

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL
DE UNA CONSTRUCTORA CON SEDE EN
AMAZONAS**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

Nathaly Lucila Silva Sánchez

Chiclayo, 4 de mayo de 2016

**PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL
DE UNA CONSTRUCTORA CON SEDE EN
AMAZONAS**

POR:

Nathaly Lucila Silva Sánchez

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Rocío Saavedra Yorente
Presidente de Jurado

Lic. Liliana Dejo Aguinaga
Secretaria de Jurado

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2016

DEDICATORIA

Dedicó mi proyecto de tesis al padre celestial, quien me guía diariamente y brinda la sabiduría y su amor incondicional, pues sabemos que todo lo que hacemos gira alrededor de él y lo que logre y lograre en mi vida se lo debo únicamente a él. Para Dios.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios todo poderoso por permitirme terminar mi carrera profesional. A mis padres y hermano Alex por su apoyo incondicional a mis hermanos por estar siempre apoyándome y a mis tíos. Agradezco a la constructora por darme las facilidades de ingresar a sus establecimientos y a mi asesor Rafael Camilo Girón Córdova por brindarme la ayuda necesaria para culminar satisfactoriamente mi proyecto de tesis.

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo, elaborar una propuesta de rediseño organizacional para la constructora con sede en Amazonas.

El proceso de recolección de información se realizó a través de encuestas a los gerentes, también a los trabajadores y entrevistas a profundidad a los gerentes.

Para ver como estaba la empresa en sus diferentes áreas y frente a la competencia, como instrumentos secundarios: usamos recolección de datos de los diferentes libros, tesis, revistas, base de datos y de páginas informativas en internet; también se usó el método de observación con el fin de ver si nuestros trabajadores tenían claras sus funciones y el concepto de la empresa y para saber qué opinan.

En conclusión, la empresa en estudio no contaba con una estructura y perfil de cada trabajador en físico y cuenta con una cultura autoritaria, con la información recolectada hemos desarrollado una propuesta de rediseño organizacional para la constructora con sede en Amazonas con la finalidad de establecer funciones adecuadas para los trabajadores y un mejor desempeño en sus labores.

Palabras claves: Rediseño organizacional, Estructura, Cultura autoritaria.

ABSTRACT

The objective of this research is to develop a proposal for an organizational redesign for the construction company based in Amazonas.

The information gathering process was carried out through surveys of managers, also the workers and in-depth interviews with managers.

To see how the company was in its different areas and in front of the competition, as secondary instruments: we use data collection of different books, theses, magazines, database and information pages on the Internet; We also used the method of observation to see if our workers were clear about their functions and the concept of the company and to know what they think.

In conclusion, the company under study did not have a structure and profile of each worker in physical and has an authoritarian culture, with the information collected we have developed a proposal of organizational redesign for the construction company based in Amazonas with the purpose of establishing functions suitable for the workers and a better performance in their work.

Keywords: Organizational redesign, Structure, authoritarian Culture.

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
I.INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Marco conceptual.....	14
2.3. Definición de términos básicos.....	49
2.4. Frecuencia de información a la Empresa para dar a conocer los avances de esta investigación y coordinar futuras acciones	50
III. MATERIALES Y MÉTODOS	51
3.1. Tipo y diseño de investigación	51
3.2. Métodos.....	53
IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	54
4.1. Análisis de resultados de las encuestas a los trabajadores	55
4.2. Discusión.....	68
4.3. Propuesta de rediseño organizacional para la constructora con sede en Amazonas	79
4.4. Definir el perfil del puesto para cada unidad orgánica	81
4.5. Elaborar el Manual de operación y funciones para cada puesto de trabajo.....	86
V. CONCLUSIONES.....	100
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
VII. ANEXOS	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. La Matriz Foda	40
Tabla N°2. Estilos de liderazgo	46
Tabla N°3. Identificación y Operacionalización de Variables.....	52
Tabla N°4 Análisis cuantitativo será realizado de esta manera	55
Tabla N° 5. Análisis cuantitativo será realizado de esta manera	63
Tabla N°6. Comparación de apreciaciones entre las entrevistas a los dueños de la constructora.	67
Tabla N° 7. Análisis Situacional (Foda).....	77
Tabla N° 8. Consolidación de los porcentajes relacionándolos con los promedios ponderados.....	78
Tabla N° 9. Puesto Gerente general.....	81
Tabla N° 10. Puesto Sub gerente general	82
Tabla N° 11. Puesto Secretaria	83
Tabla N° 12. Puesto Administrador	84
Tabla N° 13. Puesto Ingeniero supervisor	85
Tabla N° 14. Área funcional de la Gerencia general	87
Tabla N° 15. Competencias para el Gerente general	88
Tabla N° 16. Área funcional de la Sub gerencia	89
Tabla N° 17. Competencias para el Sub-gerente	90
Tabla N° 18. Área funcional de la Secretaria	91
Tabla N° 19. Competencia para la Secretaria	92
Tabla N° 20. Área funcional del Administración	93
Tabla N° 21. Competencia para el Administrador.....	94
Tabla N° 22. Área funcional de Contabilidad.....	95
Tabla N° 23. Competencia para el Contador	96
Tabla N° 24. Área funcional del Ingeniero especializado	97
Tabla N° 25. Competencia para el Ingeniero especializado.....	98
Tabla N° 26. Resumen de competencias por cargo.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1. Conceptualización de la organización.....	25
Figura N°2. Componentes del liderazgo.....	44
Figura N°3. Organigrama actual.....	54
Figura N°4. Tiene buena relación con sus compañeros de trabajo	56
Figura N°5. En su turno, se genera trabajo en equipo	56
Figura N°6. Se identifica con sus compañeros de trabajo.....	57
Figura N°7. Para usted es importante el trabajo en equipo para lograr un desempeño de calidad.....	57
Figura N°8. La relación que existe actualmente en su equipo laboral le ayuda a realizar efectiva y eficientemente su trabajo	58
Figura N°9. Cada miembro del equipo se siente valorado(a) y respetado(a) por su experiencia y punto de vista.....	58
Figura N°10. Se siente considerado (a) a la hora de la toma de decisiones.....	59
Figura N°11. Responde con seguridad y determinación al momento de enfrentar una crisis	59
Figura N°12. Como equipo analizan posteriormente cada una de las situaciones a las que se vieron enfrentados.	60
Figura N°13. Enfoca sus críticas a la situación concreta y al problema que allí se generan.....	60
Figura N°14. Se producen discusiones entre compañeros de trabajo al momento de tomar una decisión.....	61
Figura N°15. Entiende que cada integrante tiene una función específica dentro del turno, pero en los momentos de crisis existen problemas de coordinación dentro del equipo de trabajo al que pertenece.	61
Figura N°16. Sabe de la excesiva carga de trabajo que generan los turnos día a día, por ello siente que esa carga excesiva influye al momento de tomar una buena decisión cuando se ve enfrentado(a) a situaciones límites de crisis.	62
Figura N°17. Está bien definida la estructura jerárquica de su equipo de trabajo al momento de la toma de decisiones.....	62
Figura N°18. Organigrama actual de la constructora.....	80
Figura N°19. Organigrama actual de la constructora	86

I.INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas empresas ya tienen definida su estructura y el perfil de puesto para los trabajadores, como el adecuado clima laboral para el óptimo desempeño de estos. Es por ello que en la presente tesis se propuso un rediseño organizacional para mejorar el clima laboral de la empresa constructora en Bagua – Amazonas. Con el fin de que esta sea más consolidada.

En el siguiente trabajo se presentó la investigación sobre el rediseño organizacional. A partir de los datos obtenidos, se realizó una propuesta de perfil de puesto que facilitará conocer los intereses, actitudes y motivaciones de los profesionales frente al entorno laboral de la constructora.

La constructora es una pequeña empresa (PYME) dedicada al ramo de la edificación, fundada por dos emprendedores, con casi cinco años de experiencia ha podido entrar al mercado del ramo de la construcción trabajando con municipios en obras públicas y proyectos de infraestructura.

Actualmente esta empresa funciona sin una estructura organizacional adecuada, que depende de la intuición y experiencia de los propietarios, funciona sin tener una misión ni visión, tampoco existen políticas y lineamientos, adecuados para la administración y liderazgo puesto que ellos son ingenieros civiles y desconocen varios temas de la Administración, desconocen en qué consiste la mejora continua, el control total de la calidad, la organización horizontal, aplicación de la reingeniería, administración por objetivos, la organización inteligente, proyectos llave en mano, entre otros. Los dueños de la empresa, son conscientes de esta realidad, por lo que recibieron de buen grado el desarrollo de esta investigación.

