

**PROGRAMA DE CONTROL EN LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y
ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA CONSTRUEQUIPOS DE LA
CIUDAD DE VALLEDUPAR**

ARELIS REDONDO VICTORIA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VALLEDUPAR**

2003

**PROGRAMA DE CONTROL EN LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS
Y ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA CONSTRUEQUIPOS DE LA
CIUDAD DE VALLEDUPAR**

ARELIS REDONDO VICTORIA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TUTORA

OVIERIS MORENO PEÑALOZA

Ingeniero Industrial

Esp. Diseño y Evaluación de Proyectos

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA-UNAD-
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VALLEDUPAR**

2003

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
2.1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	14
3. OBJETIVOS	15
3.1. GENERAL	15
3.2. ESPECÍFICOS	15
4. JUSTIFICACIÓN	16
5. MARCO DE REFERENCIA	18
5.1. MARCO TEÓRICO	18
5.2. MARCO CONCEPTUAL	21
5.3. MARCO ESPACIAL	23
5.4. MARCO TEMPORAL	23
6. HIPÓTESIS DE TRABAJO	24
7. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	26
7.1. TIPO DE ESTUDIO	26
7.1.1. Población	26
7.1.2. Muestra	26
7.2. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	27

7.3.	FUENTES DE INFORMACIÓN	28
7.3.1.	Fuentes Primarias	28
7.3.2.	Fuentes Secundarias	28
7.4.	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	28
	PROPUESTA	29
1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	30
1.1.	VISIÓN	30
1.2.	MISIÓN	31
1.3.	OBJETIVOS	31
1.4.	DISEÑO ORGANIZACIONAL	32
1.5.	SEÑALIZACIONES	35
1.6.	BUZÓN DE SUGERENCIAS, QUEJAS DE CLIENTES	36
1.7.	DIRECTORIO DE CLIENTES	37
2.	CONTROL DEL RECURSO HUMANO	38
2.1.	ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO	38
2.2.	MANUAL DE FUNCIONES	38
2.3.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	50
2.4.	ANÁLISIS DE SUELDOS Y SALARIOS	52
2.5.	CARNETIZACIÓN	55
2.6.	BIENESTAR SOCIAL	56
2.7.	COMUNICACIÓN	58
3.	CONTROL DE PROCESOS	61
3.1.	FLUJOGRAMA DE PROCESOS	61
3.2.	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	62
3.3.	PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO	67
4.	CONTROL DE PRESUPUESTO	73
4.1.	DESCRIPCIÓN DE PRESUPUESTOS	74
4.2.	PRESUPUESTO DE GASTOS Y COSTOS	75

4.3.	PRESUPUESTO DE INGRESOS	76
4.4.	PROCESO DE CONTROL PRESUPUESTAL	76
4.4.1.	PROCESO DE CONTROL FINANCIERO	77
5.	CONCLUSIONES	79
6.	SUGERENCIAS	80
	BIBLIOGRAFÍA	81
	ANEXOS	83

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Cuestionario para determinar la asignación de las actividades de los empleados	84
Anexo B. Resultados obtenidos en el cuestionario realizado a los empleados de CONSTRUEQUIPOS	86

INTRODUCCIÓN

Esta investigación es motivada por la manera como la empresa CONSTRUEQUIPOS, viene prestando sus servicios en la ciudad de Valledupar, en los Corregimientos y Municipios cercanos a la capital del Cesar, sin aplicar un adecuado control que garantice la eficiente prestación de los servicios.

La empresa CONSTRUEQUIPOS, en la actualidad, necesita aplicar una serie de controles que le permitan detectar a tiempo problemas e inconvenientes; alguno de los controles que se debe implementar esta en el recurso humano que hace parte de la empresa, mediante los controles que se diseñan en el desarrollo de este programa, se le brinda un especial interés al personal de la empresa, lo mismo que a su familia.

Otro de los controles que se van a aplicar en la empresa CONSTRUEQUIPOS, es en cada uno de los procesos que en esta empresa se llevan a cabo, se pretende con esto que no solo se tengan en cuenta los programas de control correctivo, sino que también se le de especial prioridad a los programas de control preventivo, debido a que son de mucha importancia dentro de las organizaciones, porque la aplicación de estos controles les ayuda a mantener e incrementar su productividad, competitividad y rentabilidad.

En el área financiera, también es de suma importancia aplicar controles a los presupuestos en los que incurre la empresa, ya sean estos de ingresos o de egresos, estos controles permiten conocer la causa, el momento y la persona que es la responsable de autorizarlos. Con estos controles también se puede determinar si se

necesita aplicar estrategias que permitan minimizar gastos o si por el contrario se esta incurriendo en los verdaderamente necesarios

Mediante la aplicación de unos adecuados controles, se puede lograr un buen nivel de desempeño del recurso humano, lo mismo que se pueden aplicar a tiempo medidas o estrategias para ejercer una eficiente planeación para los programas de mantenimiento de los equipos; en cuanto a los controles de presupuesto, se pueden crear programas que ayuden a ajustar los gastos con el fin de que no se presente despilfarros o derroches que solo le generan perdidas a la empresa.

PROGRAMA DE CONTROL EN LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA CONSTRUEQUIPOS DE LA CIUDAD DE VALLEDUPAR

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Valledupar, es una ciudad que avanza en forma acelerada hacia el progreso en los últimos años, respondiendo por su extensión a ser el eje central de la economía del Departamento del Cesar y Sur de la Guajira.

Por estar esta ciudad en vías de progreso, constantemente se están desarrollando obras de interés social y particular como construcciones, adecuaciones, pavimentaciones, remodelaciones, etc., en donde se requiere el uso de diferentes equipos de construcción.

En la ciudad de Valledupar en Junio del año 1.992, nació la empresa CONSTRUEQUIPOS, la cual tiene como objetivo ofrecer a la comunidad y a las empresas dedicadas a la Construcción, el suministro o alquiler de diferentes equipos empleados para la construcción.

CONSTRUEQUIPOS, inicio sus actividades contando con un administrador y algunos operarios ocasionales, los cuales eran contratados solo cuando se requería

manipular los equipos que la empresa cedía en arrendamiento incluyendo los servicios del operario para maniobrar estos aparatos.

Esta empresa inició sus labores con un inventario pequeño, los cuales lograban cubrir las demandas que en esta época se presentaba; en su inventario se encontraba 50 tableros, 20 cuerpos de andamios, una mezcladora y una vibradora a gasolina.

Con el transcurrir de los años, y para finales de 1.993, la empresa se vio en la necesidad de adquirir nuevos equipos y contratar otros operarios, para atender la demanda de los clientes, quienes conociendo mas de cerca la actividad de esta empresa, acudían a ella para alquilar sus equipos de construcción. En este momento la empresa contaba con 2 motobombas, 2 ranas, 2 mezcladoras, 2 vibradores eléctricos, uno a gasolina, 300 tableros de madera, 80 gatos medianos y algunas cerchas, su numero de empleados en esta época era de 7 personas.

En 1.997 y 1.998, se extiende la demanda y se ve la necesidad de adquirir maquinaria pesada (compresor de presión) y se compra un vehículo con el fin de facilitar el transporte de los equipos y ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Debido a la adquisición de los nuevos equipos, se compra una bodega para su almacenamiento; esta bodega se encuentra ubicada a dos cuadras de donde funciona la oficina administrativa, la bodega se puede describir como un patio grande de aproximadamente 32 mts² de fondo, por 8 mts² de frente, en su interior se encuentra un cuarto amplio construido en material con puerta metálica, la cual es asegurada con varios candados, en este lugar se guardan los equipos que requieren de un cuidado especial como son los compresores de motor, las vibrocompactadoras de motor, y las pulidoras eléctricas, lo mismo que un computador y la papelería que se recibe al entregar los equipos en alquiler.

A cargo de la bodega se encuentra el señor EVERT DIAZ, quien muchas veces es el encargado de entregar y recibir los equipos que son dados en arriendo, de igual manera en la bodega se encuentran 2 operarios y un vigilante, quienes además de organizar, limpiar y reparar los aparatos que lo requieren, también en muchas ocasiones entregan y reciben los equipos alquilados.

En la fecha la empresa cuenta con una nueva línea de equipos: compresores, vibrocompactadoras por motor, cortadoras de pavimento, taladros demoledores, taladros perforadores, fijaciones, barretones, pulidoras a mano, perforadoras, escaleras, corteenchape, mona entre otros.

En el área administrativa se encuentra la secretaria, quien además es la recepcionista y contadora de la empresa, también se encuentra ubicada la oficina del gerente general y la oficina de la administradora. Los otros dos empleados son el supervisor y el conductor, quienes permanecen en las instalaciones del área administrativa, en espera de las funciones que se les asignen.

Actualmente, CONSTRUEQUIPOS, presta servicios a domicilio utilizando sus propios vehículos, facilitándose de esta manera que este servicio de arrendamiento de equipos para la construcción, se pueda realizar en otras zonas del Departamento del Cesar e incluso de la Guajira y el Magdalena. La ampliación de cobertura que tiene esta empresa, puede considerarse como una de su mas valiosa fortaleza, debido a que es la única empresa de esta índole, y ubicada en esta ciudad que presta este servicio, a otras zonas del departamento y a poblaciones cercanas del Magdalena y la Guajira.

La empresa CONSTRUEQUIPOS, realiza el arrendamiento de sus equipos, sin emplear un adecuado control, porque a pesar de que se llenan formatos cuando se van a entregar y a recibir los equipos, no se ha logrado aplicar un adecuado control, que garantice el seguro retorno de los equipos dados en alquiler, no se tienen determinada a una persona o departamento en especial que se encargue de la entrega y recibo de estos, además, no se cuenta con cronogramas de arriendos y entrega de los equipos; en la empresa, tampoco se desarrollan programas de mantenimiento de la maquinaria, y cuando en algún momento se inicia uno de estos programas, es interrumpido antes de culminar su normal proceso, porque no cuentan con un eficaz control y seguimiento.

La empresa le requiere a sus usuarios un abono del 50% del valor total del arrendamiento de los equipos, se manejan letras de cambio y pagares con el fin de respaldar el compromiso que se adquiere con la empresa, sin embargo esto no es suficiente garantía porque muchas veces los equipos no regresan a la entidad y ante esta anomalía tampoco se aplica un control ni un seguimiento que permita minimizar esta delicada situación.

En esta empresa los clientes pueden llegar a anular los contratos cuando requieren del alquiler de determinado equipo para la construcción, el cual por la falta de un mantenimiento a tiempo no se encuentra en condiciones aptas para ser usado, por esta razón se deja de prestar este servicio, por lo que se disminuye la obtención de ingresos monetarios y se concibe la desconfianza del cliente.

Si la empresa no centra su atención en estas particularidades y emprende seguimientos y controles, para identificar las causas de las posibles fallas que se están presentando en la organización de la empresa, puede verse sumergida en un fracaso total, debido a que la pérdida de los equipos que son arrendados para obras

de construcción, representan un notable déficit económico, que en un momento determinado puede debilitar y ocasionar el cierre o liquidación de la empresa.

De producirse el cierre de la entidad, se verían afectado no solamente el propietario de esta, sino también sus empleados directos los cuales devengan un salario con el que pueden ofrecer una vida digna a sus familias. Esta decisión también representaría para la empresa el no poder aprovechar las oportunidades que se vienen presentando en su entorno.

La empresa CONSTRUEQUIPOS, debe implantar en su organización programas de control, que permitan aplicar seguimientos en cada uno de los procesos que lo requieran, con el fin de asegurar los equipos que se dan en alquiler y que prestan un beneficio a la comunidad.

