



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
investigación previo a la obtención del Título de
Licenciada de Empresas**

**TEMA: “Manual de funciones y la mejora de la
gestión administrativa de la empresa Edificaciones
M&F Construcpangua Cía Ltda”**

AUTORA: Yessenia Estefanía Sarmiento Gavilanes

TUTOR: Ing. Washington Marcelo Gallardo Medina, Mg.

AMBATO – ECUADOR

Mayo 2023



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Washington Marcelo Gallardo Medina, Mg.

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Manual de funciones y la mejora de la gestión administrativa de la empresa Edificaciones M&F Construcpangua Cía Ltda.**” presentado por la señorita **Yessenia Estefanía Sarmiento Gavilanes** para optar por el título de Licenciada de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 23 de mayo del 2023



Ing. Washington Marcelo Gallardo Medina, Mg.

C.I. 180341501-5

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Yessenia Estefanía Sarmiento Gavilanes**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciada de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Yessenia Sarmiento', is written over a horizontal line.

Yessenia Estefanía Sarmiento Gavilanes

C.I. 1804364931

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'W. Ramiro', is written over a horizontal line.

Dr. Walter Ramiro Jiménez Silva, MBA.

C.I. 0501797351

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'I. Silva', is written over a horizontal line.

Ing. Iván Fernando Silva Ordoñez, MBA.

C.I.1802490548

Ambato, 23 de mayo del 2023

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Yessenia Estefanía Sarmiento Gavilanes', written over a horizontal line.

Yessenia Estefanía Sarmiento Gavilanes

C.I. 1804364931

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico a Dios por ser mi inspiración y guía, quien me ha dado salud y vida para cumplir este sueño.

A mis padres Ángel Sarmiento y Rosario Gavilanes quienes, con su amor infinito, apoyo incondicional, trabajo y sacrificio me han permitido llegar a cumplir una meta más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía a pesar de las adversidades.

A mi hermano William Sarmiento por estar siempre presente, apoyándome en mi crecimiento personal y profesional, con todo mi corazón a mi abuelita María C. Robles y a toda mi familia porque con sus consejos y palabras de aliento han hecho de mí una mejor persona.

A mi hija Arleth Camila quien ha sido mi mayor motivación y orgullo, el impulso de seguir superándome y luchando por mis sueños cada día.

A Richard quien fue la persona que me acompañó durante todo este tiempo, con su comprensión, protección y amor gracias por ser parte de este logro, y por último a mis amigas quienes me han extendido su mano en momentos difíciles.

Yessenia Estefanía Sarmiento Gavilanes

AGRADECIMIENTO

Principalmente a Dios, por guiarme y darme fortaleza día a día para seguir adelante.

Un sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, a todos y cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas, por haberme guiado durante todo este proceso, impartiendo sus conocimientos y sabiduría. De igual manera quiero agradecer de manera especial a mi tutor el Ing. MBA Marcelo Gallardo por compartirme sus enseñanzas y ser un excelente guía para la culminación de este proyecto de investigación.

Agradezco a la empresa Edificaciones M&F Construcpangua Cía Ltda. por su apertura y por brindarme la información necesaria para realizar este trabajo.

A toda mi familia, por ser el pilar fundamental en mi vida, por su apoyo incondicional, comprensión, consejos que me han permitido avanzar y cumplir con una meta más.

Yessenia Estefanía Sarmiento Gavilanes

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR	i
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
ABSTRACT	xv
CAPÍTULO I	1
MARCO TEÓRICO	1
RESEÑA HISTORICA	1
1.1 Antecedentes Investigativos	1
1.1.1 Administración	4
1.1.2 Gestión Administrativa	8
1.1.3 Talento Humano	11
1.1.4 Historia sobre la Implementación de los Manuales	12
1.1.5 Manuales Administrativos	14
1.1.6 Manual de Funciones	15
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Objetivo General	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.2.3 Problema	19
CAPÍTULO II	21
METODOLOGÍA	21
2.1 Metodología	21
2.1.1 Enfoque de investigación	21
2.1.2 Tipo de Investigación	22

2.1.3 Modalidad de investigación	22
2.2 Instrumentos y medios para la recolección de información	23
2.2.1 Encuesta	23
2.2.2 Entrevista	24
2.2.3 Cuestionario de Competencias	24
2.2.4 Validación del instrumento	25
2.3 Población y Muestra	25
2.3.1 Población	25
CAPÍTULO III.....	26
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	26
3.1. Análisis y discusión de los resultados	26
3.1.1 Validación de expertos	26
3.1.2 Resultados Entrevista 1	27
3.1.3 Resultados Entrevista 2.....	30
3.1.4 Resultados Encuesta	36
CAPÍTULO IV	42
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
4.1. Conclusiones	42
4.2. Recomendaciones	43
CAPÍTULO V.....	44
PROPUESTA, BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS	44
5.1 Propuesta Manual de Funciones	44
OBJETIVO DEL MANUAL DE FUNCIONES	47
OBJETIVO GENERAL	47
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	47
MISIÓN	48
VISIÓN.....	48
ORGANIGRAMA	49
Gerente.....	50
Director de Recursos Humanos	52
Contadora	54
Jefe Comercial.....	56
Vendedor	58

Especialista en Cobranza	60
Técnico	62
Residente de Obra	64
Maestro Mayor	66
Obreros	68
DICCIONARIO	70
TIPOS DE COMUNICACION	70
COMPETENCIAS	70
GERENCIALES	70
CARDINALES	72
POR ÁREA	74
5.2 Referencias Bibliográficas	76
5.3 Anexos	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Escala Validación de Expertos	26
Tabla 2: Matriz valoración de Expertos	26
Tabla 3: Frecuencia formación académica	36
Tabla 4: Frecuencia estructura organizativa	37
Tabla 5: Frecuencia Objetivos empresariales	38
Tabla 6: Frecuencia dirección de funciones	38
Tabla 7: Frecuencia actividades del cargo	39
Tabla 8: Frecuencia solución de problemas	40
Tabla 9: Frecuencia jefe inmediato	41
Tabla 10: Competencias Gerente	31
Tabla 11: Competencias Director de Recursos Humanos	31
Tabla 12: Competencias Contadora.....	31
Tabla 13: Competencias Jefe Comercial	32
Tabla 14: Competencias Vendedor	32
Tabla 15: Competencias Especialista de Cobranzas.....	32
Tabla 16: Competencias Técnico.....	33
Tabla 17: Competencias Residente de obra	33
Tabla 18: Competencias Maestro Mayor	33
Tabla 19: Competencias Obreros	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Propuesta de organigrama	29
Figura 2: Porcentaje formación académica.....	36
Figura 3: Frecuencia estructura organizativa.....	37
Figura 4: Porcentaje objetivos empresariales	38
Figura 5: Porcentaje dirección de funciones	39
Figura 6: Porcentaje actividades del cargo	40
Figura 7: Porcentaje solución de problemas	40
Figura 8: Porcentaje jefe inmediato	41

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Carta Compromiso.....	80
Anexo 2: Preguntas Entrevista 1.....	82
Anexo 3: Preguntas Entrevista 2.....	83
Anexo 4: Preguntas Cuestionario	85
Anexo 5: Matriz de Validación de expertos	86
Anexo 6: Fotografías	90

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Edificaciones M&F Construcpangua Cía. Ltda. se dedica a la creación, construcción, reconstrucción, mantenimiento, planificación, elaboración de proyectos especialmente en la contratación de obras en el sector público, fundada el 11 de febrero 2012, su matriz principal se encuentra en el Cantón Pangua – Cotopaxi y su sucursal ubicada en Ambato parroquia Atahualpa a cargo de la Ingeniera Diana Estefanía Lozada.

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo proponer un manual de funciones que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa, para la obtención de la información se aplicó dos entrevistas y una encuesta dirigido a los colaboradores, el instrumento utilizado tuvo un promedio de 3 equivalente a bueno luego de haber aplicado una validación por expertos.

Los resultados obtenidos fueron que la empresa no cuenta con una estructura organizacional establecida, además de no tener definidas las áreas con lo que cuenta la empresa y su jerarquización, así también se pudo conocer que no se tiene en claro las actividades que deben realizar y en ciertas ocasiones se origina una duplicidad de funciones.

La propuesta resultante de la investigación me direccionó para elaborar la misión y visión que sirva para tener de forma clara los objetivos hacia donde quiere llegar la empresa, un organigrama en donde se identifique los departamentos y líneas de mando, también el manual de funciones que permita establecer las actividades específicas a cumplir por cada trabajador, así mismo los requerimientos a tomar en cuenta para la contratación de personal por parte de Recursos Humanos.

PALABRAS CLAVE: INVESTIGACIÓN, MANUAL DE FUNCIONES, GESTIÓN ADMINISTRATIVA, DEPARTAMENTOS, LÍNEAS DE MANDO.

ABSTRACT

The company Edificaciones M&F Construcpangua Cía. Ltda. is dedicated to the creation, construction, reconstruction, maintenance, planning, project development especially in the contracting of works in the public sector, founded on February 11, 2012, its main office is located in the Canton Pangua - Cotopaxi and its branch is located in Ambato parish Atahualpa in charge of Engineer Diana Estefania Lozada.

The objective of this research project is to propose a manual of functions to improve the administrative management of the company. To obtain the information, two interviews and a survey were applied to the collaborators, the instrument used had an average of 3 equivalent to good after having applied a validation by experts.

The results obtained were that the company does not have an established organizational structure, in addition to not having defined the areas that the company has and its hierarchy, and it was also known that the activities to be performed are not clear and in certain occasions there is a duplication of functions.

The proposal resulting from the research directed me to develop the mission and vision that serves to have clearly the objectives towards which the company wants to reach, an organizational chart where the departments and lines of command are identified, also the manual of functions that allows to establish the specific activities to be performed by each worker, as well as the requirements to be taken into account for the recruitment of personnel by Human Resources.

KEYWORDS: RESEARCH, MANUAL OF FUNCTIONS, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, DEPARTMENTS, LINES OF COMMAND.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

RESEÑA HISTORICA

La empresa Edificaciones M&F Construcpangua Cía. Ltda. se dedica a la creación, construcción, reconstrucción, mantenimiento, planificación, elaboración de proyectos especialmente en la contratación de obras en el sector público y también lo realizan con clientes particulares que necesitan de sus servicios, creada el 11 de febrero del año 2012 como sociedad, fue establecida por el Ingeniero Wilberto Millingalli, la matriz principal se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi en el Cantón Pangua (El Corazón) en las calles Ramon Campaña y Cinco.

Debido a su crecimiento se consideró la idea de abrir una nueva sucursal en la ciudad de Ambato en la Parroquia de Atahualpa, está actualmente consta de 16 colaboradores divididos en diferentes áreas, en su apertura el cargo de gerente se le asigno a la Ing. Liliana López posteriormente fue sustituida, en enero del 2023 toma el mando la Ing. Diana Estefanía Lozada quien actualmente es la gerente.

En la actualidad, la empresa cumple con todo tipo de obligaciones las mismas que se presentan al día y de forma puntual, muestra a sus clientes seguridad, confianza y calidad en cuanto a los servicios que esta ofrece, con lo cual la organización sigue manteniéndose en el mercado y destacándose ante la competencia.

1.1 Antecedentes Investigativos

1.1.2 Investigaciones

Luego de haber revisado varios proyectos de investigación en el Repositorio de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, otras Universidades y Empresas las cuales tienen relación con el tema a desarrollarse se encontró las siguientes investigaciones:

Julio Masaquiza (2020) de la Universidad Técnica de Ambato, realizó su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas con el tema: “La descripción de puestos y la elaboración del manual de funciones por competencias para el club deportivo Macará de Ambato”.

Este proyecto tuvo como finalidad elaborar un manual de funciones por competencias y así poder consolidar los perfiles requeridos de cada uno de los miembros quienes conforman la institución, el autor en su tesis mencionó que para realizar un correcto reclutamiento de personal es necesario evaluar las habilidades y destrezas de cada uno, además manifestó que por medio de la formación académica de cada candidato al puesto se logra establecer un orden en cada departamento, por otro lado, señaló que es necesario realizar un manual de funciones con el propósito de que cada persona quien forma parte de la empresa cumpla con las tareas específicas para evitar desconformidad y desacuerdos.

Para este proyecto el autor llevó a cabo una metodología con enfoque cualitativo, una investigación exploratoria, descriptiva, documental y de campo; además se ejecutó encuestas y entrevistas. El proyecto obtuvo como resultado un análisis del panorama general de la institución, con el fin de corregir posibles fallos, además analizó ciertos componentes que son primordiales para el desempeño correcto de funciones, por otro lado, determinó la necesidad de implementar un manual de funciones para el personal de la empresa y que los mismos conozcan las tareas específicas que deben cumplir.

El aporte que se puede obtener para este trabajo de investigación es que ayuda como base para su desarrollo puesto que contiene información destacada sobre el manual de funciones, el mismo que especifica los campos necesarios que este debe poseer para su elaboración; además permite analizar que por medio de la gestión administrativa se puede lograr una mejor coordinación de tareas entre el personal, lo cual beneficia para que se realice un trabajo en equipo adecuado.

Con relación al tema expuesto se encontró la tesis de Stephanie Frutos (2022) de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas quien elaboró su proyecto previo a la obtención del título Licenciatura en Administración de

Empresas con el tema: “Propuesta de mejora del manual de funciones de la Empresa Eléctrica Regional Centro Norte S.A.”

El trabajo tuvo como propósito rediseñar el documento debido a que el modelo antiguo se encontraba desactualizado e incompleto, por tal razón existía descoordinación en las actividades cotidianas del personal, en ese sentido se planteó una propuesta de mejora del manual de funciones con el que la empresa ya contaba, esto con el fin de ayudar al colaborador a conocer cabalmente sus responsabilidades y tareas a cumplir y así evitar conflictos en procesos y tiempos.

El proyecto lo llevó a cabo por medio de una metodología con enfoque cuantitativo, cualitativo, mixto, una investigación no experimental-transversal, descriptivo, exploratorio, interpretativo, de igual manera se aplicó instrumentos para la recolección de información como son: cuestionarios, encuestas y entrevistas. La investigación obtuvo como resultado un estudio completo en cuanto al entorno de la empresa, ya que se determinó fallos que esta presentaba, además logró establecer lineamientos específicos los cuales fueron analizados para implementarlos en el manual de funciones con el objetivo de que exista mayor coordinación para el desarrollo de las actividades asignadas para cada funcionario.

La investigación concluyó que el manual de funciones de la empresa EEASA necesitaba ser actualizado con nuevos elementos lo cual brinde beneficio para un adecuado reclutamiento de personal para evitar dificultades dentro de la empresa. El aporte para el desarrollo del trabajo de investigación es que ayuda a determinar que la gestión administrativa es importante debido a que, por medio de ello las personas quienes conformar una organización pueden realizar sus tareas o actividades cotidianas de manera ordenada, además señala que un manual de funciones es un documento relevante para las empresas pues por medio de esto se logra determinar las funciones específicas que deben ser ejecutadas por cada colaborador de acuerdo al cargo que ocupa.

Finalmente se considera como contribución la tesis de las autoras Joselin Muñoz y Evelyn Santamaria (2022) de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad

de Administración de Empresas quienes desarrollaron su proyecto de investigación previo a la obtención del título Licenciatura en Administración de Empresas con el tema: “Diseño de un manual de funciones para mejorar la eficiencia del grupo bananero Hoyos Garcés”.

La investigación tuvo como objetivo elaborar un diseño de un manual de funciones con el fin de mejorar los distintos procesos que realizan los colaboradores de la empresa, por medio de la coordinación de tareas a través de la elaboración de un manual, donde se construyan lineamientos específicos de cada acción que realiza el colaborador. Las autoras desarrollaron su investigación mediante una metodología con enfoque cualitativo, cuantitativo, una investigación exploratoria, descriptiva, documentan y de campo de igual manera para las técnicas de estudio se utilizó herramientas como entrevistas y encuestas.

El proyecto presentó como resultados el uso necesario de un manual de funciones en la empresa, ya que con ello obtuvieron con mayor claridad un método para poder distribuir los cargos y las funciones que cada colaborador debe realizar, con el propósito de que los procesos que ellos realizaban en la empresa Grupo Bananero Hoyos Garcés se cumplan dentro de un tiempo determinado.

