

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE CONTADURIA PÚBLICA**



**REORGANIZACION ADMINISTRATIVA**

**CASO: EMPRESA CONSTRUCTORA EPICA S.A.**

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACION PARA ANTIGUOS**

**ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

**MODALIDAD MEMORIA LABORAL**

**Memoria Laboral presentada para la obtención del Grado de Licenciatura**

**POR: NOEMI SUSANA DAVALOS AVILA**

**TUTOR: LIC. WILFREDO MATIAS POMA**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**Enero, 2016**

## **DEDICATORIA**

**A mis amados hijos...**

**Alfredo, Sebastián y Rodrigo, quienes  
día a día me dan la fuerza para seguir  
luchando y no rendirme jamás.**

**A mis adorados padres y hermanos  
por su amor y constante apoyo.**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS... por sus infinitas bendiciones, por darme la fortaleza para seguir siempre adelante, por mi familia, por mis hijos y por permitirme alcanzar este objetivo en mi vida profesional..**

**A MIS PADRES... por su amor, su ejemplo, su comprensión y su constante e invaluable ayuda.**

**A MIS HIJOS... por ser mi motor, mi motivación, mi vida y mi razón de existir.**

**A EDDY Y SOBEIDA... porque sin su ayuda no hubiese logrado cumplir este sueño.**

**Y A LOS SEÑORES CATEDRATICOS...**

**Lic. Matías, Lic. Laura y Lic. Ancalle, por su tiempo, y su valiosa colaboración.**

**“Solo el hombre que estudia... supera al hombre”**

## RESUMEN

La presente Memoria Laboral, describe las acciones y actividades realizadas durante la última gestión en la **Empresa Constructora Épica S.A.** la misma que durante sus primeros años de funcionamiento, fue manejada de una manera completamente empírica, sin una administración acorde a los requerimientos básicos de organización y administración, incurriendo en varias faltas, errores u omisiones, hecho que llevo a incumplir responsabilidades y llevó a un deficiente manejo de la misma, con una total desorganización que ocasionó gastos innecesarios y varias multas con instituciones reguladoras del Estado.

La tarea encomendada en Noviembre de 2014 de Reorganizar Administrativamente la Empresa Constructora Épica, fue un gran reto y una valiosa oportunidad para poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en los cinco años de estudios en la carrera de Contaduría Pública y la experiencia obtenida en los últimos diez años, específicamente en el área de Administración.

Esta Memoria Laboral narra los principales procesos de la “**Reorganización Administrativa de la Empresa Constructora Épica S.A.**” que permitieron obtener en un determinado periodo de tiempo, resultados óptimos en la Empresa, entre ellos; organización, personal calificado, control eficiente en todas las áreas, información oportuna, veraz y confiable, respaldo con documentación fidedigna, confiable y pertinente y así coadyuvar a lograr los objetivos con los que fue creada la empresa.

# INDICE

1	INTRODUCCION.- .....	1
2	OBJETIVOS .....	4
	2.1 Objetivo General .....	4
	2.2 Objetivos Específicos.....	4
3	ASPECTOS METODOLOGICOS .....	5
	3.1 Justificación.....	5
	3.1.1 Académica y Profesional .....	5
	3.1.2 Institucional .....	5
	3.1.3 Teórica.....	6
	3.1.4 Alcances .....	7
	3.2 Metodología .....	9
	3.3 Planificación.....	9
	3.3.1 Observación.....	13
	3.3.2 Evaluación .....	13
	3.3.3 Métodos de Investigación.....	13
	3.3.4 Punto de Vista.....	14
	3.3.5 Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	14
	3.3.6 Utilidad de la Investigación.....	15
4	MARCO PRÁCTICO .....	16
	4.1 Proceso de Reorganización .....	16
	4.2 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	17
	4.2.1 Diagnóstico Retrospectivo.....	17
	4.2.2 Diagnóstico Prospectivo .....	23
	4.2.3 Recomendaciones .....	24
	4.3 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA. ....	24

4.4	Manual de Procedimientos .....	25
4.5	Manual de Organización y Funciones .....	35
4.5.1	Resultados .....	62
4.6	Organigrama de la Empresa .....	62
4.7	IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE REORGANIZACIÓN. ....	65
4.7.1	Plan de Implantación.....	66
4.7.2	Resultados de la Implantación.....	70
5	MARCO TEORICO/ NORMATIVO .....	71
5.1	Marco Teórico .....	71
5.1.1	Manual de Funciones. ....	71
5.1.2	Beneficios y utilidad que tiene un manual de funciones .....	72
5.1.3	Bases Teóricas .....	73
5.1.4	Líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación de funciones. ....	74
5.2	Marco Normativo .....	74
6	CONCLUSIONES .....	76
6.1	Proceso Administrativo .....	76
6.2	Resultados de la Reorganización.....	76
7	BIBLIOGRAFIA.....	80

**“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA”**  
**CASO: EMPRESA CONSTRUCTORA ÉPICA S.A.**

## **1 INTRODUCCION.-**

La empresa Constructora **EPICA S.A.**, fue constituida como Sociedad Anónima el 22 de junio de 2010, según Escritura de Constitución N° 803/2010, registrada en Fundempresa con matrícula 0025484 e inscrita en el Servicio de Impuestos Nacionales con NIT 182912022.

El objeto de la Sociedad es realizar por cuenta propia o de terceros, o asociada a terceros, tanto en la República de Bolivia como en el extranjero de las siguientes actividades: tendrá por objeto la ejecución de actividades comerciales en el rubro de la construcción, proyecto dirección, construcción y asesoramiento de obras de todo tipo: construcción de edificios, obras viales, desagües, gasoductos, oleoductos, diques, usinas, puentes y tipo de obras de ingeniería y arquitectura, públicas y privadas, instalación, organización y/o explotación de industrias que tengan relación con la construcción: compraventa, trueque, importación y exportación de materias primas y productos a fines a la construcción, consignaciones y representaciones: adquisición venta, permuta, explotación, arrendamientos, administración y construcción en general de inmuebles urbanos o rurales, efectuar lotes, fraccionamiento de bienes inmuebles, incluyendo el sistema de propiedad horizontal; y todas las actividades con el objeto descrito precedentemente. Su domicilio legal es la ciudad de La Paz, pudiendo abrir oficinas o sucursales en el interior de la República. <sup>1</sup>

La Empresa Constructora Épica S.A., en el inicio de actividades lo hizo suscribiendo un convenio para crear una Sociedad Accidental con una segunda empresa. Épica actuó en la misma como socio capitalista, con esta Sociedad se realizó la construcción de varias obras estatales. La administración de fondos, recursos humanos y construcción en sí de las obras estuvieron a cargo de la segunda Empresa con la que Épica se asoció.

---

<sup>1</sup> Testimonio de Constitución No. 803/09 Clausula Segunda

Al término del contrato de la Sociedad Accidental y ya iniciando sus actividades de forma independiente, no tuvo una organización eficiente, ni una administración acorde a los requerimientos básicos de organización y administración.

En primer lugar, la persona a quien se le encargó estas funciones lo hizo de forma empírica, sin tener bases de administración u organización, incurriendo en varias faltas y errores, es así que el departamento de Administración, Finanzas y Contabilidad no cumplió con las responsabilidades, ni con los objetivos para los que fue creada la Empresa, este hecho llevó a un deficiente manejo de la misma, ocasionando gastos innecesarios, desorganización, falta de procedimientos y varias multas con instituciones reguladoras del Estado.

A mediados de diciembre de 2014, la Sociedad de Épica S.A., decidió reactivar la empresa, cuyo principal objetivo fue la de solucionar los problemas administrativos financieros y contables que afrontaba la empresa a esa fecha, reorganizando administrativamente la misma.

Para alcanzar la meta propuesta, la Empresa Constructora Épica S.A. realizó la búsqueda del personal que tuviera la experiencia necesaria para lograr este objetivo.

Luego de los exámenes de competencia y varias entrevistas por parte de la Empresa, la realización de este trabajo recayó en mi persona, a quien se le dio la misión de dar solución a los problemas de la empresa y así mejorar las labores desempeñadas en el departamento administrativo de la Empresa Épica, donde se detectó varias fallas debido al accionar del anterior responsable, como por ejemplo: falta de un manual de funciones, de procedimientos (todo el manejo era empírico), salidas de dineros irregulares, inexistencia de información tributaria histórica, base de datos contables históricos inexistentes, sin procedimientos ni controles establecidos para realizar movimientos de gastos operativos, conciliaciones bancarias inexistentes, sin control en la emisión de cheques cobrados, cuentas por pagar acumuladas, falta de organización de documentos físicos y digitales, retrasos, desconocimiento de funciones y pérdidas de tiempo entre otros.

Estos problemas fueron detectados en los departamentos de Contabilidad, Finanzas, Administración, Producción, Comercialización etc., pero en la presente Memoria Laboral solo se describen las acciones y actividades realizadas el área Administrativa, Financiera y Contable.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo General

- ✓ Narrar el proceso de **Reorganización Administrativa de la Empresa Constructora EPICA S.A.**

### 2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar el diagnóstico de organización de la Empresa Épica.
- ✓ Describir la actual estructura organizativa y normativa de la Empresa.
- ✓ Identificar los controles internos de procedimientos administrativos y operativos.
- ✓ Describir la implementación de la propuesta de estructuración organizacional.

### **3 ASPECTOS METODOLOGICOS**

#### **3.1 Justificación**

##### **3.1.1 Académica y Profesional**

Aceptar el reto de reorganizar una empresa como Épica S.A., fue un gran desafío, por el hecho de que a primera vista permitió aplicar y poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en los 5 años de estudios en la Carrera de Contaduría Pública, así también utilizar toda la experiencia acumulada como profesional en el área de contabilidad y administración, en diferentes empresas como ser:

- América Textil S.A, en el Área Contable como Oficial Oldcastle.
- Empresa Generadora de Electricidad Genergy's, como responsable de Administración, Contabilidad y Finanzas.
- Empresa Agropecuaria Villa Verde, como Jefe de Administración, Contabilidad y Finanzas.
- Empresa Metalúrgica Korisamka, como Jefe de Administración, Contabilidad y Finanzas.

En las últimas empresas se desempeñó funciones desde el inicio de sus actividades, trabajando en la organización, inscripción, afiliaciones y registro en todas las instancias correspondientes.

Todo el trabajo desarrollado y la experiencia adquirida tuvo lugar en el transcurso de los últimos 10 años, todas en el área Administrativo Financiero y Contable.

##### **3.1.2 Institucional**

En la presente Memoria Laboral, se detalla la investigación y el estudio de los problemas con los que atravesaba la Empresa Constructora Épica S.A. y el esfuerzo del personal en esta última gestión para solucionar los problemas, de esta manera alcanzar los objetivos con los que fue creada la empresa.

Al preparar y diseñar las herramientas necesarias para la Reorganización de la Empresa Épica S.A., ayudo a tener un eficiente control y un buen desarrollo de actividades, de esta forma coadyuvó al óptimo funcionamiento de la misma para alcanzar la mayoría de sus objetivos, optimizar sus recursos, administrar mejor el tiempo y así de esta forma, se evitó que la Empresa Constructora Épica S.A. encare nuevas multas y/o sanciones tributarias ante el SIN y con otras empresas fiscalizadoras.

### 3.1.3 Teórica

La palabra organización, etimológicamente hablando proviene del griego *organon* que significa **instrumento**; pero también se la define como un **proceso** para la obtención de eficiencia a través del ordenamiento y la coordinación racional de todos los recursos que forman parte de la empresa.

La organización es la segunda fase del proceso administrativo, a través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas de una empresa.

Fayol (1972) define a la organización diciendo que “consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad, administrativa y estratégico, (misión, visión, objetivos corporativos, metas y mecanismos de medida o actuación).”<sup>2</sup>

Melinfkoff (1987), define a la organización como “un proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la institución, se determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad; se establecen las funciones, los deberes y

---

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/proceso-organizacional-concepto-e-importancia/proceso-organizacional-concepto-e-importancia.shtml>

las atribuciones que corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso de planificación y elaboración del nivel corporativo”.<sup>3</sup>

La organización en las empresas cumple un papel muy importante ya que maneja tres niveles que son: **institucionales, intermedios, operacionales**. El primer nivel se refiere a la superestructura de la empresa, el formato organizacional y los procesos de comportamiento, el segundo se refiere a la agrupación de unidades de subsistemas, como lo son departamentos o divisiones. Y el tercero se refiere a la estructura de las posiciones y las actividades en los cargos.

Todas las estructuras organizacionales tienen un periodo de vida útil, el cual es determinado por factores internos que provocan su obsolescencia, ya sea por el crecimiento de la misma estructura o en el caso de la Empresa Épica S.A. por algunos problemas suscitados en gestiones anteriores, que provocaron la incapacidad para conseguir los objetivos para los cuales fue creada.

### **3.1.4 Alcances**

#### **3.1.4.1 Institucional**

El trabajo realizado tuvo un alcance institucional, el cual fue implementado en el Departamento de Administración Finanzas y Contabilidad de la Empresa Constructora Épica S.A. Los beneficios que generó el trabajo desarrollado fue cumplir con la necesidad e importancia de alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de la Empresa Constructora Épica S.A. entre los cuales podemos citar:

- a. Económico- Empresariales:
  - Retribuir el riesgo que corre el capital invertido por los accionistas.
  - Mantener el capital a valor presente.
  - Reinvertir en el crecimiento de la empresa.

