

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA TRES DE SEPTIEMBRE

**Para obtener el grado de:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**Presenta:
ING. MARTÍN ALFREDO GÁMEZ LÓPEZ**

**Director de Tesis:
DRA. ADELAIDA FIGUEROA VILLANUEVA**

Constancia de Aprobación

Mexicali, Baja California, México

MAYO DE 2017

Director de Trabajo Terminal

Dra. Adelaida Figueroa Villanueva

Miembros del Comité de Estudios de Posgrado

DEDICATORIA

Le dedico esta tesis a mi esposa, a mi madre y a todas esas personas que me apoyaron para realizar esta investigación.

AGRADECIMIENTOS

Deseo dar un agradecimiento muy especial a las personas que me apoyaron en la elaboración de este proyecto entre las cuales están la Dra. Cinthia Irene Carrazco Soto por su asesoría y atención constante, además a mis compañeros y maestros del posgrado por compartir sus conocimientos y experiencias laborales, así mismo le agradezco a mi Esposa, Familia y Amigos por su amor, ayuda y comprensión incondicional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Antecedentes.....	7
Planteamiento del problema.....	9
Objetivos.....	10
Justificación.....	11
Alcances y Limitaciones.....	11

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....12

1.1 ¿Qué es un manual de procedimientos administrativos?.....	12
1.2 Beneficios en la elaboración de Manuales de Procedimientos.....	15
1.3 Técnicas para la elaboración de manuales.....	18
1.3.1 ¿Qué es un procedimiento?.....	18
1.3.2 Características de los procedimientos.....	19
1.3.3 Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos de la Secretaría de Relaciones Exteriores	20
1.3.4 Análisis y diseño de procedimientos.....	21
1.3.5 Elementos que integran el manual.....	24.

CAPITULO II METODOLOGÍA

Marco conceptual.....	41
Marco espacial.....	43
Marco temporal.....	43
Métodos y técnicas de investigación.....	43

CAPITULO III

Análisis de datos.....	44
------------------------	----

CAPITULO IV

Conclusiones y Recomendaciones.....	47
Bibliografía.....	48
Anexos.....	50

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA TRES DE SEPTIEMBRE

ANTECEDENTES

La alta competitividad que se está presentando en el giro de la construcción, así como la problemática de la mayoría de las empresas constructoras al no contar con un Manual de Organización y Procedimientos, trae como consecuencia problemas de falta de políticas internas, duplicidad de responsabilidades, líneas de comunicación inadecuada, falta de objetivos claros y falta de una estructura orgánica efectiva, lo que provocan que se tomen decisiones incorrectas y costosas repercutiendo directamente en las utilidades de las mismas.

Manual de Organización y Procedimientos, se define como el documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización.

A través de la elaboración e implementación de un manual de procedimientos para las empresas es posible registrar, analizar y simplificar las actividades, generando acciones que favorezcan las buenas prácticas que lleven a la eficiencia y eficacia, que eliminen el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales, y conduzcan a sostener una cultura de calidad enfocada hacia el cliente.

Debido a la realidad de la empresa estudiada se considera que la elaboración de un manual de procedimientos administrativos es un instrumento recomendable para dar respuesta ante las debilidades detectadas en lo referente a la falta de control de las actividades que se llevan a cabo dentro de la misma.

La empresa CONSTRUCTORA TRES DE SEPTIEMBRE S.A. DE C.V. es una empresa 100% mexicana, ubicada en la col. Independencia, en el municipio de Mexicali B.C. Dedicada a la industria de la construcción.

Compromiso, Responsabilidad y Honestidad así como pasión por la construcción y la satisfacción del cliente es lo que la distingue, se comprometen a que su proyecto concluya en el mejor tiempo, así como al menor costo posible sin sacrificar la calidad de los insumos utilizados, es por eso que se busca mejorar cualquier presupuesto en materiales y condiciones similares. Cuentan con Profesionistas y personal de amplia experiencia en el ramo. El valor agregado es la mejor atención personalizada, el mejor presupuesto y tiempo con un buen control de obra.

En el giro de edificación principalmente de espacios públicos y naves industriales se requiere de un servicio de calidad por el riesgo que conlleva y además que existe mucha competencia dentro del mismo, el descontrol y desorden que tiene la empresa en sus procesos por falta de formalidad en los mismos da origen a una de sus principales debilidades que es el insuficiente flujo de efectivo que requiere para concluir los compromisos que adquiere para realizar nuevos contratos, ya que la gran parte de éstos son a través de licitaciones públicas y licitaciones de la industria privada (naves industriales); los cuales para ser adjudicados se toma en cuenta el historial de la empresa en relación a obras concluidas en tiempo y forma. Los rezagos en los contratos actuales, han afectado a la empresa hasta llegar al punto de ser sancionada por incumplimiento de contratos. Es importante para la empresa el realizar una reestructuración dentro de la misma para incrementar su efectividad y estar en los niveles competitivos del ramo.

En la actualidad la empresa no cuenta con un manual de procedimientos administrativos, dentro del desarrollo de sus procesos operativos se presenta descontrol en el flujo de las actividades a realizar duplicando las mismas y en ocasiones omitiendo algunas de características prioritarias, las líneas de comunicación y autorización no se encuentran definidas ya que no se tiene una estructura formal, siendo el dueño de la empresa quien asigna las actividades en el momento sin previo análisis de responsabilidades o cargas de trabajo de cada puesto.

Por esta situación de falta de control en sus procesos la empresa ha disminuido su desempeño, de acuerdo a los antecedentes plasmados en las bitácoras de obras por parte de los residentes, reflejando que las obras no se concluyen dentro de los periodos estipulados en los contratos, lo cual da como consecuencia en ocasiones que el cliente haga efectiva las sanciones establecidas en los mismos.

De seguir operando con el esquema actual de trabajo la confiabilidad de la empresa se verá afectada ante sus clientes y proveedores, teniendo como consecuencia disminución de trabajo, desestabilidad económica de la empresa y con ello la reducción del personal que labora en la misma.

