Gerente General.-

Es el encargado de la logística integral de la empresa, del manejo de los mandos medios además de aprobar los pagos de proveedores, empleados, también es el encargado de negociar los contratos o sub-contratos de que tenga a bien ejecutar.

3.7 Ficha de Observación de la Investigación.

Tabla 11: Ficha de Observación de la Investigación

| FICHA DE OBSERVACIÓN REPORTE DE LA INVESTIGACIÓN | |
|---|---|
| I. DATOS GENERALES: | NOMBRE : CONSTRUCTORA HIGHWORK.S.A. TIEMPO DE OBSERVACIÓN : tres días desde la 9 am hasta las 12pm FECHA : 08/03/2018 al 10/03/2018 TIPO DE OBSERVACIÓN : Observación directa NOMBRE DEL OBSERVADOR : Patricia Paola Carvajal Cedeño. |
| II. DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN: | 1. DESCRIPCIÓN FÍSICA DE LAS INSTALACIONES a) Sus instalaciones están ubicadas en la cdda. Las Orquideas mz 44 solar 1, aquí se encuentra la oficina principal del Gerente General donde dirige y administra su empresa y donde tuve la entrevista con el gerente, se le realizó la encuesta en base al banco de preguntas que realicé y fue quien me proporcionó información de las actividades de la constructora. b) Procedí a realizar la encuesta a la contadora y demás personal donde su oficina están ubicada en el Puerto Santa Ana edificio THE POINT , sus oficinas son cómodas y aptas para el trabajo que realiza el departamento administrativo- contadora. 2. DESCRIPCIÓN DEL AMBIENTE a) El lugar de trabajo para el Gerente General varía si no está en obra permanece en oficina y si está en obra tiene trabajo de campo. b) En el área administrativa-contable existe una buena dinámica y comunicación, esto se debe a la buena comunicación que existe en sus oficinas. c) En cambio la parte obrera (maestros, electricistas, ayudante en obra, ingeniero civil, etc) viene a ser un trabajo campo ya que estos están relacionados directamente con la obra, por lo que debe trabajar según el lugar donde les toque construir. 3. DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO a) Según mi observación durante mi investigación y las encuestas que realicé al personal que trabaja para la constructora, he podido analizar la conducta entre compañeros de trabajo, jefes y maestros de obra. b) El Gerente General no tiene muy buena relación laboral con el departamento administrativo-contable, debido a que ha podido percibir inconformidad de las dos partes, una por atraso en los pagos y otra por las obligaciones laborales. c) Entre compañeros del departamento administrativo-contable la relación laboral es buena y existe el compañerismo lo cual aparentemente mejora la productividad en su área de trabajo. d) El comportamiento que existe entre departamentos no es de la mejor ya que el personal que trabaja en campo (en obra) no tiene una relación de afinidad ni tienen conocimiento del trabajo que realizan cada uno de estos departamentos. |

Elaborado por: Patricia Carvajal

3.7.1 Anàlisis de la Observaciòn:

Para el proceso de cambio eficaz requiere disposiciòn y esfuerzo de todos los que trabajan para la constructora que implique a todos los niveles de la organizaciòn, dirigida por el Gerente General. Hoy las empresas tienen la obligaciòn de adaptarse a los cambios, debido a los avances tecnológicos, sociales, legales y culturales.

Para tener éxito y prosperar, necesitan de personal calificado y que se adapten al cambio que puedan responder eficazmente y producir de manera óptima. Impulsar un plan con metas que se puedan alcanzar. Reconocer y determinar las conductas de gestiòn del cambio dentro de los grupos. Poner en pràctica un proceso que incluya funciones, la comunicaciòn efectiva y medidas de éxito. Siguiendo estas recomendaciones la organizaciòn podrà satisfacer las demandas del cambio, asegurando para alcanzar los objetivos y metas que se proponga, inclusive en la difícil economía actual.

CAPÍTULO 4

La Propuesta

4.1. Título de la Propuesta

“Manual de Procesos y Funciones Administrativas para la Constructora HIGHWORK S.A.”

4.2. Justificación

Los colaboradores de la constructora Highwork deben estar vinculadas a los cargos que tienen en la empresa y estar seguras de las tareas que deben realizar y conocer de forma correcta y lógica las actividades para las que fueron contratadas, se las implementa en el área administrativa y se las utilizará también en el área operacional, esto quiere decir, aplicarlas también en todos los departamento de la estructura organizacional propuesto.

Este manual es importante para ayudar a mejorar la parte administrativa y operacional, con la finalidad de disminuir gastos, aumentando la productividad, disminuyendo perdidas en obras y buscando una mayor cobertura en el mercado, esto se dará siempre que sigamos las normas que se establecen en la constructora de forma eficiente y eficaz.

4.3 Objetivos de la propuesta

4.3.1 Objetivo General

Elaborar el Manual de Procesos y Funciones Administrativas para ayudar a optimizar los recursos de la empresa estableciendo las pautas que conlleven el logro de los objetivos.

4.3.1 Objetivo Especifico

- Reestructurar el personal de los diferentes departamentos de la empresa.
- Cronometrizarse la ejecución del trabajo en la empresa.
- Optimizar los recursos económicos.
- Organizar y direccionar las funciones que tiene que realizar cada trabajador.
- Determinar los procesos laborales de los colaboradores, a través de capacitaciones del manual.

4.4 Misión

La Constructora Higwork S.A. dedicada a los Servicios Generales de Construcción de edificios industriales, comerciales, residenciales, carreteras y especializados en construcción hidráulica, tiene el compromiso de satisfacer a sus clientes dentro del marco legal y tiempos contractuales, entregando cada obra asumida en perfecto estado y en el tiempo pactado con eficiencia y eficacia.

4.5 Visión

Nuestro objetivo para el año 2030 es ser más competitivos utilizando tecnología de punta y ser reconocidos en el medio de la construcción a nivel nacional como una empresa constructora que tiene como finalidad un trabajo ejemplar realizado por un personal altamente calificado y con gran experiencia.

4.6 Estructura Organizacional Propuesto

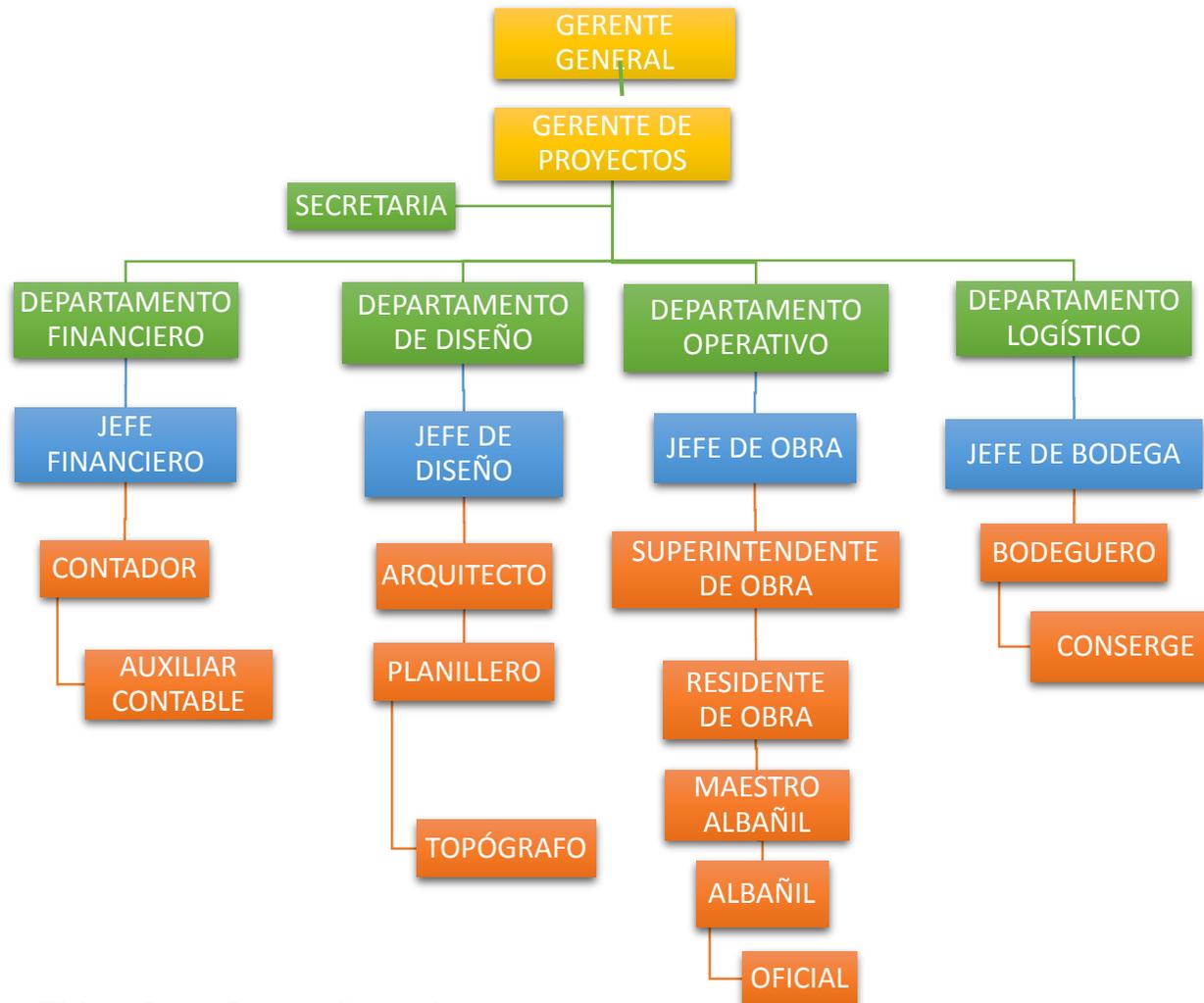
De acuerdo a lo expuesto, se procede a presentar una propuesta organizacional en base al sistema de funciones actual, pero enmarcados en la reestructuración de la administración para el mejoramiento del clima laboral en la empresa.