La realidad de la empresa es que funciona sin una estructura formal, y por tanto, sin una correcta jerarquía, tal es así que no hay horarios ni delegación de tareas ni funciones de puesto por eso se requiere hacer un diseño de la organización pero este tendrá que ser con pautas y flexible al inicio de aplicarla, porque los trabajadores no están acostumbrados con reglas y va hacer brusco el cambio pero aun así se tendrá que aplicar porque sin esta la organización corre el riesgo de no cumplir con sus entregas ya que el dueño se encarga de hacerlo todo, y trata de adecuarse a esta realidad.

Con lo referido anteriormente se formuló la siguiente hipótesis el rediseño organizacional permitirá agilizar los procesos y una mejor toma de decisiones. Proponer un rediseño organizacional para mejorar el clima laboral de la empresa constructora en Bagua – Amazonas.

Objetivos específicos

- ✓ Elaborar un diagnóstico de la organización en cuanto al clima laboral.
- ✓ Determinar la estructura organizacional para la empresa en estudio.
- ✓ Definir el perfil del puesto para cada unidad orgánica.
- ✓ Elaborar el Mof para cada puesto de trabajo.

La utilidad de esta investigación fue conocer la constructora y plantear una estructura organizacional y quienes se beneficiaran con esta investigación serán los dueños de dicha constructora ya que no tienen conocimiento en lo que se refiere a cargos y puestos de sus trabajadores y ayudara a conocer los puestos de los trabajadores y sus respectivas funciones, y se tendrá un mejor conocimiento de la estructura organizacional de la empresa y se conoció una nueva forma de estructura organizacional en una empresa en lo referente a una constructora.

Los socios de la empresa a la que se va aplicar esta investigación han accedido y tienen mucho interés porque saben que hay una carencia respecto a la estructura organizacional.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Según Porter, H. (2006). La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. Por su parte, diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada.

En la tesis de Boland, L. Carro, F. Stancatti, M. Gismano, Y. Banchieri, L. (2007). Toda actividad humana organizada plantea dos requisitos a la vez fundamentales y opuestos: división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas, la estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas consiguiendo luego la coordinación de las mismas a través de las relaciones entre diferentes áreas, sectores y puestos. Una consecuencia de esta definición es la división del trabajo; la gente ocupa diferentes tareas o puestos dentro de las organizaciones. Otra consecuencia es que las organizaciones tienen rangos o jerarquías; las posiciones que ocupan las personas tienen reglas que especifican, en diferentes grados, como deben comportarse quienes ocupan estos puestos. El proceso de crear un modelo de funcionamiento, o de diseño de la estructura, consiste en que todas las partes o sectores de una organización (por ejemplo, las áreas de producción, ventas, compras, finanzas etc.) unan sus fuerzas a través de la coordinación de actividades en pos de alcanzar objetivos de la mejor manera posible.

Para Lusthau, C. Adrien, M. Anderson, G. Carden, F. Montalván. (2002). La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional.

A diferencia de otras capacidades, la estructuración y reestructuración de una organización no sucede formalmente de manera constante, pero siempre hay adaptaciones de la estructura. Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización, trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo.

Vainrub, R. (1996). Las organizaciones están constituidas por personas y sin las personas no existirían las organizaciones. Un organigrama de una empresa no es más que la formalización arquitectónica de los cargos que la componen. Sin personas que llenen esos cargos, el organigrama sería solamente un esquema. Una vez llenados esos cargos por personas que colaboren al logro de objetivos, habrá que desarrollar el sistema de comunicaciones que les permita desarrollar sus funciones eficientemente. En muchas empresas encontramos dificultades para reconocer la necesidad de formalización; esto se debe a que fundamentalmente, la mayoría de las empresas nacen con organizaciones informales y a que las personas no están acostumbradas a sistemas de comunicación y organización formales, especialmente cuando estos están escritos. Partiendo de la premisa de que una empresa es un grupo de gente trabajando en conjunto para el logro de objetivos comunes, debemos hacer énfasis en que muchas veces los objetivos individuales difieren de los objetivos comunes de la empresa. Por lo tanto, una misión importante será la de reconciliar las diferencias individuales de las personas con los objetivos totales de la empresa. Para esto es necesario establecer claramente el propósito de la empresa y seleccionar a la gente adecuada, la cual debe estar asignada al cargo donde mejor se pueda desempeñar. Evidentemente, esto debe ser flexible en el tiempo ya que la organización cambia y se desarrolla. Además, hay que considerar en el diseño formal de la organización, que los individuos tienen aspiraciones de crecimiento y desarrollo.

Si la empresa no provee el ambiente apropiado para el desarrollo y crecimiento personal, probablemente va a reflejar un crecimiento poco armónico y hasta regresivo.

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Concepto de organización

Según Gonzales, N. (2007). Hay que tener presente que, dentro de la tradición sociológica, el término organización designa a la entidad conocida como “sistema social”, en el que tiene lugar actividades intencionalmente dirigidas que mediante normas explícitas conforman relaciones estables entre grupos de personas con el propósito de perseguir racionalmente un objetivo. Es muy importante precisar que a la organización por excelencia llamada “sociedad”, la constituye un conjunto de organizaciones que designan formas específicas en el planteamiento y consecución de objetivos diferenciados; así, nos encontramos con partidos políticos, empresas, hospitales, iglesias, sindicatos, etc., que más allá de la naturaleza particular de sus intereses, forman parte de una racionalidad más abarcadora que se vuelve significativa en función del sentido y el carácter de la sociedad de referencia.

2.2.2. Formas de organización

Para Maristany, J. (2006). La organización funcional, que es la más simple y que sirve para las empresas que no tienen dificultades de territorio o producto. La organización divisional que se ha desarrollado para empresas que tienen dificultades de territorio o de producto. La organización matricial que es útil para llevar a cabo proyectos. La organización en red que sirve para trabajar en forma menos estructurada y con relaciones más independientes.

2.2.3. Objetivos básicos del desarrollo organizacional

Para F, Mello. (2004). Aunque cualquier esfuerzo del D.O. Deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales.

Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del D.O. son principalmente los siguientes:

- ✓ Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- ✓ Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- ✓ Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- ✓ Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- ✓ Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- ✓ Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo.
- ✓ Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- ✓ Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- ✓ Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- ✓ Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.

- ✓ Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características.
- ✓ Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- ✓ Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- ✓ Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.

2.2.4. La interacción organización-ambiente

Para Chiavenato, I. (2000). Organización y ambiente están en continua y estrecha interacción.

Una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y su adaptabilidad: su capacidad de percepción y cambio para adaptarse a la variación de los estímulos externos. Una organización sensible y flexible tiene capacidad y versatilidad para redistribuir con rapidez sus recursos, de modo que logre maximizar su adaptación y mejorar su rendimiento para alcanzar sus objetivos. La organización debe adaptarse constantemente, con un mínimo de tiempo y costo en general, a las condiciones que introduce la innovación.

2.2.5. Interacción individuo-organización

Según Chiavenato, I. (2000). Toda organización es un sistema social. El DO parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para producir, las cuales pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja es restrictivo y hostil, y le impide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades. Los científicos sociales, en especial, afirman que, si la organización brindase un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, éstos podrían crecer, desarrollarse y encontrar su satisfacción y autorrealización al promover los objetivos de la organización.

El DO hace énfasis en la interacción más estrecha y democrática entre las personas y la organización para alcanzar la administración participativa.

2.2.6. Solución de problemas

De acuerdo con Garzón, M. (2005). El DO no sólo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones; focaliza los problemas reales, no los artificiales, utilizando la investigación-acción, que es su característica fundamental. El DO podría definirse como mejoramiento organizacional a través de la investigación-acción.

2.2.7. El Proceso del DO

Para Robbins, S. (2004). El proceso del DO consta de tres etapas:

1. Recolección y análisis de datos. Determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa. La recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del DO.

Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos o subsistemas, así como los modos de identificar problemas y temas importantes.

2. Diagnóstico organizacional. Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y al diagnóstico para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementarlas.

3. Acción de intervención. Fase de implementación del proceso de DO.

La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de DO que sigue a la fase de diagnóstico. En la fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular. La acción de intervención no es la fase final del DO, puesto que éste es continuo. La intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas, que veremos a continuación.

4. Evaluación. Etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación, y así sucesivamente. Esto otorga al proceso su propia dinámica, que le permite desarrollarse sin intervención externa.

2.2.7.1. Participación y delegación de la autoridad

Esto se fundamenta en Participación de los miembros de la organización y las diferentes modalidades de liderazgo y definición de roles. A mayor participación, mayores resultados.

Existe la creciente necesidad por parte de las organizaciones de involucrar a los empleados y de alcanzar la productividad a través de las personas. Según Peters y Austin (2005), "Las compañías excelentes prestan atención a cuatro aspectos: clientes, innovación, personas y liderazgo".

Es importante que se entienda que la tendencia actual dista mucho de las organizaciones jerárquicas y burocratizadas.

Para que una organización esté en capacidad de adaptarse a las exigencias del medio, es imprescindible que dé respuestas rápidas.