Para hacer frente a esta problemática se propone el desarrollo de un manual de procedimientos, ya que es indispensable en las organizaciones debido a la complejidad de sus estructuras, utilizando instrumentos que apoyen la atención de las actividades cotidianas, ya que se ordenaran los elementos fundamentales para hacer más eficiente la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un manual de procedimientos administrativos para la empresa Constructora Tres de Septiembre S.A. DE C.V.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Establecer las políticas de la empresa.

Constituir una estructura organizacional en la empresa constructora.

Diseñar diagramas de flujo y nuevas herramientas a utilizar en los procedimientos.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la empresa Constructora Tres de Septiembre S.A. de C.V. carece de un manual de procedimientos formalizado el cual describa claramente las actividades que dentro de la misma se desarrollan, por tanto con la finalidad de encontrar soluciones a la falta de líneas comunicación y responsabilidad dentro de la empresa que afectan el desempeño de la misma. Por ello se elaborará un manual de procedimientos en la empresa constructora, con el cual se determinará las funciones principales de cada empleado para lograr un mejor control y optimización del rendimiento de estos en la empresa.

Para este caso de estudio se realizarán encuestas cuantitativas al personal, además se llevarán a cabo entrevistas a las personas que forman parte de la empresa para identificar las actividades que realizan cada uno así como las responsabilidades y líneas de acción de los mismos.

Esta investigación dará como resultado establecer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución dentro de la empresa, lo cual aumentará el desempeño de la empresa creando nuevamente la competitividad dentro del gremio constructivo.

ALCANCES Y LIMITACIONES

La investigación se realizará al personal que labora en la empresa Constructora Tres de Septiembre.

El tiempo que el personal dentro de la empresa tenga para contestar las preguntas y las entrevistas.

Para esta investigación solo se permite el acceso de 9 a 11.

Para este caso de estudio tomaré como referencia entre otros al autor Enrique Benjamín Franklin F. 2004 en su libro organización de empresas la importancia del desarrollar un manual de procedimientos ya que son indispensables en las organizaciones debido a la complejidad de sus estructuras, el volumen de sus operaciones, los recursos que se le asignan, la demanda de servicios, la adopción de tecnología avanzada para atender adecuadamente la dinámica organizacional.

Estas circunstancias obligan a usar instrumentos que apoyen la atención de las actividades cotidianas, ya que en ellos se ordenan los elementos fundamentales para hacer más eficiente la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas, así mismo se abordan los aspectos metodológicos básicos para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes.

1.1 ¿Qué es un manual de procedimientos administrativos?

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. Considero que hoy en día es básico que dentro de todas las organizaciones se maneje un flujo de comunicación efectivo para que las actividades se desarrollen de una manera óptima y se cumpla con los objetos establecidos, ya que las tendencias administrativas van encaminadas a trabajar a distancia y par que esto tenga efectos positivos es indispensable que cada uno sepa lo que tiene que hacer en tiempo y forma y es en los manuales de procedimientos donde se especifican dichos aspectos.

Un manual de procedimientos administrativos tiene como objetivo:

* Presentar una visión de conjunto de la organización.

- * Precisar las funciones de cada área para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- * Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- * Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de las funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- * Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

Dentro del manual de procedimientos administrativos es importante el determinar los puestos los cuales deben estar descritos de la siguiente manera:

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

“El uso de los manuales de procedimientos administrativos (basados en los registros antiguos), data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante éstos que se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en combate...” (Terry, 1993)

Los primeros intentos de manuales de procedimientos administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; estos intentos carecían de un perfil técnico, no contaban con un formato preestablecido, simplemente, indicaban las estrategias a realizarse en un combate, pero establecieron la base para los mismos.

Estos primeros modelos que se generaron contenían cantidad de defectos técnicos, pero sin duda alguna, fueron de gran utilidad para el adiestramiento del personal de nuevo ingreso.

Con el paso de los años, los manuales se adaptaron a las necesidades de cada empresa para ser más concisos, claros, prácticos y con mejores argumentos que pudieran orientar al nuevo trabajador sin caer en redundancias e ineficiencias en sus labores. (Terry, 1993).

Un autor reconocido en la administración señala que "...son registros escritos de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". (Terry, 1993). De esta manera reforzando lo que menciona el autor, son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la institución; concentran información amplia y detallada acerca de las bases jurídicas, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, grado de autoridad, responsabilidad, funciones y actividades y estos reflejan a la empresa de manera general.

Existen diversos tipos de manuales clasificados, primeramente se encuentran los que están de acorde a su contenido como los Manuales históricos, Manuales de organización, que se dividen en General y específico de Organización, también se derivan los Manuales de políticas y Manuales de contenido múltiple, pero de igual manera existen manuales por su función específica, tal es el caso de los que se elaboran según las necesidades de cada departamento, como compras, ventas, producción, finanzas, entre otros, de igual manera se mencionan los Manuales de procedimientos, integrados por Generales y Específicos, están los Manuales de

personal que como los anteriores, también se agrupan en General de personal y Específico de reclutamiento y por último se encuentran los Manuales específicos de auditoría interna.

Eso fue un panorama general acerca de cómo se agrupan los manuales administrativos, y para eso daremos una breve referencia de lo que son cada uno; el Manual de Historia tiene como propósito proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.

Un autor reconocido en ámbitos administrativos señala “Muchos patrones sienten que es importe darle a los empleados información con respecto a la historia de la compañía comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actuales”. (Terry, 1993)

Siempre existe un tipo de manual según las necesidades de la empresa, ya sea de manera general o específico, sin embargo, es muy importante contar con ellos, porque nos permite instruir y proporcionar información referente a la organización a nuestros empleados de nuevo ingreso en la realización de sus actividades, así como el evitar la ineficiencia de los mismos.