La constructora Highwork S.A, es una empresa pequeña por ello tiene una estructura organizacional pequeña, pero, en el momento de tener una obra activa su estructura organizacional es más amplia debido al personal que debe contratar como: ingenieros, arquitectos, maestros, electricistas, oficiales, topógrafos, bodeguero , etc.

Una estructura organizacional siempre depende de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura organizacional aquí expuesta determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que pueda alcanzar.

A continuación expondré una propuesta de estructura organizacional en obra:

Figura 23: Organigrama propuesto a la Constructora



Elaborado por: Patricia Carvajal

4.7 Costos-Beneficio

El análisis del Costo-Beneficio es indispensable para la toma de decisiones de la empresa, ésta nos ayudará a determinar la viabilidad del proyecto que se quiere implementar (Manual de Procesos y Fnciones Administrativas). Con estos resultados se decidirá comenzar este proyecto o dejar el proyecto.

Tabla 12: Costo-Beneficio

| INVERSIÓN | | COSTO OPERATIVO | | AHORRO BENEFICIO |
|------------------------|-----------------|-----------------------------|------------------|------------------|
| Elaboración del Manual | 5.200,00 | Retrasos en entrega de Obra | 5.730,40 | 11.342,26 |
| Capacitación | 900,00 | Indemnizaciones | 1.036,86 | |
| Impresión y Otros | 200,00 | Multa Fiscal | 7.500,00 | |
| | | Reparación de Obra | 3.375,00 | |
| TOTALES | 6.300,00 | | 17.642,26 | |
| | | BENEFICIOS INTANGIBLES | | 36% |
| | | Eficiencia | Positivo | |
| | | Eficacia | Positivo | |
| | | Seguridad Industrial | Positivo | |

Elaborado por:Patricia Carvajal

4.8. PROPUESTA

4.8.1 MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES PARA LA CONSTRUCTORA HIGHWORK S.A.

Tabla 13: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS GERENTE GENERAL

| MANUAL DE FUNCIONES DE HIGHWORK S.A. 2018 | |
|---|---|
| NOMBRE DEL CARGO: | GERENTE GENERAL |
| DEPENDENCIA: | Área administrativa |
| ACADÉMICO: | Profesional con experiencia en Administración de Empresas |
| ADAPTACIÓN AL CARGO: | Periodo de un año |
| JEFE INMEDIATO: | Gerente General |
| FUNCIONES: | |
| <ol style="list-style-type: none">1. Planear, coordinar y vigilar las actividades de los distintos Departamentos de Ingeniería y Construcción de la Empresa.(diario)2. Plantear estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas.(diario)3. Debe hacer cumplir los estatutos, las determinaciones de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva.(cada 5 años)4. Dirige y supervisa a los jefes de los diferentes departamentos(diario)5. Participa en la Licitación de las obras.(eventual)6. Convocar a la Asamblea General de Accionistas y la Junta Directiva a reuniones ordinarias o extraordinarias.(mensual)7. Debe dar a la Junta Directiva los informes que ésta le solicite y mantenerla al tanto de los negocios sociales.(semanal)8. Tiene que presentar cuentas comprobadas de su actividad.(mensual)9. Debe aprobar nómina y pago de comisiones del personal en obra y en oficina de la Constructora.(semanal y quincenal respectivamente).10. Llamar a reunión a los jefes de obra en el cual se hablará de los adelantos.(mensual)11. Tiene que realizar visitas y mantenerse informado del avance de las diferentes obras tomando diversos acuerdos con los gerentes de obra y/o superintendentes, buscando lograr el rendimiento previsto en las inversiones de la empresa, así como el cumplimiento de los compromisos en el tiempo, calidad y volumen establecidos.(eventual) | |
| PUESTOS BAJO SU MANDO | |
| Todos los departamentos. | |

Elaborado por:Patricia Carvajal

PRESENTACIÓN DE LOS FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

1. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DEL GERENTE GENERAL.

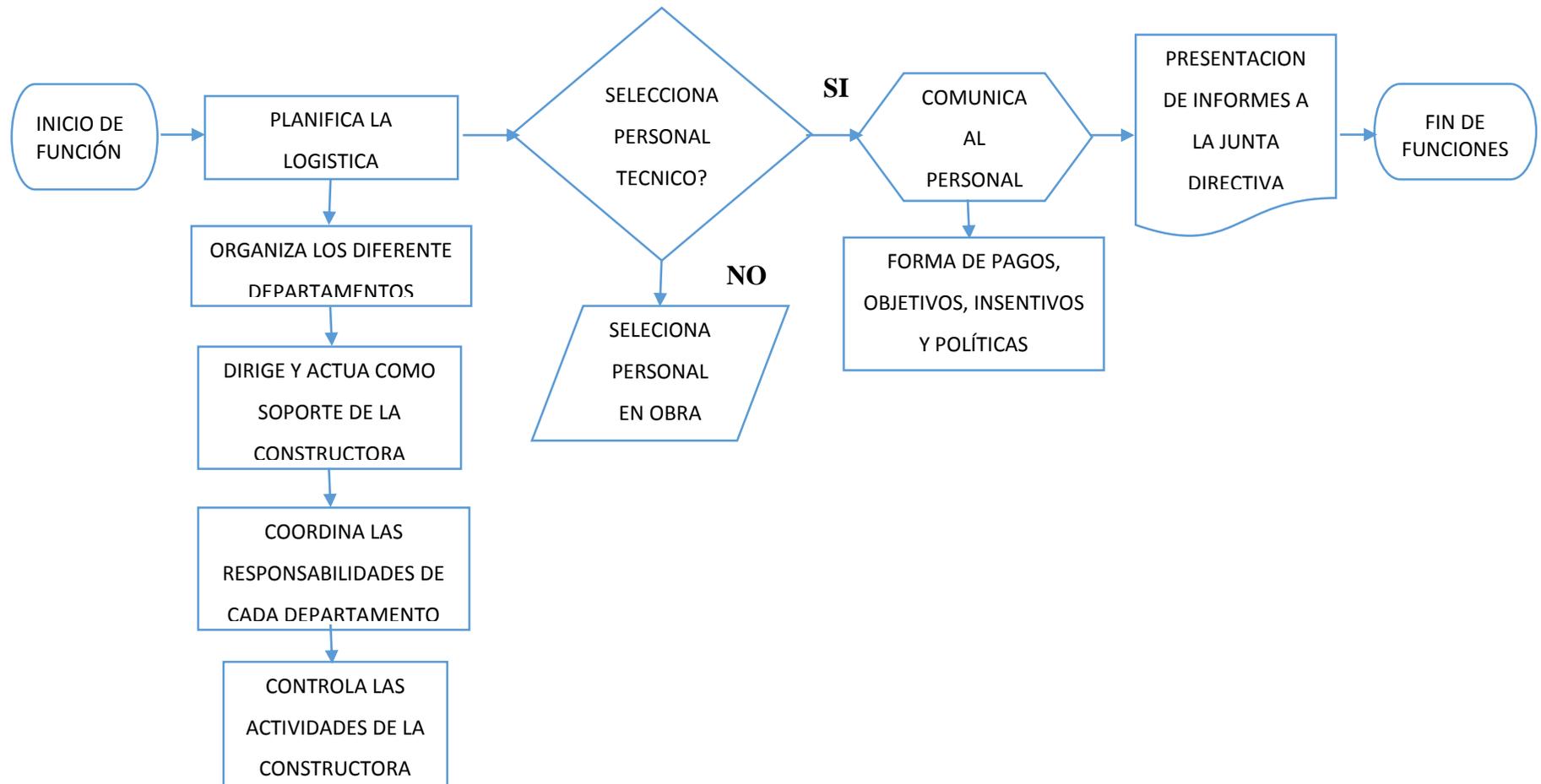


Tabla 14: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS SECRETARIA

| MANUAL DE FUNCIONES DE HIGHWORK S.A. 2018 | |
|---|---------------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | SECRETARIA |
| ACADÉMICO: | Estudios Básicos |
| ADAPTACION AL CARGO: | Periodo de 6 meses |
| DEPENDENCIA: | Área administrativa |
| JEFE INMEDIATO: | Gerente General |
| FUNCIONES: | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer una agenda con las labores diarias que realiza el Gerente 2. Manejo de caja chica.(diario) 3. Manejo de suministros de oficina y papelería.(eventual) 4. Archivo de las facturas de respaldo para la reposición de caja chica.(semanal) 5. Brindar atención a los clientes que se comunican a la empresa. 6. Encargada de cotizar materiales de construcción y pasar la información al Gerente General. 7. Encargada de recibir y realizar llamadas, también de tomar notas.(diario) 8. Tener al día los pagos de los servicios básicos(mensual) 9. Coordina los viajes de los jefes.(eventual) 10. Elaborar memos, cartas y comunicar a quien corresponda según orden de su jefe inmediato.(diario) 11. Ordenar y agendar los documentos recibidos según sea su importancia. 12. Coordinar reuniones de la Asamblea o Junta Directiva con la Gerencia y eventos internos programados. 13. Y realizar todas las funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato. | |
| PUESTOS BAJO SU MANDO | |
| Mensajero, Conserje | |

Elaborado por:Patricia Carvajal

2. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE SECRETARIA.