---

<sup>3</sup> <http://www.monografias.com/proceso-organizacional-concepto-e-importancia/proceso-organizacional-concepto-e-importancia.shtml>

b. De operación:

- Investigar las necesidades del mercado para crear servicios competitivos.
- Mantener sus procesos con mejora continua.
- Pagar y desarrollar vínculos con empresas proveedoras.
- Pagar a los empleados por los servicios prestados.
- Investigar y desarrollar nueva tecnología.
- Desarrollar habilidades de trabajo en su personal.
- Crecimiento interno de sus empleados.

c. Sociales:

- Satisfacer las necesidades de los clientes y del mercado en general.
- Proporcionar empleo.
- Pagar impuestos.
- Cubrir, mediante organismos públicos o privados, la seguridad social.

Luego de establecer los objetivos a alcanzar mediante la reorganización de la Empresa Constructora Épica, se determinó las herramientas a utilizar para lograr este objetivo, definiendo lo que se quería lograr, como y cuando hacerlo, cuáles eran las metas y todos los pasos a seguir para lograr el objetivo final.

#### **3.1.4.2 Geográfico**

Este trabajo fue realizado en la Empresa Constructora Épica S.A., ubicada en la calle 21 de Calacoto de la Zona Sur de la ciudad de La Paz – Bolivia, las oficinas son de propiedad de la empresa, cuenta con dos plantas y 8 ambientes, los cuales son apropiados para desarrollar las actividades de la empresa.

#### **3.1.4.3 Alcance Temporal**

El alcance temporal de este trabajo realizado en la Empresa Constructora Épica S.A., abarca las gestiones 2014- 2015.

### 3.2 Metodología

Para la realización de este trabajo se tomó en cuenta **la investigación aplicada** utilizando los conocimientos recopilados en la práctica y la experiencia obtenida en los últimos 10 años en organización y administración de varias empresas.

Asimismo, fueron basados en las normas y procedimientos administrativos financieros de acuerdo a Decretos, Leyes, Resoluciones y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Bolivia.

En este sentido se dio comienzo al proceso de Reorganización siguiendo las herramientas de acuerdo al siguiente esquema:



### 3.3 Planificación

El primer proceso para lograr los objetivos trazados fue la **Planificación**, se estudió los esfuerzos que se realizarían con el fin de cumplir los objetivos y hacer realidad los propósitos enmarcados dentro del proceso propuesto, el mismo que exigió respetar una serie de pasos que se fijaron en un primer momento.

Se utilizó la planificación como un método que permitiría ejecutar los planes de forma directa, los cuales fueron realizados y supervisados en función al mismo.

La operación y ejecución de los planes fue realizada en conjunto con la Gerencia General que era la que conocía y comprendía el nivel de planeamiento que se que-

ría llevar a cabo , las decisiones, las normas y las políticas de la Empresa, es en este paso que se definieron las funciones, roles y alcances de los integrantes de la Empresa.

Tomando en cuenta que dentro de la administración de empresas, muchos estudiosos han intentado definir el concepto de planificación, aquí presentamos algunas de dichas posturas en las que nos basamos:

**Stoner y Goodstein** están de acuerdo en que la planificación consiste en el **proceso de establecer metas** y escoger la mejor manera de alcanzarlas, y una vez se tenga todo claro pueda emprenderse la acción.

**Ortiz** dice que sirve para saber de forma exacta **qué cosas hará una organización** para lograr sus objetivos como empresa.

**Ackoff** asegura que sirve para **anticiparse a las acciones** que es necesario realizar y la forma en la que se hará, para conseguir que la empresa obtenga los resultados que se espera en el tiempo establecido y;

**Terry** dice que es un proceso en el que se **selecciona la información** y se hacen suposiciones con respecto al futuro, para poder establecer los objetivos de la organización y las maneras en las que serán buscadas dichas metas.<sup>4</sup>

Además de basarnos en estos conceptos, se estudió varios tipos de planificación existentes, tomando en cuenta que cada uno de ellos respondan a una misma cláusula, formas, métodos y acciones ideados con el fin de **alcanzar ciertas metas** de forma ordenada y eficiente, **obtener información y aplicarla** en torno a los recursos con los que contaba la empresa, a fin de alcanzar las metas, planificar la acción, y posteriormente realizar los procedimientos que se escogieron, controlando el proceso y caminar siempre hacia las prioridades establecidas.

Dentro de los elementos de la planificación se pudo identificar:

a) El objetivo:

---

<sup>4</sup> <http://definicion.de/planificacion/>

- Lograr un control eficiente, de todas las actividades.
  - Coadyuvar al excelente funcionamiento Administrativo de Épica.
  - Alcanzar los objetivos.
  - Optimizar recursos y tiempos. (Que era lo que queríamos lograr).
- b) Revisar cursos alternos de acción: Determinamos diferentes caminos, formas de acción o estrategias para lograr los objetivos. **Para este punto, se utilizó la investigación, entrevistas, búsqueda de documentación, se investigó que procesos existían y como podían mejorarse.**
- c) Elección: La planificación implicó determinación, análisis y la selección de la decisión más acertada. **Como punto primordial se determinó elaborar un Manual de Funciones, herramienta con la que no contaba la empresa,**
- d) Futuro: Prever situaciones futuras, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras. **Elaborando un control sistemático de todo el proceso administrativo, para detectar a tiempo las falencias.**

La planificación jugó un papel muy importante y esencial para la reorganización, ya que a través de ella se pronosticó las contingencias y los cambios que pudieran deparar el futuro, estableciendo las medidas necesarias para afrontarlas, por otra parte el reconocer hacia donde se dirigía la acción permitió encaminar y aprovechar los esfuerzos.

En este contexto se tomó en cuenta los Fundamentos Básicos que muestran la importancia de la Planificación que son:

- Propiciar el desarrollo de la empresa, al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- Reducir los niveles de incertidumbre que se puedan presentar en el futuro.

- Preparar a la empresa para hacer frente a las contingencias.
- Mantener mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Reducir al mínimo los riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades.
- Promover los elementos para llevar a cabo el control. Manuales y procedimientos de control.
- Maximizar el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa. En este caso, experiencia en construcciones, en venta de inmuebles, recursos humanos y maquinaria suficiente para presentarse a Licitaciones estatales o privadas.
- Basar las decisiones en hechos y no en emociones.
- Permitir evaluar alternativas, antes de tomar decisiones.

Cada etapa del proceso administrativo se basó en principios, cuya aplicación fue indispensable para planear la Reorganización eficientemente. Se tomó en cuenta los siguientes principios:

**Factibilidad:** La planificación se adaptó a la realidad.

**Objetividad:** Se basó en hechos reales, sobre razonamientos precisos y exactos.

**Flexibilidad:** La elaboración del plan fue establecido para que permitan afrontar situaciones imprevistas.

**Unidad:** Todos los planes específicos de la empresa se integraron a un plan general y dirigido al logro de los propósitos y objetivos de la empresa.

### **Tipos de planes**

Como es de conocimiento general, de acuerdo al tiempo de realización los planes podían ser:

- **Inmediatos** a ser ejecutados antes de 6 Meses.
- **Corto Plazo o Mediatos**, a ser ejecutados entre 6 y 12 Meses.

- **Mediano Plazo.** realizables en un plazo de 1 a 3 años.
- **Largo Plazo,** realizables en un plazo mayor de 3 años.

En este caso se optó por el plan a Corto Plazo, poniendo como límite de cumplimiento de la Reorganización en 12 meses, lo cual fue cumplido.

### 3.3.1 Observación

Como segundo proceso se utilizó la **Observación Directa** ya que se tuvo acceso a todos los documentos existentes en la empresa, asimismo, se hizo un diagnóstico organizacional que fue un proceso analítico que permitió conocer la situación real de la empresa, para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

### 3.3.2 Evaluación

El objetivo de la evaluación fue verificar los procesos y cuestionar cada una de las actividades que los integraban para proponer los cambios que se consideren pudiesen hacerlos más efectivos.

### 3.3.3 Métodos de Investigación

El método de investigación fue **de tipo descriptivo histórico**, estableciendo las causas y efectos que generaron las deficiencias de la mala administración de la Empresa Constructora Épica S.A.

Este método permitió realizar una recopilación sistemática de los datos, así tener una idea clara de la situación de la empresa desde sus inicios.

En esta investigación se utilizó las bases de datos y la documentación física, donde claramente existían falencias, errores, omisiones y descuido en el archivo de los mismos.

### 3.3.4 Punto de Vista

El punto de vista al que se enfocó el trabajo realizado fue “**organizativo y de control**”, porque estuvo directamente relacionado con la planificación y preparación de manuales, flujos de procedimientos y herramientas para una reactivación eficiente de la Empresa.

### 3.3.5 Técnicas e Instrumentos de Investigación

La técnica utilizada fue de **observación directa**, y se hizo el relevamiento de documentos existentes e inexistentes, mediante el listado de documentos, fichas, registros y encuestas básicas.

La generación de información abarcó a su vez los siguientes aspectos:

- ❖ La forma en que se recolectó la información, las herramientas y los procesos utilizados.
- ❖ Se definió la metodología a utilizar para recopilar la información, la misma fue de observación directa.
- ❖ La frecuencia con la que se recolecto la información, la cual dependió de la estabilidad del sistema.
- ❖ Organización de la información, donde fue necesario considerar tres aspectos claves:
  - ✓ El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
  - ✓ El almacenamiento apropiado de los datos y
  - ✓ El ordenamiento de la información, de modo de que fuera de fácil consulta.

El Análisis e interpretación de la información, consistió en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

Los objetivos de la observación y del diagnóstico realizado fueron:

- ✓ Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- ✓ Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel personal y por áreas.
- ✓ Evaluar el papel y la eficiencia de la tecnología en la comunicación organizacional.
- ✓ Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción del trabajo en equipo.

### **3.3.6 Utilidad de la Investigación**

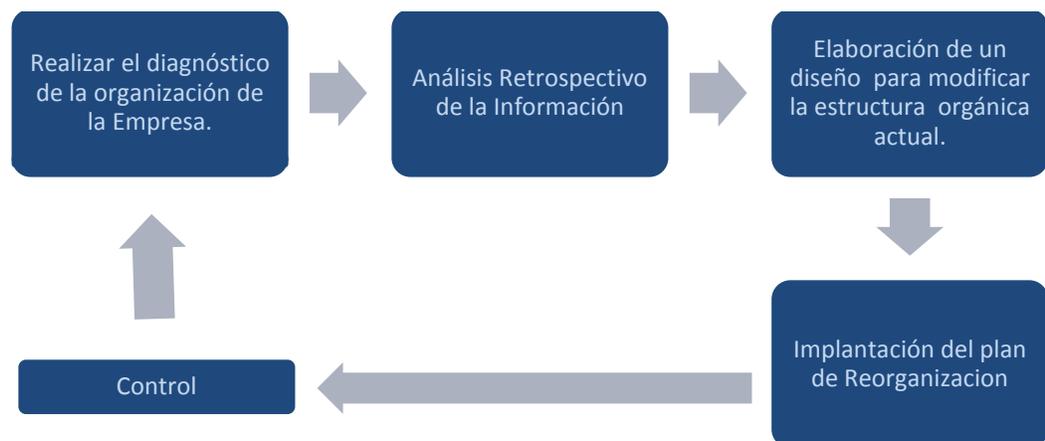
Con este trabajo se pretendió en primer lugar, normar con documentos las funciones específicas de cada área, con una base sólida de procedimientos que cumplieron con el objetivo general de la empresa.

## 4 MARCO PRÁCTICO

La responsabilidad de reorganizar administrativamente la Empresa Constructora EPICA S.A., se inició con una reunión informativa por parte de la Gerencia General de la empresa en la que se explicó detalladamente todos los problemas con los que tropezaba la sociedad, entre las más importantes; la falta de información, falta de archivos, falta de control de los procedimientos en cobros y pagos y especialmente las multas y sanciones en las que se incurrió debido al desconocimiento de procedimientos y normas.

Teniendo una idea de la situación de la empresa se realizó un análisis base de cómo debería ser encarada la Reorganización de la Empresa, en este sentido se tomó el siguiente esquema:

### 4.1 Proceso de Reorganización



## 4.2 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Se diagnosticó la situación del manejo de la información y de las actividades ejecutadas en el área administrativa de la empresa evaluando:

- La satisfacción de las necesidades de los Clientes de Épica.
- La calidad de los servicios proporcionados.
- Si existía duplicación y dispersión de funciones.
- El ámbito de competencia y autoridades de las diferentes áreas.
- Si la estructura optimizaba la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.
- El funcionamiento del nivel de productividad y eficiencia económica.
- Los elementos esenciales de organización, que deben ser considerados en el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de Épica.

Asimismo, se realizaron observaciones directas, se recabó la información técnica necesaria, se obtuvo un análisis documental con la información que proporcionó la Gerencia de la empresa. Todo esto permitió que el proceso de diagnóstico y recolección de la información sea exitosa.

### 4.2.1 Diagnóstico Retrospectivo

En el **Diagnóstico Retrospectivo** de la Empresa se detectó que desde el inicio de actividades no hubo una estructura organizativa adecuada, más bien fue improvisada, sin procesos, sin organización de ninguna clase, y al no existir procesos, el desarrollo de las actividades fue completamente deficiente.