1.2 Beneficios en la elaboración de Manuales de Procedimientos

Entre los beneficios de la elaboración de Manuales de procedimientos Administrativos destacan: (Monterroso, 2007)

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización

Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa

- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de

trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios

- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales

Indudablemente la elaboración y utilización de Manuales de procedimientos Administrativos también tiene sus limitantes las cuales en relación a los beneficios

descritos son de menor importancia:

- Su diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero.
- Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.
- Los objetivos de los Manuales de Procedimientos Administrativos pueden causar confusión por ser muy amplios en su contenido
- Algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones
- Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido
- En algunos casos los sindicatos utilizan a los Manuales como herramienta para proteger sus derechos, es decir que no hacen nada adicional sino está establecido debidamente en el Manual.

La clasificación de los Manuales puede resumirse en Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma.

1.3 Técnicas para la elaboración de manuales

Existen tres técnicas para la elaboración de los manuales, los cuales son descritos a continuación: (GÓMEZ CEJA, 1997)

- ❖ Verificar los puntos o asuntos que serán abordados:

En este punto se especifica si los asuntos o puntos de mayor relevancia que debe contar el manual.

- ❖ Detallar cada uno de los asuntos:

En esta parte permite recopilar los datos sobre los asuntos que se va a tratar mediante el hecho de observar cómo se realiza el trabajo aclarando la forma en que el servicio es realizado.

- ❖ Elaborar una norma de servicio que deberá ser incluida en el manual:

Esta última técnica deberá explicar el porqué, el cómo, quien lo hace, para qué deberá ser redactado en forma clara y sencilla.

1.3.1 ¿Qué es un procedimiento?

Los procedimientos se definen que son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Según Melinkoff, R(1990), "Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".

Gómez G. (1997) señala que: " El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero".

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

Según Biegler J. (1980) " Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización".

1.3.2 Características de los procedimientos

Melinkoff, R. (*op.cit*) describe las siguientes características de procedimientos:

- a. No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- b. Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- c. Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

Desde otro punto de vista Gómez G. (1993) se enfoca en las siguientes características de procedimientos:

- a. Por no ser un sistema; ya que un conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.
- b. Por no ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.
- c. Por no ser una actividad específica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto.

Para Melinkoff, R. (*op.cit*) conceptualiza que: "El aumento del rendimiento laboral, permite adaptar las mejores soluciones para los problemas y contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización".

1.3.3 Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

Para la elaboración de Manual de Procedimientos Administrativos del presente caso de estudio se tomarán como apoyo algunos ejemplos que vienen señalados en la Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

El objetivo fundamental de esta guía consiste en señalar las bases para la elaboración, presentación y actualización de los manuales de procedimientos, unificando criterios de contenido que permita la realización de las funciones de dirección, coordinación y evaluación administrativa a través de la sistematización de las actividades, la identificación de los procesos y la definición del método para efectuarlas. El contenido de la guía comprende el objetivo, la base legal y las políticas para elaboración del manual, así como la metodología para desarrollar cada uno de sus apartados y los lineamientos para su actualización, presentación y aprobación.

Para el sector de servicio público los principales ordenamientos jurídicos que sustentan la elaboración de los manuales administrativos son los que a continuación se enuncian:

Leyes

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. D.O.F. 5 Febrero 1917 y sus reformas y adiciones D.O.F. 29 Octubre del 2003.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y sus reformas y adiciones. D.O.F. 29 de diciembre de 1976 y sus reformas y adiciones. D.O.F. 21 Mayo 2003.

•Art. 19 El titular de cada Secretaría de Estado y Departamento Administrativo expedirá los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan. Los manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interno, deberán mantenerse permanentemente actualizados.

1.3.4 Análisis y diseño de procedimientos

A través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en la dependencia o unidad administrativa; es importante que al emprender un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-administrativas establecidas al efecto. En tal virtud se presentan las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos.

El primer aspecto que debe concretarse cuando se investigan uno o varios procedimientos, ya sea para describirlos, implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, es el definir con la mayor precisión posible los siguientes puntos:

1.-Delimitación del procedimiento

¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar? ¿Dónde se inicia? ¿Dónde termina? Una vez contestadas las preguntas anteriores, se podrá fijar el objetivo del estudio; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos en estudio.

2.- Recolección de la Información

Consiste en recabar los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren

convenientes. Para recabar la información, es necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan los archivos documentales, en los que se localizan las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades; los funcionarios y empleados quienes pueden aportar información adicional para el análisis, diseño e implantación de procedimientos; y las áreas de trabajo que sirven para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos.

Las técnicas que usualmente se utilizan para recabar la información necesaria son:

- a) Investigación documental.
- b) Entrevista directa.
- c) Observación de campo.

a) Investigación Documental: Consiste en la selección y el análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios, y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

b) Entrevista Directa: Consiste básicamente en reunirse con una o varias personas, y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio permite adquirir información más completa, puesto que el entrevistador, al tener una relación directa con el entrevistado puede, además de recibir respuestas, percibir actitudes. Para que la entrevista se desarrolle con éxito es conveniente observar los lineamientos siguientes:

- Tener claro el objetivo de la misma.
- Concertar previamente la cita.
- Verificar la información a través de otras fuentes.
- Aclarar todas las dudas que existan.
- Saber escuchar.

- No hay que criticar, sugerir cambios o aconsejar durante ella.

c) Observación de Campo: Consiste en acudir al lugar u oficina en donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y observar atentamente todo lo que sucede alrededor; para ello, es necesario anotar todo lo que se considere relevante; con esto es posible verificar o modificar la información recabada en las entrevistas.

3.- Análisis de la Información y Diseño del Procedimiento

Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.

4. - Análisis del Procedimiento

Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

- a) Eliminar La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.
- b) Combinar Si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.
- c) Cambiar En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

d) Mejorar Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor. Por ejemplo: un sistema de archivo puede ser mejorado, no solamente si se eliminan, combinan o cambian actividades de los procesos actuales, sino al sustituir el sistema actual de archivo de documentos originales por un archivo de microfilmes, cuando el problema básico es el espacio requerido o la seguridad de los originales.

e) Mantener Consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar. Para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento.

