



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



**TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO®**

Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga  
Departamento Económico Administrativo

## **PROYECTO DE TITULACIÓN**

**“EFICIENTIZAR LA GESTIÓN DE OBRA Y RECURSOS HUMANOS  
DESTINADOS A LA CONSTRUCCIÓN DE UNA OBRA CIVIL”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PRESENTA**

**FERNANDA GUADALUPE DE LUNA QUEZADA**

**ASESOR**

**I. I. JANETTE ALEJANDRA CERVANTES VILLAGRÁN**

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE PABELLÓN DE ARTEAGA

“EFICIENTIZAR LA GESTIÓN DE OBRA Y RECURSOS HUMANOS  
DESTINADOS A LA CONSTRUCCIÓN DE UNA OBRA CIVIL”

YARKAR S.A DE C.V.



FERNANDA GUADALUPE DE LUNA QUEZADA

## **AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**

Aguascalientes, Aguascalientes México a 02 de diciembre del 2022

Estimados profesores del Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga.

Yo, Fernanda Guadalupe de Luna Quezada alumna de la carrera de Ingeniería Gestión empresarial modalidad escolarizada con No. De control 181050010, confirmo confirmo que la información presentada es de mi autoría y autorizo al Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga a realizar la impresión de este documento para los fines que se crea conveniente.

Atte: C. Fernanda Guadalupe de Luna Quezada

# **CAPÍTULO 1: PRELIMINARES**

## **1.1 AGRADECIMIENTOS.**

El presente texto es para agradecer a Dios por permitirme llegar a esta meta tan especial para mí y llena de mucho éxito , agradezco en especial a una persona que me lleno el alma de apoyo, felicidad y mucho amor, sé que siempre fui tu orgullo y en especial todo esto te lo dedico a ti ,desafortunadamente ya no está entre nosotros pero su esencia siempre me acompañara, mi hermoso ángel, mi abuelo Juan De Luna, agradezco a mi mama que es el ejemplo de perseveranciay de una mujer insuperable, gracias a ti llegue hasta esta meta, sin ti no sería nadaeres la mejor amiga de este mundo, agradezco a mi papa, por ser mi soporte, por ser el ejemplo de que en esta vida todo se puede, y a mi hermano Sebastián que siempre será mi compañero de vida.

Así mismo quiero agradecerle a mi familia de Luna, los llevo infinitamente en el corazón, son una parte clave de todo esto gracias por ayudarme a crecer en todos los sentidos, gracias por sus consejos y por tanto amor. Agradezco a mi abuelita Raquel que es el pilar de la familia de Luna, gracias por siempre amarme tanto, me falta mucho para ser como tú, pero esta titulación es tuya también.

Agradezco a mis amigas y a mi amigo Balta del Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga, por llenarme la vida de tanta felicidad, por su apoyo, confianza, y por los estímulos constantes que me han dado para ser mejor persona y desarrollar mi trabajo de la mejor manera.

Agradezco a la I.I. Janette Alejandra Cervantes Villagrán, asesor interno del Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga, quien es una extraordinaria persona,maestra y tutora, ya que gracias al apoyo, paciencia y conocimiento que me brindó, para la elaboración de este proyecto de titulación, no cabe duda que sin suconstancia y su apoyo no hubiera logrado esta meta.

## **1.2 RESUMEN.**

El presente documento surge de la necesidad de Eficientizar la gestión del proceso de obra y recursos humano de la empresa YARKAR S.A de C.V. Identificando las áreas de administración y de obra con lo que se pueden atacar y solucionar cada uno de los problemas que han sido detectados en la operación de la empresa.

El problema se presentaba en desarrollar e implementar manual de procedimientos para la gestión en las áreas de administración y de obra. Así mismo en desarrollar e implementar manual de organización. Para las responsabilidades las áreas no tienen un control, el cual exponían la mala administración y gestión de las obras. Por lo cual fue necesario el apoyo de la administración para tener un área de trabajo con la calidad de control. Por medio de la implementación de estos manuales

Cabe mencionar que es fundamental que el personal de trabajo tenga los conocimientos del desarrollo de los manuales, para prevenir la mala gestión de la administración, logrando de manera eficaz un resultado aprobatorio.

# ÍNDICE

Portada	
Autorización de Impresión	
<b>CAPÍTULO 1: PRELIMINARES</b>	
1.1 Agradecimientos.	
1.2 Resumen.	
<b>CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO</b>	1
2.1 Introducción	1
2.2 Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo del residente.	2
2.3 Problemas a resolver, priorizándolos.	4
2.4 Objetivos (general y específicos)	5
2.5 Justificación	6
<b>CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO</b>	7
3.1 Marco Teórico	7
3.2 Análisis Foda	8
3.3 Propuesta metodológica para el desarrollo de la técnica Foda	9
3.4 Kaizen	11
3.5 Implementación de kaizen	11
3.6 conceptos sobre lo que es un manual	11
3.7 Lista De verificación (check list)	12
3.8 Estructura de los manuales de procedimientos.	12
<b>CAPÍTULO 4: DESARROLLO</b>	28
4.1 Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.	28
<b>CAPÍTULO 5: RESULTADOS</b>	32
5.1 Manual de organización y procedimientos	32
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES</b>	78
6.1 Conclusiones del proyecto.	78

<b>CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES</b>	79
7.1 Competencias desarrolladas y/o aplicadas.	79
<b>CAPÍTULO 8: COMPETENCIAS DESARROLLADAS</b>	80
8.1 Fuentes de información.	80
<b>CAPÍTULO 9: FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	82
9.1 Anexos.	82
<b>CAPÍTULO 10: ANEXOS</b>	82
10.1 Anexos.	82

## ÍNDICE DE TABLAS

### **Lista de tablas**

Tabla 1. Costo nómina.	47
Tabla 2. Frecuencia de los tipos de retrasos.	47
Tabla 3. Causas de retrasos	49
Tabla 4. Plan de estandarización	56

## ÍNDICE DE IMAGENES

### Lista de imágenes

Imagen 1. Representante legal y director de la empresa.	15
Imagen 2. Arq. Erik Galaviz presidente de CMIC	15
Imagen 3. Componentes de un análisis Foda	23
Imagen 4. Etapas de proceso de análisis Foda	25
Imagen 5. Significado de KAIZEN	30
Imagen 6. Ciclo Deming	32
Imagen 7. Contenido de un manual de procedimientos	36
Imagen 8. Check list de construcción	42
Imagen 9. Ejemplo de organigrama funcional	43
Imagen 10. Ejemplo matricial	43
Imagen 11. Organigrama lineal	44
Imagen 12. Organigrama horizontal	44
Imagen 13. Organigrama mixto	45
Imagen 14. Desviación de costos	48
Imagen 15. Nivel de ingresos y gastos desglosé por modalidades	49
Imagen 16. Proceso grafico de la compra	53
Imagen 17. Implementación JIT	54
Imagen 18. Reunión de coordinación	55

Imagen 19. Reunión interna de seguimiento de error	55
Imagen 20. Diagrama de flujo para el control de ingresos y gastos	60
Imagen 21. datos reales de modalidad de ingresos y gastos	61
Imagen 22. Datos de desviación de modalidad de ingresos y gastos	62
Imagen 23. Reunión del análisis Foda.	63
Imagen 24. Implementación del Foda.	64
Imagen 25. Manual de perfil de cargos.	64
Imagen 26. Manual de perfil de cargos	65
Imagen 27. Organigrama de perfil de cargos	66
Imagen 28. Organigrama Yarkar s.a de c.v.	67
Imagen 29. Cuestionario	68
Imagen 30. Cuestionario del del objetivo final.	69
Imagen 31. Check list.	70
Imagen 32. Entrega de material de obra	71
Imagen 33. Manual de organización (elaboración propia).	72
Imagen 34. Programa de capacitación	73
Imagen 35. Indicadores financieros resultado final.	73
Imagen 36. Indicadores financieros resultado final.	74
Imagen 37. Resultado final.	74



INSTITUTO TECNOLÓGICO®

de Arteaga

**CAPÍTULO 2**

**GENERALIDADES DEL PROYECTO**

## 2.1 INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se destacan las características que existen para reducir principalmente en la posibilidad de uniformar procedimientos, así mismo no utilizar de manera errónea los procedimientos administrativos ya que si son utilizados de tal manera, da como resultado un gran desperdicio de tiempo y esfuerzo en el trabajo de oficinas. El objetivo primordial es que todo esto no ocurra con el manual de procedimientos.

En este manual de procedimientos de manera cronológica detallamos la forma sistemática de hacer el determinado trabajo, contiene una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de los diferentes tipos de desarrollo de procedimientos y organización

Por lo que en este proyecto se plasma el trabajo de investigación y el desarrollo de la propuesta de “Eficientizar la gestión de obra y recursos humanos destinados a la construcción de una obra civil” para evitar un mal desarrollo de procedimientos y organización”.

El proyecto tiene relación con el reforzamiento de las competencias profesionales del Ingeniero en Gestión Empresarial ya que eficiente e implementa estrategias administrativas, aplica herramientas básicas de la ingeniería de la gestión y emplea nuevas tecnologías de información y comunicación”, por lo que se utilizan estas competencias para implementar un plan de procedimientos y organización puesto que dentro de la empresa aún no se cuenta con uno, ya que al ser una empresa de nueva creación, carece de algunos avances de medios administrativos que ayuden a la difusión de los servicios y productos de la constructora , lo cual se pretende resolver con la ayuda de las diversas herramientas y estrategias que nos proporciona el manual de procedimientos y organización y con ello le permitan a la constructora dar a conocer su servicio y crecer dentro del estado.

El contenido del presente proyecto corresponde al desarrollo de nueve capítulos. El primero de ellos denominado, Preliminares: En donde se incluye, agradecimientos y resumen; el segundo capítulo Generalidades del proyecto: En él se encuentra la introducción, descripción de la empresa, problemas a resolver, objetivos y justificación, en el capítulo tres se encuentra el marco teórico, donde se incluyen los principales conceptos que dan pie a la investigación; el desarrollo se encuentra dentro del capítulo cuatro donde se plasma el procedimiento y descripción de las actividades realizadas. En el capítulo cinco, denominado: Resultados, donde después de realizar cada una de las actividades planteadas se obtuvo como resultado que la implementación de un plan de procedimiento y organización dentro de una empresa resulta fundamental para tener una mejor estructura. Como conclusión al finalizar con el plan de procedimiento y organización en la empresa YARKAR S.A DE C.V. se obtuvieron resultados favorables después de analizar el fruto obtenido al implementar los manuales, dando con ello un mejor posicionamiento a la empresa.

## **2.2 DESCRIPCIÓN DE LA ESTACION U ORGANIZACIÓN Y DEL PUESTO O ÁREA DEL TRABAJO EL ESTUDIANTE.**

YARKAR S.A. de C.V es una empresa creada en el año 2015 en la en el estado de Aguascalientes. Esta empresa surge de la idea dedicada a construcciones y arquitecturas desarrolladas por arquitectos e ingenieros civiles en el sector de obras civiles aclara la intuición visionaria, el cual al paso de los años ha ido creciendo hasta formar actualmente lo que hoy se conoce como YARKAR S.A DE

C.V. CONSTRUCTORA DE OBRAS CIVILES DEL GOBIERNO DEL ESTADO.

*Ver imagen 1.*



*Imagen 1. Representante legal y director de la empresa YARKAR*

Durante el periodo de las residencias mi papel a desempeñar será en la creación de nuevas estrategias de implementación de manuales de procedimientos y organización que ayuden a la constructora en su crecimiento y llegar a posicionarse como una de las mejores constructoras del estado.

*Ver imagen 2.*



*Imagen 2. Arq. Erik Galaviz vicepresidente de CMIC posicionándose en la cámara de construcciones*

## **Misión**

En Yarkar S.A de C.V. trabajamos cada día para brindar el mejor servicio de construcción, de la mano de los profesionales más capacitados y todas las herramientas necesarias para crear una obra segura. Buscamos convertirnos en la opción número uno de los clientes y el mejor ejemplo de calidad de vida en el trabajo con los mejores esfuerzos. Por eso hemos desarrollado la implementación de manuales de procedimientos y organización

## **Visión:**

Convertirnos en una de las empresas líderes en la industria de construcción a nivel mundial, con las mejores ofertas y un servicio de calidad que supere las expectativas más altas.

## **Valores**

- Compromiso con nuestros colaboradores.
- Innovación en nuestros procesos.
- Confianza y credibilidad de nuestros clientes.
- Excelencia en el trabajo.
- Transparencia en nuestras relaciones.
- Integridad y rectitud en nuestro actuar.
- Respeto por la comunidad y el medio ambiente.

## **Área de trabajo**

El departamento administrativo es un área destinada para eficientizar los procedimientos correctos de la administración, esta área se encarga principalmente de definir la manera correcta para desempeñar todas y cada una de las actividades en los diferentes procedimientos y áreas de la empresa.

El área mencionada cuenta con diferente personal encargado para el desempeño de señaladas labores, son los siguientes:

**Gerente general de obra**, el cual se encarga de la toma de decisiones con el alta para definir un óptimo desempeño a nivel de obra civil, y a su vez la gestión de recursos para obtener los resultados deseados.

**Residente**, es el encargado de un área en específico, trabajando en conjunto con los coordinadores de la obra para llegar a los resultados que demanda las dependencias.

Por otra parte, se encuentran el **área administrativa** que gestiona y desarrolla el proceso de obra y recursos humano.

Esto implica a cabo en cada una de las áreas, con el resultado de tener un mejor control de la información para un mejor desempeño de la empresa.

#### **Actividad que desempeño.**

En la empresa Yarkar S.A de C.V., desempeño el puesto de Auxiliar de Recurso Humanos, brindando el soporte y herramientas para cumplir con los objetivos del área como, eficientizar y organizar el proceso de campo y del área administrativa

Cada supervisor del Área administrativa, utilizando la metodología del KAIZEN (Se refiere a un sistema de mejora continua en el que las pequeñas, pero constantes mejoras acumulan tras de sí grandes beneficios a largo plazo), se hacen análisis para la disminución de los defectos o eliminación de los problemas que se presentan en el departamento.

Aplicando el programa Las cinco "S" del método toma su nombre de cinco palabras que principian con S, seiri, seiton, seiketsu, shitsuke el cual nos bridan herramientas para tener el objetivo de lograr lugares de trabajo más organizado, limpios y productivos.