El aporte para el trabajo de investigación es que permite tener una idea clara sobre la gestión administrativa, además ayuda a determinar la importancia de un manual de funciones debido a que permite tener una idea clara sobre las tareas específicas que cada uno de los miembros de la organización debe cumplir, de igual manera esta herramienta facilita la coordinación y mantiene el orden para la ejecución de actividades cotidianas.

1.1.1 Administración

Jurado (2017) expresa que la administración inicia a principios del siglo XX puesto que se da inicio a la disciplina administrativa; manifiesta que antes de la Revolución Industrial a lo que hoy en día se lo conoce como administración esta no se consideraba como una profesión ya que solo se desarrollaban una secuencia de prácticas y acciones

rutinarias por ende dichas prácticas que tuvieron lugar en las industrias fueron sujetas a un proceso de racionalización y de sistematización que difundió hacia transformaciones escritas sobre las funciones que realizan los directivos y empresarios.

Las transformaciones de estas prácticas desarrollaron un proceso revolucionario en la administración ya para el siglo XIX llegó a formalizarse con teorías propuestas por grandes escritores como son Fayol y Taylor es por ello que la teoría de la administración ha evolucionado en el tiempo y en la actualidad debido a que permite organizar, planificar, dirigir y controlar las funciones que cada miembro de la organización realiza con la finalidad de que las empresas obtengan mayor rentabilidad.

1.1.1.1 Importancia de la Administración

Gutiérrez (2007) manifiesta que la administración es relevante debido a la gran trascendencia que ha obtenido a través del tiempo, su importancia parte de la efectividad hacia los esfuerzos humanos puesto que beneficia a la obtención de un personal capacitado, trabajo en equipo y relaciones humanas, además una administración adecuada ayuda al crecimiento y productividad de la empresa y su vez por medio de una eficiente ejecución técnica y administrativa se logra fomentar y orientar el desarrollo empresarial competitivo.

Para las pequeñas y medianas empresas se dice que busca el mejoramiento mediante una administración básica y a su vez una coordinación adecuada de sus elementos como: mano de obra, maquinaria, mercado, entre otros.

Por otro lado, para las grandes empresas es necesario una administración científica o técnica debido a su magnitud y complejidad por el mismo hecho de ser empresas grandes contando también con todos sus elementos, es por ello que suele decirse que no lograrían actuar de manera correcta ya que necesitan una administración sumamente técnica.

1.1.1.2 Principales Autores y sus aportaciones:

Jaime (2016) en su libro Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones menciona:

Henry Fayol: propone la teoría clásica de la administración, esta teoría permite analizar a la organización como un todo integrado, dentro del cual el sistema debe respaldar la eficiencia y eficacia organizacional. La obra principal que propuso Fayol es la Administración Industrial y General la cual fue publicada en el año de 1916, dicha obra trata sobre el conjunto de funciones que toda empresa realiza, dentro de estas funciones se encuentran las siguientes:

- **Funciones técnicas:** Se relacionan con la producción de servicios o bienes; estas funciones están ligadas directamente a las actividades operativas y productivas.
- **Funciones comerciales:** Están relacionadas con la compra y venta o a su vez con intercambios de acuerdo con la actividad que realiza la empresa, es decir que debe saber producir de manera eficaz y sobre todo comercializar con técnicas efectivas los bienes o servicios que ofrece la empresa.
- **Funciones financieras:** Se sujetan con la búsqueda y administración de capitales en la cual el administrador financiero se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la economía de la organización con la finalidad de evitar utilidades erróneas de capital.
- **Funciones de seguridad:** Se vinculan con la protección y preservación de los bienes; además velan por el bienestar de las personas que colaboran dentro de la empresa, con el propósito de que el personal sienta seguridad y permanezcan en buen ambiente de trabajo.
- **Funciones contables:** Se conectan directamente con inventarios, registros, información estadística, etc. Es decir, maneja todas las funciones financieras

ya que la mayoría de las empresas cuentan con departamentos financieros y estos son de gran utilidad y responsabilidad puesto que manejan la parte económica de la empresa.

- **Funciones administrativas:** Son funciones claves que toda empresa debe manejar debido a que estas funciones coordinan a las demás y siempre se ubican en un nivel jerárquico superior al operativo, por lo cual a continuación se menciona el proceso administrativo que es fundamental para que las empresas conserven un orden y puedan lograr mayor crecimiento.

Planificar: Trata de proyectar las actividades a realizarse y plantear de mejor manera cuestiones pertinentes que serán ejecutadas a futuro; es decir antes de que se vaya a ejecutar se debe tener un plan estratégico, puesto que se dice que no existe peor riesgo que trabajar sin tener claro el objetivo a desarrollarse.

Organizar: Se encarga de llevar un orden es decir cada miembro cumple su rol con la finalidad de que no exista duplicidad de funciones; se encuentra más cercana a la ejecución ya que permite organizar procesos que ya han sido proyectados es decir que ya pasaron por una planificación.

Dirigir: Su función es orientar a todo el personal para que se cumplan los objetivos de la empresa de manera correcta, dentro de esta función se debe cumplir tres labores importantes, la primera consiste en decidir qué tareas se deben realizar, la segunda trata sobre el compromiso que tienen los colaboradores para ejecutar funciones y tomar decisiones de manera correcta y como ultima labor se debe supervisar la manera en la cual las tareas asignadas están siendo desarrolladas.

Controlar: Tiene como función verificar que las actividades asignadas a cada miembro de la organización sean idóneas; dicha función se sujeta a la anterior ya que también tiene como objetivo dirigir las operaciones para poder determinar si estas se desarrollan de manera eficaz.

Frederick Taylor: indica su orientación hacia el conocimiento científico, analiza las funciones investigativas y detalla los hechos que son verificados a través de la experiencia, así como también una creencia dirigida desde la administración científica hacia el progreso económico en general, por otro lado Taylor plantea ventajas competitivas dentro de la cual se trabaja la eficiencia laboral, además expone ciertos beneficios que representa una selección científica del trabajo, ya que detalla la importancia de las distintas ocupaciones ya sean estas individuales o colectivas, esto ayuda a que cada funcionario de la empresa muestre sus habilidades de acuerdo a las funciones que le son asignadas dependiendo de su formación; es por ello que toda empresa debe valorar las capacidades y habilidades de cada miembro de la empresa y su ve asignarle el cargo que le corresponde con el propósito de que no exista una duplicidad de funciones para lograr cumplir con los objetivos planteados por la organización, para lo cual se debe tomar en cuenta un método que ayude a mejorar la competitividad y uno de ellos es el manual de funciones ya que esto ayudará a obtener una mejor gestión administrativa en la empresa.

1.1.2 Gestión Administrativa

Según Peña et al. (2022) afirman que:

La gestión administrativa tiene un rol muy importante dentro de las empresas ya que por medio de ello se comprueba el cumplimiento de las funciones, puesto que de ello depende que la empresa obtenga un crecimiento favorable; es por ello que toda empresa debe mantener una gestión administrativa adecuada y a su vez una estructura jerárquica interna bien definida, lo cual se lo puede realizar mediante un organigrama con el fin de que todos quienes conforman la empresa tengan claro cuáles son las líneas de mando, por otro lado la misión que tiene la gestión administrativa es la de asegurar la ejecución adecuada de tareas, analizar las habilidades y capacidades de cada uno de los miembros que conforman la institución.

Así mismo la gestión administrativa es considerada como una ejecución coherente, la cual está orientada al cumplimiento de objetivos por medio del desempeño adecuado de funciones lo cual se basa en el proceso administrativo, en ese sentido cuando se

aplica una correcta gestión administrativa se puede alcanzar mejores resultados para las organizaciones y para la sociedad; sin embargo es importante recalcar que cuando se realiza una gestión inadecuada probablemente existan pérdidas representativas dentro de la empresa, por tal razón es de gran relevancia que todo tipo de empresa ya sea micro, mediana o grande opte por emplear herramientas de gestión que sean de uso para sus tareas cotidianas; por ende es necesario que el personal conozca a que departamento pertenece a su vez cuál es su jefe inmediato.

1.1.2.1 Organigrama

Jaime (2016) menciona que los organigramas son diagramas basados en la estructura formal de la empresa, se lo conoce como una representación visual que indica las diferentes posturas que existen dentro de la organización, para su elaboración se lo debe realizar en forma piramidal y como contenido debe poseer en la parte superior la mayor autoridad de la entidad y en la parte inferior sus subordinados; las líneas que conectan las posiciones superiores junto con las inferiores simbolizan los canales formales de autoridad y comunicación.

1.1.2.2 Importancia de los Organigramas

Es importante contar con un organigrama ya que las empresas que no se encuentran bien estructuradas no logran detectar las fallas que existe en su organización, debido a la falta de estructura jerárquica interna por ende, pueden surgir conflictos, por lo cual se considera necesario el uso de esta herramienta la misma que permita tomar decisiones a favor de la empresa, por tal motivo las empresas optan por implementar un organigrama para examinar de forma ordenada los departamentos con los que esta cuenta y de esta manera ayudar a los colaboradores a tener claro su cargo y funciones a realizar.

Según Soledispa et al. (2022) presentan los siguientes objetivos para la gestión administrativa:

- Desarrollar una planificación adecuada de las funciones a realizar ya sea a corto, mediano o largo plazo, debido a que puede lograr una apropiada estructura organizativa y esto servirá como beneficio para alcanzar los objetivos planteados por la empresa.
- Permite obtener indicadores y guías pertinentes para evitar errores en cuanto al desarrollo de actividades, puesto que por medio de una correcta gestión administrativa se logrará determinar el cumplimiento de las tareas destinadas para cada colaborador.

Por consiguiente, se considera como una realización de acciones que tienen como fin alcanzar los objetivos de manera eficaz, se trata de escoger siempre las acciones en relación con los resultados que se desea lograr y sobre todo de los medios con los que se dispone; es decir se encarga de garantizar la utilización óptima de recursos. El beneficio es que prepara a la empresa para posterior a ello actuar, pero de una manera anticipada con la finalidad de evitar errores que provoquen pérdidas de cualquier índole para la organización, considerando siempre los procedimientos y los medios necesarios para el cumplimiento de metas.

Además, para la adecuada ejecución de la gestión administrativa el uso de los recursos debe ser instruido en función de los objetivos que requiere la empresa, es decir que se encargue de coordinar dichos recursos de manera eficiente. Por otro lado, ayuda a prevenir problemas a futuro mediante la conducción lógica de tareas con el propósito de alcanzar resultados rentables para la organización.

Por tanto, toda empresa debe tener una gestión administrativa apropiada ya que de ello depende el crecimiento de la organización, considerando el uso pertinente de un organigrama donde se defina las líneas de mando y los departamentos con los que cuenta la institución, para posterior a ello asignar el cargo y las actividades a cada

miembro, lo cual les servirá a los colaboradores como guía para que realicen sus tareas a tiempo.

Según Peña et al. (2022) presentan los siguientes factores:

- **Programación:** Sin una programación o planificación adecuada no existe una correcta gestión administrativa debido a que la planificación es la que sirve como guía a la organización para que puedan alcanzar el éxito deseado.
- **Calidad de servicio:** Toda empresa tiene un propósito primordial el cual consiste en satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos y esto se da por medio de la calidad del servicio ya que un cliente satisfecho es un cliente continuo y esto genera ganancia y crecimiento a la empresa.
- **Comunicación:** Una comunicación eficaz es clave para una buena gestión administrativa puesto que permite un mayor crecimiento al momento de realizar una negociación, debido a que se puede llegar a un acuerdo entre las partes interesadas para una toma de decisiones idónea.

1.1.3 Talento Humano

Según Chiavenato (2009) en su libro Gestión del Talento Humano declara que:

El departamento de Recursos Humanos hace referencia a la Unidad Operativa que ayuda en el reclutamiento y selección del personal, tiene como finalidad brindar bienestar a los miembros de la empresa, con el objetivo de obtener mayores beneficios para alcanzar los objetivos planteados por la organización.

Por otro lado, manifiesta que la Administración del Talento Humano busca el logro de los objetivos, por lo cual es necesario que la estructura organizativa de la empresa se encuentre coordinada para la ejecución de funciones. Se considera de gran importancia que las empresas cuenten con un departamento o un encargado de Talento Humano ya

que suma un aporte clave para el éxito de la institución; pues también se encarga de reclutar personal para dar marcha a la producción o servicio que ofrece la organización por ende es relevante conocer las habilidades y competencias de cada colaborador puesto que de acuerdo al desempeño del personal la organización obtiene crecimiento o déficit, sin embargo cabe recalcar que para que se alcancen los objetivos planteados por la empresa esta debe contar con una estructura organizativa adecuada.

Según Vallejo (2016), propone los siguientes objetivos en cuanto a la Administración del Talento Humano.

- Permite a la organización alcanzar sus objetivos y cumplir su misión planteada, esto hace referencia a que toda empresa debe tener planteadas sus metas con el propósito de realizar una planificación adecuada para llegar al destino deseado.
- Facilita la competitividad, es decir que a partir de una buena administración la empresa debe generar habilidades y destrezas con el personal para destacarse ante la competencia y cumplir con las expectativas de los clientes.
- Proporciona un incremento en cuanto a la satisfacción laboral, debido a que el personal de la empresa cumple un rol fundamental dentro de la misma ya que si ellos cumplen a cabalidad con su trabajo automáticamente constituyen el éxito de la organización.

1.1.4 Historia sobre la Implementación de los Manuales

León (2013) expresa que durante el año 1903 Frederick Winslow Taylor, da a conocer la teoría científica de la administración dando lugar a la organización racional del trabajo, esto trata sobre el análisis de los tiempos y movimientos que se originaban dentro del ambiente laboral, de tal manera que pretendía eliminar movimientos innecesarios y a su vez optimizar uno de los recursos principales como es el tiempo, además analiza la manera en que debe realizarse cada uno de los procesos que se elaboran dentro del entorno de trabajo, con el fin de realizar una selección adecuada de personal para la empresa, con la propósito de que a cada uno de ellos se les dé

instrucciones de cómo deben efectuar su función asignada y de esta manera obtener un mayor crecimiento laboral. Por otro lado, Frederick realizó estudios sobre la división del trabajo lo cual abarca hasta la actualidad, ya que dicho tema es de gran relevancia puesto que permite determinar la división de tareas necesarias destinadas a la producción de bienes o servicios, las cuales se reparten entre los colaboradores en base a las habilidades y capacidades de cada uno.

Durante los años 1939-1945 en la Segunda Guerra Mundial el uso de los manuales data formaron parte de estrategias empresariales ya que no se contaba con personal capacitado en medio de tácticas de guerra; por ello surgen los manuales los cuales servían para guiar a los empleados en las actividades que se debían realizar en campaña.

Conforme pasaba el tiempo y debido a la gran demanda de especialización y a la división de trabajo, las tareas cotidianas de las empresas se transformaban en rutinas básicas por lo cual se vio en la necesidad de usar herramientas que permitan establecer los lineamientos que ayuden a definir la ejecución de cada actividad dentro de una estructura organizacional.

En ese sentido, surgieron los primeros intentos de la creación de manuales administrativos, por medio de los cuales se establecieron maneras de operar de una entidad, pero cabe recalcar que estos carecían de estructuras técnicas sin embargo dieron paso para los futuros modelos más especialistas.

En la actualidad la implementación de manuales para las empresas más que una necesidad, se ha convertido en una exigencia ya que si las organizaciones desean alcanzar éxito y una mayor rentabilidad deben conseguir buenos resultados mediante la eficiencia y eficacia y esto se puede lograr por medio de un personal organizado y capacitado el cual cumpla con sus tareas específicas cuya función ayude al crecimiento empresarial.

1.1.4.1 ¿Qué es un manual?

Meneses (2020) plantea que es un documento el cual contiene de manera ordenada información relevante para cada miembro de la empresa, dentro de la administración se estima como un instrumento importante ya que los manuales buscan obtener mayor eficiencia y eficacia en el trabajo realizado por el personal y de esta manera alcanzar los objetivos de la institución; por otra parte es clave mencionar que los manuales tienen una función específica la cual consiste en explicar de manera detallada las funciones que cada colaborador de la empresa debe cumplir, además al elaborar un manual se obtiene un beneficio favorable ya que este facilita la orientación del personal.