1.3.5 Elementos que integran el manual

En la actualidad existe una gran variedad de modos de presentar un manual de procedimientos, y en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según los objetivos y propósitos de cada dependencia, así como con su ámbito de aplicación; por estas razones, resulta conveniente que en la Administración Pública Federal se adopten normas generales que uniformen tanto el contenido de los manuales, como su forma de presentación. A continuación se mencionan los elementos que se considera, deben integrar un manual de procedimientos, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración:

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Objetivo(s) del Manual
- Desarrollo de los procedimientos

Identificación.- Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los datos siguientes:

1. Logotipo de la dependencia.
2. Nombre de la dependencia.
3. Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización.
4. Título del Manual de Procedimientos.
5. Fecha de elaboración o en su caso, de actualización.

Índice.- En este apartado se presentan de manera sintética y ordenada, los apartados principales que constituyen el manual. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describe a continuación:

a) INTRODUCCIÓN

b) OBJETIVO DEL MANUAL

c) NOMBRE DE LOS PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS Cuando los procedimientos contenidos en el manual tengan reglas de operación comunes, éstas deberán incluirse inmediatamente después del objetivo del manual. Deberá incluirse el nombre de los formatos y el de sus instructivos de llenado para la compaginación.

SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE.....	
INDICE	
	Pág.
I. INTRODUCCION.....	III
II. OBJETIVO DEL MANUAL.....	IV
III. PROCEDIMIENTOS.....	V
1.- PROCEDIMIENTO...	
1.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO	
1.2 ALCANCE.	
1.3 REFERENCIA.	
1.4 RESPONSABILIDADES.	
1.5 DEFINICIONES.	
1.6 METODO DE TRABAJO	
a) Políticas y Lineamientos.	
b) Descripción de Actividades.	
c) Diagrama de Flujo.	
d) Formatos e Instructivos.	
e) Anexos.	

Página 11 de 18

a) INTRODUCCIÓN

Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones.

Es recomendable que, al formular la introducción, se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su entendimiento; asimismo, que comprenda totalmente los rubros mencionados en el párrafo anterior. En síntesis, la introducción deberá:

- Señalarse el objetivo del documento.
- Incluir información acerca del ámbito de aplicación del documento.
- Ser breve y de fácil entendimiento.

b) OBJETIVO(S) DEL MANUAL

El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos; su elaboración se ajustara a los lineamientos que se describen a continuación.

- Especificar con claridad la finalidad que pretende el documento.
- La redacción será clara, concreta y directa.
- La descripción se iniciara con un verbo en infinitivo.
- Se describirá en una extensión máxima de doce renglones.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos. Ejemplo: bueno, excelente, etc.

Procedimientos

Constituye la parte central o sustancial del Manual de Procedimientos, se integra por los siguientes apartados:

- El nombre del procedimiento debe dar idea clara de su contenido.
- La descripción del procedimiento debe redactarse en forma clara y sencilla.
- No se deben incluir dos procedimientos diferentes en uno.

a) Propósito del Procedimiento Describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento o bien que es lo que se persigue con su implantación.

b) Alcance Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como a qué no aplica.

c) Referencias Se enlista la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar el procedimiento: Manuales internos, Normatividad, etc.

d) Responsabilidades Aquí se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.

e) Definiciones Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.

f) Método de Trabajo Dentro del método de trabajo se deberán tomar en cuenta los siguientes apartados:

- I) Políticas y lineamientos.
- II) Descripción de actividades.
- III) Diagrama de flujo.
- IV) Formatos e instructivos.

I) Políticas y lineamientos Son una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Es conveniente que las políticas y lineamientos se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones alternativas que pueden presentarse al operar el procedimiento; es decir, definir expresamente qué hacer o a qué criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que no se presentan habitualmente, o que no son previstos en el procedimiento.

Para la elaboración de las políticas se deberán considerar los siguientes puntos:

- Las políticas serán lineamientos de carácter general que orientaren la toma de decisiones en cuanto al curso de las actividades que habrán de realizar los servidores públicos en sus áreas de trabajo. Estas deberán ser claras y concisas, a fin de que sean comprendidas, incluso, por personas no familiarizadas con el procedimiento, asimismo serán específicas de la acción que regule el curso de las actividades en situaciones determinadas, serán de observancia obligatoria en su interpretación y aplicación.
- Deberán establecer las situaciones alternativas que pudieran presentarse durante la operación del procedimiento.

- Las políticas se definirán por los responsables de la operación de los procedimientos y serán autorizadas por el titular de la unidad administrativa correspondiente.
- Deberán prever la posibilidad de incumplimiento de las situaciones normales y sus consecuencias o responsabilidades, ya sea porque no se den las condiciones supuestas, o porque se violen o alteren deliberadamente.
- Entre las políticas deberán existir jerarquías y secuencias lógicas de operación, ejemplo: en incidencias del personal, hay que hablar primero de retardos, luego de faltas y después de bajas.
- Las políticas deberán considerar disposiciones oficiales acerca de requisitos imprescindibles, así como de los responsables, recursos y usuarios que intervengan de manera determinante en la operación del procedimiento.

Descripción de Actividades

- La descripción del Procedimiento es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades concatenadas, que precisan de manera sistémica él como realizan una función o un aspecto de ella.
- Cuando la descripción del procedimiento sea general, y que por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada actividad la unidad administrativa responsable de su ejecución; si se trata de una descripción detallada, es decir, que incluye los puestos que participan en cada una de las actividades, es conveniente anotar el nombre específico del puesto.
- El procedimiento deberá definir en forma clara y concisa, quien, como, cuando, y donde se ejecutan dichas actividades, iniciando con un verbo conjugado en tercera persona del singular y en presente de indicativo, ejemplo: Verifica, Corrige, Envía, etc.
- En el procedimiento se describirán detalladamente las actividades normales y generales que se desarrollan.
- En el apartado de observaciones se anotarán las actividades complementarias pertinentes o cualquier otra información que permita la comprensión de cada fase en particular y del procedimiento en general.

