

CAPITULO I

PERFIL

PERFIL DE INVESTIGACIÓN

1. ANTECEDENTES

La empresa constructora Dhomus S.R.L. Tarija inicio su actividad el 11 de septiembre del 2014, como empresa constructora con los socios y propietarios: Luis Armando Gutiérrez Alvarado, ing. Luis Alberto Valdez Fernández.

La empresa está ubicada en la ciudad de Tarija, provincia Cercado calle: Corrado, esquina: Celedonio #500 a lado de la parada del valle.

La empresa surge a partir de la necesidad y demanda en la ciudad de Tarija, así mismo buscando utilidad.

La actividad principal de la empresa es servicios de consultoría de obras civiles y arquitectura ofreciendo también servicios de:

- diseño y construcción de quinchos
- diseño y construcción de piscinas
- diseño y construcción de saunas
- diseño y construcción de jardines
- diseño y construcción de áreas sociales
- diseño y construcción de condominios
- diseño y construcción de viviendas familiares

Contando con el modelo minimalista y colonial el quincho incluye parrillero de acero inoxidable, mueble bajo mesada, piso de porcelanato, mesón con revestimiento de porcelanato, piscinas incluyen sistema de bombeado y filtrado de agua, fuente de agua tipo cascada, iluminación dentro de la piscina.

La empresa constructora Dhomus actualmente cuenta con 12 empleados en planilla y a cerca de 30 empleados en el área operativa.

2. JUSTIFICACIÓN

Justificación práctica

Este proyecto de investigación, se basa en el diseño de manual de funciones, para la empresa constructora Dhomus S.R.L. Tarija, permitirá, tener de forma clara y ordenada las funciones que debe realizar el personal, delimitando funciones, actividades y responsabilidades.

Justificación teórica:

En la mayoría de las organizaciones e instituciones, independientemente del tamaño es necesario definir las principales funciones, tareas, obligaciones de acuerdo a cada una de las unidades organizacionales, el manual de funciones será la herramienta que identifique y defina las principales funciones, tareas y actividades con el fin de lograr mejor desempeño laboral, desarrollando de manera ordenada y sistemática las funciones que debe realizar el personal dentro de la empresa.

El personal es parte fundamental para que una empresa crezca exitosamente, se debe informar correctamente todas las funciones y responsabilidades que tienen en la empresa.

Por consiguiente, a través de un manual de funciones para la empresa constructora Dhomus se pretende que este sujeto a ventajas para la toma de decisiones delimitando funciones, obligaciones, distribuyendo adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos, siendo una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar, posibilitando una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas el seguimiento del supervisor se puede controlar.

Justificación social:

La investigación contribuirá al mejoramiento de cada uno de los trabajadores de la empresa constructora Dhomus, teniendo una guía de sus

3

funciones establecidas para realizar sus tareas y responsabilidades dependiendo del cargo que ocupen en la misma.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la empresa constructora Dhomus S.R.L., en la ciudad de Tarija, no cuenta con una representación gráfica de los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, es decir que carece de un organigrama formalmente establecido.

Al no contar con un organigrama, no se identifican los niveles jerárquicos y coordinación de los mismos de manera adecuada, no se conocen los puestos de manera precisa, los altos mandos tienden a designar actividades distintas a las del puesto de trabajo, el personal realiza su labor según sus conocimientos y no en base a las actividades designadas.

Así mismo existe duplicidad de funciones, es decir que personas distintas realizan las mismas tareas, el personal de la empresa constructora no conoce de forma precisa cuáles son sus tareas, obligaciones y funciones.

Dentro del clima laboral se pudo evidenciar incertidumbre, malestar al no tener claras sus funciones, problemas de comunicación, no hay canales de comunicación interna.

A la vez no realizo una apreciación sistemática de cómo se desempeña, el personal dentro de sus puestos, es decir que no se realizó una evaluación del desempeño al personal de la empresa constructora Dhomus.

Por lo tanto, la empresa constructora Dhomus de la ciudad de Tarija desde el año 2014, no cuenta con manual de funciones, ya que hay una carencia de sistematización de información sobre las funciones actuales, las mismas no se encuentran controladas, no se ha realizado una revisión de cada una de las funciones, obligaciones, tareas, actividades que se debe realizar dentro de su desempeño laboral.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿No contar con manuales de funciones, afecta el buen desempeño laboral de la empresa constructora Dhomus S.R.L. Tarija?

5. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS (MODALIDAD PROYECTO DE INVESTIGACIÓN)

La implementación de manual de funciones ayudara en el buen desempeño laboral en la empresa constructora Dhomus S.R.L. Tarija.

Variable independiente (X): Manual de funciones

Variable dependiente (Y): Desempeño laboral

Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSION	INDICADOR (MEDIBLES)
Variable independiente (X) Manual de Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Organigrama - Tareas - Puestos 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de niveles - Cantidad de tareas - Número de puestos
Variable dependiente (Y) Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del desempeño - Clima laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - Métodos de evaluación - del desempeño - Favorable o desfavorable

6. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

6.1. Objetivo General

- Diseñar manual de funciones para cada empleado de la empresa constructora Dhomus S.R.L. Tarija, analizando las necesidades, responsabilidades que la empresa presenta, para mejorar y organizar eficazmente el desempeño laboral.

6.2. Objetivos Específicos

- Definir la estructura organizacional de la empresa constructora Dhomus, mediante un organigrama, para permitir que los empleados conozcan las distintas relaciones, dependencias y conexiones que puedan existir.
- Analizar las tareas, funciones, responsabilidades del personal de la empresa constructora Dhomus.
- Analizar métodos de evaluación del desempeño que se adecuen a las características de la empresa constructora.
- Analizar el clima laboral, a través de encuestas, para tener conocimiento del grado de satisfacción del personal en la empresa constructora Dhomus S.R.L. Tarija.

7. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

7.1. Tipo de Investigación

Para la investigación que se realiza un enfoque cuantitativo ya que la Operacionalización de variables, determina indicadores, los indicadores nos van a permitir determinar la cuantificación de las variables tanto dependiente como independiente.

Se realiza la investigación de alcance exploratorio, pretendiendo establecer las causas de los sucesos que se están estudiando, se explica porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta.

7.2. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Métodos teóricos

En esta investigación usamos este método teórico, accediendo a una fuente de información secundaria, para recopilar información procesada y documentada como libros.

Método deductivo

Que partirá de lo general del área organizacional a lo específico que sería manual de funciones.

Método de observación directa

Consiste en asimilar, interpretar, cuestionar y sacar una conclusión, en este método como investigador se hace uso de cuaderno de apuntes, fotos, videos, grabaciones, este método nos permitirá observar de cerca la realidad por la que atraviesa la empresa.

Encuestas

Es una técnica que consiste en obtener información de una parte de la población, se la lleva a cabo por medio de la elaboración de un cuestionario con una serie de preguntas (cerradas y de opción múltiple) que van directamente hacia el encuestado con el objeto de indagar y conocer más respecto a su criterio.

8. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

8.1. Delimitación geográfica

La empresa está ubicada en la ciudad de Tarija, provincia Cercado, Calle: Corrado, esquina: Celedonio #500 a lado de la parada del valle.

8.2. Delimitación temporal

La presente investigación se realizará desde el mes de mayo al mes de diciembre del año 2020.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

A continuación, en el presente trabajo, se iniciará la revisión de ciertos conceptos, se comenzará con la definición de algunos autores dentro de los aspectos generales de la administración.

Según (Chiavenato, 2009) afirma lo siguiente: “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” (pág. 6).

La cooperación entre éstas es esencial para la organización, una organización existe sólo cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse
2. dispuestas a contribuir en una acción conjunta
3. a fin de alcanzar un objetivo común.

(Chiavenato, 2009, pág. 6).

1.2 ORGANIGRAMA

El autor (Benjamin, 2009) define a organigrama como;” El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.”

(Benjamin, 2009, pág. 124).

Por parte (Ponce, 2007) define a organigrama como: “sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cortos o gráficos de organización” (Ponce, 2007, pág. 298).

Los organigramas consisten en hojas o cartulinas en los que cada puesto de un jefe, se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros, mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. (Ponce, 2007, pág. 298).

1.2.1 utilidad de organigramas

Utilidad de organigramas de acuerdo al autor Enrique Benjamín

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta.

(Benjamin, 2009, pág. 124).

1.3 CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA SU PREPARACIÓN

Criterios fundamentales para la elaboración de organigramas según el autor:

Enrique Benjamín

Precisión En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.

Sencillez Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Para ello, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.

Uniformidad Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.

Presentación En gran medida, su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.

Vigencia Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Cuando se elabora es recomendable que en el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización. (Benjamin, 2009, págs. 124,125).

1.4 CLASIFICACIÓN

Los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios según el autor Enrique Benjamín.

1. Por su naturaleza.
2. Por su ámbito.
3. Por su contenido.
4. Por su presentación.

(Benjamin, 2009, pág. 125)

1.4.1 Por su naturaleza

Micro administrativo Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman. **Macro administrativos** Contienen información de más de una organización. **Meso administrativos** Consideran una o más organizaciones

de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

1.4.2 Por su ámbito

Generales Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características

En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina. Específicos Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización

1.4.3 Por su contenido

Integrales Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Es conveniente anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

1.4.4 Funcionales

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones

Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

1.4.5 Por su presentación

Verticales Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la

administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización.

Horizontales Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.

Mixtos Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficar.

Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

De bloque Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos. (Benjamin, 2009, págs. 125,126,127,128).

1.5 REQUISITOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

De acuerdo al autor: (Chiavenato, 2001) afirma lo siguiente: “diseño organizacional constituye una de las prioridades de la administración, pues define cómo funcionará la organización y cómo se aplicarán y distribuirán sus recursos”. (pág. 206).

El diseño organizacional contribuye de cuatro maneras diferentes a la organización; es decir, procura atender cuatro requisitos fundamentales.

1. Como estructura básica: a través de la división del trabajo organizacional y la asignación de los recursos empresariales para que el sistema pueda funcionar integrada y satisfactoriamente. La estructura básica define cómo se dividirá la tarea de la empresa (a través de la especialización vertical, llamada jerarquía, y de la especialización horizontal llamada

departamentalización), así como el formato organizacional más adecuado al negocio de la empresa.

En consecuencia, la estructura básica se refiere a los aspectos estáticos de la organización y corresponde a una radiografía del cuerpo organizacional donde están representados los órganos y partes que componen la organización (o tareas funcionales; producción, mercadeo, recursos humanos, finanzas), aunque existe una fuerte tendencia a que las funciones organizacionales pierdan gradualmente su importancia como estructura básica (como criterio de división del trabajo, de departamentalización), mientras el foco principal se desplaza hacia la formación de equipos y hacia los procesos organizacionales orientados al cliente. Esto significa que la organización funcional está siendo sustituida paulatinamente por una organización basada en equipos multifuncionales dedicados a los procesos empresariales.

El resultado ha sido el aplanamiento de la pirámide organizacional y la reducción de niveles jerárquicos intermedios para aproximar la base a la cima de la organización, al mismo tiempo que se sustituyen los departamentos definitivos por equipos autónomos y transitorios, así como la asignación de las actividades-medio a terceros para concentrarse en la esencia medular, es decir, en las actividades esenciales para el cumplimiento de la misión organizacional.

2. Como mecanismo de operación: para indicar a los miembros de la empresa lo que deben (y lo que no deben) hacer, por medio de descripciones de cargos, procedimientos y rutinas de trabajo, normas y reglamentos internos, estándares de desempeño, sistemas de evaluación de desempeño, etc.

De esta manera, el mecanismo de operación se basa en la existencia de normas, reglas y reglamentos, y define los aspectos dinámicos de la

organización y se refleja a través de los manuales de la organización o de las rutinas y procedimientos.

En consecuencia, con la introducción de la reingeniería y otros tipos de programas de cambios organizacionales, las rutinas y los procedimientos están perdiendo gradualmente su importancia como mecanismo de operación, en detrimento de la focalización en la misión organizacional y en las metas y resultados que deben alcanzarse.

Esto significa una inversión de valores. El énfasis en los medios y comportamientos estandarizados cede su lugar a un fuerte énfasis en los objetivos y en las metas que deben cumplirse.

Llámesese a esto administración por objetivos, participativa, o participación en los resultados, lo importante es que cada vez más las personas tienen mayor libertad para escoger los medios necesarios que permitan alcanzar los fines deseados, así como los incentivos y las recompensas que sirven de motivación personal para lograr y sobrepasar metas y resultados.

La remuneración variable está detrás de esta fuerte tendencia para transformar a las personas en empresarios internos de la organización que vistan la camiseta de la empresa y se dediquen en cuerpo y alma como verdaderos dueños del negocio. El resultado ha sido la transformación de los objetivos organizacionales en objetivos individuales de las personas involucradas.

3. Como mecanismo de decisión: establece el proceso de toma de decisiones para encontrar consonancia entre los objetivos globales de la organización y los objetivos específicos de cada uno de los órganos o equipos que la componen. Este mecanismo define el poder de tomar decisiones dentro de la organización, y la autoridad que de allí se deriva. Corresponde a la distribución del poder y a la jerarquía de autoridad para tomar decisiones dentro de la organización. No obstante, existe una fuerte tendencia a la descentralización de la autoridad para desplazar el proceso

decisorio hacia el punto focal donde se realiza el trabajo. Así, cada empleado se convierte en algo más que un simple ejecutor de su actividad, puesto que pasa a trabajar como si fuera el gerente de su negocio, reuniendo la información necesaria y tomando las decisiones para resolver el problema del cliente, sea interno o externo.

Cada empleado deja de focalizar a su jefe (que era su único punto de contacto con el resto de la organización) y pasa a focalizar su cliente interno, es decir, el siguiente empleado en la cadena de actividades que forma el proceso orientado al cliente, para satisfacer sus necesidades y exigencias. En vez de mirar hacia arriba, al jefe, mira hacia el lado, a su colega. La obediencia al jefe cede lugar a la necesidad de atender al cliente interno o externo.

4. Como mecanismo de coordinación entre las partes: define cómo debe armonizar e integrar la organización sus diferentes partes, en función de la división del trabajo organizacional. Mientras la estructura básica divide el trabajo y diferencia las partes, el mecanismo de coordinación integra y da coherencia al todo. Es la búsqueda de la integración para compensar la diferenciación de la tarea organizacional.

El mecanismo de coordinación es un medio de aglutinar y unir las diversas partes de la organización, para lograr la integración y la sinergia como un todo. Sin embargo, en la actualidad existe una fuerte tendencia a descentralizar la coordinación organizacional y sustituir los mecanismos tradicionales de integración por una focalización en el cliente interno, para concebir cada cargo y cada persona de la organización como el eslabón de una cadena de valor en que cada cual tiene un proveedor (en sentido ascendente) y un cliente (en sentido descendente). Esto permite que cada persona o cargo sea focalizado como un sistema que importa insumos de un proveedor y exporta resultados hacia un cliente.

Cada cargo o persona necesariamente debe comunicar sus exigencias y necesidades al proveedor y averiguar cuáles son las exigencias y necesidades del cliente, para satisfacer sus expectativas y mejorar gradual y continuamente la calidad del trabajo. En el extremo final de la cadena, el cliente externo recibe un servicio cada vez mejor y orientado a la excelencia. El trabajo en grupo y solidario pasa a sustituir el trabajo individual y solitario. La unión hace la fuerza y mejora los resultados. Además, el diseño organizacional está dejando de constituir el esquema impositivo de limitación de las personas y estandarización de su comportamiento, para convertirse en un esquema amigable de apoyo y soporte para que las personas puedan relacionarse mejor, procesar la información, tomar decisiones respecto de su trabajo, desarrollar intelectualmente sus actividades, compartir con su equipo, mejorar el proceso de trabajo, focalizar el cliente interno o externo, alcanzar metas y resultados por consenso con sus superiores, y participar en los resultados y metas alcanzados o superados.

Con estas tendencias, el diseño organizacional dejó de ser una finalidad en sí mismo, hasta transformarse en un medio adecuado para integrar personas y en una herramienta para ayudarlas a desarrollar sus actividades.

(Chiavenato, 2001, págs. 206,207,108)

1.6 LAS CUATRO CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Según el autor Idalberto Chiavenato las características principales del diseño organizacional son las siguientes:

El diseño organizacional debe reunir y compatibilizar cuatro características principales: diferenciación, formalización, centralización e integración.

En las diversas empresas, cada una de estas características varía enormemente originando diseños organizacionales heterogéneos, razón por la cual no existen dos empresas con diseños iguales.

Cada una de estas características del diseño organizacional, recordando siempre que ellas interactúan entre sí y que son interdependientes.

1.6.1 Diferenciación

Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. La diferenciación puede ser:

- a. Horizontal: en departamentos o divisiones, mediante la departamentalización.
- b. Vertical: en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

Cuanto mayor sea la complejidad de las actividades requeridas por el ambiente externo y cuanto mayor sea la diversidad de las tareas ejecutadas, mayor deberá ser la diferenciación interna de la organización. Esto significa que cuanto mayor sea la variedad de clientes y consumidores y cuanto mayor sea la variedad de productos y servicios, mayor será la diferenciación existente en la organización.

1.6.2 Formalización

Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa. El carácter formal impone cierto ritual dentro de la organización. Cuanto mayor sea la formalización, mayor es la existencia de normas de conducta, rutinas y procedimientos, formularios y documentos, con el fin de comprobar las actividades, métodos y procesos rígidos para acatar la legislación vigente,

archivos para guardar información escrita, certificados, firmas reconocidas, aprobaciones y aspectos similares.

El objetivo es documentar, registrar y comprobar a través de papeles que pueden ser archivados y guardados durante años. Cuanto mayor sea la formalización, más burocrática, mecanicista, cerrada, rutinaria, definida y programada se torna la empresa. La formalización puede hacerse mediante:

- a. El cargo: a través de especificaciones relacionadas con el cargo en sí, como la descripción de éste.
- b. El flujo de trabajo: a través de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas, como el proyecto de elaboración de un producto.
- c. Las reglas y los reglamentos: a través de formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especificando quién puede (o no puede) hacer ciertas cosas, cuándo, dónde para quién y con qué autorización.