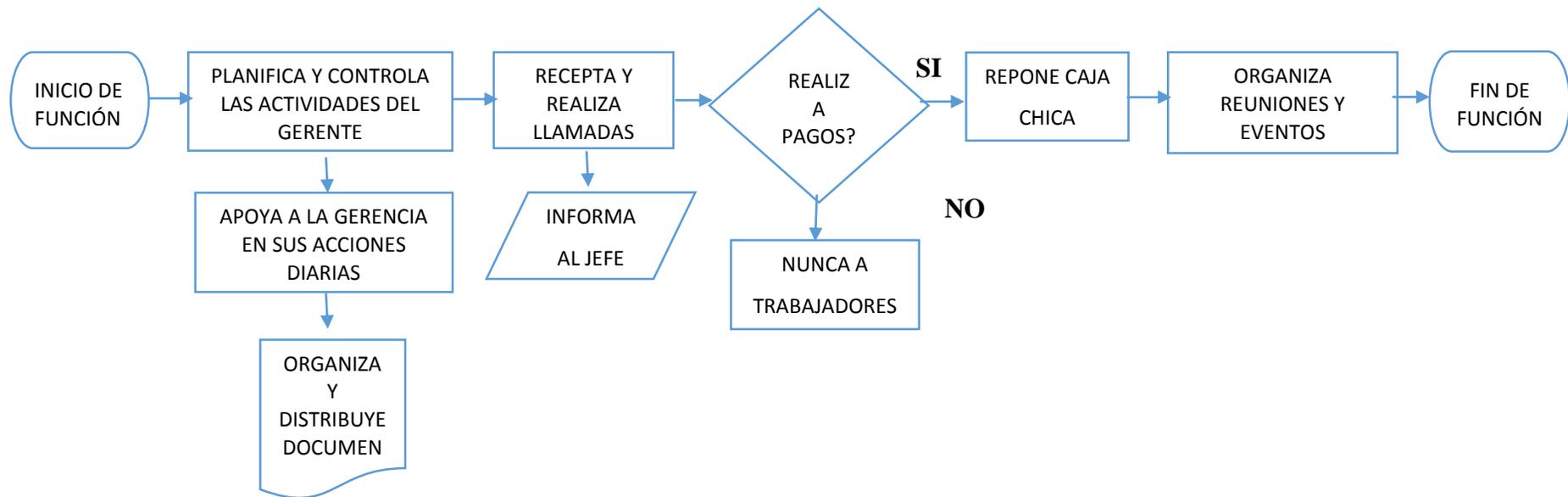


Tabla 15: : FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTADOR

| MANUAL DE FUNCIONES DE HIGHWORK S.A. 2018 | |
|--|--------------------------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | JEFE FINANCIERO |
| ACADEMICO: | Contador Publico Aprobada |
| ADAPTACION AL CARGO: | Periodo de un año |
| DEPENDENCIA: | Área administrativa-financiera |
| JEFE INMEDIATO: | Gerente General |
| FUNCIONES: | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Es encargado de clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido. 2. Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios. 3. Preparar y presentar declaraciones tributarias, subir formularios a las paginas SRI. 4. Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas a la Superintendencia de Compañías, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes. 5. Presenta registros de contratos y reglamentos al Ministerio de Trabajo. 6. Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno 7. Manejo de cuenta personal del Gerente General. | |
| PUESTOS BAJO SU MANDO | |
| Auxiliar contable | |

Elaborado por:Patricia Carvajal

3. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE CONTADORA.

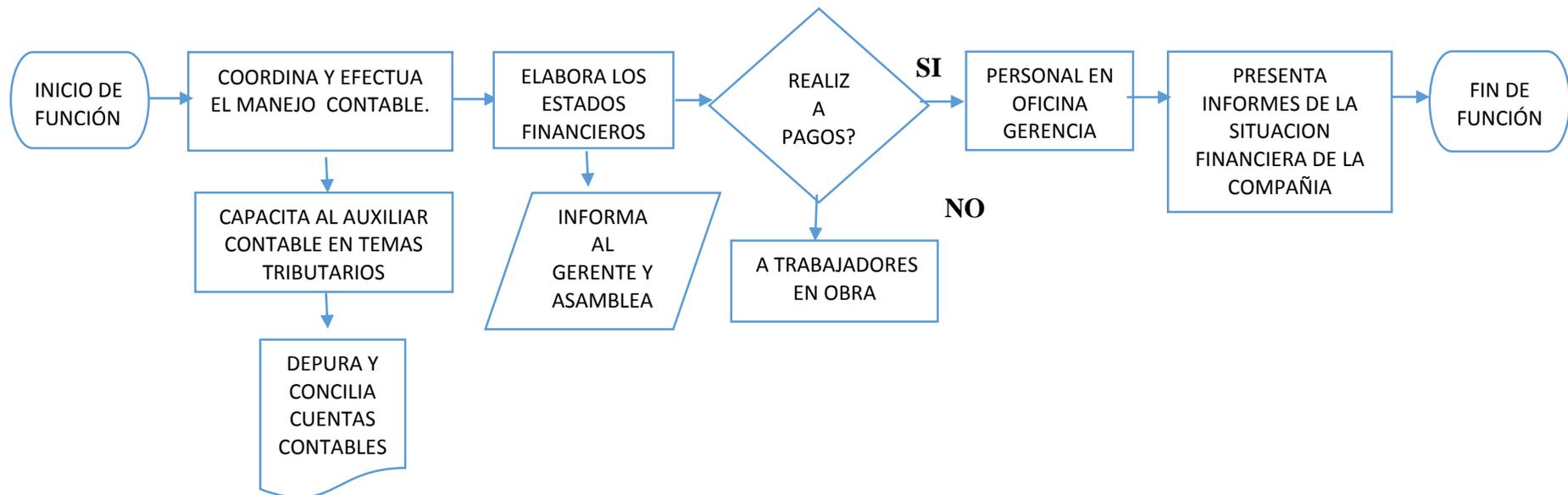


Tabla 16: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS GERENTE DE PROYECTOS

| MANUAL DE FUNCIONES DE HIGHWORK S.A. 2018 | |
|---|---------------------------------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | GERENTE DE PROYECTOS |
| ACADÉMICO: | Ingeniería Civil, Ingeniero Comercial |
| ADAPTACIÓN AL CARGO: | 6 meses |
| DEPENDENCIA: | Área diseño de obra |
| JEFE INMEDIATO: | Gerente General |
| FUNCIONES ESPECIFICAS: | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Debe participar en la definición del proyecto y en la presentación de las etapas. Teniendo un rol de intermediario entre la gerencia y los responsables de las tareas. 2. Se encarga de seleccionar al personal idóneo de acuerdo al proyecto instrumentar. 3. Una vez definida la presentación se deberá pasar a la planificación, es importante porque se definen fechas, plazos, responsables y costos. 4. Debe definir los objetivos en función de la petición de la asamblea o cliente. 5. La función principal es supervisar las tareas de los trabajadores, debe estar al tanto de cada tarea, medir su evolución y el desempeño de cada trabajador, así como también detectar los riesgos asociados 6. Es fundamental que tenga la capacidad de gestionar los recursos, implementando cambios y soluciones. 7. Capacidad de evaluar con criterio y de forma constante el avance del proyecto, debe decidir cuándo y cómo intervenir en el proceso. | |
| PUESTOS BAJO SU MANDO | |
| Personal tecnico del departamento de diseño y departamento operativo. | |

Elaborado por: Patricia Carvajal

4. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE GERENTE DE PROYECTOS

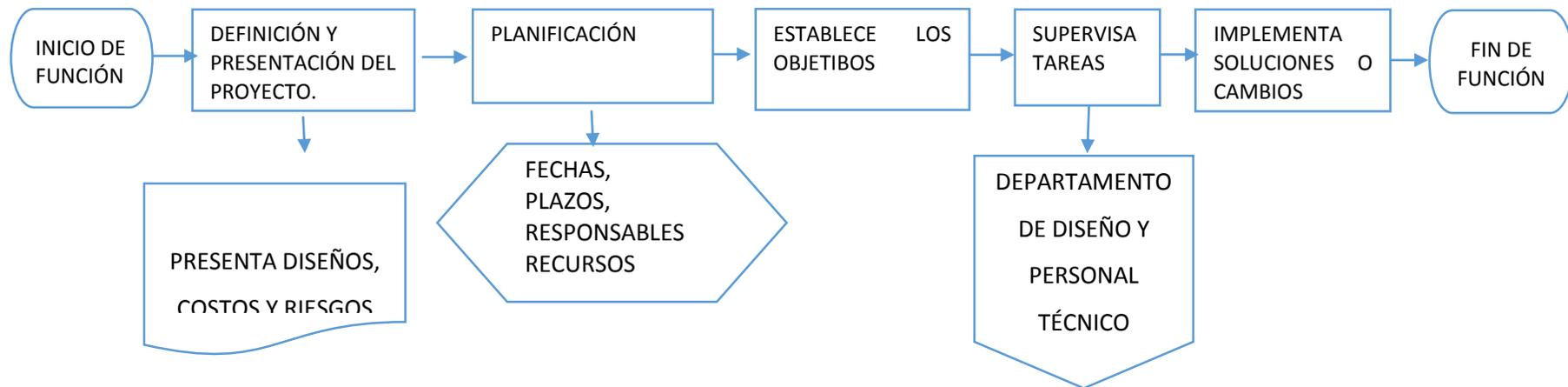


Tabla 17: FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE DISEÑO- JEFE DE DISEÑO

| MANUAL DE FUNCIONES DE HIGHWORK S.A. 2018 | |
|---|-----------------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | JEFE DE DISEÑO |
| ACADÉMICO: | Profesión Arquitecto |
| ADAPTACIÓN AL CARGO: | Inmediato |
| DEPENDENCIA: | Área diseño de obra |
| JEFE INMEDIATO: | Gerente de Proyectos |
| FUNCIONES ESPECIFICAS: | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza los objetivos, requerimientos y el presupuesto de un proyecto arquitectónico o de construcción. 2. Se asesora con otros profesionales de obra sobre el diseño de un ambiente o espacio. 3. Elabora y presenta informes sobre las características del diseño al cliente 4. Visitar el lugar para construir y estudiar el entorno 5. Usa tecnologías de la información en el diseño y proyectos, basicamente programas de arquitectura 6. Mantenerse dentro del presupuesto acordado y plazos de finalización 7. Elaborar trabajos detallados, dibujos, bocetos, planos y especificaciones 8. Detallar la naturaleza y calidad de los materiales a utilizar 9. Acordar con contratistas y otros profesionales 10. Desarrollar aplicaciones para la planificación y construcción 11. Elaborar documentación para los contratistas 12. Inspeccionar y coordinar el trabajo de contratistas 13. Vigilar y controlar el proyecto de principio a fin 14. Garantizar que el impacto medioambiental del proyecto sea el menor posible. | |
| PUESTOS BAJO SU MANDO | |
| Planillero, Topógrafo | |