La única manera de conseguir esto es por medio de la participación de los empleados, haciendo que la toma de decisión no sea postergada por razones burocráticas y que la comunicación y los procesos fluyan de manera rápida y eficiente.

2.2.7.2. Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch

Los principales puntos de referencia de este modelo son:

a) Concepto de sistema y de organización: Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización "es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.

b) Los subsistemas: El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.

c) El sistema social: todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.

d) Estadios del desarrollo organizacional: Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo.

Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de confrontación debe ser sometido a los cuatro estadios antes mencionados.

2.2.8. Importancia de la organización

Según Munch (2010). El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

- ✓ Reduce los costos e incrementa la productividad.
- ✓ Reduce o elimina la duplicidad.
- ✓ Establece la arquitectura de la empresa.
- ✓ Simplifica el trabajo.

2.2.9. El proceso de organización

Para Martínez, D & Milla, A. (2005). El proceso de organización está constituido por las siguientes etapas:

División del trabajo.

Jerarquización.

Departamentalización.

Descripción de Actividades.

2.2.10. División del trabajo

Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

1. Describir los procesos es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macro procesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización. Como ya se mencionó, un proceso es la secuencia de etapas para realizar una actividad.
2. Definir las funciones más importantes.
3. Clasificar y agrupar funciones de acuerdo con los macro procesos.
4. Establecer líneas de comunicación e interrelación.
5. Definir los micros procesos; una vez que se han definido los macro procesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa.

2.2.11. Jerarquización

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.

- ✓ Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables. Se debe propiciar la creación de organizaciones planas; es decir, con los mínimos niveles jerárquicos.
- ✓ Definir claramente el tipo de autoridad ya sea lineal, funcional y/o staff de cada nivel.

2.2.12. Departamentalización

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Al realizar la departamentalización es conveniente seguir esta secuencia.

- ✓ Definir los procesos.
- ✓ Listar todas las funciones.
- ✓ Clasificarlas de acuerdo con su similitud.
- ✓ Ordenarlas en relación con su jerarquía.
- ✓ Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas: departamentos o áreas funcionales.
- ✓ Especificar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones y los puestos.
- ✓ Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un área deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa.

2.2.13. Descripción de actividades

Cuando se han definido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se requiere definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos o áreas de la organización. Esta etapa de la división del trabajo consiste en determinar y clasificar todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo.

La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

2.2.13.1. Áreas funcionales de una empresa

Definición según Munch (2007). La consecución de los objetivos de una organización implica realizar un sinnúmero de actividades.

Para simplificarlas y facilitarlas se crea la división del trabajo y la especialización, y se agrupan actividades semejantes tendientes a lograr las cinco funciones básicas de toda organización: vender, fabricar, manejar el dinero, la información y la tecnología y coordinar al personal.

Las áreas funcionales son conocidas indistintamente como áreas de actividad, áreas de responsabilidad, departamentos, gerencias o direcciones, y varían esta nomenclatura de acuerdo con el tamaño de la empresa. Un área funcional es el conjunto de funciones, actividades y responsabilidades, realizadas en un departamento o área de la organización. Un organigrama es la representación gráfica o esquema de la forma en que está estructurada la organización. En las empresas se agrupan las labores en áreas funcionales a través de la aplicación de técnicas de organización. Para representar las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización.

De esta manera, a través de un organigrama es posible entender cómo están divididos las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía, y las áreas funcionales que conforman a la empresa.

Se hace notar que, a partir de este esquema, y dependiendo del tamaño y giro de la empresa, éste puede variar; por ejemplo, en una pequeña empresa con un escaso nivel de operaciones, el gerente realizará las actividades de las distintas áreas funcionales, ya que no es necesario realizar tareas muy específicas, y conforme va creciendo la empresa se incrementan las funciones y subfunciones correspondientes según Daft, R. (2011).

Las investigaciones sobre cientos de organizaciones ofrecen la base de conocimientos para que las organizaciones sean más efectivas.

Por ejemplo, los desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad son diferentes a los del pasado, y por tanto el concepto de las organizaciones y la teoría organizacional ha evolucionado. El mundo cambia con mayor rapidez que nunca, y los administradores son responsables de posicionar sus organizaciones para adaptarlas a las nuevas necesidades. Daft, R. (2011) definió la organización de la siguiente manera: “Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno.

El elemento clave de una organización no es una organización ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas”. La importancia de las organizaciones, puede parecer difícil de creer en la actualidad, pero las organizaciones como las conocemos son relativamente recientes en la historia de la humanidad. Incluso a finales del siglo XIX, había pocas organizaciones de cualquier tamaño o importancia; no había sindicatos ni asociaciones comerciales, y existían muy pocas empresas grandes, organizaciones sin fines de lucro u organismos gubernamentales. ¡Cómo ha cambiado todo desde entonces! El desarrollo de grandes organizaciones transformo a toda la sociedad y, de hecho, la corporación moderna es quizá la innovación más significativa de los últimos 100 años. Las empresas buscan formas innovadoras de producir y distribuir bienes y servicios deseables con mayor eficiencia. Las organizaciones crean una motivación para la innovación más que una dependencia en productos estándar y enfoques pasados de moda para la administración y el diseño organizacional. Las organizaciones se adaptan e influyen en un entorno que cambia con rapidez.

Las organizaciones tienen que enfrentar los desafíos actuales de la diversidad de la fuerza de trabajo y las preocupaciones cada vez mayores por la ética y la responsabilidad social, así como buscar formas efectivas de motivar a los empleados a que trabajen juntos para alcanzar las metas organizacionales. Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos debe constar de objetivos verificables, una idea clara de los principales deberes o actividades implicadas y un área de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa que puede hacer para cumplir las metas.

Por lo tanto, la estructura de la organización define la forma en que las tareas de los puestos se dividen y agrupan y coordinan formalmente. La organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada. En este sentido la organización consiste en:

Identificación y clasificación de actividades		Agrupación de actividades para el cumplimiento de objetivos
	Organización	
Asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad		Estipulación de Coordinación horizontal y vertical en la estructura organizativa

Figura N°1. Conceptualización de la organización.

Fuente: Escalona, 2006

2.2.14. Que es estructura organizacional en la empresa

Según Vainrub, R. (1996). La estructura organizacional como: El modelo establecido de relaciones entre las diferentes partes de la organización. Estas estructuras no pueden ser vistas físicamente como es el caso de estructuras mecánicas o similares, sino que deben ser inferidas del comportamiento y la forma en que operan las organizaciones. La forma en que una organización opera se rige por sus procedimientos. Ellos constituyen las normas que rigen las interrelaciones entre las diferentes partes de la organización. Podemos considerar que la estructura es el aspecto estático de la organización, mientras que los procedimientos representan el aspecto dinámico. Por lo tanto, la estructura se relaciona con los aspectos del comportamiento de la organización que son más estables.

La estructura formal en una organización se puede considerar compuesta por dos términos: El modelo de relaciones y responsabilidades, el cual generalmente se representa a través de organigramas.

Este es el aspecto estático. Normas y procedimientos adoptados por la gerencia para guiar el comportamiento de las personas, de acuerdo con la estructura de la organización.

Un estudio detallado de las normas y procedimientos organizacionales escapa a los objetivos de este texto; sin embargo, no se debe perder de vista su importancia, por la alta relación entre ellos y la estructura.

2.2.15. Dimensiones estructurales

Según Chiavenato (2001). La formalización se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades. A menudo, la formalización se mide solo contando el número de páginas de la documentación dentro de la organización. La especialización es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados.

La jerarquía de la autoridad describe quien le reporta a quien y el tramo de control para cada gerente. La centralización se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. El profesionalismo es el nivel de educación formal y capacitación formal de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización.

Las razones de personal se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas.

2.2.16. Dimensiones contextuales

El tamaño para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división.

La tecnología organizacional se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos.

El entorno incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Las metas y la estrategia de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones.

La cultura de una organización es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados. Marco de referencia para seleccionar la estrategia y el diseño. Según Chiavenato (2001). El diseño organizacional constituye el medio como la empresa pretende estructurarse y comportarse para alcanzar sus objetivos. En consecuencia, las características principales del diseño organizacional son la diferenciación, la formalización, la centralización y la integración.

Estas características constituyen el amoldamiento a una enorme variedad de factores externos e internos, como los objetivos empresariales, la tecnología utilizada, el ambiente y la estrategia empresarial. La manera como estos factores son integrados en el conjunto depende, en cierta manera, del tamaño organizacional de la empresa, de la amplitud de control más adecuada para sus operaciones, e incluye áreas directamente relacionadas con los objetivos empresariales (unidades de línea) y las áreas de apoyo y soporte técnico (unidades de staff). En el próximo capítulo se estudiará el despliegue del diseño organizacional que ocurre en el nivel intermedio.

