

**TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS
RESIDENCIALES**



JAVIER PEÑA JAVELA

COD. D5200702

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de

Especialista en Alta Gerencia

Asesor:

EDUARDO PADILLA BELTRAN

Líder Grupo de Investigación y PIDES

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
BOGOTÁ D.C. - COLOMBIA
OCTUBRE DE 2016**

Tabla de Contenido

1.	Objetivos.....	6
1.1.	Objetivo General:.....	6
1.2.	Objetivos Específicos:.....	6
2.	Justificación.....	7
3.	Toma De Decisiones Gerenciales En Empresas Constructoras.....	8
3.1.	Toma de decisiones:.....	8
3.1.1.	Definición:.....	8
3.2.	Decisiones estratégicas:.....	8
3.3.	Decisiones administrativas:.....	9
3.3.1.	Planeación:.....	10
3.3.2.	Organización:.....	10
3.3.3.	Dirección:.....	11
3.3.4.	Control:.....	12
3.4.	Decisiones operativas:.....	13
3.5.	Decisiones financieras:.....	14
4.	Sistema Integral de Gestión FYS CONSTRUCCIONES S.A.S.....	15
4.1.	Misión:.....	15
4.2.	Visión:.....	16
5.	Encuesta Y Entrevista A Directivos.....	17
6.	Análisis e interpretación de resultados.....	18

7.	Conclusiones.....	21
8.	Recomendaciones.....	22
9.	Bibliografía.....	23

Resumen

El siguiente trabajo tiene como objetivo determinar decisiones para la gerencia de una empresa constructora en edificaciones residenciales, para tal fin se realizará el análisis del funcionamiento y desarrollo de una empresa constructora del sector, dicho análisis se llevara a cabo durante un periodo de 15 días, el cual se apoya en el sistema de gestión, documentos de diferentes autores, revistas, artículos y entrevistas.

Los resultados obtenidos evidencian un análisis de las dificultades que presenta la gerencia en la toma de decisiones asertivas, por el uso inadecuado de su sistema de gestión. Como resultado de los hallazgos se hace una serie de recomendaciones que ayudará a los directivos de la empresa investigada y demás constructoras, a tomar las decisiones propicias en el momento indicado.

PALABRAS CLAVES: TOMA DE DECISIONES, ADMINISTRACIÓN, SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN, EMPRESAS CONSTRUCTORAS.

Abstract

The following work takes as a target to determine decisions for the management of a construction firm in residential buildings, for such an end there will be realized the analysis of the functioning and development of a construction firm of the sector, the above mentioned analysis will be carried out during a period of 15 days, which rests on the system of management, documents of different authors, magazines, articles and interviews..

The results obtained show an analysis of the difficulties presented by management in the making of assertive decisions, due to the inadequate use of its management system. As a result of the findings a series of recommendations is made that will help the managers of the investigated company and other constructors to make the right decisions at the indicated time

KEYWORDS: DECISION-MAKING, MANAGEMENT, INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM, CONSTRUCTION COMPANIES.

Introducción

Se considera que el éxito de las mejores compañías del mundo se debe a la toma de decisiones gerenciales de sus líderes. En la industria de la construcción, un aspecto que recibe gran atención es la toma de decisiones asertivas para este tipo de organizaciones. Por ende, es importante comprender los conceptos de estrategia, administración, operación y financieros, complementados con un buen Sistema Integral de Gestión (SIG)

El estudio se realiza específicamente para las empresas constructoras de vivienda, con el fin de seguir la línea argumentativa se observa el sistema integral de gestión de una empresa constructora del sector.

Los resultados hacen referencia a la toma de decisiones como estrategia empresarial, en ellos se resaltan los elementos y áreas que la facilitan, siendo indispensables para el correcto y normal desarrollo de una empresa constructora.