Elaborado por: Patricia Carvajal

5. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE JEFE DE DISEÑO

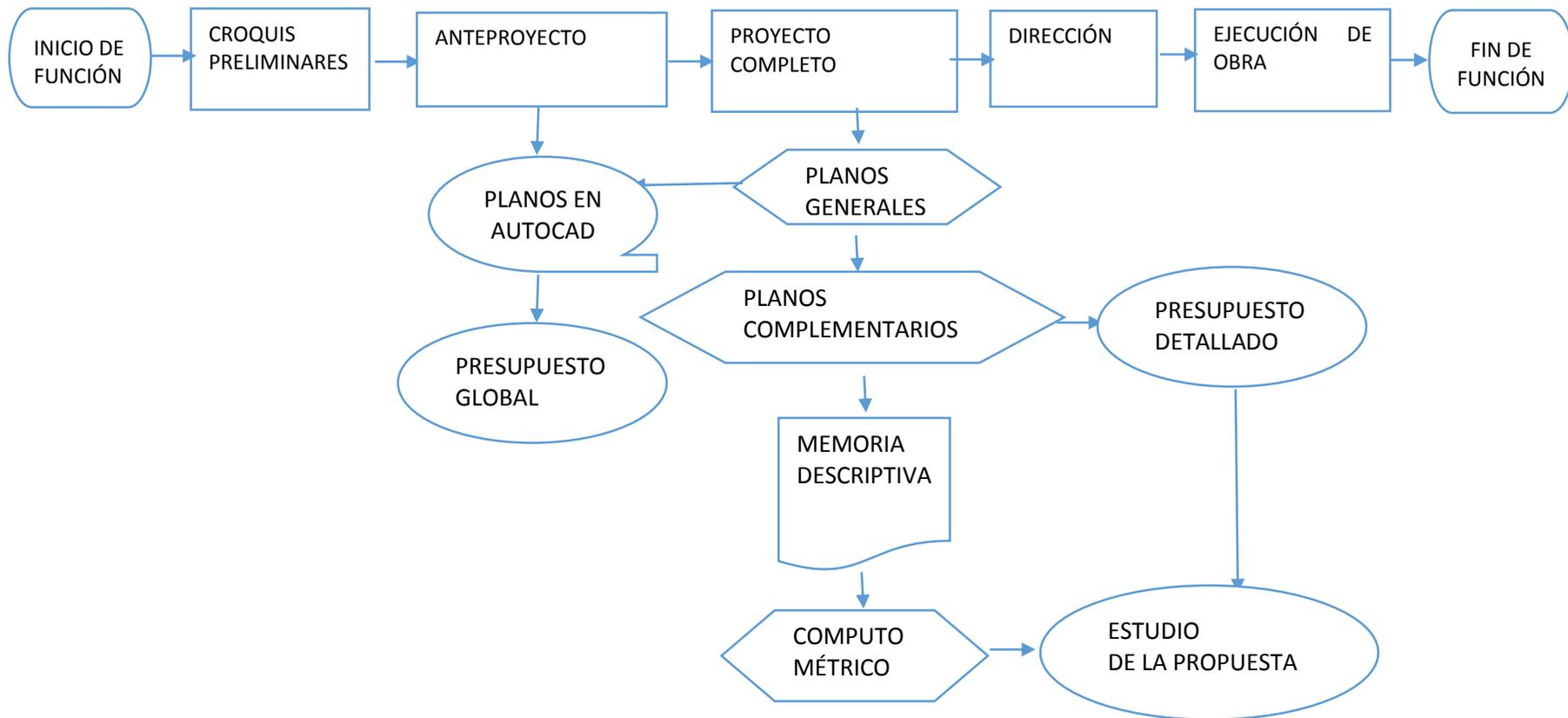


Tabla 18: FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE DISEÑO- PLANILLERO

| MANUAL DE FUNCIONES DE HIGHWORK S.A. 2018 | |
|--|------------------------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | PLANILLERO |
| ACADÉMICO: | Arquitecto o Ingeniero Civil |
| ADAPTACIÓN AL CARGO: | Inmediato |
| DEPENDENCIA: | Área de diseño de obra |
| JEFE INMEDIATO: | Jefe de Diseño |
| FUNCIONES ESPECIFICAS: | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Se encarga de recopilar información que viene de obra referente a los avances físicos de cada rubro que se ejecutó. 2. Procesa a información elaborando los cálculos que justifiquen volúmenes que se trabajaron en obra. 3. Se pone de acuerdo con el dibujante para que vaya de la mano con los rubros ejecutados para el cobro de planillas. 4. Elabora la sabana de la planilla donde esta rubro a rubro la cantidad de los rubros ejecutados con su respectivo valor. | |
| PUESTOS BAJO SU MANDO | |
| Topógrafo | |

Elaborado por:Patricia Carvajal

6. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE PLANILLERO

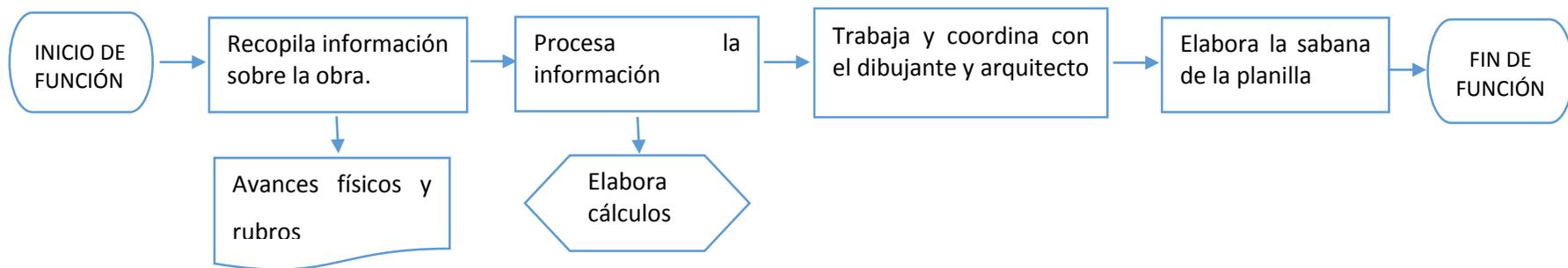


Tabla 19: FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO- SUPERINTENDENTE DE OBRA

| MANUAL DE FUNCIONES DE HIGHWORK S.A. 2018 | |
|---|---|
| NOMBRE DEL CARGO: | SUPERINTENDENTE DE OBRA/JEFE DE OBRA |
| ACADÉMICO: | Ingeniero Civil |
| ADAPTACIÓN AL CARGO: | Inmediata |
| DEPENDENCIA: | Área departamento de Campo |
| JEFE INMEDIATO: | Gerente de Proyectos |
| FUNCIONES ESPECÍFICAS: | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Está encargado de la contratación del personal 2. Vigila los procesos de obra 3. Está encargado de la evaluación de las funciones del personal 4. Supervisa el cumplimiento de las precisiones técnicas y tasa los avances de obras, con el fin de asegurar la calidad y controlar el desarrollo de los proyectos de obra. 5. Controla la administración de los recursos del personal, maquinaria y materiales aplicando los métodos adecuados, a fin de obtener la máxima productividad de la obra. 6. Examina los criterios del programa de ingresos y egresos en relación de los costos y resultados de sus frentes. 7. Informa los avances y resultados de obra ante la Gerencia | |
| PUESTOS BAJO SU MANDO | |
| Residente de obra | |