1.6.3 Centralización

Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, es decir, en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio. En la centralización, todas las decisiones deben ser llevadas hacia la cúpula, para que ésta apruebe o decida. El dirigente debe asumir todas las decisiones dentro de la organización, incluso sus numerosos detalles. Cuanto mayor sea la centralización, más autoridad se concentra en el nivel más elevado de la jerarquía. La dependencia y el sometimiento son totales y los niveles intermedio y operacional se vuelven meros repetidores de las decisiones' tomadas en la cúpula.

1.6.4 Integración

Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico. La división del trabajo provocada por la diferenciación fragmenta las grandes tareas en partes menores. Para evitar la dispersión, debe haber alguna interrelación e interconexión.

La integración es el proceso que facilita el enlace, y se lleva a cabo a través de medios de coordinación intra organizacional. (Chiavenato, págs. 209,210,211,213)

1.7 ESQUEMAS UTILIZADOS EN EL ORGANIGRAMA

De acuerdo al autor (Chiavenato, 2001) los esquemas de integración

- a. Jerarquía administrativa
- b. Departamentalización
- c. Asesoría (staff)
- d. Comisiones y fuerzas de tareas
- e. Reglas y procedimientos
- f. Objetivos y planes
- g. Distribución física o arquitectura

Cada uno de estos esquemas de integración merece una explicación.

a. Jerarquía administrativa: es la solución común a los problemas de integración entre dos o más subunidades de una empresa que deben reportarse al mismo superior o que deben integrar sus actividades para facilitar la comunicación, resolver conflictos, obtener sinergia de esfuerzos,

etc. La "cadena de mando", conjunto de posiciones administrativas que ligan las unidades principales con las menores, funciona como un mecanismo intrínseco de integración para resolver conflictos y coordinar las actividades en toda la organización.

(Chiavenato, 2001, pág. 214)

b. Departamentalización: es un proceso de diferenciación organizacional en que la división del trabajo se hace en sentido horizontal, provocando la especialización en departamentos. Aunque este tema se tratará en el próximo capítulo, abordaremos aquí la departamentalización desde el punto de vista de la integración. La departamentalización es una alternativa estructural capaz de resolver problemas de integración, pues permite rediseñar las fronteras de las subunidades para incluir las interdependencias dentro de las nuevas fronteras de las subunidades, que pueden ser administradas con más facilidad.

(Chiavenato, 2001, pág. 214)

c. Asesoría (staff): el problema de la sobrecarga de la jerarquía se soluciona empleando la asesoría por intermedio de asistentes del ejecutivo de línea o de especialistas funcionales, y permite aumentar la cantidad de información que aquella posición de la jerarquía puede procesar, el número de decisiones que puede tomar y el volumen de conflictos que puede resolver. Sin embargo, existen dos restricciones a la utilización del staff como esquema integrador: la primera es el costo, especialmente en las pequeñas empresas donde la asesoría casi siempre requiere tener un tamaño pequeño. La segunda es que el staff puede resolver algunos problemas de integración, pero también crea un problema particular de integración: el conflicto entre los órganos de staff y los de línea en las subunidades.

(Chiavenato, 2001, pág. 214)

d. Comisiones y fuerzas de tareas: las comisiones y fuerzas de tareas pueden utilizarse para facilitar la integración de subunidades de la empresa. Para facilitar la coordinación entre ventas y producción, los ejecutivos de las dos subunidades pueden reunirse con sus auxiliares principales para analizar los problemas. Las reuniones, comisiones y fuerzas de tareas son mecanismos integradores que permiten resolver problemas de integración que otros mecanismos no logran. Mientras la jerarquía administrativa puede procesar sólo cierta cantidad de información y tomar decisiones en un periodo, y mientras las reglas y los procedimientos y los objetivos y planes pueden tratar sólo situaciones rutinarias, las comisiones y fuerzas de tareas no tienen estas limitaciones. Su desventaja está en el costo, pues exigen la dedicación de muchas personas durante cierto periodo, así como habilidades de los miembros para tomar decisiones en grupo.

(Chiavenato, 2001, pág. 215)

e. Reglas y procedimientos: constituyen otro mecanismo para aligerar sobrecarga de la jerarquía. Cuando las situaciones de decisión son rutinarias e incluyen partes de la organización, es posible establecer reglas y procedimientos sobre la manera como deben tomarse. Las reglas y procedimientos constituyen decisiones ya tomadas por la empresa, y que las partes involucradas deben seguir cuando enfrentan determinada situación. La mayor ventaja de este mecanismo es su bajo costo en el logro de la integración. No obstante, sólo debe emplearse cuando pueden establecerse reglas inteligentes y cuando la situación implicada es suficientemente estable para compensar el diseño de reglas y procedimientos que se utilizarán durante mucho tiempo.

(Chiavenato, 2001, pág. 215)

f. Objetivos y planes: tienen una función semejante a las reglas y los procedimientos, pero durante un tiempo limitado. Es un mecanismo de integración utilizado para conciliar partes de la organización que operan con relativa independencia entre sí pero que precisan integrar los resultados. Es el caso de las áreas de ingeniería de producto, producción y marketing de una empresa, que trabajan independientemente en sus actividades específicas pero deben ser coordinadas para establecer las modificaciones de un producto en sus programas de diseño y producción, y en las fechas de sus actividades. Los objetivos y planes constituyen medios que facilitan la integración cuando las circunstancias que los rodean no sean imprevisibles ni muy cambiantes. La mayor restricción en este esquema de integración es el costo, pues crear objetivos y planes inteligentes y realistas requiere tiempo y energía. En algunas circunstancias, cuando las situaciones no son complejas, es uno de los mecanismos de integración menos costosos.

(Chiavenato, 2001, pág. 215)

g. Distribución física o arquitectura: es otro elemento del diseño organizacional que facilita la integración entre unidades o personas mediante la distribución física o territorial de los diversos elementos, los equipos o las personas. La arquitectura permite la proximidad física, que torna más fácil la comunicación, la distribución de oficinas capaces de facilitar los contactos entre las personas y los sitios abiertos que ayudan a aproximarlas entre sí.

El derribo de barreras, como paredes y fronteras físicas, la eliminación de salas personales, los sitios reservados en cafeterías y estacionamiento, muestran que la distribución física moderna está ahí para aproximar y no para distanciar a las personas. (Chiavenato, 2001, pág. 215)

1.8 TIPOS TRADICIONALES DE ORGANIZACIÓN

Según el autor Idalberto Chiavenato considera que existen los siguientes tipos tradicionales de organización: “Existen tres tipos tradicionales básicos de estructura organizacional: organización lineal, organización funcional y organización línea-staff”. (Chiavenato, 2001, pág. 221)

1.8.1 Organización lineal

Es la estructura organizacional más sencilla y antigua, y se basa en la autoridad lineal. La autoridad lineal es una consecuencia del principio de la unidad de mando: significa que cada superior tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados y que no la comparte con ninguno. La organización lineal o estructura lineal tiene sus orígenes en los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. Entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad (que significa el derecho organizacional de exigir el cumplimiento de órdenes y ejecución de tareas) y de responsabilidad (que significa el deber o la obligación de seguir órdenes y ejecutar tareas). Debido a estas líneas de autoridad y responsabilidad, se presenta la cadena de mando. (Chiavenato, 2001, pág. 221)

1.8.1.1 Características de la organización lineal

Las principales características según Idalberto Chiavenato son: **a.**

Autoridad lineal o única:

Consecuencia de la aplicación del principio de unidad de mando, según el cual el superior tiene autoridad única y exclusiva sobre su subordinado. La autoridad lineal es una autoridad de mando.

(Chiavenato, 2001, pág. 221)

b. Líneas formales de comunicación:

Las comunicaciones entre las unidades y las personas se hacen únicamente a través de líneas existentes en el organigrama. Toda unidad o posición descrita en el organigrama (con excepción de aquellas situadas en la cima o en la base) posee dos terminales de comunicación: uno orientado hacia la cima, que lo liga a la posición superior y que representa su responsabilidad frente al escalón más elevado de la jerarquía, y otro orientado hacia abajo, que lo liga a las posiciones directamente subordinadas y que representa su autoridad sobre el escalón más bajo.

(Chiavenato, 2001, pág. 221)

c. Centralización de las decisiones:

Como el terminal de la comunicación liga la posición subordinada a su superior, y a la escala de arriba, la autoridad lineal que rige toda la empresa se centraliza en la cima del organigrama. Los canales de responsabilidad se conducen a través de los niveles jerárquicos, de manera que se extiendan hasta la base de la organización.

(Chiavenato, 2001, pág. 221)

d. Forma piramidal:

Consecuencia de la centralización de la autoridad en la cima de la organización, de la cadena de mando y de la unidad de mando, la organización lineal presenta una conformación típicamente piramidal.

A medida que se asciende en la escala jerárquica, disminuye el número de unidades o posiciones de cada nivel. (Chiavenato, 2001, pág. 221)

1.8.1.2 Ventajas de la organización lineal

La estructura lineal presenta ventajas importantes, pues son estructuras sencillas y de fácil comprensión que delimitan con claridad las responsabilidades de las unidades o posiciones involucradas.

Es el tipo de organización indicado para pequeñas empresas o para empresas que operan en ambientes estables o con tecnologías estables.

(Chiavenato, 2001, pág. 222)

1.8.1.3 Desventajas de la organización lineal

Sin embargo, las restricciones y desventajas de la estructura lineal son numerosas e importantes. La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y la inflexibilidad de la organización, lo cual dificulta la innovación y la adaptabilidad de la empresa a nuevas situaciones o condiciones. La autoridad lineal basada en el mando puede tornarse autocrática, pues enfatiza en la función de la jefatura y el mando. El jefe se vuelve generalista y no está en condiciones de especializarse en algún ramo. Y lo peor es que a medida que la empresa crece, la estructura lineal conduce de manera inexorable a la congestión de las líneas formales de comunicación, en especial en la cima de la organización, debido a la centralización de las decisiones y de la autoridad. Así mismo, las comunicaciones, por obedecer a la escala de jerarquía, se vuelven indirectas, lentas, y están sujetas a intermediarios y distorsiones. (Chiavenato, 2001, pág. 222)

1.8.2 Organización funcional

La organización funcional es la estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones.

El staff o asesoría funcional se deriva de este principio, que separa, distingue y especializa. En la antigüedad, el staff se hallaba constituido por los jefes homéricos

que aconsejaban a los reyes de Grecia y por el consejo de los sabios que asesoraban a los reyes anglosajones. Más recientemente se nota que, a medida que las empresas crecen y su ambiente se torna variable y competitivo, aumenta considerablemente la necesidad de tener órganos especializados capaces de proporcionar consejo e innovaciones rápidas y sustanciales. (Chiavenato, 2001, pág. 222)

1.8.2.1 Características de la organización funcional

Las características de la organización funcional son:

a. Autoridad funciona lo dividida:

La organización funcional se basa en la autoridad funcional (sostenida en la especialización y el conocimiento) y no en la autoridad lineal (basada en la jerarquía y en el mando). En ésta, cada subordinado se reporta a varios superiores especializados simultáneamente, en el tema de la especialidad de cada uno. En la organización funcional ningún superior tiene autoridad total (autoridad lineal) sobre los subordinados, sino autoridad funcional, que es parcial y relativa y se deriva de su especialidad. Esto representa una negación total del principio de unidad de mando, tan importante para Fayol.

En la organización funcional predomina la subordinación múltiple.

(Chiavenato, 2001, pág. 222)

b. Líneas directas de comunicación:

Las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización se efectúan directamente, sin necesidad de intermediación, pues no siguen la cadena de mando. La organización funcional busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los niveles y áreas de la organización.

(Chiavenato, 2001, pág. 222)

c. Descentralización de las decisiones:

Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor. De ahí la descentralización de las decisiones típicas de la organización funcional. d. Énfasis en la especialización: la organización funcional se basa en la primacía de la especialización de todos los órganos o cargos en todos los niveles de la organización. Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización. (Chiavenato, 2001, pág. 222)

1.8.2.2 Ventajas de la organización funcional

La organización funcional tiene algunas ventajas interesantes. Proporciona el máximo de especialización en los diversos órganos o cargos de la organización y permite que cada cual se concentre única y exclusivamente en su trabajo específico.

Al contrario del generalismo de la organización lineal, la estructura funcional permite profundizar en el desempeño de la especialización. También proporciona mejor supervisión técnica y desarrolla comunicaciones directas, más rápidas y sin intermediación de otros niveles, lo cual reduce posibles distorsiones. También separa las funciones de planeación y control de las funciones de ejecución. El órgano de planeación sólo elabora la planeación, y el órgano de ejecución se concentra exclusivamente en la ejecución. (Chiavenato, 2001, pág. 222)

1.8.2.3 Desventajas de la organización funcional

La organización funcional también presenta desventajas severas. La sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional, que es relativa y dividida, implica la disolución de la autoridad de mando y de la

exigencia de obediencia y disciplina, aspectos característicos de la estructura lineal. Cuando recibe orientación diversa de dos órganos especializados, un órgano no siempre hace lo que se le solicita, y menos cuando la orientación especializada es contradictoria o incompatible. Por otro lado, la subordinación múltiple acarrea problemas de distribución de la autoridad. Como cada subordinado se reporta funcionalmente a varios superiores cada uno de los cuales es especialista en determinada función- y como existen funciones que se superponen, existe siempre la posibilidad de que el subordinado busque la orientación del especialista menos indicado para su problema, porque no siempre las personas saben exactamente a quién recurrir para resolver las dificultades. Esto conduce a pérdida de tiempo y a confusiones imprevisibles. Además, existe una fuerte tendencia a competir entre los especialistas, lo cual es una fuente enorme de conflictos dentro de la organización, y genera animosidad, resentimientos, oposición y resistencia a la cooperación. Por último, la subordinación múltiple puede traer confusión en cuanto a los objetivos más importantes por alcanzar. (Chiavenato, 2001, pág. 223)

1.8.3 Organización línea -staff

Con el crecimiento y la complejidad de las tareas de las empresas, la estructura lineal fue insuficiente para proporcionar eficiencia y eficacia. Las unidades y posiciones de línea (que tienen autoridad lineal) se concentraron en alcanzar los objetivos principales de la empresa y delegaron la autoridad en servicios especializados, y las atribuciones marginales, a otras unidades y posiciones de la empresa. Así mismo, las unidades y posiciones de línea se liberaron de una serie de actividades y tareas para dedicarse exclusivamente a los objetivos básicos de la empresa, como producir, vender, etc.

Las demás unidades y posiciones de la empresa que recibieron aquellos encargos pasaron a denominarse asesoría (staff) y les correspondió la prestación de servicios especializados y de consultoría técnica, influyendo

indirectamente en el trabajo de los órganos de línea mediante sugerencias, recomendaciones, consultoría, prestación de servicios, como planeación, control, procesamiento de datos, informes, etc.

De este modo, los órganos de staff asesoran a los órganos de línea mediante especialización técnica.

Mientras los especialistas de staff profundizan en determinado campo de actividades, los gerentes de línea detentan la jerarquía de la organización.

(Chiavenato, 2001, pág. 223)

1.8.3.1 Características de la organización línea-staff

La organización línea-staff es un tipo mixto e híbrido de organización: los órganos de línea (unidades de línea) están directamente relacionados con los objetivos vitales de la empresa (como producir y vender) y tienen autoridad lineal sobre la ejecución de las tareas orientadas a sus objetivos, mientras que los órganos de staff (unidades de staff o de asesoría) se hallan indirectamente relacionados con los objetivos de la empresa (porque no ejecutan tareas de producción y ventas, por ejemplo) y no tienen autoridad lineal, sino autoridad funcional de asesoría sobre la ejecución de las tareas orientadas a esos objetivos. (Chiavenato, 2001, pág. 223)

1.8.3.2 Funciones del staff

Las principales funciones del staff están relacionadas con:

- a. Servicios: es decir, actividades especializadas, como contabilidad, compras, personal, investigación y desarrollo, procesamiento de datos, publicidad, etc., realizadas y ejecutadas por el staff.

- b. Consultoría y asesoría: asistencia jurídica, métodos y procesos, consultoría laboral, etc., proporcionados por el staff como medios de orientación y recomendación.
- c. Seguimiento: significa acompañar y evaluar determinada actividad o proceso, sin intervenir o influir en él. El staff generalmente se preocupa por conseguir datos, elaborar informes y llevar a cabo investigaciones, acompañamiento de procesos, etc.
- d. Planeación y control: casi siempre, las actividades de planeación y control son delegadas a los órganos de staff; en consecuencia, la planeación y el control financiero o presupuestario, la planeación y control de producción, la planeación y control de mantenimiento de máquinas y equipos, el control de calidad, etc., son actividades desarrolladas por el staff. (Chiavenato, 2001, pág. 223)

1.8.3.3 Ventajas de la organización línea-staff

La estructura línea-staff presenta una serie de ventajas:

- a. Garantiza asesoría especializada e innovadora (unidades de staff), manteniendo el principio de unidad de mando (unidades de línea). La organización línea-staff tiene la ventaja de ofrecer un área de asesoría y prestación de servicios (como órganos orientados hacia la consultoría legal, investigación y desarrollo, personal, relaciones públicas, publicidad, etc.), con predominio de la estructura lineal y conservando el principio de unidad de mando sobre los subordinados directos.
- b. Actividad conjunta y coordinada de órganos de línea y de staff. Mientras los órganos de línea se responsabilizan de la ejecución de las actividades básicas y fundamentales de la empresa (como producir y vender), los órganos de staff se responsabilizan de la ejecución de servicios especializados (como financiar, comprar, gerenciar recursos humanos, planear y controlar, etc.).