## **2.3 PROBLEMAS A RESOLVER**

A continuación, se enlistan los problemas encontrados en la empresa Yarkar S.A de C.V, en específico en el departamento de Recursos Humanos, los cuales afectan directamente al problema que es Desarrollar e implementar manual de procedimientos y organización para la gestión en las áreas de administración y de obra.

### **1. *La Empresa no cuenta con un análisis FODA***

Esto impacta directamente en la operación administrativa, ya que al implementar este análisis puede detectar las oportunidades de mejora e implementar controles que nos ayuden a la efectividad de los procedimientos, ya que estos no se encuentran estandarizados, así mismo evaluar los factores internos y externos como apoyo para que nos ayuden al logro de la eficiencia.

### **2. *Falta de contratación de personal especializado***

No se cuenta con un personal que regule dicha actividad, ya que, si no se tiene control en la contratación, ya que la constante rotación de personal ocasiona retraso en los proyectos, y pérdida de tiempo en capacitaciones, generando costos excesivos, así como la constante caída en la productividad y competencia de la empresa.

### **3. *Falta de involucramiento de los subordinados en el proceso y toma de decisiones.***

La empresa no cuenta con una organización que defina las actividades específicas para cada empleado, mismas que ayudan a determinar los alcances de cada miembro del equipo, lo que pudiera ayudar al mayor involucramiento de acuerdo a sus responsabilidades, así como a la toma

efectiva de decisiones, adicional, esto es parte fundamental para la determinación de salarios de acuerdo con el rango, responsabilidad, riesgos y funcionalidad de cada área en específico; por otra parte falta de capacitaciones y motivación para que los empleados se hagan partícipes de la empresa, lo que los hará sentirse comprometidos, realizando una mejor atención al cliente, satisfacción en la calidad de la obra, evitando penalizaciones y retrasos, y por consiguiente la optimización de los ingresos estimados.

#### **4. Falta de un organigrama**

La empresa no cuenta con un organigrama establecido que nos permita conocer jerarquías, cadenas de distribución de los procesos y entrega de información de acuerdo al rango y área específica, lo que ayuda a coordinar los procedimientos del negocio.

#### **5. No se cuenta con un check list**

La herramienta para poder hacer las operaciones debe ser diseñada conforme a las necesidades del proceso, ya que es parte fundamental de los procedimientos.

#### **6. Manuales de procedimientos y organización dentro de la empresa Yarkar S.A de C.V.**

La empresa no cuenta con manuales específicos y procedimientos que le permitan definir riesgos y oportunidades de mejora, así como medir la optimización en los procesos, ya que estos ayudan a tener una mejor administración en las operaciones, definir estrategias comerciales y la efectividad en los flujos de trabajo para alcanzar los resultados esperados. (Misión, visión y objetivos)

#### **7. Elaboración de manuales y procedimientos.**

Contar con técnicas específicas o manuales que ayuden al entendimiento del

sistema a implementar, ya sea en procesos o cadena de suministro, ya que es de suma importancia que el empleado cuente con el conocimiento adecuado, y poder determinar prioridades que nos ayuden a la obtención de los resultados y no generar merma de tiempo.

## **2.4 OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECÍFICOS).**

### **Objetivo General:**

Implementar un manual de procedimientos que de manera eficiente gestione el proceso de obra y recurso humanos de yarkar para una mejora continua

### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Elaborar manual de procedimientos para la gestión en las áreas de administración y de obra con el objetivo de asegurar y respaldar la calidad que ofrece la empresa.
- ✓ Implementar manual de organización para operar la infraestructura y equipamiento para el desarrollo de la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable

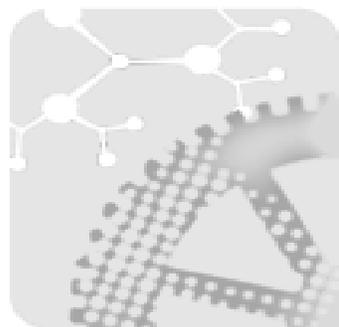
### **Capacitación del personal.**

Efectuar manual de procedimientos y organización de la empresa.

## **2.5 JUSTIFICACIÓN**

Después de realizar una observación directa dentro de la constructora se pudo notar que contaba con una gran carencia en el área administrativa , lo que suscitaba una serie de problemas como la pérdida de oportunidades y la forma errónea en cómo se aplicaban los recursos con los que se cuenta, es por ello que con el plan de procedimientos y organización se propone generar una propuesta

sólida, medible y estratégica que permita la implementación de la misma al interior y exterior de la empresa, esto con el principal objetivo de aportar un favorable crecimiento dentro de ella, generando procesos más confiables y estandarizados en cuanto a las labores.. El diseño de un plan de procedimientos y organización dentro de la empresa permite que sea posible tener una visión clara de los objetivos que se quiere alcanzar, además de aprovechar al máximo los recursos con los que se cuenta de una manera creativa y en la que todos puedan participar, generando las actividades administrativas con mayor productividad para las dependencias de gobierno que es nuestro objetivo. Con el plan de procedimientos y organización que se propone aplicar dentro de la constructora YARKAR S.A DE C.V. , se pretende lograr un mejor posicionamiento, analizando sus fortalezas y debilidades, así como a sus competidores y la forma en cómo se podría aprovechar las oportunidades . En la elaboración de proyecto el residente desarrollara una serie de habilidades entre ellas son: liderazgo, trabajo en equipo, buena comunicación, creatividad, y aptitud analítica, que le brinde herramientas y conocimientos para poder desarrollarse en las diferentes áreas del campo laboral.



INSTITUTO TECNOLÓGICO<sup>®</sup>  
de Pólvora de Arteaga

# **CAPÍTULO 3**

# **MARCO TEÓRICO**

## CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

### 3.1 Marco Teórico

A continuación, se muestra una recopilación de investigaciones, antecedentes, teorías y aspectos legales que nos permitirá conocer el sustento teórico y enfoque para poder llevarlo a la práctica dentro de la constructora

### 3.2 ANÁLISIS FODA

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

*Ver imagen 3.*

COMPONENTES DE UN ANÁLISIS FODA		
	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

*Imagen 3. Componentes de un análisis FODA*

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades.

Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades. Las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se

desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivarán del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura.

El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su know how pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional.

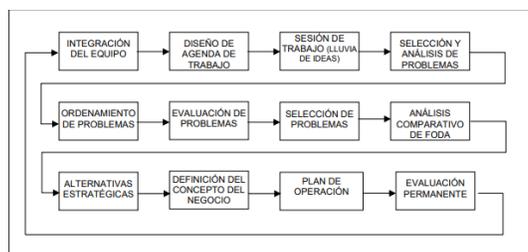
La técnica requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser los tipos de productos o servicios que ofrece la organización, determinando en cuáles se tiene ventaja comparativa con relación a otros proveedores, ya sea debido a las técnicas desarrolladas, calidad, cobertura, costos, reconocimiento por parte de los clientes, etc.; la capacidad gerencial con relación a la función de dirección y liderazgo; así como los puntos fuertes y débiles de la organización en las áreas administrativas. Los ítems pueden incrementarse de acuerdo a las percepciones que se tengan del entorno organizacional por parte de quienes realicen el diagnóstico.

El análisis FODA, emplea los principales puntos del estudio del contexto e identifica aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas u obstáculos para su operación. Por ejemplo, si la población no está satisfecha, esto representa una oportunidad al no haber explotado en su totalidad el potencial de los productos y mercados corrientes. Si el análisis del contexto identifica un nuevo producto como necesario, esta sería otra oportunidad. En cambio, si el producto ya llegó a su maduración, esto significa una amenaza para la supervivencia que debe tenerse en cuenta durante el proceso de planeación.

### **3.3 PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DE LA TÉCNICA**

#### **FODA**

*Ver imagen 4.*



*Imagen 4. Etapas del proceso de análisis FODA*

## **Integración Del Equipo.**

Los planificadores más exitosos integran activamente un equipo de miembros clave en el proceso de planeación. Los desacuerdos sobre la definición de los objetivos, así como la forma de lograrlos se resuelven dentro del proceso de planeación, por lo que se prevé de alguna manera, que los conflictos internos no constituyan un obstáculo para la ejecución del mismo. De esta forma, los planes se llevarán a cabo de una manera más factible y realista, ya que los miembros del equipo estarán enfocados y más comprometidos con la etapa del proceso de planeación que define cómo alcanzar los objetivos. El administrador necesita entonces, diseñar el proceso de planeación de manera tal, que participe personal de diferentes niveles:

- Es conveniente que el tamaño del grupo que planifica y toma las decisiones sea lo suficientemente pequeño para permitir discusiones productivas en cada una de las reuniones programadas para el proceso de planeación; se sugiere que se integre de entre 5 y 10 miembros.
- La composición del grupo de planeación deberá ser representativa de todas las agrupaciones clave, departamentos o funciones y actividades que conforman la organización.
- Es conveniente que el personal en todos los niveles cuente con un canal de comunicación eficaz, para que el grupo de planeación conozca sus puntos de vista y ellos a su vez se informen, con regularidad, sobre los temas que están siendo tratados por los planificadores.

## **Diseño De La Agenda De Trabajo.**

La mayoría de los planes establecen objetivos específicos o metas de desempeño medibles para una organización o proyecto, definiendo, además, al o los responsables(s) por cada actividad. Esta claridad en los objetivos y en la división de trabajo, permite al administrador identificar y coordinar a los miembros del equipo responsables por la ejecución de las actividades y el logro de objetivos. La definición de las fechas para la reunión del equipo y realización de sus trabajos será por consenso, requiriéndose para estas reuniones de agendas claras y objetivos preestablecidos. Además de lo anterior, se hace necesaria una división de funciones y responsabilidades, de tal manera que los participantes tengan tiempo de organizarse y prepararse para el trabajo que se les asigne. Sin importar el tiempo que una organización requiere para llevar a cabo la planeación, es de suma importancia elaborar un programa que incluya todos los pasos dentro del proceso y especifique quién participa dentro de cada uno, el tiempo requerido y las fechas. Esto permite que todo el equipo de trabajo:

- Conozca lo que se espera de él
- Prepare sus aportes con tiempo
- Esté disponible para las reuniones
- Se familiarice con todos los pasos del proceso

## **Sesión De Trabajo (Lluvia De Ideas).**

Por lo general, la mecánica de trabajo en el análisis FODA consiste en abordar a través de la técnica de "lluvia de ideas"<sup>4</sup> las opiniones de cada uno de los miembros del equipo de planeación. Para que esta práctica sea eficiente, el equipo de trabajo puede realizar un análisis escrito del contexto<sup>5</sup> estableciendo su posición anticipadamente a la reunión. Resulta útil dar a conocer los resultados del análisis FODA a los administradores clave de la organización (por ejemplo, jefes de departamento, gerentes, administradores regionales, administrador general, etc.), para su opinión y aprobación.

## **Selección Y Análisis De Problemas.**

En la mayoría de las organizaciones, el personal tiene intereses y puntos de vista diferentes que dependen de su posición dentro de la organización, de su formación profesional y de sus creencias personales. La mayor parte de los temas claves relacionados con el análisis de problemas generan conflictos, por lo que deben ser manejados de una manera que permita el consenso de todas las partes en la decisión final. El moderador de las reuniones puede manejar estos conflictos con provecho, si:

- Logra ser visto en forma neutral e independiente (esta persona puede ser externo a la organización).
- Plantea claramente a todos los participantes que los desacuerdos pueden ser una parte esencial y productiva del proceso de planeación, ya que aseguran que los temas en cuestión sean considerados y tratados desde todos los puntos de vista posibles. La persona que dirige al grupo (el líder de la reunión) debe explicitar que los desacuerdos son positivos mientras no degeneren en ataques personales.
- En las reuniones establece procedimientos para que los participantes se escuchen unos a otros y den la debida consideración y atención a las ideas de los demás. Es importante ser totalmente honestos cuando se consignan las fortalezas y debilidades de la organización de la que somos parte.

## **Análisis Comparativo De Foda.**

Cuando se ha llevado a cabo el ordenamiento de las prioridades, ahora, una por una en el apartado correspondiente, se estudian y comparan para determinar la naturaleza y el “cómo” se habrán de resolver. Conociendo cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas seleccionadas por el grupo, deberá efectuarse un análisis de congruencias entre ellas a fin de determinar los programas de trabajo y posibles alternativas estratégicas para la organización. En este momento, los integrantes del grupo deberán estar involucrados en el proceso

y será más fácil para ellos determinar alternativas que permitan el desarrollo organizacional.

### **Alternativas Estratégicas.**

Cuando se han determinado los porqués y los cómo, se trata de resolver cada problema; si existe un consenso sobre las decisiones que se tomaron durante el proceso y todos están de acuerdo en que el paquete de alternativas estratégicas seleccionadas conducen a la institución hacia la obtención de los objetivos, explotando las fortalezas internas, superando las debilidades organizacionales, aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas externas, además de contribuir a la salud financiera de la organización siendo factibles con relación a las necesidades y capacidades financieras de la misma, entonces, las estrategias, objetivos específicos, actividades y planes financieros (funcionales y de operación) representan una guía clara para el desarrollo institucional y el plan anual de trabajo o plan de operación.

### **Definición Del Concepto De Negocio.**

Es en esta etapa y con la información proveniente del análisis de las variables de la técnica FODA, la propuesta de los planes de trabajo y las alternativas estratégicas, podemos definir el concepto de negocio de la organización, determinando visión, misión, filosofía, estrategia y objetivos generales que incluyen los productos, servicios, diferencia(s) competitiva(s), competidores, clientes (actuales, potenciales, nucleares), así también las fuerzas y tendencias del mercado que afectan directamente a la organización como un todo, resultado del análisis de problemas genéricos y específicos detectados en el FODA.

### **Plan De Operación.**

Como resultado de lo anterior, se tienen que realizar los ajustes necesarios a los planes de operación (a corto plazo) de cada una de las áreas o bien establecerlos para lograr el futuro deseado para la organización. Los planes a largo plazo cubren períodos fijos, generalmente de tres a cinco años, y se establecen por adelantado. En nuestra opinión los planes operativos o de operación se

diferencian de los planes estratégicos además del horizonte de tiempo que consideran, principalmente en el grado de especificidad a la que se debe llegar en los primeros, esto es, los planes operativos son más específicos y detallados en cuanto a lo que se pretende lograr y lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos. Los planes operativos se integran, entre otros, de los elementos siguientes: objetivos específicos, metas, actividades a realizar, estructura organizativa, recursos (técnicos, económicos, materiales y humanos), el tiempo de aplicación, la forma de supervisión, así como la evaluación de los resultados esperados para cada uno de ellos. Una vez que se haya hecho los ajustes que sean necesarios, se documenta la propuesta y se turna a los responsables de tomar las decisiones finales, a fin de que cada uno de ellos conozca sus compromisos y participación para la ejecución del plan.