Elaborado por:Patricia Carvajal

7. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE SUPERINTENDENTE DE OBRA

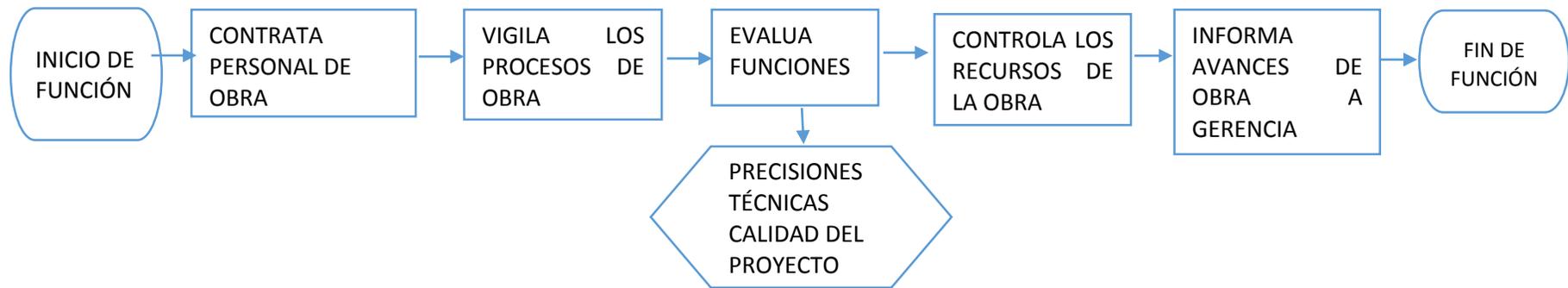


Tabla 20: FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO- RESIDENTE DE OBRA

| MANUAL DE FUNCIONES DE HIGHWORK S.A. 2018 | |
|---|---------------------------------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | RESIDENTE DE OBRA |
| ACADÉMICO: | Ingeniero Civil |
| ADAPTACIÓN AL CARGO: | Inmediata |
| DEPENDENCIA: | Área Departamento de Campo |
| JEFE INMEDIATO: | Gerente General, Gerente de Proyectos |
| FUNCIONES ESPECIFICAS: | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Interpretar planos y diseños para decidir las especificaciones y calcular los materiales que son necesarios. 2. Programa, coordina y supervisa la ejecución de los trabajos en los frentes a su cargo. 3. Supervisa el cumplimiento de las especificaciones técnicas y evalúa los avances de obra de los frentes con el objeto de garantizar el desarrollo de los programas. 4. Programa los recursos de personal y materiales y aplica los métodos constructivos adecuados, a fin de obtener la máxima productividad de la obra. 5. Analiza los conceptos del programa de ingresos y egresos en relación con los costos y resultados de sus frentes. 6. Coordina el trabajo con subcontratistas. | |
| PUESTOS BAJO SU MANDO | |
| Maestro Albañil, Albañil, Oficial | |

Elaborado por:Patricia Carvajal

8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE RESIDENTE DE OBRA

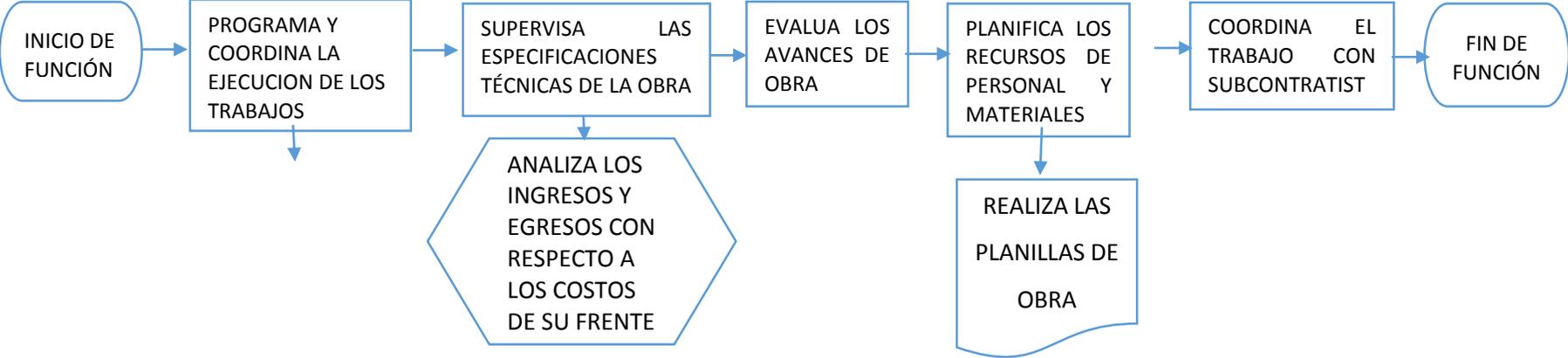


Tabla 21: FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE DISEÑO- TOPÓGRAFO

| MANUAL DE FUNCIONES DE HIGHWORK S.A. 2018 | |
|---|----------------------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | TOPOGRAFO |
| ACADÉMICO: | Ingeniero Civil, Topografo |
| ADAPTACIÓN AL CARGO: | Inmediata |
| DEPENDENCIA: | Área administrativa |
| JEFE INMEDIATO: | Residente de Obra |
| FUNCIONES ESPECIFICAS: | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza levantamientos topográficos, replanteos de obras y de proyectos de ingeniería. 2. Efectúa cálculos y representaciones gráficas de las mediciones topográficas. 3. Localiza puntos de operaciones apropiados para efectuar levantamientos topográficos. 4. Efectúa nivelaciones de terrenos y mediciones topográficas. 5. Elabora dibujos de los levantamientos topográficos. 6. Vela por el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de topografía. 7. Realiza borradores para la elaboración de planos topográficos. 8. Prepara prácticas de topografía y vialidad rural. 9. Asiste técnicamente, en el área de su competencia a los inspectores de obras. 10. Revisa los planos topográficos elaborados por los dibujantes y establece las condiciones pertinentes. 11. Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo. 12. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. 13. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. | |
| PUESTOS BAJO SU MANDO | |
| Cadeneros | |

Elaborado por:Patricia Carvajal

9. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE TOPÓGRAFO



Tabla 22: FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO- MAESTRO ALBAÑIL

| MANUAL DE FUNCIONES DE HIGHWORK S.A. 2018 | |
|--|------------------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | MAESTRO ALBAÑIL |
| ACADÉMICO: | No necesario |
| ADAPTACIÓN AL CARGO: | Inmediato |
| DEPENDENCIA: | Área administrativa |
| JEFE INMEDIATO: | Residente de Obra |
| FUNCIONES ESPECIFICAS: | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Calcular los materiales que son necesarios . 2. Medir en conjunto con el ingeniero residente de obra la distancia de los puntos de referencia y marcar las directrices para llevar a cabo el trabajo, tales como el uso de plomadas y niveles. 3. Calcular los ángulos y direcciones para determinar los alineamientos horizontales y verticales. 4. Supervisar y dirigir lo que tienen que hacer los albañiles y oficiales. | |
| PUESTOS BAJO SU MANDO | |
| Oficiales y albañiles | |

Elaborado por:Patricia Carvajal

10. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE MAESTRO ALBAÑIL

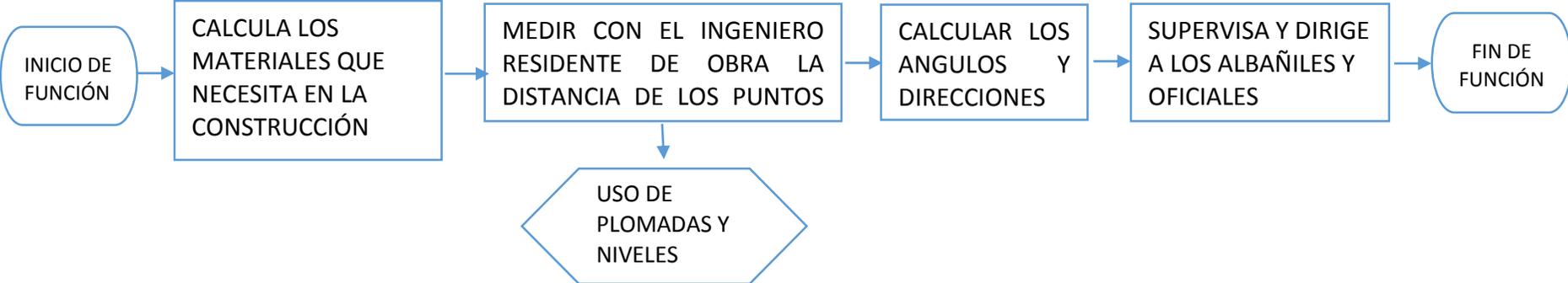


Tabla 23: FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO- ALBAÑIL

| MANUAL DE FUNCIONES DE HIGHWORK S.A. 2018 | |
|---|---------------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | ALBAÑIL |
| ACADÉMICO: | No necesario |
| ADAPTACIÓN AL CARGO: | Inmediato |
| DEPENDENCIA: | Área administrativa |
| JEFE INMEDIATO: | Maestro Albañil |
| FUNCIONES ESPECIFICAS: | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Colocar series de ladrillos y otros bloques de construcción, de una esquina a otra, utilizando el trazo de albañil. 2. Romper o cortar ladrillos y otros materiales de construcción al tamaño adecuado, utilizando paletas, martillos, sierras eléctricas y otras herramientas especiales para cortar. 3. Mezclar cantidades concretas de arena, arcilla, cemento o mortero en polvo con agua para conseguir mezclas refractarias. 4. Aplicar y extender mortero u otras mezclas sobre la superficie de trabajo, para servir como base y unión de los ladrillos. 5. Fijar o fundir ladrillos u otros materiales o estructuras, por ejemplo con abrazaderas, orificios de anclaje, soplete o cemento. 6. Eliminar el exceso de mortero con paletas y herramientas manuales, así como acabar las juntas con herramientas específicas, para conseguir una apariencia hermética y uniforme. | |
| PUESTOS BAJO SU MANDO | |
| Oficiales. | |