El diseño organizacional refleja la configuración estructural de la empresa (sus órganos y sus relaciones de interdependencia) y su funcionamiento (los procesos de actividades y de coordinación capaces de conducir a la consecución de los objetivos empresariales).

El diseño organizacional, que constituye una de las prioridades de la administración sirve como estructura básica, como conjunto de mecanismos de operación de decisión y de coordinación, está influenciado por las características del ambiente de tarea de la empresa (clientes, proveedores, competidores y grupos reguladores), por los objetivos, estrategias, tecnología y tamaño de la empresa, y considera las entradas, las estructuras, las funciones y las salidas del sistema empresarial como totalidad.

Es la manera como la empresa trata de dar coherencia y compatibilizar muchas variables: los objetivos de la empresa, la división del trabajo y coordinación de las unidades, las personas que deben realizar el trabajo, la elección de cómo se hará el trabajo, por una parte y, por otra, los cambios que ocurran en el ambiente externo, las oportunidades y amenazas, las coacciones y contingencias.

En consecuencia, el diseño organizacional no es sólo el medio para implementar una estrategia empresarial, sino una parte importante de ella. Las principales características del diseño organizacional son: diferenciación (que puede ser horizontal, vertical o por medio de tareas especializadas), formalización (por medio del cargo, del flujo de trabajo o de reglas), centralización (por la dispersión del poder formal, del poder de tomar decisiones o la dispersión física de servicios) e integración (mediante la jerarquía administrativa, la autoridad formal, objetivos y planes, departamentalización, asesoría, comisiones y fuerzas de tareas, reglas y procedimientos, papeles integradores, distribución física o arquitectura, sistemas de evaluación y recompensas, y sistemas de selección y desarrollo de personal).

El diseño organizacional se ve afectado por los objetivos empresariales, la tecnología utilizada, el ambiente de tarea y la estrategia empresarial.

Cualquiera de estos factores puede prevalecer sobre los demás, pero en conjunto todos contribuyen sistemáticamente a la elección estratégica del diseño organizacional. El tamaño organizacional constituye una importante faceta del diseño organizacional y la amplitud de control es la responsable de que la configuración organizacional sea plana o alargada.

La amplitud de control es influenciada por varios factores y debe adecuarse a las operaciones y tareas de la empresa. Los tipos más importantes de diseño organizacional son la organización lineal, la organización funcional y la organización de línea-staff, que compatibiliza unidades de línea con áreas de apoyo y soporte técnico (unidades de asesoría).

A fin de respaldar y cumplir con el intento estratégico la organización y mantener a las personas enfocadas en la dirección determinada por la misión, visión y metas operativas organizacionales, los gerentes deben seleccionar las opciones específicas de estrategia y diseño que pueden ayudar a que la organización logre su objetivo y las metas dentro de su entorno competitivo.

Una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales. Algunos directivos consideran las metas y estrategias como intercambiables, pero para efectos de este libro, las metas son la dirección hacia la que la organización quiere orientarse y las estrategias se definen como llegar a dicho fin.

Para Kinicki, A y Kreitner, R y (2003). Nos dice que administrar en una economía global guarda tanta relación con los hábitos de pensamiento y comportamiento como con los tratados de comercio, bienes y servicios, y tipos de cambio. La autoestima es la creencia en la valía personal con base en una autoevaluación global. Según Kinicki, A y Kreitner, R y (2003), citando a Chester I, una organización es: un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas coordinadas de manera consciente de esta definición, se incluye un objetivo común, división del trabajo y jerarquía de autoridad. Los teóricos de las organizaciones se refieren a estos factores como la estructura organizacional.

El Diseño Organizacional tiene dos significados muy diferentes.

En un sentido literal se refiere a la construcción de la organización en su entorno y en otro sentido, se refiere al diseño en sentido metafórico, como la estructura que desarrollan las organizaciones.

Así, Diseño Organizacional será para nosotros la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización; extremo para el que deben tenerse en cuenta multitud de factores como el medio ambiente, el comportamiento de los seres humanos dentro y alrededor de la organización.

Se trata por tanto de un área en la que la interdisciplinariedad es una perspectiva central. Se basa en la gestión, organización y diseño.

En esencia, puede ser considerado como un campo especial dentro de los estudios de organización y gestión del cambio (de personas) aplicado al diseño.

Esta perspectiva sobre el diseño de la organización se desarrolla en el espacio de la organización. Por otro lado, el diseño organizacional también puede ser afrontado como una metáfora que proporciona el marco a través del cual una organización aspira a alcanzar sus objetivos fundamentales.

Proporciona la infraestructura en la que los procesos de negocio se implementan y se asegura de que las cualidades fundamentales de la organización se realizan a través de los procesos desplegados dentro de la organización. De esta manera, las organizaciones tienen por objeto maximizar constantemente sus cualidades fundamentales en los servicios que ofrecen a sus clientes.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005). Las organizaciones no tienen las mismas estructuras. Una empresa de 30 empleados no se ve como una con 3000. Pero incluso las organizaciones de tamaño comparable no tienen necesariamente estructuras similares.

Lo que funciona para una organización puede no funcionar para otra. ¿Cómo deciden los gerentes que diseño organizacional usaran? Esa decisión depende de ciertos factores de contingencia.

Factores de Contingencia; Jim Mullen (2006), ejecutivo de Biogen, afirmó: “La cultura de la fogata, con las personas sentadas alrededor diciéndose una a otras lo que sucede, aquí ya no funciona.

Necesitamos estar organizados viendo hacia el futuro. La complejidad de esta empresa estaba, y esta, aumentando con rapidez. Debemos motivar al personal para que tome riesgos, necesitamos buscar innovación y creatividad, y debemos recibir resultados. Los gerentes de alto Nivel de la mayor parte de las organizaciones dedican mucho esfuerzo al diseño de una estructura adecuada.

Para Black, H (2006). La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. Por su parte, el diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. El desarrollo organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa para proyectar la productividad, reducir costos y ausentismo laboral, así el cómo se deben gerenciar las modificaciones en los elementos de las organizaciones, derivadas estas de la influencia de las fuerzas internas que obligan a los directivos estar en una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae, la supervivencia de las organizaciones.

Los procesos de cambio no son fáciles de manejar ya que la intervención del elemento humano, cuya complejidad es diversa, requiere metodologías flexibles que se adecuen a la problemática con que estos cambios generan ambientes, valores y creencias de los integrantes empleados y dirigentes.

Dimensiones del diseño organizacional, las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dar forma a las organizaciones. El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos.

Estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen las personas.

Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones. Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas.

2.2.17. Departamentalización por Proyectos

Según Martínez, A. (2013), la organización basada en proyectos implica la diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas y los resultados (outputs) relativos a uno o varios proyectos de la empresa. Esta estrategia se utiliza en empresas que elaboran productos que exigen gran concentración de recursos y tiempo prolongado para fabricarlos. Es el caso de los astilleros navales que producen navíos, las obras de construcción civil (edificios) o industrial (fábricas o hidroeléctricas) que exigen tecnología compleja, personal especializado y reunión de recursos diferentes durante la elaboración del producto.

Como el producto es de gran tamaño y exige planeación individual y detallada y un extenso periodo para la ejecución, cada producto se trata como un proyecto especial por encargo. Esa estrategia de organización adapta la estructura de la empresa a los proyectos que se propone construir: se destacan y concentran unidades y grupos de empleados durante un largo periodo, en proyectos específicos, y se asignan los recursos necesarios para cada proyecto.

La departamentalización por proyectos requiere una estructura organizacional flexible y cambiante capaz de adaptarse con rapidez y sin consecuencias imprevistas a las necesidades de cada proyecto que va a desarrollarse y ejecutarse durante determinado periodo.

Como el proyecto está definido generalmente por el cliente, de acuerdo con sus necesidades y especificaciones, y como requiere determinada tecnología, la adaptabilidad organizacional constituye un problema básico.

La agrupación por proyecto representa la estrategia para lograr un elevado grado de coordinación entre las partes involucradas, que abandonan sus puestos anteriores para dedicarse transitoriamente a determinado proyecto que las involucra por completo.

2.2.18. Departamentalización por Funciones

De acuerdo con McLeod, R. (2000). La organización funcional determina la existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en determinadas áreas. Esto significa que la organización no cumple con el principio de unidad de mando.

Características de la organización funcional: con esto lo definimos

- ✓ Autoridad funcional o dividida. Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento.
- ✓ Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- ✓ Línea directa de comunicación. Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- ✓ Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los órganos cargos especializados.
- ✓ Énfasis en la especialización. Especialización de todos los órganos a cargo.

Descripción

En la organización funcional cada trabajador pasa a responder ante varios supervisores o jefes. Cada supervisor o jefe solo supervisa a los obreros en los asuntos de su competencia.

Los trabajadores deben recurrir ante una situación problemática al supervisor más adecuado para resolver su problema, evitando pasos intermedios con jefes de grupo, cuya atribución sería limitada solo a su especialidad.