- En los procedimientos se deberá especificar los órganos que intervienen en la ejecución de los mismos, hasta un nivel mínimo de Jefatura de Departamento.
- Cuando un mismo órgano sea el responsable de realizar una serie de actividades de manera continua, sólo deberá ir nombre en la primera de estas actividades, hasta en tanto no se efectúe un cambio de responsable.
- Se deberá numerar las actividades en forma progresiva aún en caso de que existan varias alternativas de decisión.
- Si el inicio de un procedimiento indica la recepción de documentos, mencione de quien los recibe.
- Pueden incluirse dos o tres actividades en una sola, siempre y cuando sea comprensible su redacción.
- Para no repetir actividades que ya han sido mencionadas, haga referencia a ellas con la leyenda: Conecta con actividad “N”
- Indique el número de tantos en que se elabore, se envíe o se reciba cada documento.
- Indique los acuses de recibo y el archivo de los documentos.
- Cuando en el desarrollo del procedimiento se origine por primera vez algún formato, se deberá anotar su nombre completo y en las actividades subsecuentes se podrá mencionar su nombre genérico y/o su clave de identificación.
- En la distribución de documentos debe indicarse a qué puestos o áreas se envían.
- Indique si el archivo es temporal o definitivo.
- Para lograr mayor fluidez en el procedimiento, deberá representar primero la alternativa más corta, ejemplo: si la decisión negativa implica 10 actividades y la afirmativa sólo 2, represente primero la afirmativa y posteriormente la negativa.
- Indique el término del procedimiento con la leyenda TERMINA PROCEDIMIENTO.

Los responsables de ejecutar los trámites deberán describir sus procedimientos en el formato:

		Procedimiento		2	PR-DO-00
		Nombre del Procedimiento		1	Fecha: 3 Versión: 4 Página: 5
Unidad Administrativa: Dirección General de		6	Área Responsable: Dirección de		7
Descripción de Actividades					
Paso	Responsable	Actividad			Documento de Trabajo (Clave)
8	9				10
					11

10. Actividad: Anotar en forma narrativa la actividad la cual deberá empezar en tercera persona del singular. Ejemplo: Recibe, envía o autoriza
11. Documento de Trabajo: Anotar el nombre o las siglas del documento al que se hace referencia en la actividad.

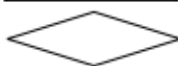
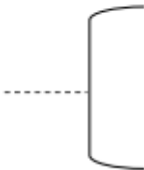
Ejemplo:

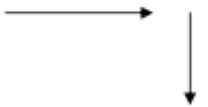
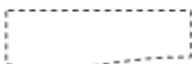
		Procedimiento		PR-DO-00
		Presentación de anteproyectos ante la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER)		Fecha: 10/05/2004
				Versión: 1.0
				Página: 1 de 2
Unidad Administrativa: Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto		Área Responsable: Dirección de Organización		
Descripción de Actividades				
Paso	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)	
1	Dirección de Organización	Recibe oficio de las unidades administrativas de la SRE, para presentar ante la COFEMER anteproyecto, acompañado en su caso de la Manifestación de Impacto Regulatorio (MIR), los anteproyectos pueden ser: • Leyes • Reglamentos • Decretos y acuerdos presidenciales • Normas oficiales mexicanas • Acuerdos secretariales • Manuales • Instruccivos • Circulares • Lineamientos • Criterios • Metodologías • Directivas • Reglas • Cualquier otra normatividad de carácter general que expidan organismos descentralizados federales y/o dependencias		
2		Revisa anteproyecto acompañado de la MIR.		
3		¿Procede el anteproyecto? NO Original Unidad administrativa Copia Acuse de recibo		
4		Regresa a la actividad número 1.		
5		SI Envía mediante oficio el anteproyecto a la Consultoría jurídica acompañado de la MIR, solicitando opinión.		
6	Consultoría Jurídica	Original Consultoría Jurídica Copia Acuse de recibo Recibe oficio de petición de opinión, sobre el anteproyecto, y la elabora.		

Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo es una herramienta fundamental para la elaboración de un procedimiento, ya que a través de ellos podemos ver gráficamente y en forma consecutiva el desarrollo de una actividad determinada. También es una representación gráfica que muestra la secuencia en que se realiza la actividad necesaria para desarrollar un trabajo determinado, el cual deberá iniciar con un verbo en infinitivo, ejemplo: Recibir, enviar, turnar, procesar, etc.

Simbología ANSI para Diagramas de Flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Señala donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento.
	Decisión	Indica las opciones que se puedan seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.
	Conector	Mediante el símbolo se pueden unir, dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el número arábigo; indicando la tarea con la que se debe continuar.
	Conector de página	Mediante el símbolo se pueden unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes páginas; dentro del símbolo se utilizará un número arábigo que indicará la tarea a la cual continua el diagrama.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Nota	Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una tarea y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa. Dentro de este símbolo se puede informar: - El nombre del procedimiento que antecede al que se describe, esto cuando el procedimiento se ha dividido en varios. - Tiempo necesario para realizar cierta(s) tarea(s). - La(s) tarea(s) genérica(s) realizada(s) por una instancia que esporádicamente intervenga en el procedimiento.

Símbolo	Nombre	Descripción
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.
	Actividad opcional	Representa la ejecución opcional de una tarea dentro de la secuencia del procedimiento.
	Documento opcional	Representa un documento que dentro del procedimiento puede elaborarse, requerirse o utilizarse.
	Documento destruido	Indica la destrucción o eliminación de un documento por no ser necesario.
	Proceso	Indica el procedimiento de la información

Formatos e instructivos

Un formato es una pieza de papel impresa, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de oficina; puede constar de uno o varios ejemplares que pueden tener destinos y usos diversos.