Con un adecuado control, se puede crear un óptimo clima empresarial, el cual se refleja en la atención a los clientes y en el eficiente desempeño de las labores, que cada uno de sus operarios desempeña, además, se puede ejercer un mejor control y responsabilidad en las funciones que los miembros de la organización deben desempeñar, también beneficia a la empresa, porque sus políticas y reglamentos pueden ser admitidos de la mejor manera.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Que controles deben implementarse en la empresa CONSTRUEQUIPOS, de la ciudad de Valledupar, que permitan mejorar sus actividades productivas y administrativas?

2.1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los cargos con sus respectivas funciones y responsabilidades que deben tener el recurso humano de la empresa CONSTRUEQUIPOS?
- ¿Qué control, se requieren para un eficiente alquiler de los equipos de construcción que garanticen su adecuada entrega y devolución?
- ¿De qué manera se asegura el correcto funcionamiento de los equipos?
- ¿Mediante que controles se puede determinar los costos y gastos de la empresa?

3. OBJETIVOS

3.1. GENERAL

Diseñar un programa de control en las actividades productivas y administrativas de la empresa CONSTRUEQUIPOS de la ciudad de Valledupar.

3.2. ESPECÍFICOS

- Proponer medidas de control interno y/o organizacional, para lograr mayor eficiencia en las actividades que se desarrollan en la empresa.
- Diseñar programas de control del recurso humano, que generen un adecuado clima empresarial.
- Formular actividades en el desarrollo de los procesos operativos, para lograr un control oportuno.
- Controlar los costos y gastos mediante su proyección y actividades de seguimiento.

4. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad estamos frente a una economía totalmente globalizada, en donde las empresas buscan cada día alternativas y estrategias que les permitan ser más productivas y competitivas, para lograr mantenerse en el mercado. Lograr una buena posición en el mercado es sin duda alguna favorable, porque significa o representa un mejoramiento del margen neto de utilidades.

“Las empresas que obtienen mayores éxitos son aquellas que se rigen por políticas y procesos administrativos que facilitan la toma de decisiones y que además proporcionan herramientas y alternativas estratégicas que generan resultados positivos en cuanto a la productividad, rentabilidad y competitividad de la organización”¹.

En todas las organizaciones se necesita de la aplicación de controles eficientes para lograr los objetivos trazados. En empresas como CONSTRUEQUIPOS, que se dedican a la prestación de servicios, mediante el alquiler de equipos para la construcción, se requiere la realización de una serie de controles oportunos que faciliten cada uno de los procesos que en esta empresa se llevan a cabo..

Las diferentes construcciones teóricas de los diversos representantes como (Henry Fayol, George Terry, Frederick Taylor y Max Weber) aplicadas en las ciencias Administrativas, plantean una diversidad de alternativas y sugerencias que pueden

¹ Revista Gerente edición 2.002 pag.215

aplicarse en situaciones como las que se presentan en la empresa CONSTRUEQUIPOS, con el fin de que cada uno de sus procesos sea controlado y evaluado, para precisar si se ha logrado cumplir con lo que se ha planeado.

Si la dirección de la empresa CONSTRUEQUIPOS, en el momento oportuno diseña y pone en marcha determinados planes, amerita que se apliquen controles, sobre todo si se tiene en cuenta que es la mejor forma de que las cosas se hagan de manera eficiente.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEÓRICO

Los diversos enfoques que se conocen y que han hecho los autores más sobresalientes de la ciencia de la administración, (Henry Fayol, Federick Taylor, George Terry, Max Weber), dan a conocer las bases necesarias, para que al ser estas aplicadas, se obtenga de ellas resultados positivos, y mediante sus orientaciones y sugerencias le proporcionan a las organizaciones métodos, técnicas y estrategias para que puedan lograr ser cada día mas competitivas y eficientes en cada uno de sus actividades.

Las Principales escuelas y sus respectivas teorías, que han hecho valiosos estudios y enfoques sobre administración, nos dan a conocer como organizar el trabajo de manera eficiente; como obtener mayor productividad, como conciliar los objetivos de una empresa con los del personal para obtener mejores logros y oportunidades para ambos (empresa, personal), como motivar al personal; como se influyen las distintas partes de la organización; que factores internos y externos hay que considerar y la manera de aplicar eficientes controles para alcanzar los propósitos inicialmente trazados.

“El control lo podemos definir como “ un proceso administrativo a través del cual el rendimiento que se obtiene con los estándares establecidos por las organizaciones, y estar en capacidad de determinar si el desempeño es acorde con las normas.

Este proceso incluye, obviamente, asegurarse de que todos los recursos estén siendo utilizados de la manera mas efectiva posible siempre en función del logro de los objetivos que la organización ha propuesto”²

Podemos citar algunas apreciaciones o definiciones que algunos de los autores más representativos ha sugerido en cuanto a lo que ellos consideran que es el control.

KOONTZ Y O’DONNELL

“ La función administrativa de control es la medición y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurarse de que todos los niveles de objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos se estén llevando a cabo”³

GEORGE TERRY

“El control se puede definir como el proceso para determinar lo que se esta llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo a lo planeado”⁴

D. HAMPTON

“Controlar significa el proceso de reunir y retroalimentar información acerca del desempeño, de manera que quienes toman decisiones puedan comparar los resultados reales con los planeados y decir que hacer acerca de cualquier discrepancia o problema”⁵

² Procesos Administrativos Pág. 430

³ Administración editorial McGraw Hill. Pág. 609

⁴ Principios de administración Pág. 620

⁵ Administración contemporánea p. 453

GARY DESSLER

“El control supone medir el rendimiento en comparación con los planes y tomar medidas remediales”⁶

ELTON MAYO

“Los académicos americanos tuvieron que hacer un experimento científico, para probar que los obreros eran seres humanos.

Los investigadores estaban empleando todos los métodos tradicionales para mejorar la productividad, cuando se dieron cuenta que los resultados no coincidían con las teorías existentes, los empleados no reaccionan en la forma esperada cuando se modificó el ambiente físico, por ejemplo, cuando se aumentó o disminuyó la iluminación, por lo cual finalmente se concluyó que estaban respondiendo más a factores sociales que físicos. Estaban hambrientas de afecto, y el hecho de que la empresa parecía estar ahora prestandoles atención, fue suficiente para estimular una mayor productividad. Durante la investigación se aprendió que los pequeños grupos informales de trabajo estaban en capacidad de bloquear los controles formales, mediante la creación y aplicación de sus propias normas.”⁷

Era obvio que la organización debía atender las necesidades psicológicas de los trabajadores, la teoría resultante impulsó a los directivos a considerar que todos eran una gran familia y la organización a programar un complejo sistema de “Recompensas Psicológicas”, dispensadas cuidadosamente para mejorar la moral, es decir, para incrementar en los trabajadores el deseo de trabajar con mayor entusiasmo, se esperaba que los gerentes vieran al trabajador como un organismo

⁶ Organización y Administración p. 350

⁷ Administración pública / Hernando Loaiza Gallon / pag. 159

complicado u que aprendieran técnicas de integración y motivación, con un alto contenido psicológico.

“Las relaciones humanas no tuvieron un efecto profundo en el comportamiento organizacional de los trabajadores, pero sirvieron para extender el horizonte motivacional mas allá de los simples factores económicos, abarcando los aspectos sociales y psicológicos asociados al rendimiento laboral; también sirvió para introducir el concepto de organizacional informal o grupos pequeños, dentro del pensamiento administrativo.

“Las empresas Japonesas pusieron en primer orden estratégico lo que en Occidente ha sido apenas la función de tercera categoría, la Gerencia de recursos humanos. Como dijera GENGIS KAN, “una muralla es tan fuerte como los hombres que la defienden”; las empresas valen lo que vale su gente”⁸.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

- **FORTALEZAS:** actividades y atributos internos de la organización que contribuye y apoya el logro de los objetivos de una organización.
- **DIRECCIÓN:** conduce a la organización a alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados del interés de los aspectos legales.
- **OBJETIVOS:** son los fines a los cuales se dirige una actividad, constituye el plan básico de una organización, se puede definir como los resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa.

⁸ Manual de Planeación Estratégica / Pag. 80

- **MANUAL DE FUNCIONES:** es en el cual se identifican los cargos, se describen las funciones, tareas o actividades para cada uno de ellos y se establece los perfiles y requisitos correspondientes.
- **DISTRIBUCIÓN EN PLANTA:** es la división que hace dentro de las instalaciones de la empresa, para facilitar el desarrollo de las actividades.
- **SERVICIO AL CLIENTE:** desempeño eficiente para lograr la satisfacción total del cliente.
- **ORGANIZACIÓN:** es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñan en una organización. Es intencional en el sentido que asegura que todas las tareas necesarias para lograr las metas estén asignadas a las personas que las puedan realizar mejor.
- **POLÍTICAS:** son declaraciones o entendimientos generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones, proporciona el medio para poner en practica los procesos directivos. Definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento.
- **PROGRAMAS:** son conjuntos de metas, políticas procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción.
- **CONTROL:** es la medición y creencia de las actividades de los subordinados con el fin de asegurar que las cosas suceden de conformidad con el plan adoptado.
- **PROCEDIMIENTOS:** planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras indicando la secuencia cronológica de acciones requeridas.

- **MERCADOS:** contratación pública de mercancías en un sitio destinado al efecto y en días señalados.
- **PROCESOS:** desarrollo evolución de las fases sucesivas de un fenómeno, método, sistema adaptado hasta llegar a un determinado fin.
- **COMPETITIVIDAD.** Capacidad que una empresa manifiesta para competir con las demás.

5.3. MARCO ESPACIAL

Este trabajo se desarrollará en el Municipio de Valledupar, en el centro del Departamento del Cesar, en la empresa CONSTRUEQUIPOS, ubicada en la calle 16 No. 19E-37 Avenida la Popa.

5.4. MARCO TEMPORAL

Esta investigación se va a realizar en periodos académicos comprendido, entre el segundo semestre del 2.002 y hasta el segundo semestre del año 2.003.

6. HIPÓTESIS DEL TRABAJO

El recurso humano que hace parte de la empresa CONSTRUEQUIPOS, no conoce claramente cuales son sus funciones, lo que acontece que en esta empresa se presente duplicidad de funciones, y los empleados en muchas oportunidades se ven fatigados por el exceso de trabajo que a ellos les corresponde realizar.

Los clientes al ingresar a las oficinas de la empresa CONSTRUEQUIPOS, a solicitar los servicios de alquiler de equipos, no logran de primera vista conocer quien es la persona indicada para responder a sus necesidades, porque en la oficina permanecen muchos de los empleados y no portan una identificación, que permita claramente conocer su cargo o desempeño en la empresa.

El no aplicar un debido control en el alquiler de los equipos de construcción de la empresa CONTRUEQUIPOS, hace, que muchas veces los equipos no sean devueltos en el tiempo y en las condiciones precisas que se acordó en el momento del alquiler de estos. Aplicar las Cláusulas Legales que responsabilizan al cliente de los servicios de arrendamiento de los equipos solicitados, hacen que este tenga mayor obligación con el uso y la devolución de los equipos.

El funcionamiento de los equipos de la empresa CONTRUEQUIPOS, no tienen establecidos programas de prevención, estos solo son tenidos en cuenta cuando presentan fallas y requieren de una revisión técnica. Los programas preventivos permiten que los equipos estén en optimas condiciones en todo momento, lo que representa mayor productividad para la empresa.

La autorización que tienen todos los operarios que se encuentran en la bodega, permiten que estos entreguen y reciban los equipos que son alquilados, sin efectuar un debido control, que permita conocer las condiciones y el tiempo en que este es entregado o devuelto a la empresa.

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se llevará a cabo en este trabajo es explicativo.

Exploratorio por las bases teóricas que se utilizarán para ubicar la situación problema dentro de un marco de referencia que posibilita la formulación de Hipótesis, permitiéndole al investigador determinar la necesidad de realizar estudios específicos para detectar fenómenos y lograr interpretar conceptos.

