



Pues Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA
ASESORÍA URBANA S.A.**

Lidia María Cardoza Mendoza

Asesorado por el Ingeniero Renaldo Girón Alvarado

Guatemala, agosto de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA
ASESORÍA URBANA S.A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA**

POR:

**LIDIA MARÍA CARDOZA MENDOZA
ASESORADO POR EL INGENIERO RENALDO GIRÓN ALVARADO
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Miriam Patricia Rubio de Akú
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
EXAMINADOR	Ing. Walter Leonel Ávila Echeverría
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA
ASESORÍA URBANA S.A.,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial, el 12 de noviembre de 2007.

Lidia M^a Cardoza
Lidia María Cardoza Mendoza

Guatemala, Junio 2008

Ing. José Francisco Gómez
Director de Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería, USAC

Ingeniero Gómez:

De conformidad con la designación que me hicieron, he realizado asesoría del trabajo de graduación titulado **"IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ASESORÍA URBANA S.A."**, ELABORADO POR LA ESTUDIANTE Lidia María Cardoza Mendoza, que se identifica con número de carne 1999-10923, previó a optar el título de Ingeniera Industrial.

Luego de revisar, analizar el contenido y verificar la consistencia de los temas que se presentan, recomiendo la aprobación del siguiente trabajo.

Atentamente,

Renaldo Girón Alvarado
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 5977

Msc. Ing. Renaldo Girón Alvarado
Colegiado 5977
Asesor

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ASESORÍA URBANA, S.A.**, presentado por la estudiante universitaria **Lidia María Cardoza Mendoza**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Una firma manuscrita en tinta que parece decir 'Martínez'.

Inga. Karla Lizbeth Martínez Vargas de Castañón
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala julio de 2008.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ASESORÍA URBANA S.A.**, presentado por la estudiante universitaria Lidia María Cardoza Mendoza, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑADA TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR

Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, agosto de 2008.



/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.261.2008

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ASESORÍA URBANA, S.A.**, presentado por la estudiante universitaria **Lidia María Cardoza Mendoza**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large loop and a vertical stroke, positioned over the printed name and title of the Dean.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, agosto de 2008.

/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

- DIOS** Por ser luz de mi vida y llevarme en el camino correcto, para alcanzar mi meta y por todas sus bendiciones.
- MIS PADRES** Por su apoyo y amor que me han dado cada día de mi vida, los amo muchísimo.
- MIS HERMANOS** Enrique, Hermógenes (D.E.P.), Nora, por su apoyo incondicional y consejos en todo momento de mi vida.
- MIS CUÑADOS** Edgar y Carmen, por su apoyo en todo momento.
- MIS SOBRINOS** Marizabel, María Fernanda, Gerardo, Edgar, José Carlos y Nora, con mucho cariño.
- MIS AMIGOS** Por cada uno de los momentos que compartimos y por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS A:

Beatriz Treviño

Ing. Renaldo Girón

Asesoría Urbana S.A. .

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XIII
OBJETIVOS	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Antecedentes de la empresa	1
1.1.1. Historia de la empresa	1
1.1.2. Misión	1
1.1.3. Visión	2
1.1.4. Ubicación	3
1.1.5. Política de Calidad	3
1.2. Administración	3
1.2.1. Principios de la administración	4
1.2.2. Análisis de FODA en una organización	6
1.3. Proceso administrativo	7
1.3.1. Importancia del proceso administrativo	8
1.4. Etapas del proceso administrativo	8
1.4.1. Planeación	9
1.4.1.1. Principios de la planeación	9
1.4.1.2. Elementos de la planeación	11
1.4.2. Organización	12
1.4.2.1. Tipos de organización	14
1.4.2.2. Estructura organizativa	14
1.4.2.3. Factores de la estructura organizacional	15

1.4.2.4. Administración de recursos humanos	16
1.4.2.5. Administración de la fuerza de trabajo	19
1.4.3. Dirección	20
1.4.3.1. Principios de la dirección	21
1.4.4. Control	22
1.4.4.1. Esencia del control administrativo	23
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	27
2.1. Servicios que proporciona la empresa actualmente	27
2.1.1. Topografía	27
2.1.2. Diseño de urbanizaciones	28
2.1.3. Diseño de drenajes	28
2.1.4. Diseño de redes de agua potable	29
2.1.5. Construcción de viviendas	29
2.2. Estructura organizacional	29
2.2.1. División de la empresa	30
2.2.2. Descripción de puestos actuales	31
2.2.3. Organigrama	32
2.2.4. Descripción del organigrama	32
2.3. Proveedores	33
2.4. Clientes	34
2.5. Consideraciones generales	34
2.5.1. La necesidad de revitalización de la empresa	35
2.5.2. Renovación y consolidación de actividades dentro de la Empresa	35
2.5.2.1. Cambio como necesidad	36
3. PROPUESTA DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO.	37
3.1. Enfoque del sistema administrativo	37

3.1.1. Declaración de la misión	37
3.1.2. Declaración de la visión	37
3.1.3. Declaración de la política de calidad	37
3.1.4. Análisis FODA	38
3.2. Principios y metas organizacionales	39
3.2.1. Descripción de objetivos de la empresa	39
3.2.2. Descripción de metas de la empresa	40
3.2.3. Planes para alcanzar objetivos y metas	40
3.2.4. Descripción de procedimientos	41
3.3. Estructura organizacional	42
3.3.1. Integración de personal en la organización	42
3.3.1.1. Reclutamiento	42
3.3.1.2. Selección	43
3.3.1.3. Colocación	44
3.3.2. Descripción de perfiles de puesto	44
3.3.3. Descripción de puestos	60
3.3.4. Organigrama de la empresa	61
3.3.4.1. Descripción del organigrama	62
3.3.4.2. Descripción general de las área de la empresa	65
3.3.5. Desarrollo de la fuerza de trabajo	67
3.3.5.1. Capacitación y desarrollo	67
3.3.5.1.1. Visión general del proceso de capacitación	68
3.3.5.1.2.. Tipos de capacitación	69
3.3.5.2. Evaluación del desempeño	69
3.4. Principios de la dirección	70
3.4.1. Motivación para el desempeño	71
3.4.2. Liderazgo	72
3.4.2.1. Características del liderazgo	72
3.4.2.2. Estilo de liderazgo	74

3.4.3. Comunicación	74
3.4.4. Equipos y trabajo en equipo	75
3.4.4.1. Integración de equipos eficientes	76
3.5. Control	77
3.5.1. Supervisión de los trabajadores	78
3.5.2. Presupuesto	79
4. IMPLEMENTACIÓN	83
4.1. Implementación del sistema administrativo	83
4.1.1. Procedimientos propuestos	83
4.1.2. Perfiles de puestos	86
4.1.3. Integración de personal en la organización	86
4.1.3.1. Forma de reclutar el recurso humano	87
4.1.3.2. Selección de personal	88
4.1.3.3. Colocación de personal	91
4.1.4. Tipos de capacitación al personal	91
4.1.4.1. Inducción	92
4.1.4.2. Capacitación en equipo	93
4.1.5. Evaluación del desempeño	94
4.1.6. Motivación para el desempeño	94
4.1.7. Estilo liderazgo	94
4.1.8. Tipo de comunicación adecuada	96
4.1.9. Equipos y trabajo en equipo	97
4.1.9.1. Integración de equipos eficaces	98
4.1.9.1.1. Motivación del equipo de trabajo	100
5. SEGUIMIENTO	101
5.1. Mejoras procedimientos propuesto	101
5.2. Integración de personal de la organización	103

5.2.1. Resultados	105
5.2.2. Mejoras	107
5.3. Verificación de capacitación	108
5.3.1. Programa de capacitación	109
5.2.2. Mejoras de capacitación	110
5.4. Evaluación de desempeño	110
5.2.1. Resultados de la evaluación de desempeño	111
5.2.2. Mejoras según resultados de la evaluación de desempeño	115
5.5. Mejoras de la empresa al implementar el sistema administrativo	116
5.5.1. Resultados	117
5.5.2. Evaluación	118
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	123
ANEXO 1	125
ANEXO 2	131

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Organigrama actual de Asesoría Urbana S.A.	32
2	Organigrama propuesto de la empresa	61
3	Relación del presupuesto con las funciones administrativas	80
4	Formato propuesto de reclutamiento de personal	88
5	Solicitud de empleo propuesta	89
6	Nuevo formato propuesto para reclutamiento de personal	102
7	Reclutamiento de personal selección de currículos	105
8	Experiencia del personal reclutamiento	106
9	Selección de personal	107
10	Conocimiento del cargo en evaluación de desempeño	111
11	Responsabilidad en evaluación de desempeño	112
12	Calidad de trabajo en evaluación de desempeño	113
13	Iniciativa en evaluación de desempeño	113
14	Actitud en evaluación de desempeño	114

GLOSARIO

Capacitar	Preparar a una persona Para hacer algo.
Diagrama de Gantt	Herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.
Equipos	Es una reunión de individuos con un propósito común.
Eficiencia	Capacidad de alcanzar los objetivos y metas de con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.
Eficacia	Capacidad de lograr los objetivos y metas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

Integración	Relación entre actividades relacionadas con una empresa.
Liderazgo	Es la capacidad personal basada en las Características de personalidad y comportamiento para guiar e influir a otros.
Misión	Propósito o razón de existir de una organización.
Organigrama	Cuadro que expresa gráficamente la organización de una identidad determinada.
Organización	Todo grupo estructurado de personas reunidas para alcanzar ciertas metas que no podrían cumplirse individualmente.

Pragmática	Ley que se diferencia de las reales órdenes en las fórmulas de su publicación.
Perfil	Miramiento en la conducta que debe poseer una persona.
Reclutamiento	La función de buscar, entrevistar, clasificar y contratar personal.
Staff	Complemento o apoyo de una organización.
Urbanización	Terreno delimitado convenientemente para construir en él un núcleo residencial.
Visión	Aspiración de una organización.

RESUMEN

La administración es el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, que laboran en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas, es por ello que se implementó un sistema administrativo para la empresa Asesoría Urbana S.A.

Gran parte del éxito que pueda tener una empresa va estar dado a la calidad de trabajo que desempeña el recurso humano, con base a los objetivos y metas que se definan dentro de la empresa.

El sistema administrativo tiene como función, alcanzar metas y objetivos propuestos, para poder llevar a cabo, la planificación, la organización, la dirección y el control de la empresa.

Se realizó el enfoque del sistema administrativo, donde se definió la misión, visión, política de calidad y el análisis FODA, con el propósito de poder alcanzar y definir los objetivos y metas de la empresa.

En la estructura organizacional, se realizó la integración de personal, tomando en cuenta los perfiles de puestos propuestos, definiendo tipos de capacitaciones que se implementaran y la evaluación de desempeño, para mejorar la eficiencia del trabajo que desempeña el recurso humano de la empresa.

Los principios de la Dirección que se tomaron en cuenta para el sistema administrativo, son la motivación, liderazgo, comunicación y equipos de trabajo, lo que nos permitirán poder implementar de una forma más eficiente el sistema.

OBJETIVOS

General:

Implementar un sistema administrativo en una empresa que se dedica al diseño de urbanizaciones, topografía, diseño de drenajes, construcción de viviendas.

Específicos:

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa Asesoría Urbana S.A. en relación a lo administrativo.
2. Determinar la necesidad de implementar un sistema administrativo.
3. Establecer principios y metas organizacionales con el propósito de mejorar el área administrativa.
4. Establecer objetivos medibles y alcanzables para favorecer la eficiencia del servicio que da la empresa.
5. Establecer la estructura organizacional oficial de la empresa.
6. Establecer un Proceso de Capacitación
7. Proporcionar a la gerencia de la empresa medios adecuados para controlar que los planes trazados se implementen en forma correcta.

INTRODUCCIÓN

Una de las bases para que una empresa pueda llegar a ser eficiente y eficaz, es tener un sistema administrativo adecuado, es por ello que se definió que en la empresa Asesoría Urbana S.A. se debe de implementar un sistema administrativo, para desarrollar una transformación en su proceso administrativo.

Para tal efecto se procedió a determinar que planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los empleados mejorará el proceso administrativo.

Es por ello se realizó un enfoque del proceso administrativo, donde se definió que era necesario la creación de la misión, visión, política de calidad y realizar un análisis FODA, con el propósito de poder alcanzar y definir los objetivos y metas de la empresa, tomando en cuenta que dichas metas y objetivos son la base para poder implementar un sistema administrativo propuesto.

Ya definidas las metas y objetivos de dicha empresa, se deben tomar en cuenta la estructura organizacional, capacitaciones, evaluación del desempeño y principios de la Dirección.

Todo lo anterior fue sustentado en que para poder alcanzar la eficiencia de la empresa, se debe de implementar tomando en cuenta cada una de las etapas del proceso administrativo.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Antecedentes de la Empresa

En el siguiente capítulo se describe los antecedentes actuales de la empresa, y una breve explicación de las etapas de un proceso administrativo, que será la base para poder implementar el sistema administrativo en Asesoría Urbana S.A.

1.1.1 Historia de la empresa

Esta empresa fue fundada en junio del año 2005, por el Ingeniero Enrique José Cardoza, dedicándose a las actividades de diseño de urbanizaciones, topografía, diseño de drenajes, y construcción de viviendas.

En el año 2007, tiene una ampliación en el área de elaboración de estudios de impacto ambiental, que van enlazados con el diseño urbanístico que realiza.

La empresa está dividida en el área administrativa, área urbanística y área de construcción y de estudios de impacto ambiental. Actualmente está formada por 20 empleados tomando en cuenta al personal de campo y de oficina.

1.1.2 Misión

La declaración de la misión guía y orienta al personal y a los socios estratégicos sobre cuál es la naturaleza de la actividad de la organización y hacia dónde va, en términos concretos. Esta declaración de la misión es la que facilita a la organización el funcionamiento coherente como una unidad.

La misión es la primera etapa indispensable para lograr la excelencia gerencial y empresarial. Sin embargo, es necesario que tanto el personal de la organización como los socios estratégicos entiendan, conozcan y compartan la misión, pensando, sintiendo y actuando en todos los niveles bajo el espíritu de la misión.

Actualmente la empresa no cuenta con una misión, en la cual se pueda guiar y orientar al personal.

1.1.3 Visión

La visión es generada por el análisis mental del dueño o propietario de una organización, por el gerente general, o bien como resultado de un proceso de trabajo gerencial en equipo o bien, de persona claves, utilizando las distintas herramientas gerenciales de procesos grupales.

Una visión puede ser vaga o precisa, pero siempre es hacia una mejor condición de lo que existe en la actualidad. Mientras más precisa sea la visión en términos cuantitativos, más fácilmente será entendida, comprendida y aceptada por todos los miembros, favoreciendo su cumplimiento.

La visión debe inspirar, motivar, retar, pero a la vez ser realista, ya que una visión poco ambiciosa es fácilmente alcanzable y no logra motivar a la organización, en su conjunto. Una vez que las metas se han alcanzado rápidamente, la empresa se queda sin sentido de dirección. Por el contrario, una Visión demasiado ambiciosa resulta desmotivadora por ser inalcanzable a un plazo razonable de tiempo (5 - 10 años). Actualmente la empresa no tiene visión.

1.1.4 Ubicación

La empresa Asesoría Urbana, S.A. se encuentra ubicada en la 7 avenida 3-74 zona 9, en el edificio 74 tercer nivel, oficina 300, ciudad de Guatemala.

Su buena localización permite brindar un mejor servicio a sus clientes y también facilita a sus trabajadores poderse trasladar a su trabajo.

1.1.5 Política de Calidad

Una política de calidad es la carta de presentación de la empresa donde se exponen los puntos que se requiere dar a conocer de una empresa, ¿a qué me dedico?, ¿qué quiero lograr?, ¿bajo que método trabajo?, ¿Cómo lo quiero lograr.

Estas 4 preguntas son la estructura que debe de llevar una política de calidad ante el cliente, el cual al leer estos 4 puntos, va a tener una idea muy clara de la empresa a la que esta a punto de comprar productos o servicios.

Es importante mencionar que la política de calidad, debe ser entendido no aprendido a todos los niveles, desde el personal operativo / operador hasta los altos mandos (directores, gerentes, etc.)

También busca la facilidad de entendimiento y despertando el interés de todo el personal de la Organización. Actualmente la empresa no cuenta con una política de calidad definida.

1.2 Administración

La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, que laboran en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

Algunas de sus características son las siguientes:

- La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles de una corporación.
- La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficiencia y eficacia.

La administración es el proceso global de toma de decisiones, orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control.

Es una ciencia que se basa en técnicas de previsión y pronóstico, coordinando cosas, personas y organizándolos en sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo, eficaz y eficientemente.

1.2.1 Principios de la administración

La función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social, solo obra sobre el personal. No existe nada rígido ni absoluto en materia administrativa; en ella todo es cuestión de medida. Casi nunca puede aplicarse dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es necesario tener en cuenta las circunstancias y hombres diversas/os y cambiantes, y otros elementos variables. Además los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades.

Existen 14 principios de la administración el cual los definió Fayol¹:

- División del trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio.
- Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
- Disciplina: Los miembros de una organización, tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
- Unidad de dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente, que use un solo plan.
- Unidad de mando: Cada empleado, debe recibir instrucciones sobre una operación particular, solamente de una persona.
- Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener relación sobre los intereses de la organización como un todo.
- Remuneración: La compensación por el trabajo, debe ser equitativa para los empleados, como para los patronos.
- Centralización: Fayol creía, que los gerentes, deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.

¹ Es sobre todo conocido por sus aportaciones en el terreno del pensamiento administrativo. Expuso sus ideas en la obra *Administración industrial y general*, del Estado en la vida económica. Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar

- Jerarquía: La línea y autoridad en una organización, representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama, pasa en orden de rangos, desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
- Orden: Los materiales y las personas, deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
- Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos en forma generalizada sin especialidades, ni referencias.
- Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
- Iniciativa: Debe darse a los subalternos libertad para concebir, opinar y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores, estimulando la participación de ellos.
- Espíritu de grupo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendando por ejemplo, el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

1.2.2 Análisis de FODA en una organización

El análisis FODA es una herramienta, que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera, obtener un diagnóstico preciso, que permita en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso, contra la permanencia de la organización.

1.3 Proceso Administrativo

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado.

Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

1.3.1 Importancia del proceso administrativo

La importancia del proceso administrativo es tomar en cuenta cada una de sus etapas, esto se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece mas exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

1.4 Etapas del proceso administrativo

El proceso administrativo se concentra en cuatro etapas, las cuales son indispensables para poder cumplir el propósito establecido por la organización.

Dichas etapas son las siguientes:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

1.4.1 Planeación

La planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir.

Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predecible, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar.

La planeación es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades. La naturaleza esencial de la planeación puede ponerse de relieve mediante sus cuatro componentes principales que son:

- Contribución a los objetivos y propósitos.
- Primacía² de la planeación.
- Extensión de la administración.
- Eficacia de la planeación.

1.4.1.1 Principios de la planeación

En la planeación se pueden considerar los principios siguientes:

- Precisión: El curso o los cursos de acción a seguir deben ser precisos, bien definidos, dado que van a seguir acciones concretas.

² Superioridad, ventaja o excelencia que una cosa tiene con respecto a otra de su especie.

Mientras que el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente total o parcialmente ineficientes.

Hay que reducir en lo posible el campo de lo eventual y de la imprevisión y emplear planes tan detallados como sea conveniente.

- Flexibilidad: En aparente contraposición al principio de “precisión” antes mencionado, tenemos el que un curso de acción debe ser “flexible” a fin de poder realizar en él, los ajustes o cambios que resulten convenientes, de acuerdo a la influencia ocasionada por factores internos o externos, al organismo social que nos ocupa; o sea, que todo plan debe dejar suficiente margen, para que se pueda absorber los cambios que puedan surgir; cambios debido a lo imprevisible, o a las variaciones que se hayan presentado en las circunstancias, después de haber cumplido con la etapa de la “previsión” y que se hicieron evidente, gracias al proceso de revisión continúa a que todo plan debe estar sujeto.
- Unidad de dirección: Para cada objetivo, se sigue un curso de acción definido adecuadamente, coordinado con los demás objetivos y con sus cursos de acción correspondientes. De tal manera, que aunque dentro de una empresa se estén realizando simultáneamente varios planes, todos ellos, deben estar integrados y coordinados de tal manera, que bien pueda decirse que existe un solo plan general. Para el logro más eficaz de los objetivos de una empresa, así como para obtener el máximo beneficio, todos los planes que se estén desarrollando en la misma, o que estén por desarrollarse deben consolidarse, apoyarse mutuamente, y ser congruente en sus fines y en sus medios. Hay que tomar en cuenta, que la planeación general de una empresa, es tan fuerte como lo es el más débil de sus planes parciales.
- Consistencia: Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así, una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

- Rentabilidad: Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.
- Participación: Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

1.4.1.2 Elementos de la planeación

A los elementos de la planeación, también se les llama tipos de planes y según éstos, toda operación debe tener un propósito o meta; generalmente el propósito de los negocios es la producción y distribución de bienes y servicios económicos.

A continuación mencionamos los diferentes aspectos que deben considerarse en cualquier plan:

- Los propósitos: Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social.
- La investigación: Aplicada a la planeación, consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- Los objetivos: Algunas veces se les llaman metas y actividades, representan no solo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, integración, dirección, liderazgo y control; así que, los objetivos y metas son considerados como esenciales en la planificación.

- Las estrategias: Son los cursos de acción general, o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- Políticas: Son enunciados generales, que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones. Las políticas, delimitan el área dentro de la cual debe tomarse las decisiones y deben estar de acuerdo con los objetivos; las políticas, permiten que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control.

1.4.2 Organización

La organización se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la empresa.

Luego se debe de diseñar la forma de combinarlos en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida, se define la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, deberá de incorporar:

- Objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación.
- Una idea clara de los principales deberes o actividades.
- Una área de discreción o autoridad de modo, que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

La organización es el acto de dirigir, organizar, sistematizar el proceso productivo que llevan a cabo los administradores, gerentes, economistas, contadores, que se encuentran en puestos directivos de la unidad productora.

La remuneración del capital y la organización es la ganancia. Es en este sentido en que concebimos la organización como:

- a) La identificación y clasificación de las actividades requeridas,
- b) El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos,
- c) La asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla (delegación).
- d) La obligación de realizar una coordinación horizontal (en el mismo nivel de la organización o en otro similar) y vertical en la estructura organizacional.

La organización es la función de correlación entre los componentes básicos de la empresa, la gente, las tareas y los materiales para que puedan llevar a cabo el plan de acción señalado de antemano y lograr los objetivos de la empresa.

La función de la organización consta de un número de actividades relacionadas, como son las siguientes:

- Definición de las tareas.
- Selección y colocación de los empleados.
- Definir autoridad y responsabilidad.
- Determinar relaciones de autoridad-responsabilidad, etc.

1.4.2.1 Tipos de organización

Existen dos tipos de organización la formal y la informal, a continuación mencionara cada una de ellas.

- Organización Formal: Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo. La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.
- Organización Informal: La organización informal es considerada como cualquier actividad personal conjunta, sin un propósito consciente conjunto, aún cuando contribuya a resultados conjuntos.

1.4.2.2 Estructura organizativa

Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal. La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría (staff). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización.

Por lo tanto, se encuentran en la cadena de mando. Los gerentes (unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa. Sus contribuciones primordialmente son proporcionar asesoramiento.

Por lo tanto, la gente de las unidades de staff no se halla en la cadena de mando. Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

1.4.2.3 Factores de la estructura organizacional

Existen factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional.

Factores internos:

- Enfoque conceptual adoptado - toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.
- Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor).
- Diversidad de productos y clase de operación.
- Tamaño de la organización.
- Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores).

Factores externos:

- Tecnología (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción).
- Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes).

- Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero).

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control, se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

1.4.2.4 Administración de recursos humanos

Cuando se utiliza el término recurso humano, se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste, es el capital principal, el cual, posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

Toma tiempo reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello, que las organizaciones han comenzado a considerar a los recursos humanos, como su capital mas importante y la correcta administración de los mismos, como una de sus tareas mas decisivas.

Sin embargo, la administración de este recurso, no es una tarea muy sencilla. Cada persona esta sujeta a la influencia de muchas variables, y entre ellas, las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos, son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas, constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la administración de recursos humanos.

Para ubicar el papel de la administración de recursos humanos, es necesario empezar a recordar algunos conceptos. En otro sentido, precisa traer a la memoria, el concepto de administración general.

La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano, resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, es decir al recurso humano.

Recursos humanos, no es solo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Análisis de puestos:

Se denomina análisis de puestos al procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlos. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

En este rubro de la administración, deben considerarse los cargos y puestos ocupacionales que requiere la empresa, por lo que se tratará de obtener uno o más de los siguientes tipos de información por medio de la realización de análisis de puestos:

- Actividades del puesto. Primero, por lo general se obtiene información sobre las actividades reales de trabajo desempeñadas, tales como limpieza, captura de datos, ensamblar, codificar, etc. En ocasiones, tal lista indica también cómo, por qué y cuando un trabajador desempeña cada actividad.

- Comportamientos humanos. Podría reunirse información también sobre comportamientos humanos tales como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluiría información referente a las exigencias personales del puesto.
- Estándares de desempeño. También se reúne información con respecto a los estándares de desempeño, por medio de los cuales se evaluará al empleado en ese puesto.
- Contexto del puesto. En este punto se incluye información referente a cuestiones como, condiciones físicas del trabajo, horario del trabajo y el contexto social y organizacional.
- Requisitos de personal. En resumen, por lo general se reúne información con respecto a los requisitos humanos del puesto, tales como los conocimientos o habilidades relacionados con el mismo (educación, capacitación, experiencia laboral, etc.), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc.) que se requieren.

Reclutamiento y Selección:

El análisis de puestos, proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información, es la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y contratan.

Compensaciones:

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos, y la compensación apropiada para cada uno. Eso se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros; todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto.

1.4.2.5 Administración de la fuerza de trabajo

Capacitación:

La capacitación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales, con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

En la actualidad, las compañías consideran la capacitación, como una parte de su inversión estratégica, al igual que las plantas y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad.

La capacitación, debe vincularse estrechamente con otras actividades del talento humano. La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse, ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual.

Con la provisión de personal, se puede hacer hincapié en la capacitación de personas contratadas y promovidas. La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados, y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la capacitación.

Por último, motivar a los empleados para adquirir y usar nuevas habilidades, con frecuencia requiere reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones. Quizás, el contacto más estrecho se encuentre entre la capacitación y la provisión de personal interno. A menudo, la dirección de carrera requiere una estrategia de capacitación integrada, que prepare a los empleados para futuras oportunidades internas de trabajo.

Con frecuencia, la primera experiencia de capacitación que tiene el empleado, es su orientación inicial en la organización.

Además, los empleados generalmente informan, que la mayor parte de su desarrollo, ocurre en el puesto de trabajo, y no, en los programas de formación que proporcionan las compañías.

Evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia, es a través del análisis de puestos, que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

1.4.3 Dirección

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

La Dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación. La dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa.

La Dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas.

1.4.3.1 Principios de la Dirección

Es importante tomar en cuenta los principios de la dirección, a continuación mencionaremos algunos de ellos:

Motivación: Es una característica de la Psicología humana, que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

La motivación, fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes y administradores. Los gerentes determinaban cuales eran las formas más eficientes de ejecutar tareas repetitivas, y después motivaban a los trabajadores mediante incentivos salariales; cuanto mas producían los trabajadores, más ganaban el supuesto básico. Los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes en esencia, eran holgazanes y solo podían ser motivado mediante el dinero.

La conclusión es que los gerentes, pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales, y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización.

Liderazgo: En forma gerencial, es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembro de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo del gerente serian irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los lideres y los miembros

del grupo, la cual se usa de diferentes forma para influir en la conducta de los seguidores de diferentes manera.

Comunicación: La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva, es muy importante para los gerentes, ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos.

De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información, las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.

1.4.4 Control

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional, para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas.

El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe anteceder al control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

El propósito y la naturaleza del control, es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos, al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales. La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para revisar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

1.4.4.1 Esencia del control administrativo

La esencia del control administrativo se basa en los siguientes objetivos:

- Estandarizar el desempeño mediante inspecciones, supervisiones, procedimientos escritos.
- Proteger los bienes organizacionales contra desperdicios, mala utilización, actuando mediante la exigencia de registros escritos, y división de responsabilidades.
- Estandarizar la calidad de productos o servicios ofrecidos por la empresa, mediante entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.
- Limitar la cantidad de autoridad ejercida por las diversas posiciones o por los niveles organizacionales, mediante descripciones de cargos, directrices y políticas, normas y reglamentos y sistemas de auditoría.
- Medir y dirigir el desempeño de los empleados mediante sistemas de evaluación de desempeño del personal, supervisión directa, incluida la información sobre producción por empleado o sobre pérdidas por desperdicio de tiempo y esfuerzo por empleado.
- Alcanzar los objetivos de la empresa mediante la articulación de éstos en la planeación, puesto que ayudan a definir el propósito apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para conseguir los resultados deseados.

Esto demuestra, que el control asume varias formas y contenidos que representan características diferentes en cada organización, o en cada área de la organización o incluso en cada nivel jerárquico. Como proceso, el control presenta fases que deben tomarse en cuenta en todo momento.

Los puntos estrictamente necesarios en cualquier sistema de control son:

- Un objetivo, un fin predeterminado, un plan, una línea de acción, un estándar, una norma, una regla decisoria, un criterio, una unidad de medida.
- Un medio para medir la actividad desarrollada.
- Un procedimiento para comparar tal actividad con el criterio fijado.
- Algún mecanismo que corrija la actividad en curso, para alcanzar los resultados deseados.

Para controlar el desempeño, es necesario conocer por lo menos un poco de éste. El proceso de control se lleva a cabo para ajustar las operaciones a estándares previamente establecidos, y funciona de acuerdo con la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa de lo que se controla. La eficacia de un sistema de control depende de la información inmediata sobre los resultados anteriores, transmitida a quienes tienen poder para introducir cambios.

La unidad de medida deberá concordar con el criterio predeterminado y deberá expresarse de modo que permita efectuar una comparación sencilla. El grado de exactitud de la medida dependerá de las necesidades específicas de aplicación de esa medida.

Las medidas y los informes de control indican, cuándo las actividades que se realizan no logran los resultados esperados, y permiten establecer condiciones para poner en marcha la acción correctiva.

El objetivo del control, es indicar cuándo, cuánto, cómo y dónde debe ejecutarse la corrección.

Principios generales de administración aplicados al control: Entre los principios generales de administración aplicados al control, pueden citarse:

- Principio de garantía del objetivo. El control debe contribuir a la consecución de los objetivos, mediante la verificación oportuna de las discordancias con los planes para emprender la acción correctiva. Todas las funciones administrativas, tienen por finalidad alcanzar los objetivos. El control debe localizar e identificar las fallas o distorsiones existentes en los planes, para indicar las correcciones que deban aplicarse para conseguir los objetivos.
- Principio de definición de los estándares. El control debe basarse en estándares objetivos, precisos y establecidos de manera conveniente. La fijación de estándares de desempeño y de calidad, cuando éstos se establecen con objetividad y se definen con precisión, facilita la aceptación de quien debe responder por la tarea y permite emprender una acción de control más fácil y seguro.
- Principio de excepción. Este principio fue formulado por Taylor³. Cuanto más concentre un administrador sus esfuerzos de control en desvíos y excepciones, más eficientes serán los resultados de este control. El administrador debe preocuparse más por los desvíos importantes que por las situaciones relativamente normales.
- Principio de acción. El control sólo se justifica cuando indica disposiciones capaces de corregir los desvíos detectados o comprobados, respecto de los planes. Estas disposiciones deben justificar la acción de control, que generalmente implica cierta inversión de tiempo, personal y otros elementos más. Este principio también se halla correlacionado con el costo del control.

³ Fundador del movimiento conocido como organización científica del trabajo. El pensamiento que lo guía es la eliminación de las pérdidas de tiempo, de dinero, etc., mediante un método científico.

Cuando éste es mayor que el costo ocasionado por los desvíos de la situación controlada, no se justifica el control. El control es una acción eminentemente utilitaria y pragmática: sólo debe realizarse cuando vale la pena.

Técnicas Relacionadas con la Función de Control: Las técnicas relacionadas con la función de control son esencia de las mismas identificadas en la función de planeación. Dado que la planeación define los estándares y criterios de control, en éste en utilizan los mismos diagramas.

La planeación define los resultados esperados (o planeados), el control trata de seguir las actividades realizadas y los resultados alcanzados, para proponer medidas correctivas cuando sean necesarias.

La planeación utiliza diagramas como el cronograma, los diagramas de Gantt y otras técnicas más sofisticadas, la función de control utiliza esos mismos diagramas y técnicas para ejercer el debido seguimiento.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 Servicios que proporciona la empresa actualmente

A continuación se describirá brevemente, los servicios que proporciona actualmente la empresa.

2.1.1 Topografía

Un levantamiento o topografía consiste en dotar de coordenadas a puntos de la superficie para representarlas visualmente; estas coordenadas están referidas a un sistema en el cual “X” y “Y” representa la planimetría⁴ y la “Z” representa la Altimetría⁵.

La topografía consiste en diseñar un modelo semejante al terreno, con deformaciones y parámetros de transformación perfectamente acotados. El producto final suele ser un PLANO o un MAPA. Es fundamental el concepto de ESCALA, es el coeficiente de proporcionalidad entre las medidas lineales del plano y de la realidad.

La topografía que realiza la empresa consiste en un trabajo de campo, en el cual una cuadrilla de topografía, se encargan de medir el terreno, y los datos que proporciona le servirán a la persona que calcula, para que el dibujante pueda hacer el plano del polígono.

⁴ Parte de la topografía que enseña a representar una porción de la superficie terrestre del plano.

⁵ Parte de la topografía que enseña a medir alturas.

2.1.2 Diseño de Urbanizaciones

Los diseños urbanísticos que realiza la empresa, se basan en varios factores que se toman en cuenta, con el fin de ser más eficientes y eficaces al realizarse la urbanización, tomando en consideración la parte económica, sin dejar de considerar la originalidad y adecuación de los diseño.

Los factores que toma en cuenta el Ingeniero que diseña son los siguientes:

- Diseñar de tal forma, que se haga una cantidad de movimiento de tierras mínima.
- Diseñar los drenajes en el mismo sentido del terreno
- Diseñar un porcentaje de área verde
- Diseño adecuado de calles dentro del proyecto, buscado comodidad y forma, para beneficio de quienes realizaran el proyecto.

2.1.3 Diseño de Drenajes

Existen dos tipos de drenajes en una urbanización, el pluvial y el sanitario, en cada uno de ellos se deben de tomar en cuenta varios aspectos que son la base para poder realizar un buen diseño de drenajes.

El drenaje pluvial se refiere al caudal de la lluvia que hay en cada proyecto, uno de los aspectos que se tienen que considerar es el área del proyecto, para saber el caudal de lluvia, y en base a este dato se calcula el diámetro de las tuberías que se instalarán.

Mientras que en el drenaje sanitario, el aspecto que se debe de tomar en cuenta, es el tipo de casa que se va a construir y la clase social que la habitará, en base a ese dato se calcula el caudal que circula en este tipo de drenaje.

2.1.4 Diseño de Redes de agua potable

El diseño de redes de agua potable, depende del tipo de casa que se realizará en el proyecto y que clase social la habitará, es importante mencionar que esta red, puede ser abastecida por gravedad o sistema de bombeo, esto puede hacerse por medio de la construcción de un pozo o por la compra de agua a la municipalidad.

Generalmente en la mayoría de los proyectos actualmente se construye un pozo para el abastecimiento de agua.

2.1.5 Construcción de viviendas

La construcción de viviendas que está ofreciendo actualmente Asesoría Urbana, inicia desde el diseño de las viviendas, planos y construcción.

Los aspectos que toman en consideración para poder hacer una buena construcción, son los tipos de materiales que utilizarán, o sea que sean de una alta calidad. Otro aspecto que toman en cuenta, es proporcionar una supervisión eficiente y eficaz, para que sus clientes estén satisfechos.

2.2 Estructura Organizacional

Actualmente la empresa no tiene bien definida su estructura, ya que una estructura organizacional debe de ser formal y deben de tomarse en cuenta desde los altos mandos hasta los puestos de trabajo más bajos.