Como resultado del Diagnóstico Retrospectivo en Áreas involucradas de la empresa se pudo observar lo siguiente:

#### **En el área Financiera:**

- Se detectó que la situación económica financiera de la empresa Constructora Épica era completamente incierta.
- Se detectó que la empresa contaba con varios pasivos que no eran cubiertos en los plazos fijados;
- Se detectó que la empresa tenía un préstamo en la Mutual La Primera de aproximadamente cien mil dólares, a una tasa variable muy alta, cuyos pagos mensuales se realizaban fuera de plazo y por ende existían intereses penales.
- Se detectó que la administración financiera y operativa era completamente deficiente, que se venía arrastrando desde gestiones anteriores.
- Se observó que la generación y preparación de los Estados Financieros fue irregular desde el inicio de operaciones.
- Se descubrió que los Balances fueron manipulados, rearmados y por ende modificados, vulnerando el principio fundamental o postulado básico el principio de la equidad, que señala que los estados financieros deben prepararse de tal modo que reflejen con imparcialidad los distintos intereses en una empresa.
- Se detectó comprobantes sin ningún respaldo que avalen los mismos.
- Se observó que la empresa contratada para la auditoría externa era juez y parte en la elaboración y revisión de los Estados Financieros.
- Se observó que no existía una base de datos del movimiento económico y financiero de gestiones anteriores.

#### **En el Departamento de Contabilidad se pudo observar:**

- La Irresponsabilidad en el manejo administrativo, contable y de supervisión.
- Las salidas irregulares de dineros, sin procedimientos debido al accionar del responsable.
- Que no existían cuentas bancarias a nombre de la empresa.

- Que se realizaban pagos de la empresa y personales; sin control alguno.
- Que no existían procedimientos ni controles establecidos para realizar movimiento de gastos operativos.
- Que no existían, ni se realizaban conciliaciones bancarias.
- Que no existía control en la emisión de cheques.
- Que el gerente de la empresa desconocía la emisión de cheques y su contabilización, solo los firmaba de buena fe.
- Que no existía un responsable de Caja Chica..
- Que no existían planillas de sueldos y salarios.
- Que no existía el detalle cronológico de facturas por concepto de compras declaradas impositivamente ante impuestos nacionales.
- Que no existía información tributaria histórica.
- Que no existía una base de datos contables históricos.
- Que no existían detalles de desembolsos por conceptos de fondos a rendir.
- Que no existían entradas ni salidas de insumos o materiales de producción.
- Que se realizó la compra de activos en mal estado sin documentos de propiedad.
- Que no existía un inventario de Activos Fijos.

#### **Dentro el Departamento Administrativo y de Recursos Humanos.**

- Se detectó que el personal administrativo era ineficiente en cuanto a sus funciones.
- Que no contaban con mecanismos de control, ni procedimientos administrativos, jurídicos ni tributarios.
- Que no contaba con un manual de procedimientos y funciones para el manejo administrativo ni operativo, en resumen una desorganización total.
- Que el personal NO estaban afiliado a ninguna Caja de Salud, ni al sistema integral de pensiones.
- Que no existían contratos de trabajo del personal en general.

En el diagnóstico u observación, también se examinó los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de la empresa en todos sus niveles.

Para tal efecto se utilizó varias herramientas, dependiendo de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se iba a aplicar.

Para llevar a cabo con éxito este diagnóstico organizacional se cumplió con los siguientes requisitos básicos:

- ❖ Antes de iniciar el proceso de diagnóstico fue indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte de la gerencia y del personal de la empresa, esto no fue difícil ya que todo el personal de la empresa deseaba el mismo objetivo que era la de reorganizar administrativamente la empresa.
- ❖ Obtener las facilidades para la obtención de información a fin de no entorpecer el proceso de diagnóstico. Obviamente toda la información recopilada en el proceso, se manejó en forma completa y absolutamente confidencial.
- ❖ El éxito de la observación y diagnóstico fue en gran medida por la colaboración del personal de la empresa.

Siguiendo la metodología de observación, se tomó en cuenta algunos **Elementos para el diagnóstico organizacional** y la dividimos en tres etapas principales:

- ❖ **Análisis de transmisión de mensajes.** Que consistió en consultas directas del proceso de difusión de un mensaje en la empresa, desde su punto de origen hasta lograr alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Con este método detectamos el tiempo que tomaba la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloqueaban la comunicación, que redes de comunicación informal existían y la manera como se procesaba la información.

Con este análisis se pudo evidenciar que las personas a las que les demoraba llegar las comunicaciones eran aquellas que no contaban con un equipo de

computación para recibir correos electrónicos, específicamente aquellas que trabajaban en las obras, (Supervisores de Obra, Técnicos, Capataces, etc).

❖ **Análisis de redes de comunicación.**

Se evaluó las líneas de comunicación, que grupos existían en la empresa, que miembros actuaban como puente entre los grupos, los bloqueos de la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.

❖ **Con relación a la documentación.**

Se recolectó una serie de documentos que necesitaban ser interpretados a fin de extraer la información que contenían la historia de la empresa, los cuales lamentablemente, eran escasos y se encontraban en completo desorden.

La revisión documental consistió en recopilar materiales bibliográficos e información relacionada con la investigación, encontrados en la empresa por medios propios, para ello se procedió a realizar una revisión y extracción de datos a partir de los trabajos realizados en la Empresa.

El manual de procedimientos existente en la empresa estaba incompleto y no cumplía los objetivos del mismo, los formatos de los procesos administrativos, así como los documentos y carpetas de información interna de la empresa, también se encontraban incompletos.

La evaluación y el diagnóstico de estos procesos, nos permitió hacer una revisión de las actividades que se realizaban, agrupándolas de la siguiente manera:

- a) **Actividades que se realizaban y que se debían seguir realizando.** Se evaluó cuáles eran aquellas actividades para el desarrollo de los procesos de la empresa y que difícilmente se pueden obviar ya que de su ejecución depende el logro de los objetivos de cada uno de ellos.

Entre estas estaban las actividades de la Gerencia de Comercialización, quienes se dedicaban a contactar con clientes potenciales, para la venta de los Departamentos y oficinas que eran fundamentales para el ingreso de efectivo a la empresa.

b) **Actividades que se realizaban y que no se debían seguir realizando.**

En el caso de la Empresa Épica, NO se detectó ninguna actividad de la que se podía prescindir sin alterar el objetivo del proceso.

c) **Actividades que no se realizaban y que se deberían realizar.**

Se analizó aquellas actividades a las que no se les dio importancia, pero que su realización ayudarían a mejorar la calidad de los procesos. En este caso fue la necesidad de contratar a personal de apoyo para la realización de trámites fuera de la oficina, transferencias bancarias etc., actividades que las realizaba el Contador de la empresa, restando horas en la realización de su trabajo.

La herramienta para obtener este conocimiento fue la entrevista directa, Se entrevistó al personal que se encontraban involucrado dentro del proceso, en especial a quienes ejecutaban las tareas, sin importar el nivel jerárquico dentro de la estructura de la empresa.

El objetivo organizacional fue una situación deseada que la empresa intentaba lograr a corto plazo, una imagen que la organización pretendía para el futuro y fue en estos conceptos que el trabajo realizado estuvo basado, tomando en cuenta las bases de administración. Esto utilizando un informe pormenorizado de las actividades a ser realizadas, detallando el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías; narrando el grado de cumplimiento de los objetivos y el impacto que tendría la Reorganización Administrativa de la Empresa Constructora Épica S.A. en el futuro de la empresa, supeditando la eliminación de los problemas organizacionales, este proceso es cíclico y se lo podrá adoptar cada vez que la Empresa presente problemas en sus actividades o funciones.

#### **4.2.2 Diagnóstico Prospectivo**

Posteriormente se realizó un Diagnóstico Prospectivo a fin de lograr y alcanzar los objetivos de la Reorganización, la cual se iniciaron con las siguientes preguntas:

##### **Que se hace?**

El objetivo fue evaluar la necesidad o utilidad del proceso de Reorganización de la Empresa, pero sobretodo que ocurriría si no se la hiciera.

##### **Cómo hacerla?**

El objetivo fue determinar la forma más adecuada de la Reorganización para que pudiese ser más efectiva.

##### **Cuándo hacerla ?**

La Reorganización era imprescindible realizarla de forma inmediata para que el proceso en general pudiese reducirse en tiempo de respuesta y con ello obtener los resultados de forma más eficiente.

##### **Donde hacerla?**

Este enfoque fue de tipo estructural y su objetivo fue determinar si el departamento o área en donde se realiza es el más adecuado o puede cambiarse hacia otra área dentro de la estructura que permita facilitar su realización y obtener mejores resultados, evitando la duplicidad de funciones. En la presente Memoria Laboral solo se explica el diagnóstico en el Área de Administración, Finanzas y Contabilidad de la Empresa Épica S.A.

## **Quien lo hace ?**

El objetivo fue analizar las características de los recursos humanos, las facultades que estas tenían para desarrollar las actividades que integran el proceso de Reorganización y determinar si era el indicado para realizarlas.

Como resultado del Diagnostico Organizacional se determinó algunas recomendaciones a la Gerencia General las cuales estuvieron orientadas a corregir y lograr de manera eficaz y eficiente los objetivos de la Empresa.

### **4.2.3 Recomendaciones**

Entre estas recomendaciones fueron planteadas las siguientes:

- Realizar una evaluación al personal de la Empresa para conocer si los mismos tenían la preparación necesaria y si estaban calificados para ocupar sus cargos.
- Efectuar la contratación de personal que realice labores de apoyo, especialmente en el Departamento Financiero/Contable como ser:
  - Un Contador y
  - Un Auxiliar de Oficina.
- Diseñar medios de comunicación interna.
- Diseñar procesos ágiles y oportunos.

## **4.3 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.**

Posterior al diagnóstico Organizacional, se elaboró un listado de las actividades que debían realizarse dentro de los nuevos procesos, tomando en cuenta principalmente la misión u objetivo de la Empresa y todos los problemas detectados en la misma.

Entre estas actividades se decidió:

- ❖ Completar el Manual de Procedimientos.
- ❖ Realizar un Manual de Organización y Funciones y un Manual de Puestos
- ❖ Diseñar el Organigrama de la Empresa

#### **4.4 Manual de Procedimientos**

La investigación se orientó al desarrollo de un manual de procedimientos, se observó que era de primordial importancia, contar con un documento que brinde al personal las instrucciones necesarias para el desarrollo de sus funciones, el conocimiento exacto de los pasos que deben seguir para ejecutar de forma adecuada y oportuna las actividades encomendadas, garantizar una mejor inversión de tiempo y de esta manera corregir los problemas con los que contaba la empresa.

El manual incluye la descripción de la organización general y uso de las carpetas, documentos y formatos, actividades utilizadas por la asistencia administrativa. El trabajo asignado se basa en la realización de mejoras para la ejecución de procesos administrativos, principalmente concernientes al manejo de formatos e información digitalizada, así como la elaboración de una guía que especifica los pasos y acciones a seguir.

Después de haber recolectado la información necesaria para la realización del manual, se procedió al diseño del mismo, tomando en cuenta una serie de aspectos imprescindibles para el logro de los objetivos y adecuándolo a las necesidades de la empresa.

Se elaboraron diagramas de flujo de procesos para esquematizar la utilización, relación y dependencia de formatos y así incorporarlos al manual.

A continuación se transcribe como ejemplo una parte del Manual de Procedimientos preparado para la Empresa Constructora Épica S.A.:



**EMPRESA CONSTRUCTORA**

**EPICA S.A.**

# **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

---

El presente Manual fue elaborado por la Gerencia Financiera y  
aprobado por la Gerencia General

Versión 1  
19/01/2015

 Empresa Constructora Épica S.A.		Versión 1
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
		19/01/2015

## INTRODUCCION

El presente Manual tiene por objeto establecer los procedimientos de trabajo, que faciliten las tareas específicas y que permitan disminuir y optimizar los tiempos de ejecución en el desarrollo de las actividades del personal que interviene en cada una de las partes del proceso administrativo, logrando así el eficiente uso de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos de la Empresa Constructora Épica S.A.

En la elaboración de este manual, se identificaron las principales actividades administrativas para actuar con mayor certeza en la ejecución y supervisión de los trabajos de naturaleza administrativa.

Este manual es de utilización y aplicación obligatoria en todas las actividades administrativas que se realicen en la Empresa Constructora Épica S.A.

## OBJETIVOS

Los objetivos específicos de este Manual, son las de dotar a la Empresa Constructora Épica S.A. de un instrumento técnico – administrativo que contemple de manera estandarizada los pasos involucrados en los procesos generales.

Proveer información sistemática y real que contribuya a facilitar los procesos de la Empresa. Proporcionar un instrumento idóneo que sea utilizado por todas la personas involucradas en la misma.

En tal virtud, el presente documento tiene como propósito fundamental, constituirse en un instrumento de apoyo administrativo que coadyuve al logro eficaz y eficiente de los objetivos y metas de la Empresa Épica S.A. .

 Empresa Constructora Épica S.A.		<b>Versión 1</b>
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>19/01/2015</b>

Por lo anterior, se recomienda su actualización permanente y oportuna en caso de presentarse modificaciones en su estructura orgánica, atribuciones, marco legal o distribución de funciones.

## **AUTORIZACION Y VIGENCIA**

El presente Manual de Procedimientos, fue autorizado por la Gerencia General de la Empresa Constructora Épica y entra en vigencia a partir de fecha 19 de Enero de 2015.