1.1.4.2 Objetivos de los Manuales

- Detalla funciones de cada unidad administrativa con el fin de evitar duplicidad de tareas.
- Ahorra esfuerzos en la ejecución correcta de tareas asignadas al personal, además favorece la igualdad en el trabajo.
- Facilita el reclutamiento y selección del personal.

1.1.5 Manuales Administrativos

Palma (2018) manifiesta que los manuales administrativos son documentos los cuales sirven como un medio de comunicación el mismo que ayuda a obtener información organizada de las actividades que deben realizarse dentro de cada departamento.

1.1.5.1 Objetivos de los Manuales Administrativos:

- Proyectar una visión clara para la organización, esto ayuda a que las empresas se enfoquen en su objetivo específico con el fin de alcanzar resultados que beneficien y ayuden al crecimiento de la organización.

- Analizar las funciones destinadas para cada departamento de la empresa, puesto que cada uno tiene sus tareas asignadas de acuerdo con su cargo y esto ayuda a determinar si existe duplicidad de funciones, es por ello que un manual de funciones es una herramienta muy útil ya que permite detallar cada función a realizarse para cada miembro.
- Establecer una jerarquía de la organización, esto ayuda a la empresa a clasificar y organizar a los distintos departamentos, es decir una vez establecidos los departamentos se determina las funciones que cada uno debe cumplir de acuerdo con el cargo que ocupa.

1.1.6 Manual de Funciones

Murcia (2021) plantea que un manual de funciones también se lo conoce como manual de procedimientos, es un documento dentro del cual se describe las actividades que debe efectuar cada colaborador de la empresa de una manera detallada, contar con este tipo de documento es fundamental puesto que permite a la empresa construir y coordinar diversas funciones dependiendo del cargo, las mismas que deben ser ejecutadas de manera correcta; es por ello que toda empresa debe considerar el uso de un manual de funciones el cual le ayude a la organización a llevar un control de todas las actividades que realiza el personal, por medio de una emisión de normas y procesos las mismas que están relacionadas con las actividades que desempeña la empresa lo cual permitirá que estén dirigidas al cumplimiento de los objetivos.

De igual manera es importante mencionar que dicho documento permite medir la eficiencia organizacional de tal modo que se analiza cómo se ejecutan las actividades en la empresa, por consiguiente, esta herramienta facilita establecer un excelente ambiente laboral, debido a que cada persona conoce las actividades que debe realizar para evitar conflictos o discusiones de cualquier índole, con el propósito de que se cumplan los requerimientos que solicita la empresa los cuales se deben desarrollar por medio de procedimientos establecidos donde el empleado pueda fomentar sus tareas de una manera efectiva y dentro del tiempo establecido.

Así mismo, el manual de funciones en la organización ayuda a evitar confusiones que se puedan presentar dentro de las diferentes áreas y departamentos, además de un desequilibrio y duplicidad de funciones, en este sentido cuando existe reclutamiento de personal el manual de funciones facilita una mayor adaptabilidad de las tareas que serán asignadas al nuevo contrato, lo cual permite un ahorro de tiempo ya que esto le ayudará a adaptarse al cargo asignado en un menor periodo sin la necesidad de que exista un superior permanente quien verifique si se está cumpliendo con las funciones que le fueron asignadas de acuerdo al cargo y sobre todo el nuevo empleado no opte por insistir constantemente a los encargados en recordarle cuales son las funciones que este debe cumplir.

1.1.6.1 Importancia del Manual de Funciones

Olmedo (2018) manifiesta que los manuales de funciones son de gran importancia ya que proporcionan información necesaria sobre cada miembro que labora en la empresa, esto ayuda a la coordinación y cumplimiento de actividades, además se convierte en una herramienta que ayuda a una idónea toma de decisiones.

1.1.6.2 Ventajas del Manual de Funciones:

- Ayuda a que no existan malos entendidos en cuanto a la ejecución de tareas, ya que en el manual se detalla el cargo y las funciones pertinentes para cada funcionario.
- Existe una disponibilidad permanente en cuanto a la información sobre las funciones que se van a desarrollar, esto hace referencia a que la información que se detalle en el manual de funciones es específica para cada cargo y está se mantiene.
- Permite aumentar una coordinación en cuanto al desarrollo del trabajo de los colaboradores, ya que cada uno de ellos tiene claro las funciones que deben realizar para evitar duplicidad de funciones que conlleve a conflictos dentro de la empresa.

Los manuales de funciones se han utilizado ampliamente en todo tipo de organización ya sea micro, mediana o grande empresa tanto públicas como privadas por el hecho de que ayuda a las empresas a determinar con claridad las actividades que deben ser ejecutadas por los trabajadores, sin embargo existen empresas que no cuentan con un manual de funciones y esto da paso a que se originen conflictos entre las diferentes áreas ya que cada departamento debe cumplir un rol específico de acuerdo a su cargo, por ende las empresas que optan por implementar esta herramienta obtienen como beneficio un orden y control en cuanto a la realización de tareas.

De acuerdo con lo antes mencionado la empresa Edificaciones M&F Construcpangua Cía. Ltda. no cuenta con este tipo de herramienta ya que dentro de la misma existen conflictos entre el personal, puesto que se da una duplicidad de funciones para los diferentes cargos y al no contar con este tipo de documento no existe una comunicación eficaz para ello se plantea una propuesta de un manual de funciones que permita mejorar la gestión administrativa de tal manera que los colaboradores desarrollen sus funciones de manera eficaz y sin confusiones.

1.1.6.3 Objetivos de los Manuales de Funciones

- Especificar las principales actividades que realiza el trabajador, con el fin de evitar conflictos basados en una duplicidad de funciones, ya que esto ayudará a que exista un excelente entorno laboral pues cada colaborador se dedicará a realizar específicamente sus tareas asignadas sin la necesidad de que se lleve a cabo un control constante para determinar el cumplimiento de actividades.
- Especificar el objetivo que debe cumplir cada funcionario, de tal manera que cada uno conozca y analice hacia donde se plantea llegar para dar cumplimiento al propósito proyectado por la organización.
- Identificar las necesidades y propósitos de la empresa, para posterior a ello dividir las actividades para cada persona dependiendo del cargo que ocupa,

esto a su vez ayuda a mejorar la estructura organizacional dando lugar a que cada miembro cumpla con sus responsabilidades.

1.1.6.4 Elementos que conforman el Manual de Funciones

- **Cargo:** Es una fusión de todas las actividades y tareas que desarrolla un trabajador, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados por la organización; toda empresa determina un cargo específico para cada colaborador de acuerdo con sus habilidades y destrezas, por ende, es necesario definir el cargo que va a ocupar cada uno para evitar conflictos como una duplicidad de funciones.
- **Clave:** Es una serie que permite identificar el documento, se lo puede detallar mediante números o con letras combinadas siempre y cuando se logre distinguir siguiendo una secuencia lógica.
- **Relaciones de autoridad:** Hace referencia a la subordinación de acuerdo con el cargo y las responsabilidades que se desarrollan en base a la estructura organizativa de la empresa.
- **Propósito del puesto:** Es la meta que se desea alcanzar de acuerdo al cargo que se ocupa dentro de la organización, analizando las capacidades y habilidades de cada miembro.
- **Funciones:** Son las responsabilidades que toda empresa debe asumir con el fin de obtener un funcionamiento eficaz, así como también las actividades que cada colaborador desempeña pues de acuerdo a su cargo se le asignan tareas o actividades que deben ser cumplidas para alcanzar los objetivos planteados por la organización.
- **Comunicación:** Es la acción de intercambiar información dependiendo del lugar que ocupa dentro de la estructura organizativa interna de la empresa.

- **Formación académica:** Se refiere al nivel educativo que tiene cada individuo, así como también al conjunto de conocimientos los cuales son adquiridos a través de tiempo.
- **Experiencia:** Es un conjunto de aptitudes e intelecto que se adquieren conforme se realiza distintas actividades en el día a día.
- **Competencias:** Las competencias se refieren a las cualidades y personalidad con las cuales cada persona se identifica y a su vez son los valores que le forman a cada individuo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

- Proponer un manual de funciones que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa Edificaciones M&F Construcpangua Cía. Ltda.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Recolectar información que sustente científicamente los conceptos para una mejor comprensión y elaboración del manual de funciones.
- Definir las líneas de mando, departamentos, responsabilidades y funciones de cada una de las personas que conforman la empresa.
- Elaborar el manual de funciones en base a los resultados obtenidos determinando las actividades necesarias a cada cargo.

1.2.3 Problema

Un manual de funciones permite que se establezca de forma clara y ordenada las actividades que debe realizar cada uno de los miembros de la organización, así mismo deja en claro la línea de mando que se debe seguir dentro de la misma y permite que la coordinación entre cargos o departamentos sea de una forma más sencilla.

La importancia de este es que permite un conocimiento a la persona sobre su rol dentro de la organización y que se puede enfocar en su trabajo, sin que exista una duplicidad de funciones o una carga desequilibrada de trabajo.

La importancia de tener un manual de funciones en la gestión administrativa es que permite que se pueda optimizar tiempos y recursos, esto añadido a que se tendrá una mejor visión de los departamentos y cargos que existen en la empresa; así mismo se podrá percibir si existen personas que realizan actividades similares, por otra parte, ayudara a las personas a cargo de talento humano, a darse cuenta de si les hace falta llenar una vacante y llevar un mejor control de los empleados.

Por lo descrito anteriormente es que se toma a la empresa Edificaciones M&F Construcpangua Cía. Ltda., para la elaboración del Proyecto de Investigación, debido a que este no cuenta con un manual de funciones establecido, y mediante la investigación se pretende dar un diseño el cual permita mejorar su gestión administrativa y pueda optimizar recursos, además de establecer de forma clara las actividades que deben desarrollar las personas en cada uno de los cargos, evitando así una duplicidad de funciones.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Metodología

2.1.1 Enfoque de investigación

2.1.1.1 Enfoque cualitativo

Trejo Sánchez (2021) propone que el enfoque cualitativo se basa en la percepción e investigación a profundidad de un tema mediante la descripción detallada de situaciones como eventos, comportamiento o interacciones, para esto se le pueden aplicar técnicas como encuestas, análisis de grabaciones, la observación entre otras.

El enfoque cualitativo permitió el análisis de la información recolectada, posteriormente se detalló los puestos de trabajo con las funciones específicas que deben realizar, así mismo se determinó las diferentes competencias necesarias en los perfiles de cada uno de los cargos y sumado a los diversos aspectos a cumplir para poder realizar su trabajo como la experiencia y nivel académico.

2.1.1.2 Enfoque cuantitativo

Según el autor Niño Rojas (2019) describe que el enfoque cuantitativo se relaciona con las cantidades, busca medir las variables con referencia a magnitudes, es decir usa la medición de los datos recolectados para posteriormente mediante cálculos se obtendrá los resultados que servirán para comprobar hipótesis o suposiciones, por ende el enfoque cuantitativo servirá para la tabulación de las preguntas que se presenten en la encuesta con el fin de conocer la opinión de todos quienes conforman la empresa.

2.1.1.3 Enfoque Mixto

Se utilizó un enfoque mixto para analizar la información tomando unos datos cuantitativos para conocer las opiniones de los empleados sobre la estructura

organizacional y si ellos consideran la implementación de nuevas estrategias, así como un manual de funciones ayudaría a un mejor desenvolviendo en la empresa y por parte de información cualitativa poder realizar la propuesta del manual de funciones sumando a las competencias que cada uno debe poseer para un cargo en específico.

2.1.2 Tipo de Investigación

2.1.2.1 Descriptiva

Guevara et ál. (2020) indica que la investigación descriptiva es la encargada de describir características fundamentales de la población estudiada y los fenómenos que estos presentan, además se puede conocer las tendencias o comportamientos de un grupo o una población específica, en ese sentido mediante este tipo de investigación se logrará detallar de manera precisa todos los elementos que conforman el manual de funciones.

2.1.2.2 Exploratoria

Ramos Galarza (2020) postula que la investigación exploratoria es aplicada al estudio de problemas o fenómenos que no se han sido examinados previamente o son nuevos, en esta se puede utilizar métodos cualitativos como cuantitativos, con el objetivo de poder comprenderlos mejor, esta investigación ayudará para la recolección de datos.

2.1.3 Modalidad de investigación

2.1.3.1 De campo

Monroy Mejía y Nava Sanchezllanes (2018) expresan que la modalidad de campo se centra en el contacto directo con el objeto de estudio para la recolección de información en el lugar en donde se generan los eventos, lo que ayuda a un mejor conocimiento de los resultados, esto por medio de entrevistas, observación y cuestionarios.

La investigación de campo sirvió para tener un contacto directo con las personas a las que se les realizó la entrevista y encuesta como lo son el gerente, todas las personas que conforman la empresa y recursos humanos, apoyado en instrumentos de recolección de datos para obtener la información, luego realizar un análisis que permita una correcta identificación de las funciones o actividades.

2.1.3.2 Bibliográfica – Documental

Zorrilla (2021) propone a la investigación bibliográfica – documental como una técnica cualitativa con el objetivo de recopilar información mediante la lectura de fuentes existentes como libros, periódicos, revistas, películas, etc, y con esta se pueda abordar temas de interés propuestos, mediante esta modalidad de investigación se logra obtener información en diversas fuentes científicas como lo son artículos científicos, proyectos de investigación, libros, revistas científicas, entre otras.

2.2 Instrumentos y medios para la recolección de información

2.2.1 Encuesta

Gil Pascual (2016) sostiene que la encuesta es un procedimiento que permite recolectar información de cualquier tipo de población o muestra, esto se lo realiza mediante la utilización de cuestionarios validados, con el objetivo de obtener mediciones cuantitativas y poder realizar un análisis con la información recopilada.

La recolección de la información se la realizó con el instrumento de la encuesta, esta estaba dirigida a diferentes personas que laboran en la empresa, está formada por una serie de preguntas lo cual permite conocer la estructura organizacional de la empresa y las tareas y responsabilidades del personal, además ayuda a recolectar información para el desarrollo de la propuesta del manual de funciones y el beneficio que brinda dicha herramienta para la gestión administrativa.

2.2.2 Entrevista

Fresno (2019) menciona que la entrevista es un medio por cual se puede obtener información de manera amplia y abierta, es necesario que el entrevistador tenga en claro los objetivos de la entrevista y los aspectos más relevantes, así mismo esta debe ser manejada de forma precisa, dinámica enmarcada en un ambiente de confianza, cordialidad y sinceridad.

El método de la entrevista es utilizado para obtener información relevante, misma que fue aplicada al gerente, que mediante una serie de preguntas se puede conocer el estado de la empresa en el aspecto administrativo, también se realizó una entrevista al personal encargado de recursos humanos para poder establecer los campos necesarios en el manual de funciones, así como una descripción de las tareas que se debe cumplir en cada uno de los cargos.

2.2.3 Cuestionario de Competencias

Alles (2015) lo define como un instrumento que sirve para establecer las competencias que deben tener las personas de acuerdo con el cargo que desempeña, estas se dividen en gerenciales, cardinales y por área además se lo utiliza en las entrevistas de trabajo por parte de los departamentos encargados en la contratación de personal.

Este cuestionario fue anexado a la entrevista, mediante este se conoce las competencias que deben cumplir para un cargo en específico, este cuenta con 3 competencias en cada una de sus tipos como lo son las gerenciales en que se detalla la conducción de personas, liderazgo y visión estratégica, en lo que concierne a las cardinales ética y sencillez, flexibilidad y adaptación, e innovación y creatividad y finalmente en las competencias por área se tomó la comunicación eficaz, dinamismo – energía y orientación al cliente interno y externo, todas las mencionadas anteriormente se tendrá un diccionario en donde se puntualizara lo que se refiere a cada una de estas.

2.2.4 Validación del instrumento

Arispe Alburqueque et ál. (2020) consideran que la validación del instrumento sirve para conocer si los ítems que son parte del instrumento son adecuados en la medición de las características del objeto o variables en estudio, se lo puede realizar mediante el Juicio de expertos quienes se encargan de juzgar diversos aspectos y proponen correcciones.