Para que una empresa crezca, debe de tener bien definida su estructura organizacional, con el fin de conocer los puestos de trabajo que se necesitan en la empresa.

2.2.1 División de la empresa

La empresa actualmente se divide en varias áreas, esta división se hizo con el propósito de organizar la empresa de una mejor manera, dichas áreas son las siguientes:

- Área administrativa
- Área de urbanización
- Área de construcción y de estudios de impacto ambiental

Área Administrativa:

Esta área se encarga de toda la parte administrativa de la empresa, actualmente no se encuentra bien organizada, tienen pensado como llevar de una manera eficiente el área, pero no tienen definido su forma de reclutamiento, perfiles de puestos, un organigrama completo, capacitaciones, evaluación del desempeño.

Área Urbanística:

Consta de la topografía, que esta compuesta de cuadrillas de trabajo, cada cuadrilla cuenta con un topografo y dos cadeneros. Cada uno de los miembros de las cuadrillas se les da instrucciones verbalmente, cuando deben de ir a medir un terreno, pero no cuentan con una descripción de sus puestos en donde defina formalmente cuales son sus obligaciones con la empresa.

Esta área también se encarga de diseñar calcular y dibujar el trabajo que realizo la cuadrilla de topografía, actualmente hay un calculista, dos dibujantes y un diseñador.

Área de construcción y Estudios de impacto ambiental:

Esta área se encarga de supervisar las construcciones, supervisar la compra de los materiales. El personal con que cuenta, es un supervisor, un encargado de obra, y personal contratado para realización de las construcciones. Está área también se encarga de la realización y seguimiento de los estudios de impacto ambiental.

2.2.2 Descripción de puestos actuales

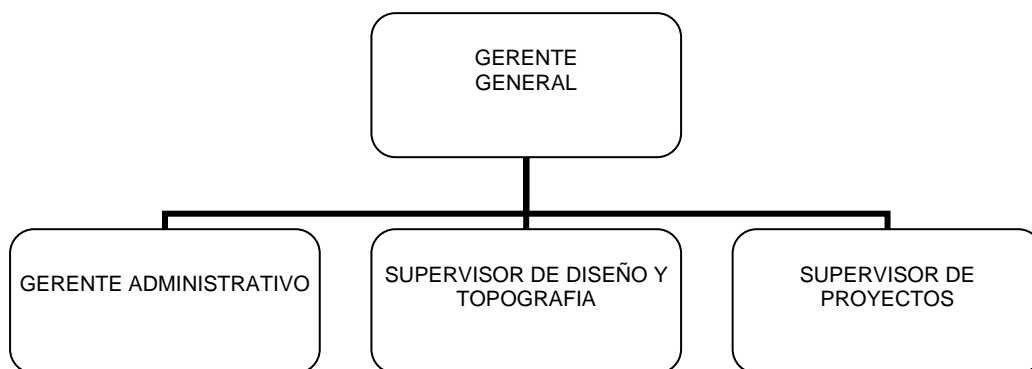
La empresa actualmente cuenta con los siguientes puestos, en cada uno de ellos, no tienen perfil de puestos, eso quiere decir que ellos no tienen bien definidas sus obligaciones. A continuación mencionaremos los puestos actuales:

- Gerente General.
- Gerente Administrativo.
- Dibujante.
- Calculista.
- Supervisor de diseño y topografía.
- Supervisor de proyectos.

2.2.3 Organigrama

A continuación presentaremos el organigrama actual de la empresa:

Figura 1. Organigrama actual de Asesoría Urbana S.A.



Fuente: Asesoría Urbana S.A.

2.2.4 Descripción del Organigrama

Gerente General:

Su función es supervisar que el trabajo que esta realizando el gerente administrativo, supervisor de diseño y supervisor de proyectos, lo desempeñe de una manera eficiente y eficaz.

El objetivo es, que la empresa proporcione un servicio de calidad y sus clientes queden satisfechos para que llegue a ser una empresa competitiva en su área.

Gerente Administrativo:

El gerente administrativo debe de supervisar el área administrativa y el área de recursos humanos. Actualmente esta parte no está bien definida, ya que no cuenta con manual de procedimientos que indique la forma de conducir orientar los procesos administrativos.

Supervisor de Diseño y Topografía:

La función de supervisor de diseño, es velar por que se haga un trabajo de campo eficiente para poder diseñar, calcular y dibujar la urbanización. El tiene la obligación de rectificar que el trabajo de campo, coincida con el trabajo del diseñador, calculista y dibujante, ya que todo va enlazado.

Supervisor de Proyectos:

El supervisor de proyectos tiene dos funciones la supervisión de la topografía y de las obras que se encuentran en la fase de construcción.

2.3 Proveedores

La empresa actualmente busca que sus proveedores, brinden una buena calidad en los productos que ofrecen; es importante mencionar que la empresa busca varias alternativas hasta encontrar la satisfacción que se desea, en las diferentes necesidades de los productos que requiere la actividad de la empresa.

Por lo tanto, la empresa mediante el hecho de tener proveedores calificados, el servicio que presta a sus cliente son optimizados eficientemente en la calidad y atención que ellos requieren.

Los equipos de trabajo con que cuenta la empresa, son adquiridos a través de proveedores calificados que garantizan la precisión y exactitud de los equipos técnicos y especializados que se utilizan en la labor ingenieril que se dedica, dichos proveedores, por políticas de la empresa no se pueden enumerar pero se puede decir que son de una alta calidad con el objetivo de proporcionar un servicio profesional.

2.4 Clientes

Los clientes con los que cuenta Asesoría Urbana, buscan tanto la calidad del servicio como la prontitud en tiempo y forma de la conclusión y entrega de los proyectos.

Ellos están satisfechos con el servicio, ya que la empresa trata de cumplir y llenar todas las expectativas del cliente, y sobre todo que sea un servicio eficiente y eficaz.

Considerando, que dichos clientes hasta la fecha están contribuyendo al desarrollo y crecimiento empresarial, al brindar la oportunidad a dicha empresa de desarrollar a nivel nacional proyectos tanto pequeños como grandes. Pero por políticas de la empresa se reservan los nombres de sus clientes.

2.5 Consideraciones Generales

Es importante tomar en consideración aspectos que son necesarios para que un sistema administrativo funcione. Para que dicho sistema funcione, se deben de basar en el proceso administrativo que incluye la planeación, organización, dirección y control.

Este proceso va enlazado entre cada una de sus cuatro etapas, por lo que si una empresa tiene bien definidas dichas etapas, podrá llegar a ser competitiva en su área.

2.5.1 La necesidad de revitalización de la empresa

La revitalización⁶ en una empresa es necesaria muchas veces, ya que de esa forma podemos corregir errores internos y externos que se pueden estar presentando.

Asesoría urbana, se ve en la necesidad de rehabilitar la parte administrativa, ya que últimamente los socios han llegado a la conclusión que dicha área, tienen mucha deficiencia.

Por lo tanto, han decidido implementar un sistema administrativo, buscando ser más eficientes y eficaces en toda el área administrativa, incluyendo a la parte de recursos humanos.

2.5.2 Renovación y consolidación de actividades dentro de empresa

Al renovar y consolidar las actividades en dicha área, mejorará la situación en que se encuentra actualmente la empresa, ya que la parte administrativa es la base para poder lograr que una empresa sea eficiente y eficaz.

Las actividades que se renovarán serán, tanto en el área administrativa como en la de recursos humanos, por consiguiente esa renovación ayudará a que los servicios que proporciona mejoren.

⁶ Dar nueva fuerza o consistencia a una cosa.

2.5.2.1 Cambio como necesidad

El cambio es una necesidad que se debe realizar, para mejorar y mantener una competitividad constante y adecuada al nivel de las demás empresas, logrando con ello una mayor cobertura y crecimiento empresarial.

3. PROPUESTA DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO

3.1 Enfoque del sistema Administrativo

A continuación conoceremos el enfoque del sistema administrativo propuesto para la empresa Asesoría Urbana.

3.1.1. Declaración de la Misión

Es una empresa que se dedica al aprovechamiento del desarrollo urbanístico, brindando un servicio de alta calidad. Buscando la satisfacción de los clientes, el bienestar de los colaboradores y la rentabilidad a largo plazo de la empresa, por medio de un servicio de calidad.

3.1.2. Declaración de la Visión

Llegar a ser una empresa competitiva, no solo en Guatemala sino también a nivel de Centro América, en el área urbanística, y servicios complementarios. Buscando la mejora continúa de nuestro servicio de calidad y llenar las necesidades que se presenten en el medio.

3.1.3. Declaración de la Política de Calidad

Es una empresa que se dedica al aprovechamiento del desarrollo urbanístico, buscando la satisfacción de los clientes, por medio de una mejora continúa, atendiendo las necesidades que solicitan.

Se busca la satisfacción de los colaboradores y se asegura la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

3.1.4. Análisis de FODA

El análisis FODA nos permitirá conformar un cuadro de la situación actual de la empresa. Tomando en cuenta, que las fortalezas y debilidades son internas y las oportunidades y amenazas son externas.

Fortalezas:

- Cuenta con programas de Software actualizados para dar un servicio de calidad, ajustando al desarrollo tecnológico actual.
- Cuenta con equipo de topográfico con tecnología actualizada, e implementos que contribuyen a la precisión en los diseños y cálculos.
- Alta experiencia en el recurso humano, en las áreas urbanísticas, de diseño y dibujo, lo cual produce confianza y satisfacción a nuestros clientes.
- Actualmente la empresa esta creciendo en sus servicios, se esta expandiendo en el área de estudios de impacto ambiental, para complementar las necesidades de sus clientes.

Debilidades:

- No tienen definidos los objetivos y metas de la empresa.
- No existe una comunicación, constante entre los dibujantes y los diseñadores.
- No se realizan reuniones entre gerente y diseñadores, dibujantes, por consecuencia no existe una organización eficiente, para cada proyecto.
- No existe una integración de personal organizada

Oportunidades:

- Expandir la empresa a nivel Centro Americano, ya que existen contactos y consultas regionales.
- Competitividad con las otras empresas dedicadas a urbanizaciones, ya que cuenta con recurso humano con una alta experiencia, y con equipos actualizados que contribuyen a brindar un servicio completo.

Amenazas:

- La situación económica actual que se encuentra en nuestro país.
- La competencia en el área urbanística, que no cuenta con ética profesional.

3.2 Principios y metas organizacionales

Los principios y metas organizacionales son la base para que un sistema administrativo funcione, logrando que la empresa optimice sus resultados.

3.2.1. Descripción de objetivos de la empresa

Los objetivos establecidos son los siguientes:

- Implementar un sistema de integración personal en la organización.
- Mantener constantemente un programa de capacitación al recurso humano existente.
- Establecer un sistema de evaluaciones de desempeño trimestralmente.
- Motivar al recurso humano, para que desempeñe su trabajo profesionalmente y eficientemente, acorde a las necesidades del medio.
- Cumplir con los tiempos de entrega, de los proyectos realizados.

- Definir el sistema de comunicación con que contará la empresa para evitar situaciones equivocadas.
- Cumplir en alto grado los procedimientos propuestos.
- Trabajar eficientemente y eficazmente para llegar a dar un servicio de alta calidad, de una manera constante.

3.2.2. Descripción de metas de la empresa

Las metas de la empresa son las siguientes:

- Que nuestro recurso humano trabaje en un ambiente agradable y cómodo, y de esa manera pueda rendir de una forma eficiente su trabajo, optimizando, la imagen laboral y empresarial.
- Motivar a nuestro recurso humano, a que tenga una superación profesional, que contribuya a mantener la imagen de la empresa.
- Ser una empresa que preste un servicio de alta calidad, dentro del medio competitivo.
- Ser una empresa competitiva a nivel nacional e internacional.

3.2.3. Planes para alcanzar objetivos y metas

Como se ha mencionado anteriormente, el área administrativa de la empresa es muy deficiente, por consiguiente se debe de implementar el sistema de administrativo propuesto. Teniendo ya definidas los objetivos y metas de la empresa, se puede empezar a cumplirlos, para ello, se deben de considerar los procedimientos establecidos, desde cómo se realizara la integración de personal, hasta su evaluación de desempeño.

Si se llena a cabalidad lo planteado respecto al recurso humano, se considera que, el desenvolvimiento empresarial, será más eficiente y su proyección futura se encaminará hacia mejores logros.

Trabajando de una forma eficiente y eficaz, la empresa podrá cumplir con sus objetivos y metas, y de esa manera habrá un mejor servicio y sobre todo con una alta calidad, que es lo que contribuirá a mantener una imagen empresarial calificada.

3.2.4. Descripción de procedimientos

En cada una de las áreas que se deben de implementar, es necesario detallar ciertos procedimientos, en los cuales se detallan las formas exactas en que deben desarrollarse las actividades, ya que son guías de acción más que de pensamientos.

Los procedimientos son aquellos planes formulados dentro de las políticas establecidas, cuya finalidad es la de señalar la secuencia cronológica más eficiente, destinada a obtener los mejores resultados en cada función concreta realizada dentro de una empresa.

Hay que tener claro que un procedimiento, es la descripción de cómo cada una de las serie de tareas se van a llevar a cabo, cuando va a realizarse y por quién.

Los procedimientos que hay que considerar en una de las áreas de la empresa son los siguientes:

- Procedimiento de reclutamiento de personal.
- Procedimiento de selección de personal.
- Procedimiento para elegir capacitación.
- Procedimiento para hacer una evaluación de desempeño.

3.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional, es el pilar de un sistema administrativo, a continuación se mencionara lo mas importante que debe de tomarse en cuenta en una estructura organizacional.

3.3.1. Integración de personal en la organización

Esta función, consiste en tres actividades relacionadas: reclutamiento, selección y colocación.

3.3.1.1. Reclutamiento

Las actividades de reclutamiento, permiten aumentar el grupo de candidatos que se podrían seleccionar para un puesto. El reclutamiento puede ser interno, esto es en la empresa (considerando empleados actuales que trabaje eficiente y se puedan superar) o bien externo.

Las ventajas del reclutamiento interno son, que los empleadores conocen a sus empleados y éstos conocen a la empresa, entonces se les facilita el trabajo que van a desempeñar. Mientras que el reclutamiento externo, sus candidatos desconocen como es la forma de trabajar de la empresa.

Los medios de reclutamiento que se pueden mencionar y recomendar son: por medio de Internet, los anuncios en periódicos, estas dos formas de reclutar son las más comunes y usadas.

3.3.1.2. Selección

La selección se fundamenta en el reclutamiento, e implica la decisión de qué solicitante contratar. Tan importantes como son estas decisiones, muchas veces son desafortunadamente efectuadas de la forma más descuidada.

Los instrumentos que se deben utilizar para una buena selección son los siguientes:

- Las solicitudes y currículos, que son los que proporcionan información básica sobre los empleados potenciales.
Con el fin de efectuar un primer recorte entre los candidatos, se deben de revisar los perfiles de puestos y sus antecedentes, analizar si realmente conviene o no para el puesto que se necesita. Regularmente, las solicitudes incluyen información sobre el nombre del solicitante, nivel educativo, experiencia laboral y otros. Aunque proporcionan datos importantes, las aplicaciones y currículos tienden a no ser extremadamente útiles para la toma de decisiones de la selección final.
- La entrevista es herramienta más común, en ella la persona encargada de recursos humanos, tiene que ser muy cautelosa sobre lo que pregunta y cómo lo pregunta. Es importante hacer una entrevista estructurada, ya sea la entrevista situacional o la entrevista de descripción de conducta.
- Verificación de referencias es un mecanismo que se debe de comprobar si la persona que es candidata al puesto esta siendo honesta y es verídica la información proporcionada.

- Pruebas de personalidad, esto nos ayudará a conocer la personalidad del candidato, y analizar si realmente podría desenvolverse en el puesto que se ofrece.
- Las pruebas de desempeño, que son procedimientos, en los cuales el solicitante debe llevar a cabo una muestra de trabajo. La mayoría de las empresas aplican algún tipo de prueba para poder tener una idea del desempeño de la persona.

Es por ello, que para la selección de personal que se propone para Asesoría Urbana, es importante utilizar cada uno de los instrumentos mencionados anteriormente.

3.3.1.3. Colocación

Después de la etapa de reclutamiento y selección, la siguiente etapa es la colocación, en Asesoría Urbana se propone realizarla en base a las dos etapas anteriores y sobre todo tomar en cuenta los perfiles del puesto propuestos.

Esto lleva a colocar a la persona solicitante del trabajo en un puesto adecuado y sobre todo que llene todas las expectativas que se requieren, tanto técnicas como humanas.

3.3.2 Descripción de Perfiles de puestos

Entendiendo que el perfil de puesto, es el proceso que permite identificar las aptitudes, cualidades que conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del puesto, deben tomarse en consideración los siguientes elementos:

- Escolaridad y/o áreas de conocimiento.
- Experiencia laboral.
- Condiciones de trabajo.
- Capacidad.

En base a lo anterior expuesto, se pasa a considerar cada puesto requerido:

Gerente General

Misión del puesto:

- Dirigir y formular la política de la empresa, en conjunto con la junta directiva.
- Dirigir, planificar y coordinar las actividades generales de las diferentes áreas y colaborar con sus respectivos gerentes, en todo lo que concierne a sus funciones.
- Representar a la empresa en eventos técnicos, empresariales y sociales.

Funciones principales:

- Definir y formular la política de la empresa.
- Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa con la asistencia de los demás gerentes y colaboradores de cada área, o al menos con dos de ellos.
- Evaluar periódicamente las operaciones y analizar los resultados obtenidos, de proyectos entregados.
- Representar a la empresa en su trato con terceros, tanto en el campo técnico, laboral y social.

Tareas relacionadas:

Entre las tareas relacionadas se tiene la dirección, administración, supervisión y la ingeniería.

Formación y Conocimientos Preferibles:

- Titulación universitaria Superior, Ingeniero Civil.
- Estudios de postgrado, en áreas de Ingeniería Civil o Administración de empresas.

Competencias deseables:

- Flexibilidad mental.
- Destrezas de negociación.
- Capacidad de análisis de información.
- Orientación al cliente interno/externo.
- Liderazgo.
- Firmeza personal.
- Disponibilidad.
- Capacidad de organización.

Gerente Administrativo

Misión del puesto:

- Gestionar y supervisar los recursos humanos, económicos y financieros de la empresa para poder trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad.
- Desarrollar, supervisar y dar seguimiento a los procedimientos administrativos implementados.

