

CAPÍTULO I

PERFIL DE INVESTIGACIÓN

DISEÑO DE MANUAL ORGANIZACIONAL PARA LA CONSULTORA” COTEDMA”

1. ANTECEDENTES

La consultora COTEDMA (EMPRESA CONSULTORA TÉCNICA DE MEDIO AMBIENTE), fue creada el 23 de febrero de 2007, como empresa unipersonal, con número de matrícula 00127196, registrada en fundempresa N°01153433, iniciada por el único propietario el Sr. Wilson Diego Chungara Bejarano con cédula de identidad N°1884264 con aporte de capital de Bs. 350.000.

La consultora ofrece los siguientes servicios:

Consultoría: Estudios T.E.S.A (Técnico. Económico. Social. Ambiental), estudios E.I. (Estudios de Identificación), estudios de diseño final, estudios de pre-inversión. Todos estos estudios se caracterizan en el área de construcción.

Obras de ingeniería civil: Construcción de mercados, escuelas, centros de salud, tinglados, canchas, hospitales, sedes y construcciones de infraestructuras en general; mantenimiento de todo lo nombrado anteriormente, reparaciones, y cerramientos.

Venta de maquinarias: Adquisiciones y equipamientos.

Desde el año de creación hasta el año 2012, la consultora solo ofrecía los servicios de supervisiones y consultorías; luego de ese año hasta la fecha, se aumentó los servicios de construcción, se ejecutaron obras y venta de maquinarias.

La consultora "COTEDMA", está integrada por un grupo de profesionales especializados en cada área, quienes tienen como principal objetivo brindar un servicio capaz de satisfacer las demandas o necesidades a pedido de sus clientes

tanto de entidades gubernamentales, instituciones públicas y privadas coadyuvando de manera efectiva al mercado competente a tomar las mejores decisiones.

En cuanto al mercado laboral, cuando la demanda aumenta, hace que la empresa necesite contratar trabajadores eventuales, entre ellos: ingenieros, contratista, choferes, mano de obra, etc.; aunque esto genera problemas entre los trabajadores fijos y eventuales; tales como la comunicación, la coordinación de actividades y no saber exactamente qué deben realizar.

Los trabajadores cuando recién ingresan no saben qué deben hacer con exactitud, existen casos en que dos trabajadores están haciendo las mismas tareas. Esto es atribuible a la falta de organización de la empresa, lo primero que debe saber un trabajador nuevo, como parte de la inducción que debe recibir por parte de la empresa, es conocer la visión, misión y objetivos de la compañía, el organigrama funcional de toda la empresa y por ende el manual organizacional (manual de funciones y manual de normas y procedimientos).

El conocimiento de los componentes organizacionales facilitará el proceso de inducción del personal y permitirá la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, garantizando así el buen desempeño de las labores cotidianas y en este sentido convirtiéndose en una pieza importante de la empresa.

En consecuencia, al implementar el manual organizacional, se podrá comparar los tiempos de realización de tareas entre trabajadores y en función a ellos, mejorar la efectividad del trabajo asignado de acuerdo a sus capacidades, conocimientos, destrezas y habilidades.

2. JUSTIFICACIÓN

Un manual organizacional es un folleto, libro, carpeta, fácil de manejar (manuales), documento que está ordenado sistemáticamente, una serie de elementos administrativos para un fin concreto que permite orientar y facilitar el cumplimiento del personal de la empresa de acuerdo a sus atribuciones o funciones.

Hoy en día la importancia de un manual organizacional se ha convertido en un concepto dinámico dentro de cada empresa, precisamente la situación que está pasando por estos momentos la consultora “COTEDMA” es la falta de coordinación de actividades, escasa comunicación entre los trabajadores fijos y eventuales, no saber qué procedimientos seguir.

Lamentablemente, gran parte de las empresas no cuentan con un manual organizacional, que actualmente es necesario e imprescindible para enmarcar correctamente las funciones, normas y procedimientos que permitan consolidar la incursión en el mercado.

En los últimos años se percibe que la demanda de la consultora “COTEDMA” fue decreciendo notablemente y de acuerdo a la investigación y análisis se presume que se debe al crecimiento de la competencia, sin embargo, puede que sea atribuible a los factores que mencionamos, como: la escasa comunicación entre los trabajadores como consecuencia del desconocimiento del rol que debe desempeñar cada uno, así mismo de la falta de comprensión de la misión y visión y todo ello por la inexistencia de un manual organizacional coherente y adecuado en función de las necesidades de la consultora “COTEDMA”.

Por tal razón, en el presente trabajo se realizó una investigación orientada al diseño de un manual organizacional, ya que la consultora “COTEDMA”, no cuenta con este documento de manera escrita, herramienta primordial que sirve para delimitar perfectamente las funciones y qué normas y procedimientos seguir.

Con la propuesta teórica y la puesta en práctica de dicho manual organizacional pretendemos lograr que la consultora tenga una mejor participación en el mercado y

se diferencie de su competencia en los servicios que ofrece, ya que por funcionar en un escenario cada vez más competitivo hay menos espacio para equivocarse.

3. ALCANCES O MARCO DE REFERENCIA

3.1. Alcance teórico-conceptual

El tema de investigación corresponde al diseño de manual organizacional (manual de funciones y manual de normas y procedimientos) para la consultora “COTEDMA”, teniendo como referencia las materias de dirección estratégica y organización y métodos.

3.2. Alcance temporal

El presente proyecto de investigación comprenderá el estudio y/o análisis de datos e información de la gestión 2016-2018.

3.3. Alcance espacial

El proyecto de investigación se realizará en la consultora "COTEDMA", ubicada en el departamento de Tarija-provincia Cercado, calle delgadillo entre 15 de abril y virginio lema N° 453 zona Las Panosas.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1. Identificación del problema

Se realizó una entrevista a la persona que toma decisiones en la empresa consultora COTEDMA al Ing. Wilson Chungara, a través de esta investigación cualitativa pudimos notar que existen ciertos síntomas y causas:

En circunstancias en que la empresa “COTEDMA”, requiere de personal adicional o eventual por la demanda en rubro de consultoría, la empresa contrata más trabajadores en función a las necesidades; al incorporarlos provoca incertidumbre sobre todo el desorden laboral donde el personal de planta entre el eventual confunde sus atribuciones, especialmente los recién contratados, ocasionan perjuicio en vez de mejorar u optimizar las funciones.

Otro de los problemas que se ha detectado en la consultora fue el desconocimiento de parte del personal fijo y eventual sobre la misión y visión que deberían tener como trabajadores comprometidos.

Estos datos relevantes nos han permitido determinar que los síntomas y causas respectivamente son: el mal desempeño del personal y el desconocimiento del rol; mala prestación de servicios y la falta de conocimiento de misión y visión.

4.2. Definición del problema

La falta de un manual organizacional provoca la ineficiencia en el desempeño del personal, afectando en la prestación de servicios de la consultora “COTEDMA”.

4.3. Formulación del problema

¿Qué elementos o factores por la falta de un diseño de manual organizacional en la consultora “COTEDMA”, provoca ineficiencia en el desempeño del personal?”

5. HIPÓTESIS

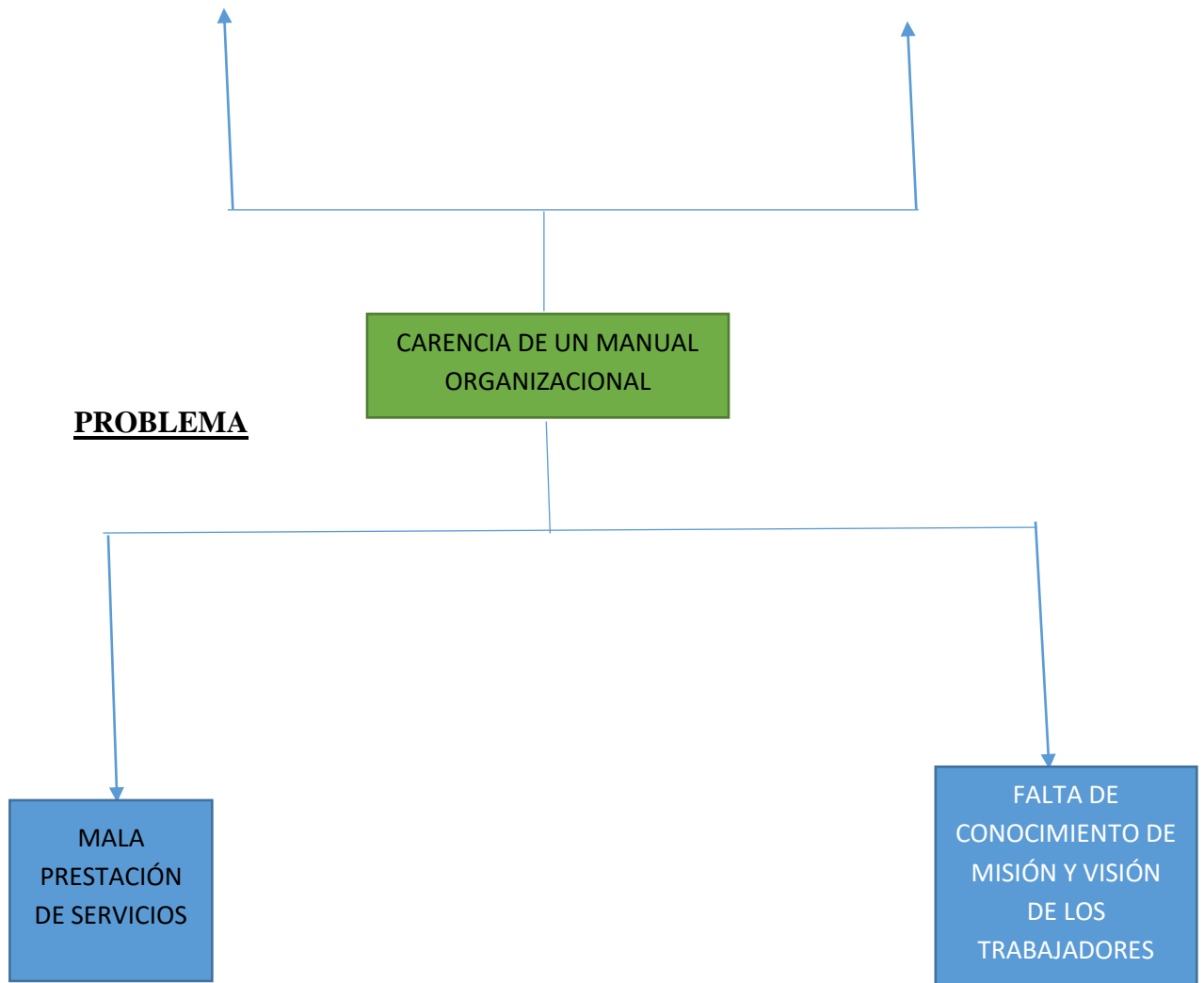
H: Los factores que provocan ineficiencia en la consultora “COTEDMA”, son: organigrama no definido claramente, las dificultades de la descripción de puestos y la inexistencia de normas operativas formales, hace que el desempeño del personal sea ineficaz.

5.1. Operacionalización

SÍNTOMAS

DESCONOCIMIENTO
DEL ROL DE CADA
UNO DE LOS
TRABAJADORES

DESEMPEÑO
DEFICIENTE DEL
PERSONAL



PROBLEMA

CAUSAS

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo general

Demostrar que la falta de un manual organizacional en la empresa “COTEDMA”, provoca ineficacia e ineficiencia en el desempeño del personal afectando la prestación de sus servicios.

6.2.Objetivo solución

Diseñar un manual organizacional para la consultora “COTEDMA”, que ayude a mejorar el desempeño del personal y la prestación de sus servicios.

6.3.Objetivos específicos

- Analizar el organigrama de la consultora “COTEDMA”.
- Determinar si la falta de descripción de puestos ocasiona duplicidad de funciones.
- Demostrar que la inexistencia de normas operativas formales provoca que el desempeño del personal sea ineficiente.

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar el presente proyecto se aplicó el diseño de investigación exploratoria tomando en cuenta las tareas involucradas: análisis con quienes toman decisiones, entrevistas con expertos y datos secundarios, con el propósito de obtener una perspectiva general del problema a desarrollar. (Ver anexos).

Para la obtención de la información primaria se utilizará el diseño de investigación descriptiva, a través del método de encuesta y observación que estará dirigido a los socios y personal de la empresa COTEDMA.

También se aplicarán técnicas de escalas comparativas y no comparativas para el diseño del cuestionario que será aplicado.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

1.1.IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales.

1.1.1. Definición de la administración

“La administración es un proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.¹

1.1.2. Funciones de la administración

Se dividen en cinco funciones administrativas: planeación, organización, integración del personal, dirección y control.

1.1.3. Conceptos de productividad, eficacia y eficiencia

La productividad se define como la relación de productos-insumos en un período específico con la debida consideración de la calidad.²

La eficacia es una medida normativa de logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos.³

1.1.4. Principios generales de la administración⁴

Según Fayol:

1. **División del trabajo:** Consiste en especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. **Autoridad y responsabilidad:** El derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad.
3. **Disciplina:** Depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento.
4. **Unidad de mando:** Cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior, es el principio de la autoridad única.
5. **Unidad de dirección:** Una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.

¹ Harold Koontz, “ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL”.

² Harold Koontz, “ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL”.

³ Idalberto Chiavenato, “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”.

⁴ Henri Fayol, “ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL”.

6. **Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales:** Los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.
7. **Remuneración del personal:** Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.
8. **Centralización:** Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
9. **Jerarquía o cadena escalar:** Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo, es el principio de mando.
10. **Orden:** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, es el orden material y humano.
11. **Equidad:** Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. **Estabilidad y duración (en un cargo) del personal:** La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización.
13. **Iniciativa:** La capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
14. **Espíritu de equipo:** La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

1.2.FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

1.2.1. Planeación

Planeación es el procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.⁵

1.2.1.1. Tipos de planes

Los planes se clasifican en:

- **Propósitos o misiones:** Se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta.
- **Objetivos o metas:** Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.

⁵ Harold Koontz, "ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL".

- **Estrategias:** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- **Políticas:** Son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.
- **Procedimientos:** Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
- **Reglas:** Se exponen acciones o prohibiciones específicas.
- **Programas:** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- **Presupuestos:** Es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

1.2.2. Organización

La organización supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.⁶

1.2.2.1. Organización formal e informal

- La organización formal se entiende, en general, la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente.
- La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente.

1.2.2.2. División organizacional

Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos. Con el término departamento se designa un área, división o sucursal en particular de una organización, sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas. De acuerdo con su uso más general, un departamento puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal en cierta región, etc.

⁶ Harold Koontz, "ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL".

1.2.3. Integración del personal

La integración del personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional.⁷

La integración del personal se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

1.2.4. Dirección

La función administrativa de dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.⁸

Al analizar los conocimientos pertinentes sobre la dirección, nos concentraremos en los factores humanos y de motivación, el liderazgo y la comunicación.

1.2.4.1. Factores humanos

Es obvio que mientras que los objetivos empresariales pueden diferir un tanto en una organización y otra, los individuos involucrados también poseen necesidades y objetivos especialmente para ellos. Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa.

1.2.4.2. Motivación

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas.

La motivación es un término que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

1.2.4.3. Liderazgo

⁷ Harold Koontz, "ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL".

⁸ Harold Koontz, "ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL".

El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales.

1.2.4.4. Comunicación

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

El proceso de comunicación, involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado y al receptor.

1.2.5. Control

La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.⁹

El proceso básico de control implica tres pasos: 1) establecimiento de normas, 2) medición del desempeño con base en esas normas y 3) corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

- ❖ Las normas son sencillamente criterios de desempeño; son los puntos seleccionados en un programa de planeación en su totalidad en los cuales habrán de tomarse medidas de desempeño para que los administradores pueden recibir señales de cómo marchan las cosas, a fin de que no tengan que vigilar cada paso de la ejecución de los planes.
- ❖ Aunque no siempre practicable, la medición del desempeño con base en normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.
- ❖ La corrección de desviaciones es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de la administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas.

1.3. INSTRUMENTOS ORGANIZATIVOS

1.3.1. Organigrama

⁹ Harold Koontz, "ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL".

Un organigrama indica las relaciones entre sí de los distintos departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.

Una forma de entender más acerca de los organigramas es extrayendo lo que dice Guillermo Gómez Ceja al respecto: que es la gráfica que muestra orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización que revelan: la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa.

1.3.1.1. Autoridad de línea / staff

1.3.1.1.1. Autoridad y poder

El poder es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos.

La autoridad es el derecho propio de un puesto o ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.

1.3.1.1.2. Conceptos de línea y staff

La autoridad de línea es la relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado. Está presente en todas las organizaciones como una escala o serie interrumpida de pasos.

La naturaleza de la relación de staff es de asesoría. La función de quienes ejercen capacidad exclusivamente de staff y realizar investigaciones y dar asesoría a los administradores de línea.

1.3.2. Normas

Las normas son sencillamente criterios de desempeño.

1.3.3. Manual organizacional

El autor Guillermo Gómez Cejas ha realizado una recolección de conceptos de distintos autores. De lo que rescatamos lo siguiente:

Agustín Reyes Ponce opina que el concepto de un manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender; significa un folleto, libro, carpeta, etc. En los que de

una manera fácil de manejar (manuales) se concentra en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano de la empresa.¹⁰

Los manuales son instrumentos que proporcionan una orientación precisa a todos los trabajadores de una empresa. Se debe decir a cada trabajador por escrito lo que se espera de él, en cuanto a funciones, tareas y responsabilidades.

1.3.3.1. Manual de funciones

También llamado manual de organización contiene información sobre la organización formal. Estructurada en función a los objetivos de la empresa, organigrama, se establecen los objetivos del cargo, responsabilidades, funciones específicas, autoridad, relación funcional, nivel jerárquico.

Concepto de puesto: Un puesto se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones pertenecen a un empleado que desempeña el puesto y proporciona los medios con los cuales los empleados contribuyen a lo largo de los objetivos de una organización.¹¹

1.3.3.2. Manual de normas y procedimientos

Describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

Los manuales de procedimientos son importantes, requieren de un análisis particular, el mismo que debe estar basado en la teoría general de sistemas, la misma que permite dilucidar procesos, operaciones y procedimientos dentro de la organización en su conjunto.

Una vez identificado los procesos, operaciones, se procede a identificar los procedimientos, cómo se realizan las operaciones, qué acciones se requieren o qué requisitos se deben cumplir. Para organizar los procedimientos se emplean diferentes tipos de simbologías, para la diagramación de flujo gramas.

1.3.4. Evaluación del desempeño

¹⁰ Guillermo Gómez Cejas, "ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL".

¹¹ Idalberto Chiavenato, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS".

Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.¹²

**DIAGNÓSTICO
MACROAMBIENTE**

¹² Idalberto Chiavenato, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS".

2.1. ANÁLISIS PEST

2.1.1. Factores políticos/legal

Desde hace años, el entorno político y social en Bolivia se desarrolla dentro de una convulsión que ha movilizó a la población en contra de sus gobernantes, y este año no es la excepción.

En la actualidad se busca, desesperadamente, desestabilizar el proceso de reformas políticas y económicas liderado por el Presidente Evo Morales Ayma, el cual hace que nuestro país se vea apaciguado a punta de golpes militares.

También existe una confrontación étnica entre indígenas y la población mestiza, que corre el riesgo de convertirse en una guerra civil.

El modelo centralista de Estado, subyacente en los principales cerebros operadores del actual régimen, es radicalmente antagónico a cualquier veleidad autonomista. La utilización de esta categoría como concesión a las reivindicaciones indígenas hace solamente parte de un cuadro de manipulación de las organizaciones sociales e indígenas, práctica en el que se descollaron anteriores regímenes y en el que el MÁS ahora no se queda atrás. El gobierno empieza a darse cuenta que el control de la situación empieza a escapársele de las manos. Es, en esta coyuntura, el Oriente del país el que mediante la voz del departamento de Santa Cruz (quien expresa en voz alta lo que muchos musitan por lo bajo), expresa deseos independentistas.

Esta división política y social marcada por la violencia y los intereses económicos que atraviesa nuestro país, está amenazando a la unidad de éste y pone en peligro su formación como una nación.

Sin embargo es notorio ver que el gobierno busca que cada vez sean menos las familias las cuales no cuentan con una casa propia para lo que es la Agencia Estatal de Vivienda AEVIVIENDA, la cual proporciona créditos para las familias, sino que también abre sus convocatorias a empresas privadas que deseen realizar la construcción de las viviendas siguiendo los parámetros que la AEVIVIENDA establece para de este modo adjudicarse alguna de las obras.¹³

¹³ <http://www.aevivienda.gob.bo/>

Aspecto legal

Como crear una empresa

Para crear una empresa de alto desempeño competitivo es necesario ser reconocido por el marco institucional que regula la actividad empresarial.

El camino de la formalidad consiste en seis pasos, cada uno en una institución específica y de acuerdo a la constitución legal de su empresa.

1. FUNDEMPRESA

Registro comercial.

2. SIN (SERVICIO DE IMPUESTOS NACIONALES)

Número de identificación tributaria

- **Impuesto al valor agregado (IVA):** El alícuota general es del 13% sobre la base imponible del precio neto de la venta del bien o servicio, consignado en la factura. El impuesto se liquida efectuando un formulario oficial por períodos mensuales, constituyendo cada mes calendario un período fiscal.
- **Impuesto a las transacciones (IT):** Se establece una alícuota del 3 %, el impuesto se determina sobre la base de los ingresos brutos devengados sobre el período fiscal por el ejercicio de la actividad.
- **Impuesto a las utilidades (IU):** Se aplica el 25% sobre las utilidades restantes de los estados financieros de las empresas al cierre de cada gestión anual.

3. GOBIERNO MUNICIPAL

Padrón Municipal y Licencia de Funcionamiento.

4. CAJA DE SALUD

Padrón Municipal y Licencia de Funcionamiento.

5. AFP

Registro de Empresas/Registro de Personas.

6. MINISTERIO DE TRABAJO

Registro del Empleador.

Por otro lado se debe considerar la Ley General del Trabajo en los siguientes aspectos:

- Aspecto de contratación como estipula el Art.7 “El contrato individual de trabajo deberá contener, por lo menos, las siguientes estipulaciones: (Nombre y apellido paterno y materno o razón social de los contratantes; Edad, nacionalidad, estado civil y domicilio del trabajador; Naturaleza del servicio y el lugar donde será prestado; Determinación de si el trabajo o servicio se efectuará por unidad de tiempo, de obra, por tarea o a destajo, o por dos o más de estos sistemas; Monto, forma y período de pago de la remuneración acordada; Plazo de contrato; Lugar y fecha de contrato; Inscripción de sus herederos, con indicación de nombres y edad, para los efectos de las disposiciones concernientes a la reparación de los riesgos profesionales.)
- Aspectos sobre las condiciones generales de trabajo como ser
 - Art. 29 “A los fines del artículo 41 de la Ley, se considerarán feriados declarados por ley: los domingos; el 1° de enero; lunes y martes de carnaval; jueves y viernes santo; el 1° de mayo; el día de Corpus Christi; el 6 de agosto; el 1° y 2 de noviembre; el 25 de diciembre. Los días declarados de duelo o regocijo no se considerarán feriados para los efectos de la Ley.

Así como también se debe tomar en cuenta el Código Tributario Boliviano en el que según el Art.1 “se establecen los principios, instituciones, procedimientos y las normas fundamentales que regulan el régimen jurídico del sistema tributario boliviano y son aplicables a todos los tributos de carácter nacional, departamental, municipal y universitario”. En este código se establecen las responsabilidades por el pago de tributos, Art.13 “la obligación tributaria constituye un vínculo de carácter personal, aunque su cumplimiento se asegure mediante garantía real o con privilegios especiales”.