Elaborado por:Patricia Carvajal

11. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE ALBAÑIL

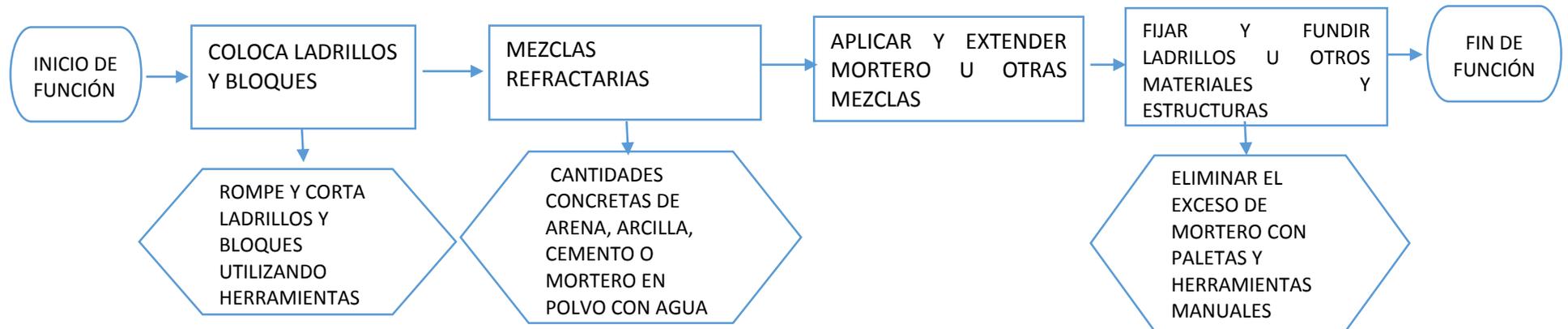


Tabla 24: FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO- OFICIAL

| MANUAL DE FUNCIONES DE HIGHWORK S.A. 2018 | |
|---|---------------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | OFICIAL |
| ACADÉMICO: | No necesario |
| ADAPTACIÓN AL CARGO: | Inmediato |
| DEPENDENCIA: | Área administrativa |
| JEFE INMEDIATO: | Maestro Albañil |
| FUNCIONES ESPECÍFICAS: | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza trabajos especializados relacionados con la obra civil como albañilería, carpintería, electricidad, fontanería, soldadura, etc., bajo la tutela de un técnico o encargado; puede contar con el apoyo de peón o peones no calificados, oficiales segunda u otros especialistas. 2. Generalmente hace todo los trabajos que le encomiendan el maestro albañil y los albañiles. 3. Levantar andamios. | |
| PUESTOS BAJO SU MANDO | |
| Ninguno | |

Elaborado por:Patricia Carvajal

12. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE OFICIAL

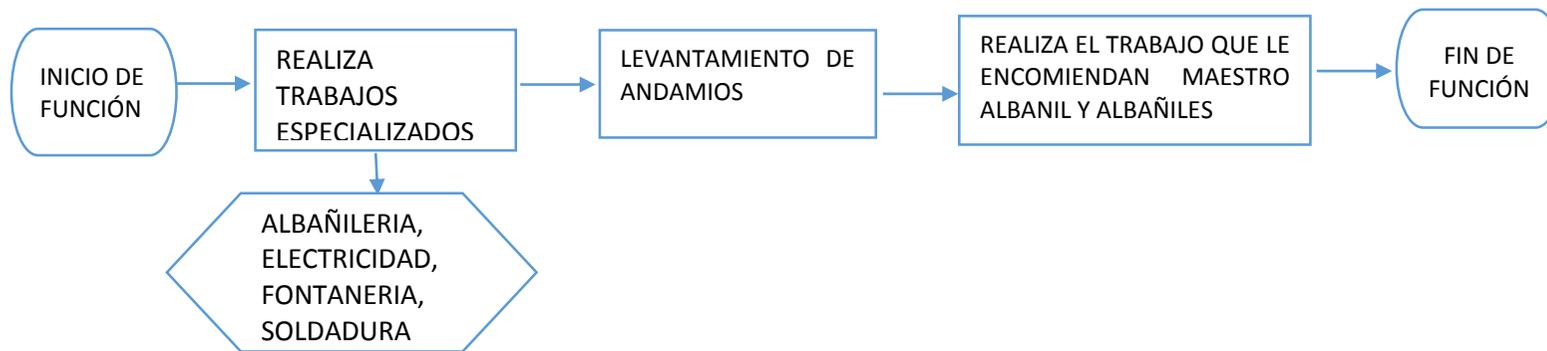


Tabla 25: FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO LOGÍSTICO- JEFE DE BODEGA

| MANUAL DE FUNCIONES DE HIGHWORK S.A. 2018 | |
|---|---------------------------------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | JEFE DE BODEGA |
| ACADÉMICO: | Bachiller |
| ADAPTACIÓN AL CARGO: | Inmediato |
| DEPENDENCIA: | Área administrativa |
| JEFE INMEDIATO: | Gerente General/ Gerente de Proyectos |
| FUNCIONES ESPECIFICAS: | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Recepcionar los materiales que se ocuparán en las obras. 2. Ingresar los productos al sistema informático de que dispone la organización. así como ingreso de facturas para su contabilización; 3. Mantener el orden de la bodega y almacenamiento de los productos de manera de resguarda su integridad como la de los demás colaboradores. 4. Preparar y coordinar los despachos oportunos a las distintas obras. 5. Controlar las existencias por la vía de inventarios selectivos y programados, reportando su gestión directamente a u jefatura directa. 6. Ordenar y mantener los productos en almacenamiento de acuerdo a las condiciones de cada uno de ellos. 7. Verificar la concordancia entre guías de despacho y órdenes de compra de los insumos. 8. Mantener informado al recidente de obra con respecto a la poca disponibilidad de los insumos 9. Considerados como críticos para el funcionamiento de los servicios de la empresa. | |
| PUESTOS BAJO SU MANDO | |
| Ninguno | |

Elaborado por:Patricia Carvajal

13. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN JEFE DE BODEGA

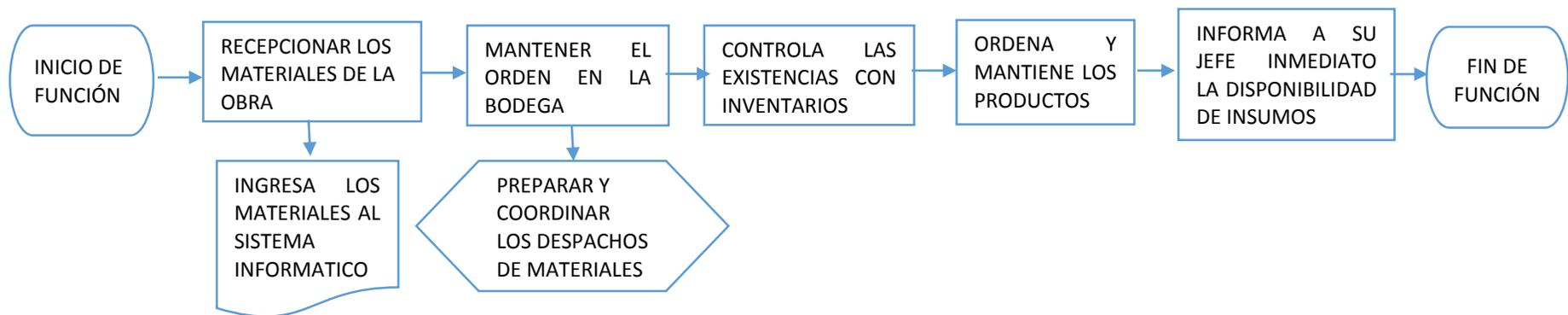
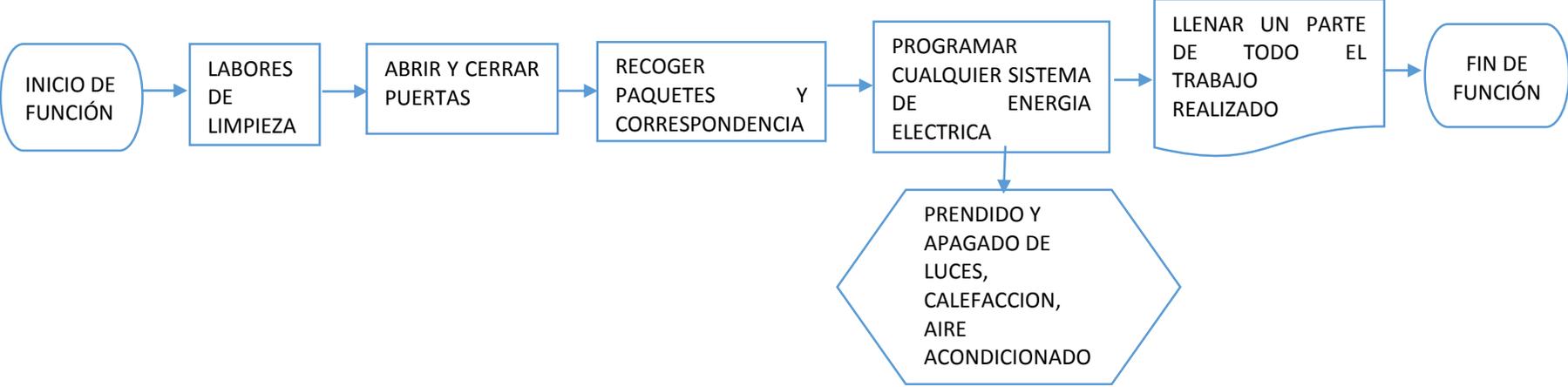