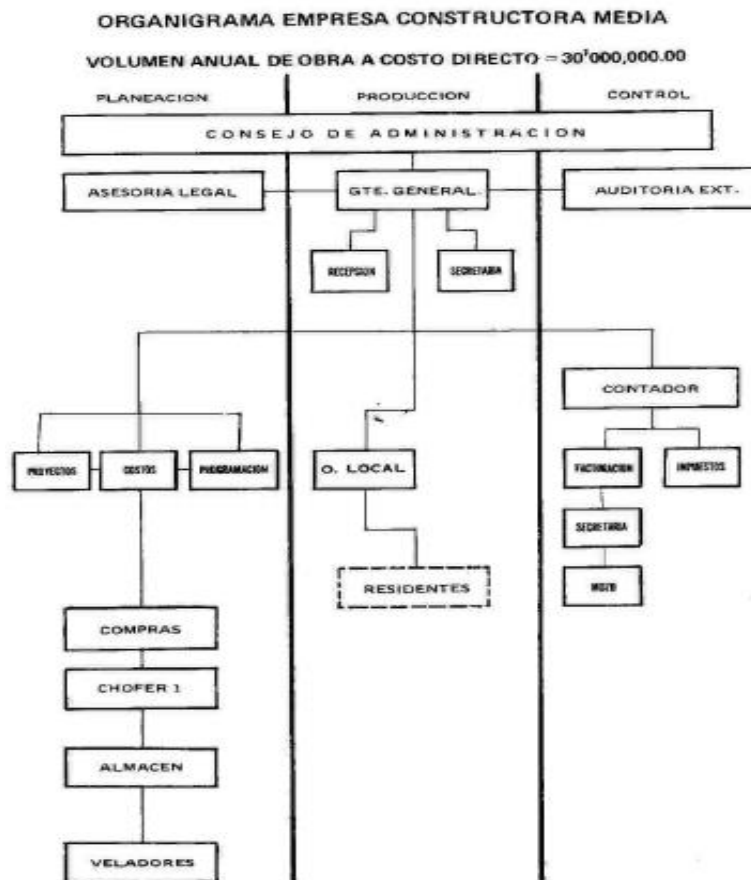
Es necesario que, inmediatamente después de terminada la descripción del procedimiento, se incluyan los formatos y documentos que en él se utilizan, así como sus respectivas guías de llenado.

Anexos

Los anexos son documentos de apoyo o adicionales de consulta que se deberán tomar en cuenta para llevar a cabo una actividad o trámite dentro procedimiento.

(http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf)

Así mismo utilizaré como apoyo para efectos de la realización del caso de estudios la perspectiva del autor Carlos Suarez Salazar, Administración de empresas de edificación para la elaboración de un organigrama que me servirá para la asignación de funciones.



Con el apoyo de los autores Frank Harris y Ronald McCaffer en su obra Construction Management ellos se enfocan más en los temas de las funciones de un gerente en la cual argumentan que es una función que implica la consecución de unos objetivos mediante la acción de otras personas y el apoyo que estos deben tener con el personal que labora dentro de las empresas del giro constructor ya que una buena organización y distribución de tareas permitirá un mejor rendimiento y utilidad de las actividades que dentro de las mismas organizaciones se realizan.

La primera responsabilidad de la gerencia es asegurar que los recursos disponibles se utilicen de la forma más óptima para producir una riqueza económica, sin que suponga ningún derecho ni restricción sobre los intereses del público en general.

Para lograr los objetivos deseados, muchas compañías han encontrado que la mejor estrategia es la subdivisión de la organización y las funciones de grupo en departamento individuales. La mayoría de las empresas constructoras están subdivididas en las siguientes funciones:

- * **Producción**, por ej. La construcción de proyectos.
- * **Venta**, por ej. Estimaciones, negociaciones contractuales.
- * **Servicios**, por ej. Planificación central, diseño de trabajos temporales, control de costos y presupuestos.
- * **Control financiero**, por ej. Obtención de capital, flujo de caja, contabilidad.
- * **Administración**, por ej. Nóminas, relaciones públicas, archivo.

En algunas grandes empresas se fomenta el intercambio de información entre los miembros de los departamentos a través de la desaparición de los despachos y el uso de espacios diáfanos en los que se mezcla el personal de los diferentes departamentos. También a través de las reuniones conjuntas en las que, por ejemplo, los trabajadores del departamento de ventas pueden hacer llegar a los que trabajan en el diseño y producción de los bienes o servicios la opinión de los clientes más directamente.

Munch G. Y Martínez G.(1979) Consideran que los procedimientos administrativos: "Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas".

Desde otra perspectiva Terry & Franklin (1993) definen que los procedimientos administrativos son: "Una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que va a desempeñar"

Ante lo relacionado en las citas del párrafo anterior se puede conceptuar el procedimiento administrativo como un instrumento administrativo que apoya la realización del quehacer cotidiano en donde ellos consignan, en forma metódica las operaciones de las funciones.

Dentro de los temas de importancia para nuestro caso de estudio se encuentran los relacionados con estimación y licitación de obras mismos que sin lugar a duda están basados siempre en lineamientos y normativas vigentes que les corresponden, ya que al elaborar el manual administrativo de la constructora siempre es necesario tomar en cuenta los requerimientos legales para la realización de las diversas actividades que dentro de una empresa se realizan.

Licitación en la industria de la construcción el sector público oferta obras mediante licitaciones principalmente para justificar la adjudicación de los contratos, la cual consiste en la presentación de propuestas de cotizaciones de varios contratistas, basan sus ofertas en una estimación de coste, según criterios de cada constructor, de ello se deduce que el departamento de estimación es de vital importancia para el éxito comercial de la organización del contratista.

El departamento de estimación dentro de la organización de la empresa constructora en tener contacto con un posible contrato, así mismo este departamento se encarga de ejecutar los cobros por concepto de trabajos ejecutados distribuyéndose con el avance físico de la obra, el cual es el principal

responsable de que la empresa no se descapitalice en el proceso de ejecución de la obra y así lograr la conclusión de los trabajos establecidos en el contrato en tiempo y forma.

El modelo MAC4DV es el conjunto de herramientas y conocimientos extraídos de los sistemas de administración por valores y de empresas de alto rendimiento, además, de las experiencias de empresas constructoras mexicanas para la formación de nuevas estructuras, procesos, políticas, normas y procedimientos organizativos, apoyados en procesos de reingeniería y mejora constante para la creación de la empresa de elite sectorial.

El proyecto de cambio organizacional con base en el modelo MAC4DV, nace como una necesidad a la problemática actual de la empresa constructora en México, por lo que hace de este proyecto una opción resolutive, alternativa, de cambio y de constante desarrollo.