SALARIO MÍNIMO	2016	2017	2018
SALARIO MÍNIMO NACIONAL (En bolivianos)	Bs. 1.805	Bs. 2.000	Bs. 2060
DECRETO SUPREMO (Número)	2749	3162	3544
FECHA DE PROMULGACIÓN	01/05/2016	01/05/2017	26/04/2018

Por último se deben considerar los decretos promulgados por el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia, sobre todo los que son promulgados con mucha periodicidad así se tiene sobre todo los cambios en el Salario Mínimo Nacional (SMN) en donde se tiene el salario mínimo actual de 2000 promulgado el 1 de mayo del 2017 y el incremento del SMN se puede ver de la siguiente manera:

Fuente: <https://www.eabolivia.com/salario-minimo-nacional-en-bolivia.html>

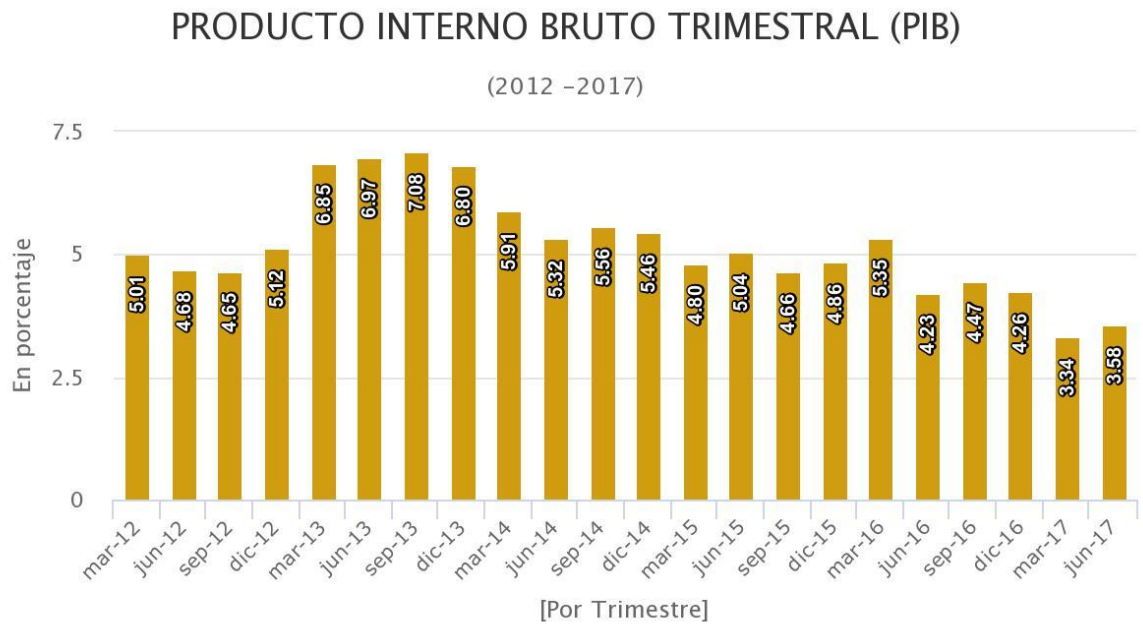


2.1.2. Factores económicos

Los indicadores macroeconómicos representan unas variables claves para conocer el estado de “salud” de la economía de un país, área o espacio económico determinado.

Para hacer el análisis del contexto económico nacional es muy importante hacerse valer de indicadores económicos específicos que nos muestren la evolución de la economía nacional, especialmente las estimaciones del producto interno bruto (PIB) que nos muestra el valor de todos los bienes y servicios de uso final, en un determinado periodo dentro del ámbito nacional.

Cuadro N° 1 PIB trimestral 2017



Al primer trimestre del año 2017 el producto interno bruto (PIB) de Bolivia registró una tasa de crecimiento de 3.34% a comparación de los años anteriores es uno de los bajos que tuvo Bolivia.

TARIJA: PARTICIPACIÓN EN EL PRODUCTO INTERNO BRUTO, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA					
(En porcentaje)					
DESCRIPCION	2013	2014	2015	2016	2017
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a pre	100	100	100	100	100
Derechos s/Importaciones, IVA r	40,93	41,17	38,3	30,28	31,37
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a pre	59,07	58,83	61,7	69,72	68,63
1. Agricultura, Silvicultura, Caza y	3,3	3,36	4,56	6,46	6,53
- Productos Agrícolas no Indust	1,9	1,92	2,71	3,91	4,1
- Productos Agrícolas Industrial	0,23	0,24	0,25	0,36	0,37
- Coca	0	0	0	0	0
- Productos Pecuarios	0,83	0,88	1,18	1,6	1,48
- Silvicultura, Caza y Pesca	0,33	0,31	0,41	0,59	0,57
2. Extracción de Minas y Cantera	37,24	35,84	30,08	25,29	25,95
- Petróleo Crudo y Gas Natural	36,86	35,48	29,66	24,7	25,11
- Minerales Metálicos y no Met	0,38	0,37	0,42	0,59	0,84
3. Industrias Manufactureras	2,42	2,44	3,2	4,76	4,54
- Alimentos	0,88	0,93	1,17	1,83	1,72
- Bebidas y Tabaco	0,51	0,46	0,64	0,94	0,96
- Textiles, Prendas de Vestir y F	0,15	0,15	0,21	0,29	0,26
- Madera y Productos de Mader	0,1	0,1	0,13	0,18	0,17
- Productos de Refinación del P	0	0	0	0,18	0,23
- Productos de Minerales no M	0,67	0,68	0,92	1,15	1,02
- Otras Industrias Manufacture	0,1	0,11	0,14	0,19	0,18
4. Electricidad, Gas y Agua	0,43	0,45	0,62	0,89	0,86
5. Construcción	2,59	2,63	3,32	4,14	3,6
6. Comercio	1,99	2	2,59	3,78	3,6
7. Transporte, Almacenamiento	2,77	2,94	3,91	5,56	5,45
- Transporte y Almacenamiento	2,43	2,61	3,47	4,96	4,87
- Comunicaciones	0,34	0,33	0,44	0,6	0,58
8. Establecimientos Financieros,	2,84	3,1	4,07	5,65	5,55
- Servicios Financieros	1,12	1,33	1,67	2,46	2,34
- Servicios a las Empresas	0,99	1,01	1,34	1,82	1,82
- Propiedad de Vivienda	0,73	0,75	1,06	1,37	1,38
9. Servicios Comunes, Sociales	0,69	0,7	0,96	1,38	1,36
10. Restaurantes y Hoteles	0,55	0,57	0,8	1,14	1,11
11. Servicios de la Administració	5,23	5,9	8,97	12,75	12,06
Servicios Bancarios Imputados	-0,96	-1,1	-1,39	-2,07	-1,98

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

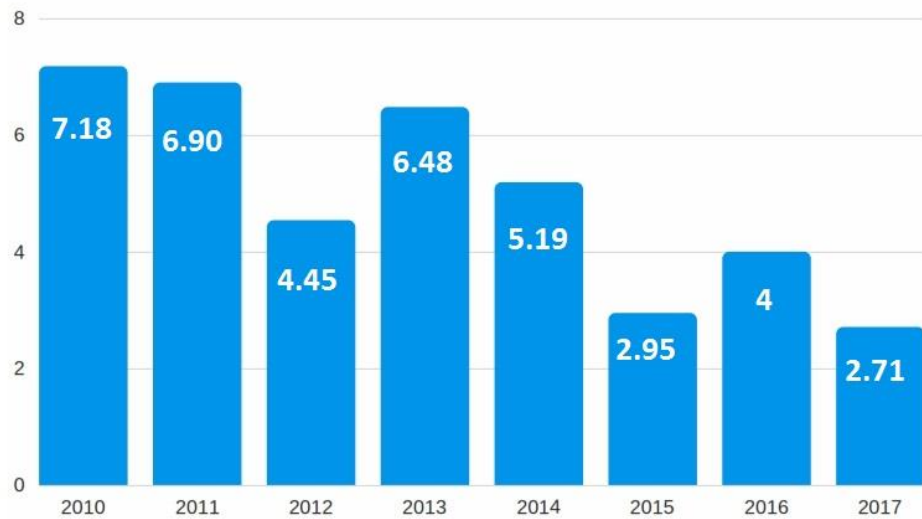
(p): Preliminar

Así podemos ver que el sector de la construcción en el departamento de Tarija aumenta su participación en el PIB del departamento que a pesar de que en el año 2016 se encuentra el poco de 4,14% aun en el año 2017 se tiene un índice de crecimiento del 3,6% considerando la gran gama de actividades que se realizan en el departamento.

Otra variable muy importante a considerar para las actividades comerciales de ventas de las empresas es la inflación y el índice de precios al consumidor (IPC).

Cuadro N° 2 Índice de Precios al consumidor

Índice de Precios al Consumidor 2010-2017



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

El Instituto Nacional de Estadística informó este viernes que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró una variación acumulada, a 12 meses, de 2,71% en 2017. La cifra de inflación es la menor de los últimos siete años.

El dato de inflación es habitualmente usado por el Gobierno para determinar el incremento salarial en la siguiente gestión.

En esta gestión el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró en diciembre variación porcentual positiva de 0,34% respecto al índice del pasado mes.

2.1.3. Factores socioculturales

La población de Bolivia tiene una tasa de crecimiento del 2.7 %, en el cuadro N° 3 se muestra la tasa de crecimiento de cada departamento.

Cuadro N° 3: Población de Bolivia.

GESTIÓN		Año_2018		
Suma de TOTAL	Etiquetas de columna		Total	
Etiquetas de fila	1.MUJERES	2.HOMBRES	general	
01.CHUQUISACA	314.811	311.507	626.318	
02.LA PAZ	1.451.130	1.432.364	2.883.494	
03.COCHABAMBA	988.249	983.274	1.971.523	
04.ORURO	269.624	268.575	538.199	
05.POTOSÍ	440.965	446.532	887.497	
06.TARIJA	278.714	284.628	563.342	
07.SANTA CRUZ	1.577.171	1.647.491	3.224.662	
08.BENI	225.231	242.949	468.180	
09.PANDO	65.754	78.345	144.099	
Total general	5.611.649	5.695.665	11.307.314	

Fuente: <https://snis.minsalud.gob.bo/poblacion>

Bolivia es destacada como un país pluricultural, conformada por un gran número de grupos étnicos que habitar en las distintas zonas del país con distintos idiomas, religión y formas de actitudes, unos más rebeldes que otros.

El idioma más hablado por la población boliviana es el castellano. La mayoría de los pobladores de las ciudades conocen y hablan el castellano y muchos de ellos hablan también una lengua autóctona. Las dos lenguas más habladas después del castellano son el quechua y el aymara.

Las costumbres y tradiciones influyen mucho en lo que son los gustos, deseos y preferencias de las personas.

La Tasa Anual de Crecimiento Intercensal de la población a escala nacional alcanzaba al 1,7%, de acuerdo con el Censo 2012. Uno de los aspectos más relevantes se presentó en el crecimiento poblacional, concentrado

predominantemente en el área urbana, comportamiento observado desde el periodo 1976 -1992. La población del área rural tuvo un ritmo de crecimiento más lento¹⁴. Por otro lado se observa que el 69% de los hogares en el país para esta fecha se consideraban pertenecientes al estrato bajo o marginal, con solo un 31% en los estratos altos o medios, lo cual es coherente con los índices de pobreza extrema y moderada que muestra el país¹⁵.

La ciudad de Tarija es muy rica en costumbres y tradiciones al igual que en variedad de comidas típicas, por lo que es necesario ver los siguientes aspectos:

- **Población urbana:** El 67% de la población habita en áreas urbanas mientras que el 33% lo hace en áreas rurales¹⁶. Tarija es el cuarto departamento que crece en Bolivia, después de Pando, Santa Cruz y Oruro, alcanzando en el nivel porcentual el 1.89%.¹⁷

También es necesario hacer conocer que la cultura nacional y regional se caracteriza por ser personas reactivas, es decir que reaccionan ante cualquier situación que se presente como favorable o desfavorable a sus intereses. El cual la empresa debe considerarlo por lo que si un servicio determinado no satisface sus expectativas o sienten disconformidad por el intercambio de sus recursos económicos la persona no vuelve a adquirirlo, y más aún comentarios pueden influir en otras personas que estarían dispuestos a adquirir el servicio.

¹⁴ Publicado por Miguel Angel Melendres el 9 de abril del 2017 por el Diario el Deber.

<http://www.eldeber.com.bo/bolivia/Bolivia-ya-tiene-mas-de-11-millones-de-habitantes-20170408-0055.html>

¹⁵ Resumen ejecutivo, Resumen de Estratificación Social a Escala Nacional por Nivel Socioeconómico. Pág. 4

<http://www.equiposmori.com/Resumen%20Ejecutivo%20%20NSE%20BOLIVIA.pdf>

¹⁶ Publicado por: Daniel Rivera el 15 de abril del 2017 de Diario El País

<http://elpaionline.com/index.php/2013-01-15-14-16-26/sociedad/item/251528-el-2017-tarija-concentra-el-67-de-la-poblacion-en-el-area-urbana>

¹⁷ Publicado por: Omar Garzón el 15 de julio del 2015 Diario Andaluz

<http://diarioandaluz.com/2014/07/15/ultimos-datos-del-censo-2012-senalan-que-de-tarija-ocupa-el-cuarto-lugar-en-crecimiento-en-el-pais/>

2.1.4. Factores tecnológicos

Uno de los logros que más ha caracterizado a Bolivia durante el gobierno de Evo Morales es la evolución tecnológica. En la gama de avances están desde un satélite hasta la "liberación científica" proclamada por el mandatario.

Bolivia no sólo ha sido el país que lidera en América Latina en reducción de la pobreza, también es una nación con un desarrollo económico relevante y un camino avanzado de progreso científico.

Si bien no existe un indicador de avance o desarrollo tecnológico para Bolivia, el índice de Competitividad Global (ICG) elaborado por el Foro Económico Mundial tiene entre uno de sus pilares (pilar 12) a la innovación. Este pilar está conformado por 7 indicadores que tienen que ver con la capacidad de innovar, la calidad de las instituciones de investigación científica, el gasto de las empresas en Investigación y Desarrollo (I&D), entre otros. Según el último reporte (edición 2016-2017), Bolivia ocupa el puesto 121 entre 138 países. A nivel sudamericano Chile es el país mejor ubicado (puesto 33) y Venezuela el peor ubicado (puesto 130).

Las empresas tienen acceso a implementar las siguientes tecnologías como ser: redes de internet, líneas telefónicas móvil y fija, paquetes informáticos y contables y otros artículos que le permitan desarrollar de mejor manera sus actividades comerciales como el proceso de control interno.

MICROAMBIENTE

2.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

2.2.1. Amenazas de entrada

Considerando la cantidad de empresas que se encuentran en funcionamiento y con matrícula actualizada en el departamento de Tarija, es notorio ver que las barreras de entrada son mínimas ya que el servicio que las mismas ofrecen carece de una diferenciación marcada, en ese sentido podemos ver 1116 empresas dedicadas a la construcción en el departamento de Tarija¹⁸, así también es notorio ver que el capital necesario para iniciar con este tipo de negocios hace que se incrementen cada vez más ya que existe la tendencia a la tercerización de aspectos a fin de alcanzar la realización de la obra. Por otro lado es necesario considerar la forma en como se hace efectivo el servicio en donde si se llega a ver una barrera considerable en el caso de que no se tenga un buen contacto con los canales de distribución.

2.2.2. Productos sustitutos

En el mercado tarijeño se observan 252¹⁹ empresas que ofrecen el mismo servicio de asesoría de la consultora “COTEDMA”, el servicio que se ofrece tiene poca diferenciación por tal motivo se puede ver que esta variable toma una importancia sumamente relevante, debido a que al existir muchas empresas que ofrecen el mismo servicio hace que sea muy difícil conseguir una licitación sin reducir los costos lo cual en el caso de este rubro no es recomendable.

2.2.3. Competencia

Entre los principales competidores que se pueden considerar son: consultora Arinsur, MTCB, SICA, DESING, los cuales proporcionan un servicio similar, sin embargo la diferencia más notoria que se puede observar es en la reducción de los costos de materiales que se utilizan, aunque respecto a estas 4 empresas podemos ver que siguen la misma línea de calidad y buen precio de la consultora “COTEDMA”

2.2.4. Proveedores

¹⁸ <http://www.fundempresa.org.bo/directorio/Inicio/getMostrarEmpresa>

¹⁹ <http://www.fundempresa.org.bo/directorio/Avanzada/pagina/240>

La consultora “COTEDMA”, tiene como principal proveedor las empresas comerciales como por ejemplo: el Nogal, venta de materiales de construcción; Ferrosur, ventas de materiales en general. Con los cuales se tiene un trato preferencial, los mismos que llevan los materiales hasta el lugar en que se realiza la obra, así también que al trabajar ya con ellos se llega a tener una garantía por los materiales que se reciben.

2.2.5. Compradores o clientes

Los principales clientes de la consultora “COTEDMA”, son las entidades gubernamentales, instituciones públicas y privadas. Los cuales tienen un poder de compra considerable, ya que son muchas la empresas que se presentan a las licitaciones de donde se debe considerar los plazos de entrega y el presupuesto, por tal motivo es que los clientes pueden fácilmente escoger cual es la empresa que más les conviene, en este aspecto, resulta notorio ver que los mismos tienen a buscar empresas con experiencia.

2.3. ANÁLISIS INTERNO

2.3.1. Antecedentes de la empresa

La consultora COTEDMA (EMPRESA CONSULTORA TÉCNICA DE MEDIO AMBIENTE), fue creada el 23 de febrero de 2007, como empresa unipersonal, con número de matrícula 00127196, registrada en fundempresa N°01153433, iniciada por el único propietario el Sr. Wilson Diego Chungara Bejarano con cédula de identidad N°1884264 con aporte de capital de Bs. 350.000.

La consultora ofrece los siguientes servicios:

Consultoría: Estudios T.E.S.A (Técnico. Económico. Social. Ambiental), estudios E.I. (Estudios de Identificación), estudios de diseño final (EDF), estudios de pre-inversión (EPI). Todos estos estudios se caracterizan en el área de construcción.

Obras de ingeniería civil: Construcción de mercados, escuelas, centros de salud, tinglados, canchas, hospitales, sedes y construcciones de infraestructuras en general; mantenimiento de todo lo nombrado anteriormente, reparaciones, y cerramientos.

Venta de maquinarias: Adquisiciones y equipamientos.

Desde el año de creación hasta el año 2012, la consultora sólo ofrecía los servicios de supervisiones y consultorías; luego de ese año hasta la fecha, se aumentó los servicios de construcción, se ejecutaron obras y venta de maquinarias.

La consultora "COTEDMA", está integrada por un grupo de profesionales especializados en cada área, los cuales tienen como principal objetivo mantener completamente satisfechos a sus clientes (entidades gubernamentales, instituciones públicas y privadas), ayudando al mercado competente a tomar las mejores decisiones.

En ocasiones cuando la demanda aumenta hace que la empresa necesite contratar trabajadores eventuales, entre estos ingenieros, contratista, choferes, mano de obra, etc.; esto genera problemas entre los trabajadores fijos y eventuales; tales como la comunicación, la coordinación de actividades y no saber exactamente qué deben realizar.

Los trabajadores cuando recién ingresan no saben qué deben hacer con exactitud, existen casos en que dos trabajadores están haciendo las mismas tareas. Esto se debe a la falta de organización de la empresa, entonces lo primero que debe saber un trabajador nuevo, como parte de la inducción que debe recibir por parte de la empresa, es conocer la visión, misión y objetivos de la compañía, el organigrama funcional de toda la empresa y por ende el manual organizacional (manual de funciones y manual de normas y procedimientos).

El conocimiento de los componentes organizacionales facilitará el proceso de inducción del personal y permitirá la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.

Al implementar el manual organizacional, se podrá comparar los tiempos de realización de tareas entre trabajadores y mejorar la efectividad del trabajo asignado de acuerdo a sus conocimientos, destrezas y habilidades.

2.3.2. Definición de los servicios

La consultora ofrece los siguientes servicios:

Consultoría: Estudios T.E.S.A (Técnico. Económico. Social. Ambiental), estudios E.I. (Estudios de Identificación), estudios de diseño final (EDF), estudios de pre-inversión (EPI). Todos estos estudios se caracterizan en el área de construcción.

Obras de ingeniería civil: Construcción de mercados, escuelas, centros de salud, tinglados, canchas, hospitales, sedes y construcciones de infraestructuras en general; mantenimiento de todo lo nombrado anteriormente, reparaciones y cerramientos.

Venta de maquinarias: Adquisiciones y equipamientos.

2.3.3. Dimensión de la administración

2.3.3.1. Planeación

La consultora no tiene definido claramente los elementos de planeación, los cuales fueron identificados dentro de la empresa de la siguiente manera:

Visión

Somos una empresa experta en servicios de construcción reconocida a nivel departamental por su capacidad y desarrollo en proyectos de infraestructura, consultoría y diseños, cumpliendo con los estándares de calidad normas básicas de los sistemas de administración gubernamental e innovando con las últimas tendencias que se actualizan día a día en el rubro de la construcción, lo que nos lleva a mejorar los procedimientos para una mejor eficacia, eficiencia y economía en los trabajos a ejecutar.

Misión

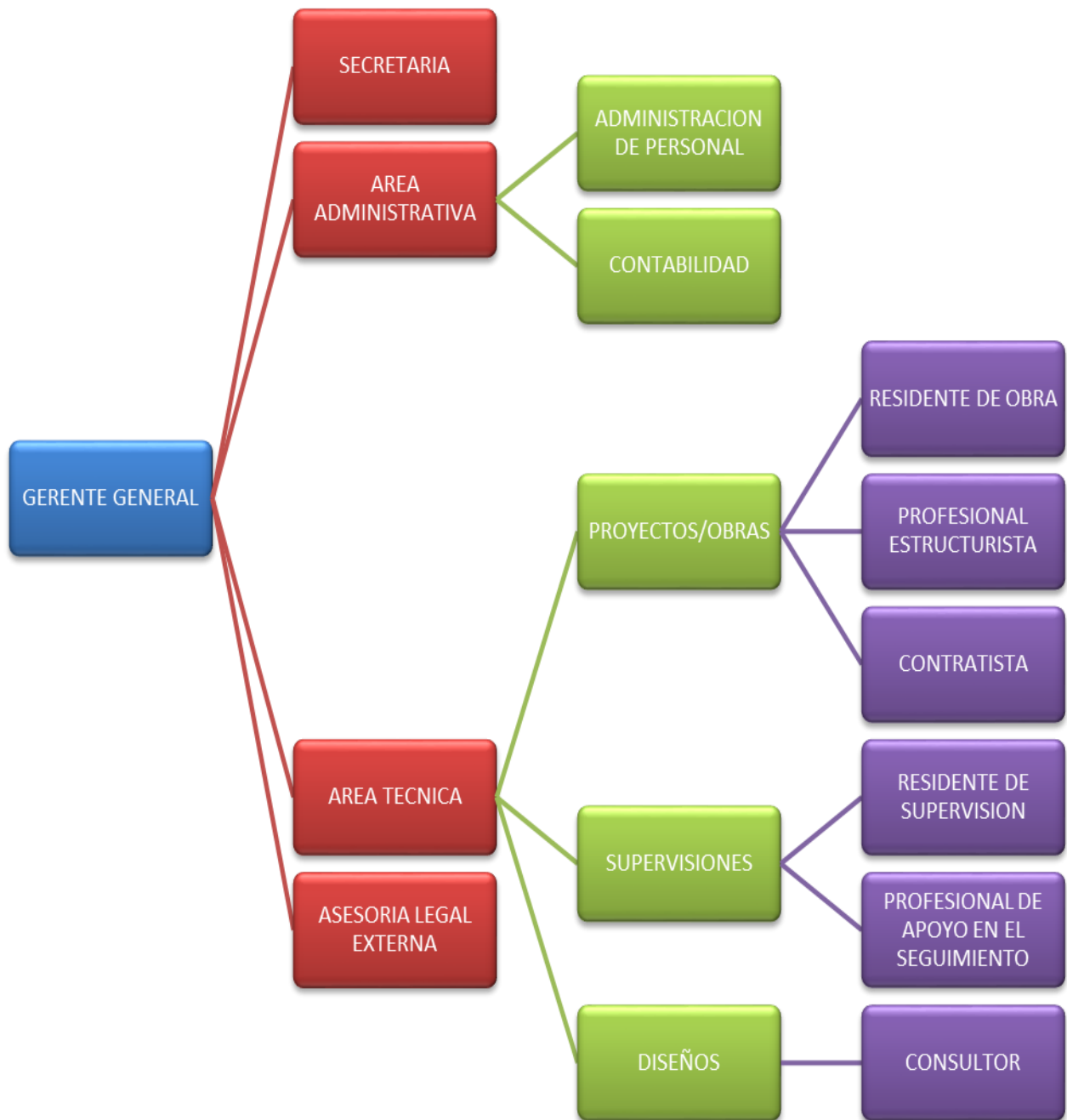
Ser una empresa líder y reconocida imparcialmente a nivel nacional en el rubro de la construcción con un equipo de profesionales, comprometidos, evolucionando

constantemente en nuestros servicios para ofrecer obras que satisfagan las necesidades de nuestros sectores tanto privados como públicos y garantizar la solidez de la empresa.

Objetivos

- ❖ Posicionarse en el mercado como empresa líder en consultoría.
- ❖ Establecer mecanismos modernos sobre la aplicación de los materiales en la construcción.
- ❖ Ser la mejor opción de asesoría para nuestros clientes.

2.3.3.2. Organización



2.3.3.3. Dirección

El gerente general de la empresa tiene una actitud positiva de influir al personal a trabajar en equipo para el logro de sus objetivos.

2.3.3.4. Control

La empresa no mide el desempeño en el desarrollo de sus actividades ya que no tienen establecidas sus normas, lo cual no le permite realizar correcciones en las variaciones respecto a los planes.

2.3.4. Dimensión de recursos humanos

La empresa “COTEDMA” cuenta con el siguiente personal: de los cuales siete son permanentes, pero también contratan personal eventual, para que desarrollen en alguna fase del proceso y contando con los eventuales llegan a los cincuenta.