1. Objetivos

A continuación se presentan el objetivo general, y específicos de la investigación:

1.1. Objetivo General:

Comprender los conceptos de estrategia, administración, operación y financieros, apoyados en un buen Sistema Integral de Gestión (SIG).

1.2. Objetivos Específicos:

- Identificar y sugerir un estilo de decisiones gerenciales que mejore la administración de proyectos en las empresas constructoras de vivienda del sector.
- Analizar el estado actual de funcionamiento de una empresa del sector construcción en vivienda.
- Realizar una descripción general cómo la dirección y la gerencia de **FYS CONTRUCCIONES S.A.S.** realiza los procesos de planificación, organización, liderazgo, motivación, control, información para la toma de decisiones, resolución de problemas, iniciativa y comunicación.

2. Justificación

Con el presente estudio se pretende identificar los elementos relevantes en la toma de decisiones gerenciales en empresas constructoras de vivienda, la forma como se ha ido convirtiendo en un indicador de impacto en las empresas, el cual al ser aplicado de forma óptima y eficiente, incide de manera positiva como pieza clave de éxito en el mejoramiento empresarial y laboral.

Este análisis es de interés para los directivos de empresas constructoras, ya que sugiere un estilo en la toma de decisiones, desde la perspectiva de la administración de proyectos.

El estudio es viable debido a que se dispone de información sobre la toma de decisiones a nivel gerencial, en las empresas constructoras de vivienda del sector.

3. Toma De Decisiones Gerenciales En Empresas Constructoras

3.1. Toma de decisiones:

3.1.1. Definición:

Benavides (2004) afirma que la toma de decisiones implica necesariamente varias alternativas para solucionar los problemas con el fin de aprovechar las oportunidades que se presentan dentro de la organización.

La mayoría de los problemas, son recurrentes en empresas y organizaciones, esto hace que la toma de decisiones sea eficiente y efectiva para cada uno de los niveles que se tengan en las empresas y organizaciones.

Actualmente existen muchas formas, en la que los grupos de trabajo pueden tomar diferentes decisiones sobre los distintos problemas que se tengan dentro de las organizaciones como la Mesa redonda, el Philips 66, lluvia de ideas, con estos se podrán obtener mejores resultados.

3.2. Decisiones estratégicas:

Betancourt (2006) en *Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma*. Considera que la Gestión o Decisión Estratégica Organizacional, basada en el “Poder de la Gente”, establece que:

Cada Gerente o Líder es quien debe generar dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. Entonces, aparecen nuevos conceptos que no estaban dentro de los conceptos de la Planificación Estratégica tradicional, los cuales se han venido manejando por las Grandes Corporaciones durante los últimos 20 ó 25 años y ha dado buenos resultados dentro de la situación mundial existente; sin embargo, hay que tener presente, que los tiempos siguen cambiando a pasos más acelerados, por eso entran a formar parte de la planificación nuevos conceptos, que, el primero, las estrategias de la organización son responsabilidad de cada Gerente, ya los planes corporativos no son cuestión del poder central, sino que ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la responsabilidad, dentro de su gestión, de actuar

estratégicamente para lograr los objetivos. Las estrategias deben responder a la Visión y la Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa. Segundo, se habla de estrategias anticipativas y adaptativas. Las estrategias adaptativas sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno y que son parte de nuestra realidad, pero las estrategias anticipativas sirven para ser promotores del cambio y hacer que la competencia tenga que cambiar al ritmo que impongamos nosotros, introduciendo lo que llamaremos la Empresa Proactiva. Las estrategias adaptativas nos permiten sobrevivir, pero las estrategias anticipativas nos permiten ser competitivos. (Betancourt, 2006)

3.3. Decisiones administrativas:

Chiavenatto (2001) en *Administración, Teoría, proceso y práctica*, considera que en el proceso administrativo se encuentran inmersas categorías como planeación, organización, dirección y control, cuando éstas categorías se manejan por separado se cumplen funciones administrativas pero no se llega al proceso; el proceso se determina como un cambio continuo dinámico de interacción. Es decir, el todo es mayor que la suma de las partes con el fin de poner en marcha la estrategia empresarial. Por esto se dan los siguientes pasos:

1. Definir objetivos empresariales
2. Formular estrategia a desarrollar
3. Analizar ambiente y medios

Debido a lo anterior Chiavenatto presenta el siguiente cuadro:

PROCESO ADMINISTRATIVO EN LOS DIFERENTES NIVELES DE LA EMPRESA				
Niveles de actuación.	Planeación	Organización	Dirección	Control
Institucional	Determinación de objetivos y planeación de la estrategia.	Diseño de la estructura organizacional.	Política, directrices y conducción del personal.	Controles globales y evaluación del desempeño empresarial.
Intermedio	Planeación táctica y asignación de recursos.	Estructura de órganos y cargos. Rutinas y procedimientos	Gerencia y aplicación de recursos para establecer la acción empresarial y lograr el liderazgo	Controles departamentales y evaluación del desempeño departamental.

Operacional	Planes operacionales.	Métodos y de procesos de trabajo y de operación	Dirección, supervisión y motivación del personal.	Controles Individuales y evaluación del desempeño individual.
-------------	-----------------------	---	---	---

Cuadro 1. Fuente: Administración, Teoría, proceso y práctica.

Por tanto, “cada nivel organizacional debe cumplir un papel en la acción empresarial destinada a poner en marcha la estrategia” (Chiavenatto, 2001, p. 132)

Los conceptos administrativos son comunes en todas las empresas y en la industria de la construcción, sus principios se desarrollan en forma natural. Ante una situación imprevista, un grupo de personas reacciona de muy diferentes maneras; el común denominador de aquellos que le superan está conformado por el desarrollo de cuatro acciones básicas, planear, organizar, dirigir y controlar resultados.



Diagrama 1. Fuente: Administración, Teoría, proceso y práctica.

3.3.1. Planeación:

Ortiz (2013) en mapa de procesos de planeación, expone que:

En el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la Planeación, la cual para consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización. La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc. "Planeación" significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría. El auditor plantea desempeñar la auditoría de manera eficiente y oportuna. (Ortiz, 2013)

3.3.2. Organización:

Carpio (2016) considera que:

Una vez que el trabajo de una empresa crece más allá de la capacidad de trabajo de un solo individuo, una organización se hace necesaria. Se deben asignar varios trabajos a diferentes personas y coordinar sus esfuerzos (...) A medida que la empresa crece, el proceso de organización lleva a la formación de departamentos y divisiones, cada cual con una misión particular. Es aquí donde el administrador debe poner en práctica algunos de los principios fundamentales de la organización. (...) Uno de ellos es el determinar la forma de organización. La organización dentro de una empresa se representa como una pirámide. Es generalmente recomendable que la altura de ésta no sea muy grande para así tener un flujo. En realidad, el grado de descentralización de la empresa, variará con las condiciones propias de ella, pero en general, no será una situación de absoluta centralización o de completa descentralización. Como regla puede decirse, que la determinación del grado de descentralización se hará después de analizadas las siguientes preguntas: a) ¿Quién conoce los datos sobre los cuales se basará la decisión, o quién puede conseguirlos más rápidamente? b) ¿Quién tiene mayor capacidad para tomar decisiones? c) ¿Deberán tomarse decisiones rápidas debido a algunas condiciones locales? d) ¿Deberán coordinarse las actividades locales con otras actividades de la empresa? e) ¿Qué tan significativa es la decisión? f) ¿Qué tan ocupados están los individuos a quienes se les asignaría la facultad de la toma de decisiones? g) ¿Se aumentará la iniciativa y actitudes en general si se aumentara la descentralización? (Carpio, 2016)

3.3.3. Dirección:

García (2014) en *controlar y dirigir*, comprende que:

La influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. Los elementos del concepto son: (1) ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional. (2) motivación. (3) guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados. (4) comunicación. (5) supervisión. (6) alcanzar las metas de la organización. (García, 2014)

En principios Básicos de la administración (2010) afirman que es importante que la gerencia como dirección analice las siguientes preguntas:

- ¿Cómo manejo a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?
- ¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?
- ¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

3.3.4. Control:

Pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

En auditoría y control (2014) contextualizan:

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema: Henry Fayol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede. También hay otras connotaciones para la palabra control: Comprobar o verificar; Regular; Comparar con un patrón; Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar); Frenar o impedir.

En Relaciones Humanas en la empresa, consideran que es importante que la gerencia analice las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?
- ¿Cómo deben controlarse estas actividades?

- ¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?
- ¿Cuándo la organización está desempeñándose de manera efectiva?

3.4. Decisiones operativas:

En Decisiones operativas (2007) Las:

Decisiones operativas son las que se toman de modo habitual en la compañía, son más rutinarias, son responsabilidad de los mandos intermedios, y rara vez una decisión operativa compromete el futuro de la compañía. Son por estas razones por las que la dirección general presta más atención a las decisiones estratégicas que a las operativas. Sin embargo, si bien es cierto que cada decisión operativa aisladamente no es de gran importancia, es el conjunto de todas estas decisiones las que muchas veces tiene un impacto mayor que otras decisiones importantes. Una compañía debe preocuparse tanto de definir su estrategia como de ponerla en práctica a través de múltiples pequeñas decisiones. Por lo que la dirección general debe preocuparse de los dos tipos de decisiones. Conocer la operativa diaria de su compañía es síntoma de calidad directiva. Le permite a un directivo saber las dificultades con las que se encuentra su gente en el día a día. Transmite la seguridad entre su gente de que cuando la dirección toma decisiones tiene en cuenta las posibles dificultades para poder implantarlas. Por el contrario, el directivo que desconoce el día a día operativo de su empresa, no se entera de lo que está pasando. No transmite confianza en su gente. Es muy ineficaz. (Núñez, 2007)

3.5. Decisiones financieras:

Diversos autores difieren en el concepto de planeación financiera, dentro de los cuales se mencionan los siguientes:

“La planeación financiera es una herramienta que aplica, el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada o social o mixta y que sirve de base para tomar decisiones acertadas”. (Moreno, 2002, p.7)

“La planeación financiera significa analizar significa analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones, en las diversas secciones de inversión, financiamiento y dividendos y analizar los efectos de las varias alternativas”. (Van Horne & Wachowicz, 2002)

La planeación financiera establece normas de cambio para la empresa. Los cuales deben incluir:

- Una identificación de los Objetivos de la empresa.
- Un análisis de las diferencias entre estos objetivos y la condición financiera actual de la empresa.
- Un informe de las acciones necesarias para que la empresa logre sus objetivos financieros.
- La política monetaria, tributaria y salarial y de comercio exterior que incidirán en las proyecciones.

Por lo anterior la planeación financiera es una herramienta de análisis que determina las necesidades financieras y la forma en que habrán de satisfacerse en una entidad económica y así tener un equilibrio financiero estable.