En este marco, el modelo MAC4DV es un modelo de valores como regidor de la conducta y procedimientos de los recursos humanos en los procesos y sistemas de la organización, que deberá operar estructuralmente bajo el régimen de 4 direcciones, además, podrá integrar procesos y sistemas de trabajo entre sus áreas y puestos, propone el trabajo en equipos horizontal y verticalmente de áreas especializadas, que tienden al aprendizaje de nuevos conocimientos por sus relaciones interdisciplinarias.

Es un modelo que define el proceso administrativo (dirección, planeación, organización, integración, control y ejecución) en su aplicación de acuerdo a sus tramos de control, por lo anterior, este modelo se debe caracterizar por estar en constante mejora por el origen, definición y características de sus equipos de trabajo, que buscan la excelencia en calidad, atención y servicio enfocado al cliente, busca ante todo ser un modelo de organización.

Este tipo de empresa deberá estar integrada por ejecutivos que están en constante crecimiento profesional, líderes que son generadores de oportunidades de negocios, caracterizándolos por una mentalidad ganadora, no limitan sus capacidades, hacen de sus logros particulares un triunfo organizacional, trabajan en equipo, lo manejan y lo desarrollan, además generan por consecuencia una organización innovadora, desarrolladora, visionaria, líder y ganadora, con altos índices de productividad y competitividad, su lema es "ser el mejor"

Se pretende que sean organizaciones que se preguntan constantemente en donde van a estar las oportunidades, no donde están en ese momento. Deberán ser empresas en constante competencia y acostumbradas a ganar. Quizá su particularidad máxima es que trabajan en equipos, con objetivos y metas bien definidas, equipos con alto grado de interacción entre sus elementos y entre otros equipos de la organización, de tal manera que se vuelven ínter funcionales y auto dirigibles.

Contrato: Es el que se concierta para la realización de una obra o prestación de un servicio, con autonomía y sustantividad propia dentro de la actividad de la empresa y cuya ejecución, aunque limitada en el tiempo, sea en principio de duración incierta.

Ejecución: Periodo de realización de los trabajos de la obra.

Empresa: Es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes

Penas convencionales: La relación existente entre la obligación incumplida y la obligación de pagar aquélla, como consecuencia del incumplimiento, el cual puede ser total o parcial.

Políticas: Las medidas o la inspiración general de la empresa, relativas a la administración de los asuntos de la misma.

Quiebra: Es una situación jurídica en la que una persona (persona física), empresa o institución (personas jurídicas) no puede hacer frente a los pagos que debe realizar (pasivo exigible).

Recurso: Un recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles.

Obra: Es un lugar físico en el que temporalmente se desarrollan una serie de actividades determinadas, referidas a trabajos de construcción empleando asimismo técnicas constructivas.

Giro: Es su objeto u ocupación principal de la empresa.

Solvencia: Se identifica con la capacidad de una entidad de generar fondos para atender, en las condiciones pactadas, los compromisos adquiridos con terceros.

Licitación: Sistema por el que se adjudica la realización de una obra o un servicio.

Adjudicación: Fase del procedimiento de contratación administrativa en la que se designa la persona física o jurídica con quien la Administración va a celebrar un contrato.

Reestructuración: Reordenamiento o a la reorganización de determinado tipo de estructuras en ámbitos y espacios específicos.

Proyecto: es el conjunto de planos, esquemas y textos explicativos utilizados para definir (en papel, digitalmente, en maqueta o por otros medios de representación) las condiciones de una obra, fabricación, montaje, instalación o máquina.

Gremio: Asociación profesional formada por personas que tienen el mismo oficio.

MARCO ESPACIAL

Este caso de estudio se desarrolló dentro de la empresa Constructora Tres de Septiembre S.A. de C.V. ubicada en col. independencia en la ciudad de Mexicali B.C.

MARCO TEMPORAL

Este caso de estudio se efectuará dentro del periodo de marzo del 2014 a diciembre del 2015.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Se realizaron encuestas al personal de la constructora con el fin de identificar la metodología actual utilizada en la misma, analizarla, para luego generar un manual de procedimientos, para la definición estructurada de la metodología utilizada actualmente en la empresa, se segmentará la información utilizando los grupos de procesos y los procesos de dirección, buscando facilitar la comparación y evaluación de la metodología actual y propuesta en el manual.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE DATOS

Se realizó una encuesta a 8 personas que forman parte de la empresa Constructora Tres de Septiembre S.A. de C.V. las cuales tienen una antigüedad laboral en la misma que van de 1 a 4 años, siete hombres y una mujer, todos cuentan con grado de estudios universitarios. En los siguientes gráficos se describen los resultados de los reactivos empleados en la encuesta realizada:

Grafico 1.- En el presente se observa que el personal cuenta con la perspectiva de que al inicio de la relación laboral con la empresa se le mostraron las actividades a realizar sin embargo la otra mitad comenta que fueron proporcionadas de manera incompleta dichas actividades.



Un dato importante para nuestro caso de estudio se describe en la siguiente imagen (Grafico 2) ya que demuestra cómo el 75% del personal encuestado opina que realiza actividades distintas para las que fue contratado, esto debido a la informalidad que dentro de la empresa se tiene en lo referente a la descripción de las actividades de cada puesto, así mismo con el Grafico 3 se hace mención de la confusión que dicha informalidad provoca en el personal y la fluidez de su rutina laboral, así mismo en el Grafico 4 se puede observar como el 100% de los encuestados han duplicado actividades con sus compañeros en alguna ocasión.