### **Evaluación Permanente.**

Además de los problemas y ajustes internos (de la organización) que pueden presentarse en el desarrollo del plan de operación de una organización, también existen factores inesperados, tales como los cambios políticos o los problemas de inflación, que afectan los resultados de un programa. Por ello, es aconsejable evaluar todo el proceso de la operación anual de la organización y actualizar su concepto reconsiderando estrategias, objetivos específicos y planes financieros.

### **3.4 KAIZEN**

KAIZEN es un sistema que tiene sus orígenes en Japón, y es considerada como un factor fundamental para la competitividad de ese país a nivel mundial. En su moderna y actual esencia comenzó a vislumbrarse y aplicarse a las actividades productivas con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial, como resultado de la necesidad imperiosa de reconstruir su economía devastada. Además, tomó un fuerte impulso con los consejos y asesoramientos de los importantes consultores americanos en materia de calidad (Imai, 1986). *Ver imagen 5.*

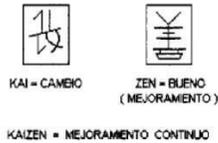


FIGURA No. 1 "Significado del término KAIZEN

### *Imagen 5. Significado de KAIZEN*

La estrategia de KAIZEN es el concepto de más importancia en la administración japonesa. KAIZEN es un método en el cual se manifiesta el mejoramiento de todos, desde la alta administración como en los gerentes y por tanto en los trabajadores. KAIZEN es asunto de todos.

El concepto KAIZEN es vital para entender las diferencias entre los enfoques japonés y occidental de la administración. Así pues, el KAIZEN es una forma de pensar orientada a los procesos en contraposición a la innovación occidental y al pensamiento orientado a los resultados.

El KAIZEN comienza reconociendo que cualquier compañía tiene problemas, KAIZEN los soluciona estableciendo una cultura empresarial, en la cual todos pueden admitir libremente estos problemas.

La administración de la planta debe empeñarse en los Cinco Objetivos de Fabricación siguientes:

1. Lograr la máxima calidad con la máxima eficiencia.
2. Mantener un inventario mínimo.
3. Eliminar el trabajo pesado.
4. Usar las herramientas e instalaciones para maximizar la calidad y eficiencia, y minimizar el esfuerzo.
5. Mantener una actitud de mente abierta e inquisitiva para el mejoramiento continuo, basado en el trabajo de equipo y en la cooperación.

El KAIZEN parte de la premisa que las personas son el activo más importante de una organización. Se lleva a la práctica por medio del trabajo en equipo y se emplean para ello una serie de técnicas o sistemas, entre las cuales se encuentran:

- **Gestión de Calidad Total:** Es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales, ha sido ampliamente utilizado en manufactura, educación, gobierno e industrias de servicio. Se le denomina “total” porque en ella se implica todo lo relacionado con la organización de la empresa y las personas que trabajan en ella. Sus principales usos son el aumento en la satisfacción del cliente, el trabajo interno de la empresa, incremento de la productividad, menores costos y mayor calidad.
- **Sistema Justo a Tiempo:** Es un sistema originado en Japón para la organización de la producción en las fábricas. Sus principales ventajas son: reducir el tiempo de preparación de las máquinas en producción, reducir el tamaño del inventario, reducir el tamaño de los lotes de producción, permitir tiempos de entrega más cortos y obtener una carga más equilibrada en la producción diaria.
- **Mantenimiento Productivo Total:** Es un sistema desarrollado en Japón para eliminar pérdidas, reducir tiempos inactivos, garantizar la calidad y disminuir costos en las empresas con procesos continuos. Este método involucra a todos los empleados de la empresa. El objetivo es lograr cero accidentes, defectos y averías.

### **3.5 IMPLEMENTACIÓN DE KAIZEN**

El primer paso a seguir para solucionar un problema es reconocer que éste existe, posteriormente las diferentes áreas de la organización, deberán trabajar conjuntamente, buscando la satisfacción de su cliente inmediato (cliente interno); considerando mejoras en calidad, costo y oportunidades en la entrega de su lote de producción establecido.

Esto basado en el conocido “Ciclo de Deming” (ver Imagen. ), donde se señala la importancia de la interacción entre las áreas de investigación, diseño, producción y ventas, para que toda la organización alcance un mejor nivel de calidad que satisfaga las expectativas de sus clientes. *Ver imagen 6.*



Figura No. 2 "Ciclo de Deming"

*Imagen 6. Ciclo Deming*

La alta administración debe incluir el KAIZEN, como una estrategia más para el progreso de la organización, proporcionando apoyo y dirección, canalizando recursos, estableciendo políticas y objetivos interdepartamentales y construyendo sistemas y procedimientos que conduzcan al KAIZEN. Por su parte los supervisores y trabajadores deben formular planes para KAIZEN y establecer sistemas de sugerencias para mejoras, introducir y mantener disciplina; apoyar y realizar actividades de grupos tales como los círculos de calidad, mejorar la comunicación entre todos y cada uno de los trabajadores, propiciar un ambiente de motivación e impulsar las habilidades de los trabajadores dentro de su lugar de trabajo.

### **3.6 CONCEPTOS SOBRE LO QUE ES UN MANUAL:**

Para G.R Terry, un manual es:

“Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y puedan ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”

Manual, según Múnica (2002), es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización. Otra definición que plantea Diamond (1983) de los manuales es la

siguiente "... son un medio de comunicación muy especializada y requiere de habilidades de comunicación especializada, que se estructuran a través de pasos simples y lógicos...".

Para Franklin (2009) los manuales de procedimientos "Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización".

La definición de Susan Diamond (1983) es la siguiente: "el manual de procedimientos es el libro de los Cómo". Es la pregunta común de cómo hacer las cosas. A estos manuales también se les conocen como manuales de operaciones.

Gómez Ceja (1997) lo describe así "El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas

#### Ventajas y desventajas

##### Ventajas

- Efectividad de los procesos. El manual de procedimientos establece el qué, cómo, cuándo y quién de cada uno de los procesos que se desarrollan dentro de la empresa. Contar con estas definiciones permite actuar con mayor eficacia y eficiencia.
- Control interno. Al conformar una guía operativa para cada proceso, se facilitan las operaciones de control interno, detección de errores y medidas correctivas.
- Inducción. El manual de procedimientos actualizado permite realizar la contratación, inducción y capacitación de nuevos colaboradores para que

conozcan la empresa, su cultura y valores y sientan el orgullo de trabajar en ella.

- Mejora continua. Último punto, pero no el menos importante. La mejora continua se construye día a día, mediante la documentación y análisis de las actividades y riesgos, para detectar qué hacemos bien, qué hacemos mal y cómo mejorarlo.

### Desventajas

- La elaboración de los manuales, implica un costo de redacción y fabricación, y en muchos casos, la contratación de terceros para el levantamiento de información y determinación de procesos.
- Actualización: Exige una constante actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido, acarrea su total inutilidad.

### Tipos de Manuales

Existen diversos tipos de manuales, a continuación, señalamos brevemente cada uno de estos tipos como: manuales de organización, manual de procedimientos, manual de empleo y puesto de trabajo.

#### a. Manual de organización

El Manual de organización da como fin un documento de apoyo administrativo que contiene, en forma ordenada y sistemática, información sobre las funciones y objetivos de una organización, además de dar a conocer su marco legal, atribuciones, organización; asimismo, describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades, constituyendo un apoyo de consulta para el personal.

- Incluyendo al menos la siguiente información.
- Misión de la empresa: explicación sintetizada del objetivo que persigue el área de una empresa.
- Funciones básicas
- Autoridad: identificación de los funcionarios que depende de el.

- Responsabilidades de cargo
- Características y especificaciones de cada puesto

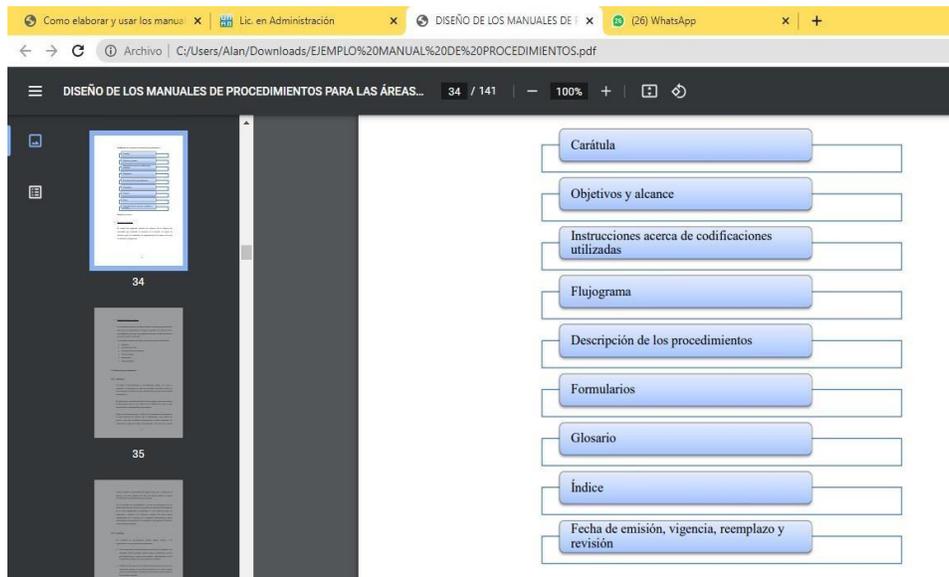
Estos manuales tiene como fin explicar de manera concisa el funcionamiento interno de una organización, mediante la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de su ejecución; además de los que auxilian en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal, pues describen, en forma detallada, las actividades de cada puesto; asimismo, se emplea para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema y, finalmente, para la intervención en la consulta de todo el personal, ya que “indica”, a cada uno de los responsables del puesto, lo que se espera de él en la realización de sus funciones, para hacer frente a los retos y cumplir adecuadamente con los objetivos organizacionales.

#### b. Manual de procedimientos

La función del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse. La finalidad de describir procedimientos es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades. Los manuales de procedimientos deben reservarse para información de carácter estable relacionada con la estructura procedimental de la organización.

Un manual de procedimientos, debe incluir al menos la siguiente información:

*Ver imagen 7.*



*Imagen 7: Contenido de un manual de procedimientos*

### c. Manual del empleado

El manual del empleado, contiene los objetivos de la empresa, las actividades que desarrolla, la situación en el mercado, los planes de incentivos para los empleados, la programación de la carrera, así como los derechos y obligaciones.

### d. Manual del puesto de trabajo

Los manuales de puestos de trabajo describen en forma pormenorizada las tareas que le corresponden a un cargo en específico, en cada uno de los procedimientos en los que le corresponden intervenir. Se debe mencionar el

¿por qué?, ¿cómo? y ¿para qué?

Los manuales de puestos de trabajos, presentan la siguiente información:

Objetivos.

- Funciones del sector.
- Descripción de procedimientos

- Tareas a realizar
- Instrucciones.
- Responsabilidad

Rodriguez Valencia, J. (2002). Como elaborar y usar los manuales administrativos. 3ra.Edición. México: ECAFSA, pp.

701-102.

## **Manuales de procedimientos**

### **Definición**

Según Valencia (2012, capítulo 7, p 115)

Los manuales de procedimiento son aquellos instrumentos de información en los que se consigan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa

### **Objetivos**

Los manuales de procedimientos definen las funciones y se asignan a una unidad administrativa delimitando responsabilidades, con el fin de evitar la duplicidad de las actividades.

En el siguiente párrafo narramos los objetivos de los manuales de procedimientos:

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización
- Precisar la secuencia lógica de los pasos que componen cada uno de los procedimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### **Ventajas y desventajas**

## Ventajas

- Sirven como punto de referencia para la operación de la compañía. Los empleados, desde el principio, pueden conocer y familiarizarse con los procedimientos que se siguen en la compañía. Adicionalmente, en caso de problemas, podrían servir como solución de conflictos.
- Colaboran en los procesos de inducción del personal, así como en su capacitación continua, ya que tanto los manuales en su versión original, como las actualizaciones, contienen una descripción pormenorizada de las actividades a realizar.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema
- Permiten la consulta de todo el personal que se desee emprender...
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- Facilita y asegura la coordinación de actividades, evitando además las duplicidades de trabajo.

## Desventajas

- La elaboración de los manuales, implica un costo de redacción y fabricación, y en muchos casos, la contratación de terceros para el levantamiento de información y determinación de procesos.
- Actualización: Exige una constante actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido, acarrea su total inutilidad

## Beneficios

La correcta elaboración de un manual de procedimientos, nos permite:

- Conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, Ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

Palma, J. (2009). Manual de procedimiento. Santa Fe.

Argentina, Argentina: El Cid Editor | apuntes.

## **Manuales de organización**

### **Definición**

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización, y funcionamiento de la dependencia; es decir, entenderemos por manual de organización en general el documento que contiene, en forma ordenada sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo. El manual de organización es un documento oficial que describe claramente la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada

elemento de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

El manual de organización es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas de una dependencia, enunciando sus objetivos y funciones, siendo por ello, un elemento de apoyo al funcionamiento administrativo.

### Objetivo

El manual de organización se elabora para proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable cómo una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

### Ventajas

- Presentar una visión de conjunto de la unidad administrativa
- Precisar las funciones encomendadas a la unidad administrativa, para evitar
- duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Colaborar en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e instrumentar medidas de modernización administrativa.
- Servir como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.

- Ser un instrumento útil de orientación e información sobre las funciones atribuciones asignadas a las unidades responsables

#### Desventajas:

- Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes.
- Si se sintetizan demasiados pierden su utilidad; pero si abundan en detalles puede volverse complicados.

#### Beneficios

- Proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.
- Facilita el proceso de inducción del personal y permite la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.
- Determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.