4. Sistema Integral de Gestión FYS CONSTRUCCIONES S.A.S.

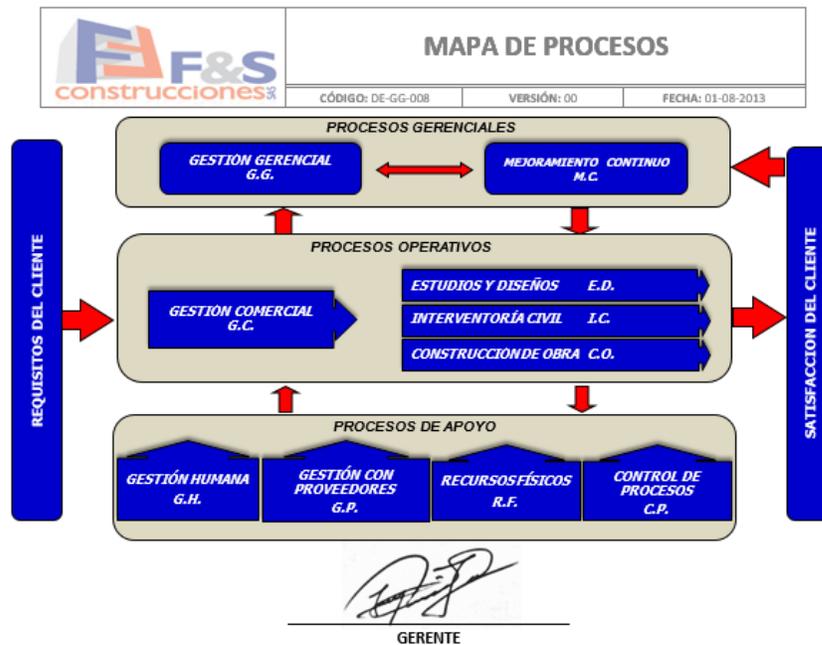


Diagrama 2. Fuente: Elaboración propia.

4.1. Misión:

FYS CONSTRUCCIONES S.A.S. es una empresa dedicada a contratar y ejecutar proyectos de ingeniería civil en todas sus ramas, en el sector público, privado e hidrocarburos a nivel Departamental, Nacional e Internacional, con el fin de brindar una mejor calidad de vida y satisfacer las necesidades de la nuestros clientes, con estándares de alta calidad, dando cumplimiento a las normas establecidas y leyes vigentes, bajo la experiencia y capacidad técnica, ética y profesionalismo de nuestro equipo de trabajo, logrando así cumplir con las expectativas esperadas y comprometidos a un mejoramiento continuo.

4.2. Visión:

FYS CONSTRUCCIONES S.A.S. proyecta para el 2020 posicionarse y fortalecer su participación y reconocimiento a nivel nacional, por su efectividad en los diversos proyectos de ingeniería civil, garantizando los valores que nos identifica como el respaldo, calidad, eficiencia, cumplimiento de especificaciones, normativas aplicables y planes de trabajo al mejor costo, alcanzando un importante crecimiento patrimonial y social.

5. Encuesta Y Entrevista A Directivos

Se realizó una encuesta de 22 preguntas (ver Anexo A) a los tres (3) socios de la empresa seleccionada quienes son los responsables del desarrollo del proyecto actual en ejecución.

Estas entrevistas se realizaron de manera individual y en el lugar de trabajo de cada uno de los directivos, logrando con esto interactuar con el normal desarrollo de las funciones cotidianas de sus puestos y al mismo tiempo dar más alternativas de indagación al investigador.

Las entrevistas se basaron en las encuestas realizadas, pero se realizaron de manera espontánea y amana de conversatorio, donde cada uno de los directivos pudo expresar sus opiniones.

6. Análisis e interpretación de resultados

6.1. Análisis de los resultados de la encuesta:

Pregunta 1: El 100% de los directivos participa activamente en la programación de los tiempos de descanso y laborales de su personal, según su volumen de trabajo pronosticado.

Pregunta 2: El 100% de los directivos establece metas a su personal para lograr los objetivos propuestos.

Pregunta 3: Usualmente el personal trabaja con el máximo de eficiencia global haciendo un uso racional de los recursos asignados, en función de los planes, especificaciones y requerimientos.

Pregunta 4: 2 de los 3 directivos normalmente frecuentemente es ejemplo de integridad moral y servicio. El otro directivo promulga muy poco el ejemplo de integridad moral y servicio.

Pregunta 5: Los directivos en pocas ocasiones han tenido quejas con relación a ellos a excepción de uno que frecuentemente se han suscitado quejas con relación a él.