Para determinar la relación entre las variables, conductas y actitudes de las personas inmersas en el problema, se requiere de un estudio descriptivo, mediante la utilización de técnicas de recolección de información con la observación, la entrevista y cuestionarios.

7.1.1. Población

Corresponde a todos los empleados de la empresa CONSTRUEQUIPOS, de la ciudad de Valledupar.

7.1.2. Muestra

Se utiliza como espacio muestral al censo de empleados (secretaria, supervisor, jefe de bodega, operarios, conductor), los cuales suman 7 personas.

7.2. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACIÓN

Los instrumentos utilizados son: el cuestionario cuyo diseño se encuentra en el Anexo A y la entrevista que se realiza en el área Administrativa y en el área de Producción. La información se complementa mediante la observación, en donde se analiza el comportamiento de los empleados y dirigentes de la empresa, las condiciones en que se encuentran sus instalaciones, se observa cuidadosamente la atención que se le brinda al cliente.

PREGUNTAS PERSONAL ADMINISTRATIVO

1. ¿A que niveles se ha difundido los objetivos generales de la empresa?
2. ¿ Se encuentran las políticas de la empresa por escrito, como se dan a conocer internamente?
3. ¿Pueden hacerse modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación de actividades?
4. ¿Existen normas de funcionamiento interno, se han aplicado programas de desarrollo organizacional y de calidad total?
5. ¿Hace falta más controles que posibiliten el aumento de la productividad?
6. ¿Se cuenta con programas formales para la capacitación y desarrollo del personal?
7. ¿Se cuenta con programas de mantenimiento preventivo y correctivo para los equipos?

7.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

7.3.1 Fuentes Primarias

La recopilación de la información se obtendrá básicamente de relatos de personas que conocen el funcionamiento de la empresa como los empleados y dirigentes de esta.

7.3.2 Fuentes Secundarias

Para este trabajo se ha previsto obtener información a través de trabajos de grados, investigaciones en textos dirigidos a la Administración, lo mismo que consultas a profesionales en el área Administrativa, y con la orientación del asesor del proyecto.

7.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Con la información que se obtenga inicialmente mediante las fuentes primarias es decir, dentro de la empresa, se procederá a la elaboración de cuestionarios, con el que se busca conocer mas ampliamente las opiniones y sugerencias de los empleados y del personal administrativo en cuanto a las condiciones en la que se encuentra la organización interna de la empresa. Después de que se cuente con toda la información necesaria se procederá a su análisis respectivo.

Los resultados de la realización de cuestionarios se someten a un proceso de tabulación y análisis estadístico, para ser interpretado, formular situaciones concretas y proponer soluciones.

PROPUESTA

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se condensa en principios, cuadros y manuales, expuestos en escritos o manuales, con el fin de interpretar la información que se requiere sea de conocimiento tanto del recurso humano que hace parte de la empresa, como los clientes y visitantes. Estos avisos suelen estar colocados en sitios de mayor visibilidad.

Los escritos que encontramos con mayor frecuencia en las empresas, son la Visión, Misión y objetivos de esta.

Para la empresa CONSTRUEQUIPOS, se diseñan los siguientes:

1.1. VISIÓN

Uno de los principales objetivos de toda organización, es determinar que es lo que específicamente desea ser y hasta donde quiere llegar, es decir lo que quiere ser en el futuro; este propósito u objetivo es conocido como la VISION de la empresa.

Para la empresa CONSTRUEQUIPOS, su Visión es :

“Ser la empresa líder de la región en el alquiler de equipos para la construcción, orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes con un alto nivel tecnológico, buscando la integración con empresas Nacionales del sector de la construcción para ampliar la cobertura de sus servicios”.

1.2. MISIÓN

La Misión es la actividad o actividades a la que la empresa se dedica. La Misión de la empresa CONSTRUEQUIPOS, es:

“Alquilar equipos altamente calificados para la construcción a través de una mano de obra excelentemente capacitada que cubra en forma eficiente las necesidades de los clientes, contribuyendo así al desarrollo y progreso de la región”.

1.3. OBJETIVOS

Hace parte de una debida planeación estratégica, que las empresas establezcan sus objetivos, porque estos les ayuda a lograr sus metas. La empresa CONSTRUEQUIPOS, debe tener claros sus objetivos, para que de esta manera se pueda luchar por alcanzar las metas o los objetivos que se han trazado.

Algunos de los objetivos de la empresa CONSTRUEQUIPOS, deben ser los siguientes:

- Brindar al sector de la construcción los equipos mas económicos de la región.
- Ayudar a ser parte de un desarrollo sostenible en la región.
- Mantener capacitado al talento humano que labora en la empresa a través de seminarios y cursos para brindar un mejor servicio.

- Promover el fortalecimiento del sector de la construcción con el servicio de alquiler a bajo costo.

Es necesario que el recurso humano perteneciente a la empresa, haga parte activa y conozca cada uno de los objetivos de la empresa. Una de la manera como se les puede transmitir estos objetivos a los empleados, es hacerlos por escrito y publicarlos en sitios estratégicos o de común acceso para que siempre los tengan presente y se sientan involucrados en ayudar a alcanzarlos.

1.4. DISEÑO ORGANIZACIONAL

ORGANIGRAMA

Uno de los autores que ha hecho valiosos aportes a la ciencia de la ADMINISTRACION, es MAX WEBER, quien considera que es de vital importancia para las organizaciones, que se diseñe una estructura organizacional, con el fin de ejercer un mejor control y organización dentro de ellas. La empresa CONSTRUEQUIPOS, puede tomar esta sugerencia y aplicarla, conociendo las razones valederas que argumenta este autor.

MAX WEBER

Sin lugar a dudas, ha sido uno de los Sociólogos mas importantes de todos los tiempos, escribió diversas obras acerca de las organizaciones, entre las cuales, la mas relevante es de THEORY OF SOCIAL AND ECONOMIC ORGANIZATIONS (La teoría de las Organizaciones económicas y sociales), Weber trato de determinar una forma de organización que sirviera mejor a las crecientes y cada vez mas complejas necesidades de la sociedad Industrial. Los estudios y análisis que realizo

en torno a este objetivo lo llevaron a plantear su teoría de la Burocracia. En ella propone algunos elementos esenciales distintivos de esta forma “ideal” de organización, como la necesidad de una división precisa de trabajo y la especialización de funciones (puntos que toma de Adam Smith)”⁹

En sus escritos mas comunes da a conocer algunos principios, los cuales considera deben ser tenidos en cuenta en las organizaciones, alguno de estos principios son:

- Contar con una jerarquía de autoridad bien definida
- Desarrollar normas, reglas y estándares de operación que sean precisas
- Especificar los deberes y derechos de cada empleado
- Llenar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes
- Que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados trato impersonal y formal.

Es importante destacar que este análisis en la precisión y especificación del trabajo era una consecuencia lógica de la gran necesidad que había de ordenar y controlar las organizaciones, se trataba de asegurar y controlar que las metas no ocurrieran por azar, sino con base en planes, programas y tareas bien establecidas.

A la empresa CONSTRUEQUIPOS, se le sugiere el diseño del siguiente ORGANIGRAMA.

⁹ MAX WEBER, the theory of social and economic organizations. T. parsons Oxford University Press, Nueva York, 1.947

ORGANIGRAMA



Otro aspecto que se tiene en cuenta en la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, es la manera como se debe distribuir y organizar la edificación o sitio donde se presta un servicio al cliente. Es muy satisfactorio para el cliente saber a donde se va a dirigir y conocer quien es y que cargo ocupa la persona que le ha de atender.

En la empresa CONSTRUEQUIPOS, se deben diseñar algunas señalizaciones que orienten de manera precisa a los clientes y visitantes. Por lo tanto se sugiere los siguientes:

1.5. SEÑALIZACIONES

Las señalizaciones es una herramienta de la organización, empleada con el propósito de determinar o indicar a las personas del área o departamento, estas señalizaciones son de mucha importancia mas que todo para las personas que visitan la empresa, porque les ayuda a ubicarse o dirigirse a la sección que requieren visitar. En la empresa **COSTRUEQUIPOS**, las señalizaciones son importantes, porque es una manera de conocer de primer impacto las áreas o departamentos de la empresa, sin necesidad de acudir a ayudas de terceros.

Los letreros o señalizaciones deben de fijarse en lugares visibles. Un ejemplo de esta señalización son los letreros que con frecuencia encontramos en las oficinas de los gerentes ej.

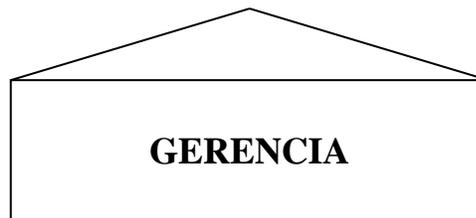


Figura No. Señalización de Departamento

Conocer cual es la opinión que tienen los clientes de nuestros servicios, atenciones y conocer muchas veces algunas sugerencias son una herramienta valiosa para las empresas, porque de esta manera pueden detectar las necesidades que el cliente desea que le sean satisfechas.

En la empresa **CONSTRUEQUIPOS**, se debe diseñar un buzón de sugerencias, en donde se puedan conocer de manera inmediata las opiniones de sus clientes.

1.6. BUZÓN DE SUGERENCIAS, DENUNCIAS, QUEJAS DE CLIENTES

En la mayoría de empresas, es normal ver en la antesala o sala de espera un cajón de madera comúnmente conocido como “EL BUZON DE SUGERENCIAS”, esta es una herramienta que las empresas aplican con el fin de conocer la opinión que tienen sus clientes del servicio que están recibiendo. Esta es una estrategia que permite conocer las fallas en las que se está incurriendo y sirve para tomar las precauciones o correcciones necesarias para mejorar.

En la empresa CONSTRUEQUIPOS, esta es una buena manera de conocer la opinión que le merece a sus clientes o usuarios la prestación de sus servicios, además se pueden tener en cuenta sus sugerencias y recomendaciones para mejorar en beneficio de la empresa y en comodidad de sus clientes.

El buzón de sugerencias puede ser instalado dentro de la edificación donde funciona el área de producción, debido a que muchas veces los clientes no visitan la bodega, en donde se encuentran los equipos, por lo cual no tendría el mismo uso colocar el buzón de sugerencias en esta bodega.

Las sugerencias o quejas que se encuentren en el buzón de sugerencias, es necesario que se le apliquen las medidas necesarias, porque de nada sirve conocer lo que nuestros clientes piensen de nosotros si con nuestra indiferencia les estamos dando a entender que solo estamos entrando a la moda y que en nuestras instalaciones se encuentra un buzón de sugerencias, igual que en las otras empresas.

1.7. DIRECTORIO DE CLIENTES

Todos en mayor o menor proporción nos sentimos importantes, cuando una entidad nos hace sentir que más que nuestro dinero, de nosotros también les interesa conservar una buena relación.

Una de las más eficaces técnicas de mercadeo que en la actualidad están utilizando las empresas, es la constante comunicación que se tiene con el cliente después de concluido un contrato. La empresa CONSTRUEQUIPOS, puede tener en cuenta a cada uno de sus clientes y elaborar un directorio de clientes, con el propósito de verificar si el cliente quedo satisfecho con el servicio que se le presto y si desea volver a utilizarlo, hacerle sentir que para la empresa es un cliente muy importante y que en el momento que vuelva a requerir el servicio, se estaría dispuesto a prestársele con mucho gusto.

Esta es una estrategia que ayudaría a conservar a ese cliente para que en algún momento determinado no sienta la necesidad de buscar este servicio en otra empresa, porque sabe que en CONSTRUEQUIPOS, se está en contacto con el hasta después de terminado el contrato. Para conservar los datos más importantes de los clientes, se puede emplear alguna de las muchas agendas ejecutivas que se encuentran en las papelerías, o si es de preferencia se puede diseñar un directorio particular.