 Empresa Constructora Epica S.A.	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		Versión 1
	<b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>		19/01/2015
	<b>FLUJOGRAMA CONTRATACION DE PERSONAL</b>		
PASO	DESCRIPCION	RESPONSABLE	
1	Identificación del Puesto Vacante	Gerente de RRHH	
2	Oferta del Puesto	Gerente de RRHH	
3	Preseleccion del Perfil	Gerente de RRHH	
4	Recepcion de Curriculumms	Gerente de RRHH	
5	Entrevistas personal	Gerente de RRHH	
5	Pruebas de selección	Gerente de RRHH	
7	Selección de Personal	Gerente de RRHH	
8	Contratación	Gerente de RRHH	
<i>Elaborado Por:</i>		<i>Aprobado por:</i>	



Empresa  
Constructora Epica  
S.A.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

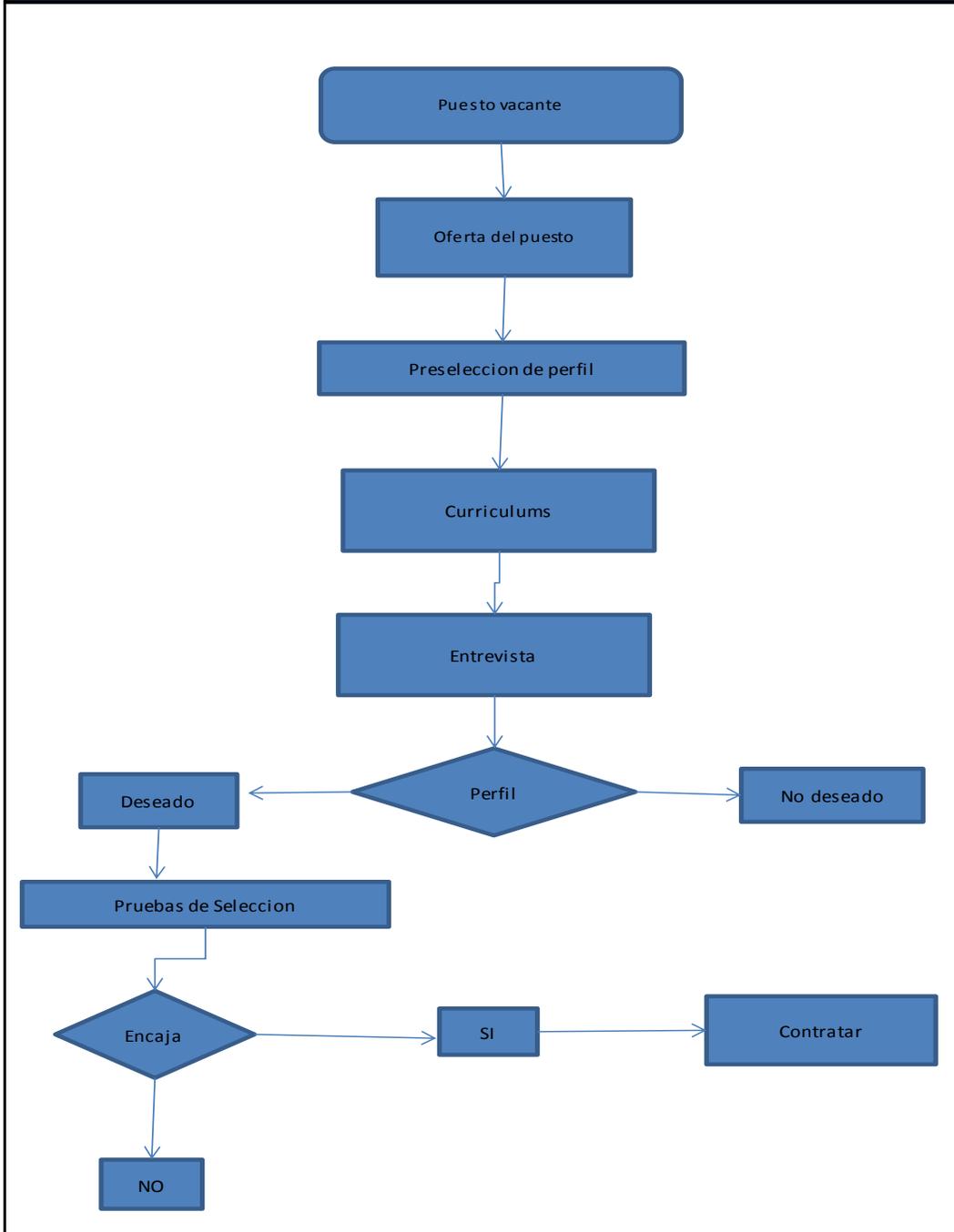
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

FLUJOGRAMA CONTRATACION DE PERSONAL

Versión 1

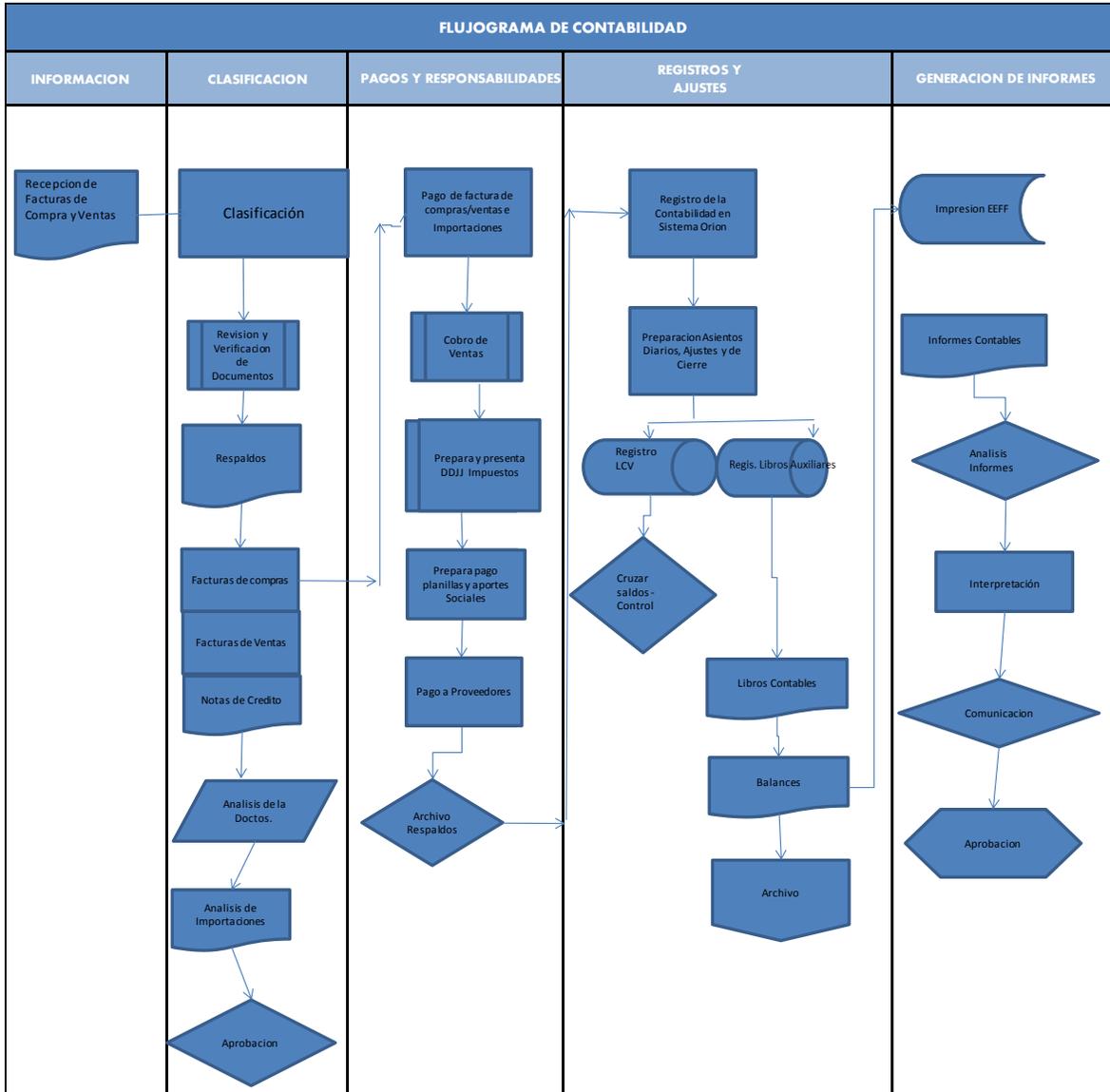
19/01/2015

### FLUJO CONTRATACION DE PERSONAL



 Empresa Constructora Epica S.A.	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		Versión 1
	<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>		19/01/2015
	<b>PROCESOS DE REGISTROS DE CONTABILIDAD</b>		
PASO	DESCRIPCION	RESPONSABLE	
1	Recepciona y Revisa facturas de compra y ventas	Contador	
2	Clasificacion de documentacion	Contador	
3	Revision y Verificacion de documentos, facturas, respaldos, ordenes de compra	Contador	
4	Analisis de documentos	Contador	
5	Aprobación	Gerente de Adm. y Finanzas	
5	Pagos de cuentas por pagar, cobro de cuentas por pagar	Contador	
7	Preparacion de Planillas de Sueldos y Salarios	Contador	
8	Registro de la contabilidad Comprobantes de Diario, Egresos, Ingresos y Ajustes	Contador	
9	Registro de Libro de Compras / Registro de Libros Auxiliares	Contador	
10	Preparacion de Libros Contables	Contador	
11	Preparacion de Estados Financieros	Contador	
12	Analisis e Interpretacion de Estados Financieros	Contador	
13	Presentacion de Estados Financieros a Gerencia Financiera Contable	Contador	
14	Aprobacion	Contador	
15	Archivo de Documentacion	Contador	
<i>Elaborado Por:</i>		<i>Aprobado por:</i>	

 Empresa Constructora Epica S.A.	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Versión 1
	<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>	19/01/2015
	<b>FLUJOGRAMA REGISTRO DE CONTABILIDAD</b>	



 Empresa Constructora Epica S.A.	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Versión 1</b>  <b>19/01/2015</b>
	<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>	
	<b>PAGO A PROVEEDORES</b>	

PASO	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Recepciona y Revisa facturas con documentacion de pago a proveedores.	Contador
2	Verifica documentos, autorizacion y presupuesto.	Contador
3	Registra al momento de recepcion de los documentos en la contabilidad asi como en el Libro de Compras.	Contador
4	Emite el Comprobante de Egreso y el cheque u orden de pago.	Contador
5	Presenta a Gerente de Administracion y Finanzas.	Contador
5	Revisa Documentacion y firmar cheques de pago a proveedores	Gerente de Adm. y Finanzas
6	Recepciona cheques y ordenes de pago firmados y autorizados	Contador
7	Envia pagos a proveedores.	Contador
8	Recepciona recibos de pagos.	Contador
9	Archivo de documentacion	Contador
<i>Elaborado Por:</i>		<i>Aprobado por:</i>



Empresa  
Constructora Epica  
S.A.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

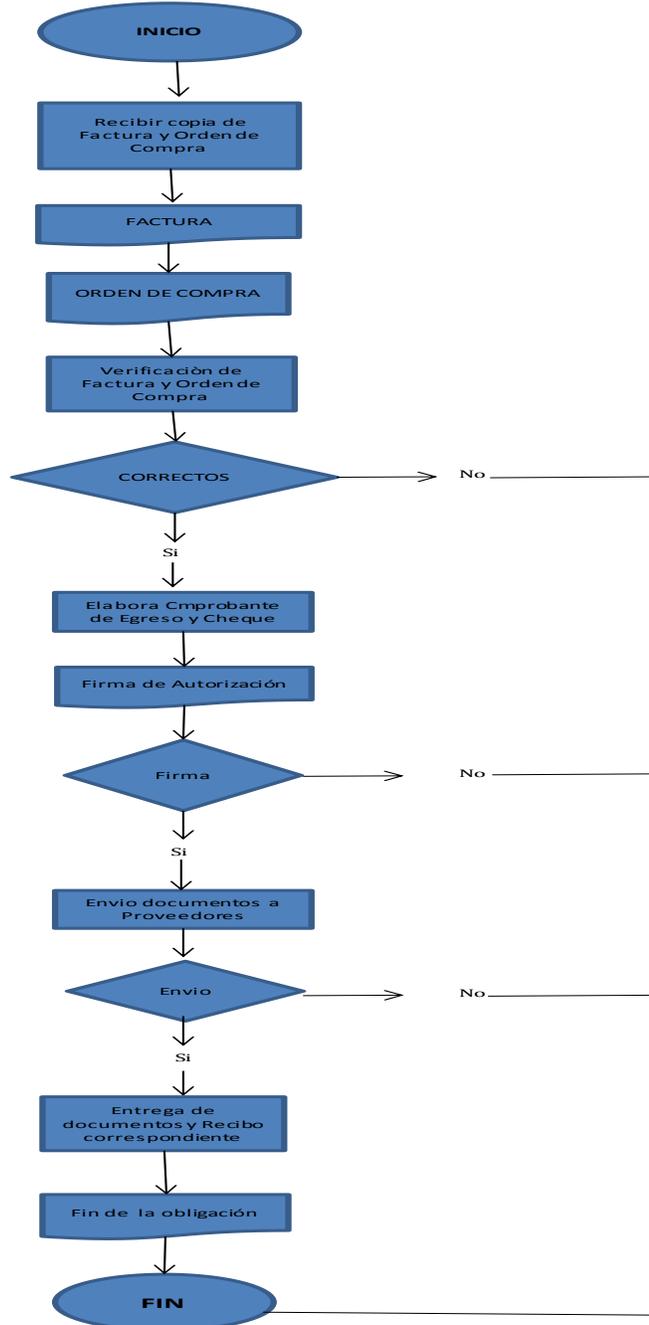
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

FLUJOGRAMA DE PAGOS A PROVEEDORES

Versión 1

19/01/2015

### FLUJO DE PAGO A PROVEEDORES



## 4.5 Manual de Organización y Funciones

Dentro el Diseño Organizacional, se preparó el Manual de Funciones para la Empresa Épica S.A., como un documento normativo en el que se describe las funciones específicas por áreas de trabajo, el mismo que se desarrolló a partir de la estructura orgánica y de las funciones generales establecidas, así como en base a los requerimientos de cargos de la empresa.