Por ejemplo, un jefe de producción se especializaría solo en ese campo y no tendría competencia en problemas como la rotura de una maquinaria.

Ventajas

Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos, lo cual permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función. La especialización en todos los niveles, permite la mejor supervisión técnica posible, pues cada cargo responde ante “expertos” en su campo de especialización.

Desarrolla la comunicación directa sin intermediarios, más rápida y con menos interferencias.

Desventajas

Subordinación múltiple: Dado que cada subordinado responde por sus funciones ante muchos supervisores, cada uno especialista en una determinada función, y dado que hay funciones que se superponen, existe el peligro de que el subordinado busque la orientación del especialista menos indicado para solucionar un problema.

Tendencia a la competencia entre los especialistas: como los diversos cargos son especialistas en determinadas actividades.

Tienden a imponer su punto de vista y su enfoque a la organización en los problemas que surgen. Esto conduce a la pérdida de la visión de conjunto de la organización. Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: la competencia y la pérdida de la visión de conjunto de la organización, puede llevar a divergencias y a multiplicidad de objetivos que pueden ser opuestos.

2.2.19. Departamentalización Matricial

Para Bernárdez, M (2007). En la organización matricial, un responsable de proyecto dirige componentes de la estructura departamental en función de un proyecto y productos determinados. Esta estructura puede combinar lo mejor de ambas estructuras.

Así, las estructuras matriciales se utilizan con frecuencia a través de equipos de empleados que llevan a cabo el trabajo, con el fin de aprovechar los puntos fuertes, así como compensar las debilidades, de las estructuras funcionales, divisionales y burocráticas donde si no está claro quién es el responsable surgen importantes controversias.

Ventajas e inconvenientes de la estructura matricial

Entre las ventajas de una estructural matricial se incluyen: Los individuos pueden ser elegidos de acuerdo a las necesidades del proyecto. El uso de equipos de proyectos que son dinámicos y capaces de ver los problemas de una manera diferente, como especialistas.

Los gerentes de proyecto son directamente responsables de completar el proyecto dentro de un plazo específico y presupuesto.

Mientras que las desventajas incluyen

Conflictos de lealtad entre los responsables jerárquicos y gerentes de proyecto sobre la asignación de los recursos. Los proyectos pueden ser difíciles de controlar si los equipos tienen mucha independencia. Los costos pueden aumentar si más directivos (gestores de proyectos) se crean mediante el uso de equipos de proyecto.

Recursos humanos - distintas funciones

Según Maristany, J. (2006). La descripción de las funciones que lleva a cabo Recursos Humanos en la empresa es diferente según cómo se las quiera categorizar. Se propone a continuación una de las maneras en que pueden presentarse.

Función Empresarial: tiene por objetivo desarrollar una visión de la empresa como sistema socio técnico; comprender la estructura administrativo-financiera y su contexto económico-social; comprender su influencia en la estructura humana; desarrollar capacidades para utilizar estrategias y técnicas de su área profesional con mayor grado de certidumbre sobre la interrelación de ambas estructuras.

Función de interrelación: tiene por objeto el desarrollo de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización para una mejora de su efectividad global. **Función de investigación y métodos:** tiene por objeto lograr la capacidad para determinar sectores laborales que exigen nuevas respuestas, concretar su estudio, evaluar los resultados y crear las condiciones para soluciones profesionales y científicas en decisiones y asesoramiento; lograr una metodología científica; una mejora en la estructura del pensamiento, de la percepción de la realidad y de la sensibilidad global.

Función cultural: tiene por objetivo interpretar la subcultura empresaria en el marco de los problemas sociales con capacidad para analizar a la luz de las variables ideológicas económicas, políticas y culturales, las experiencias humanas que afectan el sector a su cargo.

Función de administración de personal: tiene por objeto reconocer, administrar y evaluar las técnicas y métodos de administración del área, como parte de las estrategias generales de la empresa y de acuerdo con las conclusiones a que haya arribado en los puntos anteriores.

Para que la estrategia de Recursos Humanos sea exitosa podemos afirmar, entonces, que debe ser eficaz y lograr la confianza de los empleados a todos los niveles. Para esto, cada especialista en Recursos Humanos. Tendrá que tomar las decisiones según el caso.

Sin duda, la capacidad para asesorar adecuadamente, la habilidad política y la honestidad en las relaciones son elementos importantes para el éxito de Recursos Humanos, que puede ser parte de la estrategia de la empresa si se confía en la persona y en el grupo que está a cargo del tema.

Recursos Humanos será objeto de la auditoría contable general de la empresa. Pero puede hacerse también una auditoría especializada. Esto es menos común de lo que se dice.

Para Chiavenato, I. (2000). Cuando se habla de administración de recursos humanos, se toma como referencia la administración de personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las organizaciones están conformadas por personas de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto. En la actualidad administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no solo de actividades manuales, (físicas o artesanales), sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

La filosofía

El primer punto en una auditoría es la consideración de la filosofía de recursos humanos. En realidad, lo que estaremos considerando es la filosofía de la empresa respecto de sus recursos humanos.

Las políticas

La existencia de políticas, y el conocimiento real que el personal tenga de éstas, nos dirá mucho sobre la filosofía de la empresa respecto de sus miembros.

Las técnicas

Cada una de las técnicas de recursos humanos -selección, evaluación de tareas, administración de remuneraciones, etc., pueden existir o no en la empresa.

Por otra parte, si existen, es posible que se cumplan o no, o, incluso, que sean secretas.

Puesto versus trabajo

Las palabras puesto y cargo suelen emplearse indistintamente. Sin embargo, hay diferencias entre ambos términos.

Cargo

Se refiere a una misión o designación especial dentro de la estructura de la organización.

Puesto

Alude a una ocupación que consiste en una serie de tareas agrupadas en una unidad de trabajo que puede ser desempeñada por una persona.

2.2.20. Reclutamiento de personas

Investigación externa

Investigación de mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo.

Según Chiavenato, I. (2000). Investigación de mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo.

Para facilitar su análisis y estudio, sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento.

Perfil de puesto:

Según Pereda, S y Berrocal F (2011) Un Perfil de puesto, también llamado perfil ocupacional de puesto vacante, es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución:

Nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.

Además, el perfil de puesto se ha convertido en una herramienta sumamente útil en la administración y plantación exitosa de los recursos humanos de la Instituciones de cualquier nivel.

Manual de organización y funciones

Para Muro, E. (2007). El manual de organización contiene información respecto la estructura orgánica funcional de dicha dependencia u organismo; además, describe las relaciones orgánicas de las unidades administrativas y como se coordinan y se comunican para operar; por ello es un instrumento de apoyo al funcionamiento administrativo.

El manual de organización y funciones (MOF) es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

El Mof contiene, esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suelen incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Hoy en día, se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, entre otras), lo requieran, sino porque su uso interno y diario minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

Como ven, la existencia del MOF en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración.

El análisis Foda

Para Zambrano, A. (2011). Es una herramienta que permite hacer un análisis de los factores internos y externos de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término Foda es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (en inglés swot: strenghts, weaknesses, oportunities, threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Tabla N° 1. La Matriz Foda

Fortalezas: F1 F2 ... Fn	Debilidades: D1 D2 ... Fn
Oportunidades: O1 O2 ... On	Amenazas: A1 A2 ... An

Elaboración propia

La matriz Foda

Al tener ya determinadas cual es el Foda en un primer plano, nos permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la visión y la misión, cómo afecta cada uno de los elementos de foda.

Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los foda a efecto de quedarnos con los más importantes.

2.2.21. Clima organizacional

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la institución e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformando lo que se denomina clima organizacional.

Esto puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En base a lo expuesto se puede definir al clima organizacional citado por Martínez (2006):

Es un fenómeno que interviene a media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Elementos del clima organizacional

Describen características de la organización que la diferencia de otras. Es el resultado de las conductas y comportamientos percibidos por el individuo. Incluyen los aspectos formales e informales propios de las organizaciones informales, que orientan los comportamientos de los individuos y, a su vez, crean percepciones subjetivas sobre el ambiente de trabajo.

Producen actitudes y conductas que señalan el grado de motivación del individuo para Cole, D& Butterfield. (2005).

2.2.22. Satisfacción laboral

Para Robbins (2004), la satisfacción laboral es “la actitud general de un individuo hacia su trabajo”.

Siendo así, se deduce que las empresas con unos empleados satisfechos son más eficaces, lo que incide favorablemente en la productividad y en ser más proclives con los clientes. Existen factores que determinan la satisfacción laboral entre ellos se describen los siguientes:

Trabajo estimulante: permite aplicar destrezas y capacidades, tareas variadas, libertad y realimentación sobre su desempeño.

Remuneración equitativa: Salarios justos que respondan a sus expectativas.

Condiciones laborales de apoyo: Personal que se interesa en su entorno laboral, para la realización de un buen trabajo.