Con cada una de las sugerencias planteadas en este capítulo, se busca diseñar una estructura organizacional dentro de la empresa, con el fin de lograr ejercer un eficaz control en aspectos tan importantes como la organización interna de la empresa, la cual transmite una buena imagen tanto a los clientes como a sus visitantes.

2. CONTROL DEL RECURSO HUMANO

2.1. ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO

El objetivo que se persigue con este análisis en la empresa CONSTRUEQUIPOS, es evaluar el clima empresarial y todo lo que tiene relación con el recurso humano, con el fin de percibir lo que cada uno de ellos piensa y siente respecto a la empresa, la manera como les han sido designadas sus funciones y las condiciones empresariales en las que laboran.

Inicialmente se plantea la situación actual de los empleados de la empresa y el porque la necesidad de diseñar un manual de funciones. También se destaca lo importante que es para el recurso humano el resaltar su desempeño dentro de la empre, por lo tanto se diseña una evaluación de desempeño, para motivar al personal.

En el desarrollo del capítulo, también se diseña la carnetización para los empleados y se proponen actividades de bienestar social tanto para los empleados como para sus familias.

2.2. MANUAL DE FUNCIONES

Actualmente en la empresa CONSTRUEQUIPOS, se esta presentando duplicidad de funciones. Y teniendo en cuenta el desarrollo de esta investigación, se puede

afirmar que el 75% de los empleados, reciben funciones encomendadas verbalmente, (ver anexo B).

Aunque CONSTRUEQUIPOS, puede considerarse como una empresa relativamente pequeña, es necesario que se diseñe y aplique un Manual de funciones, con el fin de especificar y designar las funciones que cada uno de sus integrantes debe desarrollar, para así tratar de evitar las excesivas cargas laborales, que muchas veces desmotivan e indisponen a los empleados.

Es recomendable que la empresa tome en cuenta los argumentos que a continuación plantean Henry Fayol y Federick W. Taylor sus más reconocidos libros, acerca de lo importante que es para las empresas especificar y designar las funciones de sus empleados.

HENRY FAYOL

“Este empresario e ingeniero Francés tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos y darles un matiz de mayor universalidad independientes del tipo de organización. Su libro de mayor influencia, GENERAL AND INDUSTRIAL MANAGEMENT (administración general e Industrial), tiene como parte culminante principios que determinan la importancia que es para una organización el elemento humano y las funciones que este debe desarrollar”¹⁰

Sus principios:

- ✓ División del trabajo (especificación)
- ✓ Autoridad y responsabilidad (poder)

¹⁰ HENRY FAYOL, General and Industrial Management, international , institute, Ginebra 1.929

- ✓ Disciplina (obediencia)
- ✓ Unidad de mando (un jefe)
- ✓ Unidad de dirección (un plan)
- ✓ Remuneración del personal (salarios justos)
- ✓ Cadena escalar (jerarquización)
- ✓ Orden (posición única de cada persona)
- ✓ Equidad (justicia)
- ✓ Compañerismo (moral elevada)

FEDERICK W. TAYLOR

Ingeniero e inventor Estadounidense precursor de la Ingeniería Industrial, estableció una serie de principios básicos para un desempeño eficaz y científico del trabajo. Su obra más importante, *THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT* (los principios de la Administración).

“El método de Taylor estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea, y con base en controles para determinar los principios que optimicen su desempeño. En términos generales hace énfasis en la importancia de asignar las funciones y tareas a los empleados mediante Manuales”¹¹

Los más sobresalientes principios de este autor son:

- El personal deberá ser seleccionado, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características tanto físicas como intelectuales.
- El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencia.

¹¹ Federick W. Taylor, *the principles of scientific Management*, Harper, Nueva York, 1.947

- Debe haber una cooperación muy cercana entre los que planean (tareas mentales) y los que ejecutan (tareas manuales) para lograr una adecuada integración de funciones.
- Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual, aunque cada grupo en la tarea mas adecuada a sus características.

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO : GERENTE

PAG. 1 DE 1

SECCION : ADMINISTRATIVA

PERSONAS A CARGO: 9

FECHA:

OBJETIVO DEL CARGO: Dirigir cada una de las funciones de la empresa, formulando políticas y adoptando planes y programas para su ejecución.

FUNCIONES

1. Dirigir, vigilar, organizar y velar por el cumplimiento de los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta los planes y metas trazadas.
2. Controlar el manejo de los recursos con que cuenta la empresa y destinarlos de la mejor forma posible.
3. Fijar políticas y adoptar planes generales relacionados con la empresa, de tal manera que esta pueda tener una buena dirección.

REQUERIMIENTOS

1. Nivel de educación.
Administrador de empresas, Ingeniero civil, de minas o industrial
2. Experiencia
Mínima de un (1) año.
3. Habilidades especiales.
Destreza para realizar cálculos
Alto sentido de responsabilidad
Don de mando
Capacidad para manejar bien el personal
Sentido de orden

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO: ADMINISTRADOR	PAG. 1 DE 1
SECCIÓN : ADMINISTRATIVO	FECHA:
PERSONAS A CARGO: 8	
<p>OBJETIVO DEL CARGO</p> <p>Asegurar que todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa se cumplan de manera eficiente, de manera que esta satisfaga las necesidades de los clientes.</p>	
<p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar y asignar trabajos a los operadores. 2. Velar porque los operadores terminen sus trabajos en la hora señalada, determinando así, su productividad con los equipos. 3. Hacer seguimiento al jefe de acciones operativas en lo referente al mantenimiento preventivo de los equipos. 4. Exigir a los operadores que mantengan en buen estado los equipos de la empresa y que utilicen los elementos de protección personal. 5. Revisar el estado de los equipos que llegan de las obras. 6. Capacitar y/o coordinar con entidades especializadas el entrenamiento de los operadores para que adquieran nuevos conocimientos, que ayuden a ser más eficientes en el trabajo. 7. Visitar obras para detectar usos inadecuados de los equipos 8. Tomar decisiones relacionados con la empresa, conjuntamente apoyado por el contador. 9. Verificar la utilización de los insumos. 	
<p>REQUERIMIENTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de educación Titulo de Administrador de Empresas. 2. Experiencia Mínima de dos (2) años. 3. Habilidades especiales Sentido de responsabilidad Tener habilidad verbal Don de mando y capacidad de liderazgo Ser discreto 	

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO : CONTADOR PUBLICO	PAG. 1 DE 1
SECCIÓN: ADMINISTRATIVA	FECHA :
PERSONAS A CARGO:	
<p>OBJETIVO DEL CARGO: Llevar los registros contables de la empresa y tomar decisiones a partir de los mismos.</p>	
<p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar registros diariamente en los libros de contabilidad 2. Hacer comprobantes, facturaciones, que sirva como control dentro de la empresa 3. Llevar a cabo las declaraciones y todo lo referente a la contabilidad de la empresa. 4. Atender en forma cordial al publico. 5. Relacionar por medio de sistemas, los cobros (cartera) que tiene la empresa. 	
<p>REQUERIMIENTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de educación Bachillerato comercial Titulo de contador publico Cursos relacionados con créditos, cobranzas, estadísticas para gerentes y directivos, atención al cliente. 2. Experiencia Mínima de un (1) Año. 3. Habilidades especiales debe ser una persona reservada con la información de la empresa. Poseer un alto sentido de pertenencia Saber manejar eficazmente los procesos contables de la organización Poseer un alto sentido de responsabilidad. 	

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO : SECRETARIA	PAG. 1 DE 1
SECCIÓN: ADMINISTRATIVA	FECHA :
PERSONAS A CARGO :	
<p>OBJETIVO DEL CARGO</p> <p>Velar para que todas las solicitudes y requerimientos de los clientes se lleven en forma directa o telefónica.</p>	
<p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar en forma ordenada y acorde toda la información relacionada con los clientes. 2. Relacionar informaciones diarias del estado del cliente para con la empresa 3. Llevar el control de la empresa mediante inventarios hechos 4. Atender en forma cordial al cliente 5. Demás funciones que le asigne el jefe 	
<p>REQUERIMIENTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de educación Bachillerato técnico completo Cursos de secretariado ejecutivo 2. Experiencia Mínima de dos (2) años 3. Habilidades especiales Debe ser una persona reservada con la información de la empresa Alto grado de sentido de pertenencia Alto sentido de responsabilidad Tener conocimientos técnicos relacionados con el cargo que desempeña. 	

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO : SUPERVISOR	PAG. 1 DE 1
SECCIÓN: ADMINISTRATIVA	FECHA :
PERSONAS A CARGO :	
<p>OBJETIVO DEL CARGO Realizar la coordinación de las tareas operativas que se hagan en la empresa.</p>	
<p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar que las obras que realicen los operarios se lleven a cabo como se había planeado. 2. Coordinar los servicios de ventas 3. Realizar la revisión de los equipos que le son entregados, así como también, hacerle el mantenimiento técnico y el control a los mismos. 4. Apoyar al jefe de bodega en la realización del control del inventario. 5. Transportar, cuando se requiera, los equipos y la formaletería a los lugares donde se van a realizar trabajos. 6. Revisar y controlar que el registro de entrega y recibo de los equipos en alquiler se estén elaborando en la debida forma. 7. Demás funciones que le asigne el jefe. 	
<p>REQUERIMIENTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de educación <ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades especiales <ul style="list-style-type: none"> Buen estado físico Poseer don de mando Ser sociable Capacidad de liderazgo Alto sentido de responsabilidad Buena presentación personal Facilidad de redacción y expresión Demostrar un alto sentido de pertenencia 	

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO : JEFE DE BODEGA	PAG. 1 DE 1
SECCIÓN: ADMINISTRATIVA	FECHA :
PERSONAS A CARGO : 4	
<p>OBETIVO DEL CARGO Velar por le orden dentro de la sección de la bodega, manteniendo un inventario actualizado y bien ordenado.</p>	
<p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar diariamente el inventario y el estado de los equipos existentes en la bodega. 2. Mantener en completo orden la sección de bodega. 3. Hacer un estricto control del inventario que se encuentre en bodega a través de informes o formularios debidamente diligenciados. 4. Atender de manera cordial a todos los clientes, brindando la información que requieran. 5. Hacer entrega y recibo de los equipos debidamente autorizados 6. Ofrecer su ayuda en la operación de carga de los equipos que lo requieran. 7. Demás funciones que le asigne el jefe. 	
<p>REQUERIMIENTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de educación Bachillerato comercial completo. Cursos de almacenamiento o de inventario 2. Experiencia Mínima de un (1) año en un trabajo relacionado con el cargo. 3. Habilidades especiales Optimo rendimiento físico. Sentido de responsabilidad Facilidad de expresión Capacidad de liderazgo 	

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO: OPERADOR DE EQUIPO	PAG. 1 DE 1
SECCIÓN: ADMINISTRATIVA	FECHA :
PERSONAS A CARGO:	
<p>OBJETIVO DEL CARGO</p> <p>Operar los equipos que tiene la empresa para la realización de obras para la construcción, velando por el mantenimiento de los mismos en forma adecuada.</p> <p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el mantenimiento preventivo y operación de los equipos de la empresa. 2. Hacer el cargue y descargue de la formaleteria 3. Operar los equipos y herramientas que se utilicen en la realización de las obras. 4. Apoyar al jefe de bodega en la organización de los equipos 5. Demás funciones que le asigne el jefe. <p>REQUERIMIENTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel De educación Bachillerato completo Cursos en operación de equipos 	

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO: CONDUCTOR	PAG. 1 DE 1
SECCIÓN: PRODUCCIÓN	FECHA :
PERSONAS A CARGO:	
<p>OBJETIVO DEL CARGO Transportar los equipos de la empresa al lugar que se requiere, de forma optima y segura.</p>	
<p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Velar por los equipos que se transporten en el carro hasta el lugar de destino 2. Realizar actividades de carga y descarga de los equipos en los lugares asignados. 3. Estar pendiente del mantenimiento del vehículo y de su buen estado. 4. Demás funciones que le asigne el jefe 	
<p>REQUERIMIENTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de educación. Bachillerato completo Técnico en mantenimiento de vehículos 2. Experiencia Mínima de un (1) año 3. Habilidades especiales Sentido de pertenencia Tener una presentación agradable Alto sentido de responsabilidad y de pertenencia Excelente habilidad manual y visual 	

2.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

“Hay varias razones para evaluar el desempeño. Primero, las evaluaciones de desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Segundo, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de este relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente, la evaluación puede y debe ser aplicada en el proceso de control en la empresa, ya que ofrece una buena oportunidad para revisar el desempeño de la persona a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas.”¹²

La empresa CONSTRUEQUIPOS, puede aplicar en su recurso humano este mecanismo de control, para medir el desempeño de sus empleados, lo mismo que para conocer sus debilidades y fortalezas, como lo plante GARY Dessler, en el párrafo anterior.