Cuadro N° 4: Planilla del personal de la consultora “COTEDMA”

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	PROFESIÓN	AÑOS DE EXPERIENCIA
1	Wilson Chungara Bejarano.	Ingeniero Civil	4
2	Luis Ortega Velásquez.	Licenciado	10
3	Sonia López Castillo.	Ingeniera Ambiental	10
4	Jorge Rodríguez Espada.	Ingeniero Civil	4
5	William Zenteno.	Ingeniero Civil	12
6	Juan Carlos Chungara Bejarano.	Ingeniero Civil	4
7	José Medina Márquez.	Licenciado	2

Fuente: Elaboración propia (en base a la información proporcionada por la consultora).

2.4. ANÁLISIS FODA

	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa cuenta con personal capacitado. 2. Buena relación con los proveedores. 3. Experiencia de trabajos de consultorías del personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando la demanda se eleva, se contrata personal eventual 2. Poca diferenciación del servicio. 3. Duplicidad de funciones
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las empresas requieren maquinaria, asesorías y otros servicios, lo cual le permite a la consultora ofertar sus servicios. 2. Actualmente existe gran demanda de estos tipos de servicios que la consultora ofrece. 3. Fomento a la vivienda (proyecto AEVIVIENDA) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar los ambientes de trabajo para una mejor atención de los servicios que ofrece la consultora "COTEDMA". (F2, O3). 2. Ofrecer servicios adicionales a los clientes en las compras realizadas (F1, F3, O2). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar nuevos inversionistas dentro de la consultora para la adquisición de nuevas maquinarias. (D2, O2). 2. Establecer claramente las funciones con un manual a fin de evitar duplicidad de funciones (D1, D3, O2).
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de empresas consultoras que desarrollen los mismos servicios. 2. Gran cantidad de consultoras. 3. Difícil diferenciación del servicio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar constantemente al personal para crear una ventaja competitiva frente a la competencia. (A3, F1, F3). 2. Desarrollar estrategias de oferta de nuestros servicios contando con la experiencia del personal para enfrentar a la competencia (F3, A1). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inyectar capital para las diferentes operaciones de la empresa. (D2, A2). 2. Contar con el personal eventual adecuado para contrarrestar el ingreso de nuevas consultoras al mercado (D3, A3).

2.5. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico realizado a la consultora “COTEDMA” nos permitió extraer las siguientes conclusiones:

- En el país, cada vez se van creando nuevas empresas, más construcciones, lo cual le permite a la consultora tener mayor cantidad de clientes para ofertar sus servicios, así mismo las empresas cada vez van incorporando nuevas tecnologías.
- En cuanto a las leyes la consultora puede adaptarse a las exigencias de las mismas y decretos que establece el gobierno.
- La consultora “COTEDMA”, no tiene establecido claramente los elementos de planeación.
- El organigrama actual no se encuentra bien definido y no describe claramente los cargos que existen en la consultora “COTEDMA”.
- No se encuentra bien delimitado los niveles de autoridad, responsabilidad y las líneas de comunicación.
- Se ha identificado que la empresa no cuenta con un manual de funciones donde estén enmarcadas las tareas a realizar por cada empleado.
- No cuenta con manual de normas y procedimientos para saber qué pasos seguir en cada servicio brindado.

El presente capítulo se realizará un análisis sistemático y objetivo de la problemática planteada anteriormente, para así lograr demostrar la hipótesis.

Mediante el uso de diferentes herramientas, se obtendrá información referente a la realidad por la que está pasando la empresa.

Partiendo del análisis de la problemática de investigación se aplicarán diferentes métodos como cuestionarios y una evaluación de desempeño entre otros, para poder encontrar la información necesaria para cumplir y probar la hipótesis y alcanzar los objetivos, ayudando también a conocer factores que facilitarán encontrar la mejor alternativa de solución para la empresa.

Asumiendo que el diseño organizacional es el encargado de estructurar de manera ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización es conveniente tomar como unidad de relevamiento a todo el personal de la empresa.

Por lo tanto, para mejorar y facilitar el trabajo de capo se asumirá la temática desde un punto de vista estratégico y entendiendo que el diseño organizacional está sujeto a condiciones endógenas, teniendo así como variables operativas del manual organizacional; al organigrama, la descripción de puestos, los procedimientos y normas operativas formales.

Problema de investigación

La falta de un manual organizacional provoca la ineficiencia en el desempeño del personal, afectando en la prestación de servicios de la consultora “COTEDMA”.

Formulación del problema

¿Qué elementos o factores por la falta de un diseño de manual organizacional en la consultora “COTEDMA”, provoca ineficiencia en el desempeño del personal?”

Hipótesis

Los factores que provocan ineficiencia en la consultora “COTEDMA”, son: organigrama no definido claramente, las dificultades de la descripción de puestos y la inexistencia de procedimientos y normas operativas formales, hace que el desempeño del personal sea ineficaz.

Preguntas de investigación

¿Qué aspectos se deben considerar para mejorar el organigrama actual de la consultora?

¿Qué factores de los procesos y normas deben corregirse para mejorar el desempeño de los trabajadores?

Objetivos.

- Determinar las falencias de la estructura organizacional y el organigrama.
- Identificar las dificultades con el manual de funciones que no describe claramente los puestos.
- Definir las normas operativas formales que deben considerarse pero el desempeño del personal.

Población y muestra

Para el presente trabajo es necesario la realización de un censo que se aplicará al personal fijo de la empresa y no así a la persona temporal, ya que este varía de acuerdo a las obras que realiza la empresa y no depende directamente de la misma.

El personal fijo de la empresa es de 7 personas las cuales se detalla en la siguiente tabla:

Ing. Wilson Chungara Bejarano	GERENTE GENERAL
Lic. Luis Ortega Velásquez.	ADMINISTRADOR
Ing. Sonia López Castillo	AMBIENTALISTA
Ing. Jorge Rodríguez Espada	ING. CIVIL
Ing. William Zenteno	ING. CIVIL
Ing. Juan Carlos Chungara Bejarano	ING. CIVIL
Lic. José Medina Márquez	CONTADOR

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El método que se utilizara en la presente investigación será la encuesta, para la cual se utilizara un cuestionario estructurado que nos permitirá recoger la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación y probar la hipótesis planteada previamente.

Además, también será necesaria y pertinente la realización de una evaluación de desempeño, para así poder cruzar los resultados de este proceso, con los resultados del cuestionario y así poder cruzar variables y probar la hipótesis planteada.

Cuestionario

Para obtener la información necesaria en la investigación se aplicará un cuestionario dirigido a los empleados de la empresa COTEDMA el cual para obtener una mejor calidad de información usará escalas comparativas y no comparativas

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

PLANIFICACIÓN

La empresa consultora COTEDMA no ha establecido estándares de desempeño para los empleados, por lo que no dispone de un registro histórico que permitan comprobar cuál es el nivel de desempeño normal de los trabajadores. Esto dificulta la evaluación del desempeño puesto que no existen niveles estándares de desempeño con los que comparar el desempeño de un empleado para determinar si es o no adecuado.

Por lo tanto, la evaluación de desempeño al personal de la empresa Consultora COTEDMA, se llevará a cabo debido a que hasta el momento no se formalizó este proceso. Además, se necesita obtener información acerca del desempeño de los trabajadores para así determinar posibles fallas en los procesos o en las personas que trabajan en la empresa.

Objetivos:

- Medir de manera objetiva el desempeño del personal de la empresa Consultora COTEDMA en el desarrollo de sus actividades.
- Identificar puntos críticos en las actividades que realizan los trabajadores de la empresa Consultora COTEDMA, donde se deban mejorar o reforzar las aptitudes del trabajador.
- Establecer los niveles de desempeño de los trabajadores de la empresa Consultora COTEDMA.

Determinación de la población a evaluar

Realizando un análisis de las actividades que realizan los trabajadores de la empresa Consultora COTEDMA, además de un posterior análisis de la estructura de la empresa, se determinó que la evaluación se la realizará a todo el personal, ya que todo el personal es clave en la prestación del servicio de la empresa.

Exceptuando al gerente general ya que conjuntamente con el se trabajara los criterios de evaluación.

Determinación y definición de factores de evaluación

Hay determinadas factores que son indispensables para ciertos puestos de trabajo, puesto que la evaluación de los factores de los empleados puede ser muy subjetiva, se ha diseñado

un **diccionario de factores**, que describe los factores más valoradas por la empresa y que son fundamentales para alcanzar un desempeño adecuado, con el objetivo de garantizar la objetividad de los resultados lo máximo posible. En este diccionario se han contemplado cinco factores fundamentales, necesarios para un nivel de desempeño adecuado, ordenadas de mayor a menor importancia: **compromiso, responsabilidad, preocupación por el orden y la calidad, cooperación y mejora continua.**

Factores				
	NIVELES			
	DEFINICIÓN	NECESARIO/DESEABLE	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
Compromiso	Orientación del empleado al logro de los objetivos de la compañía y a cubrir sus necesidades.	Respeto las normas de la empresa. Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros. Conoce la organización (estructura, negocio, procesos, objetivos, etc.). Respeto a sus superiores y sigue sus indicaciones.	Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros (de su área o departamento u otro/a). Se siente orgulloso de pertenecer a la organización. Se preocupa por transmitir una imagen positiva de la organización.	Promueve la filosofía y los valores de la organización entre sus subordinados y compañeros. Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas

				competidoras (de las cuáles hay constancia/ evidencia). Antepone las necesidades de la empresa a las suyas propias (prioridades, preferencias, etc.).
Responsabilidad	Actitud de compromiso con las funciones y tareas y con la empresa respondiendo de sus acciones pasadas, presentes y futuras.	Se responsabiliza de sus tareas y actividades y responde de sus actos. No toma decisiones que no son de su ámbito de actuación, sino que recurre a sus superiores en casos que exceden de sus capacidades. Cumple con los plazos.	Desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y	Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo coste incrementan la satisfacción del cliente, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Cumple los

			<p>ésta se ha puesto en práctica). Cumple con los plazos, e incluso entrega las tareas y/o proyectos antes del plazo previsto (10% tareas/proyectos).</p>	<p>plazos a tiempo y a menudo antes de que finalice el plazo (25% de las tareas o proyectos). Asume un nivel de responsabilidad superior al esperado para un individuo de su nivel o posición</p>
<p>Preocupación por el orden y la calidad</p>	<p>Preocupación continúa por comprobar y controlar la corrección, calidad y precisión del trabajo realizado.</p>	<p>Se asegura y comprueba la validez de su trabajo antes de pasarlo a un cliente o un superior. Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a un cliente o un superior, pues el trabajo realizado está fundamentado y es de calidad.</p>	<p>Cuestiona los mecanismos establecidos y descubre formas para mejorar la agilidad del trabajo realizado sin restarle eficacia/eficiencia. Es reconocido por</p>	<p>El resultado de sus proyectos (los dirigidos por el individuo) siempre es satisfactorio. Los clientes solicitan ser atendidos por el empleado y</p>

			<p>los clientes por brindar servicios de alta calidad y sus proyectos (los dirigidos por el individuo) suelen ser satisfactorios (mín. 75% enuestas satisfacción favorables). Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva un registro de cada una de las tareas que realiza, demostrando orden y limpieza.</p>	<p>los compañeros quieren formar parte de su equipo de trabajo. Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento se pueden encontrar los documentos relativos a sus proyectos.</p>
Cooperación	Actitud del empleado que trabaja en equipo y	Muestra interés y predisposición para trabajar en equipo. Ayuda a sus	Mantiene al resto de miembros del equipo	Fomenta y promueve la participación y

	<p>colabora con los demás, se muestra asertivo y no genera tensiones innecesarias en el grupo.</p>	<p>compañeros/ supervisores cuando se lo piden. Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones con los compañeros. Se muestra colaborador, no competitivo.</p>	<p>informados. Busca objetivos y metas comunes para trabajar con sus compañeros. Escucha a las opiniones de sus compañeros y éstos se sienten valorados por el individuo evaluado.</p>	<p>colaboración . Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de integración para cada uno de los miembros del equipo. Reconoce y defiende la identidad del grupo. Promueve la colaboración con otros equipos de trabajo. Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de trabajo (reuniones, colaboración con los miembros, escucha</p>
--	--	--	--	--

				activa, etc.).
Mejora continua	Actitud enfocada a la búsqueda de la eficiencia y la eficacia. El empleado lleva a cabo sus actividades, funciones y responsabilidades buscando siempre la calidad y la mejora a través de la adaptación y modernización de los procesos y metodologías existentes en la organización	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos conforme adquiere experiencia y evoluciona en la empresa. Informa a sus superiores en caso de detectar un error que se ve incapaz de resolver por sí mismo.	Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras en la gestión y organización y consigue que el equipo de trabajo sea más eficiente (al menos un 5% de rentabilidad extra para el proyecto o tarea, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente).	Consigue que los proyectos o tareas incrementen su rentabilidad en más de un 10%, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente. Involucra a los miembros de su equipo para que propongan mejoras y contribuyan

				al logro de los objetivos.
--	--	--	--	----------------------------

Una vez definidas las factores a través del diccionario, se han ponderado y puntuado, sumando entre las cinco un total de 100 puntos. Se ha considerado que no todas las actitudes son igual de importantes por lo que no se les ha asignado el mismo peso a todas (ej.: compromiso y responsabilidad suman 25 puntos cada una mientras que la mejora continua sólo suma 10), lo mismo ha ocurrido con sus distintos niveles (el nivel necesario/deseable suma 50 puntos, el favorable 30 y el muy favorable 20). La distribución de las puntuaciones se puede observar la siguiente tabla:

Actitudes	Necesario/ Deseable	Favorable	Muy favorable	Total, actitud
Compromiso	12,5	7,5	5	25
Responsabilidad	12,5	7,5	5	25
Preocupación por el orden y la calidad	10	6	4	20
Cooperación	10	6	4	20
Mejora continua	5	3	2	10
Total	50	30	20	100

La valoración de los factores se realiza en base 100 sumando los puntos de los factores totales que tenga el empleado. Es decir, suponiendo que un empleado tuviera todas las actitudes señaladas en cada uno de sus niveles (necesario, favorable y muy favorable) sumaría un total de 100 puntos que sería el máximo, siendo el mínimo exigible la mitad, que son 50 puntos. A continuación, se muestra una tabla en la que se distribuyen los

intervalos de puntuación por cada una de las categorías para evaluar el rendimiento de los empleados:

Categorías	Puntuación
Actitud negativa	< 50
Exigible	50
Positiva	51-80
Excelente	81-100

Se requiriere alcanzar como mínimo la categoría de exigible para cualquiera de los puestos a evaluar, es decir, obtener un resultado en la evaluación de los factores como mínimo de 50 puntos, es así que se considerará que el empleado tiene un desempeño positivo o excelente.

	A. Necesario/Deseable (50%)	A. Favorable (30%)	A. Muy favorable (20%)	TOTAL			
<i>Compromiso</i>	Respetar las normas de la empresa.	3,2 5	Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros (de su área o departamento u otro/a).	3	Promueve la filosofía y los valores de la organización entre sus subordinados y compañeros.	1	25
	Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros.	3	Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.	2	Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras	2	

BIBLIOTECA

					empresas competidoras (de las cuáles hay constancia/ evidencia).		
	Conoce la organización (estructura, negocio, procesos, objetivos, etc.).	3	Se preocupa por transmitir una imagen positiva de la organización.	2,5	Antepone las necesidades de la empresa a las suyas propias (prioridades, preferencias, etc.).	2	
	Respeto a sus superiores y sigue sus indicaciones.	3,25					
<i>Responsabilidad</i>	Se responsabiliza de sus tareas y actividades y responde de sus actos.	4,25	Desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y ésta se ha puesto en práctica).	4,25	Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo costo incrementan la satisfacción del cliente, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.	2	25
	No toma decisiones que no son de su ámbito de	4	Desarrolla propuestas y toma	3,25	Cumple los plazos a tiempo y a	2	

	actuación, sino que recurre a sus superiores en casos que exceden de sus capacidades		decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y ésta se ha puesto en práctica).		menudo antes de que finalice el plazo (25% de las tareas o proyectos).		
	Cumple con los plazos.	4,25			Asume un nivel de responsabilidad superior al esperado para un individuo de su nivel o posición.	1	
<i>Cooperación</i>	Muestra interés y predisposición para trabajar en equipo.	2,5	Mantiene al resto de miembros del equipo informados.	3	Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de integración para cada uno de los miembros del equipo.	1	20
	Ayuda a sus compañeros/supervisores cuando se lo piden.	2,5	Busca objetivos y metas comunes para trabajar con sus compañeros.	1	Promueve la colaboración con otros equipos de trabajo.	1	

	Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones con los compañeros.	2	Escucha a las opiniones de sus compañeros y éstos se sienten valorados por el individuo evaluado.	2	Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de trabajo (reuniones, colaboración con los miembros, escucha activa, etc.).	1	
	Se muestra colaborador, no competitivo.	3			Reconoce y defiende la identidad del grupo.	1	
<i>Preocupación por el orden y la calidad</i>	Se asegura y comprueba la validez de su trabajo antes de pasarlo a un cliente o un superior.	5	Cuestiona los mecanismos establecidos y descubre formas para mejorar la agilidad del trabajo realizado sin restarle eficacia/eficiencia.	2	Los clientes solicitan ser atendidos por el empleado y los compañeros quieren formar parte de su equipo de trabajo.	1	20
	Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a un cliente o un superior, pues el trabajo realizado está fundamentado y es de calidad.	5	Es reconocido por los clientes por brindar servicios de alta calidad y sus proyectos (los dirigidos por el individuo) suelen ser satisfactorio (mín. 75%).	1,5	Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento se pueden encontrar los documentos relativos a sus proyectos o tareas.	2	

BIBLIOTECA

			Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva un registro de cada una de las tareas que realiza, demostrando orden y limpieza.	2,5			
<i>Mejora continua</i>	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos conforme adquiere experiencia y evoluciona en la empresa.	4	Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras en la gestión y organización y consigue que el equipo de trabajo sea más eficiente (al menos un 5% de rentabilidad extra para el proyecto o tarea, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente).	3	Consigue que los proyectos o tareas incrementen su rentabilidad en más de un 10%, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente.	1,5	10
	Informa a sus superiores en caso de detectar un error que se ve incapaz	1			Involucra a los miembros de su	0,5	

	de resolver por sí mismo.				equipo para que propongan mejoras y contribuyan al logro de los objetivos.		
	Total, categoría: Necesaria/Deseable	50	Total, categoría: Favorable	30	Total, categoría: Muy favorable	20	100

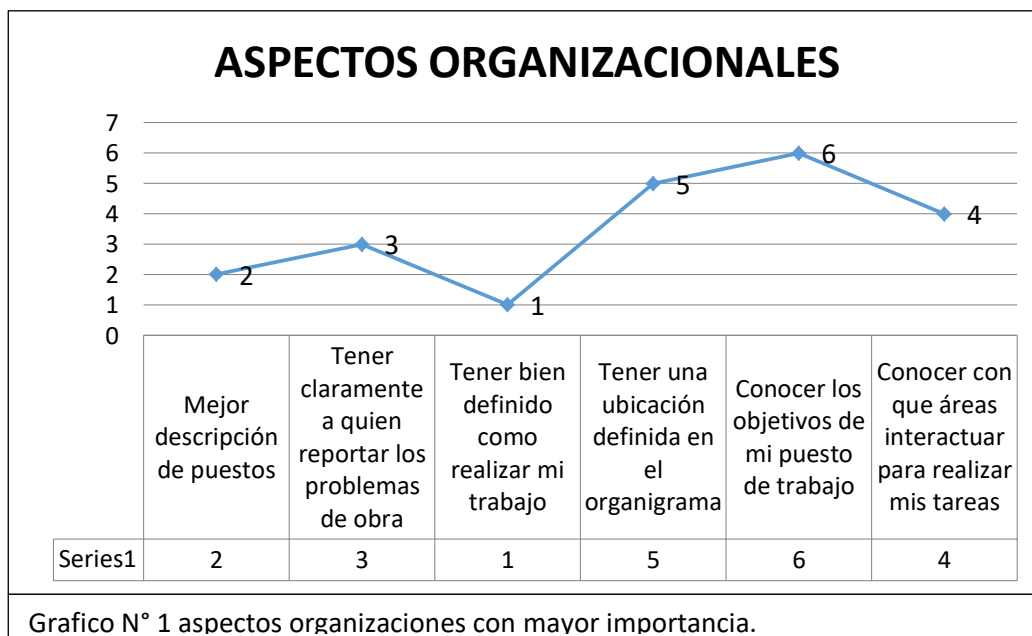
DETERMINACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

De acuerdo al tamaño de la empresa y a las actividades que se realiza, se aplicara un método de evaluación con orientación al pasado, porque este método es conveniente y más fácil de aplicar a organizaciones pequeñas de acuerdo a su número de personal, este método nos generará información sobre el desempeño de los trabajadores que permitirá identificar fallas y fortalezas, dentro de la organización, para así poder realizar acciones correctivas y reforzar las fortalezas de la empresa.

Por lo tanto, para poder lograr los objetivos planteados de antemano, se aplicará el método le “listas de verificación”, para que así; además de obtener información acerca del desempeño del personal, se puede identificar fallas en los procesos y después de obtener los resultados aplicar el principio del clasificación y orden del “método de jerarquización”.

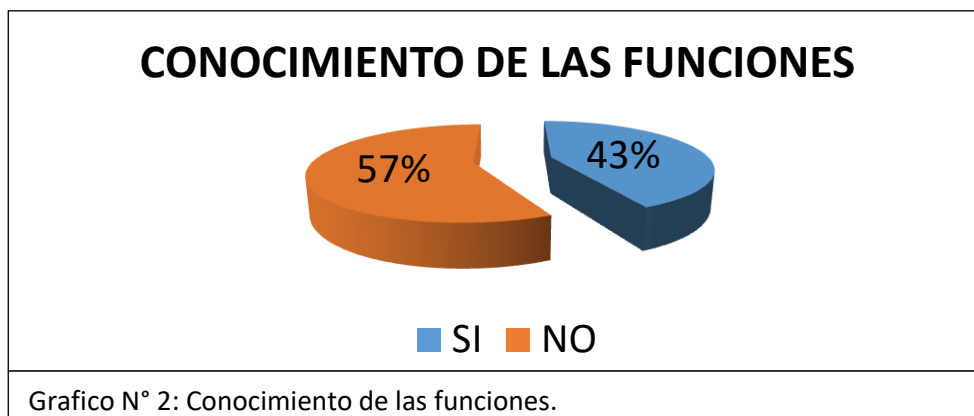
ANALISIS DE RESULTADOS

1. Aspecto organizacional con más importancia



Los aspectos organizacionales que el personal considera que se debe tomar mucha atención en la empresa es “tener bien definido como realizar mi trabajo”, teniendo en segundo lugar; “mejor descripción de puesto” y en tercer “tener claramente a quien reportar los problemas de obras, teniendo como último aspecto “conocer los objetivos de mi puesto de trabajo”.

2. Conocimiento de las funciones por parte del personal



Se puede observar que el 57% del personal conoce sus funciones y un 43% considera que no conoce claramente las funciones que debe desempeñar dentro de la empresa.