Funciones principales:

- Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa.
- Coordinar las tareas de contabilidad y análisis financiero.
- Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.
- Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.
- Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.
- Velar por el bienestar del recurso humano de la empresa.
- Mantener un sistema de comunicación de doble vía con la gerencia general.

Tareas relacionadas:

Entre las tareas relacionadas se tiene la contabilidad general, control de gestión, análisis financiero, auditoría interna.

Formación y conocimientos preferibles:

- Titulación universitaria Superior preferentemente a Ingeniería Industrial o Administración de Empresas.
- Conocimientos de contabilidad, matemáticas financieras, legislación mercantil y fiscal, análisis de inversiones, recursos humanos.

Competencias deseables:

- Capacidad de análisis de información.
- Disponibilidad.
- Destrezas organizativas.
- Habilidades sociales.
- Capacidad de atención y comunicación.

- Dominio en aspectos contables, financieros, presupuestarios y legales.

Gerente de proyectos

Misión del puesto:

- Controlar a los supervisores de los proyectos del área de, topografía y de construcción.
- Desarrollar y supervisar los proyectos de topografía y construcción.

Funciones principales:

- Planificar, organizar y controlar los proyectos de la empresa.
- Coordinar y orientar las tareas con los supervisores.
- Revisar y dar seguimiento a los diseños de las urbanizaciones realizadas.
- Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.
- Analizar, definir y dirigir las inversiones de los proyectos de la empresa en conjunto con la gerencia administrativa.

Tareas relacionadas:

Entre las tareas relacionadas se tiene el análisis del diseño de urbanizaciones, diseño de construcciones, control de proyectos realizados.

Formación y conocimientos preferibles:

- Titulación universitaria Superior Ingeniería Civil.
- Estudios de postgrado, en áreas de ingeniería sanitaria.

Competencias deseables:

- Capacidad de análisis de información.
- Orientación al cliente interno/externo.
- Disponibilidad.
- Destrezas organizativas.
- Habilidades sociales.
- Capacidad de atención.
- Conocimientos básicos de Ingeniería Sanitaria, legales y presupuestarios.

Secretaria

Misión del puesto:

- Organización de agenda, reuniones, viajes, preparación de documentos, filtrado de visitas y llamadas.

Funciones principales:

- Gestionar y mantener actualizada la Agenda de gerentes.
- Atender el teléfono y filtrar las llamadas.
- Atender personalmente a clientes y visitas.
- Recibir y filtrar la correspondencia.
- Elaborar informes y otros documentos.
- Preparar viajes y desplazamientos.
- Organizar reuniones o audiencias.
- Ordenar y mantener actualizado el archivo.
- Mantener un sistema de comunicación ínter gerencial y pública.

Tareas relacionadas:

Entre las tareas relacionadas se tiene la agenda, reuniones, teléfono, informes, archivo.

Formación y conocimientos preferibles:

- Titulación en Secretariado Bilingüe.
- Conocimientos de protocolo, documentación, informática, archivo.

Competencias deseables:

- Flexibilidad mental.
- Capacidad de análisis de información.
- Orientación al cliente interno/externo.
- Disponibilidad.
- Destrezas organizativas.
- Capacidad de atención.
- Ser comunicativa y sociable.

Contadora

Misión del puesto:

- Obtener y registrar datos contables, estadísticos y financieros, y efectuar pagos y cobros.

Funciones principales:

- Hacer asientos en los registros o libros de contabilidad.
- Efectuar cálculos, diversos relacionados con el área administrativa.
- Hacer Transacciones bancarias.
- Calcular los salarios a pagar partiendo de los registros de horas trabajadas por cada trabajador.

- Ejercer un control en tiempo y forma de cobranza.

Tareas relacionadas:

Entre las tareas relacionadas se tiene la contabilidad general y de costes, control de gestión, en algunos casos preparar y pagar las nóminas.

Formación y conocimientos preferibles:

- Titulación de contador, preferentemente nivel universitario medio.
- Conocimientos de contabilidad, matemáticas financieras, legislación mercantil.

Competencias deseables:

- Flexibilidad mental.
- Capacidad de análisis de información.
- Orientación al cliente interno/externo.
- Disponibilidad.
- Destrezas organizativas.
- Capacidad de atención.
- Capacidad numérica y contable.
- Relaciones humanas y comunicativas.

Asistente de Recursos Humanos

Misión del puesto:

- Elaborar e implantar la política de personal, para conseguir que el equipo humano de la empresa sea el adecuado, se sienta motivado y comprometido con los objetivos, que esté profesionalizado y sea capaz de contribuir tanto individualmente como en equipo con los resultados generales de la organización.

Funciones principales:

- Diseñar las guías a seguir en el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación, para garantizar la adecuación del personal de la empresa.
- Impartir, supervisar y dar seguimiento a las capacitaciones del recurso humano.
- Colaborar en la definición de la cultura empresarial, controlando las comunicaciones a nivel interno y facilitando la creación de valores apropiados en cada momento.
- Coordinar las relaciones laborales en representación de la empresa.
- Supervisar y dar seguimiento a la administración de personal.

Tareas relacionadas:

Entre las tareas relacionadas se tiene la selección y evaluación, formación y desarrollo, del recurso humano, compensación y beneficios, organización, administración de personal, relaciones laborales.

Formación y conocimientos preferibles:

- Estudiante universitario de preferentemente administración de empresa, recursos humanos.

- Conocimientos de psicología de las organizaciones, técnicas de gestión de recursos humanos, legislación laboral, mercado de trabajo.

Competencias deseables:

- Habilidades para obtención y análisis de información.
- Capacidad de análisis de información.
- Capacidad de síntesis.
- Perspectiva estratégica.
- Disponibilidad.
- Destrezas organizativas.
- Capacidad de atención.
- Tolerancia a la presión.
- Comunicativa.

Supervisor de diseño y topografía

Misión del puesto:

- Supervisar el trabajo de campo, diseño, cálculo y dibujo de las urbanizaciones que se presentan en la empresa.

Funciones principales:

- Diseñar las urbanizaciones.
- Supervisar al personal bajo su cargo.
- Evaluar y rectificar el trabajo de topografía.
- Coordinar las relaciones laborales entre los topografos de la empresa.

Tareas relacionadas:

Entre las tareas relacionadas se tiene el diseño de urbanización, calculo de libretas topográficas, dibujo, formación y desarrollo, organización.

Formación y conocimientos preferibles:

- Estudiante universitario de preferentemente Ingeniería Civil.
- Conocimientos de cálculo, y dibujo, de diseño, drenajes pluviales sanitarios, redes de agua potable.

Competencias deseables:

- Flexibilidad mental de criterios.
- Habilidad para la obtención y análisis de información.
- Habilidades numéricas.
- Perspectiva estratégica.
- Capacidad de atención.
- Tolerancia a la presión.

Supervisor de proyectos

Misión del puesto:

- Supervisar el trabajo del encargado del proyecto que se encuentra en la etapa de construcción, y de los proyectos de Estudio de Impacto Ambiental.

Funciones principales:

- Supervisar al encargado de proyecto.
- Compra de materiales del proyecto.
- Supervisar el buen uso del material.

- Seguimiento de los Estudios de Impacto Ambiental.
- Controlar el cronograma.

Tareas relacionadas

Entre las tareas relacionadas esta la construcción de viviendas, Estudios de Impacto Ambiental, formación y desarrollo, organización.

Formación y conocimientos preferibles

- Estudiante universitario de preferentemente Ingeniero Civil,
- Conocimientos de construcción.
- Conocimientos para realización de estudios de impacto ambiental.

Competencias deseables

- Flexibilidad mental de criterios.
- Habilidad para la obtención y análisis de información.
- Habilidades numéricas.
- Perspectiva estratégica.
- Capacidad de atención.
- Tolerancia a la presión.

Encargado de proyectos

Misión del puesto:

- Supervisar a los trabajadores que están construyendo la vivienda.

Funciones principales

- Supervisar a los trabajadores.
- Control de materiales.

- Inventario de materiales.
- Administrar el cronograma.

Tareas relacionadas

Entre las tareas relacionadas se tiene la construcción de viviendas, control de material de construcción, organización y administración del cronograma.

Formación y conocimientos preferibles

- Estudiante nivel medio preferentemente con experiencia.
- Conocimientos de construcción.

Competencias deseables:

- Flexibilidad mental de criterios.
- Habilidad para la obtención y análisis de información.
- Habilidades numéricas.
- Tolerancia a la presión.

Calculista

Misión del puesto:

- Calcular las libretas de topografía y cuantificar el diseño urbanístico.

Funciones principales

- Calcular libretas de topografía.
- Cuantificar la urbanización.

Tareas relacionadas

Entre las tareas relacionadas se tiene las libretas de topografía, diseño urbanístico, organización.

Formación y conocimientos preferibles:

- Estudiante de Ingeniería Civil.
- Conocimientos de Auto-CAD.

Competencias deseables

- Flexibilidad mental de criterios.
- Habilidad para la obtención y análisis de información.
- Habilidades numéricas.
- Capacidad de atención.
- Tolerancia a la presión.

Dibujante

Misión del puesto:

- Dibujar los proyectos de urbanización y viviendas de construcción

Funciones principales:

- Dibujar los diseños de las urbanizaciones.
- Dibujar juego de planos de construcción.

Tareas relacionadas

Entre las tareas relacionadas se tiene los planos de construcción, diseño urbanístico, organización.

Formación y conocimientos preferibles:

- Estudiante de Ingeniería Civil.
- Conocimientos de Auto-CAD.

Competencias deseables:

- Flexibilidad mental de criterios.
- Habilidad para la obtención y análisis de información.
- Habilidades numéricas.
- Capacidad de atención.
- Tolerancia a la presión.

Topógrafo

Misión del puesto:

- Conocer por medio de la recopilación de datos la forma de terreno que se urbanizará.

Funciones principales:

- Levantamiento topográfico del terreno a urbanizar.
- Realizar y revisar las libretas topográficas antes de pasarla al calculista.

Tareas relacionadas

Entre las tareas relacionadas se tiene la topografía, apearse al diseño urbanístico y ajustarse a la organización.

Formación y conocimientos preferibles:

- Conocimientos topográficos.
- Conocimientos en la utilización en estaciones totales y semi totales.
- Habilidades numéricas.

Competencias deseables:

- Flexibilidad mental de criterios.
- Habilidad para la obtención y análisis de información.
- Habilidades numéricas.
- Capacidad de atención.
- Dominio de equipos topográficos.

Ayudante de Topógrafo

Misión del puesto:

- Apoyar y ayudar a topógrafo que esta trabajando el proyecto.

Funciones principales:

- Ayudar al topógrafo, cintear, cargar el equipo de topografía.

Tareas relacionadas:

Entre las tareas relacionadas se tiene la topografía, el diseño urbanístico y la organización.

Formación y conocimientos preferibles:

- Conocimientos topográficos.
- Ciertas habilidades numéricas.

Competencias deseables:

- Flexibilidad mental de criterios.
- Habilidad para la obtención y análisis de información.
- Habilidades numéricas.
- Capacidad de atención.

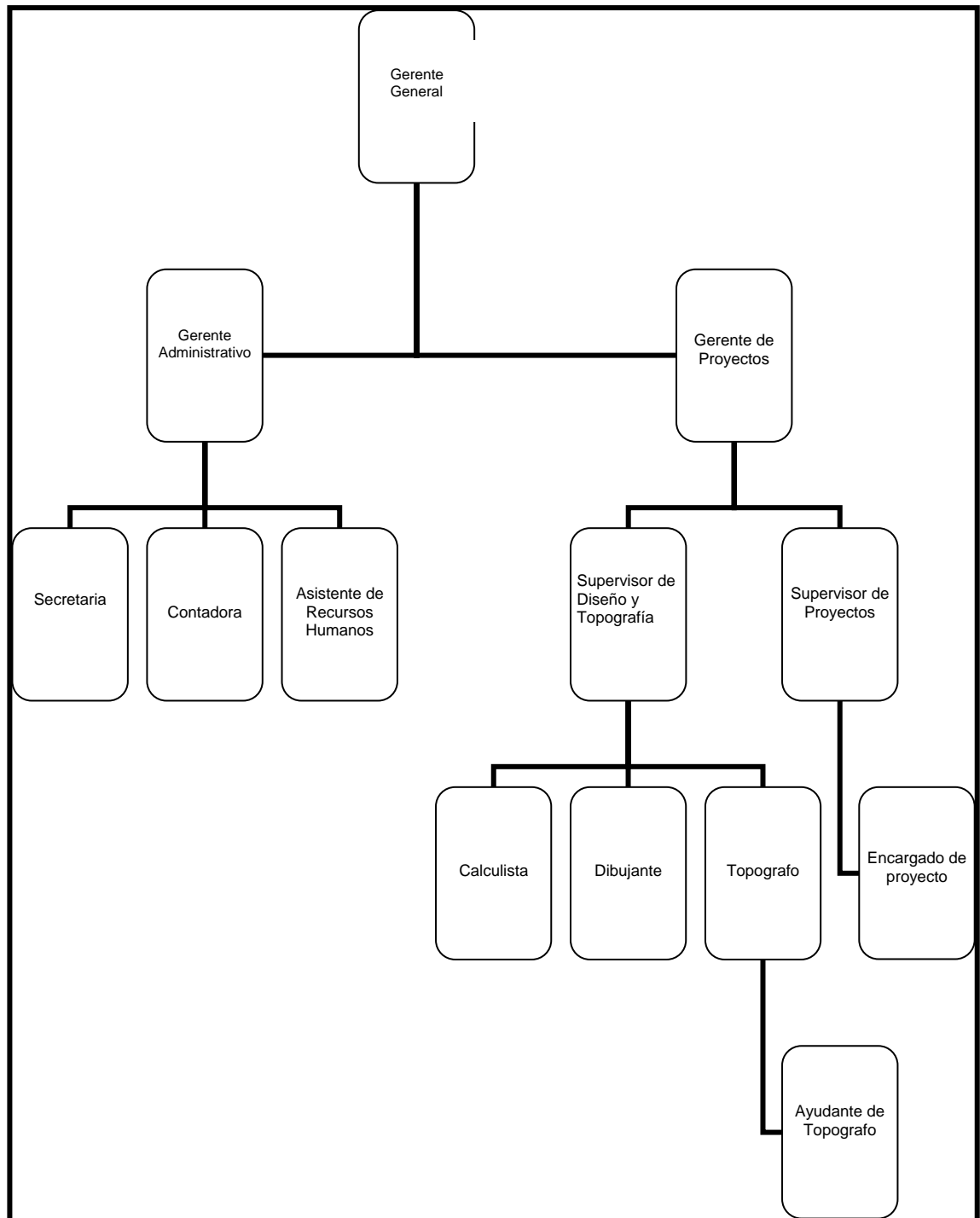
3.3.3 Descripción de Puestos

Los puestos que se requieren para poder implementar un sistema administrativo óptimo son los siguientes:

- Gerente General.
- Gerente Administrativo.
- Supervisor de Diseño y Topografía.
- Supervisor de Proyectos.
- Asistente de Recursos Humanos.
- Secretaria.
- Contadora.
- Calculista.
- Dibujante.
- Encargado de Proyecto.
- Topógrafo.
- Ayudante de Topógrafo.

3.3.4 Organigrama de la Empresa

Figura 2. Organigrama Propuesto para la empresa



Fuente: Elaboración propia con base a la Propuesta del Sistema Administrativo

3.3.4.1 Descripción del organigrama

El organigrama de la empresa que se ha propuesto, se tomó en cuenta cada uno de los puestos de la empresa, mencionaremos cada uno de los niveles de dicho organigrama con sus funciones específicas.

Gerente General:

Su función es supervisar que el trabajo que esta realizando el gerente administrativo y gerente de proyectos, están cumpliendo con sus funciones desempeñando su trabajo de una forma eficiente y eficaz.

El objetivo es que la empresa de un servicio de calidad y sus clientes queden satisfechos para que llegue a ser una empresa competitiva en su área.

Gerente de Administración:

A veces se le denomina gerente o director Económico- Financiero. Este ámbito del organigrama es muy amplio y diverso en funciones y tareas. De hecho a veces se subdivide y separa en:

- Administración.
- Finanzas o Económico- Financiero.
- Contabilidad.
- Recursos Humanos.

Debe de velar por cada una de sus sub-áreas, y analizar cada uno de los resultados de todo lo que se trabaja en dicha área.

Gerente de proyectos:

Es la persona encargada de los supervisores, tanto en el área topográfica como en el área de construcción.

Algunas de sus funciones, es de verificar que se este realizando los trabajos de topografía y de construcción, controlando los tiempos de entrega, costos, etc.

Es importante mencionar que se debe de encargar de los estudios de impacto ambiental, darles el seguimiento adecuado, para poder entregarlos a los clientes a su debido tiempo.

Supervisor de diseño y topografía:

La función de supervisor de diseño, es diseñar las urbanizaciones y velar por que se haga un trabajo de campo eficiente para poder diseñar, calcular y dibujar la urbanización.

El tiene la obligación de rectificar que el trabajo de campo coincida con el trabajo del diseñador, calculista y dibujante, ya que todo va enlazado.

Supervisor de Proyectos:

El supervisor de proyectos tiene dos funciones, la supervisión de la topografía y de las obras que se encuentran en la fase de construcción.

En algún momento controlará los estudios de impacto ambiental.

Secretaria:

Es un apoyo para toda la empresa, ella se encarga de ver todo lo administrativo.

Contadora:

Esta persona se encarga de todo lo económico-financiero, tiene que ver toda la contabilidad de la empresa.

Asistente de Recurso Humano:

Es un apoyo para el gerente administrativo, es el encargado de velar por el recurso humano. Desde el reclutamiento del personal hasta su evaluación de desempeño de cada uno de los trabajadores.

Calculista:

Es el encargado de cuantificar y calcular las libretas topográficas que hay en cada proyecto, él verifica el trabajo de los topógrafos, ya diseñado y calculado el proyecto pasa a manos del dibujante.

Dibujante:

Se encarga de dibujar el diseño del proyecto, y verifica nuevamente el trabajo del topógrafo, junto con el calculista.

Topógrafo:

Es el encargado de ir al terreno a tomar datos para la realización de la libreta topográfica y así poder diseñar, calcular y dibujar la urbanización.