Se propone el siguiente “diseño de uno de los muchos formatos existentes para medir el desempeño”¹³. Esta evaluación se utiliza como un mecanismo de control, y puede aplicarse en la empresa COSTRUEQUIPOS.

¹² Administración de personal / sexta edición / gary Dessler

¹³ Administración de recursos humanos / edición Ma

En el anterior formato se van consignando cada una de las variables que se quiera medir del trabajador y se procede de igual forma calificándolo de acuerdo al puntaje que se obtenga y teniendo en cuenta la puntuación determinada en la escala.

De esta manera en la empresa CONSTRUEQUIPOS, se puede medir el desempeño de sus empleados y también permite conocer debilidades o fortalezas del elemento humano que hace parte de la empresa.

2.4. ANÁLISIS DE SUELDOS Y SALARIOS

Algunas empresas, establecen los salarios o sueldos de sus empleados, simplemente por institución o de pronto promediando el salario oficial que determina el gobierno. La empresa CONSTRUEQUIPOS, puede valerse de los exitosos resultados que han logrado algunas técnicas empleadas para estipular de manera jerárquica los sueldos al personal de la empresa.

La asignación de sueldos y salarios, muchas veces se hace teniendo en cuenta la jerarquización de cargos existentes dentro de la empresa. En la empresa CONSTRUEQUIPOS, se puede aplicar una técnica sencilla y de fácil interpretación, que permita análisis los sueldos de los integrantes de la empresa.

Para jerarquizar los cargos, se puede utilizar una técnica común y fácil de interpretación la cual es conocida como la comparación por pares. Esta técnica consiste en hacer comparaciones para determinar en relación con otras personas el nivel de importancia del cargo desempeñado.

En la técnica de comparación por pares en el cuadro de doble entrada que a continuación se presenta se comparan los trabajos entre si, el numero de comparaciones es de acuerdo a la formula la siguiente:

$$\text{Formula : } n(n-1) = \frac{10(10-1)}{2} = \frac{10(9)}{2} = \frac{90}{2} = 45 \text{ comparaciones}$$

En donde

n = numero de empleados

En esta técnica se determina la importancia de cada uno de los cargos dentro de la entidad. En base a este orden se establecen los sueldos y salarios

GRAFICO DE LA TÉCNICA DE COMPARACIÓN PAR POR PAR, para establecer análisis de sueldos y salarios

	CARGO	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Cruces	Ordenación
A	Gerente		X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	1
B	Administrador			X	X	X	X	X	X	X	X	8	2
C	Contador				X	X	X	X	X	X	X	7	3
D	Secretaria					X	X	X	X	X	X	6	4
E	Supervisor						X	X	X	X	X	6	5
F	Jefe de Bodega							X	X	X	X	4	6
G	Conductor								X	X	X	3	7
H	Operarios									X	X	2	8
I	Aseadora										X	0	9
J	Celador											0	10

INTERPRETACIÓN DEL GRAFICO DE LA COMPARACIÓN PAR POR PAR

Teniendo en cuenta la importancia del cargo, se van agregando cruces a medida que se vayan haciendo comparaciones de unos con el otros, Ejemplo: decimos que el gerente tiene mayor importancia que el administrador, contador, secretaria, supervisor, jefe de bodega, conductor, operarios, aseadora y celador, a estos cargos los hemos marcados con letras, cuando hacemos la comparación, vamos colocando en la casilla x, de acuerdo a la importancia con los demás.

En la fórmula utilizada en esta técnica, se determina las comparaciones que se deben hacer de acuerdo al numero de empleados que conforman la empresa en el caso de CONSTRUEQUIPOS, necesitamos de 9 comparaciones para determinar la jerarquización y la escala salarial.

No. de Orden	Jerarquización	Salarios
1	Gerente	1.500.000
2	Administradora	500.000
3	Contador	528.000
4	Secretaria	440.000
5	Supervisor	450.000
6	Jefe de Bodega	400.000
7	Conductor	350.000
8	Operarios	372.000
9	Aseadora	342.000
10	Celador	360.000

2.5. CARNETIZACIÓN

Es de mucha satisfacción y de mayor seguridad cuando en una empresa observamos que la persona que nos atiende tiene un Carnet en donde conocemos su nombre y el cargo que ocupa. En la empresa CONSTRUEQUIPOS, se diseña la siguiente carnetización.

CARNETIZACION DE LOS EMPLEADOS

Unidad de identificación del personal de la empresa, especificándose el cargo, para orientar a clientes y visitantes a la empresa. En la empresa CONSTRUEQUIPOS, esta es una buena estrategia de orientación al cliente y a las personas que ingresan a la empresa, porque se puede identificar fácilmente a la persona y el cargo que ocupa dentro de la empresa.

CONSTRUEQUIPOS	
NOMBRE	Foto
CARGO	
AREA	

Figura No. Formato del Carnet

Es de gran estímulo para el recurso humano de las empresas, sentir que son parte fundamental para la organización. Las grandes empresas son conocedoras de la importancia de este aspecto y aplican actividades y programas en pos del bienestar social de sus empleados y familias.

2.6. BIENESTAR SOCIAL

El bienestar social busca la satisfacción y el beneplácito del trabajador y su familia; se encarga de observar las condiciones a que se ve abocada esta en el ambiente que se encuentra y en consecuencia le presta la ayuda propicia.

El bienestar social busca

INTEGRACIÓN DE EMPLEADOS

Las actividades que se plantean en la comunicación horizontal, pueden ser utilizadas como herramientas, para lograr un acercamiento entre cada uno de los empleados de la empresa CONSTRUEQUIPOS, las integraciones entre compañeros son de suma importancia, porque es una de la manera que tenemos para conocernos unos a otros.

Cuando existe una integración entre los empleados de la empresa, se crea un ambiente empresarial agradable. La empresa CONSTRUEQUIPOS, puede organizar actividades en donde todos participen y brindar un estímulo o premio a aquel empleado que mejor se integre con sus compañeros.

En la empresa se puede diseñar una cartelera en donde se resalte la fecha y el nombre del compañero que esta próximo a cumplir años por ejemplo o se puede publicar el nombre de aquel empleado que haya tenido un buen comportamiento en un tiempo determinado.

En esta cartelera también se puede resaltar las fechas importantes para los empleados de la empresa en relación con su familia (cumpleaños, aniversario, grados, etc).

INTEGRACIÓN FAMILIAR

Consiste en hacer actividades en donde no solo se integren los empleados de la empresa, sino que también participen sus familias, porque de alguna manera todos pueden considerarse miembros de la misma familia.

En CONSTRUEQUIPOS, se pueden programar actividades, por lo menos anualmente, en donde no solo se les mande a dar a los niños un aguinaldo, sino que se puedan integrar todos los empleados con sus respectivas familias, para departir un espacio de diversión.

FOMENTO DE RECREACIÓN Y DEPORTE

Los empleados de la empresa CONSTRUEQUIPOS, están afiliados a la Caja de Compensación familiar COMFACESAR, de esta afiliación se puede obtener muchos beneficios en cuanto al deporte y recreación se refiere.

Periódicamente, en Comfacesar se programan eventos en donde sus afiliados tienen la oportunidad de participar en diferentes concursos o actividades.

La mayoría de los empleados de CONSTUEQUIPOS, pertenecen al sexo masculino, los cuales generalmente tienen fuertes inclinaciones al deporte. La empresa puede conformar un equipo de fútbol con ellos mismos y con sus familiares y hacer parte de los eventos deportivos que se programan en la ciudad.

2.7. COMUNICACIÓN

La comunicación es una herramienta fundamental para que la organización logre alcanzar sus metas. Es conveniente que todas las áreas que hacen parte de la empresa, tengan entre si una comunicación que permita la integración de sus representantes, esta es una estrategia que las grandes empresas aplican basándose en el enfoque moderno y que tanto recalca Jean Paúl Sallenave en su libro la gerencia integral.”¹⁴

Las entidades de hoy ya no se desenvuelven o se dirigen como se hacia anteriormente, en donde se tomaban decisiones, desde el encierro de una oficina, hoy se trata de entablar una relación de comunicación integro con todo el recurso humano de la empresa.

CONSTRUEQUIPOS, puede aplicar esta modalidad y poner en practica tanto la comunicación vertical como la horizontal, con el fin de estrechar y conservar las relaciones existentes en esta entidad.

¹⁴ la gerencia integral Jean Paúl salle nave

Comunicación Vertical

La comunicación vertical es la que se realiza entre las personas según la jerarquización, ya sea en forma ascendente o descendente.

- En este sentido se dispone de un buzón de sugerencias, donde los empleados presentaran por escrito sus inquietudes laborales, propuestas o soluciones de anomalías organizacionales.
- El Administrador establece un horario específico para la atención del personal operativo, con el fin de escuchar en forma directa sus inquietudes; esta actividad se realiza los días Miércoles de cada semana, entre las 5:00 pm y 6:00 pm.
- Los directivos darán a conocer mediante la comunicación tradicional de Memorandos, Cartas, Convocatorias, etc, al recurso humano información específica.
- Mediante cuadros y carteleros informativos se respaldan las actividades que se pretenden realizaren la organización, estas se colocan en el área Administrativa y en la de Producción.

Comunicación Horizontal

La comunicación Horizontal se establece entre personal de la misma sección; con el propósito de proporcionar un clima laboral que genere el desarrollo personal y grupal de los empleados. En esta línea de ideas se propone:

- Establecer un día especial en la semana llamado ESCUCHÉMONOS el cual consiste en reunir al personal del área de producción por espacio de media hora, el día viernes de cada semana entre las 8:00 y 8:30 de la mañana, con el fin de

que en esta actividad el empleado tenga la oportunidad de expresar espontáneamente cualquier tema libre que sea de su agrado, se pretende crear un ambiente de comunicación y participación, en donde los operarios sientan que son parte fundamental dentro de la empresa.

Esta actividad se puede realizar mediante:

- Dinámicas de grupo
- Exposiciones de temas abiertos
- Demostraciones de habilidades individuales o grupales
- Concursos
- Reconocimiento en público de fechas especiales (cumpleaños, aniversarios, etc)
- Manifestaciones de inquietudes
- Reconocimiento de desempeño laboral

Cada una de estas reuniones se llevara a cabo con la dirección de un moderador diferente, con el propósito de que todos los empleados participen y se preparen para hacer su exposición en la fecha que se les establezca.

El desarrollo de esta actividad, permitirá que el recurso humano de la empresa, no solo sienta que la empresa es un organismo que solo le requiere para obtener beneficio económico, sino que también le interesa como ser humano y que es importante conocer muchos aspectos de su personalidad; el hacerle sentir útil y necesario, despierta en el su autoestima y ve a la organización como algo suyo, es decir se va avivando el sentido de pertenencia.