Para la validación del instrumento se tomó la opción del Juicio de expertos, a quienes se les hizo llegar las preguntas de las entrevistas, la encuesta y el cuestionario de las competencias que se toman en consideración, también se adjuntó una matriz de evaluación con los campos de los cuales son: presentación del instrumento, claridad en la redacción de los ítems, pertinencia de la variable con los indicadores, relevancia del contenido y factibilidad de la aplicación, así como un espacio en donde se pueda describir las observaciones pertinentes y un apartado para que puedan llenar los datos los jueces evaluadores.

2.3 Población y Muestra

2.3.1 Población

Según el autor Bologna (2018) define a la población al total de los elementos o individuos que son objetos de estudio, estos tienen características en común y se encuentran en el mismo espacio y tiempo, dependiendo del tamaño de la población esta puede ser finita e infinita.

El presente proyecto de Investigación tomará al total de la población, en este caso serán todos los empleados de la empresa Edificaciones M&F Construcpangua Cía. Ltda. la cual está conformada por 14 trabajadores a quienes se les realizó una encuesta y al Gerente y el Director de Recursos Humanos se realizó una entrevista.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis y discusión de los resultados

3.1.1 Validación de expertos

Tabla 1: Escala Validación de Expertos

Escala	Valor
Excelente	4
Bueno	3
Regular	2
Deficiente	1

Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

Tabla 2: Matriz valoración de Expertos

Jueces	Ing. Juan Ramos	Ing. Ruth Zamora	Ing. Dolores Guamán	Ing. Cesar Guerrero	Media
Presentación del Instrumento	3	3	4	4	4
Claridad en la redacción de los ítems	3	3	4	4	4
Pertinencia de las variables con los indicadores	3	3	3	3	3
Relevancia del contenido	3	3	4	3	3
Factibilidad de la aplicación	3	3	4	3	3
	Promedio				3

Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

Luego de realizar la tabulación de las respuestas de cada uno de los expertos se obtuvo resultado una media de 4 correspondiente a Excelente en los ámbitos de presentación de instrumento y claridad en la redacción de los ítems y con una media de 3 equivalente a Bueno en los criterios de pertinencia de las variables con los indicadores, relevancia del contenido y factibilidad de la aplicación.

En general se obtuvo un promedio de 3 puntos correspondientes al aspecto de Bueno lo cual indica que los expertos consideran que las preguntas que se van a realizar en la entrevista para la recolección de datos pueden ser aplicadas a la empresa Edificaciones M&F Construcpangua Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato, tomando en consideración ciertas correcciones que propusieron.

3.1.2 Resultados Entrevista 1

La entrevista numero 1 está dirigida al gerente de la empresa Edificaciones M&F Construcpangua Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato para conocer acerca de la estructura organizacional que esta tiene en la actualidad, así mismo para poder establecer los diferentes departamentos con los que cuenta la institución.

Los resultados obtenidos son el nombre de la Gerente es Diana Estefanía Lozada Ramos la cual posee un Masterado en Planificación y Conservación, quien lleva 3 meses en este cargo. El giro comercial de la empresa es la creación, construcción, reconstrucción, mantenimiento, planificación, elaboración de proyectos, especialmente en la contratación de obras en el sector público a través de las licitaciones que pone a disposición el municipio de Ambato y también lo realizan con clientes particulares que necesitan de sus servicios.

La magister supo manifestar que la empresa no posee una misión y visión establecida, si bien existen objetivos a cumplir, estos son establecidos de forma empírica y que no siguen un camino adecuado para la consecución de los mismos y que sirvan para constituir a la empresa entre una de las mejores a nivel nacional. Además de no poder realizar una planificación estratégica adecuada que vayan acorde a lo que busca la empresa, además que los empleados no identifican de manera clara a donde quiere llegar esta en un futuro.

Otro de los puntos que se trató en la entrevista se refiere a la estructura organizacional especialmente en si tiene establecido un organigrama, a lo que supo contestar que esta no cuenta con lo mencionado anteriormente, lo que ocasiona problemas al solicitar información sobre una tarea o actividad o al momento de resolver un problema, debido

a que los empleados no conocen la línea de mando, es decir el jefe inmediato al cual deben acudir. También el no tener en claro quién es la persona encargada de cada área, ya que señaló un ejemplo de que muchas veces se ha visto inconvenientes entre la persona de contabilidad y de cobranzas porque piensan que realizan las mismas funciones.

En lo referente al manual de funciones la empresa no lo tiene implementado, lo cual genera como resultado que existe una duplicidad de funciones en ciertos puestos y esto genera demoras en la entrega de un trabajo, así mismo algunos de los empleados indicaron que realizan funciones que no van acorde a su cargo y no tienen un documento en donde puedan guiarse para realizar su actividad y responsabilidad de manera correcta. Igualmente, no se tiene claro a que dependencia pertenecen cada uno de los funcionarios esto genera una falta de comunicación inadecuada entre las personas.

Luego de haber realizado un análisis de las respuestas que se dio en la entrevista se procedió la elaboración de una propuesta de una misión y visión que vayan acorde a la empresa, además de la creación de un organigrama que sirva para conocer los departamentos que la organización posee y dejar en claro la línea de mando que se debe seguir dentro de la misma.

A continuación, se presenta la propuesta de la misión, visión y organigrama acorde a los objetivos de la empresa, mismas que se las elaboro en coordinación y colaboración con los todos miembros de la empresa que posteriormente fueron revisados y aprobados por el Gerente y el Director de Recursos Humanos.

3.1.2.1 Propuesta de Misión

La empresa se dedica a la creación, construcción, reconstrucción, mantenimiento, planificación, elaboración de proyectos de obras en el sector público y privado cumpliendo con reglamentos establecidos por el estado ecuatoriano, brindando un servicio basado en la excelencia y calidad en la ejecución de cada uno de nuestros

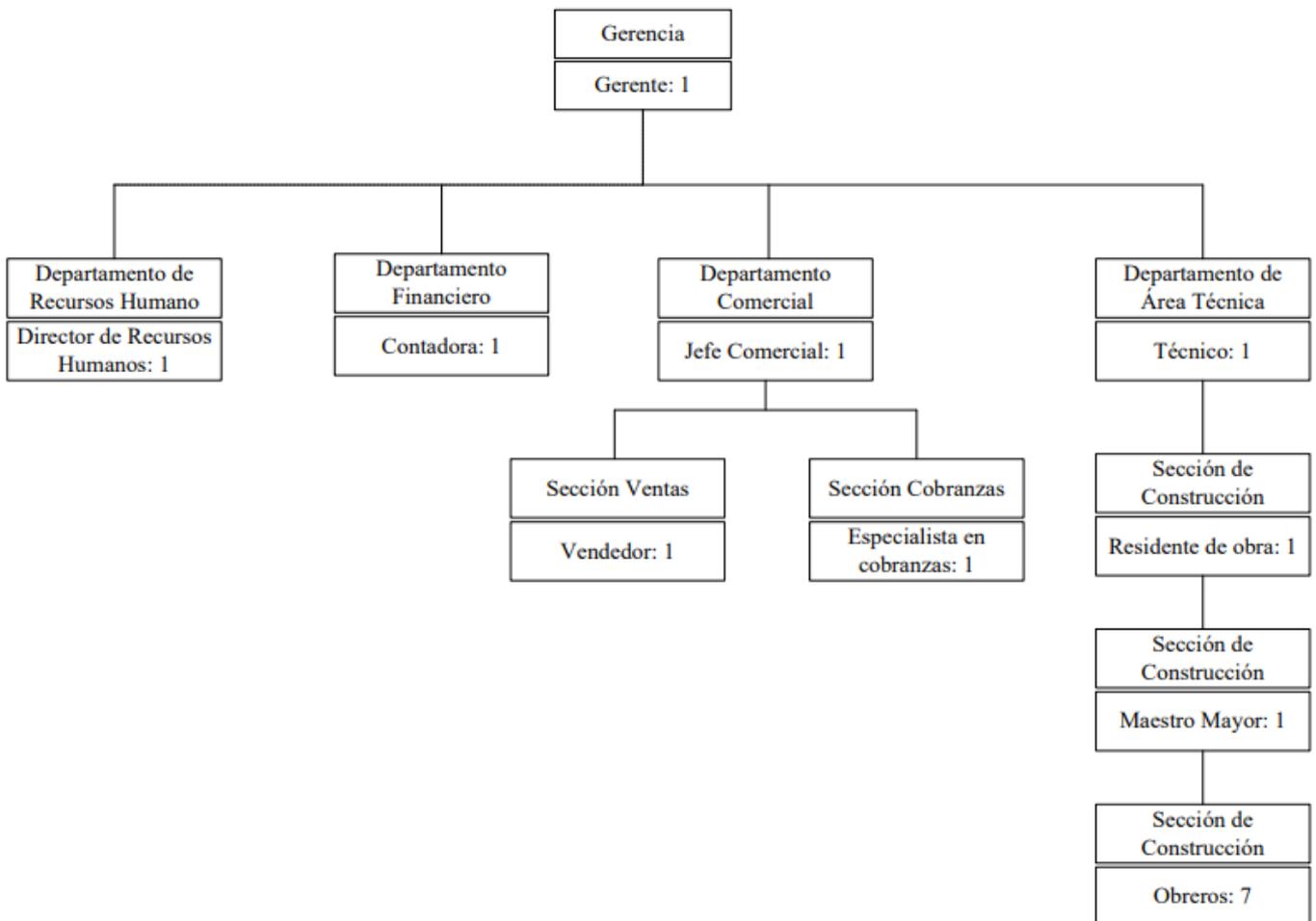
proyectos, además de fomentar valores como la integridad, respeto y compromiso que sirvan para la garantizar la confiabilidad de nuestros clientes.

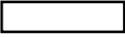
3.1.2.2 Propuesta de Visión

La empresa Edificaciones M&F Construcpangua Cía. Ltda. para el año 2026 busca posicionarse a nivel nacional como una de las compañías líderes en lo que se refiere al servicio de construcción, además de implementar nuevas herramientas, personal y maquinaria que ayuden a cumplir de una manera rápida y eficaz los proyectos de construcción.

3.1.2.3 Propuesta de Organigrama Posicional

Figura 1: Propuesta de organigrama



SIMBOLOGÍA		
Nombre	Símbolo	Significado
Rectángulos		Departamentos o divisiones de la organización.
Líneas continuas verticales		Líneas de mando de una división superior a una inferior.
Líneas continuas horizontales		Indican la unión entre órganos de asesoría.

Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha:
Yessenia Estefanía Sarmiento Gavilanes Estudiante	Diana Estefanía Lozada Ramos Gerente	10 de mayo del 2023



Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento. Tomado de “Propuesta de un diseño organizacional para la compañía de carga pesada Transupaltense en la ciudad de Guayaquil”, por Gamboa Herrera y Viñán Guamán, 2021: Repositorio Universidad de Guayaquil.

3.1.3 Resultados Entrevista 2

La encuesta numero 3 estuvo dirigida a la persona encargada de Recursos Humanos con el objetivo de recopilar información que ayude en la elaboración la propuesta del manual de funciones, en esta se realizan preguntan para obtener información acerca del departamento al cual pertenecen, los requisitos que deben cumplir para ocupar un cargo, como lo son la formación académica en donde se pudo conocer que la mayoría de los puestos necesitan un título de tercer nivel o maestría, sumado a que deben cumplir con una experiencia previa en cargos similares, también se pudo determinar cuál sería el objetivo que deben cumplir y se detalló las funciones específicas que deben realizar.

Además, se anexo un cuestionario de competencias la cual estaba dividida en 3 tipos como lo son las gerenciales, cardinales y por área, en cada una de estas se encontraba un listado para que dependiendo del cargo que iba a desempeñar se pueda escoger las más idóneas para el mismo, esta información se la adjuntara en la propuesta del manual de funciones que además contara con un glosario en donde se detallan lo que conlleva

cada una de estas. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por cada uno de los cargos:

3.1.3.1 Competencias por Cargo

Gerente

Tabla 3: Competencias Gerente

Gerenciales	Cardiales	Por Área
Conducción de personas Dirección de equipos de trabajo Liderazgo Visión estratégica	Compromiso Ética y sencillez Innovación y creatividad	Calidad y mejora continua Comunicación Eficaz Manejo de crisis

Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

Director de Recursos Humanos

Tabla 4: Competencias Director de Recursos Humanos

Gerenciales	Cardiales	Por Área
Conducción de personas Dirección de equipos de trabajo Liderar ejecutivo	Flexibilidad y adaptación Iniciativa Conciencia Organizacional	Colaboración Comunicación Eficaz Trabajo en equipo

Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

Contadora

Tabla 5: Competencias Contadora

Gerenciales	Cardiales	Por Área
Visión estratégica	Compromiso Ética y sencillez Adaptabilidad a los cambios del entorno	Manejo de crisis Responsabilidad Colaboración

Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

Jefe Comercial

Tabla 6: Competencias Jefe Comercial

Gerenciales	Cardiales	Por Área
Empowerment Liderazgo con el ejemplo Dirección de equipos de trabajo	Adaptabilidad a los cambios del entorno Flexibilidad y adaptación Iniciativa Innovación y creatividad	Comunicación eficaz Orientación al cliente interno y externo Trabajo en equipo

Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

Vendedor

Tabla 7: Competencias Vendedor

Gerenciales	Cardiales	Por Área
Visión Estratégica	Compromiso Ética y sencillez Iniciativa Innovación y creatividad	Comunicación Eficaz Dinamismo y Energía Colaboración Responsabilidad

Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

Especialista en Cobranza

Tabla 8: Competencias Especialista de Cobranzas

Gerenciales	Cardiales	Por Área
Visión Estratégica	Compromiso Ética y sencillez Iniciativa	Comunicación Eficaz Manejo de crisis Orientación al cliente Interno y Externo Responsabilidad

Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

Técnico

Tabla 9: Competencias Técnico

Gerenciales	Cardiales	Por Área
Conducción de personas	Adaptabilidad a los	Calidad y mejora
Empowerment	cambios del entorno	continua
Liderazgo	Flexibilidad y adaptación	Comunicación Eficaz
	Innovación y creatividad	Responsabilidad

Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

Residente de Obra

Tabla 10: Competencias Residente de obra

Gerenciales	Cardiales	Por Área
Conducción de personas	Compromiso	Colaboración
Dirección de equipos de trabajo.	Ética y sencillez	Comunicación Eficaz
Liderar con el ejemplo		Responsabilidad
		Trabajo en equipo

Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

Maestro Mayor

Tabla 11: Competencias Maestro Mayor

Gerenciales	Cardiales	Por Área
Conducción de personas	Compromiso	Colaboración
	Ética y sencillez	Comunicación Eficaz
	Iniciativa	Responsabilidad
		Trabajo en equipo

Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

Obberos

Tabla 12: Competencias Obreros

Gerenciales	Cardiales	Por Área
	Compromiso Ética y sencillez	Colaboración Comunicación Eficaz Responsabilidad Trabajo en equipo

Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

3.1.3.2 Análisis Competencias Gerenciales

Sobre las competencias gerenciales se obtuvo como resultado que estas se presenta en cargos de nivel ejecutivo como lo son el Gerente, Director de Recursos Humanos, Jefe Comercial y Técnico, que son los que tienen bajo su mando a personas, por lo que estos deben tener la capacidad de manejar y direccionar equipos de trabajo distribuyendo tareas o delegando una responsabilidad, esto va de la mano con un liderazgo para influir en sus colaboradores generando un sentido de compromiso y obteniendo el respaldo de los mismos, además de tener una visión estratégica que permita comprender los cambios que se presenten en el entorno y se pueda aprovechar cualquier oportunidad.