3. Valoración del personal a elementos de la planeación.

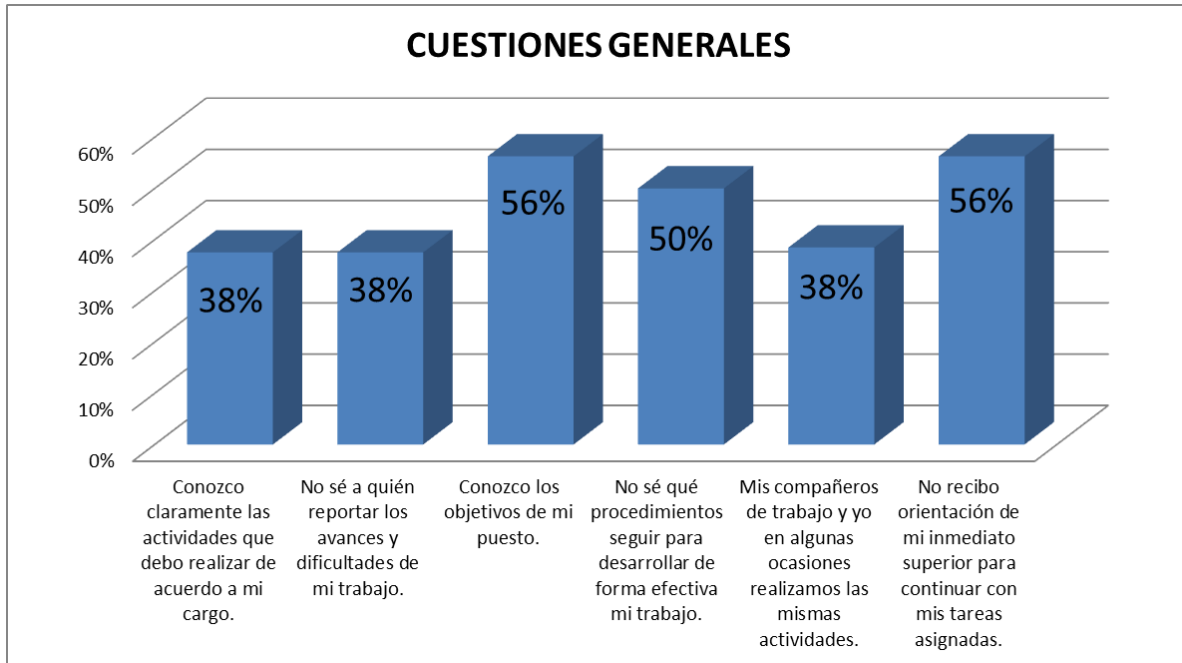
ELEMENTOS DE PLANEACION	Por completo en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Por completo de acuerdo
	1	2	3	4	5
Conozco claramente las actividades que debo realizar de acuerdo a mi cargo.	0%	8%	38%	33%	21%
No sé a quién reportar los avances y dificultades de mi trabajo.	13%	25%	38%	25%	0%
Conozco los objetivos de mi puesto.	6%	38%	56%	0%	0%
No sé qué procedimientos seguir para desarrollar de forma efectiva mi trabajo.	25%	50%	25%	0%	0%
Mis compañeros de trabajo y yo en algunas ocasiones realizamos las mismas actividades.	0%	8%	23%	31%	38%
No recibo orientación de mi inmediato superior para continuar con mis tareas asignadas.	6%	38%	56%	0%	0%

FRECUENCIA DE RESPUESTAS					
ELEMENTOS DE PLANEACION	Por completo en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Por completo de acuerdo
	1	2	3	4	5
Conozco claramente las actividades que debo realizar de acuerdo a mi cargo.	0	1	3	2	1
No sé a quién reportar los avances y dificultades de mi trabajo.	2	2	2	1	0
Conozco los objetivos de mi puesto.	1	3	3	0	0
No sé qué procedimientos seguir para desarrollar de forma efectiva mi trabajo.	3	3	1	0	0
Mis compañeros de trabajo y yo en algunas ocasiones realizamos las mismas actividades.	0	1	2	2	2
No recibo orientación de mi inmediato superior para continuar con mis tareas asignadas.	1	3	3	0	0

En esta tabla se presenta la frecuencia con la que se dio una respuesta a cada una de los factores respecto a la valoración que se da, teniendo así la siguiente tabla en términos absolutos.

SUMAS TOTALES						
ELEMENTOS DE PLANEACION	Por completo en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Por completo de acuerdo	TOTALES
	1	2	3	4	5	
Conozco claramente las actividades que debo realizar de acuerdo a mi cargo.	0	2	9	8	5	24
No sé a quién reportar los avances y dificultades de mi trabajo.	2	4	6	4	0	16
Conozco los objetivos de mi puesto.	1	6	9	0	0	16
No sé qué procedimientos seguir para desarrollar de forma efectiva mi trabajo.	3	6	3	0	0	12
Mis compañeros de trabajo y yo en algunas ocasiones realizamos las mismas actividades.	0	2	6	8	10	26
No recibo orientación de mi inmediato superior para continuar con mis tareas asignadas.	1	6	9	0	0	16
Totales	7	26	42	20	15	110

Considerando la tabla de sumas totales se tiene el porcentaje de acuerdo al atributo de la siguiente manera.



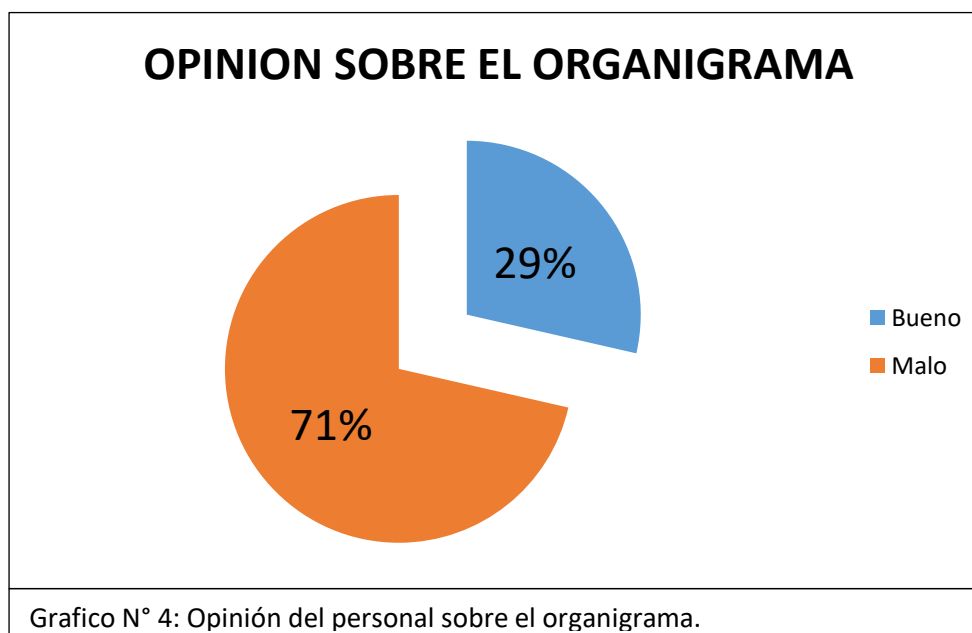
Así se puede observar que:

- En un 38% no están de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a los elementos de la planeación como ser: “Conozco claramente las actividades que debo realizar de acuerdo a mi cargo”, “No sé a quién reportar los avances y dificultades de mi trabajo”,
- Respecto a que “conozco los objetivos de mi puesto” un 56% no están de acuerdo ni en desacuerdo.
- En cuando a “No sé qué procedimientos seguir para desarrollar de forma efectiva mi trabajo” un 50% está en desacuerdo.
- En un 38% por completo en de acuerdo que “Mis compañeros de trabajo y yo en algunas ocasiones realizamos las mismas actividades”.
- Un 56% no están de acuerdo ni en desacuerdo en cuando a “No recibo orientación de mi inmediato superior para continuar con mis tareas asignadas”.

Por lo tanto el personal de la empresa “COTEDMA” considera lo siguiente:

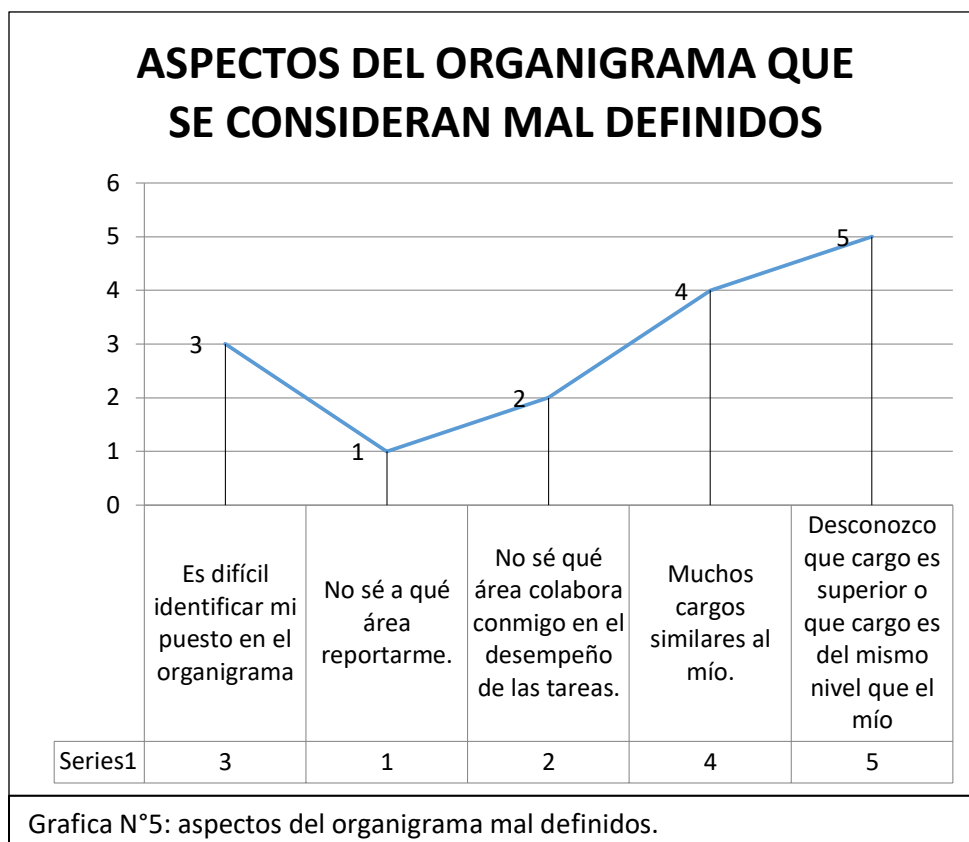
- En cuanto a “conozco claramente las actividades que se debe realizar de acuerdo a mi cargo”, afirman que “no están en desacuerdo ni de acuerdo”, puesto que a veces tienen a hacer funciones q no les corresponde por la emergencia del caso.
- Respecto a “no sé a quién reportar los avances y dificultades de mi trabajo”, consideran que están “en desacuerdo”, ya que trabajan con su inmediato superior a cuál reportan constantemente.
- Sobre “Conozco los objetivos de mi puesto”, es notorio ver que la mayoría dijo que están “en desacuerdo”, puesto q ellos solo se limitan a efectuar sus funciones.
- En cuanto a “No sé qué procedimientos seguir para desarrollar de manera continua mi trabajo”, los empleados afirman que “En desacuerdo” debido a que los mismos cuentan con una experiencia en el campo.
- Respecto a “Mis compañeros de trabajo y yo en algunas ocasiones realizamos las mismas actividades”, consideran que “De acuerdo” ya que no están claramente definidas las funciones.
- Sobre “No recibo orientación de mi inmediato superior para continuar con mis tareas asignadas”, vemos que opinan “En desacuerdo” debido a que reciben una instrucción al ingresan a la empresa.

4. Opinión del personal sobre el organigrama



El personal de la empresa considera que el organigrama es malo en un 71%, mientras que el resto 29% está de acuerdo con el diseño que se tiene.

5. Aspectos del organigrama que se consideran mal definidos.



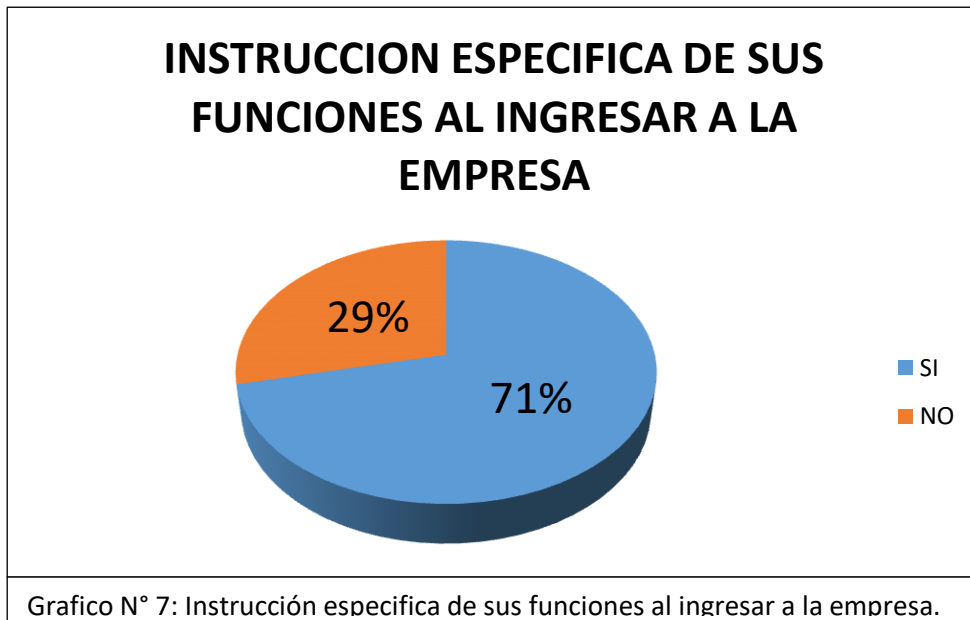
El personal de “COTEDMA” considera que el aspecto más importante que está mal definido en el organigrama es “No sé a qué área reportarme”, seguido de “no sé qué área colabora conmigo en el desempeño de las tareas, en tercer lugar “Es difícil identificar mi puesto en el organigrama”, en cuarto lugar “Muchos cargos similares al mío” y por último “es difícil identificar mi puesto en el organigrama”, teniendo como en último punto “Desconozco que cargo es superior o que cargo es del mismo nivel que el mío”.

6. Realización de actividades fuera de sus funciones



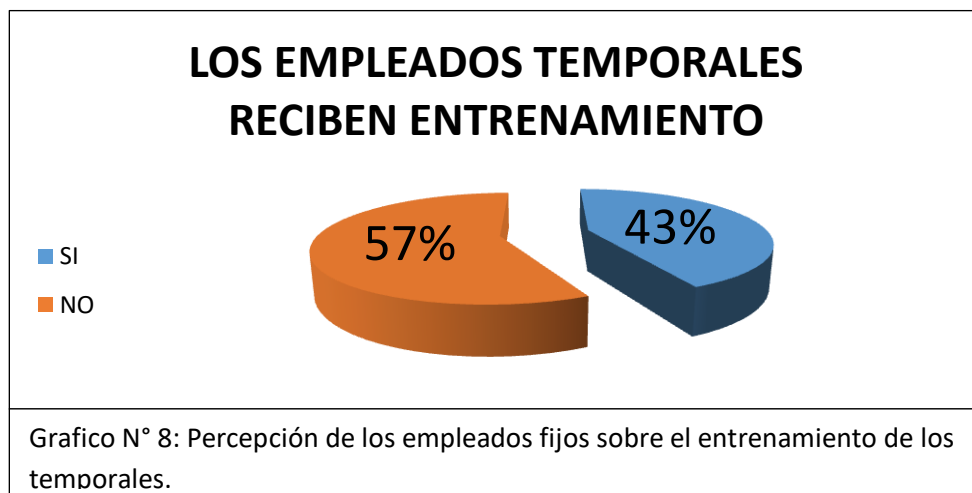
El personal de la empresa “COTEDMA” nos muestra que el 71% de los mismo a realizado actividades que estaban fuera de sus funciones explicadas al ingresar a trabajar dentro de la empresa, mientras que el 29% afirma que solo realizan las funciones por las que fueron contratados.

7. Instrucción específica de sus funciones al ingresar a la empresa



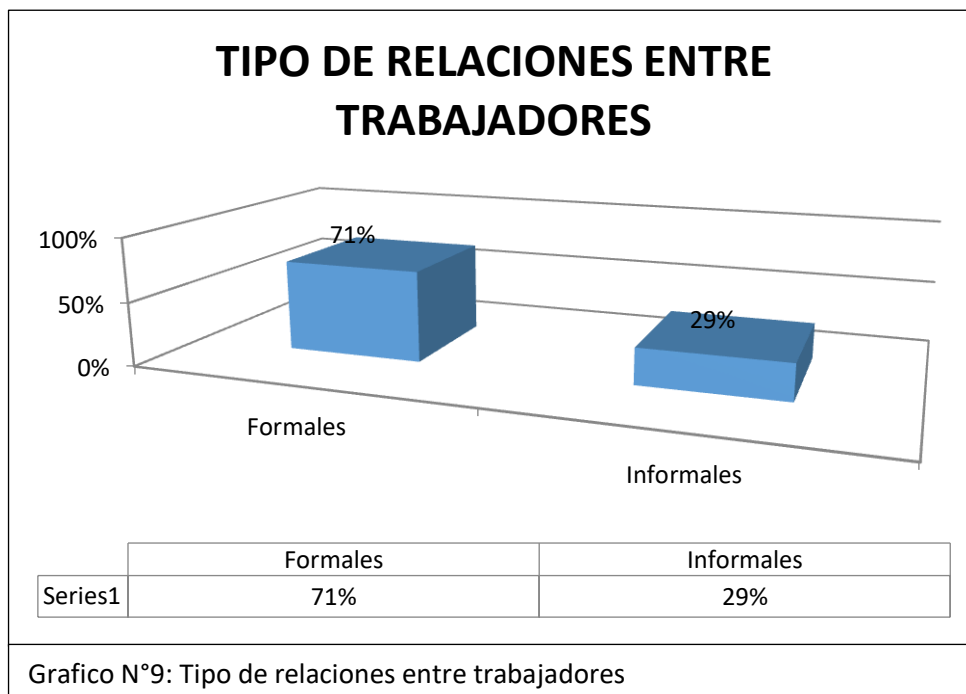
Respecto a esta pregunta, se puede ver que el personal en un 71% si recibió una instrucción específica de sus funciones al ingresas a trabajar dentro de la empresa, sin embargo, vemos que el restante 29% no recibió tal instrucción.

8. Percepción de los empleados fijos sobre el entrenamiento de los temporales.



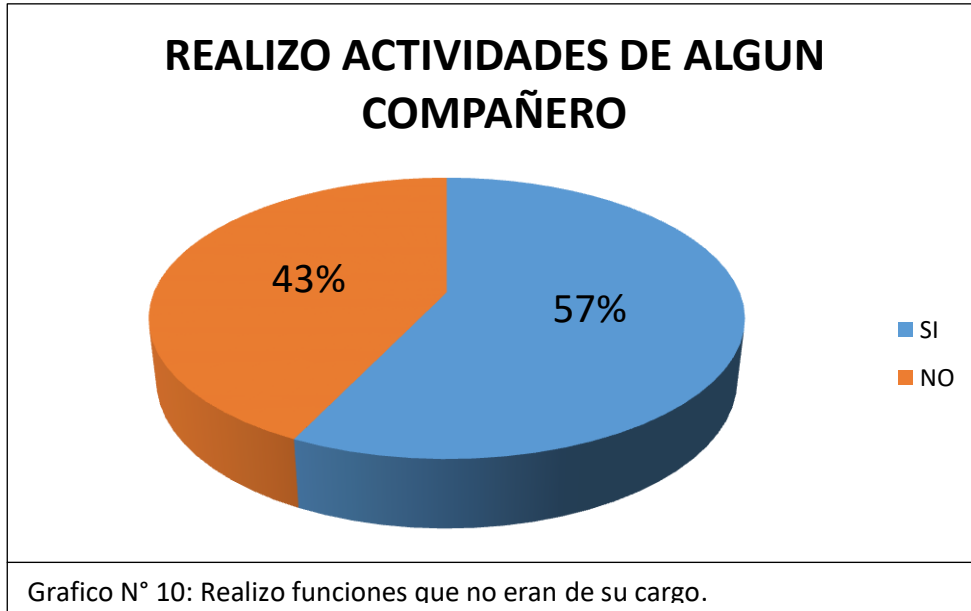
Podemos ver que al respecto el 57% personal fijo considera que el personal temporal no recibe un entrenamiento adecuado y el restante 43% afirma que el personal temporal estaría siendo bien instruido.

9. Tipo de relaciones que se manejan dentro de la organización.



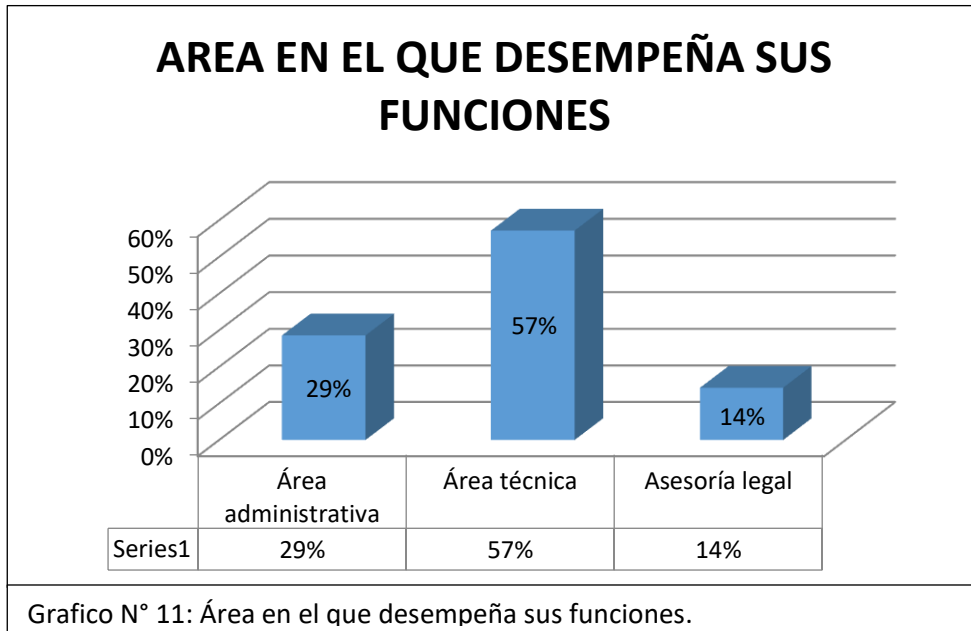
El personal de la empresa “COTEDMA” en su 71% realiza relaciones de tipo formales mientras que el 29% realiza relaciones informales, y no se ven relaciones informales en el mismo.

10. Realizo funciones que no eran de su cargo



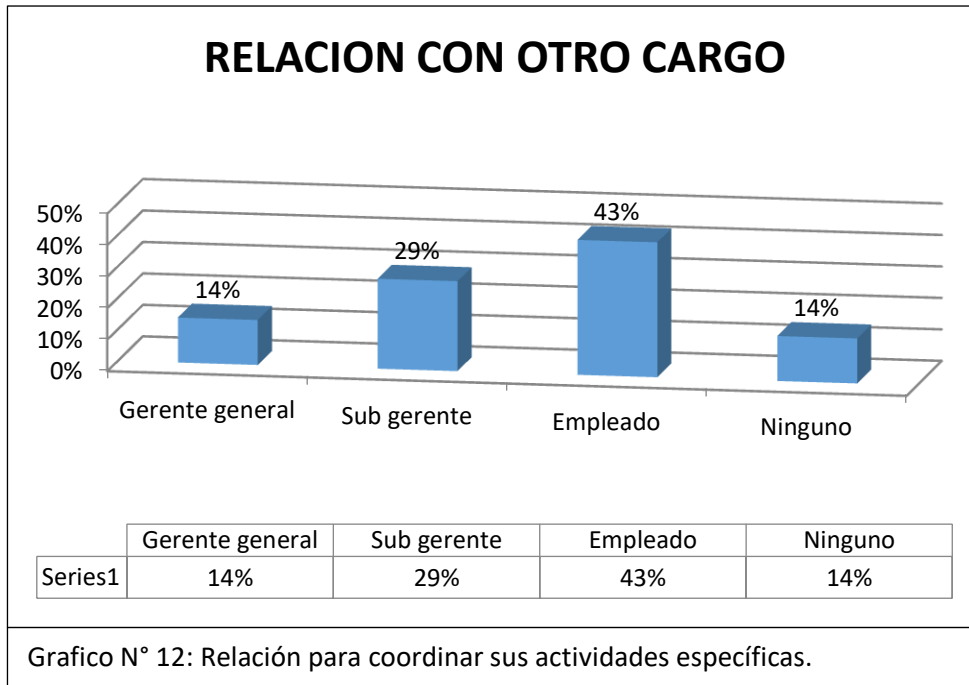
El personal en su 57% afirma que en algún momento tuvo que realizar funciones que no estaban establecidos en su cargo, mientras que el 43% no pasaron por esta situación.

11. Área en el que desempeña su trabajo.



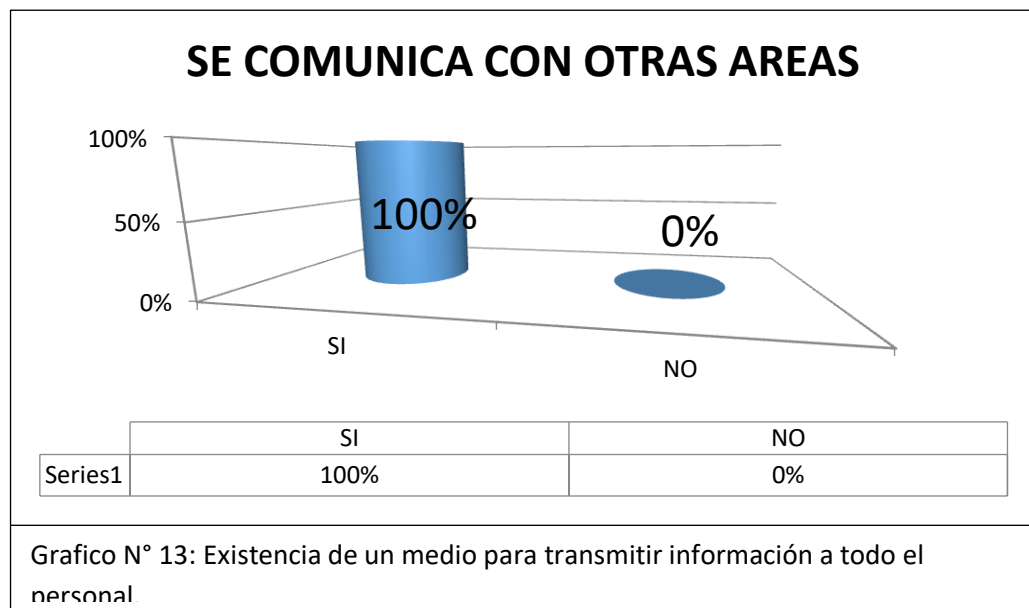
Así podemos ver que el 57% del personal desempeña sus funciones del Área técnica, un 29% en el Área administrativa y solo el 14% en la Asesoría legal.