### 3.7 LISTA DE VERIFICACIÓN (CHECK LIST):

Una lista de verificación es una herramienta que se utiliza en diversos ámbitos de la gestión de las organizaciones para extraer una serie de propiedades de aquello que se somete a estudio, para así evaluarlo posteriormente.

- El check list se presenta generalmente en forma de preguntas que se responden de forma: lo tiene o no lo tiene, está presente o no está presente, aunque también se pueden dar más de dos opciones de respuesta, pero siempre de forma cerrada.
- La lista de verificación es una de las formas más objetivas de valorar el estado de aquello que se somete a control. El carácter cerrado de las respuestas proporciona esta objetividad, pero también elimina información que puede ser útil porque no recoge todos los matices, detalles, y singularidades. *Ver imagen 8.*

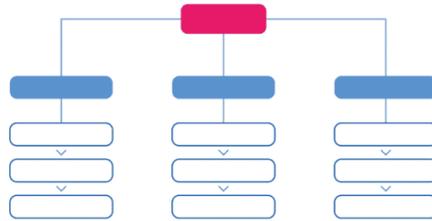
1.1. IDENTIFICACIÓN			
Fecha Social/Empresa:		Pais:	
Región/Estado Legal:		Pais:	
Sitio web de la Obra:		Compañía:	
Tipo de Obra: <input type="checkbox"/> Edificio <input type="checkbox"/> Casa <input type="checkbox"/> Remediación <input type="checkbox"/> Obras Públicas <input type="checkbox"/> Otro:			
Duración/Entrega de la Obra:		Fecha de Inicio:	
Dirección Casa Central:		Compañía:	
Nombre Construcción:		Categoría:	
Código:		Proyecto:	
Responsable Obra:	Categoría:	Fase (Código):	Código (Descripción):
Especie Obra:		Nº Proyecto:	
Categoría Proyecto:		Tiempo asignado:	
Nota especial:		Código electrónico:	
Nº de Trabajadores en Obra	Hombres	Mujeres	1.2. DESCRIPCIÓN DE LA ETAPA DE CONSTRUCCIÓN (Indicar número en el recuadro)
Mano de obra:			1. Embarcación 2. Fundaciones 3. Movimiento de tierras
Construcción:			4. Obra gruesa 5. Terminaciones 6. Otro
1.3. ACTIVIDAD VISITA (Indicar número correspondiente, en el recuadro)			
1. Desastres 2. Obras Malas Condiciones 3. Asesoría 4. Calificación Obra 5. Programa 6. Otro			
Fecha Inspección:		Hora Inicio visita:	Hora término visita:

*Imagen 8. Check list de construcción de obra*

### 3.8 ORGANIGRAMAS DE UNA EMPRESA

El organigrama de empresa permite conocer esta información vital para coordinar las áreas de negocio. *Ver imagen 9*

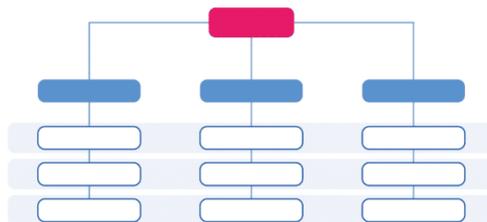
Organigrama funcional o estructural



*Imagen 9. Ejemplo de organigrama funcional*

Se ordena según las capacidades de cada empleado con el objetivo de que todas las áreas funcionen bajo el enfoque global de la empresa y evitar inconvenientes que afecten a la productividad. Si una compañía, no obstante, busca dinámicas laborales integradas, este organigrama no es la mejor opción debido a que, por su estructura marcada y jerárquica, existen ciertas barreras entre los departamentos y equipos. *Ver imagen 10.*

Organigrama matricial



*Imagen 10. Ejemplo matricial*

Esta estructura combina distribuciones verticales y horizontales. Por un lado, los puestos de trabajo y departamentos se dividen según las funciones. Y, por otro lado, se encuentran las divisiones de la organización. La jerarquía se divide en dos líneas independientes que cuentan con los mismos derechos. *Ver imagen 11.*

### Organigrama lineal o vertical

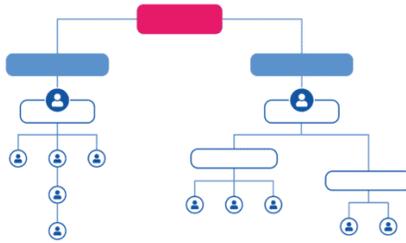


Imagen 11. Organigrama lineal

Se considera el organigrama más clásico. Representa la estructura de arriba hacia abajo, el CEO o líder está en la parte superior y subordina el resto de las áreas y empleados. Es una estructura algo más rígida en cuanto a autoridad y responsabilidad.

El organigrama vertical es de los más utilizados debido a su sencillez y a que se basa en la jerarquía para desarrollar la distribución. Se adapta a organizaciones de distintos tamaños. Ver imagen 12.

### Organigrama horizontal

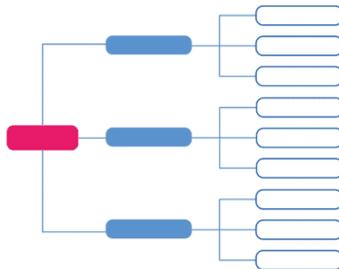
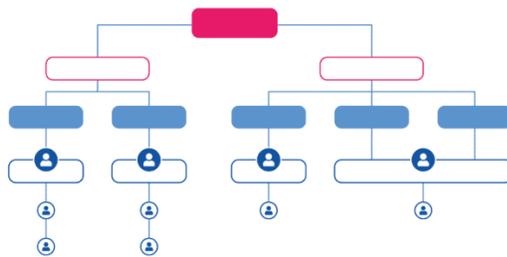


Imagen 12. Organigrama horizontal

El organigrama horizontal se despliega de izquierda a derecha: las personas con mayor jerarquía aparecen en el extremo izquierdo y las siguientes escalas jerárquicas se van desplegando hacia la derecha. Ver imagen 13.

### Organigrama mixto



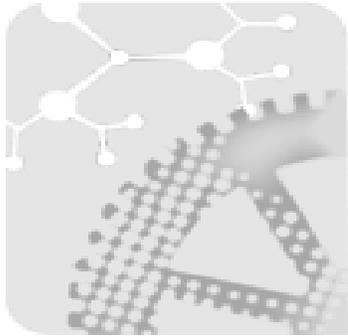
*Imagen 13. Organigrama mixto*

El organigrama mixto fusiona el organigrama horizontal y el vertical. Parte de un área principal que actúa como líder y se despliega de arriba hacia abajo con las diferentes áreas. De forma horizontal se despliegan los departamentos que componen cada área.

### **Organigrama circular**

El organigrama circular tiene como eje de la estructura a la persona o departamento de mayor jerarquía. Y en torno a este se despliegan los demás componentes, de dentro hacia afuera.

Esta estructura evita las jerarquías directas y favorece la integración entre áreas.



INSTITUTO TECNOLÓGICO<sup>®</sup>

de Arteaga

**CAPÍTULO 4**  
**DESARROLLO**

## CAPÍTULO 4: DESARROLLO

### 4.1 PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.

A continuación, se detallarán los puntos principales o actividades de la metodología o desarrollo del proyecto, en los cuales se especifican las fallas o problemáticas principales que ocasionan la poca efectividad y eficiencia en diversas áreas, con la finalidad de mejorar lo propuesto.

1.- La empresa no cuenta con controles adecuados, que permitan minimizar el impacto en los riesgos administrativos, como:

- ✓ Desviaciones de dinero

No cuenta con un proceso administrativo que explique las razones por las que el beneficio real difiere del presupuestado o previsto. Este análisis concluirá y se implementará con la identificación de las acciones correctoras correspondientes.

La empresa puede gastar más de lo presupuestado o menos, y los ingresos pueden ser mayores que los presupuestados o menores. Lo cual se genera por las siguientes causas:

1-. Por diferencias en el precio unitario: el coste unitario de los materiales, mano de obra, servicio y el precio de venta del producto pueden ser mayor / menor que el presupuestado. *Ver imagen 14.*

The diagram consists of a table with three columns: 'Reales', 'Presupuesto', and 'Desviación'. The rows are 'Ingresos', 'Gastos', and 'Resultado'. The values are: Ingresos (170.000, 180.000, -10.000), Gastos (-120.000, -100.000, -20.000), and Resultado (50.000, 80.000, -30.000). The values 170.000, 180.000, and -10.000 are circled in red. A callout box points to these values and contains the following text: 'La empresa tiene previsto un gasto total (por todos los conceptos) de 100.000 y el gasto real se eleva finalmente a 120.000. La desviación negativa es de 20.000. Las ventas previstas son de 180.000 y las reales de 170.000. Se produce una desviación negativa de 10.000.'

	Reales	Presupuesto	Desviación
Ingresos	170.000	180.000	-10.000
Gastos	-120.000	-100.000	-20.000
Resultado	50.000	80.000	-30.000

La empresa tiene *previsto* un gasto total (por todos los conceptos) de 100.000 y el *gasto real* se eleva finalmente a 120.000. La *desviación negativa* es de 20.000. Las *ventas previstas* son de 180.000 y las *reales* de 170.000. Se produce una *desviación negativa* de 10.000.

Imagen 14. Desviación de costos

2.-Por diferencias en el consumo unitario previsto: el consumo real para producir una unidad de producto puede ser mayor o menor que el presupuestado. Ver imagen 15

	Reales	Presupuesto	Desviación
<b>Ingresos</b>	<b>170.000</b>	<b>180.000</b>	<b>-10.000</b>
Ventas	120.000	140.000	-20.000
Otros ingresos	50.000	40.000	10.000
<b>Gastos</b>	<b>-120.000</b>	<b>-100.000</b>	<b>-20.000</b>
Personal	-60.000	-55.000	-5.000
Amortizaciones	-20.000	-20.000	0
Suministros	-30.000	-15.000	-15.000
Servicios exteriores	-10.000	-10.000	0
<b>Resultado</b>	<b>50.000</b>	<b>80.000</b>	<b>-30.000</b>

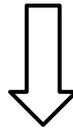


Imagen 15. Nivel De Ingresos Y Gastos con Desglose Por Modalidades.

- ✓ Compras innecesarias

El proceso de compra en la empresa constructora lo integran las siguientes actividades

- ✓ La requisición de materiales.
- ✓ Registro y clasificación de requisiciones
- ✓ Localización de proveedores
- ✓ Solicitud de cotizaciones
- ✓ Análisis de cotizaciones y presupuestos
- ✓ Selección de proveedores y negociaciones
- ✓ Elaborar órdenes de compra, poner en circulación y dar seguimiento a estas entrada, almacenaje, cuidado y entrega de los materiales.
- ✓ Seguimiento de procesos de proveedores, revisión y pago de facturas.

Lo cual no se tenía con una organización en su totalidad ya que ocasionaría para la empresa errores continuos, provocando las compras innecesarias. Ver imagen 16

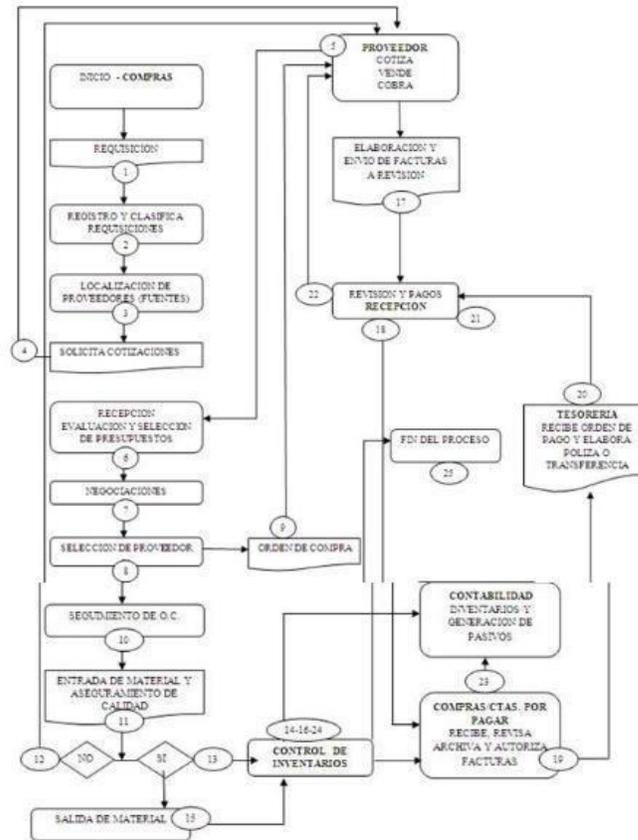


Imagen 16. El Proceso Grafico De La Compra

Ya que esto afecta en el flujo de caja e incremento en los costos lo que afecta al resultado en los ingresos y por consiguiente la liquidez de la empresa.

2.- La empresa incrementa sus costos en el capital humano, la falta de personal capacitado para reclutamiento y selección, ocasiona constante rotación de personal tanto para el departamento administrativo como operativo, así como la falta de capacitaciones en los procesos, esto incrementa el costo en la nómina y ocasiona retrasos en la entrega de los proyectos.

Costos de nómina con tiempo extras:

Ver tabla 1.



Salario Basico	Dias Trabajados	HORAS EXTRAS								Total Extra
		HEDD		HEMD		HEFD		Incasma		
		No.	Valor	No.	Valor	No.	Valor	No.	Valor	
\$ 3.500.000,00	28	2	90.417	0	714.583	0	714.583	0	142.917	2.082.500
\$ 1.200.000,00	30	0	87.500	0	262.500	10	262.500	0	52.500	785.000
\$ 923.000,00	30	0	44.218	2	201.906	0	201.906	0	40.381	588.413
\$ 1.200.000,00	25	1	89.271	1	236.973	0	236.973	0	47.396	690.625
\$ 4.000.000,00	15	3	302.500	1	437.500	0	437.500	0	87.500	1.225.000
\$ 5.800.000,00	30	0	796.875	4	1.185.625	0	1.185.625	0	237.125	3.291.250
\$ 600.000,00	27	1	102.500	1	197.500	0	197.500	24	31.500	459.000
\$ 1.000.000,00	23	0	189.792	0	167.708	10	167.708	0	33.542	488.750
\$ 4.200.000,00	28	0	634.275	1	888.125	0	888.125	0	177.625	2.588.250
\$ 2.200.000,00	15	1	171.875	10	240.625	0	240.625	0	48.125	701.250
\$ 816.000,00	28	15	118.000	3	166.600	0	166.600	0	33.320	485.520
\$ 750.000,00	27	0	105.463	1	147.656	15	147.656	0	29.531	430.312
\$ 800.000,00	30	1	125.000	0	175.000	15	175.000	0	35.000	510.000

Tabla 1. Costo de Nómina

Ver tabla 2.