3.1.3.3 Análisis Competencias Cardiales

Las competencias cardinales más destacadas que se obtuvieron como resultado fueron: adaptabilidad a los cambios del entorno ya que está permite identificar las transformaciones que se originan en la organización, con el fin de buscar soluciones ante las debilidades que se puedan presentar, de tal manera que se tenga una visión clara del futuro de la organización lo cual ayudará a la empresa a mantenerse en el mercado, además se resalta el valor del compromiso el cual tiene como objetivo principal hacer que el colaborador asuma sus responsabilidades y obligaciones con un pacto de fidelidad con la empresa, de igual manera se destaca la ética y sencillez, puesto que es un valor fundamental debido a que actúa en conformidad con las buenas costumbres y excelentes valores morales que posee cada persona, es por ello que

mediante esta competencia se demuestra la confianza que existe entre todos quienes conforman la organización con el propósito de generar seguridad al ejecutar las labores cotidianas y como última competencia se nombra la flexibilidad y adaptación ya que esta permite trabajar con eficiencia en toda situación que pueda surgir, también ofrece la posibilidad de comprender las distintas posturas lo cual brinda la oportunidad de adaptarse con facilidad a los cambios y así encontrar soluciones ante las posibles dificultades.

3.1.3.4 Análisis Competencias por Área

Sobre las competencias por área se consiguió como resultado las siguientes: calidad y mejora continua la cual permite optimizar los recursos con los que cuenta la empresa y a su vez ayuda a dar ideas para agregar un valor positivo, de tal manera que si existen conflictos se opte por buscar soluciones en equipo y así sean beneficiados todos quienes conforman la organización, por otro lado se resalta la colaboración recalando que es una de las competencias principales ya que logra brindar apoyo a toda la empresa, resaltando que debe existir un compromiso al momento de realizar las funciones asignadas y sobre todo hacer frente a las posibles dificultades que se puedan presentar en la organización con el fin de ayudar a buscar soluciones ante las mismas, además se menciona la comunicación eficaz para los distintos cargos, debido a que en la institución se debe transmitir las ideas claras de acuerdo a los requerimientos personales, para poder alcanzar el logro de los objetivos trabajando todos en conjunto con un buen ambiente laboral, de igual manera se nombra la responsabilidad la cual se encarga de una toma de conciencia personal, pues esta permite demostrar preocupación antes las actividades diarias y de esta manera obtener buenos resultados en cuanto al accionar de cada persona y como competencia final se elige al trabajo en equipo ya que por medio de este se logra un ambiente laboral idóneo pues permite trabajar en grupo y ajustarse a las necesidades de los demás de tal manera que se logre alcanzar los objetivos planteados.

3.1.4 Resultados Encuesta

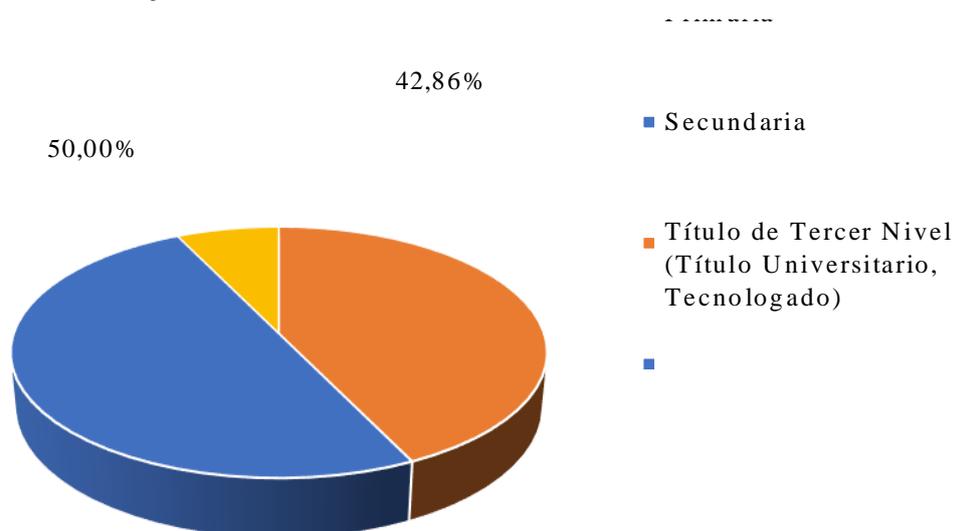
1. Marque con una x el tipo de formación académica que usted posee.

Tabla 13: Frecuencia formación académica

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0,00%
Secundaria	6	42,86%
Título de Tercer Nivel (Título Universitario, Tecnológico)	7	50,00%
Título de cuarto Nivel (Maestría)	1	7,14%
Total	14	100 %

Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

Figura 2: Porcentaje formación académica



Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

De un total de 14 personas encuestadas se ha logrado determinar que 7 poseen un Título de Tercer Nivel generando así un porcentaje del 50% el cual permite determinar que la empresa tiene profesionales a cargo, de igual manera se observa que 6 personas con un porcentaje del 42,86% tienen como nivel académico secundaria y una persona equivalente al 7,14% posee un Título de Cuarto Nivel por lo cual se analiza que en su mayoría existen profesionales para ocupar el puesto que se le asigna y de esta manera fomentar el crecimiento de la empresa.

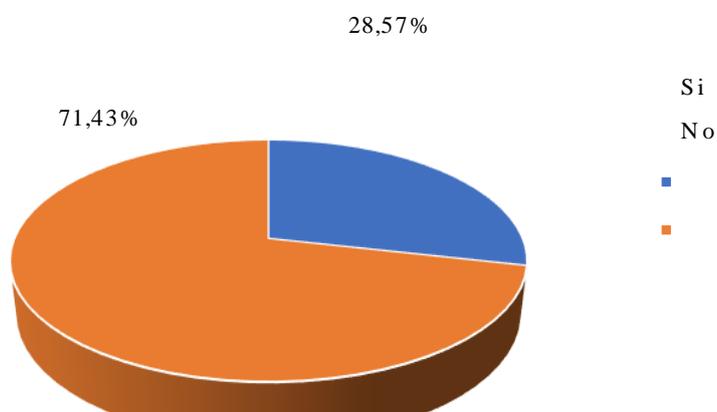
2. Considera usted que existe una estructura organizativa bien definida en la empresa.

Tabla 14: Frecuencia estructura organizativa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	28,57%
No	10	71,43%
Total	14	100%

Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

Figura 3: Frecuencia estructura organizativa



Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

De acuerdo a la información recolectada se puede detallar que en su mayoría con una frecuencia de 10 personas lo que equivale a un porcentaje del 71,43%, ellos consideran que no existe una estructura organizativa bien definida ya que el encargado mencionó que no cuentan con un organigrama establecido el cual les ayude a determinar la estructura jerárquica de la organización; mientras que un porcentaje del 28,57% consideran que si existe una estructura organizativa bien definida por lo cual se analiza que la mayoría desconoce la estructura interna de la empresa.

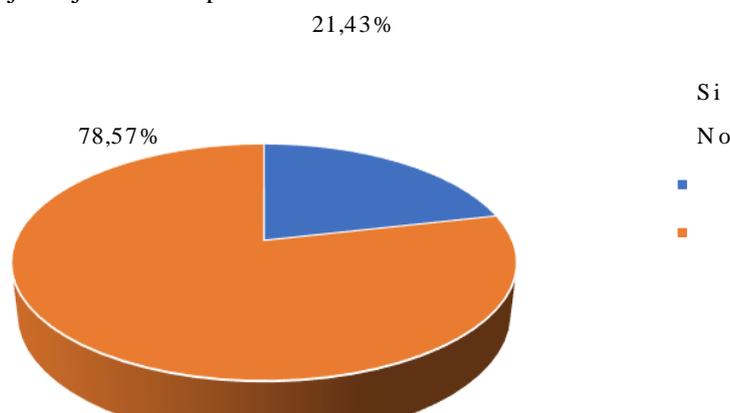
3. Conoce los objetivos establecidos que busca alcanzar la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 15: Frecuencia Objetivos empresariales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	21,43%
No	11	78,57%
Total	14	100%

Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

Figura 4: Porcentaje objetivos empresariales



Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

Mediante el análisis se obtuvo como resultado que 11 personas que corresponde al 78,57% manifiestan que no conocen los objetivos establecidos que busca alcanzar la empresa, debido a que estos son propuestos de manera empírica y estos no siguen un camino idóneo para la consecución de los mismos; así mismo se analiza que un 21,43% correspondiente a 3 personas señalan que si conocen los objetivos que busca alcanzar la empresa a corto, mediano y largo plazo.

4. Se direcciona de forma adecuada y clara las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo.

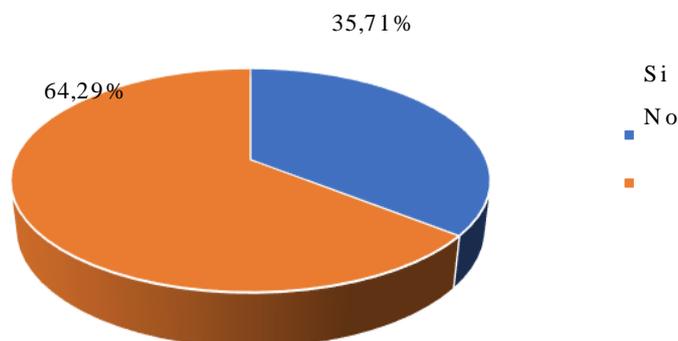
Tabla 16: Frecuencia dirección de funciones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	35,71%
No	9	64,29%

Total	14	100%
--------------	-----------	-------------

Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

Figura 5: Porcentaje dirección de funciones



Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

En esta pregunta se observa que una frecuencia de 9 personas con el 64,29% señalan que las actividades que deben realizar en su puesto de trabajo no se direccionan de manera correcta debido a que no existe una comunicación adecuada que permita una buena orientación sobre las tareas y obligaciones que deben ejecutar lo que genera una duplicidad de funciones, mientras que una frecuencia de 5 personas con el 35,71% determinan que las funciones que deben realizar si se direccionan de forma adecuada y clara para el puesto que fueron contratados.

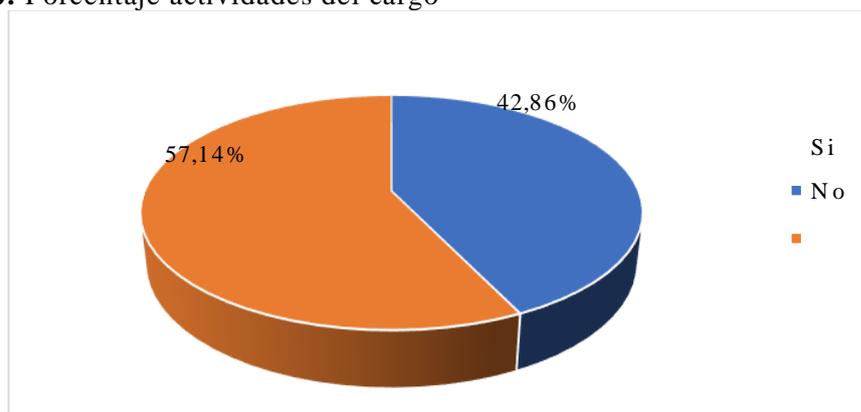
5. Considera usted que realiza actividades que son acordes al cargo para el que fue contratado.

Tabla 17: Frecuencia actividades del cargo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	42,86%
No	8	57,14%
Total	14	100%

Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

Figura 6: Porcentaje actividades del cargo



Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

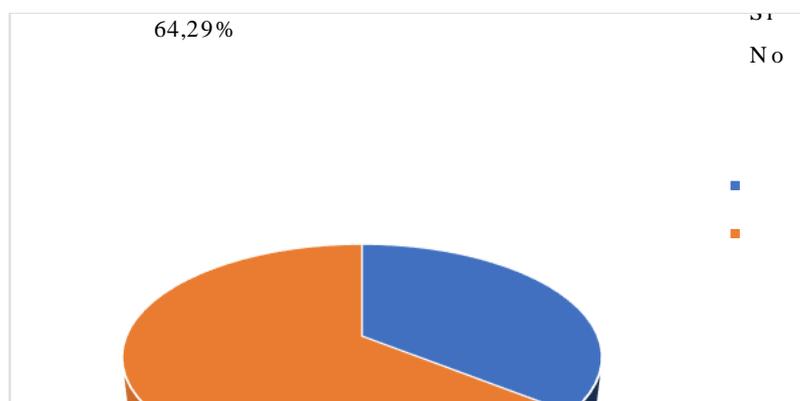
El 57,14% de los encuestados en su mayoría consideran que las actividades que realizan no van acorde al cargo para el cual fueron contratados, además surgen conflictos debido a que el personal no tiene en claro las funciones que deben cumplir puesto que no cuentan con un documento que les sirva como guía para realizar sus funciones que vayan acorde a su cargo, por otro lado, un 42,86% consideran que las actividades que ellos realizan si van acordes al cargo para el cual fueron seleccionados.

6. Se traza estrategias para solventar problemas que se presenten en el proceso de adquisición o contratación del servicio.

Tabla 18: Frecuencia solución de problemas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	35,71%
No	9	64,29%
Total	14	100%

Figura 7: Porcentaje solución de problemas



Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

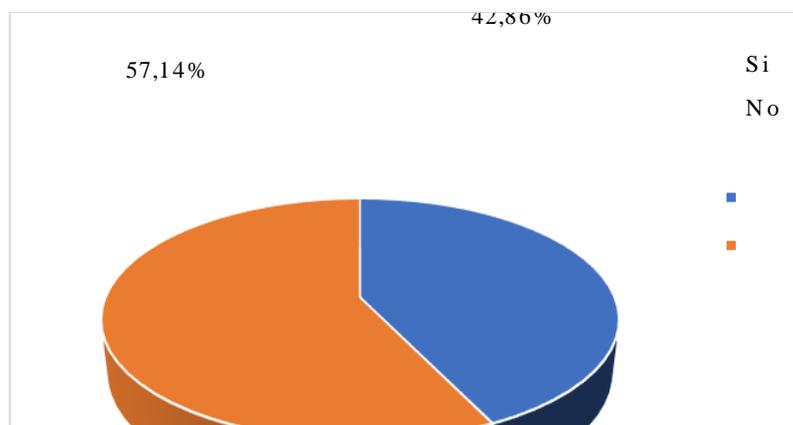
La siguiente pregunta muestra como resultado una frecuencia de 9 personas con un porcentaje del 64,29% donde se analiza que la mayoría opina que no se trazan estrategias que ayuden a solventar problemas que se presentan en el proceso de contratación del servicio, de igual manera se analiza una frecuencia de 5 personas con un porcentaje del 35,71% los cuales determinan que dentro de la organización si se trazan estrategias que ayuden a solucionar posibles problemas que puede presentar la empresa en cuanto a la adquisición del servicio.

7. Tiene en claro cuál es su jefe inmediato al cual usted debe acudir para solventar problemas.

Tabla 19: Frecuencia jefe inmediato

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	42,86%
No	8	57,14%
Total	14	100%

Figura 8: Porcentaje jefe inmediato



Nota. Elaborado por Yessenia Sarmiento

El 57,14% de las personas encuestadas lo que equivale a una frecuencia de 8 manifiestan que no tienen en claro cuál es su jefe inmediato, esto debido a que no cuentan con una estructura organizativa bien definida, por otro lado, se analiza que el 42,86% equivalente a una frecuencia de 6 personas expresan que si conocen cuál es su jefe inmediato al cual acuden para resolver problemas.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

La recolección de información se la realizó mediante la investigación en documentos y libros tanto físicos como digitales, que sirvieron para sustentar de manera científica los diferentes conceptos, también permitió comprender la forma en cómo se desarrolla la gestión administrativa de la empresa, además ayudó en la elaboración de los instrumentos para la recolección de datos que fueron ejecutados mediante entrevistas y encuesta que estuvo dirigida a todo el personal, de este modo se pudo percibir el estado actual en el que se encontraba la empresa y su estructura organizacional.

Se pudo conocer que la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, uno de los elementos que no posee es un organigrama, en donde se dé a conocer los diferentes departamentos con los que cuenta la empresa, lo que ha ocasionado problemas en la gestión administrativa de la empresa, como se logró conocer mediante la entrevista es que los empleados presentan fallos a la hora de tener claro cuáles son sus jefes inmediatos es decir no conocen las líneas de mando, también origina una comunicación deficiente por el desconocimiento del departamento al cual pertenecen.