(Chiavenato, 2001, pág. 223)

1.8.3.4 Desventajas de la organización línea-staff

La estructura línea-staff presenta algunas restricciones y ciertas dificultades. Una de éstas es la posibilidad de crear conflicto entre los órganos de línea y de staff. Como el asesor de staff no tiene autoridad lineal sobre los ejecutores y como el gerente de línea no tiene tiempo ni preparación profesional para especializarse, los conflictos entre línea y staff se caracterizan por:

- a. El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el hombre de línea es un hombre que tiene práctica, promovido por la experiencia y por los conocimientos adquiridos en el trabajo. Uno trata con el conocimiento, el otro con la experiencia inmediata.
- b. El asesor generalmente tiene menos edad y mejor formación académica, pero menos experiencia. El hombre de línea ascendió en la jerarquía debido a la experiencia adquirida en el curso de los años. Las diferencias de formación y de edad predisponen al personal de línea para que rechace las ideas del staff.
- c. El personal de línea puede considerar que los asesores pretenden escamotearle parte de su autoridad, para aumentar su prestigio y mejorar su posición.
- d. Al planear y recomendar, el asesor no asume la responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta. La situación es propicia al conflicto porque, ante cualquier dificultad, el asesor puede asegurar que su plan falló por ineptitud del personal de línea en la ejecución,

mientras el personal de línea puede argumentar que el plan no podía llevarse a la práctica y sólo se quedaba en la teoría.

e. La asesoría eleva los costos fijos de la empresa, debido a los gastos operacionales y salarios de los especialistas. Surge la preocupación del personal de línea por los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa. Esto conduce a que los asesores presenten muchos planes e ideas para justificar su costo. En realidad, es difícil obtener un equilibrio dinámico entre línea y staff, de modo que ambos tengan un comportamiento cooperativo e integrador.

(Chiavenato, 2001, pág. 223)

1.9 EL TRAMO DE CONTROL Y SUS REGLAS

(Chiavenato, 2001) Menciona como determinar la amplitud o tramo de control, algunos factores son:

A. Capacidad concreta La capacidad concreta de los elementos humanos con lo que se cuenta indiscutiblemente la preparación técnica de los jefes inferiores, su experiencia y conocimiento y conocimientos de los problemas de la empresa, su capacidad de trabajo, etc. Favorecen el control más amplio en tanto que la carencia de esas cualidades exige un crecimiento vertical más rápido.

B. La naturaleza y semejanza de las operaciones supervisoras. Así operaciones poco complejas y muy semejantes o mejor aún idénticas, permiten un mayor tramo de control.

C. El control de varias personas es más fácil en los otros niveles que en los inferiores. Esto se debe a que el número de relaciones y problemas aumenta conforme asciende en el nivel jerárquico no en proporción y geométrica.

(Chiavenato, 2001, pág. 310)

CAPITULO 2

MANUAL DE FUNCIONES

2.1 DEFINICIÓN

A continuación, en el presente trabajo se realizará la revisión de ciertos conceptos sobre manual de funciones.

Según el autor (Valencia J. R., 2012) afirma lo siguiente: “un manual es un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad” (pág. 60).

De acuerdo a la definición anterior se valora bastante lo referido a manera sistemática de las instrucciones, bases o procedimientos.

Para (Benjamin, 2009) manual son “documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización así como instrucciones que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas” (pág. 244).

De acuerdo a la definición anterior se considera muy relevante ya que nos permitirá entender de manera clara el tema de estudio.

Según González Sánchez (2012) indicó que el Manual de Funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas, tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas. Sin embargo, permite establecer con claridad la responsabilidad, las obligaciones de cada uno de los cargos, sus requisitos, perfiles, y así ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

(Sanchez, 2012).

Por otra parte, el autor (Ponce, 2007) menciona a manual de funciones como: “una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización en ocasiones contienen adicionalmente, una síntesis de las descripciones de puestos y las reglas de coordinación interdepartamental” (Ponce, 2007, pág. 261).

2.2 VENTAJAS DE LOS MANUALES DE FUNCIONES

Según Lady León Jiménez considera como ventajas de los manuales de funciones:

- Posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el Manual, y la forma en que las mismas se desarrolla.
- Determina los estándares más efectivos, se basan en procedimientos metódicos.
- Describe el funcionamiento de un departamento.
- Emplea instrucciones para dar información.
- Representa un flujo adecuado de la información en general.
- Delimita funciones, actividades y responsabilidades.
- Todos son una fuente de consulta y en cierto modo un medio de adiestramiento.
- Elimina la duplicidad e ineficiencia en el trabajo.
- Distribuyen adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos.
- Señala grado, actividad y prioridad en todo lo relacionado a la empresa.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayuda a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal

- Incrementa la coordinación en la realización del trabajo
- Posibilita una delegación efectiva, ya que, al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control. (Jimenez, 2015, págs. 61,62).

2.3 PRINCIPIOS DEL MANUAL DE FUNCIONES LABORALES

De acuerdo a Lady León Jiménez tenemos los siguientes principios:

1. Asignación de funciones y responsabilidades concretas a cada jefe de área: se dirige a la consignación de la realización de las labores en un orden sistemático y entendible.
2. Las funciones y responsabilidades estarán acompañadas de la correspondiente autoridad para ejercerla: permite establecer la guía de una jerarquía en la dirección de cada uno de los procesos, además de su autorización para ejercer.
3. La ocupación de un puesto por cada trabajador en la organización recibirán órdenes de una única fuente: establece la ejecución de funciones únicamente del jefe encargado para el cumplimiento del proceso de trabajo mandado
4. Las decisiones adoptadas respecto a un integrante de la organización se efectuarán con conocimiento y consentimiento del supervisor inmediato del afectado por la decisión: se identifica que cada jefe tiene la obligación de tomar decisiones laborales con relación a sus subordinados en la solución del problema sin afectar al resto del grupo.
5. La descripción de puestos de trabajo establecerán las principales relaciones de organización: establece que cada cargo tendrá su función básica, autoridad y la información de la escala jerárquica.

6. Los cambios de funciones de un puesto de trabajo serán conocidas por las personas que involucre: permite identificar mediante notificaciones los cambios ejecutados en cada puesto de trabajo.

7. El cumplimiento de las funciones delegadas estarán aseguradas con la emisión de informes acerca de la gestión realizada: se mantiene un orden en la asignación de nuevas funciones mediante el registro de escritos y con el archivo de ciertos documentos obsoletos.

8. El control y evaluación del cumplimiento de las responsabilidades serán asignadas a los niveles jerárquicos: identifica la medición de conocimientos e idoneidad de los trabajadores tomados en las pruebas para su respectivo control de mejora.

9. Las definiciones de autoridad y responsabilidad con relación a todas y cada una de las posiciones de la organización no deberán estar con incertidumbre: se establece registros claros de cada tarea ejercida para evitar dudas razonables sobre las funciones establecidas.

El primer principio de asignación de funciones y responsabilidades concretas a cada jefe de área se dirige a la consignación de la realización de las labores en un orden sistemático y entendible.

El segundo principio se refiere a establecer la guía de una jerarquía en la dirección de cada uno de los procesos, además de su autorización para ejercer.

El tercer principio de la ocupación de un puesto por cada trabajador en la organización con órdenes de una única fuente permite establecer que cada jefe de área será el encargado para disponer la realización de las funciones durante el proceso de trabajo.

El cuarto principio sobre las decisiones adoptadas respecto a un integrante de la organización se efectuará con conocimiento y consentimiento del supervisor inmediato del afectado por la decisión identifica que cada jefe

tiene la obligación de tomar decisiones laborales con relación a sus subordinados en la solución del problema sin afectar al resto del grupo

El quinto principio abarca la descripción de puestos de trabajo al establecer que cada cargo tendrá su función básica, autoridad y la información de la escala jerárquica para su reporte.

El sexto principio de los cambios de funciones de un puesto de trabajo será conocido por las personas que involucre para identificar mediante notificaciones los cambios ejecutados en cada puesto de trabajo.

El séptimo principio de cumplimiento de las funciones delegadas mediante la emisión de informes acerca de la gestión realizada establece un orden en la asignación de nuevas funciones mediante el registro de escritos y con el archivo de ciertos documentos obsoletos.

El octavo principio explica el control y evaluación del cumplimiento de las responsabilidades asignadas por los niveles jerárquicos, identifica que la medición de conocimientos e idoneidad de los trabajadores serán medidos en las pruebas para su respectivo control de mejora y el último principio de las definiciones de autoridad y responsabilidad con relación a todas y cada una de las posiciones de la organización no deberán estar con incertidumbre, establece que los registros de las funciones delegadas deberán estar claros para evitar dudas razonables sobre las funciones establecidas y errores operativos.

Los principios que rigen el Manual de funciones controlan el accionar de la gerencia y jefes de área en la toma de decisiones, pues considera la realidad objetiva en el cumplimiento de las tareas durante el proceso laboral y la medición de la idoneidad de sus trabajadores. (Jimenez, 2015, págs. 57,58,59).

2.4 CARACTERISTICAS DE MANUAL DE FUNCIONES

Las características que se han considerado para la elaboración del Manual de funciones laborales según Lady León Jiménez:

Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros de administración y posición actual. Esto le da al empleado un programa introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión, motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

- Los diseños de puestos de trabajo están expuestos a calificaciones y resultados esperados.
- Las funciones designadas facilitan el control por parte de los jefes delegados.
- Las funciones de los puestos de trabajo cuentan con un perfil de contratación actualizados y con retroalimentación.
- Los objetivos, alcances, descripción de puestos y los perfiles de contratación requieren de muchos procesos para llegar a la formalización en un Manual.
- La problemática gerencial del entorno laboral como centro de interés.
- Las exigencias de los perfiles de contratación con el puesto de trabajo.
- Actualización y aplicación de los procesos con el archivo de los registros obsoletos.
- Exige desarrollo de nuevas habilidades y destrezas en el puesto de trabajo.
- Establece capacitaciones para la retroalimentación de las labores.

- Exige participación del trabajador en evaluaciones de conocimientos y de idoneidad.
- Las experiencias y saberes de los trabajadores que demuestran y aprenden en su jornada laboral.
- Los recursos disponibles para el desarrollo de las tareas de trabajo.

(Jimenez, 2015, págs. 60,61)

2.5 IDENTIFICACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

La identificación de manual de funciones de acuerdo al autor Enrique Benjamín es la siguiente;

Identificación Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de ésta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma; en primer término, se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar el formulario; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guion o una diagonal. (Benjamin, 2009, pág. 248)

2.6 CONTENIDO DEL MANUAL DE FUNCIONES

De acuerdo al autor (Benjamin, 2009) el contenido del manual de funciones es:

2.6.1 Prólogo, introducción de manual de funciones:

El prólogo normalmente es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización. La introducción es una breve explicación del contenido del documento, como su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.

2.6.2 Antecedentes históricos:

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

2.6.3 Legislación o base legal

Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades. Se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición

2.6.4 Atribuciones

Transcripción textual y completa del artículo, cláusula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

2.6.5 Estructura orgánica

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción.

2.6.6 Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

2.6.7 Misión

Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible. Es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir.

2.6.8 Funciones

Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización. Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los títulos de las unidades correspondan a los que se utilizan en la estructura orgánica.
- Que sigan el orden que se estableció en la estructura.

- Que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo.

2.6.9 Descripción de puestos

Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

2.6.10 Directorio

Documento en donde constan los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas comprendidas en el manual.

Por necesidades del servicio pueden adicionarse los horarios de atención y la dirección de las instalaciones, especialmente cuando la organización cuenta con varias oficinas o representaciones.

Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional.

(Benjamin, 2009, págs. 248,250,251,253)

2.7 CONCEPTO DE FUNCIÓN Y TAREA

Según el autor Idalberto Chiavenato afirma lo siguiente:

a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.

c) Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño. (Chiavenato, 2009, pág. 172)

2.8 DEFINICIÓN DE MANUAL DE FUNCIÓN GENERAL

De acuerdo al autor: (Benjamin, 2009) “Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal” (pág. 247)

En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

(Benjamin, 2009, pág. 247)

2.9 DEFINICIÓN DE MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA

Según el autor (Benjamin, 2009) “Concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos” (pág. 248)

Contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de la calidad, que son los de uso más generalizado en las organizaciones. (Benjamin, 2009, pág. 248)

2.10 DEFINICIÓN DE PUESTO

Según el autor (Chiavenato, 2009) afirma lo siguiente: “Puesto es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas (pág. 172).

2.11 CONCEPTO DEL DISEÑO DEL PUESTO

Diseñar un puesto significa según el autor Idalberto Chiavenato afirma lo siguiente: establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados. El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante.

En el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. (Chiavenato, 2009, pág. 172)

2.12 MODELOS DE DISEÑO DE PUESTOS

Idalberto Chiavenato afirma los siguientes modelos:

2.12.1 Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos

Es el modelo de los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica —la primera de las teorías administrativas— a principios del siglo XX. Taylor y sus seguidores, Gantt y Gilbreth, realizaron el primer intento sistemático de aplicar ciertos principios a la ubicación óptima del individuo en el puesto. La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Pero mientras Taylor se preocupaba por la cooperación entre la administración y el empleado con objeto de aumentar la productividad y repartir sus beneficios entre las dos partes, sus seguidores eran mucho más restrictivos y se concentraban sólo en dos aspectos principales: determinar la mejor manera de realizar las tareas de un puesto y la utilización de incentivos salariales (premios de producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo prescritos.

A esto se le llamaba racionalización del trabajo. La mejor manera se obtenía mediante técnicas de estudio de tiempos y movimientos, las cuales conducían al método de trabajo que debía seguirse por los empleados. Se buscaba una separación entre el pensamiento (gerencia) y la operación de la actividad (trabajador): los puestos se proyectaban de acuerdo con el modelo de hacer y no pensar.

El gerente mandaba y el trabajador tan sólo obedecía y operaba. La capacitación para el puesto se limitaba a las habilidades específicas necesarias para realizar la tarea. La idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas tanto mayores sería la eficiencia del trabajador. De aquí la importancia en la fragmentación de las tareas, en la exagerada simplificación de la actividad y en el consecuente supe especialización del trabajador.

2.12.2 Modelo humanista o de relaciones humanas

El modelo humanista surgió con la escuela de las relaciones humanas durante la década de 1930 en franca oposición a la administración científica, que representaba el modelo administrativo de la época. Fue una reacción humanista al mecanicismo que entonces dominaba en la administración de empresas. La escuela de las relaciones humanas ignoró por completo los factores que la administración científica consideraba decisivos: la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el socio grama.

Con la teoría de las relaciones humanas surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, motivación, comunicación y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las labores (administración científica) y en la estructura (teoría clásica) se sustituyó por el énfasis en las personas.

2.12.3 Modelo situacional

Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales y las labores específicas. Por esto es situacional, pues depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables. En el modelo situacional convergen tres variables: la estructura de la organización, la labor y la persona que la desempeña. En realidad, el diseño de puestos parte no sólo de los supuestos de la naturaleza de las personas, sino también de un conjunto de presunciones implícitas sobre el ambiente en que operan los puestos. Tanto el modelo clásico como el humanista establecen que el puesto se debe proyectar para un ambiente estable y previsible: los métodos y los procedimientos están estandarizados y son repetitivos porque se basan en la idea de que la

tecnología permanecerá constante durante un tiempo suficiente para compensar la inversión de tiempo y esfuerzo en el análisis y estudio del trabajo.

La importancia otorgada a la estabilidad de los objetivos organizacionales, de los factores ambientales y de la tecnología, más que al grado de complejidad, es intencional, pues en la teoría clásica y humanista la estabilidad del producto y del proceso es lo que sirve de restricción en el proyecto del puesto.

Una tecnología estable y duradera es esencial para transformar en rutinarias las actividades físicas y mentales de los ocupantes, así como para separar el pensar del hacer, lo que permite seleccionar y capacitar a los miembros para desarrollar equipos de tareas simples, repetitivas y bien definidas.

De aquí el carácter definitivo y permanente de los puestos: característica habitual del diseño clásico. Como si los puestos fueran perfectos y no necesitaran modificación o mejora.

(Chiavenato, 2009, págs. 173,174,175,176,177)

2.13 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

De acuerdo al autor: (Chiavenato, 2009) “Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización” (pág. 190)

La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace).

Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. En esencia, las tareas o responsabilidades “son los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar” Las diversas fases del trabajo constituyen el puesto completo. De este modo, un puesto “es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama” (Chiavenato, 2009, pág. 190)

2.14 ANÁLISIS DE PUESTOS

Idalberto Chiavenato menciona que, una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos). Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas.

Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

(Chiavenato, 2009, págs. 190,191)

Por otra parte el autor (Ponce, 2007) afirma lo siguiente: “el análisis de puestos consiste en reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica y la dramática” (Ponce, 2007, pág. 313)

Dichas técnicas se aplican en tres aspectos:

- a) Como obtener los datos de lo que se constituye el puesto
- b) Como ordenar dichos datos
- c) Como consignar los mismos

El análisis comprende la descripción de puesto, o sea la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer y la especificación del puesto, o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia. (Ponce, 2007, págs. 313,314).

2.15 MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Idalberto Chiavenato menciona los siguientes métodos para la descripción y análisis de puestos:

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos.

2.15.1 Método de observación directa

Es uno de los más comunes, tanto por su eficiencia como por ser históricamente de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones.

Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo.

Algunos puestos rutinarios y repetitivos permiten el método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se verifica fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista al ocupante o a su superior.

2.15.1.1 Características del método de observación directa

- a) Los datos sobre un puesto se obtienen mediante la observación visual de las actividades del ocupante, a cargo del analista especializado.
- b) La participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, y la del ocupante, pasiva.

2.15.1.2 Ventajas del método de observación directa

- a) Veracidad de los datos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
- b) No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- c) Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- d) Correspondencia adecuada entre los datos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?).