Se detectó que algunas de las actividades eran realizadas por personal **No** calificado y las mismas necesitaban ser realizadas por personal con características, aptitudes y algún tipo de especialización que se adecúe a ellas para lograr ser más efectivos.

Para tal fin se preparó un Manual de Organización y Funciones, documento con el que no contaba la empresa.

Para la elaboración de este Manual se siguieron los siguientes pasos:

- Se elaboró un perfil de cada Departamento para determinar las funciones, aptitudes, cualidades y capacidades que son fundamentales para una adecuada ocupación, las mismas que debían responder a los objetivos de la Empresa, tomando en cuenta elementos como la experiencia laboral, el nivel de formación adquirida y las condiciones de trabajo.
- Se realizó un análisis del Área, reuniendo la información requerida, se revisó la estructura orgánica para determinar la dependencia jerárquica del mismo y con qué unidades orgánicas mantendría una relación directa de coordinación.
- A partir de la información recogida se revisó si el análisis realizado correspondía realmente al perfil que la Empresa deseaba y necesitaba para mejorar sus servicios.

- Se revisó las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos evaluando si el perfil de los trabajadores del área era el adecuado para la empresa.
- Con la información y el análisis realizado se elaboró una descripción y especificación de las áreas donde se incluyó las actividades y responsabilidades inherentes al mismo así como sus características importantes y las condiciones de trabajo.

A continuación se transcribe como ejemplo una parte del Manual de Organización y Funciones:



**EMPRESA CONSTRUCTORA**

**EPICA S.A.**

# **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

---

El presente Manual fue elaborado por la Gerencia Financiera y  
aprobado por la Gerencia General

Versión 1  
19/02/2015

---



## **INTRODUCCION**

El presente manual de funciones tiene por finalidad regular y organizar la estructura interna de la Empresa Constructora Épica S.A. así como las funciones generales y específicas asignada a cada uno de los departamentos así como la necesaria interrelación entre ellas.

## **OBJETIVOS**

Este documento permitirá conocer con claridad las responsabilidades y atribuciones asignadas a cada área.

El presente Manual de Organización y Funciones de la Empresa Constructora Épica S.A., es un documento normativo que tiene por finalidad:

1. Dar a conocer la estructura de los diferentes departamentos que componen la empresa, determinando las funciones generales y específicas de su estructura interna, los niveles de responsabilidad y autoridad delegados a cada una de las áreas.
2. Definir claramente su organización y funciones.
3. Brindar información acerca de las funciones y responsabilidades a todo el personal de los diferentes Departamentos de la empresa, para ello se distribuirán copias del presente Manual a todo el personal de la Empresa Constructora Épica S.A.

Todo el personal está en la obligación de cumplir con lo establecido en el presente Manual de Organización y Funciones.



## ALCANCE

El presente Manual de Organización y Funciones, cubre la organización estructural funcional de la Empresa Constructora Épica S.A. siendo su ámbito de aplicación los diferentes Departamentos de la empresa, desde la Gerencia General, Gerentes de las Áreas Administrativas, Operativas, Jefes de las distintas áreas y personal que trabaja en los distintos niveles.

Se encuentra dentro del marco de las actividades y relaciones internas de los diferentes departamentos de la empresa, proporciona información al personal de la empresa sobre las funciones y ubicación dentro de la estructura general de la empresa, sobre las atribuciones que le corresponde desempeñar al personal al ocupar cargos y facilitar el proceso de inducción del personal nuevo, el de adiestramiento y orientación del personal de servicio, permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y responsabilidades del cargo a que han sido asignados, siendo de aplicación obligatoria para todos los departamentos de la Empresa Constructora Épica S.A.

Todas las acciones de personal y de capacitación que deban realizarse en las distintas áreas de la Empresa Constructora Épica, estarán sujetas a disposiciones establecidas en el presente manual.

En tal virtud, el presente documento tiene como propósito fundamental, constituirse en un instrumento de apoyo administrativo que coadyuve al logro eficaz y eficiente de los objetivos y metas de la Empresa Épica S.A. Por lo anterior, se recomienda su actualización permanente y oportuna en caso de presentarse modificaciones en su estructura orgánica, atribuciones, marco legal o distribución de funciones.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

**Empresa Constructora Épica S.A.**

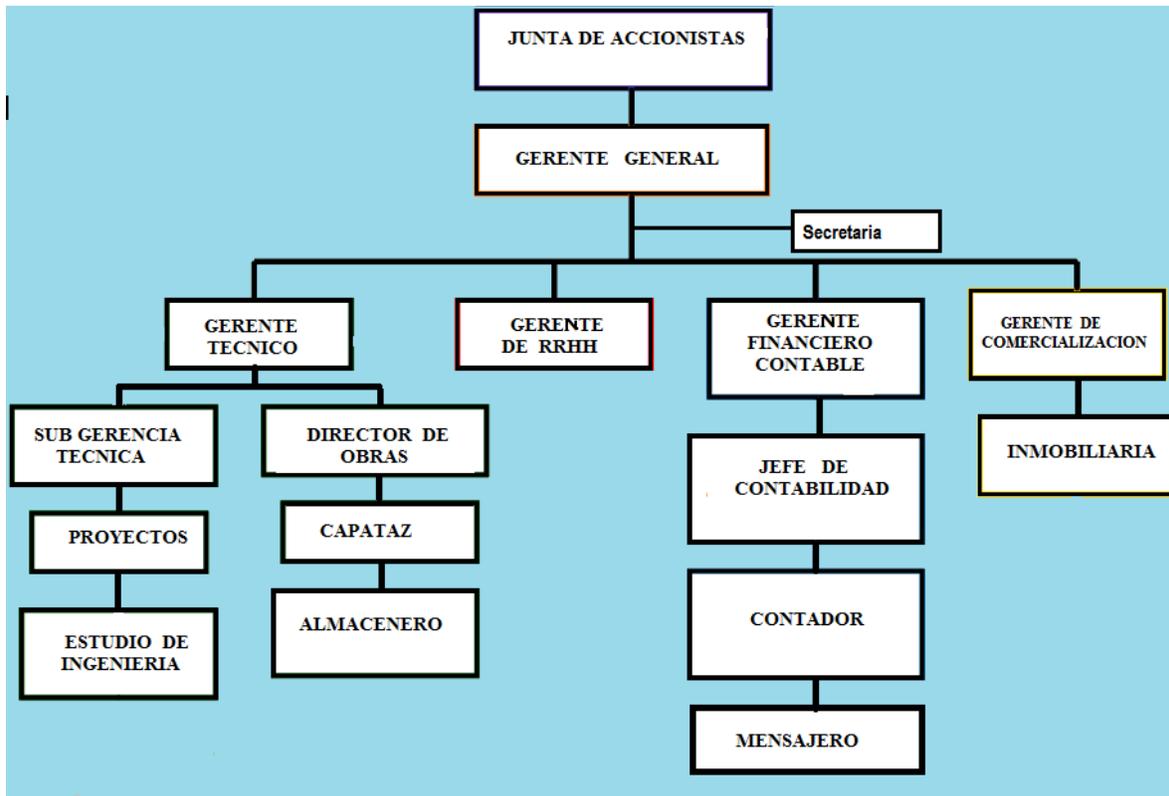
**Versión 1**

### **AUTORIZACION Y VIGENCIA**

El presente Manual de Funciones fue aprobado por la Gerencia General de la Empresa Constructora Épica en fecha 19 de Febrero de 2015.



## NUEVA ESTRUCTURA ORGANICA



## ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA

### ORGANOS DE DIRECCION

- Gerencia General
- Secretaria de Gerencia

### ORGANOS DE LINEA

- Gerencia Técnica
  - Sub Gerencia Técnica



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Empresa Constructora Épsilon S.A.

Versión 1

- Departamento de Proyectos
- Estudio de Ingeniería
- Director de Obras
- Capataz
- Almacenero
  
- Gerencia de Recursos Humanos
- Gerencia Financiera Contable
  - Jefe de Contabilidad
  - Contador
  - Mensajero
  
- Gerencia de Comercialización
  - Inmobiliaria

### ORGANOS DE DIRECCION

#### GERENCIA GENERAL

Es el máximo órgano de dirección encargado de la gestión administrativa e institucional de la Empresa está a cargo del Gerente General.

#### PRINCIPALES FUNCIONES

- a) Establecer políticas de acuerdo a los lineamientos de los accionistas.
- b) Establecer objetivos estratégicos en áreas como satisfacción de intereses, producción, rentabilidad, eficiencia, inversiones, desempeño de la empresa, responsabilidad pública entre otros.



- c) Ejecutar las disposiciones del directorio, así como ejercer la rentabilidad jurídica, comercial y administrativa de la Sociedad, en concordancia con las atribuciones que le confieren los estatutos y el manual de organización y funciones.
- d) Traducir los objetivos estratégicos en metas operacionales específicas.
- e) Realizar actos y contratos correspondientes a la captación de nuevos clientes.
- f) Fijar objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control
- g) Traducir los objetivos estratégicos en metas operacionales específicas en cada área de la empresa y verificar su cumplimiento.
- h) Responsabilidad ante los accionistas y trabajadores.
- i) Responsabilidad ante los Clientes, Proveedores e Instituciones Financieras.
- j) Elaborar e Implementar propuestas de Responsabilidad Social de la Empresa.

#### **REQUISITOS PARA EL CARGO**

- Título Profesional en Provisión Nacional en Administración o ramas afines.
- Tener una experiencia mínima de 3 años en cargos similares al área
- Poseer las siguientes habilidades:
  - Creatividad
  - Planificación
  - Iniciativa
  - Responsabilidad
  - Capacidad para comunicarse
  - Capacidad para la toma de decisiones
  - Capacidad para dirigir y motivar al personal
  - Trabajo en Equipo



**SECRETARÍA DE GERENCIA**

La unidad de Secretaría de Gerencia está a cargo de una Secretaria Ejecutiva, quien administra la agenda del Gerente General y toda la documentación que ingresa a la Gerencia para conocimiento, opinión, consulta, revisión, firma o aprobación del Gerente General.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- a) Recepcionar y clasificar la documentación de Gerencia.
- b) Redactar la correspondencia, de acuerdo a las especificaciones generales.
- c) Mantener actualizado el Archivo del Área de Gerencia.
- d) Llevar el registro de ingresos y salidas de oficios, memorandos, circulares, cartas y resoluciones que necesiten la firma del Gerente de la Empresa.
- e) Recepcionar la correspondencia y distribución de la misma a las áreas correspondientes.

**REQUISITOS PARA EL PUESTO**

- Certificación como Secretaria Ejecutiva.
- Conocimiento del idioma inglés.
- Experiencia mínima de 3 años en labores administrativas.
- Conocimientos de Computación.
- Poseer las siguientes habilidades:
  - Responsabilidad.
  - Planificación.
  - Capacidad para comunicarse.
  - Iniciativa.
  - Puntualidad



## **ORGANOS DE LINEA**

### **GERENCIA TECNICA**

La Gerencia Técnica es el Departamento que tiene como finalidad coordinar la ejecución de programas y desarrollo de proyectos de la Empresa,

### **PRINCIPALES FUNCIONES**

- a) Proponer a la Gerencia General la implantación de nuevos proyectos y condiciones generales de crédito.
- b) Dirigir la evaluación permanente de los proyectos de la Empresa.
- c) Promover y asesorar a los contratistas para el financiamiento de los proyectos.
- d) Evaluar y proponer metas y presupuestos requeridos para el desarrollo de nuevos programas y proyectos.
- e) Controlar y verificar la ejecución de obras.
- f) Coordinar con el Departamento de Finanzas y Contabilidad presupuestos, liquidaciones financieras y la conciliación contable de los proyectos a su cargo.
- g) Realizar el seguimiento a los contratistas para que cumplan con entregar los documentos de término de obras.
- h) Revisar las liquidaciones de los proyectos y emitir los informes para su aprobación de la Gerencia General.
- i) Elaborar los términos de referencia, documentación y el expediente técnico de los proyectos para los procesos de licitación o concursos públicos.
- j) Coordinar con las áreas correspondientes la elaboración y suscripción de contratos de ejecución de proyectos.



- k) La Gerencia Técnica ejerce autoridad sobre:
- La Subgerencia Técnica
  - El Departamento de Proyectos
  - Estudio de Ingeniería
  - Director de Obras

## **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

### **FUNCIONES GENERALES**

Esta Gerencia administra todo lo relacionado con los Recursos Humanos de la empresa, planillas, solicitudes de empleo, inducciones, contratos etc.

Está a cargo del Gerente de Recursos Humanos.