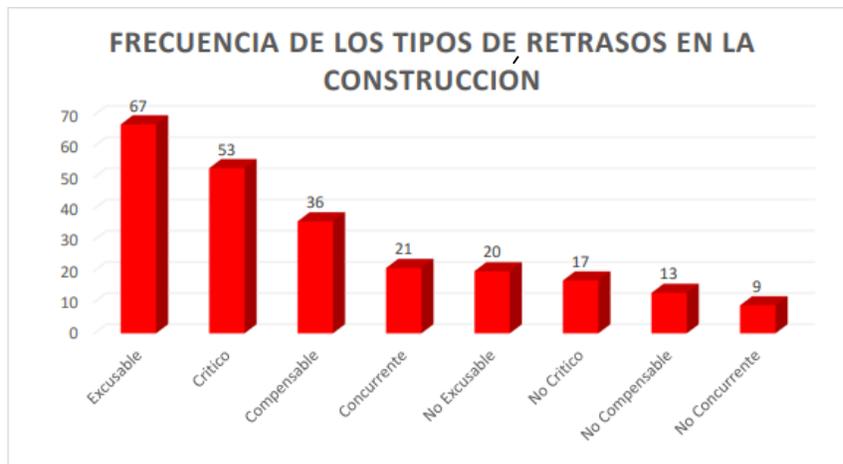


Tabla 2. Frecuencia de los tipos de retrasos en la construcción

En esencia, se observó las frecuencias con las que se presentan los retrasos dentro de la muestra tomada. El rango va desde 67 empresas que reportaron retrasos excusables, pasando por 53 que manifestaron experimentar retrasos críticos, y 36 retrasos compensables, hasta solo 9 que reportaron retrasos no concurrentes. Esto revela que si bien es cierto se están registrando demoras en la industria, también es cierto que son excusables en mayor medida. Es decir, que los contratistas pueden de alguna u otra forma justificar los aplazamientos registrados en los proyectos en los que participan.

En segundo término, se hallaron los críticos, seguidos por los compensables y al final los concurrentes. Pero lo que llama la atención es el hecho de ver en la Imagen que al final de la jerarquía se ubicaron, en el mismo orden que sus contrapartes, los no-excusables, no-críticos, no-compensables, y los no concurrentes.

Al obtener las proporciones, se observa que dos tercios de los retrasos se debe a los primeros tres tipos, por lo que la atención se debe concentrar en los excusables, los críticos y los compensables.

En términos de la frecuencia con la que se presentan las causas de los retrasos, los resultados revelaron que las tres más reportadas son: trámites gubernamentales, cuestiones financieras y condiciones imprevistas. En el otro extremo, se hallaron los contratistas, los problemas contractuales y las consultorías.

**En la imagen 17** .Se observan las jerarquías descritas.

Ver tabla 3.



Tabla 3. Causas de los retrasos en la construcción

3.- Los empleados no contaban con una directriz que los guíe en el buen funcionamiento de sus actividades, debido a esta carencia no tienen la capacidad de tomar decisiones de acuerdo a su alcance, esto implica errores en la atención a clientes y proveedores y la falta de un Just in time, adicional la decadencia de motivación por los salarios mal balanceados ocasiona que no se sientan parte fundamental de la empresa.

La reducción máxima del tiempo que se invierte en actividades que no agregan valor, en otras palabras, la reducción de pérdidas en las actividades de la construcción, las cuales a la empresa no le conviene absorber y el cliente no quiere, ni debe pagar, serian:

- ✓ Tiempo perdido por actividades previas aun sin terminar o peor aún mal ejecutadas.
- ✓ Mala planeación del layout del sitio de trabajo (provocando movimientos innecesarios).
- ✓ Esperas por faltas de materiales, equipos y/o herramientas.
- ✓ Tiempos de ocio de los trabajadores.

No contaban con un diseño del proceso de construcción y operación del proyecto de manera conjunta, ya que de esta forma todo el trabajo se centra sobre los procesos, brindando una estructura que nos facilita la detección, análisis y medición de los elementos y/o acciones que no agregan valor al producto final.

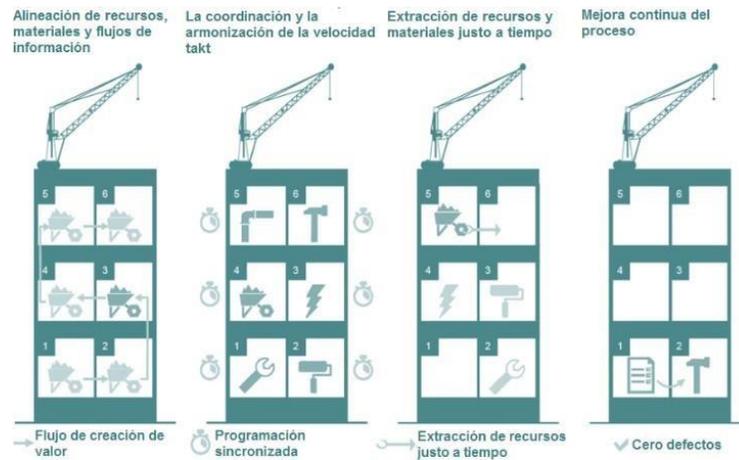


Imagen 17. Implementación del JIT

4.- Por la falta de un organigrama institucional, el personal no ubica las jerarquías y rangos a seguir, lo que implica falta de comunicación, errores en la distribución de las actividades que generan tiempos innecesarios, y errores en los procesos en los trabajos a seguir, adicional no cuentan con un líder específico que les indique la guía de los procesos y actividades a realizar.

#### Pasos Para La Elaboración Del Perfil De Cargo

Para la validación del perfil de cargo el coordinador o responsable seguirá los siguientes pasos para la obtención del producto final

1. No se contaba con una identificación del cargo: No se ubica el cargo dentro de la empresa, su denominación, nivel, relación de jerarquía y supervisión.
2. No se revisa la información del cargo: No se realiza un mapeo del cargo permitiendo recabar información de la empresa.

3. Elaborar la misión, funciones y coordinaciones principales del cargo: Se lo realiza con los jefes departamentales y/o con los colaboradores de mayor experiencia ya que tiene un mayor conocimiento de las funciones que desempeñan. *Ver imagen 18.*



*Imagen 18. Reunión de coordinación*

En la imagen 18 se muestra la reunión con el departamento de organización analizando las funciones de los colaboradores de los departamentos que ocasionan una deficiencia en la empresa

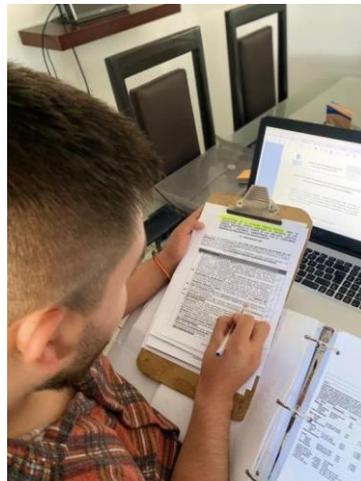
5.- No se contaba con una guía que ayude a la documentación necesaria que se requiera desde la apertura de un proyecto, su seguimiento, compromisos a realizar y cumplimiento tanto de contratos como normas de satisfacción, seguridad e Higiene y cierre de proyecto, lo que impacta en los retrasos y penalizaciones que incurren en costos excesivos. *Ver imagen 19.*



Imagen 19. Reunión interna de seguimiento de errores

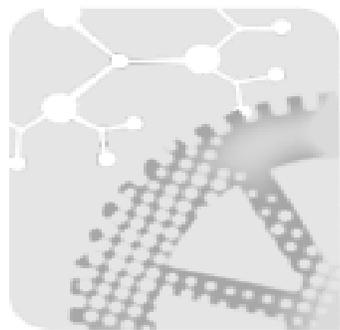
En la imagen 19 se muestra la reunión solicitada para desglosar el error que se está impactando en su 90 % en la empresa.

6.-Debido a la falta de procedimientos, se incurren en errores excesivos, mala calidad en la entrega de los proyectos, ineficiencia en las operaciones, no se cuenta con una visión, meta y estrategia comercial lo que conlleva a no alcanzar los resultados esperados. *Ver imagen 19.*



*Imagen 19. Estrategias del equipo para la implementación y capacitación de los manuales*

*En la imagen 19 es concreta ya que no se tiene información de la faltante de la mala calidad en la entrega de los proyectos, ineficiencia en las operaciones.*



INSTITUTO TECNOLÓGICO<sup>®</sup>  
de Arteaga

# CAPÍTULO 5

# RESULTADOS

ITECA

## **CAPITULO 5. RESULTADOS**

### **5.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS**

El objetivo se cumplió, incluso se tuvo un 50 % de mejora extra al objetivo planteado en la creación del proyecto, lo cual indica que las contramedidas aplicadas fueron las correctas para el desarrollo del manual de organización y manual de procedimientos

#### **ESTANDARIZACIÓN**

La primera contramedida aplicada que fue “Implementar un manual de organización” se estandarizó el formato definido.

Con respecto a la segunda contramedida implementada “Estandarizar e implementar el manual de procedimientos”, a través de una ayuda visual se definió el uso correcto, el orden y el trabajador que se encarga del área y de su correcto seguimiento.

En la Imagen 24 se muestra el plan de estandarización que se llevará a cabo por los responsables que permanecerán en las áreas al terminar el periodo del proyecto.  
*Ver la tabla 4.*

CAUSA	¿Qué ?	¿Porque?	¿Cómo ?	¿Dónde ?	¿Cuándo ?	¿Quien ?	Esperado
No se cuenta determinar los análisis de puestos y las funciones o tareas que se realizan en cada departamento de la organización.	Definir las responsabilidades basados en las estructuras de la empresa	Para asegurar una organización eficiente	A través de un manual de organización	Área administrativa y recursos humanos	Durante su jornada laboral	Los encargados de su área	Mantener una reducción de defectos en las áreas esperadas
No se cuenta manuales de procedimiento por cada área funcional.	En donde se describe paso por paso cada una de las actividades que la conforman, priorizando un orden de acuerdo a las actividades que tienen mayor relevancia y siguiendo el orden por área funcional, que a continuación se describen: Manual de Recursos Humanos Manual de Administración	Para asegurar una organización eficiente	A través de un manual de procedimientos	Área administrativa y recursos humanos	Durante su jornada laboral	Los encargados de su área	Mantener una reducción de defectos en las áreas esperadas

Tabla 4. Plan de estandarización

1.- Se crean políticas y procedimientos de compras, en el cual se diligencian montos a autorizar, personal indicado para realizar dichas autorizaciones, así como procesos en el departamento de tesorería y contabilidad, para el control de ingresos y gastos, lo cual ayudo a la optimización en el flujo de caja. *Ver imagen 20.*

Se adjunta diagrama de flujo:

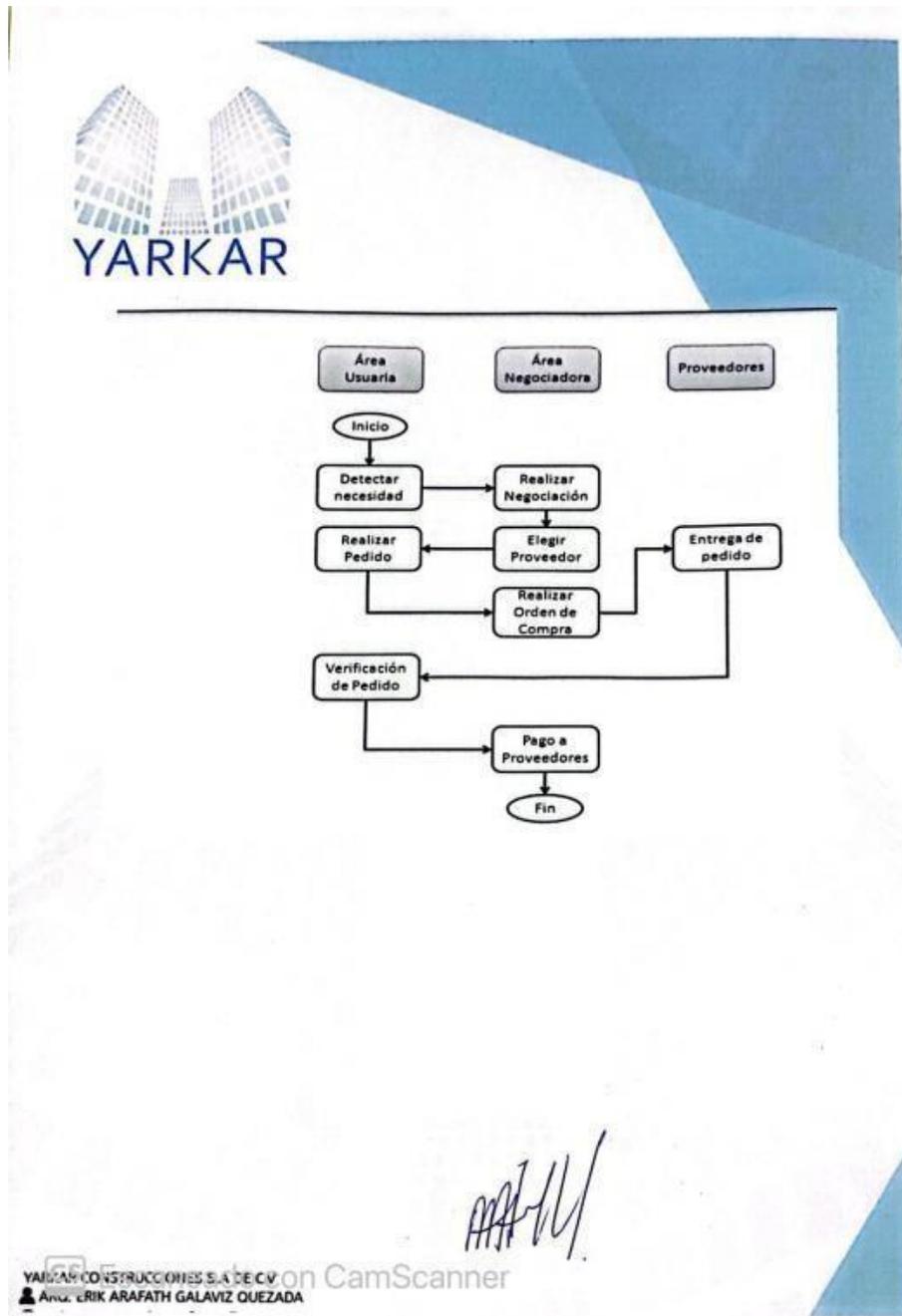


Imagen 20. Diagrama de flujo para el control de ingresos y gastos

Así mismo en la imagen 25 también se realizó la mejora en la minimización a un 50 % que causaba el impacto en los riesgos administrativos, de desviaciones de dinero y compras innecesarias así mismo se realizó y se concluyó un análisis de costos que nos dio como resultado la sig. Tablas: Ver imagen 21 y 22.