Grafico 2.-

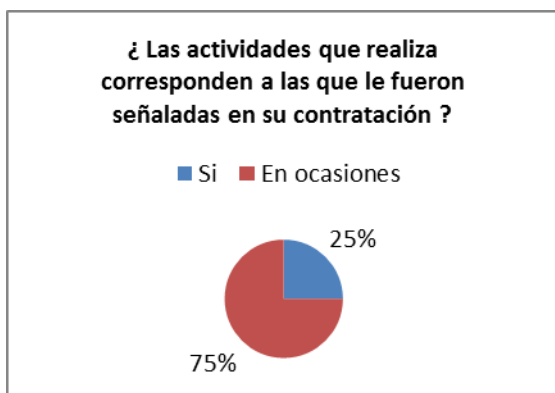


Grafico 3.-

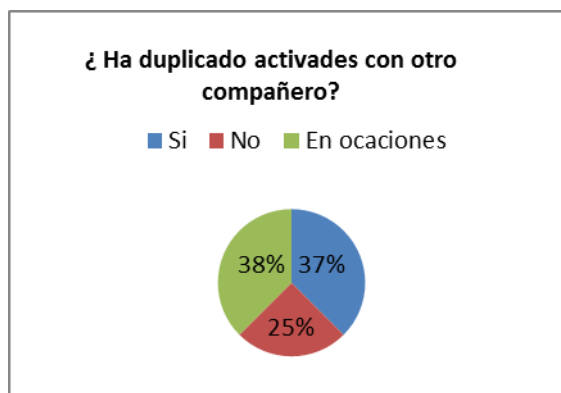
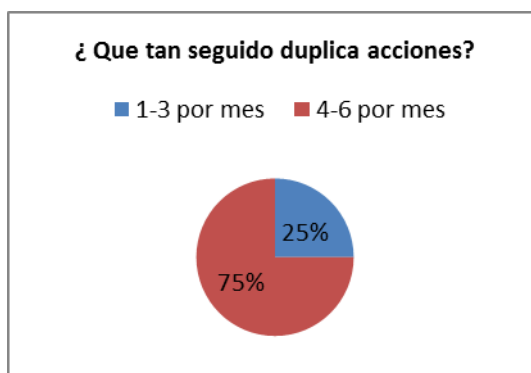


Grafico 4.-



En lo referente a la relación con su jefe inmediato pudimos constatar que 7 de las 8 personas encuestadas lo tienen identificado claramente sin embargo las líneas de mando no se respetan ya que según nos lo demuestran en sus respuestas proporcionadas, al 100% de ellos en alguna ocasión le han sido asignadas actividades por parte de personal que no funge como su jefe inmediato dentro de la empresa. Gráficos 5 y 6

Grafico.- 5

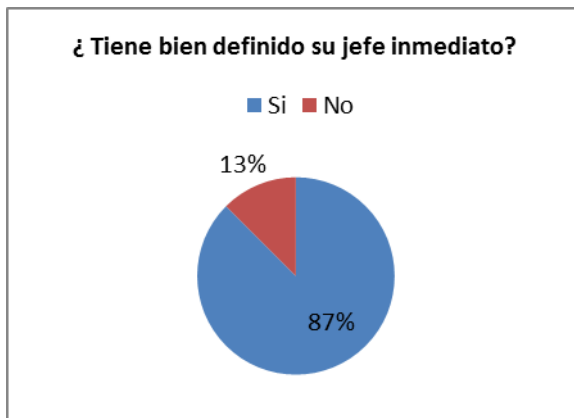


Grafico.- 6



CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada y en base a los resultados obtenidos se puede concluir que la falta de un manual de procedimientos administrativos afecta el funcionamiento interno de la empresa debido a que se duplican actividades a consecuencia de las deficiencias en su línea de comunicación.

RECOMENDACIONES

Un manual de procedimientos administrativos le será de gran utilidad a la empresa, debido a que no se cuenta actualmente con una estructura organizacional para el correcto desarrollo de las actividades.

- BIEGLER, J. (1980) MANUAL MODERNO DE CONTABILIDAD, MC GRAW HILL. MÉXICO.
- FRANKLIN, E. 2004. ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. EDITORIAL MC GRAW HILL. MÉXICO.
- GÓMEZ CEJA, GUILLERMO (1997) SISTEMAS ADMINISTRATIVOS ANÁLISIS Y DISEÑO, MC GRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. MÉXICO DF. 1RA. EDICIÓN.
- GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE LA SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES.
- HARRIS, F Y Mc CAFFER, R. 1999 CONSTRUCTION MANAGEMENT MANUAL DE GESTIÓN DE PROYECTO Y DIRECCIÓN DE OBRA. EDITORIAL GUSTAVO GILI, SA.BARCELONA.
- HERRERA MONTERROSO HAROLDO EDUARDO. (2007, FEBRERO 20). MANUALES ADMINISTRATIVOS.
- MELINKOFF, R. (1990) LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS. EDITORIAL PANAPO
- MENDEZ, C. 2013. METODOLOGIA DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN CON ENFÁSIS EN CIENCIAS EMPRESARIALES. EDITORIAL LIMUSA. MÉXICO.
- MÜNCH GALINDO, L. Y MARTINEZ GARCIA, J. (1979) FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, TRILLAS. MÉXICO.

- PROCESO ADMINISTRATIVO (GEORGE TERRY Y JAMES STONER)
MODELO DE ADMINISTRACIÓN PARA EMPRESAS CONSTRUCTORAS
MAC4DV.BUENASTAREAS.COM. RECUPERADO 12, 2011
- SUAREZ. 1978. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE EDIFICACIÓN.
EDITORIAL LIMUSA. MÉXICO.
- TERRY, G. (1993). PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN. BUENOS AIRES:
TRILLAS.

Universidad Autónoma de Baja California

Cuestionario a empleados

Puesto:_____ Antigüedad en la empresa:_____

Sexo:_____

Escolaridad:_____

1.- ¿Se le describió sus actividades a realizar cuando ingreso a la empresa?

Si_____ No_____ Incompleta_____

2.- ¿Las actividades que realiza corresponden a las que le fueron señaladas en su contratación?

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

3.- ¿Ha duplicado actividades con otro compañero?

Si_____ No_____ En ocasiones_____

4.- ¿Qué tan seguido duplica acciones?

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

5.- ¿Tiene bien definido su jefe inmediato?

Si _____

No _____

6.- ¿Alguien aparte de su jefe inmediato le asigna actividades?

Si _____

No _____

En ocasiones _____