### **PRINCIPALES FUNCIONES**

- a) Dar cumplimiento a las normas y procedimientos necesarios para el correcto desenvolvimiento de las funciones en la empresa.
- b) Administra los procesos de selección, contratación, evaluación, promoción, asignación o desplazamiento del personal de la empresa, de acuerdo a las necesidades de los departamentos.
- c) Ejecuta programas de inducción y orientación del personal nuevo.
- d) Conduce el proceso de control de asistencia, puntualidad, permanencia, permisos o licencias del personal.
- e) Diseña y ejecuta plan de capacitación del personal.
- f) Prepara el presupuesto, elaboración de planillas de remuneraciones así como la liquidación de beneficios sociales del personal.
- g) Cautela el cumplimiento del Reglamento Interno de Personal.



- h) Define los perfiles de puestos de trabajo de la empresa en coordinación con los responsables de los diferentes Departamentos de la Empresa.

## **GERENCIA FINANCIERA CONTABLE**

### **FUNCIONES GENERALES**

Esta Gerencia administra todo lo relacionado con la Administración, Finanzas y Contabilidad de la Empresa, está representada por el Gerente Financiero Contable el cual debe cumplir con las siguientes funciones:

- a) Administrar los recursos económicos de la empresa.
- b) Realizar el control operativo, administrativo y financiero de la Empresa.
- c) Velar por los intereses de la Empresa, identificando oportunamente las necesidades de liquidez.
- d) Conducir la parte económica de los procesos de licitación.
- e) Evaluación y gestión de proyectos.
- f) Verificar cotizaciones según las exigencias de los clientes.
- g) Captación de recursos económicos – financieros.

### **REQUISITOS PARA EL CARGO**

- Tener Título de Administrador de Empresas, Contador Público o ramas afines
- Amplios conocimientos en finanzas, contabilidad, tributación, economía etc.
- Experiencia mínima de 3 años en el Puesto de Gerente Financiero Contable
- Poseer las siguientes habilidades:
  - a) Planificación
  - b) Liderazgo



- c) Responsabilidad
- d) Visión de Conjunto
- e) Capacidad para comunicarse
- f) Capacidad para la toma de decisiones
- g) Capacidad para trabajar en Equipo

### **JEFATURA DE CONTABILIDAD**

#### **FUNCIONES GENERALES**

- a) Planificar, organizar, dirigir, programar y controlar las actividades del área de contabilidad.
- b) Elaboración y Presentación de los Estados Financieros de la Empresa Preparar.
- c) Verificar información contable de la empresa para fines tributarios.
- d) Declaración y liquidación de impuestos mensuales.
- e) Análisis de cuentas contables.
- f) Verificación de pagos a proveedores.
- g) Elaboración de Reportes Gerenciales que facilitan la interpretación correcta de la información contable financiera.

#### **REQUISITOS PARA EL PUESTO**

- Título en Provisión Nacional en Contaduría Pública
- Registro actualizado en el Colegio de Contadores
- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares
- Poseer las siguientes características:
  - Planificación
  - Responsabilidad



- Iniciativa
- Trabajo en Equipo
- Capacidad para toma de decisiones
- Capacidad para comunicarse

### **GERENCIA DE COMERCIALIZACION**

Esta Gerencia tiene como objetivo principal lograr la administración eficiente y eficaz de las actividades de comercialización, facturación y cobranza por concepto de servicios prestados. Lograr que el sistema comercial brinde una atención oportuna a los clientes de la Empresa Épica S.A.

### **FUNCIONES GENERALES**

- a) Cumplir y hacer cumplir el Manual de Organización y Funciones así como el Manual de Normas y Procedimientos de esta Gerencia.
- b) Mantener y mejorar la imagen de la empresa a través de una adecuada atención a los clientes.
- c) Mantener actualizada la información de los clientes.
- d) Solucionar en forma oportuna y eficaz, los reclamos de los clientes de la Empresa.
- e) Ejerce Autoridad sobre el departamento de venta de Inmuebles.



**EMPRESA CONSTRUCTORA**

**EPICA S.A.**

# **MANUAL DE PUESTOS**

---

**El presente Manual fue elaborado por la Gerencia Financiera y  
aprobado por la Gerencia General**

**Versión 1  
19/03/2015**



## MANUAL DE PUESTOS

Empresa Constructora Épica S.A.

Versión 1

CARGO	GERENTE GENERAL		
Nivel	Gerencia	Código	MF-GTEG-001
Dependencia	Directorio		
Supervisión	Gerente Técnico, Gerente de Recursos Humanos, Gerente Administrativo y Financiero, Gerente de Comercialización, Secretaria de Gerencia.		
Área	Administrativa		
<b>Descripción</b>			
Formación	Licenciatura en Administración de Empresas, u otras relacionadas con áreas Económicas y Financieras.		
Propósito General	Ser responsable ante los accionistas por los resultados de las operaciones y el desempeño en la empresa, planea, dirige, organiza y controla las actividades operativas y financieras. Demuestra liderazgo. Resuelve los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por el Directorio. Actúa como soporte de la organización a nivel general y de los colaboradores, asesora el manejo de cada área funcional.		
Antigüedad	5 años		
<b>Funciones</b>			
Liderar los procesos de planeación estratégica de la Empresa determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.			
Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas			
Hacer cumplir los estatutos, las determinaciones de la Asamblea General de Socios y de la Junta Directiva			
Enajenar a cualquier título los bienes sociales, gravarlos, modificar su forma y ejercer sobre ellos los actos de administración.			
Presentar a la Junta de Accionistas los informes que se le solicite y mantenerla informada de todos los negocios empresariales.			

Informar al Directorio las acciones tomadas, así como elevar a su consideración el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos, informar de los resultados de las evaluaciones periódicas.
Aprobar nómina y pago de comisiones del personal operativo y comercial de la Empresa.
Realizar reuniones de comité de obras en sobre los adelantos y trabajos realizados.
Proponer al Directorio la contratación de Gerentes, así como aumentos de sueldos y promociones para gerentes y empleados de la Constructora.
Realizar visitas con el propósito de coordinar actividades y procesos necesarios para el alcance del objetivo de la empresa.
Elevar para aprobación del Directorio los Estados Financieros y la memoria anual de la Empresa,
Todas aquellas demás funciones que estén relacionados con el cargo.



## MANUAL DE PUESTOS

Empresa Constructora Épica S.A.

Versión 1

CARGO		SECRETARIA EJECUTIVA	
Nivel	Operativo	Código	MF-SEC-GTE- 001
Dependencia	Gerencia General		
Supervisión	Mensajería		
Unidad Funcional	Administrativa		
<b>Descripción</b>			
Formación	Título de Secretaria Ejecutiva, con estudios de Asistente de Gerencia, conocimiento de taquigrafía, redacción, técnicas de archivo, procesador de texto, hojas de cálculo, internet etc.		
Propósito General	Recepcionar, digitar, controlar y archivar la documentación de la Gerencia General.		
Antigüedad	3 años		
<b>Funciones</b>			
Recibir, clasificar, archivar y sistematizar la documentación simple y clasificada;			
Distribuir y mantener ordenado y actualizado el archivo de oficios, cartas, contratos, y otros documentos de la Gerencia General.			
Elaborar y ordenar la documentación correspondiente a la Gerencia General.			
Tomar notas, dictados, redactar de acuerdo a instrucciones y transcribir los oficios, memorándums y cartas, procesar correspondencia, y demás documentación en computadora para su revisión y firma.			
Recepcionar los documentos preparando su distribución según prioridad para remitirse a los departamentos correspondientes.			
Administrar y tener al día la agenda del Gerente General.			
Preparar y ordenar la documentación para reuniones del Gerente General.			

Efectuar el seguimiento de documentos relacionados con las labores de Gerencia.	
Atender llamadas, recepcionar documentación y atención al público.	
Brindar información y absolver consultas dentro del ámbito de su competencia	
Coordinar reuniones y/o citas con otros funcionarios de la Empresa o de otras entidades externas a la empresa.	
Controlar las actividades de mensajería.	
Apoyar en todas aquellas actividades que se necesiten de su competencia.	



## MANUAL DE PUESTOS

Empresa Constructora Épsilon S.A.

Versión 1

CARGO		GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	
Nivel	Jefatura	Código	MF- GTE-RRHH 001
Dependencia	Gerencia General		
Supervisión	Auxiliar de Oficina		
Unidad Funcional	Administración		
<b>Descripción</b>			
Formación	Administrador de Empresas.		
Propósito General	Administrar eficientemente el Recursos Humano de la Empresa, mediante una efectiva contratación, capacitación a empleados y del sistema de planillas.		
Experiencia	Experiencia progresiva de carácter operativo, supervisión y estratégico en el área de la Administración de Recursos Humanos.		
Antigüedad	5 años		
<b>Funciones</b>			
Proveer, administrar y disponer en forma oportuna y eficiente, el recurso humano para el desarrollo de las actividades de la Empresa.			
Preparar programas de capacitación.			
Instruir y capacitar al personal desde su ingreso.			
Velar por una oportuna y correcta ejecución de las tareas de la empresa.			
Preparar, archivar y tener un control de los Contratos de trabajo.			
Controlar atrasos, inasistencias, permisos, licencias, accidentes de trabajo.			
Mantener efectivas las relaciones Obrero-Patronales.			
Mantener actualizado el manual de funciones de la empresa.			
Garantizar una buena comunicación entre los niveles de la empresa.			
Planificar y supervisar capacitaciones del personal.			

Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad en la empresa	
Revisar y supervisar las Planillas mensuales de sueldos y salarios.	
Garantizar y supervisar el deposito oportuno de los sueldos y salarios	
Mantener al día planillas de vacaciones y permisos del personal.	



## MANUAL DE PUESTOS

Empresa Constructora Épica S.A.

Versión 1

CARGO	GERENTE TECNICO		
Nivel	Jefatura	Código	MF- GTE-TEC- 001
Dependencia	Gerencia General		
Supervisión	Sub Gerencia Técnica, Director de Obras, Jefe de Proyectos, Supervisor, Estudio de Ingeniería, Almacenero.		
Unidad Funcional	Operaciones		
<b>Descripción</b>			
Formación	Ingeniero Civil, Arquitecto o ramas afines a la Construcción		
Propósito General	Planificar, Coordinar, proponer e implementar la ejecución de proyectos y obras de acuerdo a las actividades de la Empresa		
Experiencia	Experiencia progresiva de carácter operativo, supervisión y estratégico en el área de la Construcción.		
Antigüedad	5 años		
<b>Funciones</b>			
Dirigir y evaluar permanentemente las obras y proyectos de Construcción.			
Disponer la ejecución de Proyectos aprobados por Gerencia General.			
Velar por el uso y control de los recursos asignados por proyectos, Coordinar la elaboración de proyectos y ejecución de obras con financiamiento y con recursos propios.			
Coordinar la adecuación de diseños, ejecutando cambios que se requieran.			
Elaborar el plan de calidad de cada proyecto a desarrollar.			
Revisar presupuestos iniciales y proponer modificaciones para ajustar antes de iniciar la ejecución de obras.			
Planear y supervisar las diferentes etapas de las obras.			
Responsable de revisar todos los contratos de obras a su cargo.			
Planear y supervisar el trabajo realizado por el personal de las obras.			

Supervisar que el personal a su cargo cumpla con todas las actividades y reglamentos de la Empresa.	
Coordinar y asegurar el control de calidad de los trabajos ejecutados en las obras.	
Revisar el cronograma establecido para la ejecución de las obras.	
Controlar y autorizar las solicitudes de compra de materiales para ejecución de obras.	
Autorizar y firmar las planillas de jornales del personal de las obras.	



## MANUAL DE PUESTOS

Empresa Constructora Épica S.A.

Versión 1

CARGO	GERENTE FINANCIERO / CONTABLE		
Nivel	Operativo	Código	MF-GTE-ADMFIN-001
Dependencia	Gerente General		
Supervisión	Jefe de Contabilidad, Contador		
Unidad Funcional	Administración		
<b>Descripción</b>			
Formación	Poseer título en Administración de Empresas, Economía, Contaduría Pública, o Ingeniería Comercial.		
Propósito General	Planear, supervisar y controlar permanentemente la implementación de políticas administrativas y financieras que garanticen el óptimo funcionamiento de la empresa.		
Antigüedad	5 años		
<b>Funciones</b>			
Definir y Coordinar la orientación que debe seguir el Departamento Administrativo Financiero.			
Realizar un estricto seguimiento de los ingresos percibidos en la empresa.			
Monitorear y tomar las medidas necesarias para conservar los bienes de la Empresa.			
Revisar y aprobar con su visto bueno, toda la documentación que se emitan bajo su mando, antes de remitirse a Gerencia General.			
Supervisar al personal a su cargo.			
Se encarga de la elaboración de presupuestos que muestren la situación financiera de la empresa.			
Supervisar las funciones del Jefe de Contabilidad,			
Se responsabiliza directamente o a través de su personal la veracidad de las cuentas de la empresa.			
Revisión y presentación de estados financieros a la Gerencia General			
Realizar análisis de los Estados Financieros de la Empresa.			
Preparar informes financieros para la Gerencia General.			
Realizar el análisis de flujo del efectivo, coordinando la toma de decisiones con la Gerencia General.			
Realizar propuestas de análisis estratégico a la Gerencia sobre opciones de financiamiento.			
Realizar gestiones necesarias con proveedores, relacionadas a créditos y planes de pago.			



## MANUAL DE PUESTOS

Empresa Constructora Épsilon S.A.