Compañeros que los respaldan: la satisfacción de los empleados aumenta cuando su supervisor elogia el buen desempeño del funcionario y muestra interés en ellos.

La satisfacción laboral a medida que el individuo percibe el medio con mayores oportunidades de logro, a la vez tiene un desempeño más alto en medios menos motivantes. Además, puede ser considerada como el resultado de un ciclo de comportamiento, el cual refleja la manera como el individuo está canalizando sus esfuerzos hacia un resultado atractivo.

Lo que representa el alcance obtenido causa cambios en la conducta, es decir, se produce una realimentación en el ciclo del comportamiento a corto plazo y/o parcialmente a largo plazo. En lo que al conocimiento se refiere, la percepción individual del valor de los resultados, determinara lo que el individuo intenta alcanzar o evitar en el futuro. De allí, se deduce que la satisfacción laboral es considerada como un concepto dinámico que se refiere al pasado, presente y futuro.

2.2.23. Gerencia

Todos los integrantes de una organización toman decisiones, pero la toma de decisiones es particularmente importante en el trabajo de un gerente.

El hecho de que casi todo lo que hace un gerente requiere tomar decisiones, no significa que las decisiones siempre sean largas, complicadas o evidentes para un observador externo. Muchas decisiones de los gerentes son de rutina.

Todos los días del año usted toma una decisión sobre qué comer. Es una decisión muy simple y usualmente la resuelve con rapidez.

Es el tipo de decisión en la que casi olvida que es una decisión. Los gerentes toman docenas de decisiones rutinarias a diario. Recuerde que, aunque una decisión parezca sencilla o, aunque el gerente lo haya tomado muchas veces antes, no por eso deja de ser una decisión. Se ha dejado en claro que los gerentes toman decisiones, pero todavía no sabemos mucho sobre el gerente como quien toma las decisiones ni sobre cómo se toman las decisiones en las organizaciones ¿Cómo se describe la situación de decisión y la persona que toma las decisiones?

2.2.24. Liderazgo

En los procesos de cambio los líderes de las organizaciones desempeñan un rol clave: Su actitud personal, que puede constituirse en una razón para el éxito o fracaso de dichos procesos.

De acuerdo con Hall (1996) definió al liderazgo como “una forma especial de poder, puesto que involucra la habilidad con base en las cualidades personales del líder para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores mientras que Robbins (1999), lo define como la “Capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”.

La alta gerencia o autoridades universitarias desempeñan roles fronterizos, labores de contacto, monitoreo con el entorno, así mismo personalizan en gran parte la imagen de la organización y son voceros de la calificación de la empresa. En las últimas décadas, el poder formal dentro de las organizaciones ha sufrido transformaciones.

Actualmente, las empresas competitivas que han desarrollado liderazgos ejemplares, han reenfochado ese liderazgo coercitivo, egocéntrico y de facto, el cual genera resistencia.

Los líderes tienen que ser visionarios, maestros, promotores de los procesos de asesoría o ayuda externa, facilitadores para el acertado tratamiento de los conflictos que se generen. En el caso universitario, deben ser agentes de cambio social y servidores públicos.

2.2.25. Componentes del liderazgo

Los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, honestidad y la asunción de riesgos calculados o en los empleados y los clientes.

Liderazgo como poder		Liderazgo como comprensión fundamental de la gente
	Componente del liderazgo	
Liderazgo como capacidad de inspirar a los seguidores		Liderazgo como estilo y desarrollo del clima organizacional

Figura N° 2. Componentes del liderazgo

Fuente: Escalona 2006

Capacidad para hacer uso eficaz y responsable del poder: Este emerge de un puesto y se deriva del sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, con fundamento en el cual es el impuesto y aceptado como legítimo por los individuos.

En los últimos años se ha promovido la concepción del Empowerment que significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones, sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

Profundo conocimiento de los individuos: Donde prevalezca la teoría de la motivación y sus elementos y las necesidades humanas, por ende, mejores condiciones para definir, diseñar medios para satisfacerlas y obtener las respuestas deseadas. Capacidad para inspirar a los seguidores: Para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto.

Estilo del líder y el ambiente que este genera: La intensidad de la motivación depende en gran medida de las expectativas, de la percepción que se tenga de la recompensa, de la cantidad de esfuerzo y del ambiente organizacional.

Las funciones de una empresa organizada resultan más satisfactorias para los participantes y más productiva para la empresa cuando se dispone de individuos capaces de contribuir a que los demás cumplan su deseo por los logros alcanzados.

2.2.26. Estilos de liderazgo

Existen varias teorías sobre la conducta y estilos de liderazgo. A continuación, se hará un esbozo de algunos de ellos.

Tabla N°2. Estilos de liderazgo

Líder autocrático	Impone y espera el cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar premios y castigos.
Líder democrático o participativo	Consulta a sus subordinados respecto a las acciones y decisiones probables y alienta su participación.
Líder liberal	Hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.

Fuente: Koontz, Weihrich, 2004

2.2.27. La comunicación en las organizaciones

Según Enrique, A. Madroñero, G. Morales, F & Soler, P (2008). La comunicación está considerada como una herramienta de gestión de forma planificada o no, siempre ha existido en todo tipo de organizaciones, sobre todo en aquellas empresas e instituciones preocupadas por la calidad y a las que se califica excelentes.

La comunicación en las organizaciones es muy importante para el funcionamiento interno de la misma y para las interacciones con el ambiente externo. La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor la cual debe comprenderse. Este proceso comienza con el emisor quien codifica una idea y envía en forma oral, escrita o visual al receptor, quien decodifica el mensaje y obtiene una interpretación de lo que el emisor desea comunicar, lo que puede resultar, a su vez, en cierto cambio o acción. Sin embargo, el proceso de la comunicación puede verse interrumpido por ruido, esto es, todo aquello que entorpece la comunicación.

En una organización los administradores deben disponer de la información necesaria para la correcta realización de sus labores, por lo que se recomienda que deba fluir en sentido horizontal y diagonal.

2.2.28. Motivación

La motivación efectiva del empleado ha sido durante mucho tiempo una de las tareas más difíciles e importantes de la dirección. En el contexto que nos ocupa motivación significa “Aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y persistencia de acciones voluntarias dirigidas al logro de los objetivos organizacionales” de acuerdo con (Fernández, 2001).

2.2.29. Tecnología

Para Escorsa, P & Valls, J. (2003). Realmente, aunque las empresas utilicen constantemente las tecnologías, no están muy interesados en ellas por sí mismas. Son tan solo medios para alcanzar sus objetivos vender y obtener beneficios.

Las organizaciones normalmente llegan a ser vitalmente dependientes de alguna forma de tecnología indispensable que puede convertir los ingresos de la organización en gastos. Esto puede ser una fábrica de trabajo en cadena; una centralita telefónica; un ordenador central o un sistema de almacenamiento en disco; o quizá una planta de importancia capital como las que se usan en las refinerías de petróleo, la producción química, o las generadoras de energía. El tipo de tecnología empleada influye en los modelos de interdependencia dentro de una organización, y de ahí las relaciones de poder entre diferentes individuos y departamentos.

Por ejemplo, en organizaciones donde la tecnología crea modelos de interdependencia secuencial, como en la masiva producción en cadena donde el cometido A debe ser completado antes que el B, que a su vez debe ser completado antes que el C, la gente que controla cualquier parte de la tecnología posee considerable poder de alterar el conjunto.

En organizaciones donde la tecnología implica sistemas más autónomos de producción, la capacidad de un individuo o grupo para influir en la operación del conjunto es mucho más limitado.

2.2.30. Tipos de cultura en la empresa.

Cultura autoritaria

El poder de decisión se encuentra en una sola persona; el jefe limita a la empresa, pero también, el jefe hace grande la empresa.

Ventajas:

- ✓ Basta con una sola decisión.
- ✓ Abarata costos porque no utiliza procesos adicionales.
- ✓ Es la ideal para crisis empresariales.

Desventajas:

- ✓ Es insegura porque responde a la toma de decisiones de una persona.
- ✓ Se limita a la capacidad del jefe.
- ✓ No es apropiada para periodos de expansión.

Cultura burocrática

Está basada en procedimientos y métodos. Tiene normas que indican el que y el cómo. Esto define los niveles de libertad y eficacia; y cuando se desea cambiar algún proceso o método en la empresa se deben crear nuevas normas.

Ventajas:

- ✓ Evita errores e improvisaciones.
- ✓ Es controladora y perfecta para desarrollar actividades y operaciones en equipo.
- ✓ Es perfecta para épocas de estabilidad en la empresa.

Desventajas:

- ✓ Es lenta por su proceso burocrático.
- ✓ Es cara por la inversión de tecnología y capacitación del personal.
- ✓ Se adapta difícilmente a los cambios.
- ✓ No funciona en periodos de expansión económica, alta competitividad o innovación.