La empresa no cuenta con un manual de funciones lo que dificulta que se conozca de manera clara el objetivo y funciones que deben realizar cada uno de los miembros de la empresa para cumplir con su cargo de forma correcta, además ocasiona problemas al momento de designar sus funciones, puesto que los trabajadores manifestaron que ellos realizan actividades que no van acorde a su cargo y en la mayoría de estos se repetía una actividad o tarea, ocasionando una duplicidad de funciones generando retrasos en la entrega de los proyectos.

Se presenta problemas en el departamento de recursos humanos ya que no tenían establecido cual es la experiencia, formación educativa necesaria y competencias que deben cumplir los candidatos para ocupar un cargo en específico, es por eso que se

procedió a establecer los campos antes mencionados, así como el propósito del puesto y funciones de cada uno de los cargos y que sirva de ayuda para el reclutamiento del personal idóneo.

4.2. Recomendaciones

Dar un seguimiento a los empleados para conocer su opinión sobre si se realiza una correcta gestión administrativa y permita establecer estrategias que ayuden a la solución de los problemas que se presenten.

Establecer un organigrama donde se indique la división departamental con la que cuenta la empresa y que este sea socializando a todo el personal para que conozcan y tengan en claro a cuál de estos pertenecen, así como las líneas de mando y jefes inmediatos y que sirva para tener una mejor comunicación entre todos quienes conforman el nivel gerencial y el nivel operativo.

Implementar un Manual de Funciones en donde se describa el objetivo y funciones que debe realizar cada uno de los colaboradores que sirva para una adecuada orientación evitando la duplicidad de funciones y servirá de guía para las nuevas personas que se incorporen a laborar en la empresa.

Mantener actualizado el manual de funciones en los diferentes campos que conforman este, sirviendo de apoyo en el control de las actividades de los empleados, así mismo se pueda tener en claro lo que se busca en el reclutamiento de las personas para poderlas contratar.

CAPÍTULO V

PROPUESTA, BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

5.1 Propuesta Manual de Funciones

Objetivo General

- Proponer un manual de funciones que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa Edificaciones M&F Construcpangua Cía. Ltda.



Manual de Funciones

CONSTRUCCION PANGUA

ÍNDICE

OBJETIVO DEL MANUAL DE FUNCIONES	III
OBJETIVO GENERAL	III
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	III
MISIÓN	IV
VISIÓN	IV
ORGANIGRAMA	V
Gerente	1
Director de Recursos Humanos	3
Contadora	5
Jefe Comercial	7
Vendedor	9
Especialista en Cobranza	11
Técnico	13
Residente de Obra	15
Maestro Mayor	17
Obreros	19
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	21
GERENCIALES	21
CARDINALES	22
POR ÁREA	24

OBJETIVO DEL MANUAL DE FUNCIONES

OBJETIVO GENERAL

Establecer un orden interno de la empresa y sirva para que cada uno de los colaboradores conozca las funciones que debe realizar, así como la línea de mando que se debe seguir, además, contribuye a los procesos de reclutamiento y selección de personal en cada uno de los cargos que se describen, tomando así a la persona más idónea.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer de manera clara las funciones a realizar por cada uno de los miembros que conforman la organización aumento su efectividad y productividad.
- Especificar los requisitos, experiencia y competencias para orientar de manera adecuada la búsqueda y selección de personal con los perfiles adecuados para ocupar un cargo.
- Proporciona información a cada uno de las personas de la organización, distribuyendo de manera ordenada las actividades y responsabilidad a cumplir.



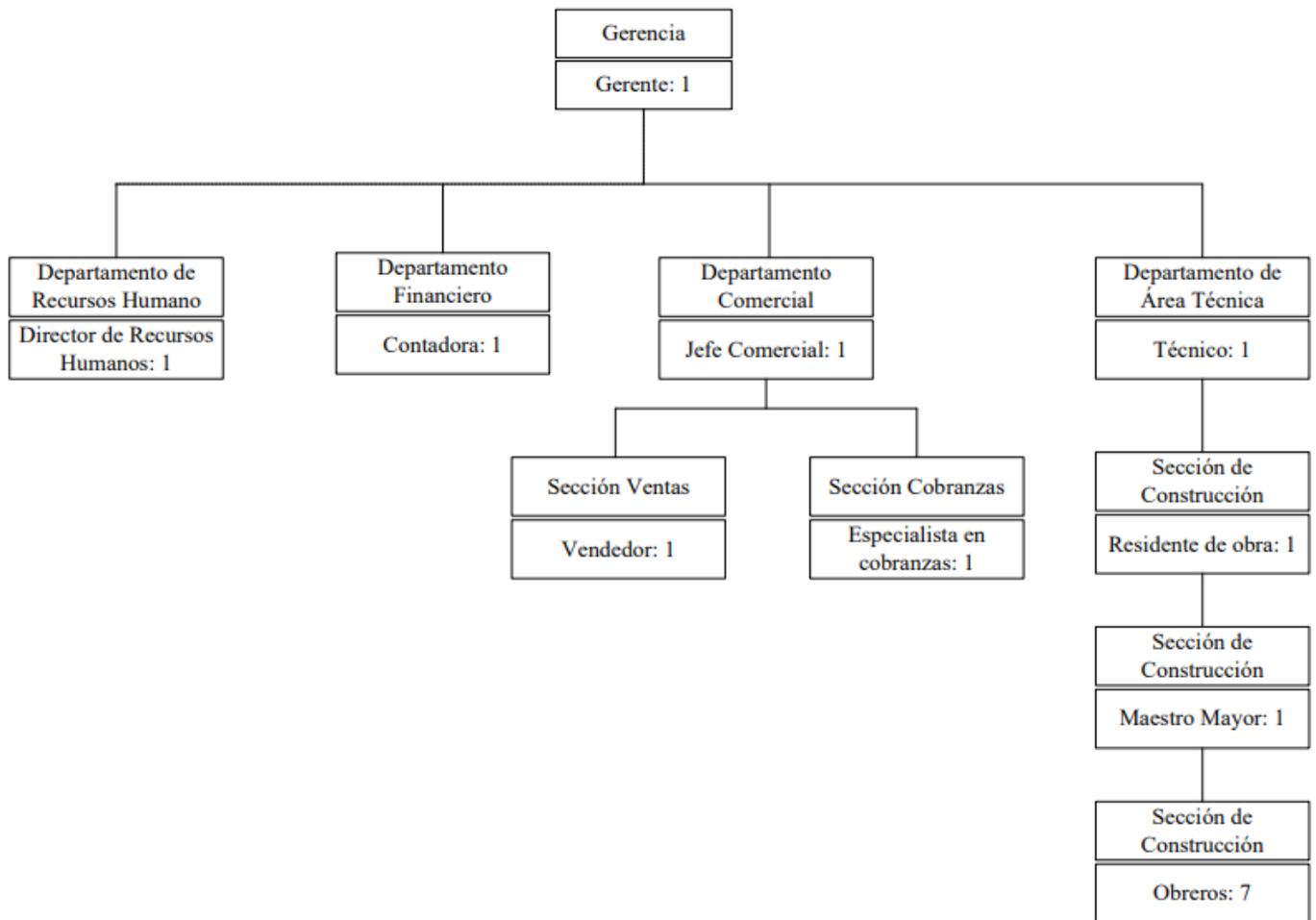
MISIÓN

La empresa se dedica a la creación, construcción, reconstrucción, mantenimiento, planificación, elaboración de proyectos de obras en el sector público y privado cumpliendo con reglamentos establecidos por el estado ecuatoriano, brindando un servicio basado en la excelencia y calidad en la ejecución de cada uno de nuestros proyectos, además de fomentar valores como la integridad, respeto y compromiso que sirvan para la garantizar la confiabilidad de nuestros clientes.

VISIÓN

La empresa Edificaciones M&F Construcpangua Cía Ltda. para el año 2026 busca posicionar a nivel nacional como una de las compañías líderes en lo que se refiere al servicio de construcción, además de implementar nuevas herramientas, personal y maquinaria que ayuden a cumplir de una manera rápida y eficaz los proyectos de construcción.

ORGANIGRAMA



SIMBOLOGÍA		
Nombre	Símbolo	Significado
Rectángulos		Departamentos o divisiones de la organización.
Líneas continuas verticales		Líneas de mando de una división superior a una inferior.
Líneas continuas horizontales		Indican la unión entre órganos de asesoría.

Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha:
Yessenia Estefanía Sarmiento Gavilanes Estudiante	Diana Estefanía Lozada Ramos Gerente	10 de mayo del 2023



	EDIFICACIONES M&F CONSTRUCPANGUA CIA. LTDA		Fecha: 31 de marzo 2023			
	Manual de funciones General		Página	1	De	26
			Sustituye a			
		Página		De		

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Gerente
Número de Plazas	1
Clave	CPAM-PDAO-2023-01
Ubicación	Oficina 1
RELACIONES DE AUTORIDAD	
Jefe Inmediato	Ninguno
Subordinados Directos	Director de Recursos de Humanos Contador Jefe Comercial Técnico
Dependencia funcional	Gerencia
PROPÓSITO DEL PUESTO	
Planear, coordinar, dirigir, controlar, revisar y analizar los procesos que se realicen en cada uno de los departamentos, además de establecer estrategias para la resolución de conflictos y supervisar la ejecución de los proyectos de construcción con entidades públicas y privadas.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reportes mensuales sobre los avances de la empresa que serán dirigidos al gerente de la matriz principal. • Planificar las actividades que se desarrollaran en cada uno de los departamentos. • Establecer programas y políticas que permitan la mejora continua y el crecimiento en el mercado. • Desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos y metas que se proponga la empresa en un corto, mediana y largo plazo. 	

<ul style="list-style-type: none"> Solicitar semanalmente informes detallados sobre las tareas realizadas por cada uno de los departamentos. 	
COMUNICACIÓN	<p>Descendente</p> <p>Externa</p>
ESPECIFICACIONES	
Formación académica necesaria	<p>Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas, Organización de Empresas, Economía o afines.</p> <p>Maestría en temas relacionados con Administración o Planificación y ejecución de Proyectos.</p>
Experiencia Previa	<p>5 años en cargos similares o al mando de grupos de trabajo en la ejecución de proyectos.</p> <p>Experiencia en contratación pública.</p>
COMPETENCIAS	
Gerenciales	<p>Conducción de personas</p> <p>Dirección de equipos de trabajo</p> <p>Liderazgo</p> <p>Visión estratégica</p>
Cardinales	<p>Compromiso</p> <p>Ética y sencillez</p> <p>Innovación y creatividad</p>
Por Área	<p>Calidad y mejora continua</p> <p>Comunicación Eficaz</p> <p>Manejo de crisis</p>

1

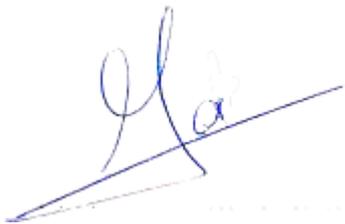
Elaborado	Revisado	Autoizado
		
<p>Yessenia Sarmiento</p> <p>Estudiante</p>	<p>Gabriela Montero</p> <p>Directora de Recurso Humanos</p>	<p>Diana Estefanía Lozada Ramos</p> <p>Gerente</p>

	EDIFICACIONES M&F CONSTRUCPANGUA CIA. LTDA		Fecha: 31 de marzo 2023			
	Manual de funciones General		Página	3	De	26
			Sustituye a			
	Página		De			

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Director de Recursos Humanos
Número de Plazas	1
Clave	CPAM-PDAO-2023-02
Ubicación	Oficina 3
RELACIONES DE AUTORIDAD	
Jefe Inmediato	Gerente
Subordinados Directos	Ninguno
Dependencia funcional	Departamento de Recursos Humanos
PROPÓSITO DEL PUESTO	
<p>Gestionar el reclutamiento del personal idóneo para la empresa, diseño de los puestos y las funciones a realizar, llevar un control del rendimiento de los colaboradores e influenciar de manera positiva al equipo de trabajo a través del diseño de estrategias alineadas para tener un buen clima laboral.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades y tareas que realiza el personal en los distintos departamentos. • Realizar y revisar los contratos del personal. • Tramitar las liquidaciones por terminación de contrato, así como las vacaciones y permisos médicos. • Analizar las necesidades y carencias de la empresa con el propósito de conocer si se requiere algún puesto de ayuda. • Reclutar, seleccionar y contratar a la persona que cumpla con el perfil adecuado para ocupar el cargo. • Direccional al personal para que se adapte una manera rápida y eficaz a su trabajo. • Fomentar un entorno laboral positivo con el fin de que todos quienes conforman la organización realicen sus actividades en un ambiente de trabajo adecuado. 	

<ul style="list-style-type: none"> Establecer un sistema de evaluación de desempeño laboral. 	
COMUNICACIÓN	Ascendente Horizontal
ESPECIFICACIONES	
Formación académica necesaria	Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas o Psicología Organizacional. Maestrías en Gestión de Talento Humano o Reclutamiento y selección de personal.
Experiencia Previa	2 años con destreza en cargos similares, experiencia en reclutamiento de personal, selección de personal o manejo de nóminas.
COMPETENCIAS	
Gerenciales	Conducción de personas Dirección de equipos de trabajo Liderar ejecutivo
Cardinales	Flexibilidad y adaptación Iniciativa Conciencia Organizacional
Por Área	Colaboración Comunicación Eficaz Trabajo en equipo

Elaborado	Revisado	Autoizado
		
Yessenia Sarmiento Estudiante	Gabriela Montero Directora de Recurso Humanos	Diana Estefanía Lozada Ramos Gerente

	EDIFICACIONES M&F CONSTRUCPANGUA CIA. LTDA		Fecha: 31 de marzo 2023			
	Manual de funciones General		Página	5	De	26
			Sustituye a			
	Página		De			

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Contadora
Número de Plazas	1
Clave	CPAM-PDAO-2023-03
Ubicación	Oficina 2
RELACIONES DE AUTORIDAD	
Jefe Inmediato	Gerente
Subordinados Directos	Ninguno
Dependencia funcional	Departamento Financiero
PROPÓSITO DEL PUESTO	
Analizar e interpretar toda la información relacionada con el área contable para una adecuada toma de decisiones lo cual permita a la organización un manejo óptimo de los recursos evitando pérdidas.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar los movimientos contables tanto de ingresos como egresos que genera la empresa. • Presentar informes mensuales sobre la situación financiera actualizada de la empresa. • Archivar toda la documentación contable que genere o reciba como respaldo para los ajustes de cuentas. • Estar actualizado/a de los reglamentos tributarios que presenta el estado ecuatoriano sobre el pago de impuestos y declaraciones contables. • Dar cumplimiento a las obligaciones tributarias realizando el pago en el tiempo establecido. • Realizar la nómina de los empleados para el pago de sueldos, horas extras, y decimos. • Elaborar la cotización que conllevara un proyecto, como lo son costos de materiales y mano de obra externa. 	
COMUNICACIÓN	Ascendente Horizontal
ESPECIFICACIONES	

Formación académica necesaria	Título de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Comercial, Finanzas o afines.
Experiencia Previa	2 años en cargos similares, conocimientos generales en sistemas contables, costos, tributación, impuestos, manejo de plataformas SRI, IESS.
COMPETENCIAS	
Gerenciales	Visión estratégica
Cardinales	Compromiso Ética y sencillez Adaptabilidad a los cambios del entorno
Por Área	Manejo de crisis Responsabilidad Colaboración

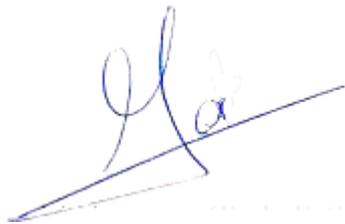
Elaborado	Revisado	Autoizado
		
Yessenia Sarmiento Estudiante	Gabriela Montero Directora de Recurso Humanos	Diana Estefanía Lozada Ramos Gerente

	EDIFICACIONES M&F CONSTRUCPANGUA CIA. LTDA		Fecha: 31 de marzo 2023			
	Manual de funciones General		Página	7	De	26
			Sustituye a			
	Página		De			

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Jefe Comercial
Número de Plazas	1
Clave	CPAM-PDAO-2023-04
Ubicación	Oficina 4
RELACIONES DE AUTORIDAD	
Jefe Inmediato	Gerente
Subordinados Directos	Vendedor Especialista en Cobranzas
Dependencia funcional	Departamento Comercial
PROPÓSITO DEL PUESTO	
<p>Analizar y establecer el mercado objetivo de la empresa, para conocer las necesidades y tipo de clientes al cual la empresa debe direccionarse, proponiendo objetivos de crecimiento empresarial a nivel regional y nacional mediante la realización de estrategias que le sirvan para la consecución de los mismos.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer todos los servicios que oferta la empresa. • Realizar un estudio constante de los nuevos mercados al cual la organización puede direccionarse. • Elaborar planes de marketing para dar conocer la imagen empresarial mediante campañas promocionales. • Desarrollar estrategias que fomenten la atracción y retención de clientes. • Tener una comunicación abierta y eficaz con los clientes asegurando el cuidado y buen trato. • Resolver los problemas que se presenten con los clientes de una manera rápida y oportuna. • Dar seguimiento a todos los trabajos que se están efectuando. 	