2.15.1.3 Desventajas del método de observación directa

- a) Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos de verdad importantes para el análisis.

- c) Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos. Se aconseja que ese método se combine con otros, de manera que el análisis resulte mucho más completo y fiel.

2.15.2 Método del cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizará su supervisor. Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones, lagunas o dudas en las preguntas.

2.15.2.1 Características del cuestionario

- a) Los datos se obtienen por medio de un cuestionario que contesta el ocupante o su superior para el análisis del puesto.
- b) La participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, y la del ocupante (quien lo contesta), activa.

2.15.2.2 Ventajas del cuestionario

- a) Pueden contestar el cuestionario los ocupantes o sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con lo que se obtiene una visión más amplia del contenido y sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
- b) Es el método más económico para el análisis de puestos.

- c) Es el método más completo; el cuestionario puede distribuirse a todos los ocupantes, quienes lo contestan y devuelven con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.
- d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

2.15.2.3 Desventajas del cuestionario

- a) El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes tengan dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige planeación y realización cuidadosas.
- c) Tiende a ser superficial y distorsionado.

2.15.3 Método de la entrevista

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen, y los porqués y los cuándoos.

Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, y es posible cruzar la información de ocupantes de otros puestos similares para verificar discrepancias en la información; si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones.

Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite resolver dudas. Es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

2.15.3.1 Características de la entrevista directa

- a) Los datos sobre el puesto se obtienen de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
- b) La participación es activa tanto del analista como del ocupante del puesto.

2.15.3.2 Ventajas de la entrevista directa

- a) Recopilación de los datos del puesto por las personas que mejor lo conocen.
- b) Posibilidad de comentar y aclarar todas las dudas.
- c) Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- d) No tiene contraindicación, se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

2.15.3.3 Desventajas de la entrevista directa

- a) Una entrevista mal dirigida puede generar reacciones negativas en el personal que provoquen falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- c) Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien.

d) Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y detener el trabajo del ocupante.

2.15.4 Métodos mixtos

Es evidente que cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis.

Los métodos mixtos más comunes son:

1. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
 2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos.
 3. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
 4. Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
 5. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
 6. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.
- En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, etcétera.
- (Chiavenato, 2009, págs. 193,194,195,196)

2.16 ETAPAS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

De acuerdo al autor Idalberto Chiavenato tenemos las siguientes etapas en el análisis de puestos:

2.16.1 Etapa de planeación

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos.

Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación exige los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos por describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
2. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se definen los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por dónde empezará el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender poco a poco a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
4. Elegir el o los métodos de análisis. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos por analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos.
5. Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos, con base en dos criterios conjuntos:
 - a) Criterio de la generalidad: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos por estudiar, para comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor desaparece y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.

b) Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo con el puesto.

6. Dimensionar los factores de especificación, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que abarca un factor en relación con un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptarlo o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Es necesario dimensionarlos para establecer los segmentos de su totalidad útiles para analizar determinado conjunto de puestos

7. Graduación de los factores de especificación, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo asume determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación).

2.16.2 Etapa de preparación

Es la etapa en la que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).
3. Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal relacionado con el programa de análisis de puestos).

4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por los ocupantes de los puestos). La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.

2.16.3 Etapa de realización

Es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis a cargo del analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para su aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, el ejecutivo o el departamento responsable de su oficialización en la empresa).

(Chiavenato, 2009, págs. 196,197)

2.17 LAS CINCO COMPETENCIAS BÁSICAS NECESARIAS EL LUGAR DE TRABAJO

Según Idalberto Chiavenato estas son las cinco competencias básicas necesarias en el trabajo:

1. Recursos: Identifica, organiza, planea y asigna recursos

2. Interpersonal Trabaja con otras personas
3. Información Obtiene y utiliza información
4. Sistemas Comprende interrelaciones complejas
5. Tecnología Trabaja con diversas tecnologías

(Chiavenato, 2008, pág. 205)

CAPÍTULO 3

DESEMPEÑO LABORAL

3.1 DEFINICIÓN

Se realizará la investigación de ciertos conceptos de desempeño laboral según: (Ramon, 2012)

El desempeño laboral es el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso salud/enfermedad de la población, el cual influye a su vez, de manera importante el componente ambiental. Por tanto, existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño profesional y los que determinan la calidad total de los servicios de salud.

(Ramon, 2012, pág. 164).

Según (ESPE) "El desempeño laboral: es un elemento central en la competencia, se entiende en cómo puede el trabajador alcanzar resultados específicos con acciones específicas en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones de la organización"

(ESPE, pág. 84)

Otra definición que menciona (Chiavenato, 2008) es: El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él.

El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer.

La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo.

A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. Luego entonces, es claro que el desempeño está en función de todas las variables que lo condicionan. (Chiavenato, 2008, pág. 246)

3.2 DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN

Idalberto Chiavenato menciona: El desempeño de la función sufre ciertas influencias. Tómese, por ejemplo, una relación entre gerente y subordinado, en la que el primero desea atribuir una función al subordinado. El episodio empieza con el gerente que le explica al otro lo que tiene que hacer (expectativa de la función). El subordinado recibe la explicación e interpreta la expectativa comunicada, con alguna distorsión proveniente del proceso de comunicación (papel percibido), hace lo que se le solicitó, de acuerdo con su interpretación personal (realización de la función)

A continuación, el gerente evalúa la función del subordinado (conducta supervisada) y compara ese desempeño con su expectativa de la función. Así, el desempeño de la función no siempre se realiza de acuerdo con las expectativas, pues pueden surgir cuatro discrepancias o disonancias.

1. Discrepancia de la expectativa: es la diferencia entre la expectativa de la función transmitida por el gerente y la función percibida de acuerdo con la interpretación del subordinado. Sucede que lo explicado por el gerente puede no ser comprendido perfectamente por el subordinado.
2. Discrepancia en la función: es la diferencia entre la función percibida por el subordinado y la conducta en la función que él logra

desempeñar. El subordinado no siempre consigue o puede realizar efectivamente lo que entendió que debe hacer.

3. Realimentación de la discrepancia: es la diferencia entre la conducta de la función del subordinado y la conducta supervisada por el gerente. Lo que el subordinado hace no siempre es bien evaluado por el gerente.

4. Discrepancia de desempeño: es la diferencia entre la conducta supervisada por el gerente y la expectativa de la función que le transmitió al subordinado. Lo que el gerente solicita no siempre lo realiza el subordinado. La comprensión del desempeño de la función debe tomar en cuenta los aspectos enunciados. A pesar de ser muy diferentes entre sí, para efecto de lo que veremos en este libro, es conveniente relacionar los conceptos de función y de puesto. De aquí en adelante dejaremos de hablar de funciones y hablaremos de puestos o posiciones. (Chiavenato, 2009, pág. 169)

3.3 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según el autor (Chiavenato, 2009) afirma lo siguiente:” La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (pág. 202)

3.3.1 EVALUACIÓN DE 360°

Idalberto Chiavenato menciona que la Evaluación de 360° La evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°

(Chiavenato, 2009, pág. 205)

3.3.2 MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACION

Idalberto Chiavenato menciona los siguientes métodos tradicionales de la evaluación del desempeño

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etcétera. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a ciertas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca buenos resultados.

La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicación que opera en sentidos horizontal y vertical.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de escalas gráficas.
2. Método de elección forzada.
3. Método de investigación de campo.
4. Método de incidentes críticos.
5. Métodos mixtos.

3.3.2.1 Método de escalas gráficas

Éste es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas, sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

3.3.2.1.1 Ventajas del método de escalas gráficas

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
2. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
3. Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es muy complicado.

3.3.2.1.2 Desventajas del método de escalas gráficas

1. No brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado.

2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su “campo psicológico”.
3. Tiende a caer en la rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones.
4. Necesita procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados.

3.3.2.2 Método de elección forzada

El método de elección forzada es producto de un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda Guerra Mundial designado para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que merecían ascensos. Al ejército estadounidense le preocupaba contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo habituales del método de escalas gráficas y permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos.

El método de elección forzada, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, tiempo después, se adaptó e implantó en varias empresas.

3.3.2.2.1 Ventajas del método de elección forzada

El método de elección forzada ofrece las siguientes ventajas:

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización (halo effect).
2. Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores.

3.3.2.2 Desventajas del método de elección forzada

El método de elección forzada tiene las siguientes desventajas:

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
3. Cuando se aplica con fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera.
4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

3.3.2.3 Método de investigación de campo

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

3.3.2.3.1 Ventajas del método de investigación de campo

1. Cuando va precedido por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos bajo su responsabilidad, y las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.

2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta las causas de su comportamiento y de problemas.
4. Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño.
5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera, y a las demás áreas de cobertura del área de RH.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.
7. Es uno de los métodos más completos de evaluación.

3.3.2.3.2 Desventajas del método de investigación de campo

El método de investigación de campo tiene las siguientes limitaciones:

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
2. Lentitud del proceso por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

3.3.2.4 Método de incidentes críticos

Es un método simple de evaluación del desempeño, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la segunda Guerra Mundial

3.3.2.5 Métodos mixtos

3.3.2.5.1 Método de comparación por pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. Con este método también sirven los factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño.

3.3.2.5.2 Método de frases descriptivas

Este método sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestran el desempeño contrario (con “-” o “N”).

(Chiavenato, 2009, págs. 207,208,209,210,211,212,213,214,215)

3.4 NUEVOS ENFOQUES PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Idalberto Chiavenato nos dice que las nuevas tendencias en la evaluación del desempeño son:

1. Los indicadores deben ser sistémicos a partir de considerar a la empresa como un todo, un conjunto homogéneo e integrado que privilegia los aspectos relevantes.

Los indicadores se derivan de la planificación estratégica que define el qué, el cómo y el cuándo medir. Como efecto en cascada, identifica las metas y los objetivos de los departamentos y los niveles jerárquicos participantes. Los indicadores deben ligarse a los procesos de la empresa y enfocarse en el cliente interno o externo. Se deben escoger como criterios específicos para la evaluación, sea para las premiaciones, la remuneración variable, la participación en los resultados, las promociones, etc. Es raro que un único indicador pueda ser lo bastante flexible y universal como

para servir a tantos criterios diferentes y, por ello, es necesario tener varios indicadores.

2. Los indicadores se deben escoger en conjunto para evitar distorsiones y no desalinear otros criterios de la evaluación. Hay cuatro tipos de indicadores:

a) Los indicadores financieros se refieren a elementos como el flujo de caja, la utilidad, el rendimiento sobre la inversión, la relación entre costo y beneficio, etcétera.

b) Los indicadores ligados al cliente, como su satisfacción, sea interno o externo, el tiempo de entrega de pedidos, la competitividad en precio o calidad, la fracción de mercado abarcada, etcétera.

c) Los indicadores internos, como los tiempos del proceso, los índices de seguridad, los índices de repetición de trabajo, el ciclo del proceso, etcétera.

d) Los indicadores de innovación, como el desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras, mejora continua, calidad total, investigación y desarrollo, etcétera.

3. La evaluación del desempeño se debe sustentar en índices de referencia objetivos, que puedan apoyar el proceso, como indicadores de:

a) Desempeño global (de toda la empresa).

b) Desempeño del departamento.

c) Desempeño grupal (del equipo).

d) Desempeño individual (de la persona).

4. La evaluación del desempeño debe tomar en cuenta el contexto general. El ambiente externo también se debe considerar en razón de la evolución de los índices internos confrontados con indicadores externos amplios y generales, como:

a) Los índices de orden económico, que se refieren a la evolución de la coyuntura económica de la región, el país y el mundo.

b) Aspectos importantes de las empresas del mismo ramo que el negocio o que presenten similitud con el negocio de la empresa (benchmarking).

5. La evaluación del desempeño como elemento que integra las prácticas de recursos humanos. La evaluación es una llave que integra los diferentes procesos de recursos humanos: selección, contratación, sueldos y salarios, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de las personas de la organización.

Se trata de un medio de “vinculación” que integra todos los procesos de la administración de recursos humanos.

6. La evaluación del desempeño se basa en procesos no estructurados, sin los antiguos rituales burocráticos de llenado de formularios y en la comparación con factores genéricos y amplios para la evaluación.

Una total desburocratización y desregulación. La evaluación no estructurada es flexible y la efectúan los gerentes por medio del contacto directo y cotidiano con los subordinados.

La evaluación produce un entendimiento entre el gerente y el colaborador, ya no es un acto de juicio definitivo y superior respecto al comportamiento del colaborador.

Es casi una negociación, porque las dos partes intercambian ideas e información y su resultado es un compromiso conjunto: ofrecer las condiciones para el crecimiento profesional y, por otra parte, alcanzar los objetivos o los resultados.

Los cambios en la forma y el contenido del proceso. Los viejos métodos de las escalas gráficas, la elección forzada, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación están en reformulación para llegar a una configuración que satisfaga las nuevas exigencias.

7. La evaluación del desempeño como forma de realimentación para las personas. La evaluación constituye un instrumento para realimentar información, es decir, para proporcionar a las personas información y orientación, para su autoevaluación, autodirección y autocontrol.

En este contexto, la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio y extenso con nuevos aspectos como:

- a) La competencia personal que implica la capacidad para aprender de las personas y la creación de conocimientos y habilidades nuevas y diferentes.
- b) La competencia tecnológica que implica la capacidad para asimilar el conocimiento de las diferentes técnicas que se necesitan para el desempeño e incluye generalidad y multifuncionalidad.
- c) La competencia metodológica que implica la capacidad para tomar la iniciativa e implantar medidas para resolver problemas en diversas situaciones. Es como un espíritu emprendedor que resuelve espontáneamente los problemas.
- d) La competencia social que implica la capacidad para relacionarse con personas o grupos, así como para trabajar en equipo. Las personas deben reunir dosis diferentes de cada una de estas diversas competencias y, para ello, deben recibir realimentación suficiente para auto diagnosticar su desempeño cotidiano.

8. La evaluación del desempeño da cada vez más importancia a los resultados. Las metas y los objetivos que se deben alcanzar son más importantes que el comportamiento en sí. Los medios ceden su lugar a los fines alcanzados o que se pretenden alcanzar. Los medios deben estar en manos de las personas que los escogen libremente de acuerdo con sus preferencias o habilidades personales. Los fines se convierten en el parámetro de la evaluación para recompensar un trabajo excelente. Lo que interesa es un desempeño eficaz y no sólo eficiente. Las organizaciones de

alto desempeño procuran crear las condiciones ideales para obtener y mantener un alto desempeño de sus trabajadores.

9. La evaluación del desempeño ahora se relaciona con la noción de la expectativa. La expectativa es la relación entre las expectativas personales y las recompensas que se derivan del nivel de productividad del individuo. Se trata de una teoría de las contingencias de la motivación, en cuyo caso la productividad se considera un resultado intermedio en una cadena que conduce a determinados resultados finales deseados, como el dinero, la promoción, el apoyo del gerente, la aceptación del grupo, el reconocimiento público, etc. Se trata de elevar el nivel de la valencia positiva de la productividad y la calidad en el trabajo. (Chiavenato, 2008, págs. 261,262)

3.5 CLIMA LABORAL

Desde el punto de vista de Idalberto Chiavenato define a clima laboral como:

La calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación.

Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades.

(Chiavenato, 2009)

Por otra parte (Newstrom, 2007) menciona que: ‘el clima laboral es el ambiente humano, dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía’ (pág. 25)

La adaptación varía de una persona a otra y en la misma persona de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Las personas mentalmente sanas tienen las siguientes características:

1. Se sienten bien consigo.
2. Se sienten bien con otros.
3. Son capaces de enfrentar solas las exigencias de la vida.

3.5.1 Principales razones que crean un mal clima laboral

Falta de definición y concreción en los distintos puestos de la empresa

Muchas empresas no marcan objetivos concretos a sus empleados, por lo que dan problemas de ineficiencia, falta de solvencia a la hora de resolver asuntos o finalizar a tiempo ciertas actividades.

Tampoco suelen tener claros los protocolos que deben seguir, causa de ello son muchas las veces que los profesionales desconocen el organigrama y sus responsabilidades dentro de la empresa.

Ante este desconocimiento, se termina trabajando mediante órdenes, sin conocer el sentido de estas, la finalidad y la importancia que tienen en el proceso de trabajo y en el resultado final.

Problemas de comunicación

Hablar sin claridad y no mantener informado a todos los empleados de los objetivos de la empresa, así como los pasos fundamentales que se den dentro de ella.

No mantener la transparencia en lo que respecta a las condiciones laborales trae asociados inevitablemente incertidumbre, mal entendidos y sobre todo la aparición de rumores dentro de la organización que se terminan extendiendo y dando lugar a un ambiente laboral negativo que afecta directamente a la productividad.

La comunicación es fundamental a la hora de conseguir que el equipo se oriente en la misma dirección, hacia los mismos objetivos, evitando así confusiones.

Estilo de liderazgo

Un liderazgo autoritario o simplemente la ausencia de líderes afectan de igual forma, es decir negativamente al clima de la empresa.

Cuando un empleado no tiene una dirección establecida y que le indique el camino tiende a relajarse, evadir responsabilidades y finalmente desmotivarse.

La existencia de un líder que motive, establezca los objetivos del equipo, se encargue de unir al equipo, valore, comunique y se orienten hacia los mismos resultados es más que necesario.

Es una parte imprescindible para la empresa y los empleados.

(Consultores, 2017)

3.5.2 Herramientas para conocer el clima laboral

Dado el carácter colectivo del clima laboral, la herramienta más importante para conocerlo es la encuesta

Realizar una encuesta de clima tiene un doble efecto sobre la organización:

- Comunica a los trabajadores el interés de la dirección por sus opiniones.
- Permite detectar posibles insatisfacciones y climas negativos con el fin de emprender medidas correctoras.

Es muy importante diseñar la encuesta de manera que se ajuste a las problemáticas y a la situación de la organización.