12. Relación para coordinar sus actividades específicas.



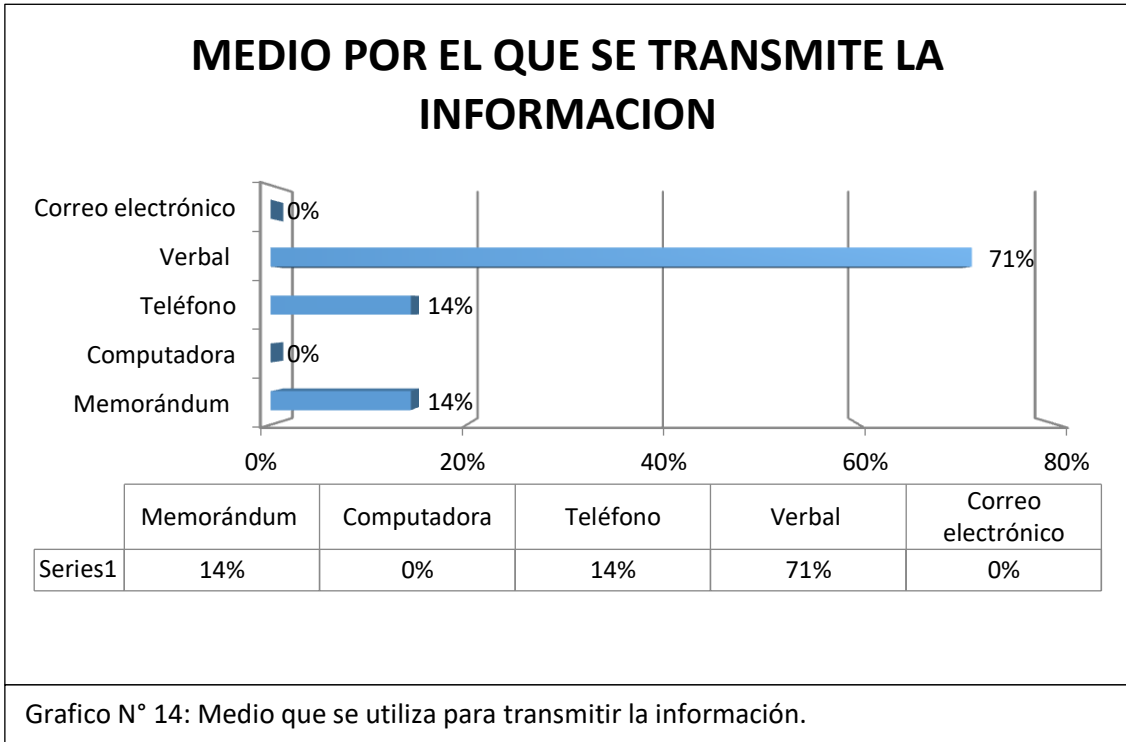
El personal realiza mayor coordinación con los empleados en un 43% mientras que con el gerente general en un 14%.

13. Existencia de un medio para transmitir información a todo el personal.



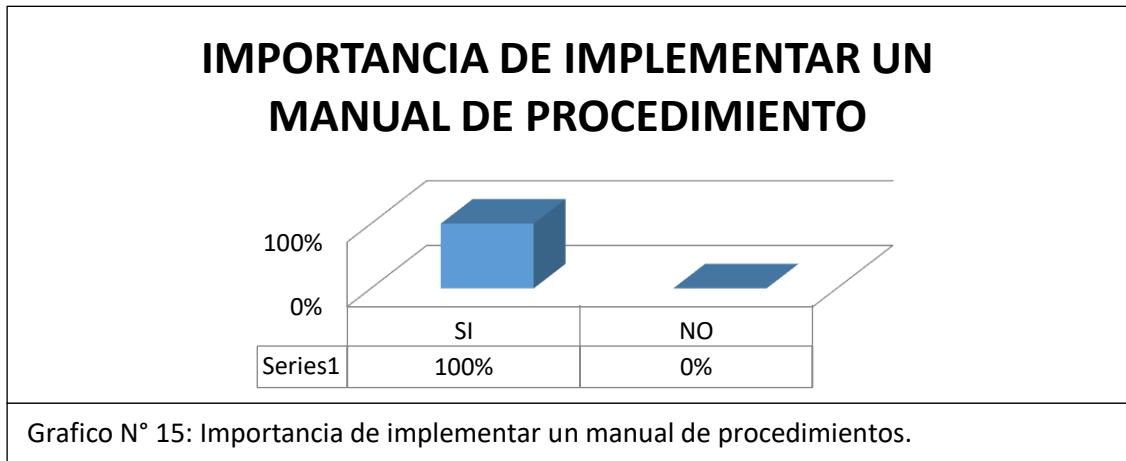
Todo el personal afirma la existencia de un medio para transmitir información a todos los miembros de la organización.

14. Medios que se utiliza para transmitir la información a todo el personal



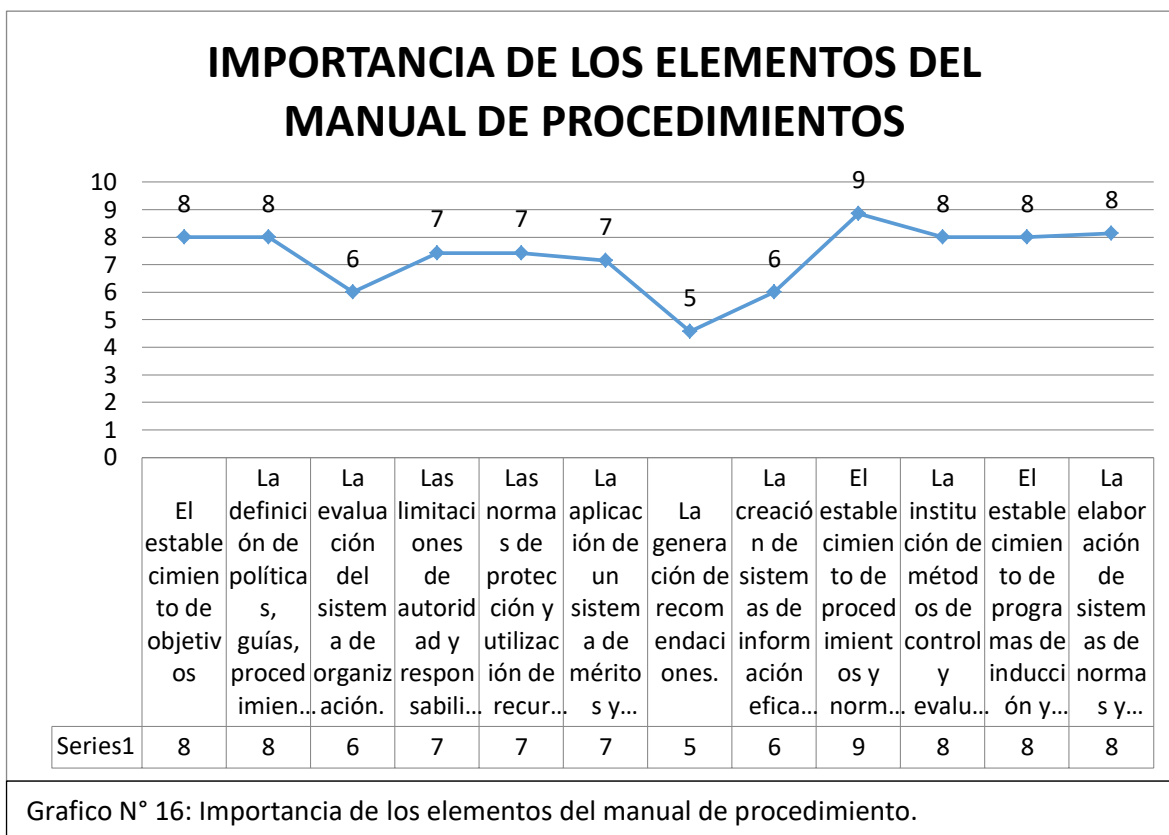
Con esto es posible ver que en su mayor medio que utilizar para transmitir la información es de forma verbal (71%) dejando en segundo lugar los memorándums (14%) y teléfono (14%).

15. Importancia de la implementación de un manual de procedimientos



Respecto a esta interrogante vemos que el 100% del personal considera necesario implementar un manual de procedimientos adecuado para la consultora.

16. Importancia de los elementos del manual de procedimientos



Al respecto el personal considera

- Menos importante la generación de recomendación dentro de este manual asignándole en promedio una calificación de 5 pts,
- Asigna 6 pts tanto a la evaluación del sistema de organización como a la creación de sistemas de información eficaces,
- 7 pts asigna tanto a las limitaciones de autoridad y responsabilidad, las normas de protección y utilización de recursos, la aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración del personal.
- Da 8 puntos al establecimiento de objetivos, la definición de políticas, guías, procedimientos y normas, la institución de métodos de control y evaluación de la

gestión, el establecimiento de programas de inducción y capacitación del personal y la elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.

- Y la mayor puntuación dada de 9 pts, el establecimiento de procedimientos y normas.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Con el presente trabajo de campo es evidente ver que la falta de un manual de funciones repercute en el desempeño de las funciones que realiza el personal dentro de la consulto “COTEDMA”.

Esto se demuestra sobre todo en que los trabajadores consideran como principal aspecto tener claramente definidas sus funciones que debe realizar, ya que el 43% del personal considera que no están claramente definidas, lo cual resulta alarmante.

Por otro lado, se ve que el personal considera muchos aspectos de forma funcional esto sobre todo porque las relaciones que se efectúan dentro de la organización son de este tipo en un 71%, por lo que muchos de los empleados solo pueden distinguir a quien reportar de acuerdo al tipo de trabajo que llevan a cabo, con lo cual explica por qué la mayor de información se la llega a comunicar de forma verbal (71%).

Así se ve que el 71% del personal considera el organigrama actual es malo, ya que en el mismo porcentaje (71%) fue que se vio realizando actividades de otro cargo, llegando a afectar el desarrollo de sus funciones.

Respecto al personal que se llega a contratar, el 57% del personal ve que estos no reciben una instrucción buena lo que llega a repercutir en el desarrollo de sus funciones, haciendo que se limiten en la realización de sus funciones.

En cuanto al tipo de personal que se utiliza vemos que el 57% de los mismos es del área técnica, sin embargo, vemos que el 86% del personal tuvo algún tipo de restricción, esto sobre todo a que el tipo de trabajo que realizan es más técnico, y la mayor coordinación que se tiene es entre los empleados (43%).

Y por último se puede considerar la elaboración de un manual de procedimientos ya que todo el personal considero que se debe tener uno, en donde se tuvo como picos de este manual los siguientes elementos: puntos al establecimiento de objetivos, la definición de políticas, guías, procedimientos y normas, la institución de métodos de control y evaluación de la gestión, el establecimiento de programas de inducción y capacitación del personal y la elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos y la mayor puntuación dada de 9 pts, el establecimiento de procedimientos y normas.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

Para poder comprobar de la mejor forma la hipótesis, es que se llegó a utilizar una evaluación de desempeño para poder ver cuál es la situación actual del personal dentro de la organización, en donde para evitar susceptibilidad por parte del personal se codificaron los empleados por número, a fin de evitar pedir el nombre de los mismo, teniendo así los siguientes resultados de esta evaluación.

Nº empleado	Calificación	Categorización	Percepción del diseño organizacional
1	50	Exigible	Mala percepción del diseño organizacional
2	47,5	Actitud negativa	Mala percepción del diseño organizacional
3	58	Positiva	Buena percepción del diseño organizacional
4	46,25	Actitud negativa	Mala percepción del diseño organizacional
5	74,25	Positiva	Buena percepción del diseño organizacional
6	59	Positiva	Mala percepción del diseño organizacional

Ya que la presente investigación se manejan dos variables cualitativas, vamos a proceder al realizar la prueba de la hipótesis, usando la herramienta estadística de la chi-cuadrada. Por lo tanto, recordaremos la hipótesis planteada.

H: Los factores que provocan ineficiencia en la consultora “COTEDMA”, son: organigrama no definido claramente, las dificultades de la descripción de puestos y la inexistencia de normas operativas formales, hace que el desempeño del personal sea ineficaz.

Las variables en estudio son:

Variable X: Diseño organizacional

Variable Y: Desempeño.

El primer paso pasa para la prueba de la hipótesis mediante el uso de la Chi-cuadrada es establecer una hipótesis nula.

Hipótesis Nula

Ho: Los factores que provocan ineficiencia en la consultora “COTEDMA”, son: organigrama no definido claramente, las dificultades de la descripción de puestos y la inexistencia de normas operativas formales, no hace que el desempeño del personal sea ineficaz.

Tabla de Frecuencias

Desempeño	Diseño organizacional		
	mal diseño	buen diseño	Total
Actitud negativa	2	0	2
Exigible	1	0	1
Positiva	1	2	3
Excelente	0	0	0
Total	4	2	6

Distribución de Probabilidades Marginales

desempeño	Diseño organizacional		
	mal diseño	buen diseño	Total
Actitud negativa	33%	0%	33%
Exigible	17%	0%	17%

Positiva	17%	33%	50%
Excelente	0%	0%	0%
Total	67%	33%	100%

Se manejará un nivel de significancia o un error de 5 % y un nivel de confianza del 95%.

$$gl = (m-1) * (n-1)$$

Dónde:

m = es el número de filas

n = es el número de columnas

Por lo tanto:

$$gl = (4-1) * (2-1)$$

$$gl = 3 * 1$$

$$gl = 3$$

Tabla de frecuencias esperadas

4*33%	1,32
4*17%	0,68
4*50%	2
4*0%	0

2*33%	0,66
2*17%	0,34
2*50%	1
2*0%	0

Relación	Fo	Fe	(Fo-Fe)^2	(Fo-Fe)^2/Fe
A.N.-Mal D.	2	1,32	0,4624	0,35030303
A.N.-Buen D.	0	0,68	0,4624	0,68
Exigible-Mal D.	1	2	1	0,5
Exigible-Buen D.	0	0	0	0
Positiva-Mal D.	1	0,66	0,1156	0,175151515
Positiva-Buen D.	2	0,34	2,7556	8,104705882
Excelente-Mal D.	0	1	1	1
Excelente-Buen D.	0	0	0	0
	6	6		10,81016043

Para un nivel de significancia de 0.05 y 3 gl. Como punto crítico el valor de α^2 se tiene 7.82

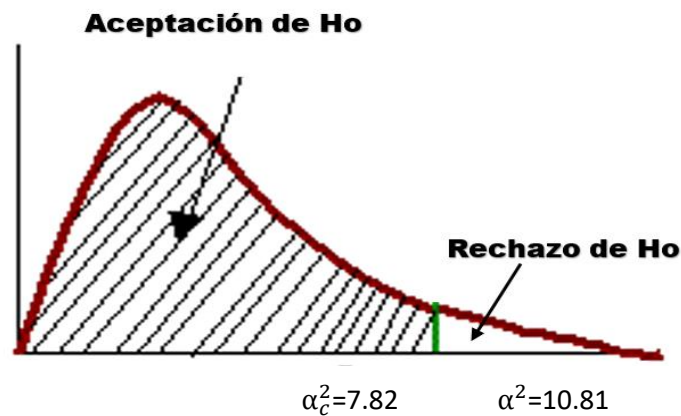
Por lo tanto:

$$\alpha^2 > \alpha_c^2$$

$$\alpha^2 > \alpha_c^2$$

$$10.81 > 7.82$$

Es así que al trasladar estos datos al gráfico observaremos que la hipótesis nula se rechaza.



Se rechaza la hipótesis Nula.

En estadística se considera que las variables no se relacionan hasta que se demuestra lo contrario. Por lo tanto, después de los cálculos realizados podemos decir que la hipótesis de investigación se acepta, ya que se demostró que existe una relación entre las variables de estudio.

Conclusión:

La empresa consultora “COTEDMA” actualmente lleva a cabo sus funciones de una forma más práctica, debido a que ven la necesidad e implantan el cargo que necesitan, por lo tanto, es notorio ver que el personal resulte como uno de los principales afectados al no contar con un diseño adecuado.

Con esto es notorio ver los elementos del diseño de la organización que se deben considerar para mejorar la situación de la empresa, estos son los manuales de funciones y de procedimientos, esto resulta a partir de la aplicación de un cuestionario centrado en determinar la importancia de estos aspectos en el desarrollo de las funciones del personal, y compararlo con una evaluación de desempeño, con lo que al realizar la prueba de hipótesis vemos que la hipótesis *“Los factores que provocan ineficiencia en la consultora “COTEDMA”, son: organigrama no definido claramente, las dificultades de la descripción de puestos y la inexistencia de normas operativas formales, hace que el desempeño del personal sea ineficaz.* queda comprobada por lo tanto es imperativo el diseño y elaboración de estos elementos y de hacer conocer los mismos a todo el personal.

Entre los aspectos que se deben rediseñar y redefinir se tienen el organigrama ya que le mismo no está claramente definido y los mismos trabajadores afirman que tienen duplicidad de funciones es evidente por tal motivo, así también la elaboración de los manuales tanto de funciones como el de procedimiento, en base a las premisas obtenidas del cuestionario y de la observación directa.

Considerando estos aspectos es que se llegara a poder establecer una propuesta que ayude en la mejora del desempeño del personal, así como también de mejorar la organización interna de la consultora haciendo con esto la misma se distinga de las demás por la eficiencia y eficacia en cuanto al tiempo de entrega y prestación de los servicios.

Capítulo

PROPUESTA

Introducción

En el presente capítulo se presentará la propuesta para la empresa consultora COTEDMA la cual permitirá, administrar e integrar las actividades a desarrollarse, y mejorará los procesos de la misma. Por lo cual se propone la implementación de un manual de funciones y de un manual de procedimientos formalizados, para lograr mejorar el desempeño de los empleados, así como también facilitar la supervisión del director general, con lo que se mejorara la prestación de los servicios.

Objetivos de la propuesta

- Proporcionar herramientas que permitan facilitar los procedimientos de calificación de desempeño del personal.
- Rediseñar el organigrama existente, adecuándolo a las necesidades reales de la empresa y del mercado.
- Establecer un manual de funciones que permita al personal de la consultora COTEDMA, tener claro las actividades que debe desarrollar para mejorar su trabajo y alcanzar mejores niveles de eficiencia.
- Establecer procedimientos que los empleados deben seguir para así disminuir las desviaciones y contingencias presupuestarias en las obras en desarrollo.
- Determinar normas que guíen el comportamiento del personal dentro de la organización.

Alcance

La presente propuesta impactara a todos los miembros involucrados en la empresa, ya que cada uno de los manuales y normas, refleja las actividades que estos deben seguir.

Indicadores de la propuesta

- Mejor comunicación
- Mayor Participación
- Mejor desempeño de los empleados
- Menos ausentismo
- Menos accidentes de trabajo
- Menos pérdida de tiempo
- Menos Quejas

Justificación de la propuesta

Para mejorar las situaciones de las empresas, aparte de invertir en los productos y servicios, se debe invertir en las personas que los crean y los conocen.

Es así, que es importante proporcionar al personal las herramientas necesarias para que estas puedan desarrollar de manera eficiente sus labores, por lo tanto conocer de manera específica las funciones que se deben desempeñar en las diferentes áreas de la organización, aplicar de manera correcta las políticas y reglas de la empresa, da seguridad al personal ya que tener el conocimiento de que se están haciendo lo que se corresponde, aumenta la productividad y a calidad del servicio prestado, aportando grandes beneficios a la empresa.

Presupuesto de la implementación de la propuesta expresada en bolivianos

Ítem	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Servicios Telefónicos.	Unid.	18	10	180
Útiles de Escritorio y de Oficina.	Unid.	-	-	100
Capacitador	capacitador	1	2500	2500
Impresión de ejemplares	Ejemplares	7	30	210
TOTAL				2990

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA CONSULTORA “COTEDMA”

INTRODUCCIÓN

Entendiendo a la organización empresarial como un sistema, se puede evidenciar en las diferentes áreas que la conforman, los aportes que hace cada una, ya que, estas guardan relación directa con las funciones básicas que realiza la compañía, a fin de lograr sus objetivos; dichas áreas pueden llegar a comprender actividades, funciones y labores uniformes. Así mismo, la efectividad de las empresas no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades en sus principales áreas funcionales.

Las empresas hacen uso de una herramienta que es vital para la organización y control de las actividades de los colaboradores, dicha herramienta es denominada manual de funciones. Es un elemento esencial para el conocimiento de las tareas asignadas a cada puesto de trabajo y la determinación del grado de responsabilidad del funcionario; además, permite tener un conocimiento interno de la organización para el análisis de sus procesos administrativos y para la toma de decisiones empresariales.

El manual de funciones es una versión detallada en la cual se describen los objetivos, funciones y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura organizacional. Su objetivo fundamental es el de instruir a los miembros que componen la compañía sobre los distintos aspectos antes mencionados con un propósito: minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada colaborador.

Antecedentes históricos

La consultora "COTEDMA" (EMPRESA CONSULTORA TÉCNICA DE MEDIO AMBIENTE), fue creada el 23 de febrero de 2007, como empresa unipersonal, con número de matrícula 00127196, registrada en FUNDEMPRESA N°01153433, iniciada por el único propietario el Sr. Wilson Diego Chungara Bejarano con un aporte de capital de Bs. 350.000.

A partir del año de creación hasta el año 2012, la consultora ofrecía servicios de supervisiones y consultorías; posteriormente aumentó los servicios de construcción y ejecución de obras, además de la venta de maquinarias.

Es así que en la actualidad la consultora ofrece los siguientes servicios:

Consultoría: Estudios T.E.S.A (Técnico. Económico. Social. Ambiental), estudios E.I. (Estudios de Identificación), estudios de diseño final, estudios de pre - inversión. Todos estos estudios se caracterizan en el área de construcción.

Obras de ingeniería civil: Construcción de mercados, escuelas, centros de salud, tinglados, canchas, hospitales, sedes y construcciones de infraestructuras en general; mantenimiento de todo lo nombrado anteriormente, reparaciones, y cerramientos.

Venta de maquinarias: Adquisiciones y equipamientos.

La consultora "COTEDMA", está integrada por un grupo de profesionales especializados en cada área, quienes tienen como principal objetivo brindar un servicio capaz de satisfacer las demandas o necesidades a pedido de sus clientes tanto de entidades gubernamentales, instituciones públicas y privadas coadyuvando de manera efectiva al mercado competente a tomar las mejores decisiones.

En cuanto al mercado laboral, cuando la demanda aumenta, hace que la empresa necesite contratar trabajadores eventuales, entre ellos: ingenieros, contratista, choferes, mano de obra, etc.; aunque esto genera problemas entre los trabajadores fijos y eventuales; tales como la comunicación, la coordinación de actividades y no saber exactamente qué deben realizar.