<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo un seguimiento post servicio con los diferentes clientes que han concluido el trabajo. 	
COMUNICACIÓN	Ascendente Descendente Horizontal
ESPECIFICACIONES	
Formación académica necesaria	Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas, Negocios Internacionales, Economía, o afines. Maestría en Gestión o Dirección Comercial.
Experiencia Previa	2 años en cargos similares, experiencia en el área comercial, marketing, estrategias de negocios, ventas o conocimientos en mercadeo.
COMPETENCIAS	
Gerenciales	Empowerment Liderazgo con el ejemplo Dirección de equipos de trabajo
Cardinales	Adaptabilidad a los cambios del entorno Flexibilidad y adaptación Iniciativa Innovación y creatividad
Por Área	Comunicación eficaz Orientación al cliente interno y externo Trabajo en equipo

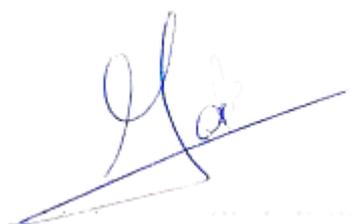
Elaborado	Revisado	Autoizado
		
Yessenia Sarmiento Estudiante	Gabriela Montero Directora de Recurso Humanos	Diana Estefanía Lozada Ramos Gerente

	EDIFICACIONES M&F CONSTRUCPANGUA CIA. LTDA		Fecha: 31 de marzo 2023			
	Manual de funciones General		Página	9	De	26
			Sustituye a			
		Página		De		

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Vendedor
Número de Plazas	1
Clave	CPAM-PDAO-2023-05
Ubicación	Oficina 4
RELACIONES DE AUTORIDAD	
Jefe Inmediato	Jefe Comercial
Subordinados Directos	Ninguno
Dependencia funcional	Departamento Comercial - Sección Ventas
PROPÓSITO DEL PUESTO	
Implementar técnicas de ventas que permitan dar a conocer de manera útil y productiva acerca de todos los servicios que ofrece la empresa, con el propósito de atraer nuevos clientes promoviendo la adquisición y contratación para alcanzar los objetivos comerciales.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Ofertar y promover el portafolio de servicios de la empresa en diversas instituciones. • Llevar una comunicación abierta, efectiva y eficaz con los clientes en todo proceso de contratación del servicio. • Negociar de manera personal los contratos a realizarse con los clientes. • Atender las licitaciones que realiza el municipio de Ambato por las distintas obras que pongan a concurso. • Mantener la información actualizada de los datos de los clientes. • Elaborar estrategias de posicionamiento de la marca para darse a conocer en el mercado local y nacional. • Validar y verificar la información de los clientes. • Realizar reportes acerca de los clientes potenciales y de las ventas concretas en la semana. 	

<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar acciones de marketing en distintas plataformas. 	
COMUNICACIÓN	Ascendente Horizontal
ESPECIFICACIONES	
Formación académica necesaria	Título de Tercer Nivel en Marketing y Gestión de Negocios, Mercadotecnia o afines. Maestría en Gestión de Ventas.
Experiencia Previa	1 año en cargos similares, experiencia en técnicas de ventas en empresas de construcción, conocimiento en estrategias de marketing, habilidad de comunicación.
COMPETENCIAS	
Gerenciales	Visión Estratégica
Cardinales	Compromiso Ética y sencillez Iniciativa Innovación y creatividad
Por Área	Comunicación Eficaz Dinamismo y Energía Colaboración Responsabilidad

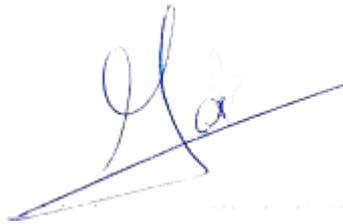
Elaborado	Revisado	Autoizado
		
Yessenia Sarmiento Estudiante	Gabriela Montero Directora de Recurso Humanos	Diana Estefanía Lozada Ramos Gerente

	EDIFICACIONES M&F CONSTRUCPANGUA CIA. LTDA		Fecha: 31 de marzo 2023			
	Manual de funciones General		Página	11	De	26
			Sustituye a			
	Página		De			

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Especialista en Cobranza
Número de Plazas	1
Clave	CPAM-PDAO-2023-06
Ubicación	Oficina 4
RELACIONES DE AUTORIDAD	
Jefe Inmediato	Jefe Comercial
Subordinados Directos	Ninguno
Dependencia funcional	Departamento Comercial – Sección Cobranzas
PROPÓSITO DEL PUESTO	
Planificar y ejecutar el pago de las cuentas pendientes poniéndose en contacto con los clientes, manteniendo un punto de igualdad entre tener una relación de confianza y garantizar el pago oportuno.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener registros actualizados de los cobros y facturas que se emitan en cada uno de los proyectos. • Elaborar informes semanales de la situación de cada uno de los clientes en cuanto a los pagos. • Presentar estrategias de crédito para clientes que busquen un financiamiento de su proyecto. • Llevar un control al día de las cuentas para identificar si existen pagos vencidos o atrasos en los mismos. • Localizar a los usuarios que presenten deudas y ponerse en contacto con ellos para acordar la liquidación de la deuda. • Solucionar problemas de facturación y pagos. 	
COMUNICACIÓN	Ascendente

	Horizontal
ESPECIFICACIONES	
Formación académica necesaria	Título de Tercer Nivel en Administración de empresas, Economía, Contabilidad o afines. Maestría en Gestión de cobros y liquidez o Dirección y gestión de departamentos de Cobros.
Experiencia Previa	1 año en cargos similares, conocimiento de los procedimientos de facturación y las técnicas de cobranza, en cobro de deudas o negociación.
COMPETENCIAS	
Gerenciales	Visión estratégica
Cardinales	Compromiso Ética y sencillez Iniciativa
Por Área	Comunicación Eficaz Manejo de crisis Orientación al cliente Interno y Externo Responsabilidad

Elaborado	Revisado	Autoizado
		
Yessenia Sarmiento Estudiante	Gabriela Montero Directora de Recurso Humanos	Diana Estefanía Lozada Ramos Gerente

	EDIFICACIONES M&F CONSTRUCPANGUA CIA. LTDA		Fecha: 31 de marzo 2023			
	Manual de funciones General		Página	13	De	26
			Sustituye a			
	Página		De			

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Técnico
Número de Plazas	1
Clave	CPAM-PDAO-2023-07
Ubicación	Oficina 5
RELACIONES DE AUTORIDAD	
Jefe Inmediato	Gerente
Subordinados Directos	Residente de Obra
Dependencia funcional	Departamento de Área Técnica
PROPÓSITO DEL PUESTO	
<p>Diseñar los planos de los proyectos para poder ejecutarlos, coordinar y planificar los recursos materiales que se utilizarán, además de supervisar las obras que se encuentren en ejecución para la detección de problemas y solución de los mismos.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar los planos de los proyectos que vayan acorde a las peticiones de los clientes. • Asegurar que los planos cumplan con las normas y especificaciones establecidas por el estado. • Replantear obras. • Elaborar informes de los materiales y personal que se utilizarán para el desarrollo de la obra. • Contratar personal especialista en electricidad, plomería y soldadura cuando sea conveniente. • Vigilar que la maquinaria se encuentre en buen estado. • Inspeccionar las distintas herramientas que utilizan los obreros. • Velar por la seguridad e integridad de los trabajadores. • Supervisar las obras que se estén ejecutando. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Control de Kardex. • Entregar los proyectos terminados de acuerdo a lo acordado. 	
COMUNICACIÓN	Ascendente Descendente Horizontal
ESPECIFICACIONES	
Formación académica necesaria	Título de Tercer Nivel en Ingeniería Civil o Arquitectura.
Experiencia Previa	2 años en construcción de obras civiles y diseño de planos.
COMPETENCIAS	
Gerenciales	Conducción de personas Empowerment Liderazgo
Cardinales	Adaptabilidad a los cambios del entorno Flexibilidad y adaptación Innovación y creatividad
Por Área	Calidad y mejora continua Comunicación Eficaz Responsabilidad

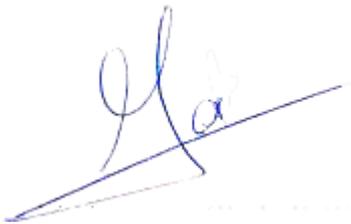
Elaborado	Revisado	Autoizado
		
Yessenia Sarmiento Estudiante	Gabriela Montero Directora de Recurso Humanos	Diana Estefanía Lozada Ramos Gerente

	EDIFICACIONES M&F CONSTRUCPANGUA CIA. LTDA		Fecha: 31 de marzo 2023			
	Manual de funciones General		Página	15	De	26
			Sustituye a			
	Página		De			

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Residente de Obra
Número de Plazas	1
Clave	CPAM-PDAO-2023-08
Ubicación	Trabajo de Campo - Oficina 5
RELACIONES DE AUTORIDAD	
Jefe Inmediato	Técnico
Subordinados Directos	Maestro Mayor
Dependencia funcional	Departamento de Área Técnica – Sección Construcción
PROPÓSITO DEL PUESTO	
Panificar y organizar las actividades que se realizan para dirigir y ejecutar las obras tomando la responsabilidad de la misma, además de controlar que se cuente con todas las herramientas, materiales y maquinaria necesaria.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Programar las actividades que se deben llevar a cada día. • Determinar de manera objetiva las cantidades de los materiales que se necesitaran para la ejecución del proyecto. • Llevar un control de los materiales y maquinaria que utilizan diariamente. • Supervisar la calidad del trabajo con la que se está realizando la construcción. • Dar equipamiento de seguridad para los trabajadores. • Elaborar informes semanales de como se está avanzando en la obra y reportes de atraso. 	
COMUNICACIÓN	Ascendente Descendente
ESPECIFICACIONES	
Formación académica necesaria	Título de Tercer Nivel en Ingeniería Civil o Arquitectura.

Experiencia Previa	2 años en construcción de obras civiles.
COMPETENCIAS	
Gerenciales	Conducción de personas Dirección de equipos de trabajo. Liderar con el ejemplo
Cardinales	Compromiso Ética y sencillez
Por Área	Colaboración Comunicación Eficaz Responsabilidad Trabajo en equipo

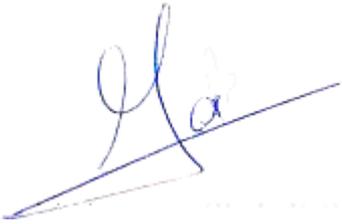
Elaborado	Revisado	Autoizado
		
Yessenia Sarmiento Estudiante	Gabriela Montero Directora de Recurso Humanos	Diana Estefanía Lozada Ramos Gerente

	EDIFICACIONES M&F CONSTRUCPANGUA CIA. LTDA		Fecha: 31 de marzo 2023			
	Manual de funciones General		Página	17	De	26
			Sustituye a			
	Página		De			

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Maestro Mayor
Número de Plazas	1
Clave	CPAM-PDAO-2023-09
Ubicación	Trabajo de Campo
RELACIONES DE AUTORIDAD	
Jefe Inmediato	Residente de Obra
Subordinados Directos	Obreros
Dependencia funcional	Departamento de Área Técnica – Sección Construcción
PROPÓSITO DEL PUESTO	
Ejecutar los proyectos en los tiempos establecidos con los materiales designados, asegurando la integridad física de los obreros y supervisar que estos realicen las actividades designadas.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo la obra con las especificaciones, tiempos y materiales designados por la constructora. • Supervisar que los obreros cumplan con su trabajo. • Capacitar y ayudar a los miembros en la ejecución de las actividades. • Asegurar que los trabajadores usan el equipo de seguridad. • Registrar la hora de entradas y salida del personal. • Evitar desperdicios en lo que se refiere a tiempo en la utilización de maquinaria y materiales. • Informar del progreso y avance del proyecto. • Llevar un control de los materiales que se le hagan entrega para la ejecución de la obra. • Dar a conocer si existen problemas entre los trabajadores o retraso en la ejecución de actividades. 	
COMUNICACIÓN	Ascendente

	Descendente
ESPECIFICACIONES	
Formación académica necesaria	Bachiller.
Experiencia Previa	5 años en construcción de obras civiles.
COMPETENCIAS	
Gerenciales	Conducción de personas
Cardinales	Compromiso Ética y sencillez Iniciativa
Por Área	Colaboración Comunicación Eficaz Responsabilidad Trabajo en equipo

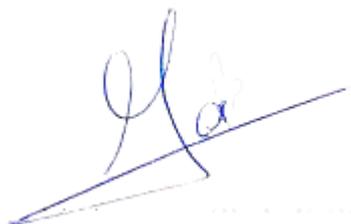
Elaborado	Revisado	Autoizado
		
Yessenia Sarmiento Estudiante	Gabriela Montero Directora de Recurso Humanos	Diana Estefanía Lozada Ramos Gerente

	EDIFICACIONES M&F CONSTRUCPANGUA CIA. LTDA		Fecha: 31 de marzo 2023			
	Manual de funciones General		Página	19	De	26
			Sustituye a			
	Página		De			

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Obreros
Número de Plazas	7
Clave	CPAM-PDAO-2023-10
Ubicación	Trabajo de Campo
RELACIONES DE AUTORIDAD	
Jefe Inmediato	Maestro Mayor
Subordinados Directos	Ninguna
Dependencia funcional	Departamento de Área Técnica – Sección Construcción
PROPÓSITO DEL PUESTO	
Realizar todas las actividades de construcción que se le designen, además de tener una participación importante en la ejecución del proyecto siendo los responsables de la calidad de la obra generado confianza en los clientes.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el equipo de seguridad. • Realizar la construcción de paredes, mesones, pisos, columnas entre otros. • Cortar y amallar varillas para la elaboración de columnas. • Colocar baldosas, puestas, ventanas, rejillas, tejas, zinc, mallas, etc. • Manejar las diferentes herramientas mecánicas en la obra. • Armar de forma correcta los andamios. • Excavar bases para los cimientos de la obra. • Evitar desperdicios de materiales. • Demoler paredes, tumbados y cualquier superficie. 	
COMUNICACIÓN	Ascendente
ESPECIFICACIONES	

Formación académica necesaria	Bachiller
Experiencia Previa	1 año en construcción de obras civiles o como ayudante de obra.
COMPETENCIAS	
Gerenciales	
Cardinales	Compromiso Ética y sencillez
Por Área	Colaboración Comunicación Eficaz Responsabilidad Trabajo en equipo

Elaborado	Revisado	Autoizado
		
Yessenia Sarmiento Estudiante	Gabriela Montero Directora de Recurso Humanos	Diana Estefanía Lozada Ramos Gerente

	EDIFICACIONES M&F CONSTRUCPANGUA CIA. LTDA		Fecha: 31 de marzo 2023			
	Manual de funciones General		Página	21	De	26
			Sustituye a			
	Página		De			

DICCIONARIO

TIPOS DE COMUNICACION

COMUNICACIÓN ASCENDENTE: Ocurre cuando en la empresa existe una comunicación entre los subordinados a los superiores.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE: Este tipo de comunicación se da entre el alto mando y sus subordinados; inicia con los niveles superiores de la jerarquía y se comunica hacia los niveles inferiores.

COMUNICACIÓN HORIZONTAL: Se origina entre cargos que tienen el mismo rango jerárquico dentro de la empresa, puede darse a todos a los niveles siempre y cuando exista una relación de autoridad entre ellos.