La encuesta de clima mide factores:

- De organización: objetivos, valores, integración de los trabajadores, etc.
- Del entorno laboral: condiciones de trabajo, seguridad y salud, absentismo, etc. De definición de puesto de trabajo: responsabilidades, medios, horarios, retribución, etc.
- De relación: estilo de dirección, delegación, cooperación, trabajo en equipo, etc.
- De desarrollo personal: formación, participación y perspectivas profesionales.
- De la persona entrevistada: edad, género, antigüedad, nivel salarial, área organizativa, etc.

(Poole, 2006)

CAPITULO III

DIAGNOSTICO

Consiste en el análisis de la empresa

3.1 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

Actualmente la empresa constructora Dhomus S.R.L., se encuentra en la ciudad de Tarija, provincia Cercado, calle Corrado, esquina Celedonio #500, al lado de la parada del valle.



3.2 MISIÓN

Somos una empresa constructora, dedicada al diseño y construcción de viviendas familiares, quinchos, piscinas, saunas, jardines, áreas sociales y condominios, la misión es satisfacer las necesidades de nuestros clientes antes, durante y después de finalizar el proyecto, comprometidos en servir a nuestros clientes y llenar sus expectativas.

3.3 VISIÓN

Ser una empresa constructora de referencia a nivel nacional, liderando el mercado por medio de la responsabilidad y eficiencia, ser una empresa admirada por su capacidad

de innovar, diseñar y construir espacios que eleven la calidad de vida de los usuarios, realizar nuestro trabajo con las mejores prácticas y un equipo con alta experiencia.

3.4 VALORES

❖ INTEGRIDAD

Nos relacionamos con los demás siendo honestos, transparentes y respetuosos en nuestro trato.

❖ INNOVACIÓN

Estamos en la búsqueda constante de innovar nuestros procesos con el fin de mejorar cada día más.

❖ COMPROMISO CON NUESTROS CLIENTES

Trabajamos día a día por satisfacer las necesidades de nuestros clientes, por cumplirles en tiempo y calidad.

❖ PASIÓN

Somos apasionados con nuestro trabajo, nos gustan los retos, nos esforzamos por dar lo mejor de nosotros para asegurar el éxito de nuestros proyectos.

3.5 PERSONAL DEPENDIENTE DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

CUADRO 1: PERSONAL DE LA EMPRESA

NOMBRE	CARGO
1- GUTIERREZ ALVARADO LUIS ARMANDO	GERENTE DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DHOMUS
2- FARFÁN VERAMENDI ERICK	ASESOR CONTABLE
3- LEMA VARGAS CARLOS	ASESOR LEGAL
4- LÓPEZ SIVILA ALEJANDRA ANAHI	SECRETARIA

5- RODRIGUEZ GARECA CARLOS ALBERTO	ADMINISTRADOR
6- ZAMORA BUSTAMANTE MATEO	ALMACENERO
7- VALDEZ FERNANDEZ LUIS ALBERTO	RESPONSABLE DE DISEÑO
8- GUTIERREZ ALVARADO ANDREA EMILIA	ARQUITECTA Y URBANISTA
9- MONTELLANOS DIAZ CINTHIA TATIANA	TÉCNICO DE DISEÑO
10- TAVERA ROCHA FABIAN	DIRECTOR DE OBRA
11- ROCHA BALDIVIEZO EDDY WILLAN	SUPERVISOR DE OBRA
12- CORTEZ PAREDES EMILIO	RESIDENTE DE OBRA

3.6 PERSONAL DE OBRA DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DHOMUS

CUADRO 2: PERSONAL DE OBRA

CARGO	NOMBRE COMPLETO	CARNET	CELULAR
ARIDOS	VELASQUE PIZARRO OMAR	7152897	
ARIDOS	VILCA ZENTENO JUVINAL CARLOS	5787023	
ARIDOS	GAITE GALEAN JHIMMY MILTON		
CARPINTERO	GUTIERREZ ALIAGA MARIO TELESFORO		
CERRAMIENTOS	CATARI LLANOS ROGER	7141803	
	OBRA CERRAMIENTOS		
	EDDY CATARI		
	RICHAR RENJIFO		
	CARLOS ALDANA		
	RODRIGO GALVANO		
	LUIS		
	EDDY		
CONTRATISTA	AIZA QUIROGA RODOLFO	7549257	
	OBRA DHOMUS 12		
	CALIXTO CACERES		73159070
	JUAN CONDORI	7105294	71892070
	LUIS SALAZAR	32957256	69317818
	CARLOS DAZA	10698953	69315823
	OBRA DHOMUS 13		
	RODOLFO AIZA QUIROGA	7549257	68703647
	RAUL MAMANI	1025684	
	JAIME AMADOR	8507369	68702297
	CRISTIAN LARA	7215354	71867479
CONTRATISTA	SAUNA ARENAS VICENTE	7221351	
	OBRA DHOMUS D14		
	VICENTE SAUNA ARENAS	7102994	74556996
	JAVIER GALEAN CHAVEZ	1254995	71192920

	LUIS GUEVARA	1032703	68682269
	AGUSTIN GARNICA IBARRA	1304354	78237632
	OBRA LUIS FRAY – 17		
	JORGE FLORES YAVE	5780336	72988161

	TOMAS ALBERTO MACHUCA	10677833	78228726
	CARLOS AIZA QUIROGA	10667848	63799010
	DIONICIO CONDORI VALLEJOS	6748835	68721939
	SEBERO CONDORI CHAUCA	5669599	67855417
	YOLANDA CASTRO		
	CARLOS AIZA QUIROGA	10667848	63799010
CONTRATISTA	MARISCAL SOLANO MAINER	5053239	
	OBRA NATALY VALDEZ		
	DIONICIO BENITEZ SERRANO	7177138	67379681
	JHONNY QUISPE CHOQUE	5818786	71877710
	ANGEL VARGAS VILLAFUERTE	7221965	67384077
	ELMER SECO	5798471	77879723
	OBRA BISMARCK CABALLERO		
	MAINER MARISCAL SOLANO	5053329	74507039
	MARCELO CUELLAR SALAZAR	5815860	74527024
	CARLOS MARISCAL SOLANO	7133720	65811896
	GUSTAVO CAVERO	5798269	72990810
	OBRA ANTONIO SHIMURA		
	FREDDY MARISCAL SOLANO	7133720	65811896
	VICTOR VARGAS VILLAFUERTE	7177138	67379681
CONTRATISTA	VELASQUE CALISAYA HECTOR DIONY	5781222	
	OBRA CARMEN CHOQUE		
	DIONI VELASQUEZ CALISAYA	5781222	72978220
	JORGE FLORES		
	MAICOL POLICARPIO JURADO	10707623	77874924
CONTRATISTA	TITO CUBA		
	OBRA DHOMUS E4		

	GREGORIO TITO CUBA CHURQUI	7136588	78289857
	DAVID MANDOQUI SEGOVIA	1310935	73961852
	WILY IBARRA SANDOVAL	12878071	72872795
	JOSE BEJARANO	7215171	72948100
	OBRA ROBERTO ALBORNOZ		
	ANIBAL IBARRA REDA	3000464	75136160

	ADAN RODRIGUEZ SOLORZANO	13170925	69333071
	NICANOR RODRIGUEZ SEGOVIA	10506707	71891015
	FERNANDO UNZUETA MIRANDA	14462847	69334622
CONTRATISTA	RAMOS MOLINA CRISTIAN DAVID	5032318	
	OBRA NESTOR CASTRO		
	ALFREDO BURGOS	10764424	78705676
	ERICK PEREZ	7171062	77182376
	LEODAN BARCO	10748596	67386728
	JAVIER VILTE	13009106	75148238
	OBRA PIMENTEL		
	BRAULIO MOLINA	10674957	63799010
	CLAUDIO SORUCO	12470662	77182376
	DANIEL PATIÑO	10647493	74514828
	ALDO TRIGO	13010722	77182548
	OBRA JAVIER RENJIFO		
	CRISTIAN RAMOS	5032318	79248960
	WILLIAM LLANOS	10254312	68721939
	ROBERTO FLORES	7239296	67807514
	PABLO MIRANDA	10751064	68721939
	OBRA LUIS VILTE		
	ERICK PEREZ	7171062	77182376
	GONZALO MOLLO	10620701	63799010
	ABEL CHIRI	14176084	60272035
	ARIEL OLARTE	15786247	60272125
CONTRATISTA	CUBA CHURQUI MARCELINO SIXTO	7158260	
	OBRA DHOMUS E5		
	MARIO RODRIGUEZ FLORES	7225277	72950344

	ANIBAL IBARRA MERILES	5793390	60253462
	PABLO BALDIVIEZO	7225144	78228482
	ANIBAR VILTE CONDORI	7191932	75128412
	KEVIN CALDERON LLEGAS	12425676	71195137
	OBRA ADRIANA GARCIA		
	FERNANDO RODRIGUEZ SEGOVIA	6645308	75132056
CONTRATISTA	ROMERO FLORES MARCO ANTONIO	10660700	
	OBRA FRAY – 16		

	MARCO ROMERO FLORES	10660700	75137018
	IVAN MAMANI PACHATICO	12690691	60269178
	SANTIAGO FERNANDES	15635514	75158695
	EDWIN GAITE	12470754	75137781
	ANGELO ROMERO FLORES	13426678	74147617
CONTRATISTA	SAUNA ARENAS RICARDO	7221351	
	OBRA DHOMUS C7		
	EFRAIN CAYO	7221351	
	JUAN DANIEL ORTEGA	107228287	
	JOSE MARTINEZ	10654205	
	JOSE GARECA PANTOJA	1855492	69323601
	OBRA DANIEL GARCIA		
	RICARDO SAUNA ARENAS	1814977	
	JUAN CARLOS	107228287	
	JESUS		
	WISMAR	S/N	
	OBRA ROBERTO VASQUEZ		
	APOLINAR LEON FERNANDEZ	7128375	
	WISMAR	S/N	
CONTRATISTA	MAIGUA RIOS WEIMAR	7223584	
	OBRA PAUL URZAGASTE		
	WEIMAR MAIGUA RIOS	S/N	76836147
	CANDIDO SORUCO	1331908	71875540

	LIDOR BENITEZ	10667251	63773977
	LUIS M. SORUCO		
	PLACIDO MAIGUA	S/N	71896656
CONTRATISTA	MARISCAL SOLANO FREDDY	4639724	
COMERCIAL ANGY (BCP)	ANDRADE GENIO HEIVER ALEJANDRO	3450521	
COMERCIAL MARIBEL	FITA ZURITA MARIBEL	7153067	
PEGADHEX	VACA NAVAJAS JORGE ALBERTO	5049262	
ELECTRICISTA	BENAVIDES GUTIERREZ ALEX RODRIGO	7159457	
JORNALERO	MAMANI PAUCAR AURELIO	1881441	
IMPERMIABILIZANTE	CATARI LLANOS NEVER ELIO	10379776	
INFORMATICO	GIRON ESCALANTE ALBER GONZALO	10663800	
MELAMINA FRAY	CORTEZ ARAMAYO MARCOS MARIO	1853990	
MELAMINA SAN BLAS	FERNANDEZ CASTILLO BRIAN	5804849	
METALURGICO	CALDERON FERRUFINO JAIRO LUIS	7191245	
DHOMUS GERENTE	GUTIERREZ ALVARADO LUIS ARMANDO	5796424	
RESPONSABLE DE DISEÑO	VALDEZ FERNANDEZ LUIS ALBERTO	5042537	
DHOMUS ALMACENERO	ZAMORA BUSTAMANTE MATEO ALEJANDRO	7105551	
DHOMUS TECNICO 1	MONTELLANOS DIAZ CINTHIA TATIANA	5784440	
DHOMUS TECNICO 2	CHUQUIMIA ATENCIO WINSOR EPIFANIO	6840636	
ARQUITECTA Y URBANISTA	GUTIERREZ ALVARADO ANDREA EMILIA	7152847	
DHOMUS RECIDENTE OBRA	CORTEZ PAREDES EMILIO	7223551	

DHOMUS SUPERVISOR	ROCHA BALDIVIEZO EDDY WILLAN	7158636	
DHOMUS DIR. DE OBRA	TAVERA ROCHA FABIAN	7177723	
DHOMUS ADMINISTRADOR	RODRIGUEZ GARECA CARLOS ALBERTO	7153068	
PLOMERIA	AVILA CRUZ LEONEL OMAR	10713822	
VIGUETAS	SAUREZ RUEDA JAIME FELIX	1854493	
VIDRIOS	ANGULO MORALES IVAN RENE	7259797	
JORNALERO	ROLANDO SANDOVAL ALVAREZ	5007385	77176672

3.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa constructora Dhomus, carece de un organigrama, el personal no tiene claro los niveles jerárquicos.

La empresa cuenta con 12 empleados, 2 cargos son de apoyo que son el asesor contable y el asesor legal.

3.8 ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DHOMUS

GERENTE GENERAL

FUNCIONES

- Aprobar los reglamentos y manuales que correspondan
- Elaborar la escala salarial del personal
- Organizar y dirigir las actividades de la empresa
- Designar, contratar y remover al personal de la empresa

ASCESOR LEGAL

FUNCIONES

- Notario de contratos
- Reconocimiento de firmas, cuando se cierra un trato
- Prestar asesoría y asistencia jurídica a los proyectos de construcción
- Emitir opiniones, recomendaciones de carácter jurídico

- Elaborar resoluciones, convenios y documentos jurídicos
- Desarrollar la normativa interna para monitoreo y cierre de contrato

RESPONSABLE DE DISEÑO

FUNCIONES

- Diseño y elaboración de planos
- Tramites en la DGOT

ARQUITECTO Y URBANISTA

FUNCIONES

- diseño y elaboración de planos
- cerámico y revestimiento
- pintura interior y exterior
- grifería y accesorios de baño
- bachas y lavanderías
- revenimiento de piedra
- impermeabilización de losas
- tramites en la DGOT

TEC DE DISEÑO 1

FUNCIONES

- diseño y elaboración de planos
- tramites en la DGOT
- cerámico
- electricidad
- plomería
- carpintería
- metalúrgico
- vidrio
- melanina
- viguetas

ADMINISTRADOR

FUNCIONES

- informe y seguimiento económico de obra
- elaboración de documentos de carácter administrativos (contratos, garantías, actas de entrega y otros)
- control y pago de mano de obra por proyecto
- control y pagos de materiales de construcción por proyecto
- control de anticipos de mano de mano de obra y materiales

ALMACENERO

FUNCIONES

- manejo de caja chica de campo y oficina
- compra y provisión de materiales construcción
- supervisión de almacenes
- gestión de proveedores de materiales y servicios
- Justificar el uso de materiales, según las obras en curso

DIRECTOR DE OBRA

FUNCIONES

- Realizar el seguimiento y control de las obras de construcción
- Asesorar en aspectos técnicos las obras de construcción
- Controla los costos, plazos, la calidad, verifica que las obras se ejecuten de acuerdo a los programas establecidos
- Seguimiento de las obras
- Planos de obras terminados

SUPERVISOR DE OBRA

FUNCIONES

- supervisión técnica de obras
- elaboración de informes y planillas de obra

- elaboración cronograma de avance de obras
- informe y solicitud de pago de mano de obra
- garantías

RECIDENTE DE OBRA

FUNCIONES

- solicitud de materiales de construcción por obra
- control de maquinaria
- pozos sépticos
- cámaras fluviales
- Controla el cumplimiento de planos
- Elaborar informes de obra

CONTADOR

FUNCIONES

- Realiza la actualización y control de los sistemas contables de la empresa constructora
- Realiza la revisión de la documentación, relacionada al gasto corriente, previo al registro contable para el pago
- Realiza los ajustables contables requeridos
- Declaración de impuestos

SECRETARIA

FUNCIONES

- Atención de llamadas telefónicas
- Atención a los participantes de las reuniones y eventos
- Recepcionar a los clientes
- Hacer seguimiento a los clientes

3.9 ANÁLISIS DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.9.1 EVALUACIÓN DE 360°

Es una evaluación en forma circular, realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado, en este método participan todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°.

3.9.2 MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS

Es el método más sencillo de aplicar, el registro de la evaluación no es complicado, en algunos casos se reducen los resultados a expresiones numéricas, este método necesita procedimientos matemáticos y estadísticos para las distorsiones.

3.9.3 MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA

Este método produjo resultados satisfactorios, no exige preparación de sus evaluadores, sus resultados son confiables, pero su elaboración es compleja, para este método se debe tener una planeación cuidadosa.

3.9.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Este método es más amplio y uno de los más completos, permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, se basa en entrevistas, se registran causas, orígenes y motivos del desempeño, el costo de operación es elevado y el proceso es lento.

3.9.5 MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos positivos y negativos del desempeño del evaluado, este método gira en torno a las excepciones, las positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia, los negativos deben corregirse o eliminarse.

3.9.6 MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES

Este método de evaluación del desempeño compara a los empleados de dos en dos, es un método poco eficiente, se recomienda solo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación completos.

3.9.7 MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS

Difiere del método de elección forzada, no es obligatorio escoger las frases, el evaluador señala “+” o “S” cuando se caracteriza el desempeño del subordinado y con “_” o “N” cuando se demuestra el desempeño contrario.

3.10 RESULTADOS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS EN LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.10.1 OBSERVACIÓN DIRECTA

En la observación directa se obtuvo lo siguiente:

- Se observa dualidad de funciones, distintos cargos realizan la misma tarea.
- No existe un manual de funciones, que ayude al personal a tener un mejor desempeño laboral, en su puesto de trabajo.
- Ausentismo del personal Ambiente limpio y ordenado.