3. CONTROL DE PROCESOS

Sea cual fuere su clasificación, el control comprende todos los medios diseñados en una empresa para dirigir, restringir, gobernar y verificar sus varias actividades para fines de ver que los objetivos de la empresa se cumplan

3.1. FLUJOGRAMA DE PROCESOS

Estos se aplican en la empresa COSTRUEQUIPOS, con el fin de ejercer un eficiente control en el alquiler y el recibo de los equipos de construcción.

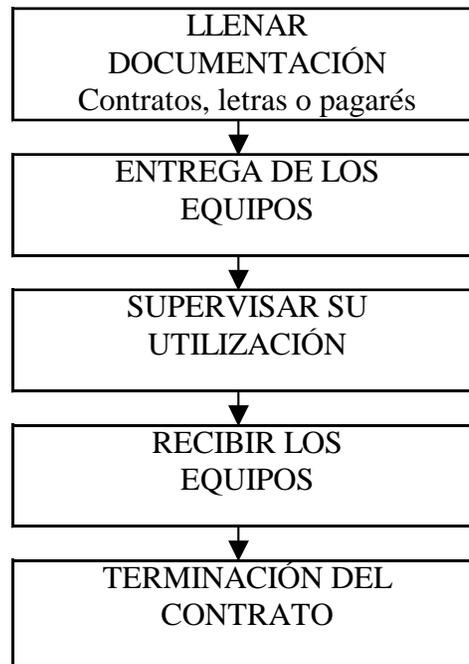


Figura No. Flujo grama del servicio

3.2. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

En el proceso de llenar la documentación, es cuando el cliente llega a la oficina de la empresa y hace la solicitud del servicio. La secretaria diligencia los documentos descritos a continuación

LLENAR LA DOCUMENTACIÓN: cuando se solicita el servicio de arrendamiento, la secretaria diligencia los documentos.

CONTRATO DE ARRENDAMIENTO, en este documento se especifica fecha del alquiler, el costo del servicio, el tiempo de uso, fecha en que debe ser devuelto el equipo y las cláusulas legales que respalda este documento, los cuales son consignados en cada uno de ellos.

CONSTRUEQUIPOS ALQUILER DE EQUIPOS PARA LA CONSTRUCCIÓN

FECHA _____
CLIENTE _____
DIRECCIÓN _____ CIUDAD _____
TELÉFONO _____

FECHA DE DEVOLUCIÓN DE (OS) EQUIPO (S) _____

REFERENCIA	EQUIPO	V/UNITARIO	V/TOTAL

LA LETRA DE CAMBIO O PAGARE: son diligenciadas como respaldo de posibles anomalías en el servicio, como equipos perdidos o dañados, incumplimiento en los pagos, etc. Este trámite se aplica actualmente en la empresa.

Estos documentos son los que comúnmente encontramos en las papelerías, la empresa CONSTRUEQUIPOS, en sus compras de papelería, debe siempre incluir estos documentos, debido a que al ser estos firmados o aceptado por el cliente, representan un respaldo legal, en el momento en que el cliente de cualquier manera llegue a incumplir con el contrato.

FORMATO DE PEDIDO:

Son utilizados para autorizar la entrega de los equipos al cliente. Este documento debe ser emitido o autorizado por la secretaria, en el momento en que se concrete el contrato, es decir, cuando se firman los documentos pertinentes o se reciba el dinero del alquiler de los equipos solicitados.

Este procedimiento no se está llevando a cabo en la actualidad en la empresa CONSTRUEQUIPOS.

CONSTRUEQUIPOS	
NOMBRE _____	DIRECCIÓN _____
TEL. _____	CIUDAD _____
FECHA. _____	
Se autoriza la entrega de los siguientes equipos	
CANTIDAD	EQUIPO
	Autorizado por _____
	Firma y sello

ENTREGA DE EQUIPOS

El usuario se dirige a la bodega con el formato de pedido y solicita los equipos , estos son embarcados y transportados al sitio indicado.

SUPERVISAR LA UTILIZACIÓN DE EQUIPOS

Consiste en la verificación del buen uso de los equipos en el lugar en que estos se encuentran funcionando.

RECIBO DE EQUIPOS

Los equipos son entregados en la bodega, donde verifican su estado, relacionando la cantidad, especificaciones y reporte de anomalías.

CONSTRUEQUIPOS	
NOMBRE _____ DIRECCIÓN _____	
TEL. _____ CIUDAD _____	
FECHA. _____	
Manifiesto el recibo de los siguientes equipos	
CANTIDAD	EQUIPO
	Los equipos han sido recibidos a entera satisfacción o presentan las siguientes averías:
	Recibido por _____

TERMINACIÓN DEL CONTRATO

Es la culminación del servicio, donde el usuario cancela el costo total del arrendamiento y recoge los documentos dejados en depósito de garantías.

PAZ Y SALVO

Mediante el cual la persona encargada de recibir los equipos, certifica la cantidad y el estado de estos, y permite que el usuario pueda dirigirse a la Administración para culminar el contrato y retirar los documentos firmados como respaldo al compromiso adquirido.

FORMATO DE PAZ Y SALVO

<p>PAZ Y SALVO DE RECIBO DE EQUIPOS</p> <p>CLIENTE----- NO. REGISTRO -----</p> <p>FECHA DE ALQUILER -----</p> <p>OBSERVACIONES</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>EXPEDIDO POR -----</p>

Figura No. Formato de paz y salvo

3.3. PROGRAMA DE MANTENIMIENTO

TABLERO DE ENTRADAS Y SALIDAS DE LOS EQUIPOS.

Los equipos que son alquilados para la construcción, requieren que se les programe controles periódicos, con el fin de que permanezcan en condiciones aptas para ser utilizados.

La empresa CONSTRUEQUIPOS, puede optar por poner en practica programas adecuados en los cuales pueda llevar el control del mantenimiento que se e realiza a los equipos, hacer n seguimiento de estos para que se detecten a tiempo las fallas y las condiciones en que estos se encuentran.

TABLERO DE CONTROL

“El tablero de control puede definirse como “un conjunto de elementos, en su mayor parte indicadores, cuyo seguimiento y evaluación periódica le permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa.

El tablero de control deberá entonces facilitar el monitoreo de la situación y evolucion de las áreas u operaciones claves. Sus elementos se presentaran estructurados de tal forma que permitan tener bajo control la situación de aquellas variables que sean consideradas claves para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El desarrollo del tablero puede generar información suficiente para formar parte de un diagnóstico inicial y permanente de la situación de la empresa debido a que está orientado a ver la evolución de sus áreas claves.”¹⁵

CONSTRUEQUIPOS

TABLERO DE ENTRADAS Y SALIDAS DE EQUIPOS

C O D.	EQUIPOS	CANT.	FECHA DE ENTREGA	FECHA DE INGRESO	USUARIO	DIRECCIÓN
01	Andamios					
02	Cerchas					
03	Cortadoras de pavimento					
04	Gatos					
05	Mezcladoras					
06	Motobombas					
07	Pulidoras					
08	Ranas					
09	Tableros de madera					
10	Taladros demoledores					
11	Taladros perforadores					
12	Vibradores eléctricos					
13	Vibradores a gasolina					

Figura No. Tablero de entrega y recibo de equipos

¹⁵ técnicas de evaluación organizacional / Juan anzola castillo

MANTENIMIENTO PREVENTIVO

Consiste en programar controles a los equipos periódicamente, con el fin de prever fallas en su funcionamiento.

El mantenimiento preventivo de los equipos en la empresa CONSTRUEQUIPOS se realiza mediante las siguientes indicaciones:

- Los motores eléctricos serán revisados y lubricados cada 4 meses, por un operario destinado para dicha labor,
- Los motores a gasolina serán revisados y lubricados cada 3 meses, este proceso será realizado por un técnico en esta área.
- Las balineras, rodamientos, engranajes, se lubricaran y limpiaran cada dos meses, este proceso será realizado por un técnico en esta área.
- Los tiempos señalados corresponden al tiempo de uso y no al tiempo calendario.

Para efectos de cubrir los costos del mantenimiento la empresa creara un fondo, en donde se van a depositar mensualmente el 4% del costo de los equipos.

Los datos necesarios para determinar la necesidad del mantenimiento se controlara en un formato de operación, este será llevado por el jefe de bodega.

CONTROL DE MANTENIMIENTO

Cuando se presentan fallas en los equipos o cuando se detecta la necesidad de ser reparados en un mantenimiento preventivo, se necesita diseñar formatos en donde se consignent el seguimiento que se le realiza al equipo.

Se llevará mediante el formato de operaciones, que indica las frecuencias del mantenimiento que cada equipo debe tener, de acuerdo a su uso. La persona encargada debe marcar en las casillas una vez realizada la actividad preventiva y/o correctiva. Cada equipo tendrá el siguiente formato de registro para un año.

**CONTROL DE MANTENIMIENTO
CONSTRUEQUIPOS**

EQUIPO ----- COD.----- REF. -----
CONTROL DE USO

FECHAS		NUMERO DE DÍAS	OBSERVACIONES DEL ESTADO DEL EQUIPO
ENTRADAS	SALIDAS		

Control de mantenimiento preventivo: frecuencia _____ días, marcar según la frecuencia en días establecidos y el uso.

MANTENIMIENTO NUMERO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

MANTENIMIENTO CORRECTIVO

DESCRIPCIÓN -----

MANTENIMIENTO CORRECTIVO

Cuando en el reporte del control de mantenimiento preventivo, informe el posible de algún equipo, es necesario que e cuente con otro programa con lo es el programa de control correctivo, que es donde se le va a hacer el seguimiento a la reparación del equipo, para garantizar que este realmente si ha sido reparado.

MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES

La empresa CONSTRUEQUIPOS, también tiene como fortaleza, que la empresa cuenta con predios de su propiedad las construcciones donde están instaladas la oficina y la bodega, esto estimula a querer tener siempre las instalaciones en perfectas condiciones, en la empresa se puede programar hacerle mantenimiento a estos bienes muebles, una vez por año, en donde se retoquen paredes y se haga una inspección de las instalación acueducto, con el fin de prever fugas de agua que incrementan el valor del servicio, lo mismo que el cableado eléctrico que puede ocasionar accidentes en el futuro.

Estas actividades pueden ser coordinadas por el Jefe de Bodega y un Operario, con el fin de que se le haga un seguimiento a éstos procesos y le logre el resultado planeado.

4. CONTROL DE PRESUPUESTO

"El control de presupuesto es el dispositivo esencial que permite a una empresa, trabajar financieramente en las mejores condiciones, obtener el máximo beneficio en los periodos fáciles y salvaguardar la sociedad en los periodos difíciles.

La actuación del control presupuestal consiste en comparar cada mes los gastos reales con los presupuestos fijados, teniendo en cuenta las ventas realizadas; investigar las causas de las diferencias y adoptar todas las medidas adecuadas para conservar, en la medida de lo posible, las economías obtenidas en ciertos conceptos, siempre que no sean nocivas para la buena marcha de la empresa, y reducir en los meses siguientes los desfases sobre los presupuestos si es que estas desviaciones no son justificadas¹⁶.

Teniendo en cuenta la referencia que nos hace MARCEL MOISSON, autor del texto citado en el pie de pagina, en cuanto lo referente a el control presupuestal, la empresa CONSTRUEQUIPOS, aplicando un debido control presupuestal puede obtener mejores condiciones financieramente, obtener el máximo beneficio en los periodos fáciles y salvaguardar la empresa en los periodos difíciles.

¹⁶ Práctica del control presupuestal.

4.1. DESCRIPCIÓN DE PRESUPUESTO

Los presupuestos son estados cuantitativos formales de los recursos que se separan a fin de realizar las actividades proyectadas para determinados periodos. Por tanto, se usan mucho como medio para las actividades de la planificación y el control en todos los niveles de la organización. Existen varias razones que explican el uso tan generalizado.

En primer lugar, los presupuestos se presentan en términos monetarios, los cuales se pueden usar fácilmente como común denominador para una amplia gama de actividades de la organización, contratación y capacitación del personal, compras de equipo, producción, publicidad y ventas.