Cultura por objetivos

Considera que los objetivos son el origen de la actividad y al mismo tiempo su meta, su rasgo característico son la exigencia de resultados.

Ventajas:

- ✓ Es eficiente y eficaz pues se basa en la consecución del fin establecido.
- ✓ Es flexible y se adapta fácilmente a los cambios.
- ✓ Es perfecta para épocas de competitividad y riesgo empresarial.

Desventajas:

- ✓ Es insegura porque no todos pueden soportar la presión de cumplir con los objetivos y esto puede desmotivarlos.
- ✓ Es cara, se tiene que pagar la consecución de los resultados.
- ✓ Puede traspasar los límites de la ética con tal de lograr los objetivos.
- ✓ Es inadecuada para periodos control, época de crisis y estabilidad.

Cultura de motivación

Es una derivación de la cultura por objetivos, aquí se motiva al personal para que este feliz y alcance los objetivos.

Ventajas:

- ✓ Incrementa la autoestima de los empleados.
- ✓ Es flexible y se adapta fácilmente a los cambios.
- ✓ Es apropiada para lanzamientos de nuevos productos y conquista de nuevos mercados.

Desventajas:

- ✓ Es irregular e insegura pues, no todos consiguen ser motivados.
- ✓ Se requiere el compromiso de la empresa para la implementación de los procesos de motivación.
- ✓ Carece de controles, por lo cual necesita permanentemente supervisión.
- ✓ El factor del éxito es el estilo de dirección y como el jefe ve a sus subordinados.

2.3. Definición de términos básicos

Desarrollo organizacional: Es un esfuerzo que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Clima organizacional: Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa y los proveedores.

Satisfacción laboral: Entendida como “Un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo”, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de las organizaciones.

Gerencia y liderazgo: Una persona que dirige o administra una organización, industria, comercio, etc. Una persona que administra los negocios de un actor o el entrenamiento de un equipo y el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.

Motivación: Son procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

Comunicación: Es una manera de entrar en contacto con los demás; sin ella; no existirían las relaciones humanas.

Tecnología: Es la aplicación del conocimiento científico para satisfacer los deseos y necesidades del ser humano.

2.4. Frecuencia de información a la Empresa para dar a conocer los avances de esta investigación y coordinar futuras acciones

En lo referente al análisis de la empresa con los dueños hubo dos reuniones mensuales, para darles a conocer la realidad de la empresa, y a su vez informarles de los avances de la propuesta del Diseño Organizacional.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación fue de carácter explorativo y descriptivo, en el cual se detalló las características más resaltantes; en este caso para generar un diseño organizacional para la constructora. Población, muestreo y muestra. La población está constituida por todos los trabajadores de la constructora que son 10, situada en la provincia de Bagua y también por las construcciones ya hechas en las distintas obras municipales. El marco muestral se basará en la información proporcionada por la Constructora situada en la provincia de Bagua con respecto a la muestra será la misma cantidad de la población.

Tabla N°3. Identificación y Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador
Diseño organizacional	Es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.	Desarrollo	Procesos
		Clima organizacional	Estructura organizativa
			Supervisión
			Responsabilidad
			Experiencia laboral
			Cooperación
			Ambiente laboral
		Satisfacción laboral	Desempeño laboral pertenencia
			Condiciones laborales
		Gerencia y liderazgo	Logros organización
			Empatía
			Toma de decisiones
		Comunicación	Fluidez comunicacional
			Interacción personal
			Reconocimiento
Desarrollo laboral			
Habilidades optimización del trabajo			

Fuente: Elaboración propia

3.2. Métodos

La observación, como medio para percibir visualmente los acontecimientos y prácticas de la actividad de la constructora. Se registró por escrito, si fuese necesario se tomó fotos. La fuente primaria, fue información pertinente de la constructora otorgada por sus dueños. También se optó por fuentes de tipo cualitativo como son las encuestas a base de cuestionarios a los trabajadores, describiendo la gestión de la empresa y su diseño organizacional.

Una vez que se aplicó la encuesta, se conversó con los dos socios de la empresa y se comprobó que las respuestas fueron sesgadas determinando pues que la realidad de la constructora adolecía de mucha desorganización por lo que el resultado de la encuesta se tuviera como referenciales con un sesgo pues no reflejaba la realidad. Ante esto y habiendo trabajado en la compañía, se hizo la propuesta que fue aceptada por los socios, prueba de ello es que han comenzado a aplicarla desde inicios de este año; al contratar a nuevos empleados se han apoyado en el perfil de cada puesto de la propuesta, de la misma manera se está reorganizando la empresa, clasificando las funciones de cada puesto. Además, se entrevistó al gerente de la empresa, en este caso el ingeniero (dueño) y en otras oportunidades a los dos socios para esclarecer algunos aspectos que arrojaba la encuesta aplicada a los trabajadores. También se hizo un cuestionario a expertos conformada por profesionales con experiencia (ingenieros civiles) en manejo de constructoras. La fuente secundaria fue información consolidada y detallada de tesis, internet (web), folletos, revistas y libros. Asimismo se revisó la documentación existente para determinar el grado de avance en cuanto a formalización de la empresa (verificar si hay organigrama, hay algún reglamento o normativas, asignación de tareas por cargos, criterios para evaluar avances de tareas, etc.

IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Resultado del análisis actual

De los datos recolectados y teniendo en cuenta los objetivos de estudio; se encontró que la institución no cuenta con un organigrama, documentos de gestión, a pesar de esto, sí existe una estructura. Dentro del visión global que fundamento mi investigación, se plantea algunas relaciones entre el proceso administrativo y el desarrollo de la empresa.

A partir del análisis de los diversos datos obtenidos de las fuentes, nos damos cuenta que los elementos de diseño organizacional juegan un papel importante en la planificación de una institución de proyectos de construcción como la que presentamos en estudio.

Desde mi experiencia vivida como parte de los trabajadores de la constructora y haber pasado por las diferentes áreas a lo largo de este año que vengo laborando en ella, me ha permitido observar la visión fragmentada del personal tanto proyectista como administrativo tiene de ella; en el aspecto proyectista está desvinculado del administrativo. Al hacer las entrevistas exploratorias a los trabajadores nos encontramos que la mayoría no tiene claro cuáles son sus funciones y que es lo que la empresa desea lograr; también nos encontramos con una cultura autoritaria que rechaza los cambios que la institución ha querido implantar por su continuo crecimiento.

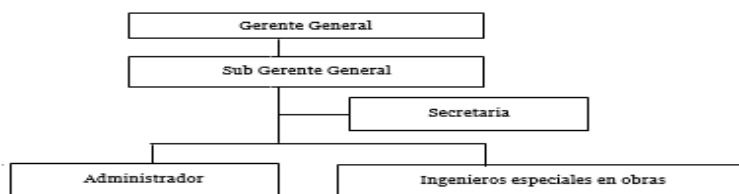


Figura N°3. Organigrama actual

Fuente: Elaboración propia

4.1. Análisis de resultados de las encuestas a los trabajadores

Resultados de encuesta (10 personas)

Esta encuesta se realizó a los trabajadores que se encuentran en la oficina con el fin de saber cómo se sienten ellos con respecto al trabajo que ellos realizan y al trato que ellos perciben con sus empleadores y descubrir cuál es el perfil de nuestro trabajador.

Los resultados arrojaron que entre ellos tienen buena relación en el ámbito laboral, en su turno se genera trabajo en equipo y se identifican con sus compañeros, la relación laboral entre ellos es eficiente se sienten valorados y considerados a la hora de tomar decisiones por sus jefes.

También responden con seguridad al momento de enfrentar una crisis y analizan la situación en que se vieron enfrentados enfocando las críticas al problema en discusión y comprenden la excesiva carga de cada integrante y tiene una función específica de cada cargo y creen que la empresa tiene una estructura.

A pesar de la información que las encuestas arrojaron debo señalar, que habiendo trabajado casi un año en dicha empresa y por medio de la observación, considero que gran parte de los trabajadores no opinan o creen que el haya trabajo en equipo y que haya una estructura, puesto que hay duplicidad de funciones en la mayoría de proyectos a desarrollar, pero aun ellos tienen expectativas positivas en que la constructora va a mejorar.

Este análisis se evaluará bajo los siguientes parámetros aquí detallados:

Análisis de encuestas a los Gerentes.

Tabla N°4 Análisis cuantitativo: será realizado de esta manera

Totalmente de acuerdo	5
Parcialmente de acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
Parcialmente en desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Para determinar el rango de cada categoría se ha considerado que los valores oscilan entre 1 y 5 y al existir 5 categorías, las 4 unidades se dividen entre estas categorías, dando como resultado que cada intervalo sea de 0,8, quedando los rangos de la siguiente manera: $4/5=0.8$

$1 \leq 1.8$	Totalmente en desacuerdo
$1.8 < x \leq 2.6$	Parcialmente en desacuerdo
$2.6 < x \leq 3.4$	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
$3.4 < x \leq 4.2$	Parcialmente de acuerdo
$4.2 < x \leq 5$	Totalmente de acuerdo

La presente gráfica tiene un promedio ponderado de 4.2, lo que significa que está parcialmente de acuerdo con la buena relación con sus compañeros de trabajo.