Pregunta 6: El 100% de los directivos muestran capacidad creativa para mejorar los sistemas existentes.

Pregunta 7: Los directivos persistentemente motivan a su personal en cuanto a las proyecciones continuas que desarrolla la empresa para su mayor provecho.

Pregunta 8: Los directivos normalmente son un ejemplo para su personal en conocimiento técnico y especializado en su área.

Pregunta 9: Algunas veces los directivos ejercen el control necesario sobre las ausencias, tardanzas y disciplina de sus trabajadores.

Pregunta 10: Algunas veces los directivos demuestran tener control sobre las formas y medios para lograr su trabajo organizado.

Pregunta 11: El 100% de los directivos siempre mantienen un sistema de registro para efectuar el seguimiento de los trabajadores delegados o pendientes.

Pregunta 12: El 100% de los directivos siempre dan seguimiento a los objetivos trazados para lograrlos en el próximo periodo de evaluación por parte de su personal.

Pregunta 13: El 100% de los directivos siempre supervisan que el departamento tenga los materiales y herramientas necesarias de trabajo.

Pregunta 14: Los directivos normalmente a excepción de uno, investiga y reúne datos antes de tomar decisiones.

Pregunta 15: 2 de los 3 directivos perciben que siempre toman decisiones objetivas y acertadas. El otro frecuentemente percibe que siempre toma decisiones objetivas y acertadas.

Pregunta 16: Algunas veces los directivos toman las decisiones en el momento oportuno.

Pregunta 17: el 66% de los directivos a menudo tienen la capacidad para resolver situaciones en el corto y largo plazo que exigen definir cursos de acción considerando el contexto de políticas de la organización.

Pregunta 18: La mayoría de los directivos siempre tienen la capacidad para pasar a la acción asumiendo riesgos para alcanzar objetivos en los planes, programas y proyectos establecidos en su área.

Pregunta 19: El 66% de los directivos siempre reporta anomalías o sucesos que son de inherencia del Supervisor o Gerente de Recursos Humanos en cuanto a los controles y medidas, el otro directivo algunas veces reporta.

Pregunta 20: El 100% de los directivos siempre efectúan las reuniones requerida con su personal.

Pregunta 21: El 100% de los directivos siempre mantienen informado a su personal sobre nuevos procedimientos y políticas.

Pregunta 22: El 100% de los directivos siempre promueven el uso de los medios de comunicación de la empresa: mural, participación en las reuniones, semanales.

7. Conclusiones

FYS CONSTRUCCIONES S.A.S cuenta con un Sistema Integral de Gestión, que permite evidenciar sus fortalezas, debilidades y mejoras, para aumentar su competitividad en el mercado de la región.

FYS CONSTRUCCIONES S.A. cuenta con un buen manejo en los métodos de planificación, organización, control, iniciativa y comunicación.

Se debe implementar estrategias de liderazgo y motivación en los indicadores de ejemplos de moral y servicio y también disminuir el indicador quejas relacionadas con los directivos de FYS CONSTRUCCIONES S.A.

Se refleja que no existe un control adecuado en las ausencias, tardanzas e indisciplina de los trabajadores como también se debe reforzar las formas y medios del trabajador para incrementar la organización en la compañía FYS CONSTRUCCIONES S.A.

Las fuentes de información no siempre son de consulta para los directivos en la toma de decisiones, por lo cual se debe resaltar la importancia de investigar y reunir datos para las decisiones gerenciales.

La encuesta realizada se contestó a conciencia y de manera imparcial por los mismos sin ocultar información, buscando evidenciar cuáles son sus mayores deficiencias, para implementar las acciones correctivas y preventivas al respecto.

Los resultados y recomendaciones del presente trabajo fueron socializados con los directivos de la organización.