Tabla 26: FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO LOGÍSTICO- CONSERJE

| MANUAL DE FUNCIONES DE HIGHWORK S.A. 2018 | |
|---|---------------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | CONSERJE |
| ACADÉMICO: | No necesario |
| ADAPTACIÓN AL CARGO: | Inmediato |
| DEPENDENCIA: | Área administrativa |
| JEFE INMEDIATO: | Gerente General |
| FUNCIONES ESPECIFICAS: | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Labores de limpieza 2. Abrir y cerrar las uertas 3. Se encarga de recoger cartas, paquetes o cualquier tipo de correspondencia que llegue a la compañía. Se deshace de la publicidad y lo deja a disposición de los responsables. 4. El conserje se encarga de programar el encendido y apagado de las luces, la calefacción, el aire acondicionado o cualquier sistema que requiera de energía eléctrica en el edificio. 5. Deberá sacar los contenedores a la calle a las horas correspondientes y recogerlos de nuevo una vez vaciados. 6. El conserje suele rellenar un parte donde hace constar todos los trabajos que ha desarrollado durante el día para que no haya duda de su transparencia. | |
| PUESTOS BAJO SU MANDO | |
| Ninguno | |

Elaborado por:Patricia Carvajal

14. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA FUNCIÓN DE CONSERJE



CONCLUSIONES

El manual de procesos y funciones administrativas se realizó en base del área administrativa y operativa de la empresa constructora Highwork S.A

El resultado de la encuesta dio a conocer la necesidad de la empresa de documentar los procesos y procedimientos de las funciones que desempeñan cada uno de los colaboradores

El manual de funciones administrativas, ayudará a que exista un claro conocimiento en los lineamientos que debe seguir cada integrante del departamento estableciendo controles no solo en el área administrativa sino también en el área operacional.

Es importante que cada departamento establezca sus procesos, y, para evitar futuras riesgos laborales tanto para el trabajador como para la empresa por causa de un mal procedimiento es necesario tener un manual que servirá de guía para el trabajador.

No hay capacitaciones para los empleados que pueda reforzar su desenvolvimiento laboral por lo tanto puede originar en ellos desmotivación para realizar su trabajo evitando iniciativas y resultados favorable para la empresa.

Se puede concluir a lo largo de esta investigación que los manuales son indispensables para cualquier organización, y mientras mas claros y sencillos sean éstos, será de fácil entendimiento para cualquier persona que entre a laborar en la constructora, y de esta manera evitamos mal entendidos y pérdidas de recursos.

RECOMENDACIONES

- ✓ Implementar el manual de procesos y funciones administrativas diseñado para la constructora.
- ✓ Monitorear cada seis meses la implementación del manual de procesos y funciones administrativas, con el fin de cumplir con las políticas y procedimientos establecidos.
- ✓ Analizar si existen situaciones irregulares que deban ser revisadas con los jefes departamentales para determinar los riesgos y establecer los controles necesarios.
- ✓ Con los controles se mitigan los riesgos en cada área y así se evitan oportunidades que puedan generar situaciones fraudulentas.
- ✓ En caso de situaciones fraudulentas, se debe evaluar el riesgo con los jefes departamentales mediante la matriz y se podrá determinar el nivel de riesgo al que pertenece para tomar decisiones estrictas respecto a aquello.

BIBLIOGRAFÍA

- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (24 de noviembre del 2017). Banco Central del Ecuador canaliza usd 185 millones para reactivar al sector de la construcción. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1020-banco-central-del-ecuador-canaliza-usd-185-millones-para-reactivar-al-sector-de-la-construccion>
- De Val Pardo, I. (1997). *Organizar, Acción y Efecto*. Madrid, España: Dehon. Recuperado en el 2017
- Harold Koontz, H. W. (2013). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México DF: McGraw-Hill.
- Ponce, A.R. (2014). *Administración de Empresas.*: Limusa Editorial. Recuperado en el 2017.
- Riquelme, M. (2017) *Las 5 Funciones de la Administración*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/gitovr/funciones-de-la-administracion-54092787>
- Romo, J. (2013). *Manual de Derecho Empresarial (Vol. V)*. Quito, Pichincha, Ecuador: Mitad del mundo. Recuperado el 1 de noviembre de 2016
- Cueva, J. (2012). *Competitividad laboral en organizaciones*. Quito, Pichincha, Ecuador: Andinia. Recuperado el 1 de noviembre de 2016
- Hernández, E. (2014). *La Importancia del Clima Laboral*. Recuperado de <http://laestrella.com.pa/economia/importancia-clima-laboral-empresa/23773652>.
- Bonfante, M. (2015). *El mejoramiento del clima laboral y el aumento de la productividad empresarial (Vol. III)*. Santiago, Chile: Andes. Recuperado el 15 de noviembre de 2016
- Ortiz Ibañez, L. (2010). *Manual de Procesos y Procedimientos Bases Estratégicas y Organizacionales*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/689/MARCO%20LEGAL%20Y%20ORGANIZACIONAL%2>

- JOSE, M. C. (2002). Organización y Metodos para el Mejoramiento Administrativo de las Empresas (págs. 178, 179). EL Salvador: UFG Editores.
- Stephen Robbins, M. C. (2011). *Administración* (Décima Primera ed.). Naucalpan de Juarez, México: Pearson Educación - Prentice Hall.
- Tamayo y Tamayo, M. (2011). *El proceso de la investigación científica*. Distrito Federal de México: Limusa.
- Chiavenato, I. (2012). *Teoría, Proceso y Práctica*. (pp.25;179-180) Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S. A.
- Muñoz, C. (2010). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. DF México: Ingramex S. A.
- Torres, S., Herrera, M. (2012). *Manuales MAC4DV*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos90/modelo-administracion-empresas-constructoras-mac4dv/modelo-administracion-empresas-constructoras-mac4dv2.shtml#ixzz4yYhm9VPr>
- Barquero, A., (2012). *Administración de Recursos Humanos (IIParte)*. San José, C.R.
- Cordero, F. (7 de agosto de 2015). *Políticas Administrativas y su rol en la empresa actual*. El Mercurio, pág. 11. Recuperado el 20 de noviembre de 2016
- Zaputt, V. (2013). *Importancia de políticas administrativas en el desarrollo comercial y empresarial del sector productivo ecuatoriano*. Quito, Pichincha, Ecuador: Andinia. Recuperado el 15 de noviembre de 2016
- Granda, A. (4 de enero de 2014). La administración de empresas y su rol en el desarrollo económico moderno. *Revista Gestión de Talento Humano*, 28-29. Recuperado el 20 de noviembre de 2016
- Fernández Valiñas, Ricardo. (2001). Segmentación de mercados. En R. Fernández Valiñas, *Segmentación de mercados* (pág. 12). España: Cengage Learning Editores.

- Ugalde Romero, M. (Abril, 2004). *Manuales de Procedimientos y Diagramas de Flujo en la Administración de Archivos*. Ecuador.
- Zuany, T. (2004). *Manual de Organización y Procedimientos para Empresas en la Construcción de Parques y Edificios Industriales en México* (Tesis para Grado de Maestro, Instituto Tecnológico de la Construcción, México). Recuperado de http://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Maestria/Zuany_Munoz_Tomas_Antonio_45152.pdf
- Galvis, P., Manrique, R. (2013). *Manual de Funciones y Procesos en la Empresa Surticervezas Andres Pacheco* (Tesis del curso de Talento Humano, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia). Recuperado de <https://es.slideshare.net/feercho32/manual-procesos-y-funciones?qid=ca5c90d8-d14e-43ce-a23c-00464041>
- Domínguez, E., Durán, A., Falcón, M., Torres, Y. (2012). *Evaluación del Manual de Funciones Administrativas Dirigido a la Coordinación de Administración de la Fundación Bosque Macuto Barquisimeto Estado Lara* (Programa Nacional de Formación en Administración, Venezuela). Recuperado de https://es.slideshare.net/uptaebbosque4401/proyecto-impresin-macuto?qid=018c7795-e44d-41ce-bb5e-2f561b5a28cf&v=&b=&from_search=2
- Zuñiga, A., Ortega, O., Guzman, P. (2013). *Guía para Implementar un Manual de Procesos que Mejore las Operaciones de los Departamentos de Compras y Ventas de la Compañía Comblanc del Ecuador S.A.* (Trabajo de titulación previo a la Obtención del Título de Ingeniero Comercial, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2850/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-84.pdf>
- Sanchez, M. (2013). *Desarrollo de un Manual de Procesos de Gestión para el Mejoramiento de la Calidad del Servicio y Atención al Cliente en la empresa*

CadelaesCía. Ltda. De la ciudad de Cuenca (Trabajo de titulación previo a la Obtención del Título de Ingeniero Comercial, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1781/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-12.pdf>

Pincay, R., Renteria, A. (2014). *Diseño de un Manual de Descripción de Funciones y de un Manual de Inducción para el personal de la empresa Multimundo S.A.* (Título para obtener la carrera de Psicología Organizacional, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1651/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-4.pdf>

Romero, G.(2014). *Elaboración de un Estatuto Orgánico por Procesos y Manual de Funciones en la Escuela Primaria Armada Nacional.* (Carrera de Psicología Organizacional, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2201/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-10.pdf>

Parco, D., Lásaro, J.(2015). *Determinar la Influencia de un Manual de Procesos en la empresa Tamein.* (Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de INGENIERA COMERCIAL, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4224/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-191.pdf>

Carrasco, M. (2014). *Diseño de un Manual de Control Interno del Proceso de compras de una empresa industrial del sector alimenticio ubicada en la zona norte de la ciudad de Guayaquil.* (Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2552/1/T-UCSG-PRE-ECO-CICA-125.pdf>

Pacheco, F. (2014). *Diseño de un Manual para la Administración del Departamento de Atención al Cliente en Freight Forwarder para el Manejo de carga de Importación y Exportación*. (Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de Ingeniero Comercial, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador). Recuperado el 2018 de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2581/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-20.pdf>

Herrera, H. (2007). *Manuales Administrativos*. (Como elaborar un Manual de Procedimientos). Recuperado el 2018 de <http://www.monografias.com/trabajos90/modelo-administracion-empresas-constructoras-mac4dv/modelo-administracion-empresas-constructoras-mac4dv2.shtml#ixzz4yYhm9VPr>

Costos-Beneficios Recuperado el 2018 de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/analisis-costo-beneficio>

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta realizada a los empleados de la Constructora Highwork S.A

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará algunas preguntas sobre la cultura en la empresa. Lea con atención cada frase y señale con una X la respuesta que más se aproxime a su preferencia.