Ayudante de topógrafo:

Es un apoyo para el topógrafo, tienen que trabajar juntos para poder hacer un levantamiento de los terrenos para poder urbanizarlos.

Encargado de proyecto:

El supervisa a las personas contratadas para construir, también de verificar que se utilicen materiales de calidad, y sobre todo que se trabaje con los tiempos establecidos para poder entregar la obra.

3.2.4.2. Descripción general de las áreas de la empresa

La empresa se debe dividir en con tres áreas, la cual son necesarias para poder implementar la propuesta del sistema administrativo, es por ello que se describe por quienes deben de estar conformadas y sus funciones generales:

Área Administrativa:

El área administrativa debe de estar compuesta por un gerente administrativo, secretaria, contador y asistente de recursos humanos.

Cada uno de ellos deben de colaborar para poder implementar el sistema administrativo, y de esa manera poder mejorar dicha área.

Ellos se encargan de velar, por todo lo administrativo, o sea recursos humanos, parte de contabilidad, financiera y económica.

Área Urbanística:

El área urbanística debe de estar compuesta por un supervisor de diseño y topográfica, calculista, dibujante, topografos, y ayudantes de topografos.

Las funciones de cada uno de los que conforman dicha área, deben de trabajar en equipo, tener una buena comunicación, ya que son trabajos dependientes uno del otro, es decir que desde el levantamiento topográfico, dependiendo de ello, se diseña, calcula y dibuja.

Área de Construcción:

Debe de estar compuesta por un supervisor de proyectos y el encargado del proyecto, tomando también en cuenta a los trabajadores subcontratados en cada construcción.

Ellos son los encargados por que el trabajo sea eficiente y eficaz, y se construya conforme a lo que el cliente desee, con el fin de que llene todas las expectativas ajustándose a las reglamentaciones establecidas dentro del área urbanística y de construcción.

Estudios de impacto ambiental:

Debe de estar compuesta por un supervisor de proyectos, se debe de velar por el seguimiento del estudio de impacto ambiental, y trabajarlo de la forma mas eficiente y el tiempo mínimo que se requiere para terminar dicho estudio, esto con el fin de que el cliente se encuentre satisfecho.

3.3.5 Desarrollo de la fuerza de trabajo

El desarrollo de la fuerza de trabajo en una empresa es muy importante, a continuación se presentan lo que se debe de tomar en cuenta y lo que se propone.

3.3.5.1 Capacitación y desarrollo

La capacitación y el desarrollo son programas que ayudan a los empleados a que se preparen integralmente como personas; además, con la capacitación, se le proporcionan al empleado conocimientos sobre todos los aspectos técnicos del trabajo y a motivarlos a su superación personal y profesional.

Se debe de entender esta, como una inversión de la empresa, el empleado la debe de ver como la inversión que hace la organización para el desarrollo en el ámbito laboral de la empresa con la finalidad de que ocupen posibles nuevos puestos o para evitar malos hábitos en el trabajo. La capacitación favorece a la cultura organizacional de la empresa.

Es por ello que deben de hacerse capacitaciones, en las diferentes áreas, para poder lograr que sea competitiva, es decir que proporcione un servicio de alta calidad, y que su recurso humano se supere y se mantenga actualizado.

Al lograr una buena capacitación de personal dentro de la empresa se podrá lograr una serie de beneficios entre ellos:

- Incrementa la productividad de los proyectos.
- Promover la eficiencia del trabajador.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.

- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos durante las capacitaciones.
- Contribuirá a reducir las quejas de personal y proporcionará una moral de trabajo más elevada.
- Facilitará la supervisión del personal.
- Promoverá ascensos sobre la base del mérito personal.
- Contribuirá a la reducción del movimiento del personal, como renuncias, distinciones y otros.
- Promoverá el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

Se propone que se realicen dos tipos de capacitaciones:

- Capacitación de Inducción.
- Capacitación en equipo.

3.3.5.1.1 Visión general del proceso de capacitación

La visión de un proceso de capacitación se debe de basar en lo siguiente:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la empresa.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elaborar la calidad del desempeño.
- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
- Actualizar conocimientos y habilidades.

3.3.5.1.2 Tipos de capacitación

Hay una diversidad de tipos de capacitación los que se proponen para poder llegar a tener los beneficios anteriores mencionados son:

- Inductiva: se da a los trabajadores de nuevo ingreso para que se ambienten en su nuevo puesto que van a incorporarse, es importante que en dicha inducción sea completa. Este tipo de capacitación la debe de impartir alguien que se encuentra dentro de la empresa, ya que se les informara información tanto de su puesto como de la empresa.
- Capacitación en Equipo: está capacitación la puede impartir alguien de la empresa o bien la puede imparte una persona ajena a la institución que tenga los conocimientos necesarios según el tema de capacitación que necesito el recurso humano.

3.3.5.2 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño constituye uno de los subsistemas de la gestión de recursos humanos, siendo un instrumento altamente productivo para la organización, ya que a través de este se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa, en el área de recursos humanos.

Es por ello que se propone evaluar las siguientes áreas para poder lograr realizar una evaluación de desempeño:

- Evaluar los conocimientos del cargo.
- Evaluar su calidad de trabajo.
- Evaluar su responsabilidad.
- Evaluar su iniciativa.
- Evaluar su trabajo en equipo.

- Evaluar su actitud del rendimiento y comportamiento de los empleados.

Los principios que se deben de tomar en cuenta el la evaluación de desempeño son:

- Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
- La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
- La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.
- Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado. Las evaluaciones del desempeño tendrá resultados únicos y particulares para cada empleado.
- Permitirá al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
- El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.
- El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

3.4 Principios de la Dirección

Los principios de la Dirección son herramientas que son indispensables para que exista una buena dirección en una empresa, es por ello, que se tomaron en cuenta para que el sistema administrativo sea funcional y eficiente en la empresa Asesoría Urbana S.A.

Los principios que se proponen son los siguientes:

- *Coordinación de intereses:* El logro del fin común, se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.
- *Resolución de conflictos:* Debe procurarse que los conflictos que aparezcan, se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.
- *Aprovechamiento de conflictos:* Debe procurarse el aprovechamiento del conflicto para forzar el encuentro de soluciones.
- *Motivación:* Es uno de los principios mas importantes, ya que por medio de ella, podemos llegar a lograr que el personal sea mas eficiente en su trabajo. Y se sienta satisfecho de su labor.

3.4.1 Motivación para el desempeño

La motivación es uno de los principios de la dirección, ya que por medio de ella, podemos llegar a ser que nuestro recurso humano sea eficiente y se aproveche a lo máximo.

Esto nos ayuda a que contribuyan a tener un grado de compromiso con la empresa. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la empresa.

Es por ello que se proponen dos formas de motivar al recurso humano:

- Capacitaciones motivacionales.
- Motivación por medio de bonos o incentivos que se les dará al recurso según sea el caso.

3.4.2 Liderazgo

El liderazgo es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el cual, involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

Es por ello que se propone que las personas claves de cada área, sean personas líderes, que puedan influir sobre las personas, para llegar a trabajar de una forma más eficiente y eficaz, acorde de a la misión y visión de la empresa.

3.4.2.1 Características del liderazgo

Un líder efectivo para poder llevar a la empresa a ser competitiva, deben de tener las siguientes características como mínimo:

- Capacidad de comunicarse como líder, debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber escuchar y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

- Inteligencia emocional, debe de tener la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.
- Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a donde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
- Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuales son sus debilidades y busca subsanarlas.
- Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
- Tener carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas.
- Ser Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
- Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
- Un líder esta informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. Un líder debe saber como se

procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

3.4.2.2 Estilo de liderazgo

Se propone que el tipo de liderazgo mas adecuado para la empresa debe de ser del siguiente tipo:

- **Participativo:** Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

3.4.3 Comunicación

La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización, han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva, es muy importante para los gerentes, ya que ella representa el centro común para las funciones administrativas.

La comunicación en una empresa, puede ser verbal o escrita, generalmente se utilizan las dos. Es por ello, que se propone que se utilice las dos tipos de comunicación, dependiendo del mensaje que se transmitirá, ya que muchas veces es indispensable tener evidencia de la misma.

De esa manera se evitará malos entendidos, que se puedan dar, a la realización de un proyecto. Es decir para que un proyecto se lleve a cabo se debe de tener una excelente comunicación a doble vía.

3.4.4 Equipo y trabajo en equipo

Un equipo se define como dos o mas personas que interactúan y se influyen entre si, con el propósito de alcanzar un objetivo común.

Es por ello que se proponen que se formen los siguientes equipos de trabajo, desarrollar una labor eficiente en la empresa:

- Equipos de topografía.
- Equipos de planificación.
- Equipos de control de calidad.
- Equipos de construcción.
- Equipos administrativos.

Los beneficios que se lograran a implementar estos trabajos en equipo son:

- Disminuye la carga de trabajo, ya que varias personas colaboran en determinada acción.
- Se obtienen mejores resultados.
- Se desarrolla el respeto y la participación.
- Permite organizarse de una mejor manera.

- Mejora la calidad.
- Se crea un ambiente agradable, lo que conlleva a mayores rendimientos y entendimiento dentro del personal.

Muchas otras cosas se unen para que esta forma de trabajo se de, la buena comunicación, un buen plan de trabajo, seguimiento a la labor, respeto, saber resolver sus conflictos, cordialidad, reglas conocidas y roles designados.

Se recomienda que los equipos de trabajo, sean formados por un número adecuado de personas, como 5, 7, 11 personas es conveniente que sea un número impar por las decisiones que se tiene que tomar y que se pueden llevar a votaciones.

3.4.4.1 Integración de equipos eficaces

La efectividad de un equipo eficaz, se define con base a tres criterios. En primer lugar, que el rendimiento productivo del equipo cumpla o satisfaga los objetivos del equipo.

En segundo lugar, que los miembros del equipo logren la satisfacción de sus necesidades personales. Y en tercer lugar, que los miembros del equipo, sigan comprometidos con trabajar juntos de nuevo; es decir, el grupo se sienta satisfecho de haber participado. En otras palabras, los equipos eficaces conservan su viabilidad y tienen buenas perspectivas para un éxito repetido en el futuro.

El elemento clave del equipo de trabajo efectivo, es el compromiso con un objetivo común. También se esfuerzan para desarrollar un entendimiento común de la manera en que trabajarán juntos para alcanzar el objetivo. Deben de comentar y ponerse de acuerdo sobre cuestiones tales como, la forma en que asignarán las tareas, las funciones y la toma de decisiones.

El equipo debe desarrollar normas para examinar sus estrategias de desempeño, y estar abiertos para cambiar cuando sea conveniente. Con el objetivo motivador, claro y fuerte, y las estrategias de desempeño eficaces, los empleados integrarán una fuerza poderosa con posibilidad de lograr metas extraordinarias. El objetivo general del equipo, debe traducirse en metas de desempeño específicas y medibles.

Por consiguiente, la integración de un equipo eficaz, debe tener un enfoque en el desempeño, una motivación del equipo de trabajo y una contribución efectiva de los miembros.

3.5 Control

El control debe de consistir en medir y corregir el desempeño individual y organizacional, para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.

El propósito y la naturaleza del control, es fundamentalmente garantizar que los planes de trabajo, tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control debe considerar de cuatro pasos básicos, con el propósito de proporcionar al gerente, medios adecuados para revisar los resultados del trabajo que se realizo, dichos pasos son:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles de tiempos de entrega de los proyecto y de la calidad de servicios.
- Revisar el desempeño a intervalos regulares (semana, mes, año, etc.)

- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios de entrega de proyectos.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

3.5.1 Supervisión de los trabajadores

La supervisión de los trabajadores es una de las partes más importantes, dentro del control, ya que es un sistema eficaz que se debe de implementar.

Se propone que para que exista una buena supervisión, debe de tener las siguientes características:

- Exactitud: Se debe de supervisar que los trabajos realizados deben de tener información exacta para que sea confiable y en un futuro no tener ningún inconveniente.
- Oportunidad: un sistema eficaz de control debe de ofrecer información oportuna. Y los trabajadores deben de ser oportunos según sea la aplicación del proyecto.
- Economía: todo sistema de control debe de justificar los beneficios que proporciona una relación con los costos que representa, tanto para la empresa como para el cliente.
- Flexibilidad: los controles deben ser bastante flexibles, como para adaptarse a los problemas o para aprovechar las nuevas oportunidades.

- **Medidas Correctivas:** Esto es muy importante en la supervisión de los trabajadores, ya que por medio de ellas, podemos hacer que mejore el desempeño de los trabajadores.

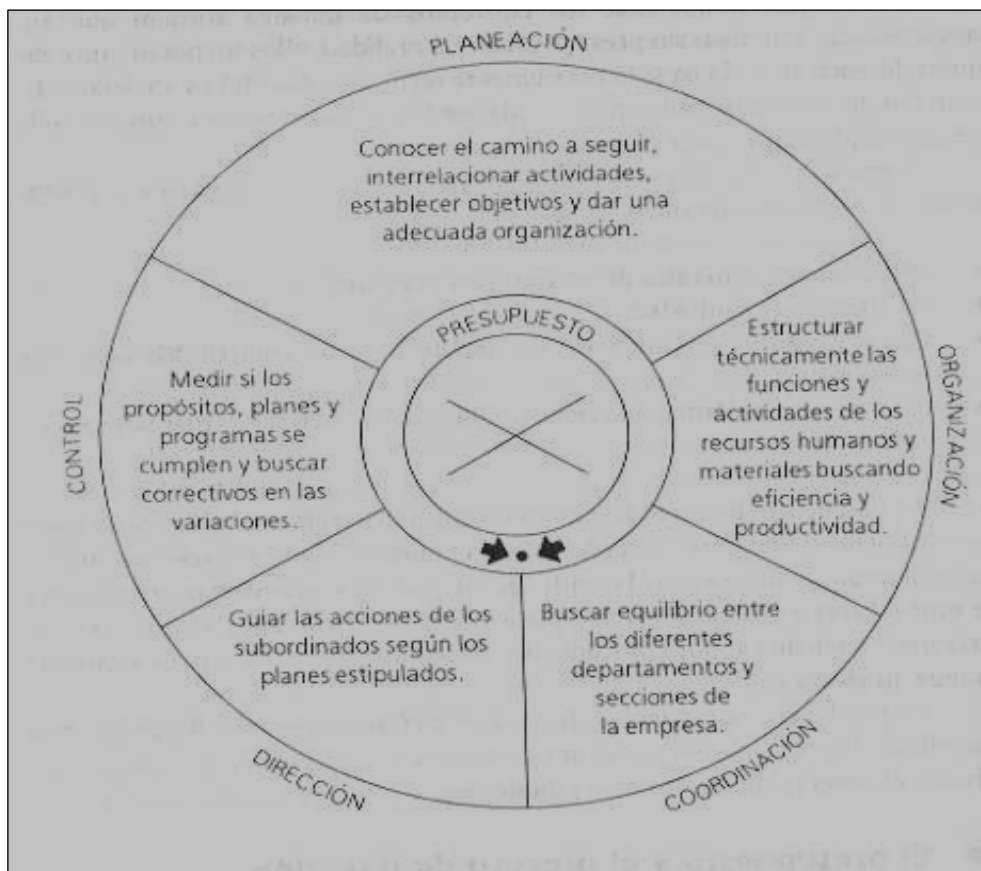
Se propone que las supervisiones deben de ser constante, verificar que realmente el trabajo realizado sea eficaz y eficiente, para en un futuro no tener ningún inconveniente y sobre todo los clientes se encuentre satisfecho con el trabajo que se desempeñó en cada proyecto.

3.5.2 Presupuestación

El buen empresario debe de plantear con inteligencia el tamaño de sus operaciones, los ingresos y gastos, con la cual puesta en la obtención de utilidades, cuyo logro se subordina a la coordinación y relación sistemática de todas las actividades empresariales.

Es por ello que el presupuesto es uno de los elementos más importantes, dentro del control de dicha empresa, ya que sin presupuesto la dirección de la empresa no sabe hacia cual meta debe dirigirse, no puede precisar los campos de la inversión que merecen financiar, y como consecuencia de una administración incorrecta de los recursos económicos, no se llegara a medir el cumplimiento de los objetivos trazados.

Figura 3. Relación del Presupuesto con las Funciones Administrativas



Fuente: Presupuestos. Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Jorge E. Burbano Ruiz. Editorial Mc Graw Hill.

Como podemos observar en la figura anterior la relación que existe entre las funciones administrativas y el presupuesto son importantes, por lo que se debe de realizar un presupuesto para Asesoría Urbana, tomando en cuenta lo siguiente:

Entrada de Efectivo

Cobranza proveniente de Proyectos entregados en el mes

Cobranza proveniente de Proyectos entregados en mes anterior

Cobranza proveniente de Proyectos entregados en dos meses anteriores

Total de Ingresos de efectivo**Egresos de efectivo**

Pagos por las compras a crédito

Sueldos y salarios

Renta

Papelería de Oficina

Mantenimiento de Equipo

Total de egresos de efectivo

Flujo Neto de efectivo = Ingresos de efectivo - Egresos de Efectivo

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1 Implementación del sistema Administrativo

La implementación del sistema administrativo propuesto, nos llevará a planear, organizar, dirigir y controlar la empresa, y de esa manera poder llegar alcanzar nuestros objetivos y metas.

4.1.1 Procedimientos propuestos

Procedimiento de reclutamiento de personal:

Para poder reclutar personal se debe de hacer por medio del siguiente procedimiento que se describe a continuación:

- a) Se debe de analizar el puesto vacante.
- b) Se debe de poner un anuncio ya sea por medio de Internet o en por medio del periódico, dependiendo del puesto vacante, Puesto a nivel universitario (generalmente por Internet) y puesto para trabajo de campo (generalmente por medio de periódico)
- c) Se debe de programar la entrega de la papelería completa
- d) Después de que se realice la entrega la papelería, el encargado de Recursos Humanos se encargara de la siguiente etapa que es la selección de personal.

Es importante mencionar que para el reclutamiento de personal interno se deben de llevar los siguientes pasos:

- a) Analizar el desenvolvimiento laboral dentro de la empresa, analizando a las personas observadas para el puesto vacante.

- b) Entrevistar a las personas posibles que puedan ocupar el puesto, considerando capacidad, conducta y tiempo.