Entre las obras en las que se participó podemos mencionar las siguientes:

EXPERIENCIA GENERAL Y ESPECÍFICA (SUPERVISION)
EMPRESA CONSULTORA "COTEDMA"
EN SANEAMIENTO BASICO, AGUA POTABLE, RIEGO Y MICRORIEGO

EMPRESA CONSULTORA TECNICA DE MEDIO AMBIENTE "COTEDMA"							
N°	Entidad Contratante	Objeto de la Contratación	Lugar de Realización	Monto final percibido por el contrato en Bs.	Periodo de Ejecución		Forma de Participación (Asociado/ no Asociado)
					Inicio	Fin	
2	GOBIERNO MUNICIPAL DE ENTRE RIOS	SUPERVISION TECNICA: CONSTRUCCION SISTEMA DE AGUA POTABLE TABASAY (PROV. O 'CONNOR)	TABASAY (ENTRE RIOS)	45.500,00	28/12/2006	27/04/2007	No Asociado
3	GOBIERNO MUNICIPAL DE ENTRE RIOS	SUPERVISION: CONSTRUCCION ALCANTARILLADO SANITARIO POTRERILLOS (PROV. O 'CONNOR)	POTRERILLOS(ENTRE RIOS)	45.500,00	28/12/2006	04/06/2007	No Asociado
4	PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE CHUQUISACA SERVICIO DEPARTAMENTAL AGROPÉCUARIO - PROGRAMA DE APOYO AL SECTOR AGROPECUARIO (PASACH)	SUPERVISION TECNICA: MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE PARA LAS COMUNIDADES E VILLA FLORES Y SALITRE DEL MUNICIPIO DE CULPINA	CULPINA (VILLA FLORES Y SALITRE)	122.000,00	15/05/2007	11/01/2008	No Asociado
5	GOBIERNO MUNICIPAL AUTONOMO DE CARAPARI	SUPERVISION TECNICA: CONSTRUCCION SISTEMA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO SANITARIO MOLINO VIEJO	MOLINO VIEJO(CARAPARI)	331.579,00	07/01/2008	16/12/2008	No Asociado
6	PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE CHUQUISACA SERVICIO DEPARTAMENTAL AGROPÉCUARIO -	SUPERVISION TECNICA: CONSTRUCCION SISTEMA DE AGUA POTABLE PARA DOS COMUNIDADES	CAMARGO (HATUM HUASI Y SAN PEDRO)	136.100,00	21/04/2008	02/01/2009	No Asociado

BIBLIOTECA

	PROGRAMA DE APOYO AL SECTOR AGROPECUARIO (PASACH)	HATUM HUASI Y SAN PEDRO DEL MUNICIPIO DE CAMARGO					
7	PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE CHUQUISACA SERVICIO DEPARTAMENTAL AGROPECUARIO - PROGRAMA DE APOYO AL SECTOR AGROPECUARIO (PASACH)	SUPERVISION TECNICA: "AMPLIACION SISTEMA DE ALCANTARILLADO PARA LA COMUNIDAD DE OCURI" MUNICIPIO DE SAN LUCAS	SAN LUCAS (OCURI)	127.313,00	05/01/2009	11/08/2009	No Asociado
8	F.P.S.	SUPERVISION TECNICA: CONST. SIST. DE MICRORIEGO SAN ALBERTO(CARAPARI)	CARAPARI (SAN ALBERTO)	186.225,00	08/08/2012	14/09/2013	No Asociado
9	F.P.S.	SUPERVISION TECNICA: CONST. SIST. MICRORIEGO ITAPERENDA (CARAPARI)	CARAPARI (ITAPERENDA)	339.068,00	14/03/2014	05/09/2015	No Asociado
10	GOBIERNO MUNICIPAL DE PADCAYA	SUPERVISION TECNICA: CONSTRUCCION Y AMPLIACION SISTEMA DE RIEGO CAMPANARIO	PADCAYA (CAMPANARIO)	1.319.691,10	19/03/2009	14/12/2009	No Asociado
11	GOBIERNO AUTONOMO DEL CHACO TARIJEÑO-CARAPARI	SUPERVISION TECNICA:"CONSTRUCCION DEFENSIVOS BOYUY 2DA SECCION CARAPARI"	CARAPARI (BOYUY)	151.024,54	25/04/2013	20/01/2014	No Asociado
12	GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL "EL PUENTE"	SUPERVISION TECNICA:"CONSTRUCCION Y AMPLIACION SISTEMA DE MICRO RIEGO PUEBLO NUEVO"	EL PUENTE(PUEBLO NUEVO)	58.756,88	15/09/2011	17/05/2012	No Asociado
13	GOBERNACION DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA - SECCION SAN LORENZO, ACTUALMENTE: SUB-GOBERNACION SAN LORENZO	SUPERVISION TECNICA: CONSTRUCCION DE ESTANQUES COMUNIDADES ZONA ALTA DEL RIO PILAYA - DISTRITO 9 JARCAS(COMPRENDE OBRA DE TOMA, ADUCCION, ESTANQUE DE ALMACENAMIENTO Y RED DE DISTRIBUCION PARA RIEGO)	DISTRITO 9 JARCAS	81.065,29	02/10/2014	05/07/2015	No Asociado

BIBLIOTECA

14	GOBERNACION DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA - SECCION SAN LORENZO, ACTUALMENTE: SUB-GOBERNACION SAN LORENZO	SUPERVISION TECNICA: CONSTRUCCION DE ESTANQUES COMUNIDADES ZONA ALTA DEL RIO PILAYA - DISTRITO 8 PANTIPAMPA(COMPRENDE OBRA DE TOMA, ADUCCION, ESTANQUE DE ALMACENAMIENTO Y RED DE DISTRIBUDCION PARA RIEGO)	DISTRITO 8 PANTIPAMPA	116516,28	03/12/2014	03/12/2015	NO ASOCIADO
15	GOBERNACION DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA - SECCION SAN LORENZO, ACTUALMENTE: SUB-GOBERNACION SAN LORENZO	SUPERVISION TECNICA: CONSTRUCCION DE ESTANQUES COMUNIDADES ZONA ALTA DEL RIO PILAYA - DISTRITO 7 EL ROSAL(COMPRENDE OBRA DE TOMA, ADUCCION, ESTANQUE DE ALMACENAMIENTO Y RED DE DISTRIBUDCION PARA RIEGO)	DISTRITO 7 EL ROSAL	271531,02	08/12/2014	07/01/2016	NO ASOCIADO
16	F.P.S.	SUPERVISION: AMPLIACION SISTEMA DE AGUA POTABLE ZAPATERA NORTE(CARAPARI)	ZAPATERA NORTE (CARAPARI)	115.907,00	11/08/2015	16/08/2016	No Asociado
TOTAL PERCIBIDO				3.839.546,25	BOLIVIANOS		

**EXPERIENCIA GENERAL
Y ESPECIFICA
CONSTRUCCION INFRAESTRUCTURA
COTEDMA**

EXPERIENCIA GENERAL DE LA EMPRESA

N°	Nombre, del Contratante/ Persona y Dirección de Contacto	Objeto del Contrato(Obr a similar)	Ubicación	Monto final del contrato en Bs. (*)	Período de ejecución (Fecha de, inicio y finalización) Monto en \$u\$ (Llenado de uso alternativo)	Monto en \$u\$ (Llenado de uso alternativo)	%participación en Asociación (**)	Nombre del Socio(s)(***)	Profesional Responsable(****)
1	GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE CARAPARI	MEJORAMIENTO DEL MERCADO MUNICIPAL, FASE I	PUEBLO DE CARAPARI, MUNICIPIO DE CARAPARI	362,552.00	2008-01-07 - 2008-05-15	0.00	100	NINGUNO	ING. WILSON DIEGO CHUNGARA BEJARANO
2	GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE CARAPARI	CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO COLEGIO INTERNADO CARAPARI (MANUEL CUELLAR)	PUEBLO DE CARAPARI, MUNICIPIO DE CARAPARI	4,331,579.00	2008-02-27 - 2009-02-28	0.00	100	NINGUNO	ING. WILSON DIEGO CHUNGARA BEJARANO
3	GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE PADCAYA	CERRAMIENTO AREA ESCOLAR CACHIMAYO	COMUNIDAD DE CACHIMAYO, MUNICIPIO DE PADCAYA	308,340.00	2012-10-01 - 2012-11-26	0.00	100	NINGUNO	ING. WILSON DIEGO CHUNGARA BEJARANO
4	GOBIERNO AUTONOMO DEPARTAMENTAL DE POTOSI	CONSTRUCCION AULAS, CAMPO DEPORTIVO Y TINGLADO UNIDAD EDUCATIVA J.C. MILLARES DE YURUMA	COMUNIDAD DE MILLARES DE YURUMA, MUNICIPIO DE VILLAZON	1,055,601.00	2014-10-13 - 2015-08-28	0.00	100	NINGUNO	ING. WILSON DIEGO CHUNGARA BEJARANO
TOTAL FACTURADO EN DÓLARES AMERICANOS (Llenado de uso alternativo)						0.00			

TOTAL FACTURADO EN BOLIVIANOS (*****)

6,058,072.00

4.6.4.5. Cadena de valor de la consultora “COTEDMA”



Estructura orgánica y/u ocupacional

- Director General
- Subdirector de Construcción
- Gerente de Seguimiento y Control de Obras
- Gerente de Planeación
- Subdirector de Planeación
- Gerente Administración de Personal
- Gerente de Adquisiciones y Contrataciones de Obra
- Área de contabilidad

- Secretaria

4.6.4.6. ORGANIGRAMA.

Tipo de organigrama de la empresa:

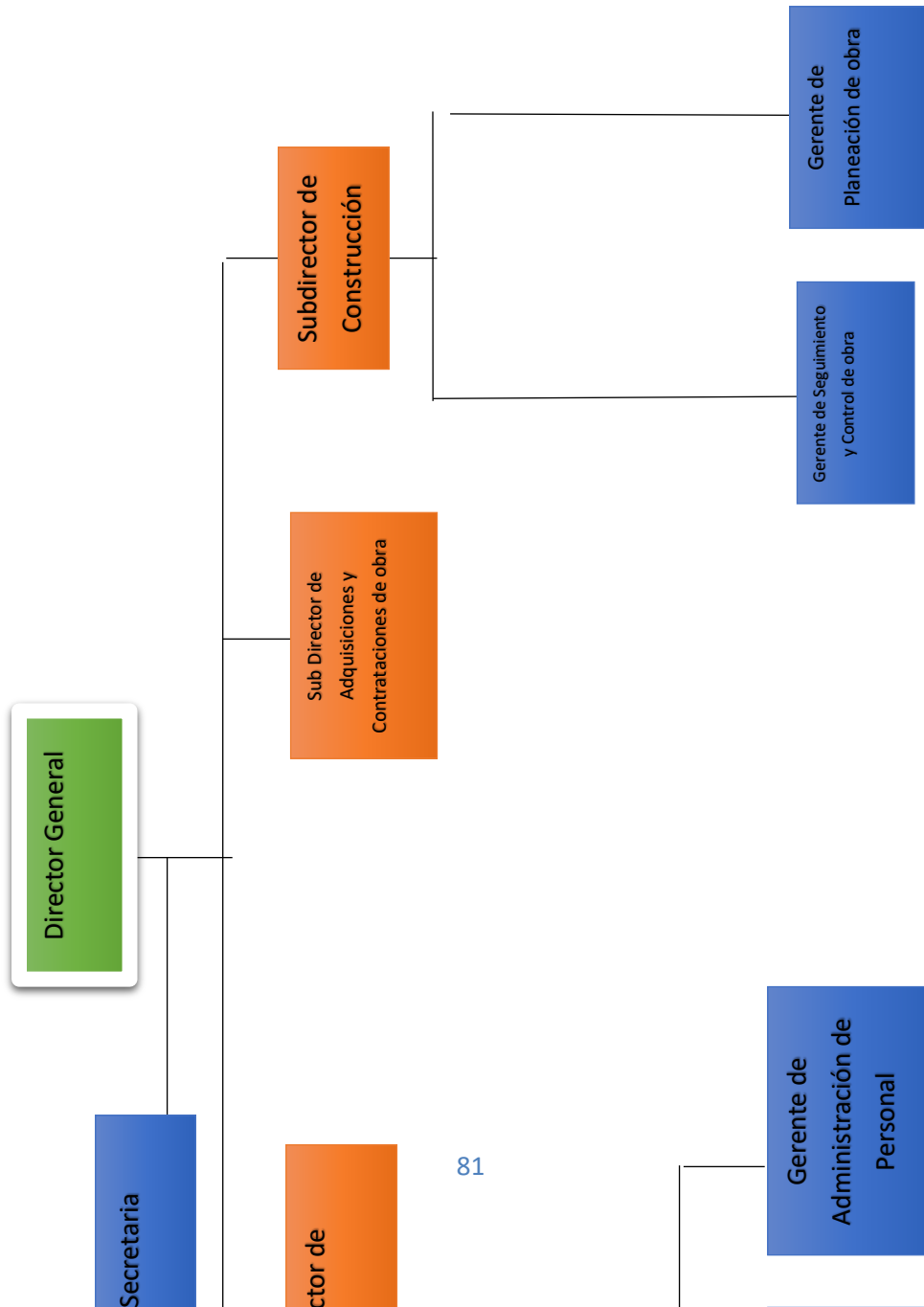
El organigrama es vertical se basa en una estructura jerárquica piramidal, cuyas responsabilidades recaen en la cima de la misma. A medida que descendemos por la cadena en cada área funcional, el nivel de autoridad y responsabilidad disminuye.

El organigrama se redefinió a partir de las funciones que se identificaron en la realización de las actividades de la empresa al momento de efectuar el servicio, teniendo así un organigrama con departamentalización por funciones; ya que esta es una estructura jerárquica donde cada empleado tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades, esta forma de estructura presenta como principales ventajas el hecho de proporcionar la especialización de los trabajadores por áreas de conocimiento, más allá de permitir a definición de pautas de desempeño y facilitar la contratación, la selección y la formación de nuevos trabajadores.

El organigrama contempla dos áreas importantes las cuales son: por un lado, una estructura para la presentación de la constructora a las diferentes licitaciones o convocatorias públicas que se puedan presentar, y por otro lado se tiene una estructura para el proceso de realización de la obra.

Cuenta con 3 grados jerárquicos, teniendo en la cima al Gerente General de la constructora, en el nivel medio se tiene al Subdirector de planificación estratégica, el cual es el encargado de la parte de la presentación de la empresa a las diferentes licitaciones o convocatorias que

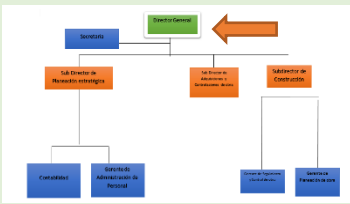
se pueden llevar a cabo, así también se tiene al Subdirector de Construcción, el cual es responsable de llevar efectivamente la realización de la obra, teniendo así en el último nivel que es el operativo a los cargos de; Secretaria, contabilidad, gerente de administración de personal, Sub director de adquisición y contratación de obra, gerente de seguimiento y control de obra, gerente de planeación de obra.



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Nombre del cargo

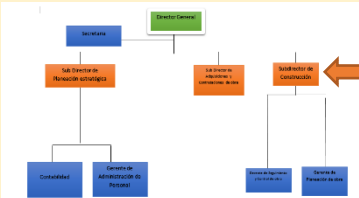
Director General

Ubicación en el organigrama	
Inmediato superior	
Número de personas para el cargo	1
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar la sustentabilidad financiera y operativa de la empresa Consultora “COTEDMA”, a través de servicios y contratos de obra pública y servicios relacionados con las mismas, así como de conservación, mantenimiento, construcción, operación, vigilancia y supervisión de instalaciones, bienes muebles e inmuebles que requieran dependencias, entidades estatales, y personas físicas o morales de toda índole, que aseguren la eficiencia y rentabilidad empresarial para la constructora. 2. Asegurar que el proceso de ejecución de las obras públicas y servicios relacionados con las mismas, de la empresa Consultora “COTEDMA”; así como las adecuaciones y servicios cumplan con los programas y presupuestos establecidos. 3. Asegurar un portafolio de proyectos que ayude a planear y gestionar los recursos que tiene a su cargo.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la estrategia, servicios y mecanismos para soportar la sustentabilidad financiera y generar ingresos que ayuden a soportar la operación de la entidad. • Asegurar que los servicios que provee la empresa constructora sean competitivos y rentables. • Asegurar la provisión competitiva de servicios de construcción, obra pública y servicios relacionados con la misma. • Asegurar la promoción y provisión de servicios de

construcción, adecuaciones y servicios para la empresa Consultora “COTEDMA”, sus filiales y con terceros de acuerdo a los convenios y contratos establecidos.

- Dirigir la realización de obra, tanto pública como privada que requieran dependencias, entidades y personas físicas o morales de toda índole para asegurar la eficiencia y rentabilidad empresarial.
- Asegurar el cumplimiento y la consecución de los objetivos establecidos en el presupuesto y programas de obra correspondientes.
- Definir y controlar las condiciones generales de operación de los programas de obras y trabajos en general contratados a nivel entidad con la empresa Consultora “COTEDMA”, o con terceros para obtener altos niveles de productividad, asegurando niveles de calidad y precio.
- Administrar los recursos financieros, humanos, materiales, bienes muebles e inmuebles, buscando su aprovechamiento para la generación de ingresos y utilidades.
- Autorizar la contratación y prestación de servicios de asistencia o consultoría técnica y administrativa en relación con sus actividades para fortalecer la rentabilidad empresarial.
- Coordinar la promoción con terceros la ejecución de los trabajos de conservación, adecuación, construcción, demolición, operación, vigilancia y supervisión de instalaciones, bienes muebles e inmuebles.

Nombre del cargo Subdirector de Construcción

Ubicación en el organigrama	
Inmediato superior	Director General
Número de personas para el cargo	1
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir la planeación y ejecución de los trabajos de conservación, construcción, operación, vigilancia y supervisión de instalaciones, bienes muebles e inmuebles y servicios que requiera la empresa Consultora “COTEDMA”, y en su caso terceros interesados en obras y servicios relacionados con las mismas. 2. Dirigir la ejecución de los trabajos relativos a conservación, construcción, operación, vigilancia y supervisión de instalaciones, bienes muebles e inmuebles, que requieran la empresa Consultora “COTEDMA” y terceros interesados en obras y servicios relacionados con las mismas. 3. Dirigir el Control de la elaboración de los programas y presupuestos para la ejecución de las obras y servicios a contratar con la empresa Consultora “COTEDMA” y terceros interesados en obras y servicios relacionados con las mismas.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y aplicar la metodología de la planeación estratégica, que permita la prestación de los servicios para cumplir con los compromisos. • Dirigir la planeación y las actividades de obras y servicios en coordinación con la Gerencia de Planeación, para asegurar su cumplimiento y normatividad aplicable. • Coordinar con la Gerencia de Proyectos, la elaboración del Programa Anual de Obras Públicas y de Servicios. • Proponer al Director General sobre la contratación y prestación de servicios de asistencia o consultoría técnica y administrativa. • Asegurar la aplicación de las estrategias de operación y mecanismos de cobro para sustentar la rentabilidad financiera. • Dirigir las actividades para asegurar el cumplimiento y el logro de los objetivos establecidos en el presupuesto de

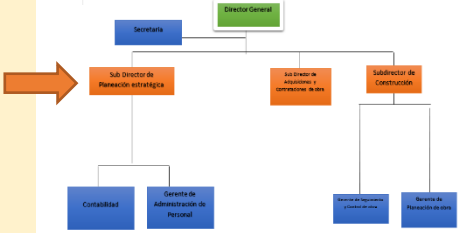
obra y programas correspondientes de los contratos con FONATUR, sus filiales y terceros.

- Coordinar la ejecución de los programas de trabajo, así como la ejecución de obras y servicios relacionados con las mismas, para cumplir con los compromisos contractuales asumidos con la empresa Consultora “COTEDMA” y terceros.
- Determinar y establecer los mecanismos para elevar los niveles de productividad, a través de la identificación de áreas de oportunidad y mejora continua en los procedimientos constructivos que se utilizan normalmente, para disminuir los costos de operación e incrementar la competitividad de la Entidad.
- Asegurar los mecanismos de control de programas para corregir, en su caso desviaciones en su cumplimiento.
- Vigilar que la supervisión de los trabajos ejecutados cumpla con la calidad requerida en los materiales y equipos de instalación permanente, así como con las especificaciones generales y particulares de construcción.
- Autorizar y suscribir los contratos de obras y servicios a celebrar con la empresa Consultora “COTEDMA” y/o terceros interesados en obras y servicios relacionados con las mismas.
- Autorizar los convenios de modificación en monto y plazo de las obras y servicios contratados con la empresa Consultora “COTEDMA”. Además, con terceros interesados en obras y servicios relacionados con las mismas.
- Coordinar el programa de ejecución de las obras y/o de servicios contratados con la empresa Consultora “COTEDMA” y terceros interesados en obras y servicios relacionados con las mismas para verificar su cumplimiento en tiempo y costo.
- Determinar conjuntamente con la Gerencia de Adquisiciones y Contrataciones de Obra, los recursos humanos, materiales financieros y tecnológicos, necesarios para cumplir los programas de obras y servicios.
- Autorizar el Presupuesto de Obra con sus precios unitarios, análisis de indirectos, factor de salario real, costo horario de maquinaria, análisis de mano de obra y equipo, así como el programa de ejecución de obra.
- Verificar el registro y conciliación de los avances de obra en las fechas establecidas para comprobar el cumplimiento del programa.
- Establecer y registrar los mecanismos de control de

programas para corregir desviaciones en su cumplimiento.

- Autorizar los programas de trabajo de obra y de visita a las mismas contratadas con la empresa Consultora “COTEDMA”.
- Establecer los mecanismos de atención inmediata ante desastres naturales provocados por eventos climatológicos para la rehabilitación de instalaciones solicitadas por la empresa Consultora “COTEDMA”.
- Autorizar las órdenes y requisiciones de insumos para cumplir con las fechas establecidas en los programas.
- Coordinar, supervisar y autorizar, según el caso, la elaboración de generadores de obra y estimaciones para su trámite de pago.
- Autorizar la documentación necesaria para que el área respectiva emita la factura y la presente para su cobro.
- Evaluar en coordinación con la Gerencia de Adquisiciones y Contrataciones de Obra, las solicitudes para la contratación de personal eventual, por tiempo determinado.
- Verificar que el cierre de las obras y de los servicios de los contratos suscritos con FONATUR y sus filiales, se efectúen en los plazos contractuales.
- Formalizar las actas de verificación física, de entrega recepción física, de finiquito para el cierre administrativo de las obras y de servicios de los contratos suscritos con la empresa Consultora “COTEDMA”, sus filiales y terceros.
- Las demás que le atribuya el Director General, así como aquellas que le confieran las leyes.

*Nombre del cargo***Subdirector de Planeación**

<i>Ubicación en el organigrama</i>	
<i>Inmediato superior</i>	Director General
<i>Número de personas para el cargo</i>	1
<i>Objetivos</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir las actividades de planeación de los servicios de conservación, construcción, demolición, operación, vigilancia y supervisión de instalaciones, bienes muebles e inmuebles, adecuaciones y servicios que requieran dependencias, entidades y personas físicas o morales, para lograr la rentabilidad financiera. 2. Vigilar la elaboración de los programas y presupuestos para la ejecución de las obras y servicios a contratar con terceros y someterlos a consideración del Director General. 3. Evaluar y proponer la aplicación de criterios para la promoción de los servicios que ofrece la empresa Consultora “COTEDMA” para generar ingresos a la empresa para la consecución de sus proyectos. 4. Vigilar y coordinar la ejecución de los trabajos relativos a conservación, adecuación, construcción, demolición, operación, vigilancia y supervisión de instalaciones, bienes muebles e inmuebles, que requieran terceros. 5.
<i>Funciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer metodologías de planeación estratégica, que permita la prestación de los servicios y cumplimiento de los compromisos. • Dirigir la planeación de obras, proyectos y servicios a terceros en coordinación con las diversas áreas de la empresa Consultora “COTEDMA”, para asegurar su cumplimiento. • Establecer los mecanismos de control de programas para corregir desviaciones en su cumplimiento. • Coordinar con la Gerencia de Proyectos la elaboración del Programa Anual de Obras Públicas y de Servicios. • Proponer al Director General la factibilidad de

contratación y prestación de servicios de asistencia o consultoría técnica y administrativa.

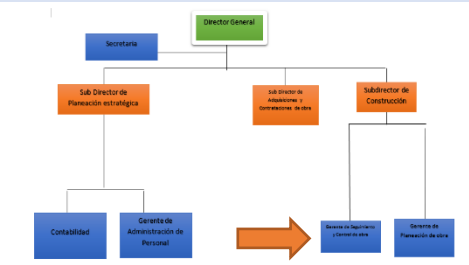
- Determinar las acciones para promover la gama de servicios que proporciona la empresa Consultora “COTEDMA” ante clientes potenciales para incrementar la cartera de contratación, con base en los planes y programas establecidos a corto, mediano y largo plazos.
- Vigilar el cumplimiento del programa de ejecución de obras, proyectos y de servicios contratados con terceros, para verificar su cumplimiento en tiempo y costo.
- Vigilar que los recursos humanos, materiales financieros y tecnológicos sean los necesarios para cumplir con los programas de obras y servicios.
- Establecer los lineamientos generales para asegurar el cumplimiento y la consecución de los objetivos establecidos en el presupuesto de obra y programas correspondientes a los contratos celebrados con terceros.
- Establecer los criterios generales de operación de los programas de obras y trabajos en general contratados con terceros para la lograr la satisfacción de los clientes.
- Autorizar los contratos de proyectos, obras y servicios relacionados con las mismas a celebrar con terceros y los anexos respectivos como presupuesto de obra, matrices de precios unitarios, análisis de indirectos, factor de salario real, costo horario del equipo, explosión de insumos, análisis de mano de obra y equipo, así como el programa de ejecución de obra.
- Autorizar los convenios de ampliación en monto y/o plazo de los contratos celebrados con terceros.
- Autorizar la promoción de servicios de construcción, adecuaciones y contratos de obra pública con terceros para generar ingresos propios que ayuden a solventar su gasto corriente y la entrega de utilidades a la empresa Consultora “COTEDMA”.
- Vigilar y coordinar la integración de un portafolio de proyectos o servicios que ayude a planear y gestionar su contratación con las dependencias, entidades, personas físicas y morales responsables.
- Vigilar la aplicación de las estrategias de operación y mecanismos de cobro para asegurar la rentabilidad financiera de la empresa.
- Vigilar que se realicen las actividades necesarias para asegurar el cumplimiento y la consecución de los objetivos establecidos en el presupuesto de obra y programas correspondientes de los contratos con terceros.
- Establecer los mecanismos para elevar los niveles de

productividad, a través de la identificación de áreas de oportunidad y mejora continua en la ejecución de las obras y servicios que presta la empresa Consultora “COTEDMA”, para disminuir los costos de operación e incrementar la competitividad de la empresa.