El cuestionario es personal y anónimo.

Edad: _____

Nivel de instrucción: _____

Función que desempeña en la empresa: _____

| PREGUNTAS | SI | NO |
|--|----|----|
| 1. ¿Usted conoce los objetivos de la empresa? | | |
| 2. ¿Usted conoce los resultados que debe alcanzar en su puesto de trabajo? | | |
| 3. ¿Evalúan su desempeño dentro de la empresa? | | |
| 4. ¿ Existe colaboración entre las diferentes áreas? | | |
| 5. ¿La comunicación es abierta con sus jefes? | | |
| 6. ¿Usted esta de acuerdo con cambios de trabajo que pueda realizar la empresa? | | |
| 7. ¿ Usted sabe que es un Manual de Procesos y Funciones Administrativa? | | |
| 8. ¿Sabe usted cuales son las funiones que debe realizar en su puesto de trabajo en la constructora? | 4 | |
| 9. ¿Existen procesos establecidos en su trabajo? | | |

Anexo 2 Registro Unico de Contribuyentes



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0992572841001

RAZON SOCIAL: HIGHWORK S.A.

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

REPRESENTANTE LEGAL: ALARCON HERNANDEZ CARLOS LUIS

CONTADOR: VELEZ INTRIAGO MARIA MERCEDES

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 05/06/2008

FEC. CONSTITUCION: 05/06/2008

FEC. INSCRIPCION: 30/07/2008

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 01/09/2016

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE CONSTRUCCION DE OBRAS CIVILES

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Ciudadela: LAS ORQUIDEAS Número: SOLAR 1 Manzana: 44
Referencia ubicación: A TRES CUADRAS E LA ESTACION DE BOMBEO DE AGUAS LLUVIAS Telefono Trabajo: 062781057
Email: highworks@outlook.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002

ABIERTOS: 2

JURISDICCION: \ ZONA 8\ GUAYAS

CERRADOS: 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: JJAM060712

Lugar de emisión: GUAYAQUIL/AV. 9 DE

Fecha y hora: 01/09/2016 15:28:21

Anexo 3.

Representante Legal

HIGHWORK S.A.

Guayaquil, 16 Enero 2014

Señor
CARLOS LUIS ALARCON HERNANDEZ
Ciudad.-

Estimado Señor:

Cúmpleme informarle que la Junta General universal de Accionistas de la compañía **HIGHWORK S.A.**, en su sesión celebrada el día de hoy, tuvo el acierto de elegirlo **GERENTE GENERAL** de la misma por un periodo de 5 años , con las atribuciones constantes en el estatuto social de la misma.

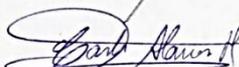
En el ejercicio de su cargo usted ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía en forma individual o conjunta con el presidente.

El estatuto social de la compañía consta de la escritura pública otorgada ante el Doctor Marcos Díaz Casquete Notario Vigésimo Primero del Cantón Guayaquil, el 29 MAYO 2008, la misma que ha sido inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Guayaquil, 5 JUNIO 2008

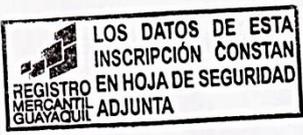
Atentamente,


JACKELINE DEL RÓCIO VELEZ INTRIAGO
Secretaria ad-hoc de la Junta

ACEPTO EL CARGO DE GERENTE GENERAL de la compañía **HIGHWORK S.A.**, para el cual he sido elegido.- Guayaquil, 16 Enero 2014


CARLOS LUIS ALARCON HERNANDEZ
GERENTE GENERAL

CARLOS LUIS ALARCON HERNANDEZ
Nacionalidad: Ecuatoriana
Cedula de Ciudadanía No 091435588-8



Anexo 4

Registro Mercantil

09301

Registro Mercantil de Guayaquil

REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS



REPERTORIO No 28636

REGISTRO MERCANTIL No 11438

RESOLUCION CONSTITUCION

05 JUN. 2008

RESOLUCION No. **08.G.IJ.0003215**

Ab. Carlos Terán Buenaño
ESPECIALISTA JURIDICO

CONSIDERANDO:

Que se han presentado a este despacho tres testimonios de la escritura pública otorgada ante el Notario **Vigésimo Primero** del **Cantón GUAYAQUIL** el **29 de Mayo de 2008**, que contienen la constitución de la compañía **HIGHWORK S.A.**

Que la Dirección Jurídica de Compañías, mediante Memorando Nro. SC.IJ.ctb.08.1.529 de 04 de Junio de 2008, ha emitido informe favorable para su aprobación.

En ejercicio de las atribuciones asignadas mediante Resolución ADM.06491 del 27 de diciembre del 2006;

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR la constitución de la compañía **HIGHWORK S.A.** y disponer que un extracto de la misma se publique, por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER: a) Que el Notario antes nombrado, tome nota al margen de la matriz de la escritura que se aprueba, del contenido de la presente resolución; b) Que el Registrador Mercantil o de la Propiedad a cargo del Registro Mercantil del domicilio principal de la compañía inscriba la referida escritura y esta resolución; y, c) Que dichos funcionarios sienten razón de esas anotaciones; y, d) Cumplido lo anterior, remítase a la Dirección de Registro de Sociedades, la publicación original del extracto publicado en un periódico de amplia circulación en el domicilio principal de la compañía, copia certificada de la escritura pública inscrita en el Registro Mercantil, original de los nombramientos inscritos de los administradores y original del formulario 01A del Registro Unico de Contribuyentes.

Comuníquese.- DADA y firmada en Guayaquil, a

- 4 JUN. 2008



Ab. Carlos Terán Buenaño
ESPECIALISTA JURIDICO



Exp. Reserva 7192018
Nro. Trámite 2.2008.1650
CTB/

Registro Mercantil
COMPUTACION



Registro Mercantil del Cantón Guayaquil No **828095**

IMP. IGM 00

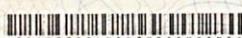
Registro Mercantil de Guayaquil

NUMERO DE REPERTORIO:2.305
FECHA DE REPERTORIO:20/ene/2014
HORA DE REPERTORIO:09:16

En cumplimiento con lo dispuesto en la ley, la Registradora Mercantil del Cantón Guayaquil ha inscrito lo siguiente:

1.- Con fecha veintidos de Enero del dos mil catorce queda inscrito el presente Nombramiento de **Gerente General**, de la Compañía **HIGHWORK S.A.**, a favor de **CARLOS LUIS ALARCON HERNANDEZ**, de fojas **3.043 a 3.045**, Registro de Nombramientos número **940**.

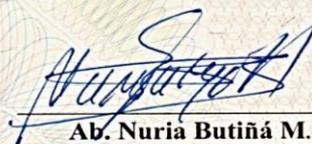
ORDEN: 2305



Guayaquil, 27 de enero de 2014

REVISADO POR: 

La responsabilidad sobre la veracidad y autenticidad de los datos registrados, es de exclusiva responsabilidad de la o el declarante cuando esta o este provee toda la información, al tenor de lo establecido en el Art. 4 de la Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos.



Ab. Nuria Butiña M.
REGISTRADORA MERCANTIL
DEL CANTON GUAYAQUIL

Nº 729393

Anexo 5

IMÁGENES DE LA ECUESTA CON EL PERSONAL DE HIGWORK S.A.

Encuesta realizada a la Contadora



Encuesta realizada a la Secretaria



Encuesta realizada a la Auxiliar contable



Encuesta realizada al Gerente de Proyectos



Anexo 6

Certificado de Autorización de la empresa para realizar el manual

HIGHWORK S.A.
Servicios y Construcciones



CERTIFICADO

Guayaquil, 12 de Junio del 2017

A quien interese

Mediante la presente certifico que la señora Patricia Paola Carvajal Cedeno con cedula de identidad #1715071062 ha sido autorizada para desarrollar el **MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS** que será implementado una vez aprobado por la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE en la constructora a la cual represento.

Atentamente.


CARLOS ALARCON H.

ING. CIVIL

GERENTE GENERAL

J. Mascote # 4420 y Nicolás Augusto Gonzales
Tf: 6036429 Email: highwork@hotmail.com
Guayaquil-Ecuador

Anexo 7

Certificado de Gramatóloga

CERTIFICADO DE GRAMATÓLOGA

Yo, Dra. Lidia Jacqueline Bermúdez Johnson, Mg. Certifico: que he revisado la redacción y ortografía del Proyecto de titulación: "MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES ADMINISTRATIVAS PARA LA CONSTRUCTORA HIGHWORK S.A.", elaborado por el Srta. PATRICIA PAOLA CARVAJAL CEDEÑO, con cédula de identidad No.1715071062, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

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

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

Por lo expuesto, y en uso de mis derechos como especialista en Literatura y Español, recomiendo la VALIDEZ ORTOGRÁFICA de su Caso de Estudio previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

Atentamente


Dra. Lidia Jacqueline Bermúdez Johnson, Mg
0908731953
Registro
1030-02-11798