Procedimiento de selección de personal:

El procedimiento de selección de personal se debe de basar en los instrumentos que se utilizar para una buena selección de personal:

- a) Se deben de analizar el perfil del puesto vacante.
- b) Se deben de analizar los currículos, comparándolo con el perfil de puesto vacante, con el propósito que llene las expectativas y requisitos del puesto.
- c) Llamar a los candidatos al puesto para una entrevista inicial.
- d) Se deben de verificar los datos del currículo para tener seguridad que son verídicos.
- e) Se deben de hacer pruebas de personalidad.
- f) Se procede hacer pruebas de desempeño.
- g) Finalmente se define quien fue el seleccionado para el puesto vacante
- h) Se le llama a la persona para darle la fecha de entrevista final, en la cual se le informa que fue seleccionado para formar parte de la empresa.
- i) Se nombrara a la persona seleccionada en el puesto vacante.

Procedimiento para elegir capacitación:

Esto se hará cada 3 meses, en las cuales se deben de realizar un análisis de la calidad de servicio que se esta proporcionando dentro de la empresa y además de considerar las deficiencias y fortalezas que se han observado en el período indicado.

Para ello se necesita:

- a) Análisis de calidad de servicio proporcionado.
- b) Analizar en que área existe ineficiencia.
- c) Considerar el mejoramiento técnico y humano del personal.
- d) Dependiendo de los resultados del análisis se dará la capacitación adecuada para dicha área.

Procedimiento para hacer evaluación de desempeño:

Para poder realizar una buena evaluación de desempeño se debe de hacer por medio del siguiente procedimiento que se describe a continuación:

- Analizar los resultados del trabajo realizado.
- Organizar que cada uno de los jefes de áreas tengan sus respectivas evaluaciones de desempeño.
- Evaluar cada uno de los siguientes aspectos de los trabajadores:
 - a) Evaluar los conocimientos del cargo.
 - b) Evaluar su calidad de trabajo.
 - c) Evaluar su responsabilidad.
 - d) Evaluar su iniciativa.
 - e) Evaluar su trabajo en equipo.
 - f) Evaluar su actitud del rendimiento y comportamiento de los empleados.

4.1.2 Perfiles de puestos

La forma que se implementarán los perfiles de puesto, se basarán en la descripción de puestos, mencionada en el capítulo anterior, en donde se tomo en consideración las necesidades básicas, prioritarias e indispensables que requiere la empresa.

Dichos puesto serán los siguientes:

- Gerente General.
- Gerente Administrativo.
- Supervisor de diseño y topografía.
- Supervisor de proyectos.
- Asistente de Recursos humanos.
- Secretaria.
- Contadora.
- Calculista.
- Dibujante.
- Encargado de proyecto.
- Topógrafo.
- Ayudante de topógrafo.

4.1.3 Integración de personal en la organización

La integración de personal en una organización es una de las partes más importantes ya que en ella incluye el reclutamiento, selección y colocación del personal. Por consiguiente si existe un buen reclutamiento, hay una buena selección y colocación, todo esto nos lleva como resultado a que el recurso humano, esté en el puesto indicado, para poder desempeñar su trabajo de una forma eficiente.

4.1.3.1 Forma de reclutar personal


Se definió que existen dos formas de reclutar personal, todo esto dependerá del puesto que se encuentre vacante.

Las dos formas de reclutar personal se harán por medio de Internet y por medio de publicación de anuncio en el periódico.

Cuando nos referimos pro medio de Internet, la empresa se suscribirá alguna empresa donde se pueda tener acceso a buscar al personal adecuado para el puesto vacante, llenando todos los requisitos y expectativas que se necesita.

Mientras que cuando nos referimos a poner anuncio en el periódico se publicara un anuncio en el periódico de mas circulación en el país, a continuación se presenta un formato de cómo se publicará.

Figura 4. Formato propuesto para reclutamiento de personal

	<p style="text-align: center;">Atención</p> <p style="text-align: center;">Empresa especializada en urbanismo contratará a Topógrafos</p> <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Disponibilidad de horario➤ No mayores de 35 años <p>Ofrecemos:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Estabilidad Laboral➤ Salario competitivo➤ Prestaciones de Ley <p style="text-align: center;">Interesados presentarse con papelería completa a 7 ave 3-74 zona 9 Oficina 300 Edificio 74. De 8:00 a 12:00</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia con base a la Propuesta del Sistema Administrativo.

4.1.3.2 Selección de personal

Para la selección de personal se deben de tener varios instrumentos para tener una buena selección de personal.

- a) Lo primero que se debe de hacer para poder llevar a cabo la selección de personal es tener la papelería completa del interesado al puesto vacante, junto con ello tener la solicitud de empleo. A continuación se presenta el formato de la solicitud de empleo que se diseñó.

Figura 5. Solicitud de Empleo Propuesta



Asesoría Urbana S.A.

7 ave 3-74 zona 9 Edificio 74 Tercer Nivel Oficina 300

Tel: 23340089 – 23626500

Nombre completo: _____

Dirección exacta de su domicilio: _____

Empleo solicitado: _____

Teléfono de Casa: _____ Teléfono Móvil: _____

DATOS PERSONALES

Edad actual: _____ Lugar de nacimiento: _____

Fecha de nacimiento: _____ Estado Civil _____

Profesión u oficio: _____ Nacionalidad: _____

Cédula de Vecindad No. _____

Nombre del Padre: _____

Nombre de la Madre: _____

Nombre del esposo (a): _____

Número de hijos: _____ Edades: _____

NIVEL EDUCATIVO

Primaria SI NO

Básicos SI NO

Diversificados SI NO

Universitario SI NO

Otros: _____

EXPERIENCIA LABORAL

Empresa: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ Puesto que ocupó: _____

Motivo de Retiro _____ Salario: _____

.....Continuación

Empresa: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____ Puesto que ocupo: _____ Motivo de Retiro _____ Salario: _____
Otras Experiencias: _____
REFERENCIAS LABORALES
Nombre: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____
Nombre: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____
REFERENCIAS PERSONALES (Referencias que no sean familiares)
Nombre: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____
Nombre: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____
Lugar y Fecha: _____ _____
_____ Firma del Solicitante
Vo.Bo. _____

Fuente: Elaboración propia con base a la Propuesta del Sistema Administrativo.

- b) Después se debe de realizar la entrevista con el candidato al puesto vacante
- c) Se Verificará cada uno de los datos dados por el candidato al puesto
- d) Realizar sus respectivas pruebas de personalidad y desempeño.

Todo esto se debe de hacer en base al procedimiento de selección de personal, mencionado anteriormente.

4.1.3.3 Colocación de personal

La colocación de personal se realizará en base a la selección que se realice, es importante verificar nuevamente que la persona que se colocó en el puesto vacante llene todas las expectativas que se requieren.

Es importante mencionar que en la colocación, el jefe inmediato debe de darle toda la información sobre sus funciones en el su puesto, y ampliarle cada uno de los puntos que se dan en la capacitación de inducción al nuevo miembro de la empresa.

4.1.4 Tipos de capacitación al personal

Se Planificarán los tipos de capacitación, para el recurso humano de Asesoría Urbana, una capacitación por inducción y otra capacitación en equipo, dependiendo de las necesidades que se presenten.

A continuación, se describe como se llevarán a cabo cada una de las capacitaciones, esto se debe de implementar trimestralmente o cuando sea necesario en forma grupal, mientras que en la inducción dependerá ser para el personal nuevo que se contrate.

4.1.4.1 Inducción

La inducción general denominada también incorporación o acomodamiento, tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa, las funciones de la empresa y se integre a su puesto de trabajo, considerando las políticas internas de la organización.

El área de recursos humanos es el responsable de brindar al recién llegado a la empresa, información precisa acerca de los siguientes aspectos:

- Historia y evolución de la empresa.
- Su estado actual.
- Objetivos de la empresa.
- Describirle todas las características funciones del puesto que ocupara.
- Medios de trabajo que se utilizan en la empresa.
- Enseñarle la visión, misión y política de calidad de la empresa.

La inducción específica se aplica a recién llegada a la empresa y a todas las áreas internas, el responsable de esta inducción es el jefe inmediato de la persona que se encuentra en capacitación, en la cual la hará mediante las siguientes acciones:

- Presentación entre el recurso humano.
- Mostrar el lugar de trabajo.
- Objetivos de trabajo del área.
- Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios.
- Mostrar principales instalaciones de la empresa.

Resulta favorable brindar estas informaciones a pesar que algunas de ellas ya son conocidas por el nuevo trabajador, ya que el jefe inmediato las puede dar una información más amplia, de como se dio en la inducción general.

Ambas, las Inducción general y Específica se completaran en el marco de los primeros 30 días de trabajo, es conocido que si consume más tiempo del necesario deja de ser efectiva.

Es importante mencionar que la inducción se dará cuando haya personal nuevo en la empresa, por lo que no se tiene una candelarización específica.

4.1.4.2 Capacitación en equipo

La capacitación en equipo en esta empresa, debe considerarse de mucha importancia, ya que por medio de ella, su recurso humano podrá desempeñar cada día que pase un trabajo con mayor eficiencia en base al tipo de trabajo de los proyectos que se realicen, puesto que los diseños las mediciones y los cálculos deben de ser precisos y generalizados acorde al tipo de trabajo de dicha empresa.

La capacitación tiene tres finalidades importantes:

- Preparar y sensibilizar al quipo de trabajo para que sean disciplinados al realizar sus actividades con calidad presición y eficiencia.
- Brindar al equipo de trabajo los conocimientos y la capacitación técnica necesaria, acorde a los cambios tecnológicos del medio.
- Hacer que el equipo de trabajo participe en forma consciente para desarrollar una labor satisfactoria para ambas partes.

4.1.5 Evaluación del desempeño

Para la evaluación de desempeño se realizara en base al procedimiento de evaluación de desempeño que se propuso.

Implementando el formato diseñado de evaluación de desempeño, que se encuentra en el anexo 1, y tomando en consideración cada una de las áreas que se evaluaran.

4.1.6 Motivación para el desempeño

La motivación de desempeño, se hará en base a los resultados de la evaluación de desempeño. Con el fin de poder mejorar cada uno de los aspectos evaluados, en los trabajadores de cada área, se analizará minuciosamente los resultados de la evaluación.

Se darán incentivos por áreas, dependiendo del desempeño en su trabajo y también dependiendo del mejoramiento que se puede dar en el período entre una evaluación y otra.

Es importante que al recurso humano se le motive según su desempeño y para ello, se toma en cuenta la eficiencia y eficacia de cada uno de los trabajadores.

4.1.7 Estilo de liderazgo

Es importante que se analice que tipos de liderazgos existen en la empresa, es por ello que para poder detectar quienes son los jefes líderes en la empresa se analizara a cada uno de ellos.

Al analizar el comportamiento de cada uno de los jefes de área de la empresa, allí detectaremos el tipo de liderazgo que tienen nuestros responsables de cada área. Ya que eso puede influir en el desempeño de cada una de las áreas.

Se debe de analizar que si el responsable de un área, posee un tipo de liderazgo un poco negativo (rienda suelta), se debe de evaluar si realmente es conveniente que se encuentre en ese puesto, ya que esto, puede traer consecuencias para la empresa, porque como ya se sabe, el líder tiene dominio sobre el personal a cargo y tiene mucha influencia sobre ellos.

Esto se debe empezar en las áreas que se encuentran con deficiencia, ya que eso puede ser una de las causas del porqué esa área esta fallando.

Para realizar este análisis se deben de verificar si realmente, el jefe de área tiene las siguientes características:

- Empuje.
- Motivación de liderazgo.
- Integridad.
- Confianza en si mismo.
- Conocimiento de su área.

Ya teniendo dichas características podemos definir que tipo de líder se tiene en cada una de las áreas. Para ello se debe de poner atención a el desempeño de tareas y el mantenimiento del grupo, para poder llevar a cabo esto, se diseñó una encuesta que se encuentra en el anexo.

Finalmente cuando se pasa esta pequeña encuesta se puede analizar con facilidad que tipos de liderazgo se tiene en cada área, claramente uniendo el análisis personal que se hizo de cada uno de los jefes de área.

4.1.8 Tipos de comunicación adecuada

Actualmente en Asesoría Urbana, se está utilizando la comunicación verbal, y no se esta aplicando adecuadamente, es por ello que se hace necesario establecer un canal de comunicación adecuado, tanto verbal como escrito, con el fin de que el trabajo realizado sea mas eficiente y eficaz.

Para tener una mejor comunicación se recomienda buscar una interacción adecuada entre todo el personal de la empresa, para tal efecto propongo que se implemente lo siguiente:

- a) Se debe de comunicar por medio escrito (por medio de la red) las fechas y horas de las reuniones que se realicen en la empresa.
- b) Debe implementarse minutas, que contengan todos los puntos que se hablen en cualquier reunión que se realice y enviar por correo electrónico una copia de de dicha minuta a cada una de las personas que participaron en la reunión.
- c) Cuando se realicen cambios en los proyectos que se están realizando, se debe de comunicar de una forma verbal y escrita a las personas involucradas, esto con el objetivo que no hayan mal entendidos en la realización del proyecto y sus cambios.
- d) Realizar reuniones al inicio y final de cada uno de los proyectos que se están realizando, de esa manera pueden analizarse los diferentes aspectos positivos y negativos que aparezcan en el transcurso del desarrollo del proyecto.
- e) Realizar periódicamente reunión con Gerencia para poder analizar y evaluar los resultados, objetivos y metas de los proyectos y de la empresa en general.

- f) Atender la comunicación de doble vía, tanto del personal de campo como del personal técnico y de oficina, con el propósito de tomar en consideración todas las sugerencias y recomendaciones que aparezcan en el desenvolvimiento de las actividades laborales.

4.1.9 Equipos y trabajo en equipo

Los equipos de trabajo que se implementaran en la empresa, con el objetivo mejorar la calidad de servicio, son los siguientes:

- a) Equipo de Topografía:

Este equipo de trabajo estará conformado por un topografo, dos cadeneros y dos ayudantes. Este equipo se encargara de medir los terrenos, y tomar los datos respectivos.

- b) Equipo de planificación:

Esta conformado por un diseñador, un calculista y dos dibujantes, su objetivo es calcular los datos que le proporcione el equipo de topografía, para después diseñar y luego dibujar el proyecto.

- c) Equipo de Control de Calidad:

Por medio del equipo de control de calidad, podemos entregar con una alta calidad cada uno de los proyecto, este esta conformado por dos supervisores de calidad. Ellos tienen como objetivo minimizar errores en los planos que se estén realizando. Este equipo debe presentar mensualmente del porcentaje de planos corregidos, planos aceptables.

Por medio de estos resultados podemos poner metas en esa área para llegar a ellas, con el fin de entregar proyectos de calidad y que nuestros clientes queden satisfechos en tiempo y forma.

d) Equipo de Construcción:

El equipo de construcción esta conformado por un supervisor de proyectos, encargado de proyectos con su respectivo personal (albañiles) para poder llevar a cabo la construcción.

e) Equipo Administrativo:

El equipo administrativo esta conformado por toda el área administrativa de la empresa, incluyendo a la parte de Recursos Humanos, que es una de las áreas más importantes, ya que ellos se encargan de velar por el personal de la empresa, sus capacitaciones respectivas, motivaciones, evaluación de desempeño, su estructura organizacional y otros.

4.1.9.1 Integración de equipos eficaces

Para que pueda existir una buena integración de equipos eficaces, debe de analizarse los resultados de la efectividad de cada uno de los equipos que se implementarán.

Se debe de tomar en cuenta en enfoque en el desempeño del equipo de trabajo, la motivación que tiene dicho equipo y sobre todo la contribución de cada uno de los miembros de cada uno de los equipos.

Se deben de fijar metas cada mes, para poder mejorar el trabajo que desempeñan, deben de tener una muy buena comunicación, entre todos los miembros del equipo, ya que la comunicación es lo primordial para que se pueda llevar un proyecto, y se pueda entregar en el tiempo estipulado y con la mejor calidad, para que los clientes queden satisfechos y llenen sus expectativas.

Otro de los aspectos que se deben de tomar en cuenta en la integración de equipos eficaces, es como manejar los conflictos que se puedan dar en el equipo.

El manejo de conflictos, es muy importante ya que se debe de tener como objetivo que dichos conflictos que se puedan dar sean productivos, esto quiere decir que los involucrados consideren que se han beneficiado y no que han perdido como consecuencia del conflicto.

Para manejar dichos conflictos el líder del equipo de trabajo debe de realizar una estrategia de cuatro etapas:

- a) Investigación.
- b) Decisión.
- c) Actuación.
- d) Seguimiento.

Por medio de estas cuatro etapas pueden superar el conflicto que se pudo dar en los equipos de trabajo, y al mismo tiempo ver la parte positiva de ello.

4.1.9.2 Motivación del equipo de trabajo

La motivación para el equipo de trabajo es muy importante, ya que el recurso humano puede desempeñar cada día que pasa mejor su trabajo, por medio de la motivación que pueda dar la empresa para ellos.

Las formas de motivar a los equipos de trabajo que se implementarán son las siguientes:

- a) Esta motivación puede ser por medio de capacitaciones motivacionales, en la cual su objetivo es que la persona se sienta motivada, y tenga una autoestima alta, ya que en el transcurso del trabajo que se esta desempeñando pueden suceder inconvenientes que puedan desanimar al personal, y ya no puedan desempeñar de la misma forma su trabajo.
- b) Otra forma de motivar a los equipos de trabajo, es que se les de un bono o incentivo por llegar a metas establecidas en cada uno de los equipos.
- c) También otra forma de motivar a los equipos de trabajo es darle un reconocimiento de su buen desempeño laboral, ya que eso los motiva para desempeñar su trabajo de una forma más eficiente y eficaz.

5. SEGUIMIENTO

5.1 Mejoras a procedimientos propuestos

Según el seguimiento que se les dio al implementar los procedimientos propuestos podemos decir lo siguiente:

Procedimiento de reclutamiento de personal:


Se observó al implementar este procedimiento, que hubo mucha demanda de solicitantes, con la dificultad presentada de pocos niveles técnicos y de estudios.

Por lo tanto, hay que combinar el procedimiento planteado con un reclutamiento directo en base a los contactos que se tiene con la competencia, esto quiere decir que es conveniente que las personas que desean obtener el puesto vacante, tengan experiencia en el área que se necesita y que en su papelería presenten carta de recomendaciones, que ya han trabajado en esa área.