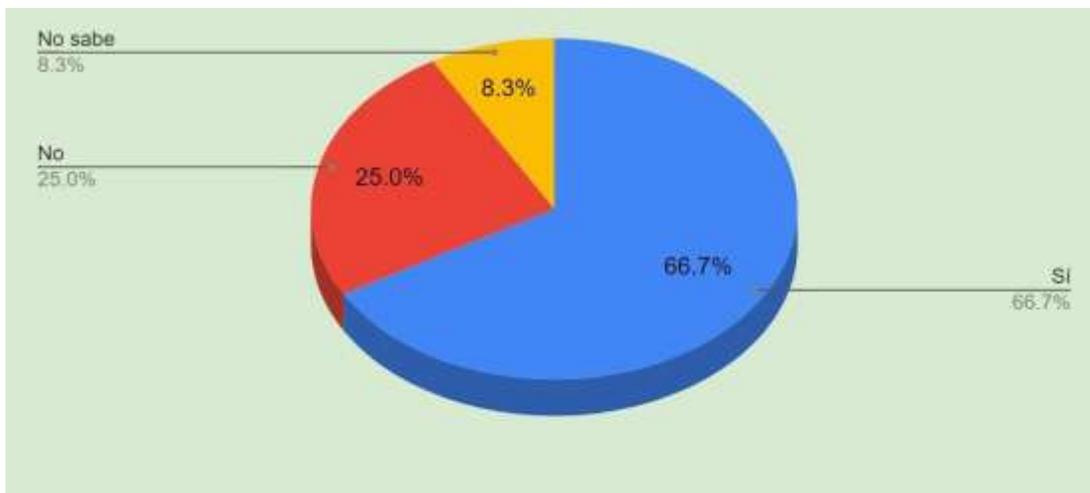
3.10.2 ENCUESTA

Se presentará los resultados que fueron obtenidos, se consideró la totalidad del personal de la empresa, la encuesta está elaborada en su mayoría de preguntas de tipo dicotómicas.

A continuación, se muestra el análisis e interpretación de resultados, a través de gráficos de elaboración propia.

1- ¿Usted conoce que es una estructura organizacional “organigrama”?

GRÁFICA 1: CONOCE QUE ES UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

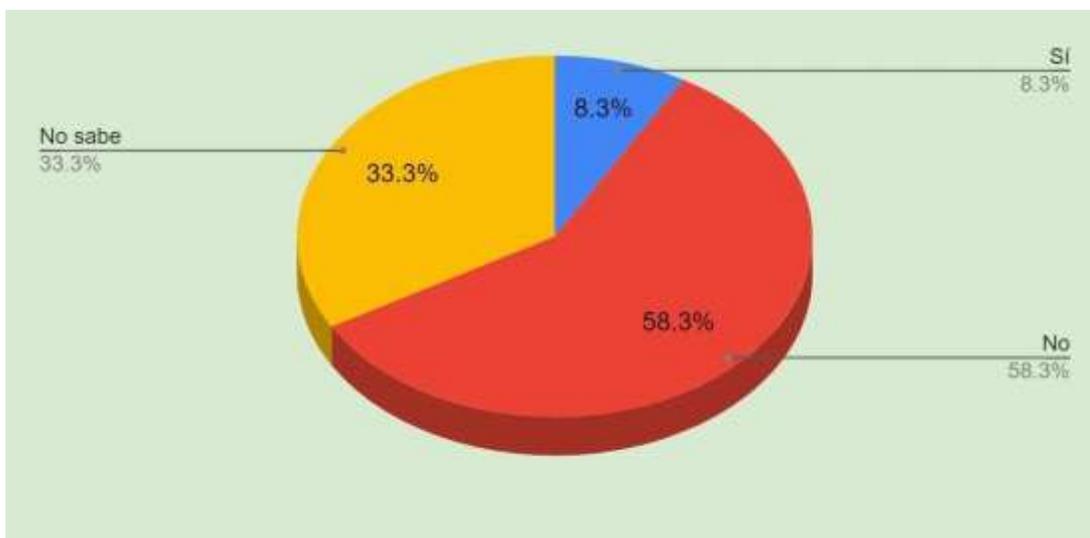


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, nos indican que el 66,7 % del personal de la empresa constructora Dhomus, tiene conocimiento de una estructura organizacional “organigrama”, el 25 % del personal no tiene conocimiento y el 8,3 % no sabe lo que es una estructura organizacional.

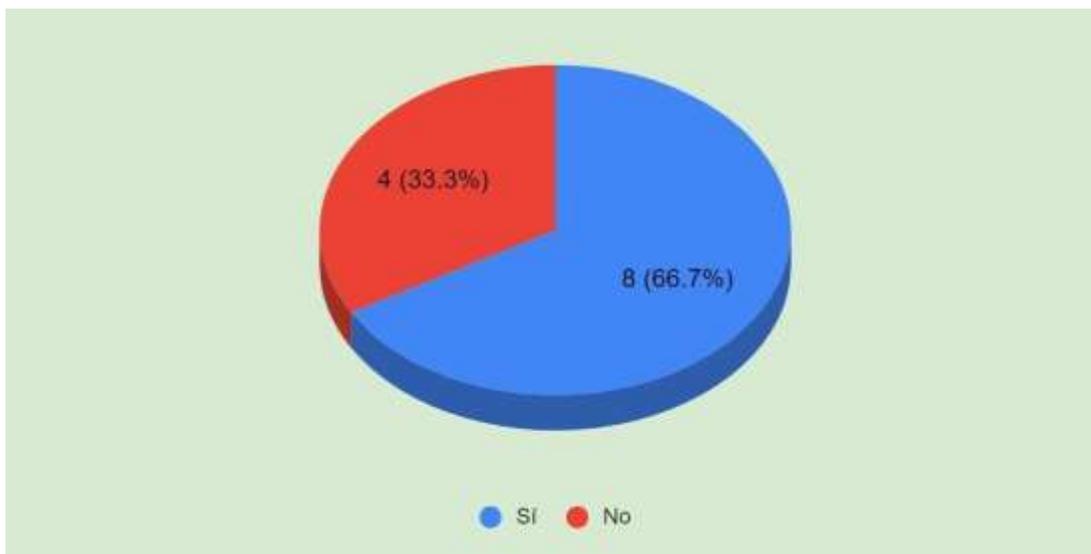
2- La empresa constructora Dhomus S.R.L. cuenta con una estructura organizacional “organigrama”?

GRÁFICA 2: CUENTA CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL "ORGANIGRAMA"



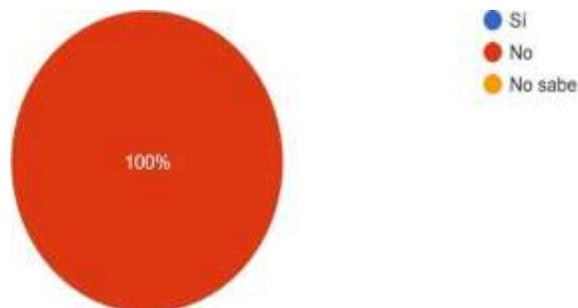
Fuente: elaboración propia

El 53,3 % del personal indica que la empresa, no cuenta con una estructura organizacional, el 33,3% no tiene conocimiento y el 8,3 % del personal indica que la empresa si cuenta con una estructura organizacional.

3- ¿Tiene conocimiento de que es un manual de funciones?**GRÁFICA 3: CONOCIMIENTO DE QUE ES UN MANUAL DE FUNCIONES****Fuente: elaboración propia**

8 de 12 empleados que es un (66,7 %) tiene conocimiento de lo que es un manual de funciones, 4 de 12 (33,3%) empleados no tiene conocimiento.

4- ¿Cuándo pasó a formar parte de la empresa constructora Dhomus S.R.L., el gerente o encargado le dio indicaciones de sus funciones y tareas a través de un manual?**GRÁFICA 4: INDICACIONES DE SUS FUNCIONES Y TAREAS A TRAVES DE UN MANUAL**

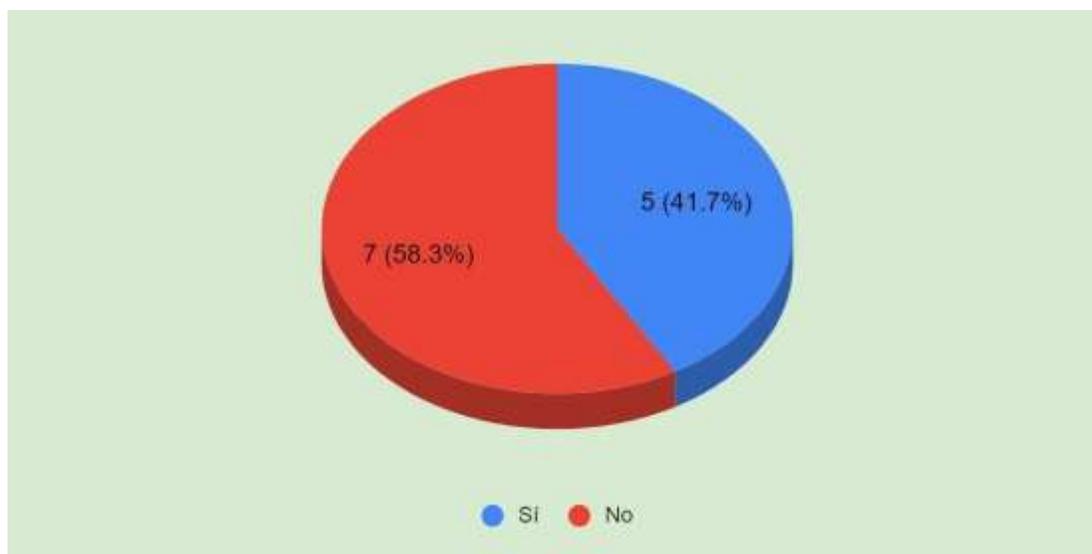


Fuente: elaboración propia

El total del personal encuestado indica que no recibe indicaciones de sus funciones y tareas a través de un manual.

5- ¿Recibió capacitación para realizar las funciones, tareas y responsabilidades dentro de la empresa?

GRÁFICA 5: CAPACITACIÓN PARA REALIZAR LAS FUNCIONES, TAREAS Y RESPONSABILIDADES DENTRO DE LA EMPRESA

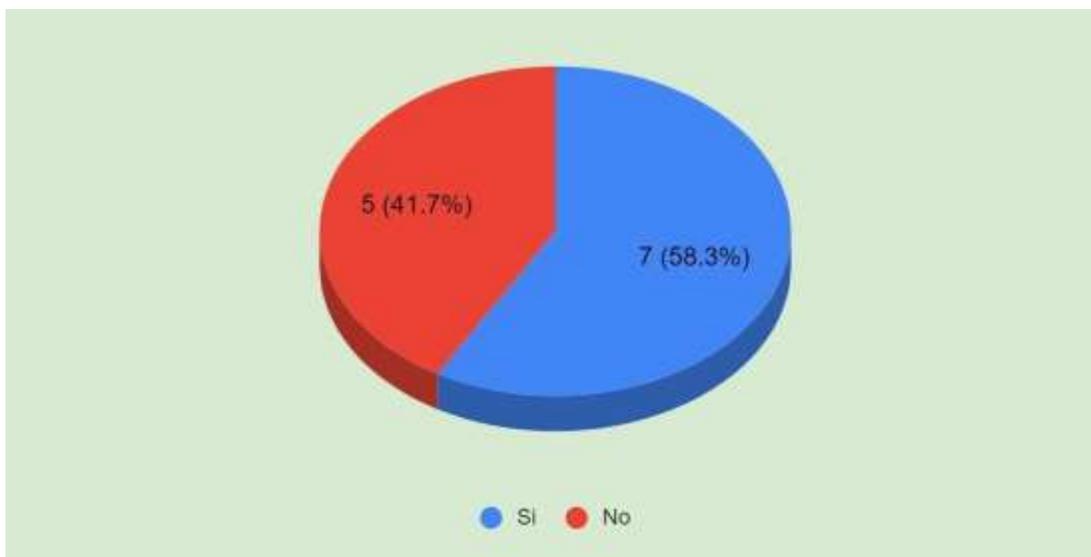


Fuente: elaboración propia

El 58,3%, 7 de 12 empleados de la empresa indican que recibieron capacitación para realizar sus funciones, tareas y responsabilidades, sin embargo un 41,7 % 5 de 12 empleados indican que no recibieron capacitación.

6- ¿Realiza actividades que usted piensa que no le corresponde a su cargo?

GRÁFICA 6: ACTIVIDADES QUE NO CORRESPONDEN A SU CARGO



Fuente: elaboración propia

De la información obtenida de todo el personal encuestado, se evidencio que el 58,3% realiza actividades que no le corresponden a su cargo y el 41,7 % del personal no realiza actividades que no corresponden.

7- ¿Cómo es la relación con sus compañeros o colegas de trabajo dentro de la empresa?

GRÁFICA 7: RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS O COLEGAS DE TRABAJO DENTRO DE LA EMPRESA

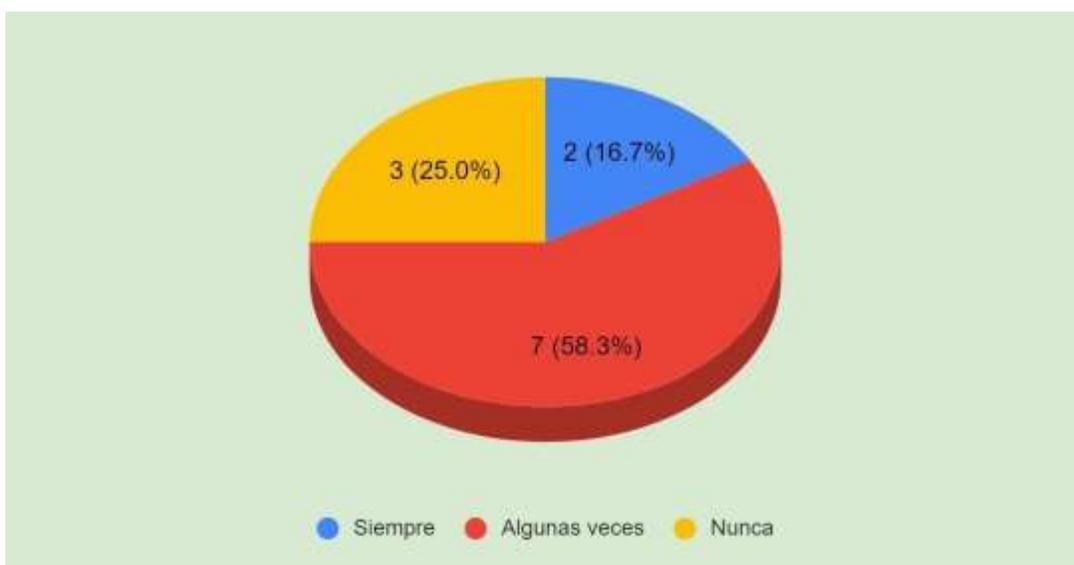


Fuente: elaboración propia

En cuanto a la relación con sus compañeros o colegas de trabajo dentro de la empresa para el 58,3% es regular, para el 25,0 % es buena, mientras que para el 16,7% la relación es mala.

8- ¿Comparte información relevante con los diferentes puestos de trabajo dentro de la empresa?

GRÁFICA 8: INFORMACIÓN RELEVANTE CON LOS DIFERENTES PUESTOS DE TRABAJO DENTRO DE LA EMPRESA



Fuente: elaboración propia

Según los resultados de la encuesta un 58,3% respondieron que algunas veces se comparte información relevante con los distintos puestos de trabajo dentro de la empresa, el 16,7 % siempre y el 25,0 % nunca.

3.11 CONCLUSIONES

- Si bien el personal de la empresa constructora Dhomus, tiene conocimiento de lo que es una estructura organizacional, la empresa no cuenta con un organigrama formalmente establecido.
- En su totalidad el personal de la empresa menciona que no recibió indicaciones de sus tareas y funciones a través de un manual, por ello deducimos la duplicidad de funciones.
- El 58,3 % del personal de la empresa, siendo mayoría nos indica que si bien se realizó capacitaciones para realizar sus tareas y funciones, no fue en la totalidad del personal.
- El 58,3 % indica que realiza funciones que no le corresponden a su cargo, lo que nos lleva a la conclusión de realizar un manual de funciones, especificando tareas, funciones y responsabilidades de cada cargo.
- Dentro de la relación con los compañeros y colegas de trabajo podemos apreciar que la mayoría oscila entre regular y buena.

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1 INTRODUCCIÓN

Una vez realizado la recolección de datos, se puede indicar que se tiene la base principal para la elaboración de la propuesta del presente trabajo de investigación, la cual consiste en el diseño del manual de funciones.