### Datos reales

	Producción	Venta	Personal	Finanzas	Total
<b>Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>170.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>170.000</b>
Ventas	0	120.000	0	0	120.000
Otros ingresos	0	50.000	0	0	50.000
<b>Gastos</b>	<b>-51.000</b>	<b>-20.000</b>	<b>-28.000</b>	<b>-21.000</b>	<b>-120.000</b>
Personal	-20.000	-15.000	-15.000	-10.000	-60.000
Amortizaciones	-10.000	0	-5.000	-5.000	-20.000
Suministros	-20.000	-2.000	-6.000	-2.000	-30.000
Servicios exteriores	-1.000	-3.000	-2.000	-4.000	-10.000
<b>Resultado</b>	<b>-51.000</b>	<b>150.000</b>	<b>-28.000</b>	<b>-21.000</b>	<b>50.000</b>

Imagen 21. Datos reales de modalidad de ingresos y gastos

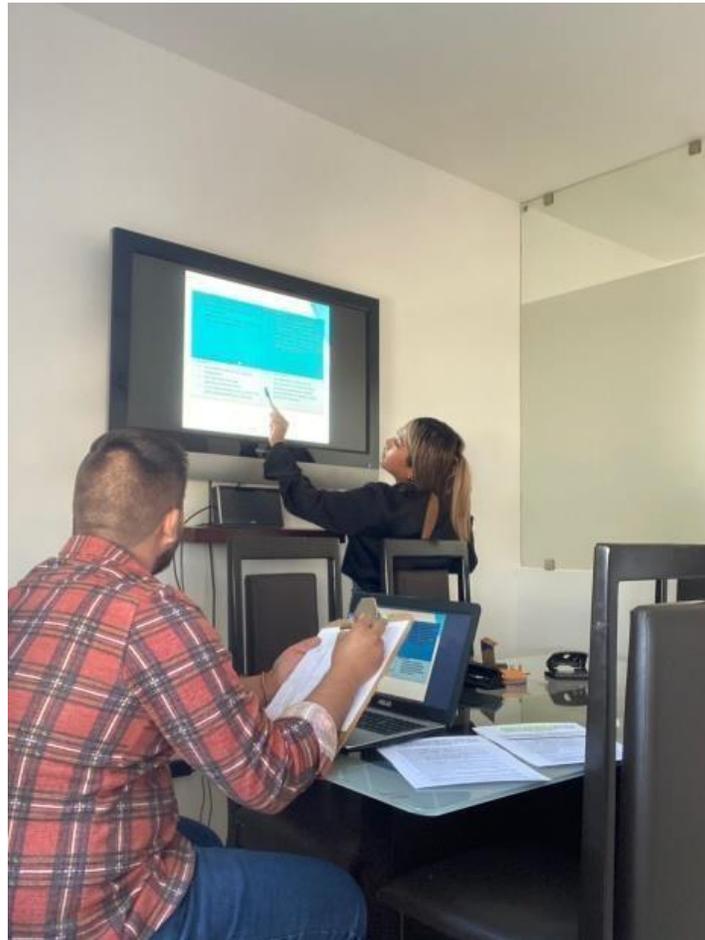
### Desviaciones

	Producción	Venta	Personal	Finanzas	Total
<b>Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>-10.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-10.000</b>
Ventas	0	-20.000	0	0	-20.000
Otros ingresos	0	10.000	0	0	10.000
<b>Gastos</b>	<b>-12.000</b>	<b>-4.000</b>	<b>-3.000</b>	<b>-1.000</b>	<b>-20.000</b>
Personal	-2.000	-3.000	0	0	-5.000
Amortizaciones	0	0	0	0	0
Suministros	-10.000	-1.000	-3.000	-1.000	-15.000
Servicios exteriores	0	0	0	0	0
<b>Resultado</b>	<b>-12.000</b>	<b>-14.000</b>	<b>-3.000</b>	<b>-1.000</b>	<b>-30.000</b>

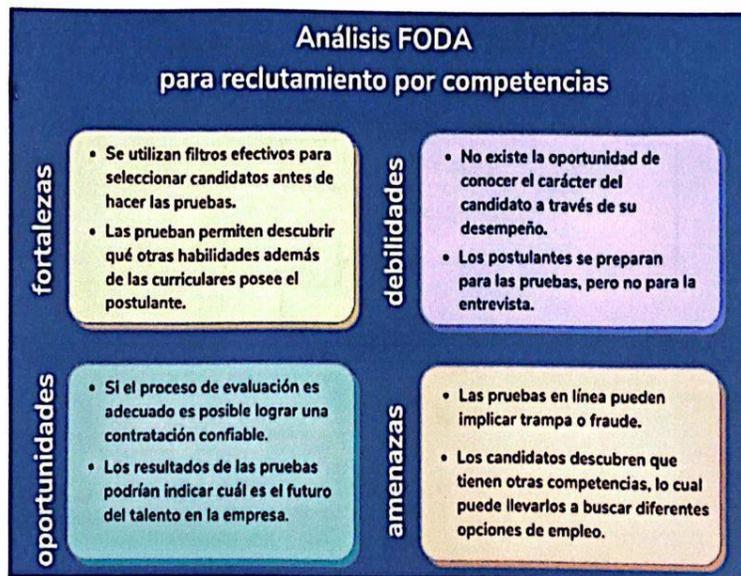
Imagen 22. Datos de desviación de modalidad de ingresos y gastos

2.- Se contrata un outsourcing que ayude a la compañía al reclutamiento para la contratación de un gerente de Gestión Humana, posterior a esta contratación se

crean objetivos del personal a contratar y las áreas a cubrir, se aplican pruebas y exámenes psicométricos para la determinación del candidato idóneo, los resultados de estas pruebas nos ayudaron a identificar cual es talento humano que requiere la empresa y su posicionamiento a largo plazo. Esto ayudo a disminución de la rotación de personal, las capacitaciones fueron un éxito, ya que el personal se integró y empoderó como parte de la empresa, lo que fortaleció el capital humano. *Ver imagen 23 y 24.*



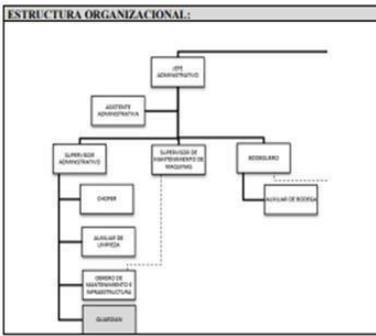
*Imagen 23. Reunión de análisis FODA*




*Imagen 24. Implementación del FODA*

 <b>MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> GUARDIÁN	<b>AREA:</b> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO	<b>CODIGO:</b> 01.01.01.04.01 <b>FORMATO:</b> 001

**MISION DEL CARGO:**  
Velar por la seguridad de las instalaciones, productos, sus bienes, vehículos y colaboradores de la empresa.



<b>REPORTA A:</b>	<b>CARGO:</b> SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	<b>FRECUENCIA:</b>		
		DIARIO	SEMANAL	MESESUAL

<b>SUPERVISA A:</b>	<b>CARGO:</b> N/A	<b>FRECUENCIA:</b>		
		DIARIO	SEMANAL	MESESUAL

<b>FUNCIONES DEL CARGO:</b>	F	CO	CM	TOTAL
1. Supervisar el ingreso de las personas sean estos clientes internos como externos de la empresa.	5	4	4	21
2. Registrar el ingreso de los usuarios y clientes externos de la empresa.	4	4	3	16
3. Supervisar y registrar el ingreso y salida de vehículos.	4	4	3	16
4. Proporcionar y velar por la seguridad de los bienes e instalaciones de la empresa.	5	5	4	25
5. Mantener y dar correcto uso a las armas y/o utensilios de defensa personal y seguridad.	5	4	3	17
6. Informar y propiciar un correcto trato a los usuarios, clientes internos y externos de la empresa.	4	3	3	13

Escala del 1 al 5  
Total: F\*(CO\*CM) = 38 min.  
F = frecuencia de la actividad  
CO = complejidad por omisión de la actividad  
CM = complejidad de la actividad

<b>PERFIL REQUERIDO:</b>	
<b>FUNCIONES ESSENCIALES:</b>	<b>CONOCIMIENTOS:</b>
Proporcionar y velar por la seguridad de los bienes e instalaciones de la empresa.	Seguridad, Protección personal, Manejo de estrategias y técnicas de seguridad, Normas de Seguridad
Supervisar el ingreso de las personas sean estos clientes internos como externos de la empresa.	Seguridad, Protección personal, Manejo de estrategias y técnicas de seguridad, Normas de Seguridad, relaciones interpersonales, Atención al Cliente.
Mantener y dar correcto uso a las armas y/o utensilios de defensa personal y seguridad.	Seguridad, Protección personal, Manejo de estrategias y técnicas de seguridad, Normas de Seguridad, Leyes de Seguridad y Uso de armas y/o utensilios de seguridad.

Imagen 25. Manual De Perfil De Cargos

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL:</b>			
PRIMER NIVEL	ESCOLAR	<input type="checkbox"/>	TITULACION: Bachiller de la República
SEGUNDO NIVEL	SECUNDARIA	<input checked="" type="checkbox"/>	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	<input type="checkbox"/>	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST - GRADO, MESTRIAS, PHD, ETC.	<input type="checkbox"/>	

<b>CAPACITACION:</b>		
TEMA	NUMERO DE HORAS	
Normas de Seguridad	12	
Defensa Personal y colectiva	48	
Atención al cliente y relaciones personales	24	

<b>REQUISITOS GENERALES:</b>			
EXPERIENCIA	GENERO	EDAD	DISCAPACIDAD
1-2 AÑOS <input type="checkbox"/>	MASCULINO <input type="checkbox"/>	18-24 AÑOS <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>
2-4 AÑOS <input checked="" type="checkbox"/>	FEMENINO <input type="checkbox"/>	25-30 AÑOS <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
4-6 AÑOS <input type="checkbox"/>	INDISTINTO <input checked="" type="checkbox"/>	30 ó MAS AÑO <input type="checkbox"/>	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD:
NO INDESPENSABLE <input type="checkbox"/>	INDISTINTA <input checked="" type="checkbox"/>		%

<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>			
ACTIVIDAD FISICA	TIPO DE TRABAJO	DE SITIO DE TRABAJO	DE HORARIO
DE PIE <input checked="" type="checkbox"/>	LIVIANO <input type="checkbox"/>	OFICINA <input type="checkbox"/>	NORMAL <input type="checkbox"/>

SENTADO <input checked="" type="checkbox"/>	MÁS ó MENOS PESADO <input checked="" type="checkbox"/>	BAJO TECHO <input checked="" type="checkbox"/>	ROTATIVO <input checked="" type="checkbox"/>
CAMINANDO <input checked="" type="checkbox"/>	PESADO <input type="checkbox"/>	AIRE LIBRE <input checked="" type="checkbox"/>	
EMPUJANDO Y HALANDO <input type="checkbox"/>	MUY PESADO <input type="checkbox"/>	MAQUINARIA <input type="checkbox"/>	
SUBIENDO Y BAJANDO OBJETOS <input type="checkbox"/>			

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RECIBIDO POR:
ANDRES ALVEAR M.	DR. PETER STRZYGA	
TESISTA UPS	GERENTE GENERAL	
FECHA: 24/02/2015	FECHA: 25/02/2015	FECHA:

Imagen 26. Manual De Perfil De Cargos

En la imagen 25 y 26 nos muestra concluido el objetivo del manual de cargos que resulto a la empresa una efectividad del 95% en el área.

3.-Al realizar el análisis y puestos clave así como un organigrama, la empresa realiza un estudio de mercado para la revisión de salarios y competitividad en la compañía, esto ayudó a determinar incrementos y ajustes en los mismo, se realizan actividades motivacionales para el personal en general, adicional, con esto se logró un resultado eficiente, ya que la atención a clientes y proveedores se incrementó en un 90%, derivado de la realización de un cuestionario de satisfacción para clientes y proveedores. *Ver imagen 27.*



*Imagen 27. Organigrama de perfil de cargos*



*Imagen 28.. Organigrama Yarkar S.A de C.V.*

En la imagen 28 se puede evidenciar las directiva plasmada en el organigrama y el efecto de que ha tenido en la directrices, en las asignaciones de actividades y en el tipo de responsabilidades de la empresa, lo cual, a conllevado al cumplimiento de los procesos por área, así como la toma de decisiones en tiempo y forma para la programación de los proyectos en curso.



### Encuestas De Satisfacción Del Cliente

1. ¿Cómo se puso en contacto con nosotros (teléfono, página web, correo electrónico o chat)?
2. ¿Cómo calificaría el producto/servicio?
3. ¿Era lo que usted esperaba?
4. ¿Qué tan fácil fue hacer negocios con nosotros?
5. ¿Le resultó fácil usar nuestra web?
6. ¿Volvería a contactar con nosotros para pedir ayuda?
7. ¿Nos recomendaría a otras personas?

*Imagen 29. Cuestionario*

Con esto se logró un resultado eficiente, ya que la atención a clientes y proveedores se incrementó en un 90%, derivado de la realización de un cuestionario de satisfacción para clientes y proveedores. *Ver imagen 29*

4.-Al implementar el organigrama y distribución de funciones, se optimiza la comunicación abierta y efectiva, generando una gana – gana para clientes y proveedores internos y externos.

Esta encuesta muestra los resultados y satisfacción del cliente en el desarrollo del proyecto. Ver imagen 30.