En segundo lugar está el aspecto monetario de los presupuestos significa que pueden transmitir información, en forma directa, sobre un recurso fundamental para la organización, el capital, y sobre una meta fundamental de la organización, las utilidades. Por lo tanto las empresas orientadas a las utilidades los usan mucho.

En tercer lugar, están los presupuestos establecen normas de desempeño, claras y definidas, para un ciclo de tiempo establecido, por regla genera, un año. En intervalos definidos de dicho lapso, los resultados reales se comparan directamente con el presupuesto. Las desviaciones se pueden detectar sin problema y atacar en consecuencia.

Además de ser un magnifico instrumento de control, los presupuestos son uno de los medios fundamentales para coordinar las actividades de la organización. La

interacción entre los gerentes y los subordinados que ocurre durante el proceso de la preparación del presupuesto, servirá para definir e integrar las actividades de los miembros de la organización.

Las razones que se plantean con anterioridad, denotan la importancia que para la organización tiene los presupuestos. La empresa CONSTRUEQUIPOS, puede utilizar el control de presupuestos como medio para coordinar actividades y para concretar la interacción del personal como ya se expuso.

4.2. PRESUPUESTO DE GASTOS Y COSTOS

El control de presupuesto se hace con el propósito de que los gastos y costos proporcionales se mantengan rigurosamente en las mismas proporciones, o mejor todavía, para que tiendan a proporciones mas favorables.

Para proyectar el presupuesto de gastos y costos en la empresa CONSTRUEQUIPOS, se toma el valor mensual en el que en la actualidad se esta incurriendo y teniendo en cuenta el índice de inflación, se proyecta el año 1 con un incremento del 8%

De esta manera la empresa CONSTRUEQUIPOS, puede hacer un promedio presupuestal de lo que son sus costos y gastos, para tratar de mantener un promedio considerado para que estos no se incrementen.

DESCRIPCION	MENSUAL	ANUAL	AÑO 1
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
-Sueldos	5.550.000	66.600.000	71.928.000
-Servicios públicos	350.000	4.200.000	4.536.000
-Gastos de mantenimiento	100.000	1.200.000	1.296.000
-Papelería	50.000	600.000	259.200
-Dotación	100.000	1.200.000	648.000
TOTAL	6.150.000	73.800.000	78.667.200

4.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS

"Los presupuestos de ingresos sirven para medir la eficacia de la mercadotecnia y las ventas. Están compuestos por la cantidad esperada de ventas multiplicada por el precio esperado de venta por unidad de cada producto. El presupuesto de ingresos es la parte más importante de un supuesto de utilidades y, sin embargo, también es una de las más inciertas, porque se basa en las ventas proyectadas a futuro¹⁷.

Teniendo en cuenta el análisis en las cuentas de ingresos de caja y bancos de la empresa CONSTRUEQUIPOS, el nivel promedio de ingresos mensuales es del \$9.400.0000.

4.4. PROCESO DE CONTROL PRESUPUESTAL

El proceso presupuestal, suele empezar cuando los gerentes reciben los pronósticos económicos, así como los objetivos de ventas y utilidades del año entrante, además de un calendario informando cuando deben estar terminados los presupuestos.

¹⁷ Administración / Sexta Edición.

En la empresa CONSTRUEQUIPOS se puede ejercer este control en cada uno de sus ingresos y en los egresos que se presentan en las diversas actividades de la empresa.

4.4.1. Proceso de Control Financiero

En la empresa CONSTRUEQUIPOS, se pueden aplicar normas o actividades que ayuden a ejercer controles en la parte financiera. Se proponen las siguientes sugerencias:

- **Cheques con dos firmas.** Esta medida, permite que el dinero que se deposita en el banco, no sea solo retirado por una sola persona, esta precaución puede evitar que se presente fraudes o robos por parte de quien figura como único titular.
- **Establecer un monto de dinero máximo diariamente en caja menor.** No es conveniente que la secretaria de la empresa tenga bajo su responsabilidad un monto elevado de dinero, porque puede ser víctima de posibles robos o atentados, que incluso pueden poner en peligro su seguridad y la de las personas que se encuentran en esta ares. Es recomendable que se establezca un monto considerado, que solo alcance a cubrir los gastos que se presenten diariamente en la empresa.
- **Sugerir a los clientes se consigne el valor del servicio en una cuenta de CONSTRUEQUIPOS.** Cuando se acuerden contratos en donde el valor del servicio sea de un monto elevado, se le puede sugerir al cliente que deposite

primero el valor en la cuenta de la empresa, mientras se le diligencia los formatos correspondientes a la prestación de servicio, esta es una medida que favorece en gran parte al mensajero de la empresa, quien se desplaza en una motocicleta a hacer las consignaciones a los bancos y puede ser víctima de algún percance.

- **Contratar a una firma para realizar una auditoría anualmente.** "La auditoría tradicional es en gran medida, un proceso de verificación que implica la evaluación independiente de las cuentas y los estados financieros de la organización. Se revisan los activos y los pasivos, así como los informes financieros con el objeto de verificar si están completos y exactos. La auditoría es realizada por personal contable empleado por un despacho externo de contadores o por contadores contratados al efecto. El propósito de los auditores no es preparar los informes financieros de la empresa. Su labor consiste en verificar si la empresa, al preparar los estados financieros y al evaluar sus activos y pasivos se ha ajustado a los principios contables generalmente aceptados y si los ha aplicado debidamente.

La auditoría desempeña un papel muy importante para fomentar la honradez, no solo al preparar los estados, sino también en la operación práctica de la organización. De hecho, es una importante revisión sistemática para prevenir los fraudes en las organizaciones"¹⁸.

Estas medidas ayudan a la empresa CONSTRUEQUIPOS, a aplicar un mejor control presupuestal.

¹⁸ Administración / Sexta Edición / James A.F. Stoner.

5. CONCLUSIONES

La investigación realizada en la empresa CONSTRUEQUIPOS, de la ciudad de Valledupar, demuestra una vez mas que las pequeñas empresas requieren de programas de control, que les permita establecer la medición y la corrección del desempeño de actividades.

Los controles que en la actualidad aplica la empresa no son suficientes, si tenemos en cuenta que existen anomalías en la prestación de servicios y en el buen estado de los equipos, por falta de programas de control.

El personal de la empresa no esta lo suficientemente motivado, y lo podemos ver en las respuestas que se obtuvieron en el cuestionario desarrollado dentro de la empresa. Los directivos CONSTRUEQUIPOS, deben de actividades para mejorar el clima empresarial reinante en la actualidad.

6. SUGERENCIAS

La empresa CONSTRUEQUIPOS cuenta con una infraestructura y unos equipos de buena calidad, que le permiten ampliar la prestación de su servicio y no solo puede dedicarse al alquiler de estos equipos, sino que también puede ofrecer sus servicios como constructora, lo cual seguramente ampliaría la demanda que actualmente tiene en esta zona del país, además generaría una buena cantidad de empleo, que contribuiría con el desarrollo económico y social de los pobladores de esta región.

Se le sugiere al Gerente y personal administrativo, hacer un seguimiento, para que se pueda verificar la información y el resultado del análisis que se presenta en esta propuesta, con el fin de que se estudie la posibilidad de desarrollarla dentro de la organización de la empresa.

Es importante que la dirección de la empresa, centre su atención en la motivación de su personal. Con las actividades anteriormente planteadas, se lograría detectar las necesidades e inquietudes del recurso humano con el que hoy cuenta la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- ARBELAEZ, JOAQUÍN Y MEJIA, JAIME, fundamentos de derecho comercial y tributario 2ª ED. Editorial MACGRAW HILL 1.996 228 paginas.
- ARBELAEZ, JOAQUÍN Y MEJIA, JAIME, fundamentos del derecho comercial y tributario 2ª ED. Editorial MACGRAW HILL 1.996 / 228 paginas.
- CHIAVENATO IDALBERTO. Administración de recursos humanos / quinta edición. Editorial MAC GRAW HILL
- BIERMANN ENRIQUE. Metodología de la Investigación y Trabajo Científico, Unisur, Santa fe de Bogota 1.996
- CONTROL DE OPERACIONES Y PROCESO. CARLOS HERNANDO GODOY TÉLLEZ. Unisur
- GARY Dessler / Administración de personal / Sexta edición
- INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA. HERNANDO LOAIZA GALLON. Escuela Superior de Administración Publica. ESAP
- JAMES A. F. STONER / R. EDWARD FREEMAN / DANIEL R. GILBERT, JR / Administración / sexta edición
- MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. ENRIQUE OGLIASTRI. Tercera edición 1.997
- MARCEL MOIOSSON / control presupuestal / ediciones Deusto
- MÉNDEZ A. CARLOS, Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación 3 ED. Editorial MACGRAW HILL 2002, 246 Pág..
- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DEL TRABAJO CIENTÍFICO. Unisur, ENRIQUE BIERMANN

- RAMÍREZ CARDONA CARLOS. Teorías y Enfoques sobre la Administración. Unisur, Bogota 1.994
- SABOGAL SABOGAL OMAR, Procesos Administrativos UNISUR 1.994

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA ASIGNACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS EMPLEADOS

Marque relleno el ovalo correspondiente a la respuesta seleccionada en cada una de las preguntas.

1. Las funciones que realiza actualmente en la empresa, le han sido asignadas:

- Por escrito
- Verbalmente

2. Usted reconoce exactamente cuáles son sus funciones, responsabilidades y nivel Jerárquico?.

- SI
- NO

3. Recibe Usted algún estímulo motivacional, por parte de la empresa como:?

- Capacitación (seminarios, cursos, talleres, etc)
- Incentivos (días de descanso, gratificaciones, comisiones, etc)
- Reconocimientos (por buen desempeño, por fecha especial)
- Ninguno

4. De presentársele una nueva oportunidad laboral con las mismas condiciones económicas, la aceptaría porque tendría:

- Sus funciones definidas
- Contaría con estímulos motivacionales
- Se le tendría en cuenta sus sugerencias
- Tendrá oportunidad de ascender

5. En el desarrollo de sus funciones, se distingue por:

- Cuidar y darle el uso adecuado a los equipos
- Es eficiente y responsable en el desarrollo de las funciones
- Tener en cuenta la satisfacción del cliente

5. Poseer un buen estado de animo en el desarrollo de sus funciones

6. Califique el tratamiento que recibe por parte de los mandos superiores

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

ANEXO B

RESULTADOS OBTENIDOS EN EL CUESTIONARIO REALIZADO A LOS EMPLEADOS DE CONSTRUEQUIPOS

1. ¿Las funciones que realiza actualmente en la empresa han sido asignadas mediante?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual de funciones	0	0
Contrato	2	25%
Verbalmente	6	75%
	8	100%

2 ¿Usted reconoce exactamente cuales son sus funciones, responsabilidades y nivel de jerarquía?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	37.5%
NO	5	62.5%
	8	100%

3. ¿Recibe usted algún estímulo motivacional, por parte de la empresa como?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación	1	12.5%
Incentivos	1	12.5%
Reconocimiento		
Ninguno	6	75%
	8	100%

4. De presentársele una nueva oportunidad laboral con las mismas condiciones económicas, la aceptaría porque, tendría:

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Funciones definidas	1	12.5%
Estímulos	4	50.0%
Se le tiene en cuenta	1	12.5%
Ascenso	2	25 %
	8	100%

5. En el desarrollo de sus funciones se distingue por:

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cuidar	2	25 %
Ser eficiente	4	50.0%
Satisfacción del cliente	1	12.5%
Estado de animo	1	12.5%
	8	100%