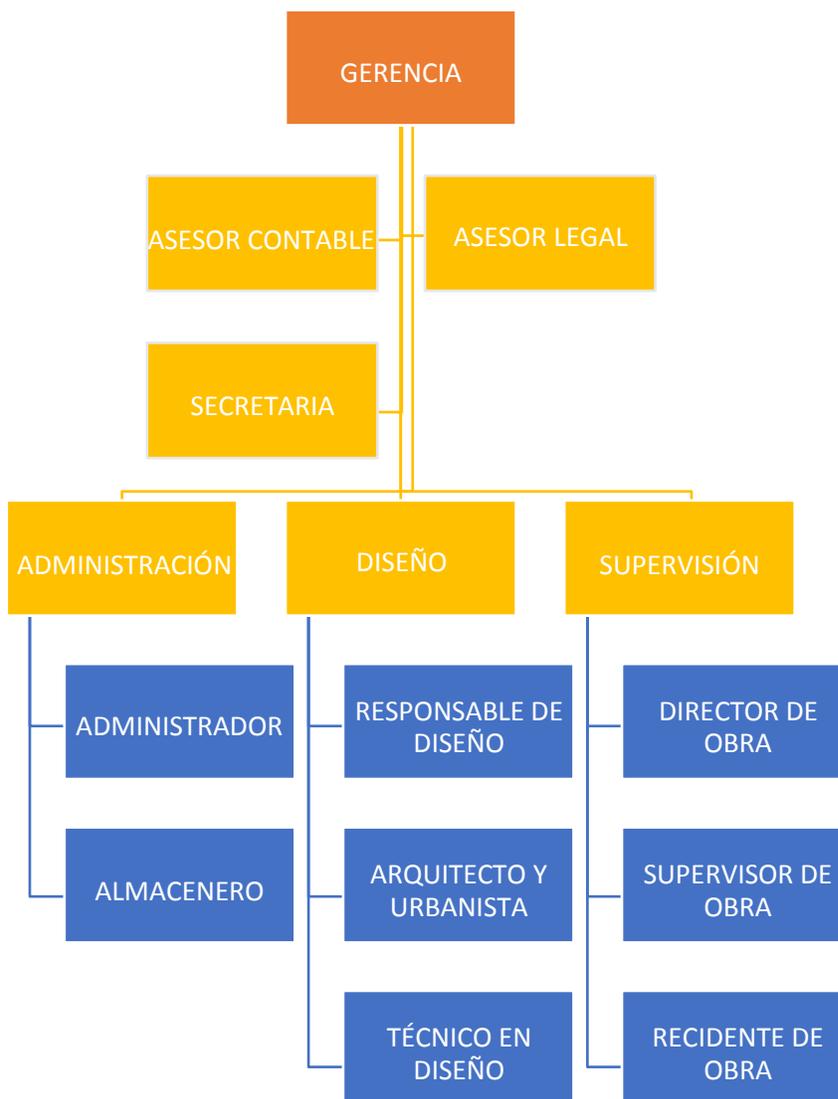
4.2 LO QUE SE ESPERA OBTENER CON EL MANUAL DE FUNCIONES

- Estos manuales servirán de gran ayuda al personal, tener claramente sus funciones, tareas a realizar, así mismo se obtendrá como resultado mejor desempeño del personal.
- Los manuales de funciones servirán a la empresa constructora, como medios de comunicación y coordinación que permitirán registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información.
- El manual que se propone para la empresa constructora Dhomus Tarija, tendrá la simpleza, esto para su uso y para que se pueda cumplir con su fin. Además se consideró información de suma importancia para la elaboración de este tipo de manual.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se propone el siguiente organigrama vertical, para la empresa constructora Dhomus, clasificado por su ámbito específico, mostrando de forma particular la estructura, cuenta con 4 departamentos, que son gerencia, administración, diseño y supervisión, cuenta con dos cargos de apoyo que son el asesor contable y el asesor legal.

CUADRO 3: ORGANIGRAMA PROPUESTO



Fuente elaboración propia

4.4 CODIFICACIÓN DE CARGOS

Se propone que la codificación para los cargos existentes se encuentre compuesta de la siguiente manera:

CÓDIGO ÁREA + CODIGO NIVEL DE CARGO + SECUENCIA JERÁRQUICA
DEL ÁREA

Donde se propone que el Código de área este compuesto por:

CUADRO 4: CÓDIGO DE ÁREA

ÁREA	CODIGO DE ÁREA
Gerencia	G
Administración	AD
Diseño	D
Supervisión	S

Fuente: Elaboración Propia

Se propone que el Código de acuerdo al Nivel del cargo este compuesto por:

CUADRO 5: CÓDIGO DEL NIVEL DE CARGO

ÁREA	CODIGO DEL NIVEL
Gerente General	01
Administrador	02
Diseño	03
Supervisión	04

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo como resultado la siguiente Codificación:

CUADRO 6: CODIFICACIÓN

N°	CARGO	CÓDIGO DE ÁREA	CÓDIGO DEL NIVEL	CÓDIGO DE SECUENCIA
1	GERENTE DE LA EMPRESA	G	01	01
2	ASESOR CONTABLE	AD	02	01
3	ASESOR LEGAL	J	02	02
4	SECRETARIA	AD	02	03

5	ADMINISTRADOR	AD	02	04
6	ALMACENERO	AD	02	05
7	RESPONSABLE DE DISEÑO	D	03	01
8	ARQUITECTA Y URBANISTA	D	03	02
9	TÉCNICO DE DISEÑO	D	03	03
10	DIRECTOR DE OBRA	S	04	01
11	SUPERVISOR DE OBRA	S	04	02
12	RESIDENTE DE OBRA	S	04	03

Fuente: Elaboración Propia

4.5 DETERMINACIÓN DE FUNCIONES

GERENTE GENERAL

FUNCIONES

- Responsable de representar legal y jurídicamente a la empresa para sus distintas actividades
- Responsable de la revisión y aprobación de los planes operativos, proyectos y presupuestos
- Encargado de buscar nuevos proyectos para la constructora
- Planear, organizar y dirigir las operaciones que se desarrollen de manera diaria
- Manejar los recursos de la empresa

- Autorizar las licencias y vacaciones de todo el personal de la constructora
- Gestionar y desarrollar planes de expansión para la constructora
- Contratar personal externo de apoyo en cualquier área en caso de ser necesario
- Revisar y aprobar informes administrativos, económicos y técnicos de la empresa

ASCESOR LEGAL

FUNCIONES

- Representar jurídicamente a la Constructora en cualquier ocasión
- Reconocimiento de firmas, cuando se cierra un trato
- Resolver problemas legales que se presenten en la empresa
- Elaborar y modificar contratos de trabajo
- Cooperar en negociaciones laborales
- Asesora a la empresa en materia fiscal (declaraciones y obligaciones fiscales y tributarias)
- Asesorar en la realización de finiquitos en caso de despido del personal
- Conciliar con proveedores o trabajadores y la empresa.

RESPONSABLE DE DISEÑO

FUNCIONES

- Realizar los bocetos de los proyectos que se buscan realizar
- Diseñar los proyectos que la empresa ejecutara
- Planificar y diseñar las distintas metodologías para la elaboración de proyectos

- Realizar proyectos y planes para el desarrollo de la empresa dentro del mercado tarijeño
- Realizar el análisis de la viabilidad de los proyectos diseñados
- Participar en la presentación de alternativas a proyectos a los clientes

ARQUITECTO Y URBANISTA

FUNCIONES

- Elaborar, ejecutar y realizar el seguimiento de proyectos de arquitectura
- Planificar y programar la realización de anteproyectos y proyectos
- Dirigir las obras a su cargo controlando el progreso de la construcción para garantizar el cumplimiento establecido.
- Asesorar en la planificación de obras de acuerdo a criterios técnicos establecidos en los proyectos
- Elaborar informes sobre las obras a su cargo
- Realizar los trabajos de marquetería, planos y diseños de acuerdo a los requerimientos de cada proyecto

TÉCNICO DE DISEÑO

FUNCIONES

- Realizar el relevamiento de datos del área donde se desarrollarán los proyectos
- Tramites en la DGOT
- Elaborar los bosquejos iniciales del proyecto
- Realizar los planos iniciales para llevar a cabo el diseño de la obra
- Realizar los planos proyectados de la obra
- Realizar los planos finales una vez concluido el proyecto

- Realizar el relevamiento y la actualización de datos conforme avance la ejecución del proyecto.

ADMINISTRADOR

FUNCIONES

- Controlar al personal de la empresa constructora
- Cotizar distintos equipos, herramientas y materiales necesarios para el funcionamiento administrativo y técnico de la empresa
- Manejo de la caja menor
- Administrar los recursos humanos y económicos de la empresa
- Controlar los movimientos de las cuentas bancarias de la empresa
- Controlar la asistencia del personal
- Realizar los convenios y tratos con los distintos proveedores
- Establecer las metas del personal de manera mensual
- Revisar las solicitudes y cotizaciones de compra de equipos y/o materiales
- Emitir cheques para la adquisición de equipos y/o materiales
- Elaborar informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales
- Realizar Balances Mensuales
- Gestionar capacitaciones para el personal
- Realizar la contratación de personal eventual.

ALMACENERO

FUNCIONES

- Codificar los materiales e insumos que ingresen al almacén

- Mantener la base de datos de los materiales e insumos actualizada
- Generar un reporte de salidas o ingreso del material
- Generar reporte de las necesidades de compra
- Controlar el estado de los equipos que ingresen a almacén
- Elaborar informes mensuales del movimiento del almacén

DIRECTOR DE OBRA

FUNCIONES

- Realizar un seguimiento diario de los avances de la obra
- Elaborar un cronograma de ejecución y avance
- Solucionar los inconvenientes y problemas que puedan surgir en la obra
- Control de materiales en la obra
- Controlar al personal eventual dentro de la construcción
- Llevar registro de los materiales, y equipos que se utilizan en la obra
- Controlar el inventario de materiales.

SUPERVISOR DE OBRA

FUNCIONES

- Realizar un seguimiento diario de los avances de la obra
- Controlar al personal eventual
- Controlar la compra de material
- Controlar el ingreso de material
- Elaborar un cronograma de ejecución y avance
- Llevar registro de los materiales, y equipos que se utilizan en la obra

- Controlar el inventario de materiales

RESIDENTE DE OBRA

FUNCIONES

- Controlar los plazos de entrega por fase del proyecto
- Controlar la calidad de la obra gruesa y fina del proyecto
- Registrar las modificaciones de construcción que se vayan realizando
- Controlar la calidad del material que ingresa a obra
- Entregar los planos de obra terminada a gerencia
- Cuantificar la cantidad de material requerido por fase del proyecto

CONTADOR

FUNCIONES

Recibir y clasificar la información Contable

- Realizar la contabilidad de los ingresos y egresos de la empresa
- Análisis y conciliación de cuentas
- Realizar cierres contables de cada gestión
- Realizar el llenado de los libros contables
- Control de pagos de salarios al personal

SECRETARIA

FUNCIONES

Organizar la información física y digital de la empresa

- Recepcionar las llamadas que ingresan a la empresa

- Recibir la correspondencia digital y física que ingrese a la empresa
- Organizar las reuniones informativas o de cualquier índole
- Transcribir documentos de acuerdo a las instrucciones de sus superiores
- Redactar la correspondencia que debe emitir la empresa
- Controlar el inventario de material de escritorio

4.6 DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES

MANUALES DE FUNCIONES EMPRESA CONSTRUCTORA DHOMUS S.R.L. TARIJA

1. GERENTE DE LA EMPRESA

- **Datos Generales**

CÓDIGO	G – 01 – 01
NOMBRE	Gerente
REPORTA A	-
SUPERVISA A	Administrador Responsable de Diseño Director de Obra
TIPO DE CONTRATO	Fijo

- **Objetivo del Cargo**

Dirigir, proponer, coordinar y controlar cada actividad de la constructora, velando por el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado local. Es el encargado de planificar la realización de cada obra en coordinación con el área Técnica además de ser el responsable de la adjudicación de proyectos que puedan surgir en el área pública y privada.

- **Funciones del Cargo**

- Responsable de representar legal y jurídicamente a la empresa para sus distintas actividades
- Responsable de la revisión y aprobación de los planes operativos, proyectos y presupuestos
- Encargado de buscar nuevos proyectos para la constructora
- Planear, organizar y dirigir las operaciones que se desarrollen de manera diaria

- Manejar los recursos de la empresa
- Autorizar las licencias y vacaciones de todo el personal de la constructora
- Gestionar y desarrollar planes de expansión para la constructora
- Contratar personal externo de apoyo en cualquier área en caso de ser necesario
- Revisar y aprobar informes administrativos, económicos y técnicos de la empresa

- **Instrucción Formal Requerida**

ÁREA DE CONOCIMIENTO	Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Ing. Civil o ramas afines
-----------------------------	---

- **Experiencia Laboral Requerida**

EXPERIENCIA	Mínima de 2 años
EXPERIENCIA ESPECÍFICA	<p style="text-align: center;">Especialidad en Dirección de Empresas</p> <p style="text-align: center;">Conocimiento para el Manejo de Personal (Deseable)</p> <p style="text-align: center;">Conocimiento en el área de Construcción (Deseable)</p>

- **CONOCIMIENTO**

- Manejo de Personal
- Manejo de Recursos
- Diseño
- Arquitectura

-

- Construcción

- Economía y Finanzas

- **DESTREZAS Y HABILIDADES**

- Capacidad de trabajar bajo presión

- Liderazgo

- Capacidad de motivación al personal

- Capacidad de impulsar los cambios dentro de la empresa

2. ASESOR CONTABLE

- **Datos Generales**

CÓDIGO	AD – 02 – 01
NOMBRE	Asesor Contable
REPORTA A	Gerente
SUPERVISA A	-
TIPO DE CONTRATO	Fijo

- **Objetivo del Cargo**

Encargado de registrar y tratar la información contable de la constructora

- **Funciones del Cargo**

- Recibir y clasificar la información Contable

- Realizar la contabilidad de los ingresos y egresos de la empresa

- Análisis y conciliación de cuentas

- Realizar cierres contables de cada gestión

- Realizar el llenado de los libros contables

- Control de pagos de salarios al personal

Instrucción Formal Requerida

ÁREA DE CONOCIMIENTO	Contador, Auditor o ramas afines
-----------------------------	----------------------------------

- **Experiencia Laboral Requerida**

EXPERIENCIA	Mínima de 1 año
EXPERIENCIA ESPECÍFICA	Especialidad en paquetes contables (Excluyente) Conocimiento en Ley Tributaria

- **CONOCIMIENTO**

- Capacidad de organización
- Capacidad de trabajar bajo presión

- **DESTREZAS Y HABILIDADES**

- Capacidad de trabajar bajo presión
- Liderazgo
- Capacidad de motivación al personal
- Capacidad de impulsar los cambios dentro de la empresa

3. ASESOR LEGAL

- **Datos Generales**

CÓDIGO	J – 02 – 02
NOMBRE	Asesor Legal
REPORTA A	Gerente

SUPERVISA A	-
TIPO DE CONTRATO	Fijo

- **Objetivo del Cargo**

Asesorar, guiar, garantizar, defender los intereses de la constructora.

- **Funciones del Cargo**

-Representar jurídicamente a la Constructora en cualquier ocasión

-Reconocimiento de firmas, cuando se cierra un trato

- Resolver problemas legales que se presenten en la empresa

- Elaborar y modificar contratos de trabajo

- Cooperar en negociaciones laborales

- Asesora a la empresa en materia fiscal (declaraciones y obligaciones fiscales y tributarias)

- Asesorar en la realización de finiquitos en caso de despido del personal

- Conciliar con proveedores o trabajadores y la empresa.

- **Instrucción Formal Requerida**

ÁREA DE CONOCIMIENTO	Derecho
-----------------------------	---------

- **Experiencia Laboral Requerida**

EXPERIENCIA	Mínima de 2 años
--------------------	------------------

EXPERIENCIA ESPECÍFICA	Especialidad en Derecho Empresarial Espacialidad en Ley Tributaria
-------------------------------	---

- **CONOCIMIENTO**

- Ley del trabajo
- Código de ética
- Derecho Constitucional y Administrativo
- Derecho Laboral
Derecho Público
- Derecho Penal

- **DESTREZAS Y HABILIDADES**

- Interés por resolver conflictos de distinto índole
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Liderazgo
- Actitud conciliadora
- Autoaprendizaje

4. SECRETARIA

- **Datos Generales**

CÓDIGO	AD – 02 – 03
NOMBRE	Secretaria
REPORTA A	Gerente Administrador

-

SUPERVISA A	-
TIPO DE CONTRATO	Fijo

- **Objetivo del Cargo**

Colaborar, asistir, apoyar y organizar las distintas actividades diarias de la empresa.

Además, atiende a los clientes externos y proveedores que ingresan.

- **Funciones del Cargo**

- Organizar la información física y digital de la empresa

- Recepcionar las llamadas que ingresan a la empresa

- Recibir la correspondencia digital y física que ingrese a la empresa

- Organizar las reuniones informativas o de cualquier índole

Transcribir documentos de acuerdo a las instrucciones de sus superiores

- Redactar la correspondencia que debe emitir la empresa
- Controlar el inventario de material de escritorio

- Instrucción Formal Requerida

ÁREA DE CONOCIMIENTO	Secretariado Ejecutivo
-----------------------------	------------------------

Experiencia Laboral Requerida

EXPERIENCIA	Mínima de año
EXPERIENCIA ESPECÍFICA	Conocimiento en Manejo de Sistemas

• **CONOCIMIENTO**

- Tecnologías de la información
- Atención al Cliente
- Manejo de documentos

• **DESTREZAS Y HABILIDADES**

- Aprendizaje Continuo
- Disciplina
- Iniciativa
- Creatividad
- Innovación
- Adaptación al cambio

5. ADMINISTRADOR

- **Datos Generales**

CÓDIGO	AD – 02 – 04
NOMBRE	Administrador
REPORTA A	Gerente
SUPERVISA A	Almacenero
TIPO DE CONTRATO	Fijo

- **Objetivo del Cargo**

Planificar, organizar, dirigir y orientar las distintas áreas del trabajo que existen en la constructora y su gestión administrativa.