COMUNICACIÓN EXTERNA: Este tipo de comunicación se da porque el gerente quien ocupa el nivel más alto de la jerarquía tiene comunicación con la matriz principal para dar a conocer sobre el estado actual que presenta la empresa.

COMPETENCIAS

GERENCIALES

CONDUCCIÓN DE PERSONAS: Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO: Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y

	EDIFICACIONES M&F CONSTRUCPANGUA CIA. LTDA		Fecha: 31 de marzo 2023			
	Manual de funciones General		Página	22	De	26
			Sustituye a			
			Página		De	

conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.

EMPOWERMENT: Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Implica fijar objetivos de desempeño claros y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes.

LIDERAR CON EL EJEMPLO: Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.

LIDERAZGO: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

LIDERAZGO EJECUTIVO: Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder. Implica ser un líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo.

LIDERAZGO PARA EL CAMBIO: Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino también deseable

	EDIFICACIONES M&F CONSTRUCPANGUA CIA. LTDA		Fecha: 31 de marzo 2023			
	Manual de funciones General		Página	23	De	26
			Sustituye a			
			Página		De	

para los stakeholders. Capacidad para generar en los otros motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos, y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades.

VISIÓN ESTRATÉGICA: Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.

CARDINALES

ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa o el área de negocios a cargo en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.

COMPROMISO: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciadas por completo con el logro de objetivos comunes y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.

	EDIFICACIONES M&F CONSTRUCPANGUA CIA. LTDA		Fecha: 31 de marzo 2023			
	Manual de funciones General		Página	24	De	26
			Sustituye a			
			Página		De	

ÉTICA Y SENCILLEZ: Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos.

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN: Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.

INICIATIVA: Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL: Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios; y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones clientes, proveedores, etcétera-. Implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores. Implica ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.

JUSTICIA: Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una

	EDIFICACIONES M&F CONSTRUCPANGUA CIA. LTDA		Fecha: 31 de marzo 2023			
	Manual de funciones General		Página	25	De	26
			Sustituye a			
			Página		De	

negociación, y, al mismo tiempo, velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta. Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.

POR ÁREA

CALIDAD Y MEJORA CONTINUA: Capacidad para optimizar los recursos disponibles, personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.

COLABORACIÓN: Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

COMUNICACIÓN EFICAZ: Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

DINAMISMO - ENERGÍA: Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

	EDIFICACIONES M&F CONSTRUCPANGUA CIA. LTDA		Fecha: 31 de marzo 2023			
	Manual de funciones General		Página	26	De	26
			Sustituye a			
	Manual de funciones General		Página		De	

MANEJO DE CRISIS: Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO: Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

RESPONSABILIDAD: Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

5.2 Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2015). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. La trilogía. Tomo 1* (2 ed.). Ediciones Granica. <https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/uta/66790>
- Arispe Alburqueque, C., Yaganli Vicente, J., & Guerrero Bejarano, M. (2020). *La investigación científica: una aproximación para los estudios de posgrado*. Universidad Internacional del Ecuador. <https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/uta/171469>
- Bologna, E. (2018). *Métodos estadísticos de investigación*. Editorial Brujas. <https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/uta/106355>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill. <https://doi.org/http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Fresno Chávez, C. (2019). *Metodología de la investigación: así de fácil*. Ciudad Educativa. <https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/uta/98278>
- Gamboa Herrera, A., & Viñán Guamán, E. (2021). *Propuesta de un diseño organizacional para la compañía de carga pesada Transupaltense en la ciudad de Guayaquil*. [Gado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio institucional Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/54513>
- Gil Pascual, J. (2016). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. <https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/uta/48876>
- González Vega, A., Vázquez Arellano, L., & Ramos García, J. (2021). La Observación en el Estudio de las Organizaciones. *New Trends in Qualitative Research*, 5, 71–82. <https://doi.org/https://doi.org/10.36367/ntqr.5.2021.71-82>
- Guevara Alban, G., Verdesoto Arguello, A., & Castro Molina, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Gutiérrez, O. (2007). Origen y desarrollo de la Administración. *Perspectivas*. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>

- Jaime, F. (2016). Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones. En F. Jaime. Universidad Nacional Aruto Jauretche. <https://doi.org/https://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- Jurado, J. C. (2017). Historia de la Administración. En J. C. Jurado, *Escribir las prácticas*. Medellín : FONDO ITM. <https://doi.org/https://repositorio.itm.edu.co/bitstream/handle/20.500.12622/1781/HISTORIA%20DE%20LA%20ADMINISTRACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- León, L. (2013). *Implementacion de un Manual de Funciones en el Area de Administrativa de la Compañia Torres & Asociados S.A [Grado, Universidad Estatal de Milagro]*. Repositorio Institucional Universidad Estatal de Milagro. <https://doi.org/https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/610/3/Implementaci%C3%B3n%20de%20un%20manual%20de%20funciones%20en%20el%20%C3%A1rea%20administrativa%20de%20la%20compa%C3%B1a%20Torres%20%26%20Asociados%20s.a..pdf>
- Meneses, E. (2020). El manual como herramienta de comunicación. Academia.edu. https://doi.org/http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/12.pdf
- Monroy Mejía, M., & Nava Sanchezllanes, N. (2018). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Éxodo. <https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/uta/172512>
- Murcia, E. (2021). *Propuesta manual de funciones como herramienta de comunicación en el área administrativa de la Asociación Cacaocultores del Municipio de Yolombó - Antioquía [Posgrado, Universidad Militar Nueva Granada]*. Repositorio Institucional - Universidad Nueva Granada, Bogota-Colombia. <https://doi.org/https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39184/MurciaMoralesElizabethPatricia2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Niño Rojas, V. (2020). *Metodología de la Investigación: diseño, ejecución e informe* (2 ed.). Ediciones de la U. <https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/uta/127116>

- Olmedo, E. (2018). *Manual de Funciones y Procedimientos para el Taller 5 Hermanos [Posgrado, Universidad de Guayaquil]*. Universidad de Guayaquil. <https://doi.org/http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/37470/1/TESIS%20OLMEDO%26RECALDE.pdf>
- Peña, A. R. (2022). Gestión Administrativa y su Aporte al Desarrollo Empresarial: Caso Cooperativa Moto Taxi de Puerto López . *Revista Científica Universo de las Ciencias*, 8. <https://doi.org/file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-GestionAdministrativaYSuAporteAlDesarrolloEmpesar-8383410.pdf>
- Peña, S. S. (2022). Gestión Administrativa y su Impacto en la Calidad del Servicio . *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento - Recimundo*. <https://doi.org/file:///C:/Users/User/Downloads/1626-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3004-1-10-20220607.pdf>
- Ramos Galarza, C. (2020). Los Alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Soledispa, P. S. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Revista Científica de las Ciencias* , 8(1). <https://doi.org/file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-LaGestionAdministrativaFactorClaveParaLaProductivi-8383391.pdf>
- Trejo Sánchez, K. (2021). *Fundamentos de metodología para la realización de trabajos de investigación*. Parmenia, Universidad La Salle México. <https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/uta/183470>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Aval. <https://doi.org/http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 9(3). <https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- Zorrilla, A. (08 de 01 de 2021). *Investigación documental o bibliográfica*. Identidad y desarrollo el valor de ser: <https://identidadydesarrollo.com/tecnica-de-investigacion-documental-o-bibliografica/#:~:text=Documentos%20electr%C3%B3nicos->

,% C2% BFQu% C3% A9% 20es% 20la% 20investigaci% C3% B3n% 20document
al% 20o% 20bibliogr% C3% A 1fica% 3F,antes% 20acerca% 20un% 20determina
do% 20tema.

5.3 Anexos

Anexo 1: Carta Compromiso

Ambato, 16 de enero del 2023

Ing. Mba.

José Herrera Herrera.

Presidente

Unidad de Titulación Permanente

Carrera de Organización de Empresas

Facultad de Ciencias Administrativas

Yo, Liliana López en mi calidad de Gerente de la Empresa EDIFICACIONES M&F CONSTRUCPANGUA CIA LTDA Sucursal Ambato me permito poner en su conocimiento la aceptación y respaldo para el desarrollo del Trabajo de Titulación bajo el Tema “MANUAL DE FUNCIONES Y LA MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA EDIFICACIONES M&F CONSTRUCPANGUA CIA LTDA.” propuesto por la estudiante Yessenia Estefanía Sarmiento Gavilanes portador de la Cédula de ciudadanía N.º. 1804364931 estudiante de la Carrera de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

A nombre de la Institución a la cual represento, me comprometo a apoyar en el desarrollo del proyecto

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente.



Firmado digitalmente por:
**LILIANA
LIZBETH
LOPEZ LOPEZ**

.....
Ing. Liliana Lizbeth López López
180478786-7
0998855958
gaby7montero@gmail.com

Ambato, 16 de enero del 2023.

Ing. Mba.
José Herrera Herrera.
Presidente
Unidad de Titulación Permanente
Carrera de Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Administrativas

Yo, Diana Lozada en mi calidad de Gerente de la Empresa EDIFICACIONES M&F CONSTRUCPANGUA CIA LTDA Sucursal Ambato me permito poner en su conocimiento la aceptación y respaldo para el desarrollo del Trabajo de Titulación bajo el Tema "MANUAL DE FUNCIONES Y LA MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA EDIFICACIONES M&F CONSTRUCPANGUA CIA LTDA." propuesto por la estudiante Yessenia Estefanía Sarmiento Gavilanes portador de la Cédula de ciudadanía N.º. 1804364931 estudiante de la Carrera de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

A nombre de la Institución a la cual represento, me comprometo a apoyar en el desarrollo del proyecto

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente.



Ing. Lozada Ramos Diana Estefanía

EDIFICACIONES M&F CONSTRUCPANGUA CIA. LTDA.

RUC. 1891746292001

Anexo 1: Preguntas Entrevista 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PREGUNTAS ENTREVISTA 1

1. Nombres y Apellidos.

2. ¿Qué tiempo lleva como gerente de la empresa?

3. ¿Cuál es el giro comercial de la empresa?

4. Marque con una x si la empresa cuenta con las siguientes especificaciones:

Opciones	Si	No
Misión		
Visión		
Organigrama		
Manual de funciones		

5. ¿Cuántas personas conforman su empresa?

6. ¿Cuáles son los departamentos con los que cuenta la empresa?

Departamento	Cargo



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PREGUNTAS ENTREVISTA 2

1. Nombre del Cargo

2. ¿A qué departamento pertenece y cuál será su jefe inmediato?

Departamento	Jefe Inmediato

3. ¿Cuántas personas tendrá bajo su responsabilidad y escriba el nombre de sus cargos?

4. ¿Qué tipo de formación académica y especialización debe tener para ocupar el cargo?

Nivel Académico		Especialidad o campo
Primaria		
Secundaria		
Título de Tercer Nivel		
Maestría		

5. ¿Cuál es la experiencia previa que debe tener para ocupar el cargo?

6. ¿Cuál será el objetivo del cargo?

7. Describa las actividades o tareas principales que realiza en el cargo.

9. Marque con una X las 3 competencias más importantes de cada uno de los tipos de competencias que sean acordes al cargo.

Gerenciales		Cardinales		Por área	
Conducción de personas		Adaptabilidad a los cambios del entorno		Calidad y mejora continua	
Dirección de equipos de trabajo.		Compromiso		Colaboración	
Empowerment		Ética y sencillez		Comunicación Eficaz	
Liderar con el ejemplo		Flexibilidad y adaptación		Dinamismo – Energía	
Liderazgo		Iniciativa		Manejo de crisis	
Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)		Innovación y creatividad		Orientación al cliente Interno y Externo	
Liderazgo para el cambio		Conciencia organizacional		Responsabilidad	
Visión estratégica		Justicia		Trabajo en equipo	



Anexo 3: Preguntas Cuestionario



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO

1. Marque con una x el tipo de formación académica que usted posee.

Primaria	
Secundaria	
Título de Tercer Nivel (Título Universitario, Tecnológico)	
Maestría	

Marque con una X la respuesta que usted considera adecuada.

Preguntas	Si	No
2. Considera usted que existe una estructura organizativa bien definida en la empresa.		
3. Conoce los objetivos establecidos que busca alcanzar la empresa a corto, mediano y largo plazo.		
4. Se direcciona de forma adecuada y clara las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo.		
5. Considera usted que realiza actividades que son acordes al cargo para el que fue contratado.		
6. Se traza estrategias para solventar problemas que se presenten en el proceso de adquisición o contratación del servicio.		
7. Tiene en claro cuál es su jefe inmediato al cual usted debe acudir para solventar problemas.		

Anexo 4: Matriz de Validación de expertos

MATRIZ DE VALIDACIÓN

Tema: Manual de funciones y la mejora de la gestión administrativa de la empresa Edificaciones M&F Construcpangua CIA LTDA.

Objetivo: Proponer un manual de funciones que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa Edificaciones M&F Construcpangua Cía. Ltda.

Marque con una X.

Criterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del Instrumento		X		
Claridad en la redacción de los ítems		X		
Pertinencia de a variable con los indicadores		X		
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de la aplicación		X		

Observaciones

Información del Experto

Validado por:	Juan Ramos
Profesión:	Magister en Gerencia Financiera Empresarial
Lugar de Trabajo:	UTA - FCADM
Cargo que desempeña:	Docente
Lugar y fecha de validación:	Ambato, 23 de marzo 2023
Email:	je.ramos@uta.edu.ec
Firma:	 <small>JUAN ENRIQUE RAMOS QUIVARA</small>

MATRIZ DE VALIDACIÓN

Tema: Manual de funciones y la mejora de la gestión administrativa de la empresa Edificaciones M&F Construcpangua CIA LTDA.

Objetivo: Proponer un manual de funciones que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa Edificaciones M&F Construcpangua Cía Ltda.

Marque con una X.

Criterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del Instrumento		✓		
Claridad en la redacción de los ítems		✓		
Pertinencia de a variable con los indicadores		✓		
Relevancia del contenido		✓		
Factibilidad de la aplicación		✓		

Observaciones
<i>Realizar las correcciones y sugerencias de mejoras en el documento adjunto.</i>

Información del Experto

Validado por:	<i>Ruth Zamora Sánchez</i>
Profesión:	<i>Licenciada en Dirección y Administración de Empresas.</i>
Lugar de Trabajo:	<i>Universidad Técnica de Ambato</i>
Cargo que desempeña:	<i>Docente</i>
Lugar y fecha de validación:	<i>Ambato, 21 de marzo de 2023</i>
Email:	<i>ra.zamora@uta.edu.ec</i>
Firma:	

MATRIZ DE VALIDACIÓN

Tema: Manual de funciones y la mejora de la gestión administrativa de la empresa Edificaciones M&F Construcpangua CIA LTDA.

Objetivo: Proponer un manual de funciones que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa Edificaciones M&F Construcpangua Cía. Ltda.

Marque con una X.

Criterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del Instrumento	/			
Claridad en la redacción de los ítems	/			
Pertinencia de a variable con los indicadores		/		
Relevancia del contenido	/			
Factibilidad de la aplicación	/			

Observaciones

Información del Experto

Validado por:	Mañá Idora Guzmán Guavara
Profesión:	Administrador de Negocios.
Lugar de Trabajo:	Universidad Técnica de Ambato
Cargo que desempeña:	Docente.
Lugar y fecha de validación:	Ambato, 23 Marzo 2023
Email:	md.guaman@uta.edu.ec
Firma:	

MATRIZ DE VALIDACIÓN

Tema: Manual de funciones y la mejora de la gestión administrativa de la empresa Edificaciones M&F Construcpangua CIA LTDA.

Objetivo: Proponer un manual de funciones que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa Edificaciones M&F Construcpangua Cía Ltda.

Marque con una X.

Criterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del Instrumento	X			
Claridad en la redacción de los ítems	X			
Pertinencia de a variable con los indicadores		X		
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de la aplicación		X		

Observaciones

Información del Experto

Validado por:	Cesár Guerrero
Profesión:	Iny. Empresa
Lugar de Trabajo:	VTA
Cargo que desempeña:	Docente
Lugar y fecha de validación:	Ambato, 23/07/2022
Email:	ca.guerrero@vta.edu.ec
Firma:	

Anexo 5: Fotografías