- Establecer los mecanismos de control de los programas de ejecución para detectar y corregir las desviaciones en su cumplimiento.
- Vigilar que los trabajos ejecutados cumplan con la calidad requerida en los materiales y equipos de instalación permanente, así como con las especificaciones generales y particulares de construcción solicitadas.
- Autorizar, según el caso, los generadores de obra, estimaciones y elaboración de facturas para su trámite de pago.
- Evaluar en coordinación con la Gerencia de Adquisiciones y Contrataciones de Obra, las solicitudes para la contratación de personal eventual, por tiempo determinado.
- Vigilar que el cierre de las obras y de los servicios de los contratos suscritos con terceros, se efectúen en los plazos contractuales.
- Formalizar las actas de verificación física, de entrega recepción física, de finiquito y administrativas para el cierre administrativo de las obras y de servicios de los contratos suscritos con la empresa Consultora “COTEDMA”.
- Las demás que le atribuya el Director General, así como aquellas que le confieran las leyes.

Nombre del cargo

Gerente de Seguimiento y Control de Obra

Ubicación en el organigrama	
Inmediato superior	Subdirector de Construcción
Número de personas para el cargo	1
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la ejecución de los planes de construcción autorizados para realizar las obras y servicios solicitados por la empresa Consultora “COTEDMA” o terceros. 2. Controlar la ejecución de las obras y servicios para la empresa Consultora “COTEDMA” y con terceros, a efecto de que cumplan con los programas y presupuestos establecidos. 3. Controlar los programas de ejecución de obras y servicios, suministros de materiales, mano de obra y de maquinaria y equipo, para cumplimiento de los mismos. 4. Verificar que previo al inicio de la obra o servicio a ejecutarse, se cuenten con los elementos necesarios para su correcta ejecución.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la aplicación de las directrices de operación y facturación de las obras, adecuaciones y servicios para sustentar la rentabilidad financiera. • Coordinar la programación de obras y servicios para asegurar su cumplimiento. • Supervisar que los trabajos estén de acuerdo a los programas establecidos para aplicar, en su caso, las correcciones a las posibles desviaciones. • Coordinar con la Gerencia de Proyectos, la elaboración de los precios unitarios y programas de ejecución de obra y de insumos para someterlos a la autorización de la Subdirección de Construcción. • Asesorar a la Gerencia de Proyectos en la elaboración del presupuesto para la operación de los programas de las obras y servicios a contratar con la empresa Consultora “COTEDMA” y con terceros para su aprobación. • Verificar la oportuna presentación de generadores de obra y estimaciones de las obras, así como de los servicios contratados con la empresa Consultora “COTEDMA”,

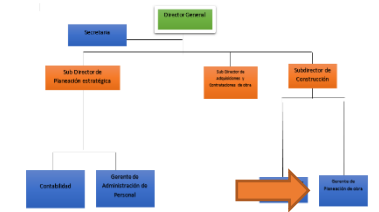
filiales y con terceros, para verificar su cumplimiento.

- Revisar la ejecución de los programas de obra contratados con FONATUR filiales y con terceros, para verificar su cumplimiento en tiempo y costo.
- Revisar el suministro de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, necesarios para cumplir el Programa de Obras.
- Supervisar la operación y la aplicación de los criterios generales para asegurar el cumplimiento de los presupuestos y programas correspondientes a los contratos celebrados la empresa Consultora “COTEDMA” y terceros.
- Proponer durante las visitas de inspección de obras, soluciones técnicas y de campo a problemas detectados en el proceso constructivo y de interpretación del proyecto de las obras contratadas con la empresa Consultora “COTEDMA” y terceros.
- Vigilar y controlar que los trabajos ejecutados cumplan con la calidad requerida en los materiales y equipos de instalación permanente, así como las especificaciones generales y particulares de construcción.
- Evaluar los avances de obra emitidos por el gerente de planificación, proponiendo de manera conjunta alternativas de solución a las desviaciones detectadas.
- Verificar y evaluar la información del avance físico y financiero real contra el avance programado de los contratos suscritos con la empresa Consultora “COTEDMA”, revisando para tal efecto, estimaciones, volúmenes de obra ejecutados y estados financieros, evaluando su estricto apego al mismo para detectar cualquier desvío, a fin de proponer a la Subdirección de Construcción, las medidas tendientes a corregirlo oportunamente.
- Supervisar la elaboración de generadores y estimaciones de las obras, así como de los servicios contratados con la empresa Consultora “COTEDMA” y terceros, para verificar su cumplimiento.
- Aprobar las estimaciones generadas por concepto de obras y servicios de los contratos suscritos con la empresa Consultora “COTEDMA” y terceros.
- : Validar las solicitudes de ampliación en monto y plazo de las obras y servicios contratados con la empresa Consultora “COTEDMA” y terceros.
- Supervisar y verificar el cierre de las obras y servicios de los contratos suscritos con la empresa Consultora “COTEDMA” y terceros.

- Verificar y formalizar las actas de verificación y entrega física, de finiquito y administrativas para el cierre administrativo de las obras y servicios de los contratos suscritos con la empresa Consultora “COTEDMA” y terceros.
- Expedir las órdenes y requisiciones de insumos para cumplir con las fechas establecidas en los programas.
- Expedir la documentación necesaria para que el área respectiva emita la factura y la presente para su cobro.
- Verificar que previamente al inicio de las obras, se cuenten con los estudios y proyectos de arquitectura e ingeniería; las especificaciones técnicas generales y particulares; las normas de calidad y el catálogo de conceptos, con un avance que permita el desarrollo de los trabajos de forma ininterrumpida. Asimismo, con las disposiciones para proteger el medio ambiente, la autorización de impacto ambiental y cuando se requiera de la autorización del cambio de uso de suelo forestal, permisos, licencias, derechos de bancos de materiales y derechos de propiedad, incluyendo derechos de vía.
- Verificar previo al inicio de los servicios, se cuente con los términos de referencia, mismos que deberán precisar el objeto y alcances del servicio; las especificaciones generales y particulares; y en su caso, con el catálogo de conceptos, que permita el desarrollo de los trabajos de forma ininterrumpida.
- Las demás que le atribuya el Director General, así como aquellas que le confieran las leyes.

Nombre del cargo

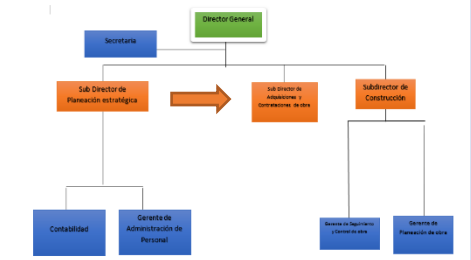
Gerente de Planeación

Ubicación en el organigrama	
Inmediato superior	Subdirector de Construcción
Número de personas para el cargo	1
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la elaboración de la planeación de los servicios de conservación, construcción, demolición, operación, vigilancia y supervisión de instalaciones, bienes muebles e inmuebles, de obras públicas y servicios relacionados con las mismas. 2. Coordinar la elaboración de los instrumentos jurídicos para el desempeño del objeto social de la empresa Consultora “COTEDMA”. 3. Coordinar las reuniones del Órgano de Gobierno y el seguimiento de los acuerdos adoptados en el mismo. 4. Establecer los lineamientos y estrategias relacionadas con las normas y procedimientos de operación para regular las actividades de la empresa Consultora “COTEDMA”. 5.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la elaboración de la proforma de obras y servicios contratados con la empresa Consultora “COTEDMA” y terceros en coordinación con las Subdirecciones de Construcción y Planeación, para su presentación al Director General. • Revisar y registrar los avances físicos y financieros de las obras y servicios relacionados con las mismas, así como las adecuaciones emitidos por la Gerencia de Seguimiento y Control de Obra. • Supervisar la elaboración de los convenios, contratos y demás actos jurídicos que celebre la empresa Consultora “COTEDMA”, para cumplimiento de su objeto social. • Participar en las negociaciones que la empresa Consultora “COTEDMA” lleve a cabo con terceros en la celebración de instrumentos jurídicos relacionados con el objeto social. • Integrar la Carpeta del Consejo de Administración de la empresa Consultora “COTEDMA”.

- Analizar con cada unidad administrativa de la empresa Consultora “COTEDMA”, del Fondo Nacional de Fomento al Turismo o sus empresas filiales, según sea el caso, los asuntos que se propone se presenten al Consejo de Administración para su integración.
- Elaborar el informe de desempeño de las actividades de la entidad para su presentación.
- Supervisar el seguimiento de los acuerdos dictados en el Órgano de Gobierno de la empresa Consultora “COTEDMA” para su cumplimiento.
- Coordinar la elaboración de manuales administrativos que normen y formalicen el funcionamiento de la empresa Consultora “COTEDMA” y asegurar que se sometan al pleno del Comité de Normas Internas para su formalización y registro.
- Garantizar que el personal tenga conocimiento de las políticas, normas y procedimientos vigentes de la empresa Consultora “COTEDMA”.
- Coordinar y controlar las reuniones del Comité de Normas Internas, la información correspondiente y el seguimiento de los acuerdos adoptados en el mismo.

Nombre del cargo

Sub director de Adquisiciones y Contrataciones de Obra

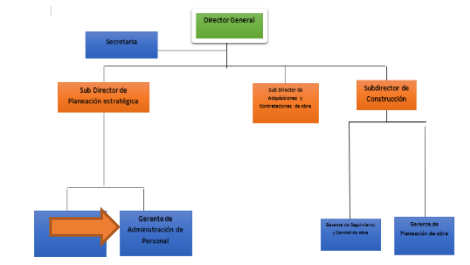
Ubicación en el organigrama	
Inmediato superior	Director General
Número de personas para el cargo	1
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, controlar y delegar los procesos de adquisiciones, arrendamientos y servicios para proporcionar los requerimientos solicitados por la Subdirección de Construcción y la Subdirección de Planeación, así como las Gerencias de Seguimiento y Control de Obra, de Proyectos y de Planeación, independientemente de las que realizan en forma directa las citadas Subdirecciones y Gerencias para llevar a cabo las obras con la empresa Consultora “COTEDMA” y con terceros, en apego al marco legal aplicable.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Generar las directrices que se incluyan en la normatividad en las que se oriente en aspectos de adquisiciones, arrendamientos y servicios a las que deberán apearse quienes participen en alguno de sus procesos. • Asegurar y controlar que las adquisiciones, arrendamientos y servicios queden incorporados dentro del Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de la empresa Consultora “COTEDMA”. • Controlar que la contratación de las adquisiciones, arrendamientos y servicios para la ejecución de obras y servicios, se lleve a cabo a través de los procedimientos de licitación pública, invitación a cuando menos tres personas y adjudicación directa, así como los casos de excepción a la licitación pública, de acuerdo con lo establecido en las disposiciones legales y administrativas vigentes. • Informar en tiempo y forma de las adquisiciones, arrendamientos y servicios ejecutados, a fin de cumplir con los requerimientos establecidos. • Consolidar los requerimientos anuales de compra de los

bienes de consumo de oficina, mobiliario, equipo de oficina y equipo de transporte, así como la prestación de los servicios de operación y adecuación de las instalaciones.

- Coordinar y controlar la formulación de los contratos, convenios o instrumentos legales que se celebren con los proveedores de bienes y servicios para satisfacer las necesidades relacionadas con la obra respecto de las adquisiciones, arrendamientos y servicios.
- Autorizar la formalización o modificación de los pedidos y contratos de las adquisiciones, arrendamientos y servicios.
- Asegurar el otorgamiento de la asesoría respecto de la elaboración de la documentación requerida para realizar los procedimientos de licitación pública, invitación a cuando menos tres personas, adjudicación directa, así como de las excepciones a la licitación establecidas en la Ley de la materia.
- Asegurar y controlar la aplicación de la metodología para difundir las adquisiciones, arrendamientos y servicios, a través de los medios que la Ley de la materia establezca.
- Asegurar y controlar el alta y baja de proveedores dentro del Catálogo de Proveedores para cotizar la adquisición y arrendamiento de bienes y servicios.
- Coordinar y vigilar la aplicación de la normatividad sobre recepción, suministro custodia y baja de materias primas, artículos diversos y bienes muebles, a fin de satisfacer los requerimientos de la Entidad.

Nombre del cargo

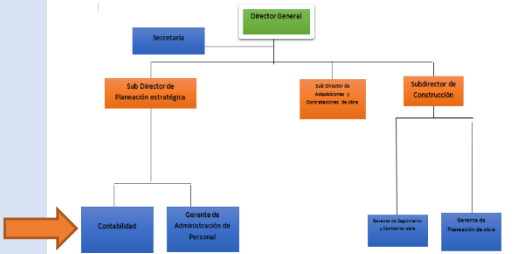
Gerente de Administración de Personal

Ubicación en el organigrama	
Inmediato superior	<u>Subdirector de Planeación</u>
Número de personas para el cargo	1
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar y controlar la incorporación de asuntos o solicitudes de acuerdo relacionadas con las adquisiciones, arrendamientos y servicios que se deban someter al Comité Integrado de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, en que participe en representación de la empresa Consultora “COTEDMA”. 2. Dirigir y coordinar la administración de los recursos humanos de los trabajadores eventuales de obra.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Atender los acuerdos derivados de la sesión correspondiente del Comité Integrado de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, en que participe en representación de la empresa Consultora “COTEDMA”. • Coordinar y controlar la aplicación de la metodología que permita el seguimiento de los acuerdos tomados en el pleno del Comité Integrado de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios. • Formular y actualizar en Coordinación con la Gerencia de Planeación los manuales de normas y procedimientos administrativos internos en materia de administración de los trabajadores eventuales de obra en apego a las disposiciones legales vigentes. • Coordinar y dirigir la administración de los recursos humanos en materia de eventuales de obra. • Establecer el sistema para operar los movimientos del personal eventual de obra que se generen, en materia de ingresos, altas y bajas, así como del control de los derechos y las obligaciones de los empleados. • Controlar, validar y vigilar que los movimientos de personal solicitados por el Subdirector de Construcción y/o el Subdirector de Planeación, o por los Gerentes de Proyectos, de Seguimiento y Control de Obra y de Planeación, según corresponda.

	<ul style="list-style-type: none">• Vigilar la correcta aplicación para la determinación de sanciones al personal eventual de obra.• Elaborar y controlar las plantillas del personal eventual de obra.• Controlar las incidencias en las que incurren los empleados eventuales de obra, así como vigilar el adecuado manejo del control de la asistencia, el control de incapacidades, riesgos de trabajo y enfermedades en general.• Supervisar y controlar los procesos de terminación laboral del personal eventual de obra por cualquiera de las causales, a fin de otorgar a los empleados los finiquitos o liquidaciones que en derecho procedan, para sacar a salvo y bien a la empresa Consultora “COTEDMA”.• Controlar y vigilar que el proceso de pago de sueldos y salarios opere en forma clara, transparente y oportuna.
--	--

Nombre del cargo

Contabilidad

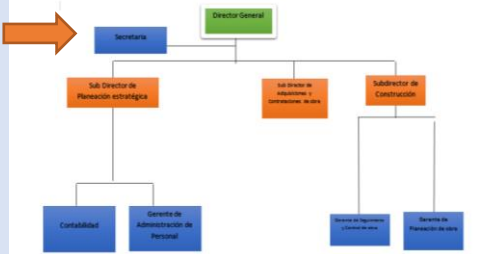
Ubicación en el organigrama	
Inmediato superior	<u>Subdirector de Planeación</u>
Número de personas para el cargo	1
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar el registro de las operaciones contables y presupuestales de la empresa Consultora “COTEDMA” de los contratos de obra y servicios que celebre. 2. Controlar el flujo de efectivo, administrar los flujos relacionados con las cuentas por cobrar, por pagar y de disponibilidades financieras. 3. Controlar la adquisición y el arrendamiento de los bienes, artículos, insumos y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades asignadas a la Entidad, estableciendo los mecanismos para el control y aseguramiento de los bienes patrimoniales. 4. Vigilar la administración de los servicios generales.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el control documental de los registros, evidencias y documentación soporte de los registros contables para los estados financieros de la empresa Consultora “COTEDMA” por obra. • Elaborar las conciliaciones bancarias. • Elaborar y controlar la salida de los recursos para gastos a comprobar de los contratos de obra y servicios • Elaboración y control de viáticos del personal eventual de obra. • Recibir, revisar y controlar las cuentas por pagar y por cobrar tanto de la empresa Consultora “COTEDMA” con los prestadores de servicios como con las dependencias y entidades con las que se tenga contratadas obras y servicios. • Revisión de cálculo de impuestos locales y federales relacionados con el objeto social de la empresa Consultora “COTEDMA”. • Coordinar la administración y supervisar las cuentas bancarias de la empresa Consultora “COTEDMA”, elaboración de cheques para pago a terceros, así como las

transferencias electrónicas interbancarias para pago a terceros.

- Evaluar la suficiencia de las disponibilidades bancarias estableciendo las fechas compromisos de los mismos.
- Consolidar y evaluar la información financiera necesaria para la determinación del flujo de efectivo.
- Controlar las cuotas de viáticos y pasajes solicitados por los servidores públicos de FONATUR Constructora.
- Aprobar el informe diario de las operaciones bancarias, de dispersión de Fondos, ingresos y egresos, respaldada ésta con los documentos comprobatorios que garanticen su adecuado registro dentro de la contabilidad de la empresa Consultora “COTEDMA”.
- Coordinar y establecer los criterios para la formulación oportuna del programa Anual de Adquisiciones y de Enajenación de Bienes para manejar y proporcionar adecuadamente los recursos y para la presentación en tiempo y forma ante las autoridades correspondientes.
- : Establecer los mecanismos para llevar a cabo el adecuado control del activo fijo de la Entidad y el aseguramiento del mismo.
- Coordinar la recepción, guarda, conservación y suministro de los bienes de consumos adquiridos en el almacén.
- Validar la ejecución de los inventarios físicos de los bienes en el almacén.
- Las demás que le atribuya el Director General, así como aquellas que le confieran las leyes.

Nombre del cargo

Secretaria

Ubicación en el organigrama	
Inmediato superior	Director General
Número de personas para el cargo	1
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. brindar apoyo a la Dirección General en cuanto al manejo de documentación, agenda y recepción de documentación necesaria para el correcto funcionamiento de la empresa consultora “COTEDMA”.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Contestar el teléfono y brindar una cordial atención al público, así como recibir, enviar y clasificar correspondencia. • Mantener actualizado y organizado el archivo y expediente llevando un control de los archivos bajo su responsabilidad. • Mantener actualizados y proporcionar mantenimiento al sistema de control de archivos, físicos o magnéticos. • Tomar dictados y transcribir en computadora. • Distribuir documentos en el centro de trabajo. • Colaborar y brindar en actividades eventuales o extraordinarias que organice y se realicen en el Departamento de adscripción. • Manejar agenda del jefe inmediato. • Llevar control de los materiales de oficina, prever necesidades y hacer la solicitud correspondiente. • Elaborar escritos en atención a la correspondencia de la dependencia, incluyendo la elaboración de cuadros estadísticos, tablas, etc., todo de acuerdo a las instrucciones generales que reciba de su jefe inmediato. • Operar eficientemente los programas de computadora que le sean proporcionados para las labores de apoyo administrativo y académico.

Manual de Procedimientos

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

PROCEDIMIENTO DE LA ENTIDAD COMO CONTRATISTA

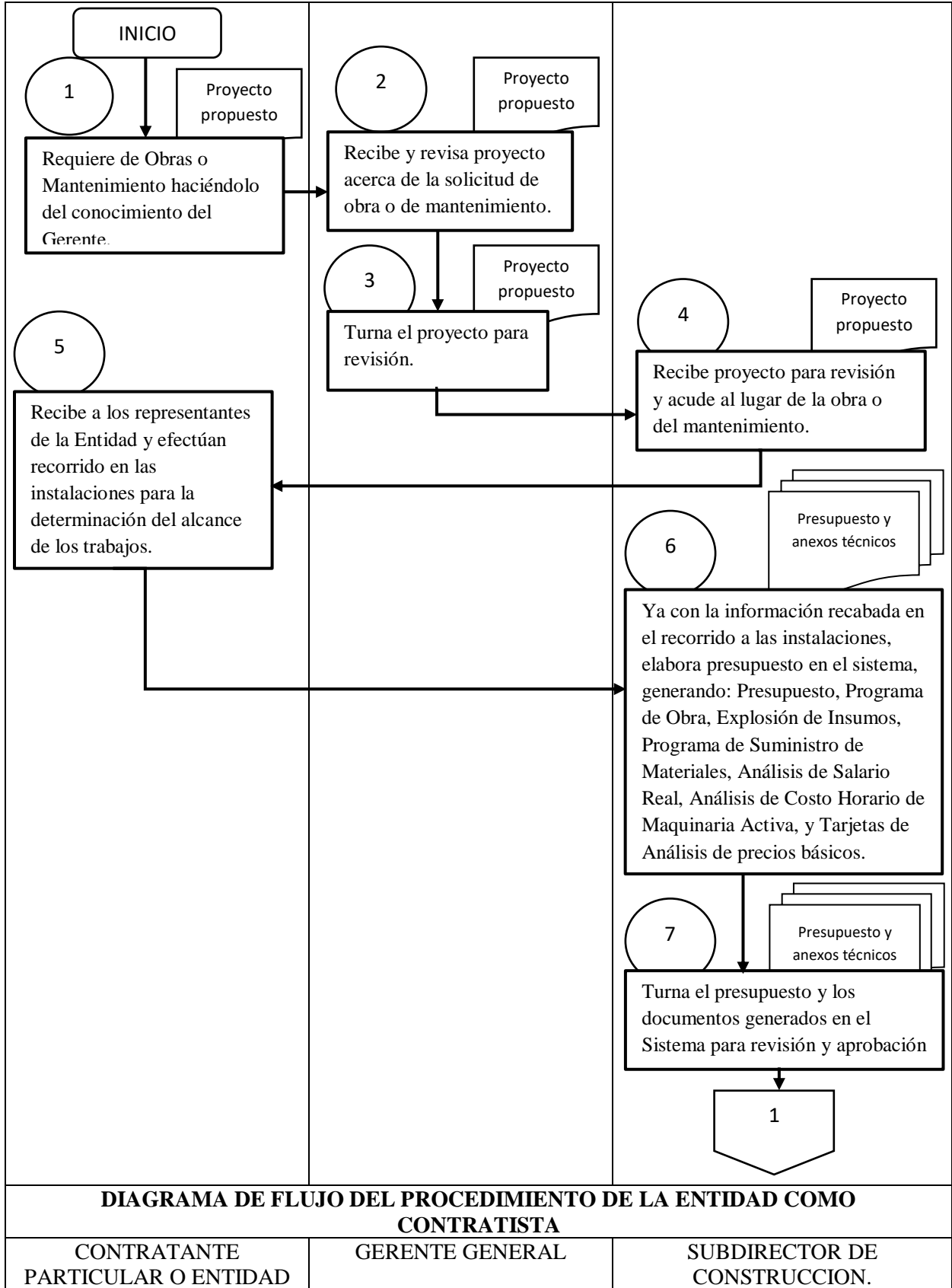
RESPONSABLE	NO. DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD
INICIO		
CONTRATANTE PARTICULAR O ENTIDAD PUBLICA	1	Requiere de Obras o Mantenimiento haciéndolo del conocimiento del Gerente General (adjunta proyecto)
GERENTE GENERAL	2	Recibe y revisa proyecto acerca de la solicitud de obra o del mantenimiento.
	3	Turna el proyecto para revisión.
SUBDIRECTOR DE CONSTRUCCION.	4	Recibe proyecto para revisión y acude al lugar de la obra o del mantenimiento.
CONTRATANTE PARTICULAR O ENTIDAD PUBLICA	5	Recibe a los representantes de la Entidad y efectúan recorrido en las instalaciones para la determinación del alcance de los trabajos.
SUBDIRECTOR DE CONSTRUCCION.	6	Ya con la información recabada en el recorrido a las instalaciones, elabora presupuesto en el sistema, generando: Presupuesto, Programa de Obra, Explosión de Insumos, Programa de Suministro de Materiales, Análisis de Salario Real, Análisis de Costo Horario de Maquinaria Activa, y Tarjetas de Análisis de precios básicos.
	7	Turna el presupuesto y los documentos generados en el Sistema, para revisión y aprobación.
CONTRATANTE PARTICULAR O ENTIDAD PUBLICA	8	Recibe la propuesta de presupuesto y documentos anexos.
	9	Revisa, analiza y decide
	10	Si decide no aceptar Avisa a la Entidad que la contratación no procede y concluye el procedimiento.
	11	Si decide aceptar La Entidad elabora contrato respectivo anexando la documentación señalada en el punto No. 6 de este procedimiento y remite.