De esa manera será mas óptimo implementar el procedimiento propuesto, ya que bajara la demanda de solicitantes. Por que se indicará en el formato de publicación de anuncio la experiencia que deben de tener.

A continuación se presentará el formato con mejoras, que se publicará en el periódico, para que disminuya la demanda de solicitantes, como se dijo anteriormente este problema se dio en el área de campo.

Figura 6. Nueva formato propuesto para reclutamiento de personal



Atención

**Empresa especializada en urbanismo
Contratará a Topógrafos**

Requisitos:

- Experiencia mínimo 2 años
- Experiencia en manejo de Equipo topográfico
- Cartas de Recomendaciones donde se verificara de su experiencia
- Disponibilidad de horario
- No mayores de 35 años

Ofrecemos:

- Estabilidad Laboral
- Salario competitivo
- Prestaciones de Ley

**Interesados presentarse con papelería completa a 7 ave 3-74
zona 9 Oficina 300 Edificio 74. De 8:00 a 12:00**

Fuente: Elaboración propia con base a la Propuesta del Sistema Administrativo.

Procedimiento de Selección de personal:

Se considerara recomendaciones en base a su historial laboral, para complementar los pasos del procedimiento antes mencionado, con el propósito de optimizar la calidad de la selección de personal y así enriquecer con elementos bien calificados al personal en cada una de las áreas.

Al cumplir el procedimiento de reclutamiento de personal, con los cambios recomendados en el anuncio que se publicará, obviamente la selección de personal se hará de una manera menos compleja.

Procedimiento para elegir Capacitaciones:

Tomando en cuenta la planificación de capacitaciones, que se implementaron, se observó que, se debe de elaborar en una forma mas precisa y puntual los temas deficientes que se han obtenido en el procedimiento, además se hace necesario, tomar en cuenta las capacitaciones, que se deben de hacer, para el manejo de equipos adquiridos con una tecnología más compleja ya que se observo poco dominio de los equipos modernos.

Procedimiento para la Evaluación de Desempeño:

Considerando los resultados de las de las evaluaciones de desempeño, se debe de colocar en el procedimiento, una mejor orientación al personal para que se concienticen que están siendo evaluados constantemente y así ellos se percaten de la necesidad de cuidar su desempeño laboral, ya que con ellos podrían lograr además de su rendimiento oportunidades de ascensos, mejoras salariales y oportunidades de participar en capacitaciones especiales.

5.2 Integración de personal de la organización

Como ya se sabe, la integración de personal que se implemento en la empresa, consta de tres etapas: el reclutamiento, selección y colocación.

Al darle seguimiento a la integración, se llegó a las siguientes recomendaciones:

- Cambiar el diseño del formato que se publicara en el periódico al momento de reclutar personal.

En el cual se especifica que se debe de tener experiencia laboral, con el propósito de que disminuya la demanda de solicitantes, ya que se observó que las personas que se presentaron tiene niveles técnicos bajos, prácticamente con poca experiencia.

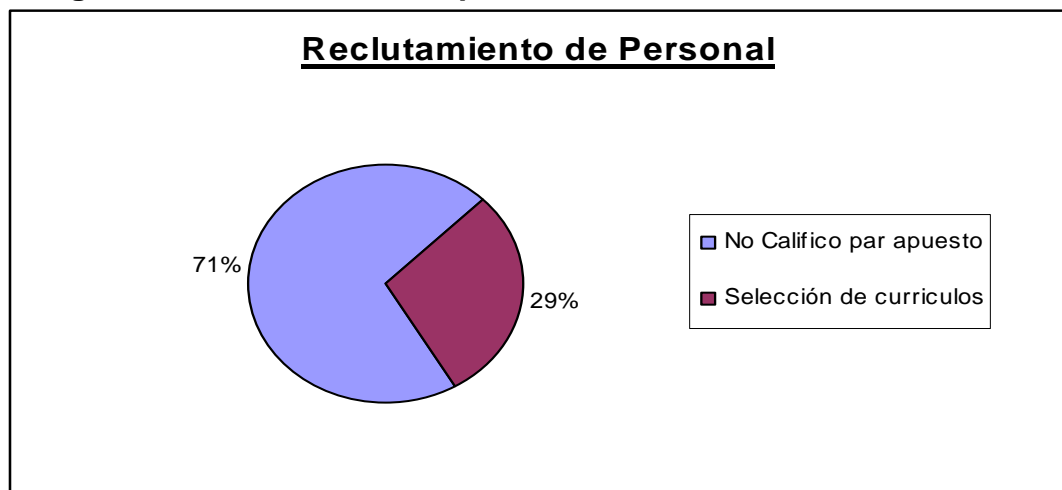
- Pedir cartas de recomendación para verificar de la experiencia en el área, para poder implementar de una forma mas eficiente la selección de personal, ya que se facilitará que se realice una mejor selección para el puesto vacante, y así colocarlo lo mas pronto posible en el puesto.
- Solicitar experiencia laboral como mínimo 2 años, para evitar inconvenientes en un futuro, cuando la persona ya este ocupando su puesto de trabajo.
- Al realizar este cambio se debe de tomar en cuenta las recomendaciones y experiencias para poder hacer una selección de personal más óptima.
- Se debe de mencionar que en el caso de la forma de reclutar por medio de Internet, fue muy óptima, ya que se logro lo que se propuso, se encontraron a las personas indicadas para los puestos vacantes y sobre todo estas personas llenaban las expectativas que se requerían para que ocuparan los puestos.

5.2.1 Resultados

A continuación se presentan los resultados del seguimiento en la integración de personal:

- Se analizó, que el personal de topografía no se daba a vasto con el trabajo, así que se llegó al acuerdo de que se contrataran dos topógrafos, para lo cual se utilizó, el formato que se diseñó en la propuesta, para poder realizar el reclutamiento y se llegó a los siguientes resultados:

Figura 7. Reclutamiento de personal selección de currículos



Fuente: Resultados de implementar integración personal.

La gráfica nos indica que del número de personas, que se presentaron a dejar su papelería, el 71 % no es apto para el puesto vacante, mientras que el 29 % de las personas tiene su papelería completa.

- Solo que se observó que de este 29% la mayoría no tenía la suficiente experiencia para el puesto vacante.

Figura 8. Experiencia del personal reclutado



Fuente: Resultados de implementar integración personal

Se puede observar en la gráfica que ninguna de las personas que se presentaron tienen la experiencia suficiente para el puesto vacante, se observa que un 93% no tienen la experiencia suficiente (incluyendo el manejo de equipo topográfico) y un 7 % tienen una experiencia regular. Es por ello que al ver la situación, que se presentó, se debe de especificar en el diseño del anuncio que si deben de tener experiencia, para no tener inconvenientes al implementar el procedimiento de reclutamiento de personal.

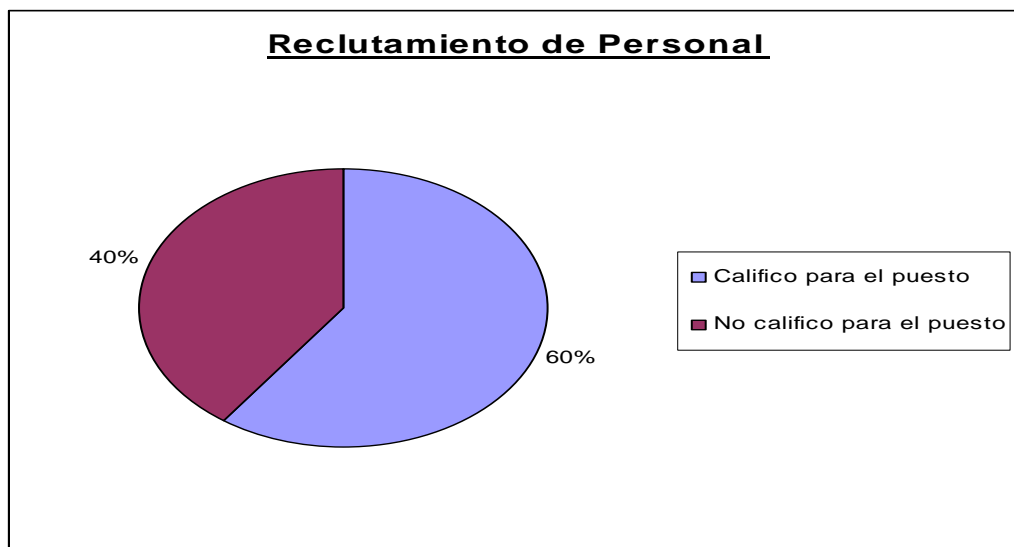
Otro punto que se observó es que todas las personas que se presentaron, adjuntaron cartas de recomendación, es por ello que se deben de presentar su papelería completa.

5.2.2 Mejoras

Al darle seguimiento a la integración de personal, se obtuvieron las siguientes mejoras:

- Se implementó la forma de reclutar el personal por medio de Internet, ya que se necesitaba el asistente de recursos humanos, y se llegaron a los siguientes resultados, respecto al número de personas que se les llamo para que llevaran su documentación necesaria.

Figura 9. Selección de personal



Fuente: Resultados de implementar integración personal.

Se puede observar que el 60 % de las personas son aptas para el puesto, mientras que un 40% no cumplían con la mayoría de expectativas deseadas para el puesto vacante. Es por ello que se ven los resultados positivos con esa forma de reclutar personal, ya que de esa manera se puede llegar a seleccionar a la personal indicada al puesto vacante y colocarla de inmediato.

- Se implementó el diseño del formato de solicitud de empleo, el cual fue algo positivo para la empresa, ya que por medio de ello se pudo actualizar datos del recurso humano actual y para el que se reclutó. Es por ello que se realizó la actualización de expedientes del personal. Esto, con el fin de tener todos los datos actualizados del recurso humano, por cualquier inconveniente que se pueda dar mientras son miembros de la empresa.

5.3 Verificación de capacitación

Al darle seguimiento a la capacitación, se llegó a ver la efectividad que hubo en la capacitación de inducción. Ya que las personas que fueron contratadas, se les dio su respectiva capacitación de Inducción, para mayor facilidad en la colocación del puesto.

En el momento en que exista la necesidad de contratar personal nuevo, se debe de hacer este tipo de capacitación, y es importante realizar una capacitación de inducción a su puesto cuando exista reclutamiento de personal interno, esto quiere decir que es cuando una persona que ya es miembro de la empresa se debe de también dar una capacitación de inducción, solo que del puesto a que lo ascendieron, o que lo cambiaron de puesto.

Es importante en la capacitación en equipo, tomar en cuenta capacitaciones de manejo de equipo topográfico, ya que durante este tiempo no se realizaron, este tipo de capacitación, y es importante que cada uno de los topografos, cadeneros y ayudantes, sepan y tomen experiencia en el uso de dichos equipos, y sobre todo si existen equipos con mas tecnología, para que también exista superación personal de dicho recurso humano en esa área.

En lo que respecta a las capacitaciones de motivación fueron exitosas, ya que se observó que el recurso humano, participó y salió muy motivado, y sobre todo con una muy buena autoestima personal, y al ver esos resultados, nos podemos dar cuenta que su rendimiento laboral a aumentado, y la eficiencia y eficacia del recurso humano mejoró. Es por ello que es importante seguir tomando en cuenta ese tipo de capacitación, y si es posible tratar de hacerlas más frecuentes.

5.3.1 Programa de Capacitación

A continuación se presenta el programa de capacitación con los temas que se presentaran en cada una de las capacitaciones, sin tomar en cuenta la capacitación de inducción, ya que dicha capacitación se realiza al momento, que ingresa un nuevo miembro a la empresa.

A continuación se presenta los temas que se impartirán para las capacitaciones futuras, sin tomar en cuenta las capacitaciones con temas libres, dependiendo de los inconvenientes que se pueden estar dando con el tiempo.

Posibles temas para las capacitaciones para el personal:

- Formas de alcanzar el éxito.
- Trace su camino al éxito.
- La auto motivación.
- La comunicación oral.
- La comunicación interpersonal y la oral estratégica.
- Comunicación en grupo.
- Identidad y autoestima.
- La actitud emprendedora.
- Control de Calidad para un servicio.

- Estrategias para mejorar tiempos de entrega de Proyectos Urbanísticos.

Dichos temas se tomaron en cuenta, con el objetivo de mejorar las ineficiencias que se observaron.

5.3.2 Mejoras de capacitación

Se implementaron las capacitaciones para el recurso humano, ya que no existían, por lo que mejoraron ciertos aspectos de la empresa, al implementar dichas capacitaciones, al mismo tiempo se observaron ciertos puntos que faltan para poder mejorar las capacitaciones implementadas.

Algunos de los puntos observados son los que mencionaremos a continuación y también se mencionaran algunas recomendaciones tanto para implementar una capacitación más profesional como para mejorar la actual.

- Realizar capacitaciones de motivación personal con más frecuencia.
- Realizar capacitaciones de equipos de topografía, ya que se observo que si compraron nuevos equipos con una mejor tecnología y los topografos deben de saber el manejo de dicho equipo.

5.4 Evaluación de Desempeño

Se pudo observar que en la evaluación de desempeño, que se realizo se pudieron detectar varios puntos que nos ayudaran a mejorar la eficiencia y eficacia de el desempeño de cada una de las personas que se le pasaron la evaluación de desempeño.

5.4.1 Resultados de la Evaluación de Desempeño

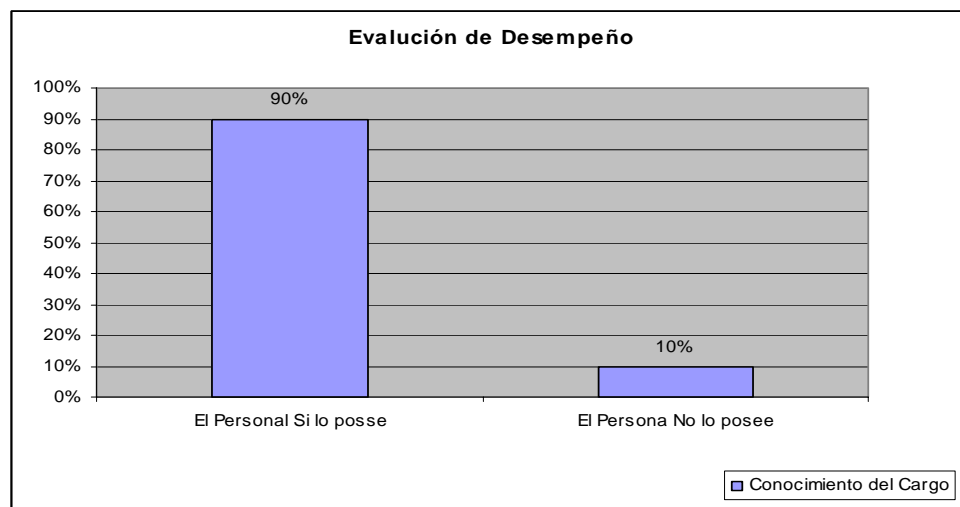
Los aspectos que se tomaron en cuenta en la evaluación de personal son los siguientes:

- Conocimiento del cargo.
- Calidad de trabajo.
- Responsabilidad.
- Iniciativa.
- Trabajo en equipo.
- Actitud.

En cada una de ellas se obtuvieron resultados, que a continuación mencionaremos:

- **Conocimiento del cargo:** al implementar la evaluación de desempeño, se pudo observar que el conocimiento del cargo, esta bastante alto, por lo que en esa área el personal no se encuentra ineficiencia.

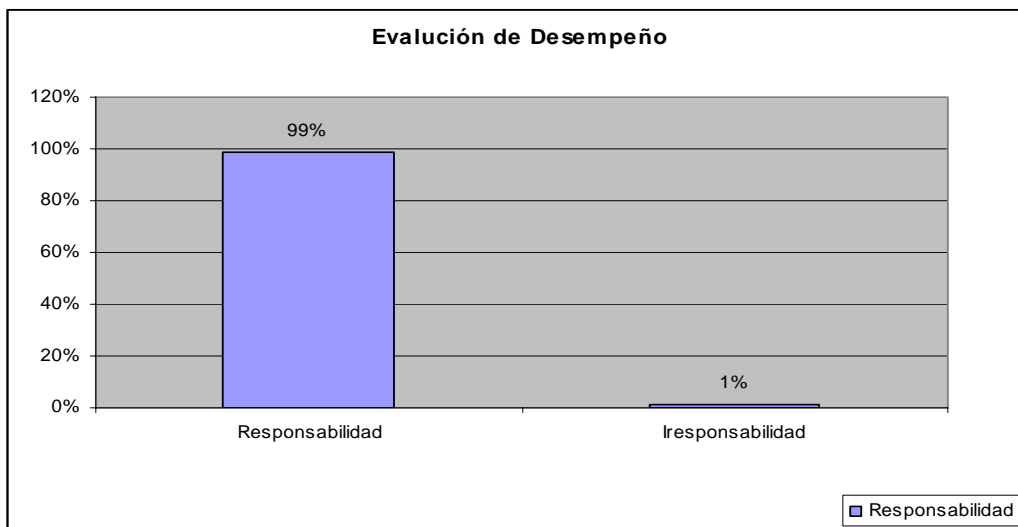
Figura 10. Conocimiento del Cargo en evaluación de desempeño



Fuente: Resultados de Evaluación de desempeño del personal.

- **Responsabilidad:** se observó en los resultados, que el personal de la empresa es responsable, por lo que no tenemos inconvenientes en esa parte de lo evaluado.

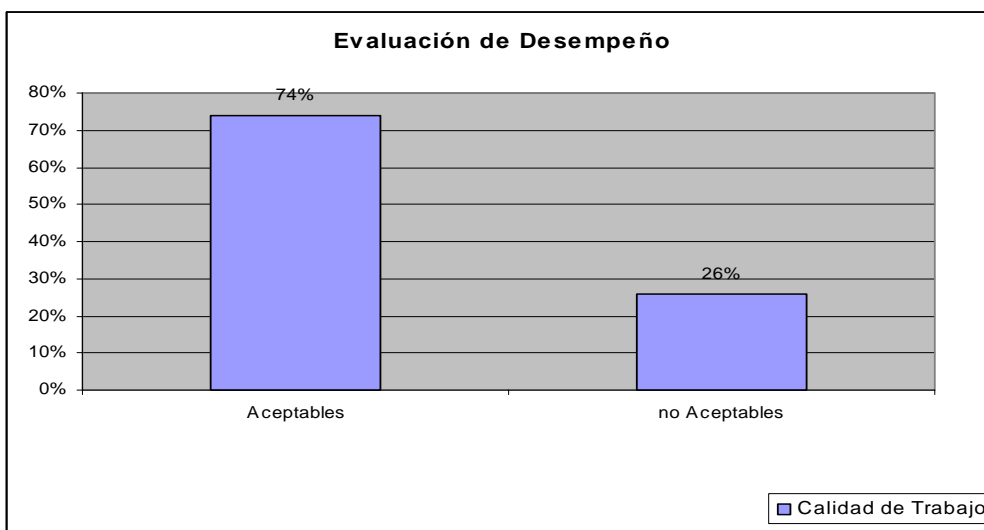
Figura 11. Responsabilidad en evaluación de desempeño



Fuente: Resultados de Evaluación de desempeño del personal.