**YARKAR**

**Encuestas De Satisfacción Del Cliente**

1. ¿Cómo se puso en contacto con nosotros (teléfono, página web, correo electrónico o chat)? *Teletono y pagina web.*
2. ¿Cómo calificaría el producto/servicio? *85-1.*
3. ¿Era lo que usted esperaba? *Si.*
4. ¿Qué tan fácil fue hacer negocios con nosotros? *un servicio accesible.*
5. ¿Le resultó fácil usar nuestra web? *Si.*
6. ¿Volvería a contactar con nosotros para pedir ayuda? *Si.*
7. ¿Nos recomendaría a otras personas? *Si.*

CS Escaneado con CamScanner  
/ANON CONSTRUCCIONES S.A. DE C.V.  
ARQ. ERIK ARAFATH GALAVIZ QUEZADA

Imagen 30. Cuestionario del objetivo final

5.- Se realiza un check list como punto número uno, donde se solicitan los requisitos que debe cumplir un contrato o licitación, en el cual se implementan actividades, fechas de requerimiento y seguimiento en obra, lo que anula penalizaciones e incrementa la calidad y satisfacción del cliente. *Ver imagen 31.*

ITEM	DESCRIPCIÓN	¿PRESENTO?		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	Copia de la Resolución de Urbanismo vigente.			
2	Memorando de aprobación de diseños.			
3	Plano de urbanismo aprobado en medio físico.			
4	Copia magnética del plano de urbanismo.			
5	Plano CAAB aprobado.			
6	Copia magnética de los planos de la CAAB.			
7	Verificación cosas empalmes rasante con vías proyectadas del plan vía aérea.			
8	Diseño geométrico del eje vial y rasante.			
9	Diseño detallado de estructuras y obras complementarias.			
10	Diseño detallado de obras del Plan de Manejo en Zonas de riesgo aprobado por el DPM.			
11	Oficio de radicación en la SDM para la aprobación del diseño geométrico de los puentes.			
12	Oficio de radicación en la SDM del diseño de señalización vial, incluyendo plano estratégico.			
13	Diseño del abastecimiento público aprobado por CODENSA E.S.P.			
14	Certificado indicando que el proyecto tiene categoría V.L.O Tipo 1.			
15	Plano de Diseño Arquitectónico de Andenes, debidamente aprobado por la Intendencia.			
16	Copia técnica de excavación e inventario de redes enterradas.			
17	Copia de la licencia de intervención y ocupación del espacio público.			
18	Permiso de sala de máquinas y afincaciones en humedales.			
19	Copia de actas de verificación - afincaciones, debidamente firmadas y aprobadas por la Intendencia.			
20	Actas de reunión de información a la comunidad.			
21	Plan de Compensación Ambiental y Social.			
22	Diseño de asfalto a utilizar en la estructura del pavimento para realizar la caracterización y obtener aprobación de los diseños.			
23	Concesión para intervención y/o construcción de redes EPSIS.			
24	Certificación de los planos IGAC.			
25	Luz de conformidad de los planos.			
26	Comprobación de recepción de vías.			
27	Aprobación de bitácora libre de obra para vías.			
28	Avance del ítem mensual a presentar.			

ELABORADO POR: Néstor Jaime Pineda, ARQ.  
 VALIDADO POR: Camilo Esteban López Pizarro, Director Técnico de Construcción.  
 AUTORIZADO POR: Luis Edmundo Berrington Quiroz, Subdirector General de Administración.

*Imagen 31. Check list*

Esta documentación ayudó al seguimiento de obra, mitigó riesgos en el cierre del proyecto y se pudo realizar un estudio general del cliente, lo cual generó recibir pagos anticipos para el avance de obra. *Ver imagen 32.*



### Entrega de Materiales en Obra

<b>ESTADO</b>	
Aguarcales	18
Licitación N°	Vc 80-04
Valor de la Licitación	\$ 30,000,000.00
Fecha entrega	15 al 25 de Noviembre
Fondos remanentes	\$ 200,000,000.00

CONCEPTO	FECHA	CATEGORÍA	MEMO	PRESUPUESTO	VALOR	SALDO
Entrega de obra que compone la estructura de pavimento ubicado en el municipio de san francisco.	23/11/2022	Estructura	Deposito cada dos semanas	\$30,000,000.00	\$ 15,850,000.00	\$ 14,150,000.00

Generalidades de la entrega de la obra se entregan con satisfacción en la calidad de los materiales como en el lugar y tiempo establecido

FIRMA APLANTAMIENTO

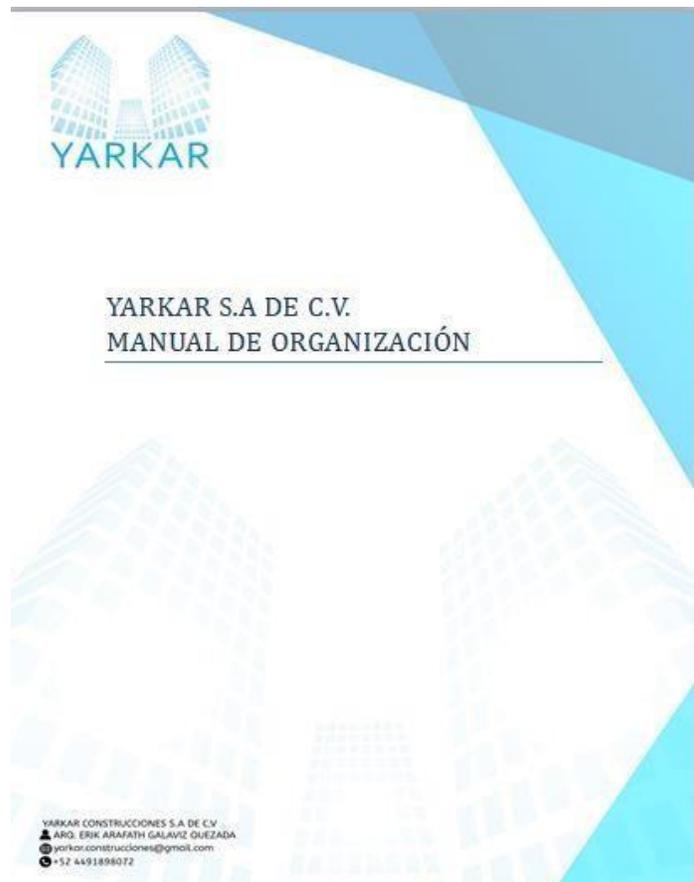
FIRMA INGEN OBRA

Imagen 32. Entrega de materiales en obra

Se cierra el avance de obra con el visto bueno del ingeniero en campo y satisfacción de los insumos suministrados, así como de los trabajos ejecutados

6 y 7 .-Se realiza el diseño y análisis FODA con los procesos a seguir, impacto en los errores, determinación de los cotos, se define una estrategia comercial con las fortalezas y debilidades de mercado así como los materiales a suministrar, la competitividad y su funcionamiento, se miden la efectividad de los trabajos realizados, los planes de desarrollo en el corto y mediano plazo, se realiza análisis de los factores internos y externos para minimizar el impacto en los riesgos.

El objetivo se cumplió, en la implementación del proyecto, lo cual indica en el siguiente manual de organización:



*Imagen 33. Manual de organización, elaboración propia*

En la imagen 33 y 34 se obtuvo un Just time por lo consiguiente una comunicación efectiva en clientes internos y externos, proveedores y una reducción de costos.



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
TEMAS	DURACIÓN	PARTICIPANTES
1.Introducción y objetivos	20 MIN	ARQ. ERIKARAFATH GALAVIZ QUEZADA
2.Antecedentes, organigrama, y atribuciones	40 MIN	ARQ. ERIKARAFATH GALAVIZ QUEZADA
3.Estructura del manual de organización	10 MIN	ARQ. ERIKARAFATH GALAVIZ QUEZADA
4.Beneficios e importancia del manual	30 MIN	ARQ. ERIKARAFATH GALAVIZ QUEZADA
5. Uso del manual y que características contiene	35 MIN	ARQ. ERIKARAFATH GALAVIZ QUEZADA
6.Actividad(preguntas, dudas o comentarios)	10 MIN	ARQ. ERIKARAFATH GALAVIZ QUEZADA
TOTAL	2 HRS 25 MIN	

*Imagen 34. Programa de capacitación*

Con esto se incrementan los proyectos abiertos dejando márgenes de utilidad en un 145% en comparativa con el periodo anterior, ya que la merma y costo por faltade estos procesos solo se generaba un ingreso sobre las ventas en un 15%. Ver imagen 35,36 y 37.

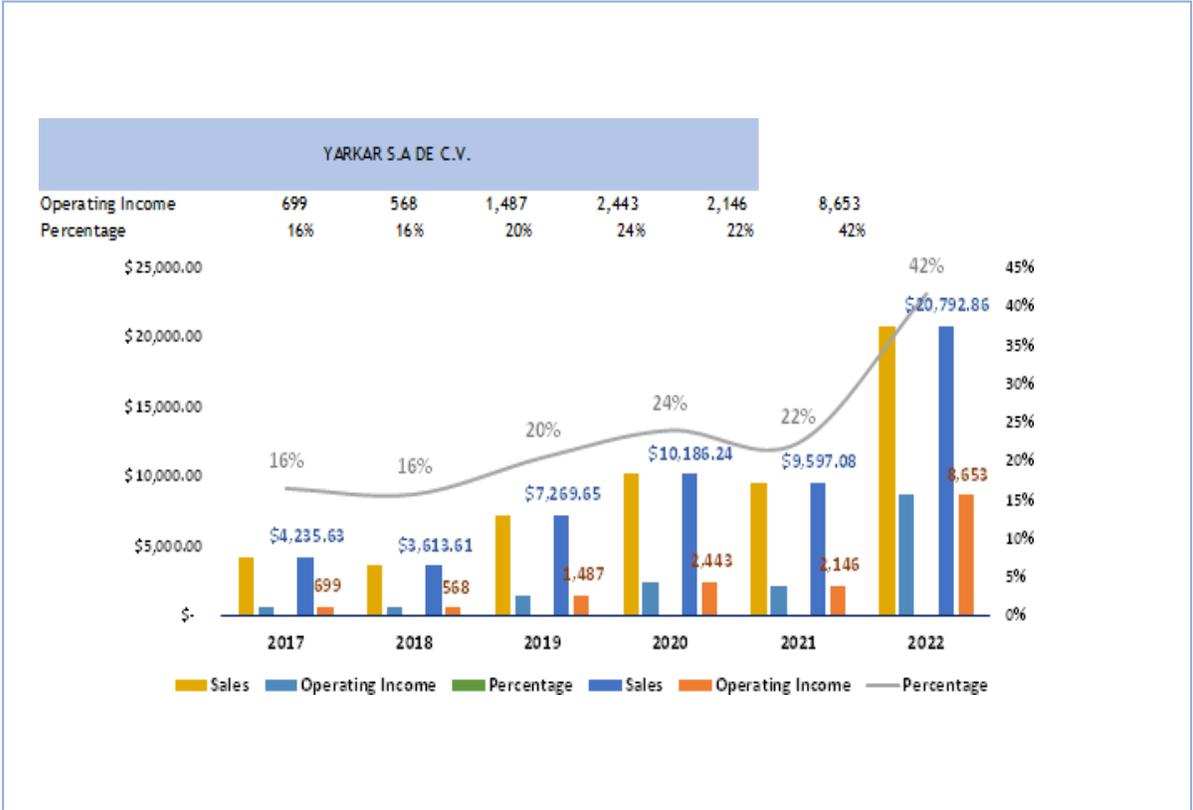
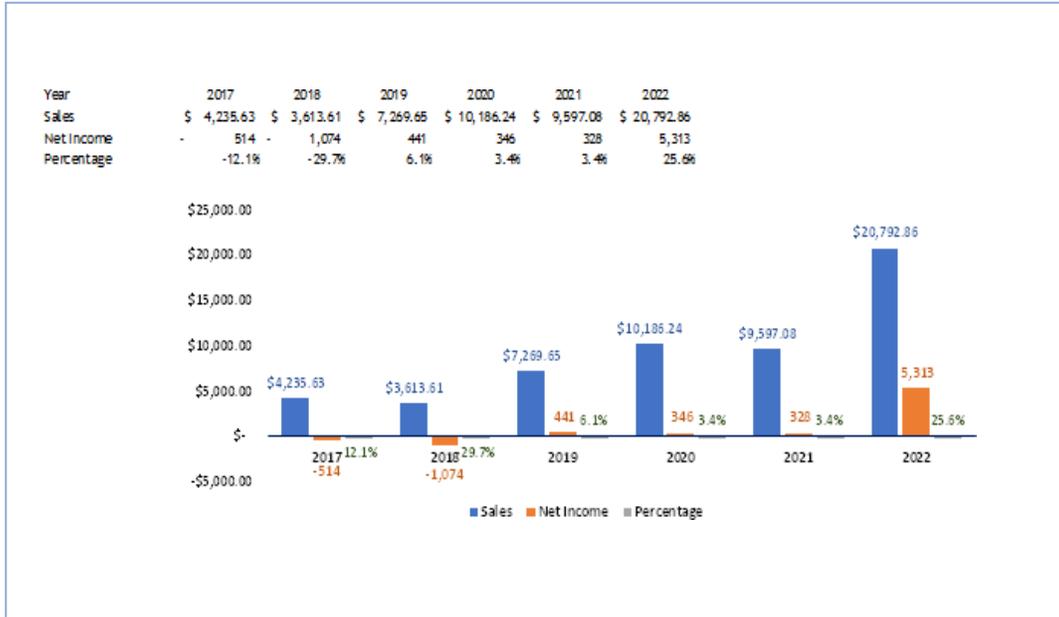


Imagen 35. Indicadores financieros resultado final

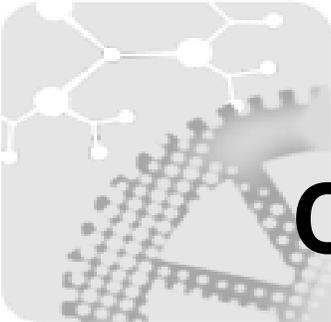


Imagen 36. Indicadores financieros resultado final



*Imagen 37. Resultado final*

Con estos mecanismos se logra tener una guía más práctica para llevar un control presupuestal en las obras programadas para el periodo 2023, lo que ayuda a la empresa a ser más competitiva en el mercado.