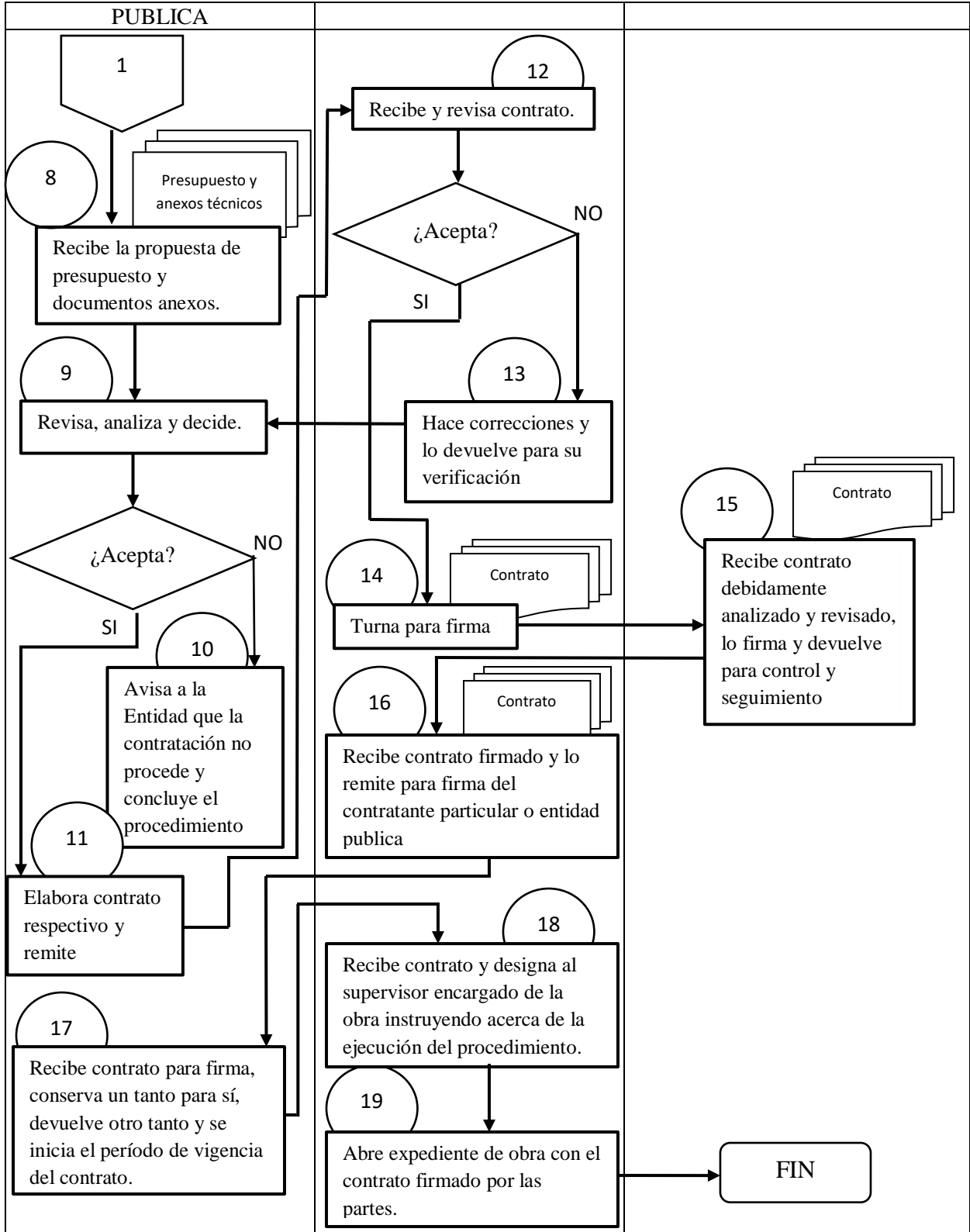
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

PROCEDIMIENTO DE LA ENTIDAD COMO CONTRATISTA

RESPONSABLE	NO. DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD
SUPERVISOR SUBDIRECTOR DE CONSTRUCCION.	12	Recibe y revisa contrato.
	13	Si el contrato no es correcto Hace correcciones y lo devuelve para su verificación. Continúa en actividad No. 9
	14	Si el contrato es correcto Turna para firma
GERENTE GENERAL	15	Recibe contrato debidamente analizado y revisado, lo firma y devuelve para control y seguimiento.
SUBDIRECTOR DE CONSTRUCCION.	16	Recibe contrato firmado y lo remite para firma de la Entidad, Dependencia o particular.
CONTRATANTE PARTICULAR O ENTIDAD PUBLICA	17	Recibe contrato para firma, conserva un tanto para sí, devuelve otro tanto y se inicia el período de vigencia.
SUBDIRECTOR DE CONSTRUCCION.	18	Recibe contrato y designa al superintendente encargado de la obra Instruyéndolo acerca de la ejecución del contrato.
	19	Abre expediente de obra con el contrato firmado por las partes. Nota: Continúa procedimiento Desarrollo de la Obra FIN DEL PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE LA ENTIDAD COMO CONTRATISTA		
CONTRATANTE PARTICULAR O ENTIDAD PUBLICA	GERENTE GENERAL	SUBDIRECTOR DE CONSTRUCCION.

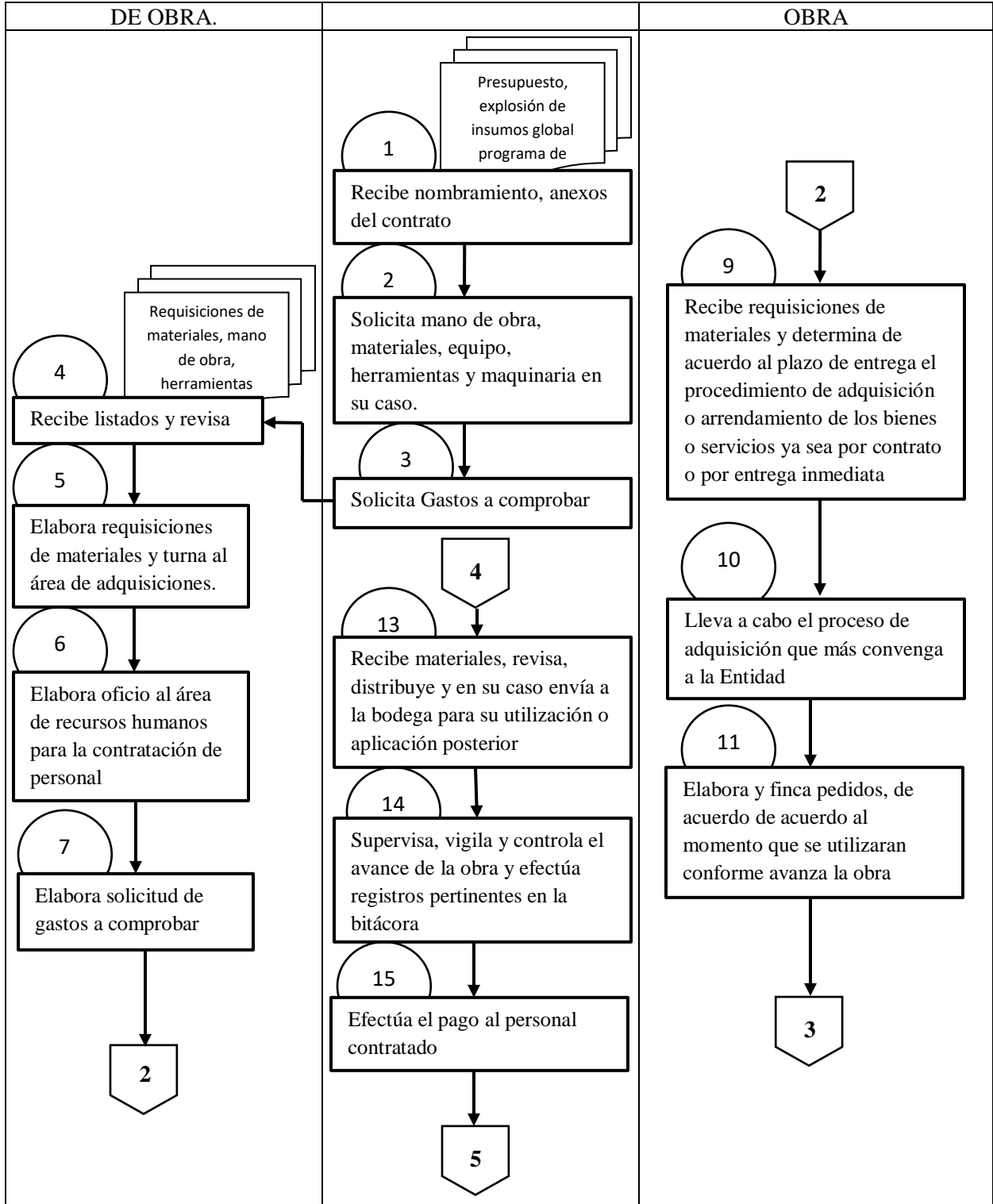


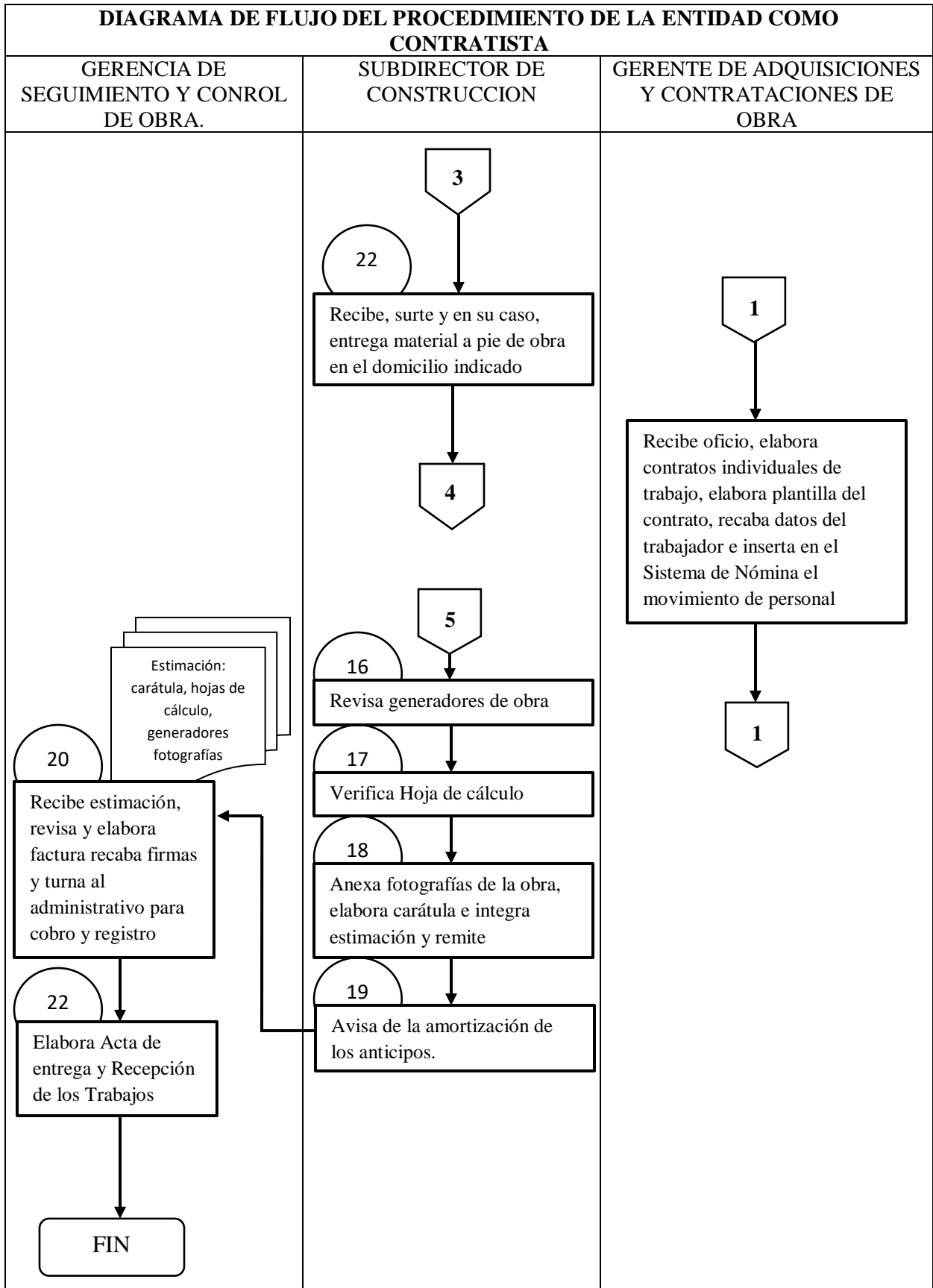


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.		
PROCEDIMIENTO DE DESARROLLO DE LA OBRA		
RESPONSABLE	NO. DE	ACTIVIDAD

	ACTIVIDAD	
SUBDIRECTOR DE CONSTRUCCION.	1	Recibe nombramiento, anexos del contrato: presupuesto, programa de obra, explosión de insumos global, programa de suministro de materiales, análisis de salario real, análisis de maquinaria activa, tarjetas de análisis de precios unitarios y otros de acuerdo al contrato.
	2	Solicita mano de obra, materiales, equipo, herramientas y maquinaria en su caso.
	3	Solicita gastos a comprobar.
GERENCIA DE SEGUIMIENTO Y CONROL DE OBRA.	4	Recibe listados y revisa
	5	Elabora requisiciones de materiales y turna al área de adquisiciones.
	6	Elabora oficio al área de recursos humanos.
	7	Elabora solicitud de gastos a comprobar
ADMINISTRACION DE PERSONAL.	8	Recibe oficio, elabora contratos individuales de trabajo, elabora plantilla del contrato, recaba datos del trabajador e inserta en el Sistema de Nóminas el movimiento de personal.
GERENTE DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE OBRA	9	Recibe requisiciones de materiales y determina de acuerdo al plazo de entrega el procedimiento de adquisición o arrendamiento de los bienes o servicios ya sea por contrato o por entrega inmediata.
	10	Lleva a cabo el proceso de adquisición que más convenga a la entidad.
	11	Elabora y finca los pedidos, de acuerdo al momento en que se utilizarán conforme avanza la obra.
PROVEEDOR	12	Recibe, surte y en su caso, entrega material a pie de obra en el domicilio indicado.
GERENCIA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE OBRA.	13	Recibe Materiales, revisa, distribuye y en su caso, envía a la bodega, para su utilización o aplicación posterior.
	14	Supervisa, vigila y controla el avance de la obra y efectúa registros pertinentes en la bitácora.
	15	Efectúa el pago al personal contratado.
	16	Revisa generadores de obra.
	17	Verifica hoja de cálculo.
	18	Anexa fotografías de la obra, y elabora carátula de estimación e integra la estimación.
SUBDIRECTOR DE CONSTRUCCION.	19	Avisa de la amortización de los anticipos.
	20	Recibe estimación, revisa, elabora factura, recaba firmas y turna al administrativo para cobro y registro.
	21	Elabora acta de entrega y recepción de los Trabajos FIN DEL PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE LA ENTIDAD COMO CONTRATISTA		
GERENCIA DE SEGUIMIENTO Y CONROL	SUBDIRECTOR DE CONSTRUCCION	GERENTE DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE





Normas

1. La Gerencia a través subdirector de construcción será responsable de vigilar la ejecución y la aplicación de estos lineamientos.
2. El personal asignado para esta función en cada centro de trabajo, deberá operar los mecanismos y controles establecidos por el Gerente para la adecuada administración y manejo de las contrataciones de adquisiciones de bienes, arrendamientos de todo tipo y contrataciones de servicios especializados y en general los servicios de cualquier naturaleza cuya prestación genere una obligación de pago.
3. Para mayor entendimiento de las presentes normas, se entenderá por:
 - Entidad: “COTEDMA”
 - Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios:
 - a) Las adquisiciones de bienes muebles;
 - b) Las adquisiciones de bienes muebles que deban incorporarse, adherirse o destinarse a un inmueble, así como la contratación de servicios profesionales especializados que sean necesarios para la realización de las obras de acuerdo con lo pactado en los contratos de mantenimiento, de obra con otras Entidades o Dependencias del Gobierno Nacional, Estatal o Municipal o de obra con particulares;
 - c) Los arrendamientos de bienes muebles tales como: maquinaria, equipo especializado y de transporte indispensables para atender cabalmente los compromisos estipulados en los contratos.
 - d) La contratación de consultorías, asesorías, estudios e investigaciones específicos cuya necesidad derive del cumplimiento de las obligaciones contractuales de la Entidad;
 - e) En general, los servicios de cualquier naturaleza cuya prestación genere una obligación de pago para la Organización.
 - Contratante o cliente: Dependencias, Entidades o particulares sean personas físicas o morales que contratan a la Entidad para la realización de mantenimiento y obras en sus instalaciones, centros de trabajo e inmuebles.

- Prestador de servicios o proveedor: La persona que celebre contratos o pedidos de adquisiciones, arrendamientos o servicios de cualquier naturaleza.
 - Contrato de mantenimiento: Aquel contrato que la Entidad, a través del representante legal de la consultora “COTEDMA”, celebren con los representantes de las Dependencias y Entidades, respectivamente y con gobiernos estatales y municipales, así como con organizaciones, empresas y personas físicas o morales particulares, con los que adquiriera la obligación de prestar servicios relacionados con su objeto social.
 - Contrato de obra: Aquel contrato que la Entidad, a través del representante legal de la consultora “COTEDMA”, celebren con los representantes de las Dependencias y Entidades, respectivamente y con gobiernos estatales y municipales, con los que adquiriera la obligación de realizar obra en los términos de su objeto social.
 - Contrato de obra con particulares: Aquel contrato que la Entidad, a través del representante legal de la consultora “COTEDMA”, celebren con organizaciones, empresas, personas físicas o morales particulares, con los que adquiriera la obligación de realizar obra en los términos de su objeto social.
4. Queda prohibido para cualquier centro de trabajo celebrar contratos que contengan cláusula expresa que la obligue a presentar garantías a través de fianzas o a responder por intereses moratorios o imposición de penas convencionales.
5. **Normas de seguridad.**
- a. El personal operativo de la consultora “COTEDMA”, deberá utilizar obligatoriamente la indumentaria que se les dotada para la realización de la obra.
 - b. Todo el personal de la consultora debe cumplir a cabalidad cada uno de los procesos que se establecen en el manual a fin de lograr la eficiencia.
 - c. En caso de que el personal operativo necesite nueva indumentaria los mismos deben pasar por medio de un informe al área de Recursos Humanos.
6. **Normas de convivencia.**
- a. Queda establecida una hora fija para que los trabajadores tengan un receso para que puedan los mismos disponer de su almuerzo teniendo este periodo desde las 12:00 hasta las 14:30.

- b. Durante el periodo de ejecución de obra, el personal operativo puede utilizar de 20 min para un descanso siempre que el mismo no retrase la realización de la obra o perjudique al resto del personal.

7. Normas de vestimenta.

- a. El personal administrativo y operativo de la consultora debe mantener el correcto uniforme durante la realización de las funciones de consultoría.

8. Normas de salubridad.

- a. Queda rotundamente prohibido que el personal operativo considere el disponer almuerzo o cualquier otro tipo de comida o actividad dentro de la obra.

9. Normas de jerarquía.

- a. Todo el personal debe respetar y acatar la autoridad jerárquica de quienes están por encima de ellos en el organigrama.

10. Normas de protocolo.

- a. Los administrativos deben buscar siempre mejorar la presentación de los proyectos basándose en los resultados y en la presupuestario de los mismos a la hora de presentarse a licitaciones, o al momento de recibir un proyecto del sector privado.

11. Normas jurídicas y legales.

- a. La empresa al cumplir con las leyes para presentarse a las licitaciones, debe tener siempre una copia de todo el proyecto que se presente, así como el de realizar un adecuado presupuesto y respaldar lo mismo, así como también pedir una copia de todos los descargos que se realicen a favor de la empresa, para tener constancia de los pagos y los gastos que se efectúan durante la realización de la obra.

12. Normas de trabajo.

- a. Todo empleado goza con el permiso de 5 min de retraso para poder llegar a su puesto de trabajo.
- b. En caso de emergencia personales el personal puede solicitar permiso para ausentarse de su trabajo, el mismo debe ser debidamente respaldada y fundamentada.

13. Normas de contratación.

- a. Los nuevos empleados contratados no pasaran un periodo de prueba gratis, esto quiere decir que todo el personal desde que empieza a realizar sus funciones tiene goce a un salario por las horas trabajadas.
- b. El personal contratado será por obra conforme firmen contrato y para anular el mismo deberán presentar con anticipación de 7 días a fin de poder remplazar su puesto de manera oportuna.

14. Normas de archivo.

- a. La empresa está obligada en manejar un archivo de todas las obras que logro realizar junto con el presupuesto de dichas obras a fin de tener un registro del récord de la misma.
- b. La empresa debe mantener un registro de todo el personal a fin de tener respaldo de todos los trabajadores y de mantener un desempeño elevado de acuerdo a los resultados que tienen cada uno.

Conclusiones:

Toda organización necesita formalizar todos sus procesos y las funciones que debe llevar a cabo cada uno de los cargos, por tal motivo es que con la aplicación de este manual de funciones y de procedimientos, se mejora el desempeño de las funciones del personal, al mismo tiempo que se mejoran el servicio que se proporciona.

Teniendo así en primer lugar la correcta definición de la misión y visión de la organización, para que a partir de esto elaborar un organigrama funcional que responda a las actividades que realizan, teniendo este organigrama como base para la elaboración de un manual de procedimientos tanto para el proceso de contratación de la consultora y la empresa privada o la institución pública, y otro proceso para la realización de la obra, con esto tener también el manual de funciones para cada uno de los cargos que se presentan en el organigrama.

Capítulo

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el desarrollo de las actividades de una empresa siempre se debe considerar el mejorar constantemente las actividades que se desempeñan, partiendo de esto es que es lógico pensar siempre en mejorar la organización para lograr mejores resultados.

Por lo tanto, una empresa puede nacer con procesos establecidos de forma empírica, pero lo mismo solo permite iniciar las actividades, es así que al momento de crecer es necesario que se considere aspectos de la teoría administrativa que le permitan establecer manuales de funciones y procedimientos, así como la normativa para que guíe el comportamiento del personal dentro de la organización, con la finalidad de estandarizar los procesos y de tener siempre los resultados más eficaces.

Todo esto queda demostrado en el presente documento en donde la consultora “COTEDMA”, llegó a un punto en donde es necesario implementar mejoras a los procesos y a la delimitación de las funciones a fin de que el personal pueda llevar a cabo correctamente sus funciones, teniendo como resultado la propuesta que se presentó, con la cual se cubren todas las falencias organizacionales que se presentaban dentro de la consultora “COTEDMA”, en donde se ve una reestructuración del organigrama, manual de funciones, manual de procedimientos y normas para el personal.

Considerando la aplicabilidad de todos estos aspectos se mejorará el desempeño de todo el personal, así como también se facilitará el control y la supervisión por parte de la gerencia como de los encargados de cada área, por otro lado, se mejora la presentación a las licitaciones, así como el proceso de realización de la obra al establecer las dependencias que intervienen en el mismo.

Recomendaciones

- **Es necesario implementar los manuales y darlos a conocer a todo el personal**, de la organización, ya que con ellos no se puede mejorar la calidad del trabajo que la empresa consultora COTEDMA
- **Implementar la nueva estructura organizacional**, ya que el respectivo análisis realizado en la organización, demostró la existencia de cargos que no eran adecuados para el actual modelo de negocio de la empresa.
- **Capacitar al personal para un correcto uso de los manuales elaborados**, ya que si se presenta los manuales de manera informal, el personal no comprenderá ni apreciará la importancia del mismo, ya que se puede crear una percepción de hacer que los procesos sean más complejos; Sin embargo, si además de la presentación física del documento se acompaña de una capacitación explicando su uso e importancia, se logrará una fácil aceptación de los mismos.
- **Efectuar talleres de revisión de las propuestas de diseño de los manuales mencionados**, ya que como se tiene conocido los cambios tanto tecnológicos, sociales, políticos, etc pueden afectar de manera crucial a todo tipo de empresas, es así que es importante analizar y evaluar la utilidad de las herramientas administrativas proporcionadas, para asegurar que se está realizando trabajos que sean demandados y respondan a las necesidades del segmento meta.
- **Diseñar un nuevo sistema de evaluación de desempeño y establecer un sistema de estímulos al personal**, los estímulos pueden elevar la productividad del personal y para esto existen diferentes motivadores que se pueden usar, pero para poder ser imparciales y no afectar la cultura de la empresa es importante tener un sistema de evaluación que sea percibido como correcto e imparcial, ya que si se tiene un sistema percibido como “malo”, los estímulos y recompensas en lugar de mejorar la productividad, la afectará de manera negativa.