Versión 1

CARGO		CONTADOR	
<b>Nivel</b>	Operativo	<b>Código</b>	MF-GCONT-AUX-001
<b>Dependencia</b>	Jefe de Contabilidad		
<b>Supervisión</b>	Auxiliar de Oficina		
<b>Unidad Funcional</b>	Administración		
<b>Descripción</b>			
<b>Formación</b>	Contaduría Pública, Administración de Empresas o Ingeniería Comercial.		
<b>Experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conocimientos del Sistema Tributario.</li><li>- Manejo de Formularios de Impuestos.</li><li>- Conocimientos de Sistemas Contables.</li><li>- Conocimiento Portal Newton.</li><li>- Software Da Vinci.</li><li>- Otros relacionados al cargo.</li></ul>		
<b>Antigüedad</b>	3 años		
<b>Funciones</b>			
Recabar la información pertinente para el pago de impuestos.			
Recepción, revisión y clasificación de facturas para la elaboración del libro de compras/Libro de Ventas.			
Realizar la conciliación entre el Libro de Compras/Libro de Ventas y el Sistema Contable.			
Clasificación de las facturas según el Servicio de Impuestos Nacionales.			
Recabar información para pago de impuestos (vehículos, inmuebles, etc.).			
Elaborar los formularios impositivos			
Enviar formularios, libros de compra y venta mediante el Portal Newton y Software Da Vinci.			
Enviar formularios y solicitud correspondiente al Analista de Pagos para la emisión de cheques.			
Supervisar y descargar los descuentos ante el servicio de Impuestos Internos.			
Atender fiscalizaciones impositivas y realizar el seguimiento respectivo.			
Registro de la contabilidad de la empresa.			
Realizar los trámites de dosificación de facturas.			
Elaborar información tributaria complementaria para Auditorías Externas.			
Mantener el archivo impositivo cronológicamente ordenado.			



## MANUAL DE PUESTOS

Empresa Constructora Épica S.A.

Versión 1

CARGO	MENSAJERO		
Nivel	Operativo	Código	MF-GCONT-AUX-002
Dependencia	Gerencia General, Gerencia de Finanzas, Jefe de Contabilidad, Contador, Secretaría de Gerencia.		
Supervisión	Ninguna		
Unidad Funcional	Administración		
<b>Descripción</b>			
Formación	Bachiller en Humanidades.		
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Entrega de documentación.</li><li>- Trámites bancarios</li><li>- En trámites generales.</li><li>- Pagos de Impuestos</li><li>- Conocimientos de Computación y fotocopiadoras</li><li>- Pago de aportes</li></ul>		
Antigüedad	1 año de experiencia		
<b>Funciones</b>			
Distribuir correspondencia y encomiendas utilizando los medios adecuados para cumplir con la entrega inmediata y oportuna de las mismas.			
Realizar depósitos y cobros de cheques en entidades bancarias.			
Llevar documentos a proveedores y clientes.			
Realizar pago de aportes y declaraciones impositivas.			
Atender cualquier solicitud del área administrativa.			
Apoyar en diversas actividades y requerimientos de las Gerencias de la Empresa.			
Realizar pagos de servicios básicos.			
Entregar documentación a las diferentes áreas de la empresa.			
Realizar presentación de Planillas trimestrales al Ministerio de Trabajo.			
Mantener en orden y limpieza la cafetería de la empresa.			

#### **4.5.1 Resultados**

Con la elaboración de estos Manuales permitió a la Empresa Constructora Épica S.A.:

- Superar la duplicidad, las superposiciones e interferencias orientando a la eficiencia y eficacia.
- Desarrollar los perfiles de los cargos considerados en Manual de Puestos de la Empresa, así el personal conoció su ubicación, dependencia, jerarquía, responsabilidad y requisitos mínimos para el cargo específico.
- Contribuyo a realizar el seguimiento, la evaluación y el control de las actividades de cada departamento.
- Permitted al personal distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto.
- Permitted a los empleados de Épica, realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, conociendo con detalle cada una de las operaciones y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- Se convirtió en una fuente de información básica para el área de recursos humanos de la Empresa.
- El uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

#### **4.6 Organigrama de la Empresa**

Una vez definidos los usuarios, los servicios y los procesos de la empresa, se identificaron las unidades organizacionales, estableciéndose los niveles jerárquicos:

- Nivel Directivo, en el cual se establecen los objetivos, políticas y las estrategias de la empresa.
- Nivel Ejecutivo en el cual se aplican las políticas y la toma de decisiones para el funcionamiento de la empresa, de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo y
- Nivel Operativo donde se ejecutan las operaciones de la empresa.

De esta manera se elaboró el Organigrama de la empresa, ubicando los departamentos de la mejor forma para que puedan llevar a cabo sus actividades, cumpliendo adecuadamente con los objetivos de los procesos principales de la empresa.

Asimismo se clasificó las unidades organizacionales en:

- **Sustantivas**, cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la Empresa.
- **Administrativas**, cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la empresa y prestan servicios a las unidades sustantivas para su funcionamiento.
- **De Asesoramiento**, que cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades.

Para dividir el trabajo fue necesario seguir una secuencia que abarco las siguientes etapas:

- **Jerarquización** que dispone de las funciones del personal por orden de rango, grado o importancia.
- La **departamentalización** que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en áreas específicas, con base en su similitud.
- **Coordinación**. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.
- **Dirección** Que comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de los empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. Cuando el administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta que en primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema.

Para la Empresa Épica S.A. se vio por conveniente utilizar la Estructura por Departamentalización. Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear depar-

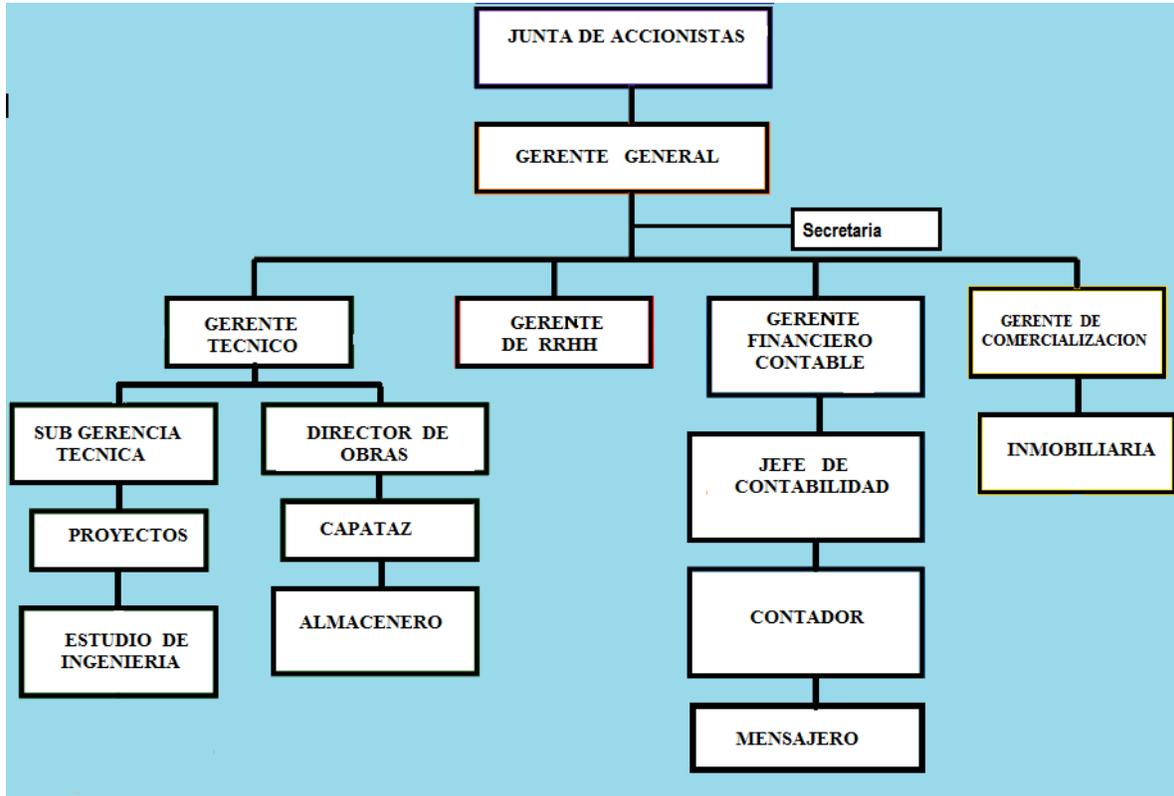
tamentos dentro de la empresa; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido. El método o los métodos usados reflejan el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la empresa y las metas de cada departamento.

Al estar organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un buen resultado final:

- El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.
- Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la Empresa.
- Permite que el personal que realiza trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.
- Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.
- Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez para evaluar el aumento o reducción del personal del personal.
- Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida.
- Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.
- Proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Por último tenemos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la Empresa Épica.

## ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA EPICA S.A.



### 4.7 IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE REORGANIZACIÓN.

Como último paso para de Reorganización de la Empresa Constructora Épica S.A., se realizó el proceso de Implantación de los Manuales de Organización y Funciones así como del Manual de Procedimientos, cuyo **objetivo** principal fue **el de poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa y así alcanzar los resultados deseados.**

#### 4.7.1 Plan de Implantación.

Para el proceso de implantación se consideró las siguientes etapas:

1. Difusión de los Manuales de Organización y Funciones y de Procedimientos.
2. Orientación, adiestramiento y capacitación de los funcionarios involucrados en el proceso de Reorganización Administrativa.
3. Aplicación del Plan de Implantación en tiempos de costos.

En este sentido las acciones realizadas fueron:

- La impresión del Manual de Organización y Funciones y del Manual de Procedimientos en un número igual al del personal de la Empresa, así como para los archivos correspondientes.
- La estrategia adoptada para la Implantación de estos manuales fue el **Método Inmediato** tomando en cuenta que los departamentos de la empresa no cuentan con un gran volumen de funciones y que por su sencillez y condiciones eran favorables para su implantación.
- Para la presentación de estos manuales se realizaron reuniones informativas por Departamentos en las que cada responsable de área comunicaron los objetivos propuestos y los beneficios de los cambios introducidos en la estructura de la Empresa.
- La difusión del Manual de Funciones y del Manual de Procesos, así como todas las recomendaciones necesarias fueron puestas en marcha de forma inmediata mediante un comunicado interno.
- Se tomó muy en cuenta que se debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.
- Se determinó darle autoridad a una sola persona una gama de tareas simplificadas, en vez de hacer que las lleve a cabo varias personas, el flujo de material o de

información a través de la empresa se aceleraba en forma considerable, además es sabido que siempre que el trabajo tenga que pasar de un individuo a otro, existe la posibilidad de que se cometan errores.

- Se realizó la búsqueda y contratación del personal requerido para la implantación de la Reorganización Administrativa, a quienes se les proporciono de forma inicial los Manuales diseñados en la Empresa.
- Se recomendó que la dirección conozca cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura.

Asimismo, se tomaron las siguientes acciones:

- Se preparó los procedimientos empleados para organizar y archivar la información digitalmente.
- Se diseñó formatos y planillas para la mejora continua de los procesos administrativos, los cuales, son descritos en el manual de procedimientos.
- Se definió las relaciones y dependencias entre los diferentes documentos para tomar como referencia entre las especificaciones del manual.
- Se normalizó cada una de las actividades que forman parte del proceso administrativo para su regulación y control.
- Se estructuró el manual de procedimientos para el manejo de los documentos, formatos y carpetas pertenecientes al área administrativa de la Empresa Épica.
- Se analizó e interpreto datos mediante entrevistas personales y no estructuradas con el fin de conocer más a fondo las funciones cotidianas del personal administrativo. Las entrevistas fueron hechas con la finalidad de obtener respuestas relacionadas con el problema de la Empresa. Las mismas, fueron de tipo no estructura-

das, hechas con poca planificación, pero se cumplió con el objetivo de conocer la opinión de las personas involucradas en el proceso, es decir personal administrativo y directamente al gerente general de la Empresa.

- Se dio inicio a la actividad de clasificar los diferentes tipos de carpetas y documentos utilizados por la administración de la empresa que facilitan su manejo. Estuvo involucrada la utilización de fuentes primarias y secundarias; obtenidas a través de la Gerencia General de la empresa, se emplearon métodos de análisis cuantitativos, cualitativos y estadísticos para la obtención de los resultados.
- Para facilitar la clasificación de los documentos de forma clara, lógica y racional, así como para determinar las relaciones y dependencias entre los mismos se utilizó una codificación especial para cada área.
- Se diseñó planillas y se modificaron los formatos ya utilizados para los procesos administrativos de la empresa, así mismo se elaboraron formatos nuevos acordes y actuales a las demandas de la empresa.

Como parte del proceso administrativo ahora se cuenta con los siguientes elementos:

### **Toma de decisiones.**

Para la toma de decisiones ahora es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para lo cual ya se cuenta con información veraz y oportuna, así posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.

### **Integración.**

Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso ahora se inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspirarán a un puesto determinado, en seguida se introducen, o se les ambienta para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar en la Empresa.

**Motivación.**

Ahora la motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logró la ejecución eficiente del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.

**Comunicación.**

La comunicación en la Empresa Épica, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.

**Supervisión.**

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

**Seguimiento.**

Este es el proceso de mayor importancia ya que con él, se determina lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

**Control**

Con la Reorganización Administrativa el funcionario responsable del área ahora tiene los instrumentos necesarios para realizar un control periódico de las funciones y actividades del personal bajo su mando, si se están cumpliendo las Normas, Procedimientos y los resultados que ello implica.

En caso de encontrar falencias, se podrá estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y porqué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir esos errores.