- **Calidad de trabajo:** en esta área se pudo observar, que el personal pone empeño, para trabajar con calidad, pero no existe alguna clase de inspección en los planos realizados de los proyectos, es por ello, que aunque el personal ponga empeño, no es suficiente para llegar a la calidad y a la satisfacción de los clientes.

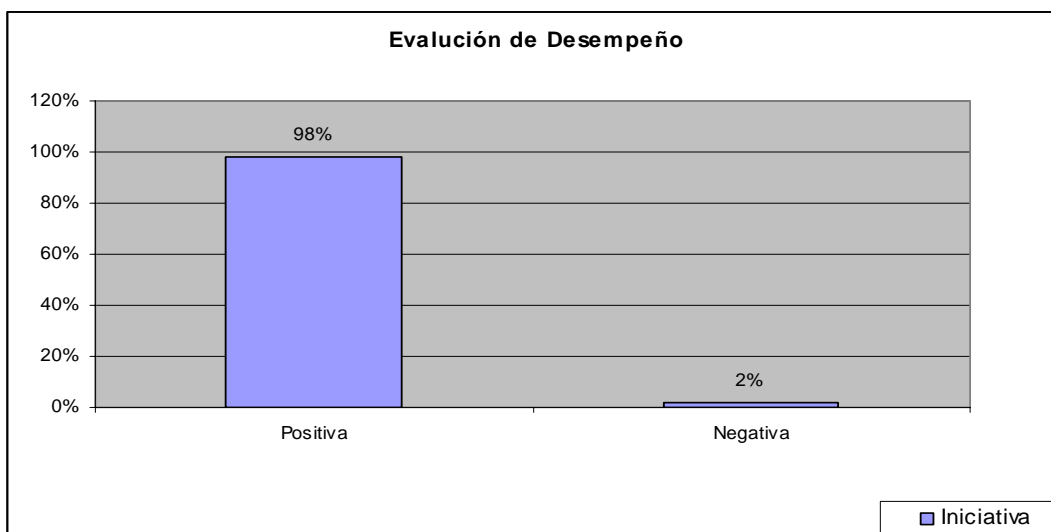
Figura 12. Calidad de trabajo en evaluación de desempeño



Fuente: Resultados de Evaluación de desempeño del personal.

- **Iniciativa:** se observó que el personal tiene un nivel alto de iniciativa, en lo que respecta a su trabajo, es por ello, que dicha área de la evaluación de desempeño se encuentra bastante bien.

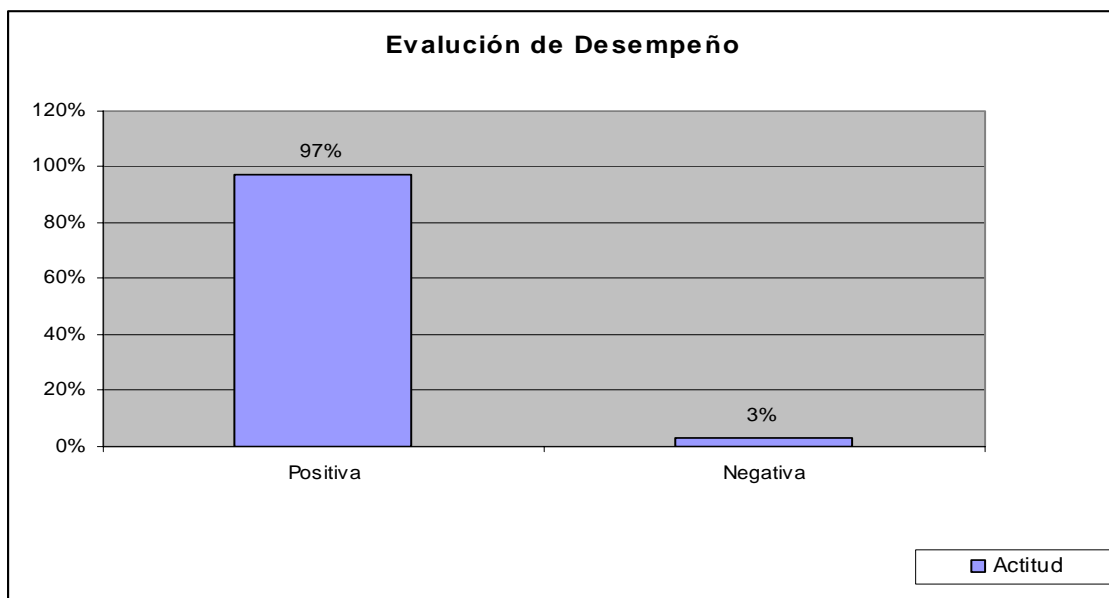
Figura 13. Iniciativa en evaluación de desempeño



Fuente: Resultados de Evaluación de desempeño del personal.

- **Trabajo en equipo:** como ya se sabe, los equipos de trabajo no estaban definidos, es por ello que en esta evaluación de desempeño no se pudo evaluar bien, ya que hasta en este momento están implementando los equipos de trabajos sugeridos, es por ello, que hasta la próxima evaluación se verán los resultados.
- **Actitud:** en lo que respecta a la actitud del personal de la empresa, se pudo observar que la mayoría de personas se encuentran entre la aceptación que es muestra de interés por la empresa, y entusiasmo que se refiere a que el personal se preocupa por el prestigio de la empresa. Esto quiere decir que la mayoría del personal de la empresa tienen actitudes positivas hacia la empresa y hacia su trabajo.

Figura 14. Actitud



Fuente: Resultados de Evaluación de desempeño del personal.

5.4.2 Mejoras según resultados de la evaluación de desempeño

Según los resultados de la evaluación desempeño, se pudo llegar a realizar mejoras, que a continuación mencionaremos:

- Referente a la calidad de trabajo, según los resultados obtenidos, se pudo concluir que se deben de inspeccionar los planos que se les entrega a los clientes, esto con el objetivo de que disminuyan los reclamos de dichos planos. Esto nos ayudará a mejorar la calidad de trabajo que se este proporcionando, y de esa manera se reflejara mejora en esa área de la evolución.
- En lo que respecta al conocimiento del cargo, responsabilidad, iniciativa y actitud, se pudo observar que el resultado fue bastante aceptable, lo cual se debe de tratar de mantener o bien mejorarlo.
- El trabajo en equipo se vera reflejado en la próxima evaluación de desempeño, ya que no se pudo evaluar porque los equipos de trabajo no estaban bien definidos.

De todo esto se espera, que en la próxima evaluación de desempeño que se realice, se mejoren los resultados de dicha evaluación, para mejorar se debe de implementar lo que se sugerido, respecto al trabajo en equipo, y de esa manera los resultados mejoren.

5.5 Mejoras de la empresa al implementar el Sistema Administrativo

Al implementar el Sistema Administrativo propuesto para la empresa Asesoría Urbana S.A. se observó las siguientes mejoras, así como también se esperan mejoras que no se pudieron observar a lo largo del tiempo que se implementó.

- Se estableció de la misión, visión, política de calidad.
- Se estableció los objetivos y metas de la empresa con el propósito de realizar una implementación eficiente, ya que dichos objetivos y metas son el pilar para el sistema administrativo.
- Se definieron los perfiles de puestos de la empresa, y se implementaron al realizar el reclutamiento del puesto vacante.
- Se estableció el organigrama de la empresa.
- Se estableció la división de la empresa para poder implementar el sistema administrativo.
- Se implementó el procedimiento de reclutamiento de personal, el procedimiento de selección de personal, el procedimiento para elegir capacitación, y el procedimiento de evaluación de desempeño.
- Se realizó formato de reclutamiento de personal y formato de solicitud de empleo.
- Se definieron los tipos de capacitación que se utilizarán en la empresa.
- Se implementó el formato de evaluación de desempeño.
- Se definió la forma de motivar al recurso humano de la empresa.
- Se definió la forma en se implementarán los tipos de comunicación.

- Se comenzó a implementar los equipos de trabajo propuestos, equipos de topografía, equipo de planificación, equipos de construcción y el equipo administrativo.

5.5.1 Resultados

Al implementar dicho sistema, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se implementó la integración personal de la organización, en la cual al darle seguimiento se observó, que se debía mejorar el formato de reclutamiento de personal, ya que se encontraba incompleto, y de esa manera evitar inconvenientes y perdida de tiempo para poder realizar la integración completa.
- Al implementar la capacitación se pudo observar que fue un éxito las capacitaciones motivacionales, pero al mismo tiempo se detecto que se necesita realizar capacitaciones de manejo de equipo de topografía, para poder mejorar esa área.
- Por medio de la evaluación de desempeño, se pudo definir que se debe de realizar un equipo de control de calidad, en los planos que se estén realizando para evitar reclamos e inconvenientes con los clientes, todo esto con el propósito de que el cliente se encuentre satisfecho con el servicio que se esta proporcionando.
- El recurso humano reflejo motivación al implementar el sistema administrativo.
- Al implementar dicho sistema administrativo, se vio el cambio en los tiempos de entrega, ya que la organización de cada uno de los aspectos del sistema ayudo, pero se debe de seguir mejorando los tiempos de entrega.
- La comunicación mejoro, al tomar en cuenta lo propuesto en dicho tema.

5.5.2 Evaluación

Al evaluar todo lo que se implementó en el sistema administrativo se pudo observar lo siguiente:

- Al implementar el procedimiento de reclutamiento de personal, se evaluó que estaba incompleto el formato propuesto y es por ello, que en su seguimiento se mejoro el formato que se publica para dicho reclutamiento.
- Al darle seguimiento a las capacitaciones se evaluó que se debía de realizar capacitación de los equipos de topografía, ya que se pudo observar que el nivel de los topografos es un poco bajo, respecto a la utilización de dichos equipos topográficos.
- Se evaluó que es necesario implementar el equipo de control de calidad, ya que se pudo observar en la grafica No. 6, que tenemos un 26% de planos no aceptables, y eso perjudica la calidad del servicio que se esta proporcionando.
- Se evaluaron los posibles temas para capacitaciones, tomando en cuenta la motivación, comunicación, control de calidad y tiempos de entrega.

CONCLUSIONES

1. Al diagnosticar la situación actual de la empresa, se determinó que fue indispensable implementar el sistema administrativo propuesto, ya que la empresa no se encuentra bien organizada y eso afectaba el servicio que presta.
2. Analizando la situación de la empresa, se puso de manifiesto la necesidad de implementar dicho sistema, ya que no contaban con un proceso administrativo definido, el cual es el pilar para que la empresa llegue a hacer eficiente y eficaz en cada una de sus áreas.
3. Al definir los principios y metas organizacionales, tomando en cuenta la comunicación, equipos de trabajo, liderazgo, y la motivación para el desempeño, se logró aplicar una comunicación adecuada, eficiente y eficaz entre el recurso humano, mejorando el desempeño laboral de los miembros de la empresa. Y con ello se observó las mejoras en tiempo y espacio de las actividades realizadas en el área administrativa.
4. Los objetivos que se establecieron para favorecer la eficiencia del servicio que da la empresa son tener un sistema de integración personal, una constante capacitación, un sistema de evaluación de desempeño y una comunicación, la cual se lograron obtener resultados eficientes.
5. Se propuso un organigrama, tomando en cuenta a todos el personal que cuenta en la empresa.

6. La capacitación de motivación que se dió, al recurso humano fue un éxito, mejorando su actitud hacia el trabajo y aplicándola a su vida cotidiana.

7. Al proporcionar medios adecuados a la gerencia, para controlar que los planes trazados se implementen en forma correcta, se debe de implementar un equipo de calidad, para mejorar la calidad del servicio que se está proporcionando actualmente, y requerir de un auditor de calidad en áreas específicas para alcanzar en un futuro la certificación de la empresa con Normas ISO.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar en cada uno de los procedimientos las mejoras que se propusieron en el capítulo de seguimiento, tomando en cuenta llevar a cabo el nuevo formato de reclutamiento de personal, que se publicará, para evitar inconvenientes de experiencia.
2. Se recomienda realizar capacitaciones de manejo de equipo de topografía y llevar a cabo cada uno de los temas propuestos, así como recibir capacitaciones en Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.
3. Implementar el equipo de control de calidad, con el propósito de mejorar el trabajo que se está desempeñando, y de esa manera los clientes se encuentren satisfechos con el servicio dado.
4. Se recomienda que todo el personal tenga conocimiento de la visión, misión y política de calidad de la empresa, en especial las metas y objetivos que los ayudará a desempeñar de una forma más eficiente su trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Thomas S. Betaman. Scout A. Snell. Administración. Un nuevo panorama competitivo. Editorial Mc.Graw.Hill. Sexta edición.
2. Stephen P. Robbins. David A. Decenzo. Fundamentos de Administración. Editorial Prentice Hall. Tercera edición.
3. Samuel C. Certo. J. Paúl Meter. Dirección Estratégica. Editorial McGrawHill. Tercera edición.
4. Robbins, Stephen y de Cenzo, David. Fundamentos de administración, concepto y aplicación. México 1996.
5. Donnelly. Gibson. Ivancevich. Fundamentos de dirección y administración de empresas. Editorial Mc.Graw.Hill.
6. Idarberto Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill.
7. Hernández y Rodríguez, Sergio, "Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia", Editorial Mc Graw Hill, México, 2002.
8. Koontz, Harold, "Elementos de Administración", 6ª Edición. Editorial Mc Graw Hill, México, 2001.
9. ELORDUY MOTA, J.I. (1993): Estrategia de empresa y recursos humanos. Una visión dinámica de la empresa. Madrid. Editorial McGraw-Hill.

10. CHIAVENATO, Idalberto (1988): Administración de Recursos Humanos. México. Editorial McGraw-Hill.

11. WERTHER, William B, Jr. y DAVIS, Keith (1990): Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Editorial McGraw-Hill, 3ª edición.

ANEXO 1

Diseño de formato para evaluación de desempeño

Nombre:

_____ Fecha: _____

Nombre del Jefe Inmediato: _____

CONOCIMIENTO DEL CARGO

1. Considera tener dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña.

SÍ NO

2. Posee conocimientos y habilidades para el desempeño del cargo.

SÍ NO

3. Demuestra deseo de aprender.

SÍ NO

4. Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos.

SÍ NO

5. Conoce sus obligaciones satisfactoriamente.

SÍ NO

6. Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores.

SÍ NO

7. Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.

SÍ NO

CALIDAD DE TRABAJO

8. Considera la capacidad, minuciosa, pulcritud y dedicación que pone en sus labores.

SÍ NO

9. Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio.

SÍ NO

10. Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto.

SÍ NO

11. Debe mejorar la calidad de su trabajo.

SÍ NO

12. Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad. Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más.

SÍ NO

RESPONSABILIDAD

13. Considera la actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles.

SÍ NO

14. Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores.

SÍ NO

15. Necesita frecuentemente supervisión.

SÍ NO

16. Requiere eventual supervisión.

SÍ NO

17. Requiere supervisión en casos especiales.

SÍ NO

18. No requiere supervisión.

SÍ NO

INICIATIVA

19. Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.

SÍ NO

20. Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanente.

SÍ NO

21. Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas.

SÍ NO

22. Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas.

SÍ NO

23. Resuelve por si solo problemas que se le presenta. Con frecuencia aporta ideas.

SÍ NO

24. Constantemente contribuye con ideas y sugerencias.

SÍ NO

25. Resuelve por si mismo problemas que se le presentan.

SÍ NO

TRABAJO EN EQUIPO

26. Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.

SÍ NO

27. No posee condiciones para trabajar en equipo.

SÍ NO

28. Le cuesta integrarse en cualquier grupo.

SÍ NO

29. Se integra fácilmente en determinados equipos.

SÍ NO

30. Se integra plenamente con el equipo en áreas de realizar el trabajo.

SÍ NO

31. Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo.

SÍ NO

ACTITUD

32. Considera la disposición del colaborador hacia su oficina y su política de trabajo.

- Descontento: crítica negativamente a su centro de trabajo.
- Indiferente: No muestra ningún interés por su centro de trabajo.
- Aceptación: Muestra interés por su centro de trabajo.
- Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo.
- Identificación: Se esfuerza por elevar su prestigio de su Centro de trabajo

ANEXO 2

Liderazgo de desempeño de tareas

a) Su superior es estricto en cuanto a las regulaciones.

SÍ NO

b) Hasta qué punto le da su superior instrucciones y orden.

SÍ NO

c) Es estricto acerca de la cantidad de trabajo que usted hace.

SÍ NO

d) Lo urge a complementar su trabajo en un tiempo específico.

SÍ NO

e) Trata de que usted trabaje a su capacidad máxima.

SÍ NO

f) Cuando hace un trabajo inadecuado, su superior se centra en la forma inadecuada en que esta hecho el trabajo

SÍ NO

g) Su superior le pide informes acerca del avance de su trabajo

SÍ NO

h) Como exactamente efectúa planes su superior para alcanzar la meta

SÍ NO

Liderazgo de mantenimiento de grupo

a) Puede hablar libremente con su superior acerca de su trabajo

SÍ NO

b) Por lo general su superior lo apoya

SI NO

c) Su superior está interesado en sus problemas personales

SÍ NO

d) Cree que su superior confía en usted

SÍ NO

e) Su superior reconoce cuando usted hace bien su trabajo

SÍ NO

f) Cuando surge un problema en el lugar de trabajo, Su superior le pide su opinión acerca de la forma de resolverlo

SÍ NO

g) Su superior está preocupado sobre sus beneficios futuros, tales como mejor remuneración

SÍ NO

h) Su superior lo trata con justicia

SÍ NO