8. Recomendaciones

Dada la innumerable cantidad de técnicas y herramientas disponibles para la implementación, gestión y mejoramiento, en un Sistema Integral de Gestión, se recomienda la investigación y estudio juicioso del mismo.

Se recomienda involucrar al personal de la organización en su proyecto de implementación, con el fin de desarrollar sentido de pertenencia.

Es importante involucrar todo el personal de la organización, en las capacitaciones relacionadas con su perfil laboral.

9. Bibliografía

Fys construcciones s.a.s. (2013). Sistema integral de gestión. Colombia, Huila.

Quiroa Morales, C. I. (2014). Tesis Toma De Decisiones Y Productividad Laboral. Campus de Quetzaltenango, Universidad Rafael Landivar

Garcia, R. (2011). Tesis productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo. México: club universitario

ANEXO 1.

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA											
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA											
PROYECTO DE GRADO											
JAVIER PEÑA JAVELA											
											
ENCUESTA A DIRECTIVOS DE LA EMPRESA SELECCIONADA		NUNCA		CASI NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE	
Resumen de la encuesta realizada a los tres (3) socios de la empresa seleccionada		1		2		3		4		5	
Pregunta		Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
PLANIFICACION											
1	Participa efectivamente en la programación de las vacaciones y horario de todo su personal según el volumen de trabajo pronosticado?									3	100%
2	Establece las metas de forma puntual y adecuada a cada miembro de su personal?									3	100%
ORGANIZACIONAL											
3	Capacidad para lograr que el sector a su cargo trabaje con el máximo de eficiencia global haciendo un uso racional de los recursos asignados, en función de los planes, especificaciones y requerimientos.							3	100%		
LIDERAZGO Y MOTIVACION											
4	Es ejemplo de integridad moral y servicio?			1	33%			2	66%		
5	Se ha suscitado quejas con respecto a las relaciones			2	66%			1	33%		
6	Demuestra capacidad creativa para mejorar los sistemas existentes?									3	100%
7	Motiva persistentemente a su personal en cuanto a las proyecciones continuas que desarrolla la empresa para su mayor provecho?							3	100%		
8	Es un ejemplo para su personal en conocimiento técnico o especializado en su área?							3	100%		
CONTROL											
9	Ejerce el control necesario sobre las ausencias, tardanzas y disciplina de sus trabajadores?					3	100%				
10	Demuestra tener control sobre las formas y medios para lograr su trabajo organizado?					3	100%				
11	Mantiene un sistema de registro para efectuar el seguimiento de los trabajadores delegados o pendientes?									3	100%
12	Da seguimiento a los objetivos trazados para lograrlos en el próximo periodo de evaluación por parte de su personal?									3	100%
13	Supervisa que el departamento tenga los materiales o herramientas necesarias de trabajo?									3	100%
TOMA DE DECISIONES											
14	Investiga y reúne datos antes de tomar decisiones?					1	33%	2	66%		
15	Sus decisiones son objetivas y acertadas?							1	33%	2	66%
16	Toma las decisiones en el momento oportuno?					2	66%	1	33%		
RESOLUCION DE PROBLEMAS											
17	Capacidad para resolver situaciones en el corto y largo plazo que exigen definir cursos de acción considerando el contexto de políticas de la organización					1	33%	2	66%		
INICIATIVA											
18	Capacidad para pasar a la acción asumiendo riesgos para alcanzar objetivos en los planes , programas y proyectos establecidos en su área							1	33%	2	66%
COMUNICACIÓN											
19	Reporta anomalías o sucesos que son de inherencia del Supervisor o Gerente de Recursos Humanos en cuanto a los controles y medidas?					1	33%	2	66%		
20	Efectua las reuniones requerida con su personal?									3	100%
21	Mantiene informado a su personal sobre nuevos procedimientos y políticas?									3	100%
22	Promueve el uso de los medios de comunicación de la empresa: mural, participación en las reuniones, semanales, etc.?									3	100%