#### 4.7.2 Resultados de la Implantación.

El resultado de la implantación de los procesos anteriormente mencionados fue:

- ✓ Aumentó la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ✓ Ayudo en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ✓ Ayudó a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades, construyendo una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- ✓ Facilitó las labores del control interno de la Empresa.
- ✓ Permitieron conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- ✓ Permitieron que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

La implantación de estas estructuras organizacionales tienen un periodo de vida útil, el cual será determinado por factores internos que provoquen su obsolescencia, o por el crecimiento de la Empresa Épica S.A.

## 5 MARCO TEORICO/ NORMATIVO

### 5.1 Marco Teórico

Para la Reorganización Administrativa de la Empresa Constructora Épica S.A. se conceptualizó el método de investigación y todos aquellos documentos inherentes a los objetivos principales de empresa, tomando como base:

#### 5.1.1 Manual de Funciones.

Toda empresa debe contar con un manual de funciones, ya que así se lleva un control sobre las funciones que tiene el personal que conforma la empresa. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

Este manual consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

La elaboración de un manual de funciones consta de siete pasos:

- ❖ Entrevista con los responsables para la obtención de información sobre: la organización de la empresa, el objetivo que tiene y las características de las diferentes áreas y puestos de trabajo.
- ❖ Análisis del estado de la organización de la empresa.
- ❖ Documentación y racionalización del estado actual de la Empresa.
- ❖ Elaboración de un anteproyecto de manual de funciones.
- ❖ Contrastar el contenido del anteproyecto con el personal de la empresa.
- ❖ Modificación, correcciones y/o ampliaciones del anteproyecto si las hubiera.
- ❖ Presentación del manual de funciones de la empresa.

### 5.1.2 Beneficios y utilidad que tiene un manual de funciones

- ❖ Al determinar y delimitar los campos de actuación de cada colaborador, permite que las personas interactúen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
- ❖ Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, circuitos de trabajos irracionales, etc.
- ❖ Es un instrumento muy útil para planificar la plantilla de la empresa y la posible variación de los puestos de trabajo, así como para definir planes de carrera.
- ❖ Los conocimientos específicos la empresa puede poseer al elaborar el manual de funciones.
- ❖ Toda empresa posee gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, por consiguiente, es necesario elaborar un manual de funciones que permita a la empresa o institución funcionar de forma de engranaje.

Los manuales de funciones son importantes, ya que permiten definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas.

Una vez realizados los análisis ocupacionales de cada uno de los cargos nos resultó fácil elaborar el manual de funciones para la empresa.

Este instrumento facilita la ubicación y orientación del personal además de que permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

La existencia y desarrollo de un manual de funciones no depende del tipo de sociedad. La finalidad de este manual es la de definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones jerárquicas, en consecuencia para la elaboración de un manual de funciones se tomó en cuenta lo siguiente:

- ❖ Definir estructura organizacional de la empresa.
- ❖ Definir la denominación y número de cargos que conformaran la estructura.
- ❖ Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden.
- ❖ Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas.
- ❖ Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.
- ❖ Aprobar y divulgar el manual en la empresa.

### **5.1.3 Bases Teóricas**

Los Manuales de Procedimientos son documentos detallados y sistemáticos que indican las actividades a ser cumplidas por la empresa y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea, de manera conjunta o separada. Según Alonzo (1988), "Son libros organizados para promover un mejor entendimiento de políticas, prácticas y procedimientos administrativos; su propósito es el de suministrar un pronunciamiento actualizado, conciso y claro de la función exacta de cada fase del negocio de la empresa".

El Manual de Procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

La información recopilada fue muy importante al momento de interpretarla para no crear confusiones al comento de realizar el análisis. Una de las formas más efectivas que se encontró para entender los procesos utilizados fue presentarlos en forma gráfica, mediante diagramas, cuadros, flujogramas que facilitaron la comprensión e interpretación de los procesos realizados.

El uso de los flujogramas permitió explicar claramente la secuencia de las actividades que integraron los procesos así como la relación y dependencia entre ellas, además nos permitieron visualizar claramente el proceso e identificar los cuellos de botella que obstaculizaban o complicaban la efectividad del mismo.

Al elaborar los flujogramas se detectaron varias falencias que había en los procesos y así se pudo modificarlos o mejorarlos.

#### **5.1.4 Líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación de funciones.**

Entendiendo por estructuras organizacionales a los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa y con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado, se pasó a seleccionar una estructura adecuada para la Empresa Épica, comprendiendo que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.” La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más, por hacer más eficientes los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras organizacionales.

## **5.2 Marco Normativo**

La **Reorganización Administrativa de Épica S.A.**, se basó en normas, documentos legales, normas vigentes en el país, de esta forma se sustentó teóricamente la reorganización administrativa de la Empresa Épica S.A.

Para corregir los problemas observados en el área de contabilidad fue necesario basarnos en el código de Comercio donde se dedica todo el Capítulo IV a la CONTABILIDAD y en su Art. 36 Establece la obligación de todo comerciante de llevar una

contabilidad adecuada a la naturaleza, importancia y organización de la empresa. A partir del Art. 36 hasta el Art. 65 se encuentran las clases de libros ( Obligatorios y auxiliares) las personas autorizadas para llevar la contabilidad la forma de presentación de los libros (encuadernación, notariado, foliado, etc.) el idioma y moneda, las prohibiciones, las sanciones, las firmas y responsabilidades, el plazo de elaboración y revisión de los balances, la conservación de libros y papeles de comercio , la autoridades, el examen de libros, la prueba entre comerciantes, la doble contabilidad y otros aspectos importantes para todo impuesto. <sup>5</sup>

Por su parte el Código Tributario en su Art. 70 establece las obligaciones del sujeto pasivo particularmente el numeral 4, determina respaldar las actividades y operaciones gravadas, mediante libros, registros generales y especiales, facturas notas fiscales, así como otros documentos y/o instrumentos públicos , conforme se establezca en las disposiciones normativas respectivas. Obligaciones que lamentablemente la Empresa Épica no cumplía.

El numeral 7, contempla como obligación del sujeto pasivo facilitar el acceso a la información de sus estados financieros cursantes en Bancos y otras instituciones financieras.<sup>6</sup>

Asimismo se tomó muy en cuenta la Ley General del Trabajo instituida para la protección del trabajador en los casos de riesgo profesional, el Seguro Social Obligatorio, a cargo del patrono. Abarcará también los casos de incapacidad, incluso aquellos que no deriven del trabajo, en cuyo caso las cargas recaerán sobre el Estado, los patronos y los asegurados.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Código de Comercio Capitulo IV

<sup>6</sup> Código Tributario

<sup>7</sup> Ley General de Trabajo Titulo VIII . Art. 97 y 98

## 6 CONCLUSIONES

En conclusión todas las acciones y actividades de la **Reorganización Administrativa de la Empresa Épica S.A.**, estuvieron dirigidas hacia la obtención de resultados, logrando de esta forma una secuencia de esfuerzos muy efectiva alcanzando:

- La eficiencia y eficacia en los empleados y los trabajos realizados,
- La reducción del trabajo no productivo.
- Los esfuerzos empleados se revisaron cuidadosamente y los gastos totales se fijaron dentro de un orden conocido y aceptado.
- Se coordinaron todas las actividades.

### 6.1 Proceso Administrativo

Este trabajo fue desarrollado bajo las condiciones de investigación de diseño no experimental de tipo descriptivo, sirviendo como una herramienta útil para que el personal administrativo ordene de manera precisa y controlada todas las actividades que realizan hasta obtener las metas de la empresa, garantizando por su parte, un incremento en la operatividad y eficiencia de la misma.

### 6.2 Resultados de la Reorganización

En la presente Memoria Laboral se narró solo el trabajo realizado en la Reorganización en la parte Administrativa de la Empresa Épica S.A., la misma que permitió obtener en un determinado periodo de tiempo, los siguientes resultados:

Pasivos de la empresa:

- ✓ Se controla y comprueba que los pasivos se encuentran adecuadamente clasificados, descritos y revelados en los estados financieros.
- ✓ Se cancela y archiva adecuadamente los documentos pagados.

- ✓ Para los préstamos bancarios de la Empresa, es la Gerencia General quien autoriza la contratación de los mismos.
- ✓ El Jefe de Contabilidad es quien lleva el control de estos préstamos, registrando fechas de pagos, intereses y gastos por seguros que solicitan las instituciones bancarias, tanto de los nuevos, como de los ya existentes.
- ✓ Con relación a las cuentas por pagar a proveedores, ahora se tiene el desglose por facturas y por pagos bajo un estricto control que evitan sanciones o intereses penales.
- ✓ Se guarda un estricto cumplimiento en las conciliaciones y en el archivo de la documentación de respaldo.

.Con relación a los Estados Financieros.

- ✓ Son de absoluta responsabilidad del Jefe de Contabilidad de la Empresa, quien los realiza de acuerdo a normas y principios básicos de contabilidad.
- ✓ Las auditorías son realizadas por una empresa externa elegida entre varias por examen de competencia.
- ✓ Se mantiene al día una base de datos de todo el movimiento económico y financiero de la empresa.
- ✓ Se cuenta con información oportuna y veraz de todos estos movimientos financieros.

En cuanto a los problemas detectados en el Departamento de Contabilidad, se dieron las siguientes soluciones:

Todas y cada una de las salidas de dinero o de cheques tienen el siguiente respaldo:

- ✓ Formulario de solicitud de pago, firmado por el responsable de departamento solicitante, con todos los respaldos necesarios, como Contratos, Facturas, Recibos, etc.

- ✓ Ya no se realizan pagos personales del Gerente o de los Accionistas de la Empresa.
- ✓ Se abrieron varias cuentas bancarias a nombre de la Empresa y se utilizan por separado para cada obra o proyecto que ahora tiene la empresa, esto para tener un mejor control en la entrada y salida de dinero de las mismas.
- ✓ Se realiza mensualmente las conciliaciones bancarias de todas y cada una de las cuentas que posee la empresa.
- ✓ Se tiene un control estricto de las chequeras existentes y se emite un Comprobante de Egreso por cheque emitido firmado por la Gerencia del Departamento solicitante y el Jefe de Contabilidad.
- ✓ Existe una persona responsable de Caja Chica.
- ✓ Se controlan y registran todos los Fondos a Rendir del personal de la Empresa.
- ✓ Se mantiene al día los archivos del Servicio de Impuestos Nacionales.
- ✓ Se realizan las declaraciones mensuales de los Formularios 200, 400 y 608 en la fecha programada.
- ✓ Se tiene un archivo específico para los Libros de Compra y Venta, así como de todas las facturas correspondientes.
- ✓ Se realiza el inventario de todos los bienes y artículos de la empresa, codificados por áreas o departamentos, cada tres meses.
- ✓ Se cuenta con un manual de procedimientos de compras y adquisiciones.

En el área de Recursos Humanos:

- ✓ La empresa ahora cuenta con el ROE (Registro Obligatorio de Empresas) en el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral.
- ✓ Se elaboraron los Contratos del personal de la Empresa y se presentaron al Ministerio de Trabajo.

- ✓ Se cuenta con carpetas independientes del personal de la Empresa, donde se concentran los documentos básicos de cada empleado, como ser:
  - Contrato de Trabajo
  - Hojas de Vida,
  - Certificados, Diplomas, etc.
  - Experiencia Laboral,
  - Fotocopias de Carnet de Identidad,
  - Papeletas de pago,
  - Control de vacaciones.
  - Evaluaciones de desempeño.
  - Amonestaciones o Sanciones
  - Bajas Médicas (En caso de que las tenga)
  - Documentos de respaldo de Aportes Laborales
  
- ✓ Se tiene un archivo Cronológico de Planillas y Papeletas de Pago.
  
- ✓ Se tienen archivos del personal retirado.
  
- ✓ Se registró en los Fondos de Pensión y Cajas de Salud a todo el personal de planta de la Empresa.
  
- ✓ Se tiene un archivo de presentación de Planillas Trimestrales en el Ministerio de Trabajo.

A la fecha la Empresa cuenta con personal calificado que conoce a cabalidad sus funciones, existe un control eficiente en todas las áreas, la información solicitada es oportuna, veraz y confiable, cuenta con documentación fidedigna, confiable y pertinente, de esta manera la Gerencia General y los Accionistas de la Empresa cuentan con información real y oportuna que coadyuvan a la toma oportuna de decisiones.

## 7 BIBLIOGRAFIA

- IDALBERTO CHIAVENATO “*Introducción a la Teoría General de la Administración*”, MCGRAW W-HILL INTERAMERICANA editores S.A, paginas 1056. Santa Fe-Bogotá-Colombia 1999
- ROBBINS/COULTER “*Administración*” PEARSON PRENTICE HALL editores, octava edición
- AGUSTIN REYES PONCE “*Administración Moderna*” LIMUSA NORIEGA editores paginas 492. ISBN9681842146
- *Ilustración: Apuntes de introducción a la administración/por el Ing. Víctor Hugo Loayza.*
- [www.google.com/historia de la administración.](http://www.google.com/historia%20de%20la%20administraci%C3%B3n)
- <http://www.monografias.com/trabajos81/tablas-preguntas-conceptos-estadisticos/tablas>
- (29) (Bibliografía. Administración estratégica – José Ramón Gallardo -- Ed. Alfa omega / Diagnostico organizacional – Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital – Elizabeth Vidal Ari Zabaleta—Ed. ECOE
- Bibliografía: Resolución Suprema No. 217055 – 20 de Mayo de 1997.- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.