**CAPÍTULO 6**  
**CONCLUSIONES**

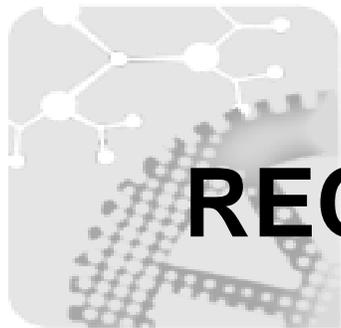
INSTITUTO TECNOLÓGICO<sup>®</sup>  
de Pabellón de Arteaga  
ITPA

## **CAPITULO 6. CONCLUSIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES DEL PROYECTO**

El darle una organización formal a un negocio o empresa debe ser el principio de un crecimiento empresarial, de ahí la importancia de crear para la empresa YARKAR S.A DE C.V. El manual de Organización este manual ayudara a la administración y manejar mejor su negocio y así lograr un crecimiento de su empresa. Por otra parte, se puede concluir que sin una estructura organizacional adecuada del recurso humano difícilmente podrá contribuir a logros de objetivos de la empresa, mientras más clara sea la definición de un puesto, las actividades a realizar y la relación de autoridad y las relaciones informales con otros puestos evitaran conflictos y así la productividad ira en ascenso. Así pues, para la elaboración del manual se siguieron una serie de pasos, dentro de los cuales se aplicaron diferentes técnicas de investigación como lo fue la encuesta, que fue aplicada a las personas de los diferentes puestos existentes también me fue posible aplicar la técnica de la observación, ya que tuve la oportunidad de observar el trabajo de cada uno de los puestos y sus procedimientos durante varias jornadas laborales. La aplicación de dichas técnicas me sirvió para el manual de organización. La empresa podrá entonces disponer del Manual de Organización, cuyo contenido es una pequeña introducción, el objetivo del manual, los antecedentes históricos, la misión y visión, el organigrama, atribuciones y la descripción de cada uno de los puestos de la empresa. Como recomendación puedo señalar que no deben de subestimar el valor de este tipo de documentación; deben de ser aplicados, monitoreados y actualizados conforme el crecimiento de la empresa Yarkar y así mismo para el manual de procedimientos apartir del diagnóstico que se hizo se verificaron las áreas de oportunidad conforme al proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), localizando en cada una de ellas varios aspectos a mejorar, sin embargo por así convenir a las partes se tomó la decisión de atender solo la parte organizacional, específicamente lo referente al manual de procedimientos. Se realizó una entrevista con los encargados de las funciones en

cada área para verificar que es lo que se está realizando y de esa manera ajustar las actividades al puesto y al área correspondiente. Puesto que todas las áreas requerían ajustarse y delimitar sus actividades para dar un orden que en términos cualitativos los lleven a la eficiencia y eficacia operativa y en términos monetarios les permitirá mejorar los resultados o utilidades de la empresa.



**CAPÍTULO 7**  
**RECOMENDACIONES**

INSTITUTO TECNOLÓGICO<sup>®</sup>  
de Pabellón de Arteaga

## **CAPITULO 7. RECOMENDACIONES**

### **7.1 RECOMENDACIONES**

Generar un programa extenso de aplicación en la metodología KAIZEN, con la finalidad de detallar las evaluaciones y perfeccionar del proceso.

Aplicar la metodología KAIZEN (mejora continua), no solo en el área administrativa, sino también en diversos departamentos, ya que se encuentra varios res trabajos en diversas áreas.

Continuar con la capacitación del personal, para generar una empresa actualizada y evitar fallas en cualquier sentido.

Generar grupos o círculos de trabajo que incentiven el desarrollo y participación del personal, pero sobre todo que sirva para motivar y acrecentar el ímpetu laboral.

Dar continuidad a las mejoras propuestas.

## **EXPERIENCIA PERSONAL Y PROFESIONAL ADQUIRIDA.**

Al estar desarrollando dicho proyecto se trabajó para su rápida implementación la adecuación del sistema de trabajo en la administración a un sistema KAIZEN, implementando resultados de la obra con just in time que, con la comunicación efectiva con clientes, proveedores y se optimizó la reducción del personal.

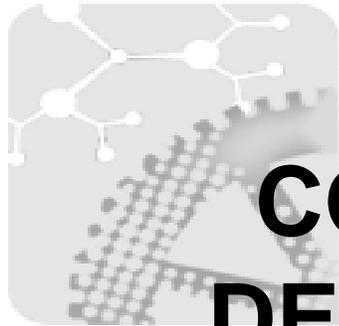
En la actualidad el área administrativa es un factor muy importante en el área de la construcción ya que aquí se lleva a cabo la mayoría de acciones que tienen que ver con la planeación, organización, dirección y control de todas las actividades de la empresa. En esta área estuve participando activamente en coordinación principalmente con mi compañero Sergio gallegos, él se encarga de los recursos humanos entre otras áreas en la extensión de la empresa, en colaboración con él pude darme la tarea de recolectar información importante para la empresa, Sergio me encomendó tareas importantes que realizar mientras estaba en la obra, tales como:

- ✓ Generación de contratos de los trabajadores.
- ✓ Impresión y supervisión de firmas en la lista de asistencia en el seguro.
- ✓ Impresión de recibos de tarjeta y supervisión de firma de recibido
- ✓ Apoyo en la generación de constancias de trabajo.
- ✓ Impresión de la lista de raya para los contratistas.
- ✓ Generación de expediente de trabajadores.
- ✓ Apoyo con reunir documentación

La administración debe llegar a todos los recovecos de la empresa, es por eso que en la obra esta tan presente. Se desarrollan actividades administrativas constantemente, por lo que esta área siempre está llena de trabajo, en la obra, por ejemplo, se deben estar imprimiendo contratos para los nuevos trabajadores que llegan o traen los contratistas, donde se indica que es un trabajo por destajo y por tiempo indefinido, se estipula el salario que gana y se explica cómo funciona la empresa, a que tiene derecho y que no puede hacer

### **Aporte personal.**

En el área de administración y proyectos, aprendí que la administración de una empresa es un factor de suma importancia para el correcto funcionamiento de la misma, a veces creemos que el área administrativa no conlleva mucho trabajo y creemos estar muy apurados en obra, los trabajadores del área administrativa realizan muchas actividades que son fundamentales para que los residentes puedan trabajar y tener la cantidad de materiales necesarios para la construcción y en el momento preciso. Por otra parte, aprendí entonces que el área administrativa y de proyectos son una pieza importante no solo para el desarrollo de la empresa y el funcionamiento de la obra, sino que también en cuestiones legales es muy importante saber llevar a cabo una empresa, inclusive cuidar de ella y evitar algunas situaciones fiscales o procesos que no son necesarios. Como observación, creo que los trabajadores del área administrativa como la contadora, encargada de ventas o la encargada de recursos humanos, deberían ganar un poco más por su trabajo, ya que en realidad trabajan bastante y el salario no me parece adecuado, por otra parte, creo que el área administrativa podría mejorar teniendo mayor apoyo del Arq. Erik (Director General) para evitar trabajar de más o hacer algo que no les corresponde, sino hacer solo su trabajo.



**CAPÍTULO 8**  
**COMPETENCIAS**  
**DESARROLLADAS**

INSTITUTO TECNOLÓGICO<sup>®</sup>  
de Pabellón de Arteaga

## CAPITULO 8. COMPETENCIAS DESARROLLADAS

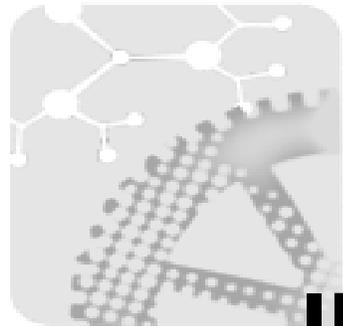
### 8.1 COMPETENCIAS DESARROLLADAS

Competencias adquiridas y/o desarrolladas

En este proyecto apliqué gran parte de las herramientas aprendidas en materias relacionadas con el control de calidad, manufactura esbelta, en momentos incluso utilicé algunos conceptos, metodologías y desarrollé estrategias de mejora. Desarrollé mis habilidades de manejo de personal, comunicación activa y la importancia de contar con la información clara y siempre en el momento adecuado. Aprendí a identificar las siete grandes pérdidas, cómo estas frenan el funcionamiento adecuado del proceso, y cómo el operador, el supervisor y el personal. Me quedó más que claro que la mentalidad, de la gente es tan poderosa como cualquier otro aspecto o método, si una persona no está convencida de la razón por la que debe hacer bien su trabajo, simplemente no lo hará. Fueron esas y otras más las competencias desarrolladas y aplicadas dentro del periodo de residencias, en una empresa como YARKAR el hecho de haber aprendido al menos un poco de todo lo que día con día tuve a mi alcance en cuestión de técnicas, metodologías y formas de ser y pensar. También entre tantos aprendizajes desarrolle los siguientes:

- Automotivación:  
Es darse a uno mismo las razones, impulso, entusiasmo e interés con el que provocar una acción específica en este caso terminar mi residencia profesional.
- Compromiso:  
Es una obligación que adquirí desde el momento que supe que realizaría la estadía.
- Trabajo en equipo:  
Se obtuvo mutua colaboración de todos los encargados de áreas y buena disposición para la realización de las diferentes tareas aplicables.
- Aplique habilidades directivas para la toma de decisiones e innovación.
- Implemente un plan de capacitación para uso del manual de organización.
- Aplique métodos, técnicas y herramientas para la solución de problemas

- en la organización.
- Aplique métodos cualitativos para el análisis e interpretación de datos.



**CAPÍTULO 9**  
**FUENTES DE**  
**INFORMACIÓN**

INSTITUTO TECNOLÓGICO<sup>®</sup>  
de Pavón de Arteaga

## CAPITULO 9. FUENTES DE INFORMACIÓN

### 9.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

#### ***Bibliografía***

*Ponce H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.*

*Revista Contribuciones a la Economía*

*Matriz FODA. El diagnóstico de la empresa. Autor: Díaz de Santos, Ediciones de Santos, Pág. 208 al 211*

*IMAI, M. (1989). Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa. Ed. Compañía Editorial Continental, México.*

*Melinkoff, Ramón V., La estructura de la organización, Contexto Editores.*

*Alvarez, L. (2010). tipos de manuales. México: trillas.*

*Arenas, J. A. (03 de 10 de 2006). José contreras. Obtenido de José contreras:*

*<http://www.joseacontreras.net/admon/antoladmon.pdf>*

*chiavetano, I. (2001). Administración, teoría, proceso y práctica. Colombia: Mcgrawhill interamericana.*

*Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. parís: industrial.*

*Galindo, L. M. (2012). Fundamentos de administración. México: trillas.*

*Koontz, H. (2004). Administración una perspectiva Global. México: interamericana McGraw.*

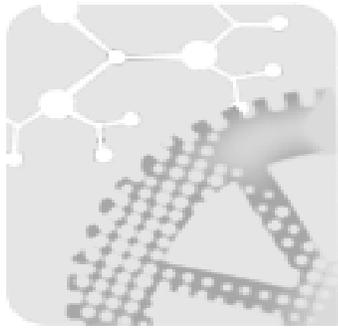
*Martinez, G. M.-G. (2004). Fundamentos de administración. México: trillas, 1990.49*

*Terry, G. R. (1974). Principios de administración. el ateneo.*

*Munch, L. y García, J. (2004) Fundamentos de administración. México: Editorial*

*Trillas, 5a Edición. Valencia, J. (2007) Como elaborar y usar los manuales*

*administrativos, 3a edición, Ed. Thomson Learning, México D.F.*



INSTITUTO TECNOLÓGICO<sup>®</sup>  
de Arteaga

**CAPÍTULO 10**  
**ANEXOS**

## CAPITULO 10. ANEXOS

### 10.1 ANEXOS

El siguiente anexo corresponde al cuestionario de puesto de YARKAR el cual nos da un apoyo para el manual de organización: *Ver los siguientes anexos.*



#### CUESTIONARIO DE ANALISIS DE PUESTO YARKAR S.A DE C.V.

INTRUCCIONES: LEE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS Y CONTESTA SEGÚN TU PUESTO DE TRABAJO EN LA CONSTRUCTORA.

1. PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: *Residente de obra*

A QUE DEPARTAMENTO PERTENECE: *Residente de obra*

QUIEN ES SU JEFE INMEDIATO: *NO Aplica*  
*Se encarga de coordinar los trabajos en la misma que se complen los programas o especificaciones establecidas.*

2. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

3. DESCRIBE LAS ACTIVIDADES QUE REALICES

1. *Administrar la ejecución de obra*
2. *Realizar y autorizar pago.*
3. *Administrar al personal.*

✓ REQUERIMIENTOS DEL PUESTO Y PERFIL DEL PUESTO

PRIMARIA ( )

PREPARATORIA ( )

LICENCIATURA ( )

*Inge civil. UJ*

EXPERICIA: *2 años*

*Anexo. Cuestionario de puesto, elaboración propia*



EDAD: 21 - 90 años

SEXO: masculino

✓ CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

— Capacidad técnica y experiencia de obra.

*Anexo. Cuestionario de puesto, elaboración propia*



Entrevista a los trabajadores de YARKAR S.A DE C.V. para la realización del diagnóstico de la empresa

INTRUCCIONES: LEE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS Y CONTESTA SEGÚN TU PUESTO DE TRABAJO EN LA CONSTRUCTORA.

1. PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: ADMINISTRATIVO

A QUE DEPARTAMENTO PERTENECE: ADMINISTRATIVO

QUIEN ES SU JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL

1. ¿Cuánto tiempo duro tu capacitación para laborar en su puesto actual? 2 días
2. ¿Consideras que fue el tiempo suficiente? No
3. ¿Existe un documento para consultar en caso de requerir información de sus actividades laborales? No
4. En caso de tener alguna duda de sobre las actividades a quien se debe preguntar.  
Gerente general
5. ¿Realizas tus actividades como se te enseñó en la capacitación o bajo tu propio criterio? Bajo mi propio criterio

*Anexo. Entrevistas a los trabajadores para la realización de diagnósticos de la empresa*



6. ¿Consideras que es necesario o indispensable contar con la información necesaria por escrito acerca de las actividades a realizar en la empresa? Si
7. ¿Si contaras con un manual que tuviera toda la información de los procedimientos de la empresa, realizarías tus actividades en un menor tiempo? Si

*Anexo. Entrevistas a los trabajadores para la realización de diagnósticos de la empresa*