- **Funciones del Cargo**

- Controlar al personal de la empresa constructora
- Cotizar distintos equipos, herramientas y materiales necesarios para el funcionamiento administrativo y técnico de la empresa
- Manejo de la caja menor
- Administrar los recursos humanos y económicos de la empresa
- Controlar los movimientos de las cuentas bancarias de la empresa
- Controlar la asistencia del personal
- Realizar los convenios y tratos con los distintos proveedores
- Establecer las metas del personal de manera mensual
- Revisar las solicitudes y cotizaciones de compra de equipos y/o materiales

- Emitir cheques para la adquisición de equipos y/o materiales
- Elaborar informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales
Realizar Balances Mensuales
- Gestionar capacitaciones para el personal
- Realizar la contratación de personal eventual

- Instrucción Formal Requerida

ÁREA DE CONOCIMIENTO	Administrador de Empresas o Ingeniería Comercial
-----------------------------	---

• Experiencia Laboral Requerida

EXPERIENCIA	Mínima de 3 años
EXPERIENCIA ESPECÍFICA	Especialidad en Manejo de empresas Conocimiento de paquetes contables Conocimiento de Manejo de personal Conocimiento en Ley Tributaria Conocimiento en Legislación Contable

• CONOCIMIENTO

- Tecnologías de la información
- Ley del trabajo
- Código de ética

• DESTREZAS Y HABILIDADES

- Liderazgo

- Trabajo en Equipo
- Orientación al cliente
- Capacidad de trabajar bajo presión

6. ALMACENERO

- **Datos Generales**

CÓDIGO	AD – 02 – 05
NOMBRE	Almacenero
REPORTA A	Administrador Director de Obra Supervisor de Obra
SUPERVISA A	-
TIPO DE CONTRATO	Fijo

- **Objetivo del Cargo**

Controlar, dirigir los ingresos y salidas del almacén de bienes y suministros, así como el control del estado de los equipos que posee la empresa

- **Funciones del Cargo**

- Codificar los materiales e insumos que ingresen al almacén
- Mantener la base de datos de los materiales e insumos actualizada
- Generar un reporte de salidas o ingreso del material
- Generar reporte de las necesidades de compra
- Controlar el estado de los equipos que ingresen a almacén
- Elaborar informes mensuales del movimiento del almacén

- Instrucción Formal Requerida

ÁREA DE CONOCIMIENTO	Estudiante o licenciado en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o técnico contable
-----------------------------	--

Experiencia Laboral Requerida

EXPERIENCIA	Mínima de 1 año
EXPERIENCIA ESPECÍFICA	Manejo de paquetes computacionales Conocimiento en manejo de inventarios Conocimiento de paquetes contables

CONOCIMIENTO

- Tecnologías de la información

DESTREZAS Y HABILIDADES

- Trabajo en Equipo

- Capacidad de trabajar bajo presión

- Proactivo

7. REPOSABLE DE DISEÑO

Datos Generales

CÓDIGO	D- 03 - 01
NOMBRE	Responsable de Diseño
REPORTA A	Gerente
SUPERVISA A	Arquitecto Técnico de diseño
TIPO DE CONTRATO	Fijo

- **Objetivo del Cargo**

Diseñar la estructura y realizar los cálculos de las obras adjudicadas por la constructora a acuerdo a las especificaciones técnicas de la normativa actual.

- **Funciones del Cargo**

- Realizar los bocetos de los proyectos que se buscan realizar
- Diseñar los proyectos que la empresa ejecutara
- Planificar y diseñar las distintas metodologías para la elaboración de proyectos
- Realizar proyectos y planes para el desarrollo de la empresa dentro del mercado tarijeño
- Realizar el análisis de la viabilidad de los proyectos diseñados
- Participar en la presentación de alternativas a proyectos a los clientes

ÁREA DE CONOCIMIENTO	Arquitectura
-----------------------------	--------------

- **Experiencia Laboral Requerida**

EXPERIENCIA	Mínima de 2 años
EXPERIENCIA ESPECÍFICA	Manejo de paquetes de diseño

- **CONOCIMIENTO**

- Manejo de Office
- Manejo de Microsoft Visio

- Manejo de Microsoft Project

- Process manager

□ **DESTREZAS Y HABILIDADES**

- Visión Estratégica

- Habilidad de análisis y toma de decisiones

- Comunicación Oral y Escrita

- Manejo de personal

- Liderazgo

- Trabajo en equipo

8. ARQUITECTA URBANISTA

- **Datos Generales**

CÓDIGO	D – 03 – 02
NOMBRE	Arquitecto Urbanista
REPORTA A	Responsable de diseño
SUPERVISA A	Técnico de diseño
TIPO DE CONTRATO	Fijo

- **Objetivo del Cargo**

Elaborar, ejecutar y realizar el seguimiento a los proyectos de infraestructura física de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa

- **Funciones del Cargo**

- Elaborar, ejecutar y realizar el seguimiento de proyectos de arquitectura

- Planificar y programar la realización de anteproyectos y proyectos
- Dirigir las obras a su cargo controlando el progreso de la construcción para garantizar el cumplimiento establecido.
- Asesorar en la planificación de obras de acuerdo a criterios técnicos establecidos en los proyectos
- Elaborar informes sobre las obras a su cargo
- Realizar los trabajos de marquetaría, planos y diseños de acuerdo a los requerimientos de cada proyecto.

ÁREA DE CONOCIMIENTO	Arquitectura
-----------------------------	--------------

Experiencia Laboral Requerida

EXPERIENCIA	Mínima de 2 años
EXPERIENCIA ESPECÍFICA	Manejo de paquetes de diseño y construcción de ambientes Manejo de Visio Manejo de Revit

CONOCIMIENTO

- Manejo de archicad
- Manejo de revit
- Manejo de autocad
- manejo de lumion

□ **DESTREZAS Y HABILIDADES**

- Visión Estratégica
- Habilidad de análisis y toma de decisiones
- Comunicación Oral y Escrita
- Manejo de personal
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

9. TÉCNICO DE DISEÑO

- **Datos Generales**

CÓDIGO		D- 03 - 03
NOMBRE	Técnico de Diseño	
REPORTA A	Responsable de Diseño Arquitecto y urbanista	
SUPERVISA A	-	
TIPO DE CONTRATO	Fijo	

- **Objetivo del Cargo**

Realizar el diseño de planos físicos y digitales en la realización de proyectos

- **Funciones del Cargo**

- Realizar el relevamiento de datos del área donde se desarrollarán los proyectos
- Tramites en la DGOT
- Elaborar los bosquejos iniciales del proyecto
- Realizar los planos iniciales para llevar a cabo el diseño de la obra

- Realizar los planos proyectados de la obra
- Realizar los planos finales una vez concluido el proyecto
- Realizar el relevamiento y la actualización de datos conforme avance la ejecución del proyecto

ÁREA DE CONOCIMIENTO	Arquitectura
-----------------------------	--------------

Experiencia Laboral Requerida

EXPERIENCIA	Mínima de 1 año
EXPERIENCIA ESPECÍFICA	Manejo de paquetes de diseño y construcción de ambientes Manejo de Visio Manejo de Revit

CONOCIMIENTO

- Manejo de Office
- Manejo de Microsoft Visio
- Manejo de Microsoft Project
- Process manager

DESTREZAS Y HABILIDADES

- Trabajo bajo presión
- Ganas de Superación
- Comunicación verbal
- Trabajo en equipo

10. DIRECTOR DE OBRA

Datos Generales

CÓDIGO	S – 04 – 01
NOMBRE	Director de Obra
REPORTA A	Gerente
SUPERVISA A	Recidente de Obra Supervisor de obra
TIPO DE CONTRATO	Fijo

• **Objetivo del Cargo**

Dirigir y supervisar la ejecución del proyecto y la correcta instalación de cada rubro de la obra

• **Funciones del Cargo**

- Realizar un seguimiento diario de los avances de la obra
- Elaborar un cronograma de ejecución y avance
- Solucionar los inconvenientes y problemas que puedan surgir en la obra
- Control de materiales en la obra
- Controlar al personal eventual dentro de la construcción
- Llevar registro de los materiales, y equipos que se utilizan en la obra
- Controlar el inventario de materiales

ÁREA DE CONOCIMIENTO	Arquitectura / Ingeniería Civil
-----------------------------	---------------------------------

Experiencia Laboral Requerida

EXPERIENCIA	Mínima de 1 año
EXPERIENCIA ESPECÍFICA	Manejo de Obras

CONOCIMIENTO

- Manejo de materiales de construcción
- Planificación de Proyectos

DESTREZAS Y HABILIDADES

- Trabajo bajo presión
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Promover la proyección de la empresa a nivel nacional
- Auto aprendizaje

11. SUPERVISOR DE OBRA

Datos Generales

CÓDIGO	S – 04 – 02
NOMBRE	Supervisor de Obra
REPORTA A	Director de Obra
SUPERVISA A	Residente de Obra
TIPO DE CONTRATO	Fijo

• **Objetivo del Cargo**

Controlar y supervisar el avance del proyecto

• **Funciones del Cargo**

- Realizar un seguimiento diario de los avances de la obra
- Controlar al personal eventual
- Controlar la compra de material

- Controlar el ingreso de material
- Elaborar un cronograma de ejecución y avance
- Llevar registro de los materiales, y equipos que se utilizan en la obra
- Controlar el inventario de materiales
- **Instrucción Formal Requerida**

ÁREA DE CONOCIMIENTO	Arquitectura / Ingeniería Civil
<input type="checkbox"/> Experiencia Laboral Requerida	
EXPERIENCIA	Mínima de 1 año
EXPERIENCIA ESPECÍFICA	Manejo de Obras y Personal

- **CONOCIMIENTO**

- Manejo de materiales de construcción
- Planificación de Proyectos

- **DESTREZAS Y HABILIDADES**

- Trabajo bajo presión
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

- Promover la proyección de la empresa a nivel nacional
- Auto aprendizaje

12. RESIDENTE DE OBRA

- **Datos Generales**

CÓDIGO		S- 04 - 03
NOMBRE	Residente de Obra	
REPORTA A	Responsable de Diseño Director de Obra	
SUPERVISA A	-	
TIPO DE CONTRATO	Fijo	

- **Objetivo del Cargo**

Vigilar y gestionar la obra y sus avances, además de proveer de materiales para las distintas fases del proyecto

- **Funciones del Cargo**

- Controlar los plazos de entrega por fase del proyecto
- Controlar la calidad de la obra gruesa y fina del proyecto
- Registrar las modificaciones de construcción que se vayan realizando
- Controlar la calidad del material que ingresa a obra
- Entregar los planos de obra terminada a gerencia
- Cuantificar la cantidad de material requerido por fase del proyecto

- Instrucción Formal Requerida

ÁREA DE CONOCIMIENTO	Arquitectura / Ingeniería Civil
<input type="checkbox"/> Experiencia Laboral Requerida	
EXPERIENCIA	Mínima de 1 año
EXPERIENCIA ESPECÍFICA	Manejo de Obras y Personal

- **CONOCIMIENTO**

- Manejo de materiales de construcción

- Planificación de Proyectos

- **DESTREZAS Y HABILIDADES**

- Pensamiento Estratégico

- Toma de decisiones

- Capacidad de trabajar bajo presión

- Liderazgo

- Crecimiento profesional.

4.7 CARGOS PROPUESTOS

Se propone la introducción de los siguientes puestos de trabajo:

1. TOPÓGRAFO

- **Datos Generales**

CÓDIGO	-
NOMBRE	Topógrafo

REPORTA A	Responsable de Diseño Arquitecto Director de Obra
SUPERVISA A	-
TIPO DE CONTRATO	Fijo

- **Objetivo del Cargo**

Realizar los trabajos de topografía a través de los levantamientos topográficos, replanteo de obras, nivelación de terrenos, para facilitar al área técnica datos relevantes para la realización de planos y diseño de proyectos.

- **Funciones del Cargo**

- Llevar a cabo relevamientos topográficos, replanteo de obras y proyectos de ingeniería
- Realizar las mediciones topográficas
- Efectúa las nivelaciones de terrenos
- Elaborar dibujos de los levantamientos topográficos
- Realiza informes sobre los relevamientos topográficos de los terrenos
- Revisa los planos topográficos elaborados por dibujantes

- **Instrucción Formal Requerida**

ÁREA DE CONOCIMIENTO	Arquitectura / Ingeniería Civil
-----------------------------	---------------------------------

- **Experiencia Laboral Requerida**

EXPERIENCIA	Mínima de 2 año
EXPERIENCIA ESPECÍFICA	Topografía Uso del equipo topográfico Lectura de Planos Cálculos topográficos respectivos

- **CONOCIMIENTO**

- Manejo de paquetes computacionales

- **DESTREZAS Y HABILIDADES**

- Seguir instrucciones orales y escritas

- Realizar cálculos numéricos en el área de construcción

- Expresarse de manera clara
- Iniciativa
- Proactivo

2. SUPERVISOR DE SEGURIDAD

- **Datos Generales**

CÓDIGO	
NOMBRE	Supervisor de Seguridad
REPORTA A	Gerente Administrador Director de Obra Supervisor de Obra Arquitecto Director de Obra
SUPERVISA A	-
TIPO DE CONTRATO	Fijo

- **Objetivo del Cargo**

Encargado de analizar y elaborar planes de seguridad dentro de la obra con el fin de prevenir riesgos en las obras de construcción, así mismo es el encargado de dotar de implementos de seguridad y de controlar su correcta utilización.

- **Funciones del Cargo**

- Elaborar una evaluación de los riesgos actuales pudiendo con esto identificar el estado de cada obra desde el principio

-
- Verificar que la obra cumpla con las normas de seguridad e higiene laboral establecidas por Ley.

Investigar sobre los accidentes laborales que pueden ocurrir en las distintas obras de la empresa

- Realizar las estadísticas y el control de los accidentes ocurridos de manera semanal y mensual
- Capacitar al personal administrativo, técnico y operativo sobre el uso de implementos de seguridad
- Realizar inspecciones de seguridad de manera diaria
- Elaborar informes para gerencia
- Plantear acciones de mejora que permitan reducir los riesgos laborales actuales
- **Instrucción Formal Requerida**

ÁREA DE CONOCIMIENTO	Administración de empresas
-----------------------------	----------------------------

- **Experiencia Laboral Requerida**

EXPERIENCIA	Mínima de 2 años
--------------------	------------------

EXPERIENCIA ESPECÍFICA	<p>Especialista en OSHAS</p> <p>Conocimientos generales de primeros auxilios</p> <p>Especialidad en Seguridad Ocupacional en construcciones civiles (deseable)</p> <p>Conocimiento sobre la Ley de Trabajo Boliviana</p>
-------------------------------	--

- **CONOCIMIENTO**

- Manejo de paquetes computacionales
- Conocimientos de Estadística

Conocimiento sobre Manejo de Recursos Humanos

- **DESTREZAS Y HABILIDADES**

- Capacidad de relacionarse con todo el personal
- Flexibilidad laboral
- Capacidad de Trabajo en Equipo
- Trabajo bajo presión
- Capacidad de Resolución de conflictos.

4.8 PRESUPUESTO DE CARGOS NUEVOS

Tal como se puede observar en el Organigrama anterior se propone la inclusión de dos puestos laborales que permitirán complementar al equipo actual de la empresa constructora Dhomus. Para esto el salario que se estima es el siguiente:

CUADRO 7: PRESUPUESTO CARGOS NUEVOS (EN BS)

PROVISIONES						
N°	CARGO	TOTAL GANADO	SEGURO DE SALUD	PROVISIÓN AGUINALDO	GASTO TOTAL MENSUAL TRABAJADOR	GASTO TOTAL ANUAL TRABAJADOR
1	Topógrafo	4500	450	375	5325	63900
2	Supervisor de Seguridad	4000	400	333,33	4733,33	56799,96
	TOTAL (Bs)	8500	850	708,33	10058,33	120699,96

Fuente: Elaboración Propia

4.9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El sistema de evaluación del desempeño debe aportar datos confiables, para con estos poder generar una mejora continua en la empresa constructora Dhomus S.R.L. Tarija.

Debido a que en la actualidad la empresa constructora no tiene desarrollado un procedimiento formal de evaluación de desempeño, es por esta razón que se propone

que se realice una Evaluación de Desempeño de 360°, eligiendo esta forma de evaluación por ser sencilla de aplicar de fácil entendimiento para los trabajadores.

Escalas de medición

Para poder determinar el desempeño de cada trabajador se tomará en cuenta la siguiente escala, que deberá ser calificada por su jefe inmediato superior de acuerdo al organigrama establecido anteriormente. Por lo que el grado de cumplimiento se basará en la siguiente escala:

CUADRO 8: ESCALA DE MEDICIÓN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1	Supera ampliamente el cumplimiento del objetivo definido	100%
2	Supera el cumplimiento del objetivo definido	75%
3	Alcanzó el objetivo	50%
4	Estuvo cerca de alcanzar el objetivo	25%
5	No alcanzó el objetivo	0%

Frecuencia de acuerdo a la siguiente escala:

CUADRO 9: ESCALA

SIEMPRE	Manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el	100%
----------------	---	-------------

diccionario de competencias utilizado		
FRECUENTEMENTE	Manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	75%
LA MITAD DEL TIEMPO	Manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	50%
OCASIONAL	Manifiesta sólo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	25%

Se propone este modelo de ficha de evaluación

CUADRO 10: MODELO DE FICHA DE EVALUACIÓN

N°	FACTORES Y DEFINICIONES	SI	NO	PUNTOS
1	Conocimiento del trabajo Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los conceptos y requisitos necesarios para			

	desempeñar las tareas del puesto.			
2	<p>Calidad de trabajo</p> <p>Califica la incidencia de aciertos y errores y orden en la presentación del trabajo encomendado, proporciona documentación cuando lo necesita.</p>			
3	<p>Responsabilidad en el trabajo</p> <p>Califica el compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas, demuestra aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a metas y plazos acordados.</p>			
4	<p>Planificación y organización</p> <p>Califica la responsabilidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos</p>			

	asignados. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.			
5	<p>Capacidad para tomas decisiones</p> <p>Mide la habilidad para analizar y elegir alternativas de solución práctica y acertada, para resolver situaciones de diversa complejidad en el desarrollo del trabajo.</p>			
6	<p>Puntualidad</p> <p>Mide las horas de llegada y salida dentro del horario de trabajo, así como índice de asistencia.</p>			
7	<p>Liderazgo</p> <p>Habilidad para influir en el personal, dar instrucciones y conducir exitosamente las actividades del grupo, hacia el logro de los objetivos fijados.</p>			

8	<p>Supervisión</p> <p>Capacidad para hacer seguimiento de las funciones de su personal</p>			
	para el cumplimiento de los objetivos especificados.			
9	<p>Relaciones interpersonales</p> <p>Mide la habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales con los clientes para lograr una comunicación efectiva, clara, precisa, oportuna, de respeto mutuo y equidad.</p>			
10	<p>Cooperación actitud ante la empresa y sus colegas</p> <p>Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa, involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo.</p>			