6. Califique el tratamiento que recibe por parte de los mandos superiores

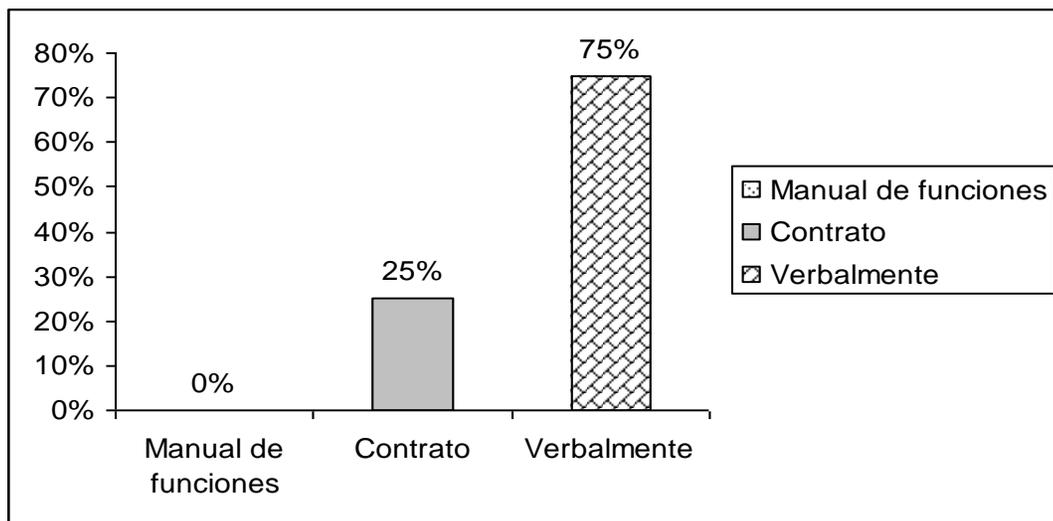
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	12.5 %
Muy bueno	1	12.5.0%
Bueno	5	62.5%
Regular	1	12.5%
Malo		
	8	100%

2.1 RESULTADOS OBTENIDOS

El análisis del cuestionario desarrollado arroja los siguientes resultados, (ver en el anexo B las tablas de resultado o fuente de las siguientes graficas).

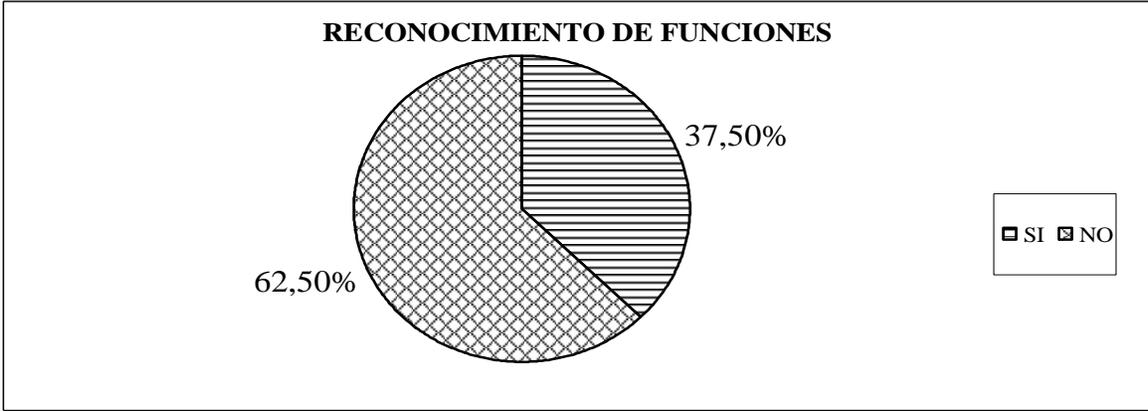
Pregunta numero 1

TIPO DE CONTRATO



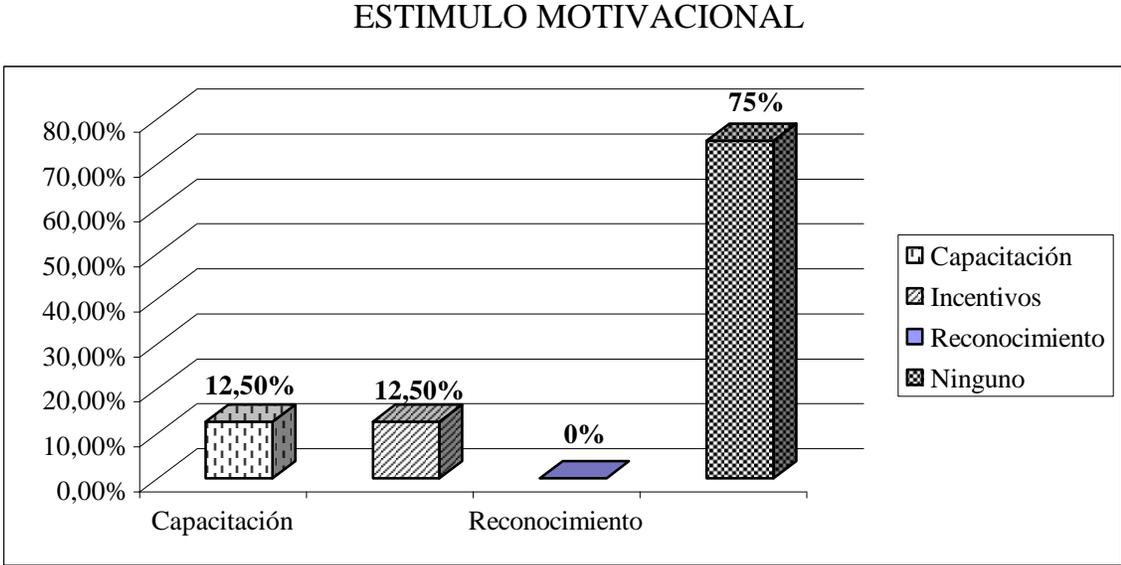
El 75 % de los empleados de la empresa, desarrolla sus funciones, porque esta les son encomendadas verbalmente.

Pregunta número 2



El 62.5% de los empleados de la empresa no tiene establecido sus funciones

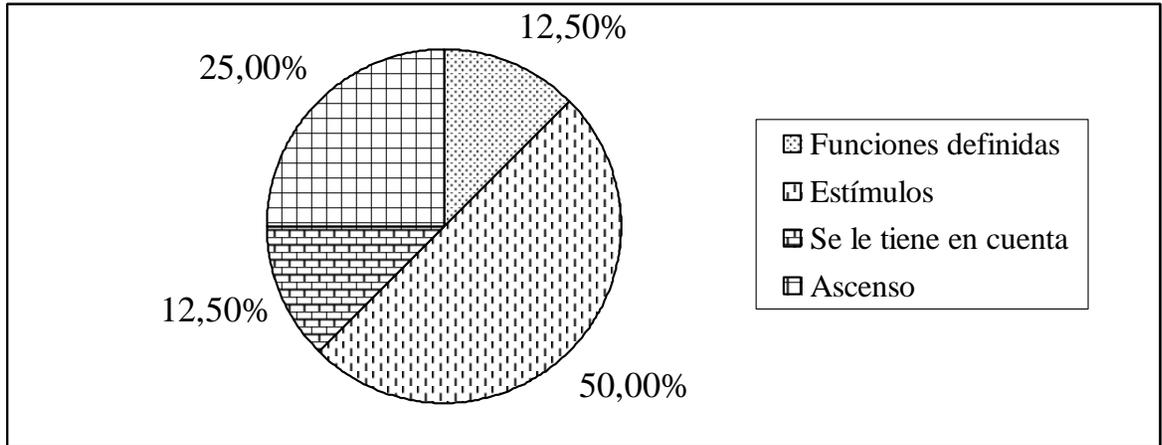
Pregunta número 3



El 75% de los empleados no recibe estímulo motivacional por parte de la empresa.

Pregunta número 4

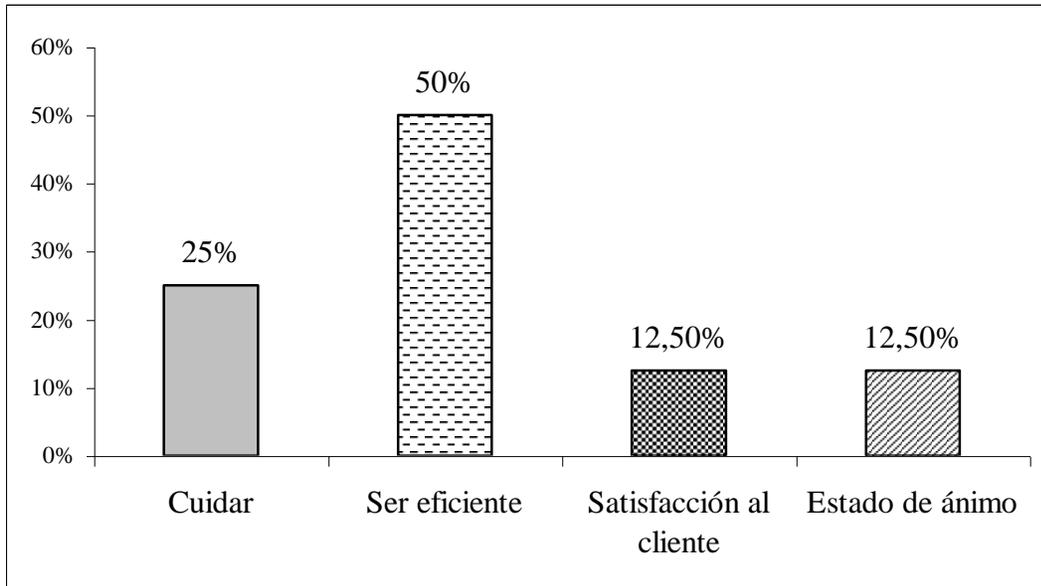
CONDICIONES LABORALES



El 50% de los empleados desea contar con estímulos dentro de la empresa.

Pregunta número 5

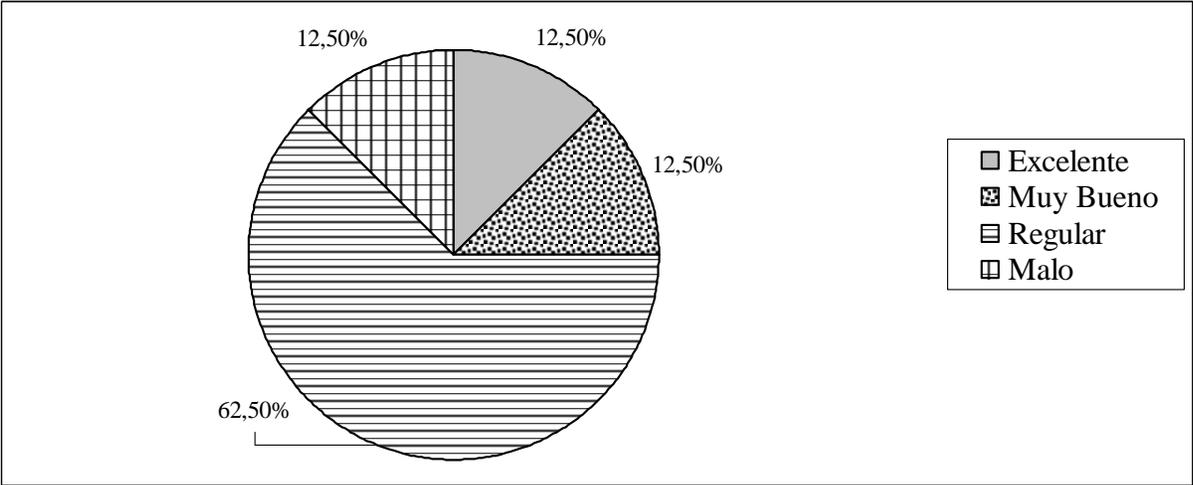
DISTINCIONES LABORALES



El 50% de los trabajadores desarrolla sus funciones eficientemente.

Pregunta número 6

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



La comunicación entre al Área de Operaciones y el Área Administrativa es Excelente en un 12.5%.