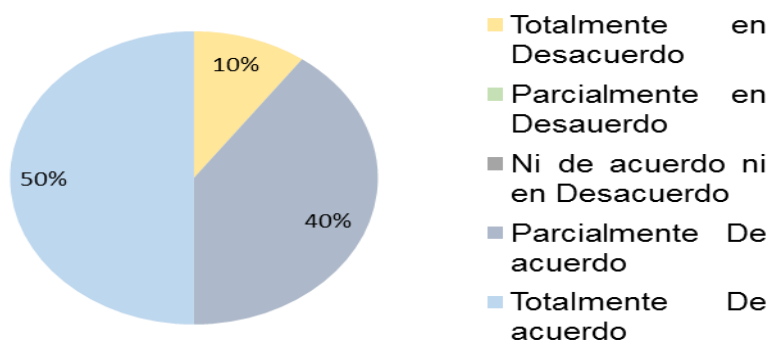


Figura N°4. Tiene buena relación con sus compañeros de trabajo.

El promedio ponderado de este gráfico es de 4.4, lo que indica que está totalmente de acuerdo en que se genera trabajo en equipo.

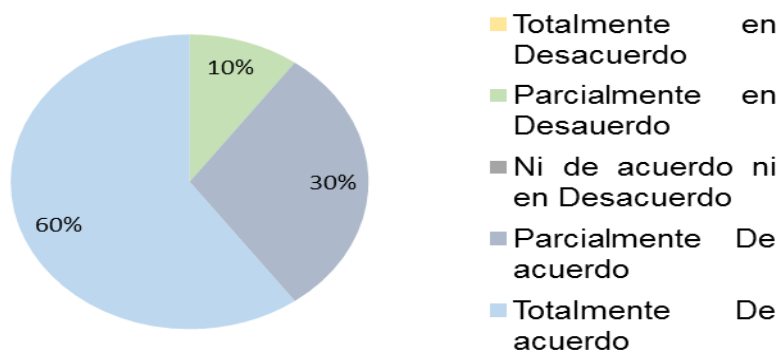


Figura N° 5. En su turno, se genera trabajo en equipo.

La presente gráfica nos muestra que el promedio ponderado de 4.5 se identifica totalmente con sus compañeros.

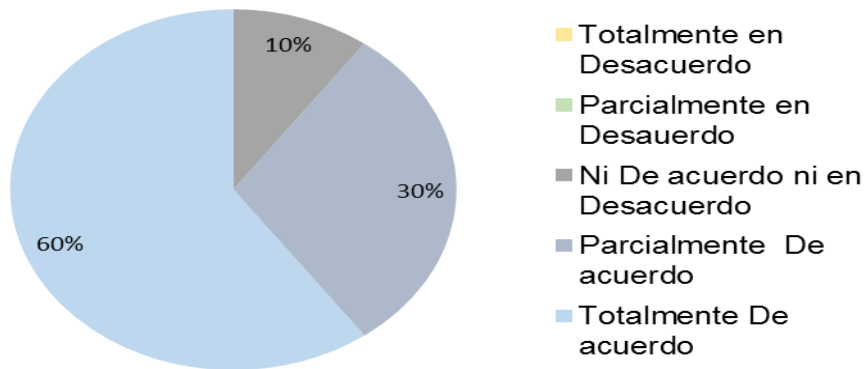


Figura N° 6. Se identifica con sus compañeros de trabajo.

La presente gráfica nos indica que el promedio ponderado de 4.8 está totalmente de acuerdo en lograr un desempeño de calidad.

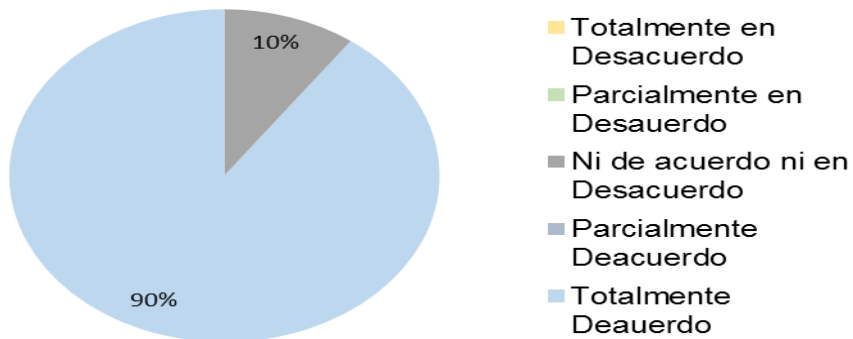


Figura N° 7. Para usted es importante el trabajo en equipo para lograr un desempeño de calidad.

La presente gráfica nos indica que el promedio ponderado de 4.1 está parcialmente de acuerdo que existe actualmente ayuda para realizar su trabajo.

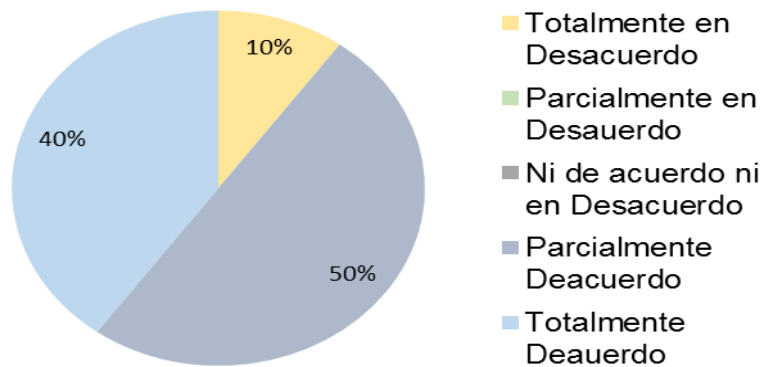


Figura N° 8. La relación que existe actualmente en su equipo laboral le ayuda a realizar efectiva y eficientemente su trabajo.

La presente gráfica nos indica que el promedio ponderado de 4.0 está parcialmente de acuerdo en que siente valorado y respetado por su experiencia y punto de vista.

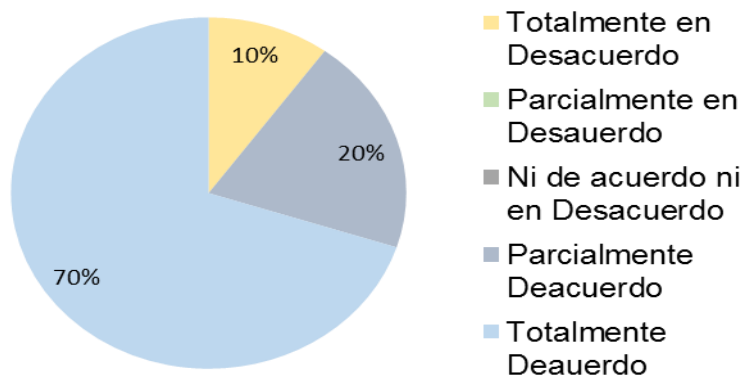


Figura N° 9. Cada miembro del equipo se siente valorado(a) y respetado(a) por su experiencia y punto de vista.

La presente gráfica nos indica que el promedio ponderado de 4.3 está totalmente de acuerdo en que se le considera a la hora de tomar decisiones.

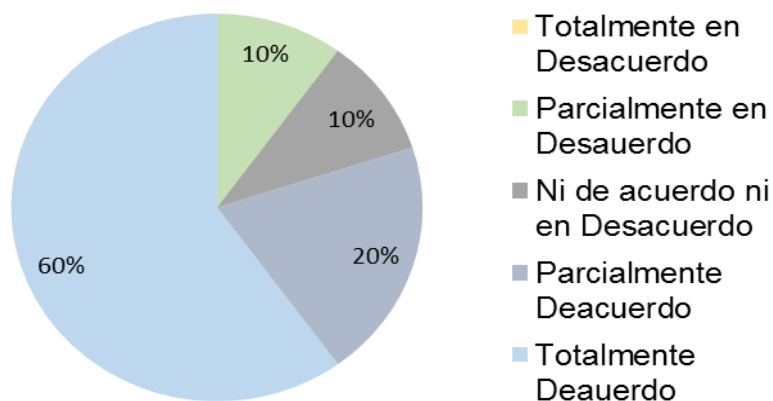


Figura N° 10. Se siente considerado (a) a la hora de la toma de decisiones.

La presente gráfica nos indica que el promedio ponderado de 4.5 está totalmente de acuerdo en que se responde con seguridad y determinación al momento de una crisis.

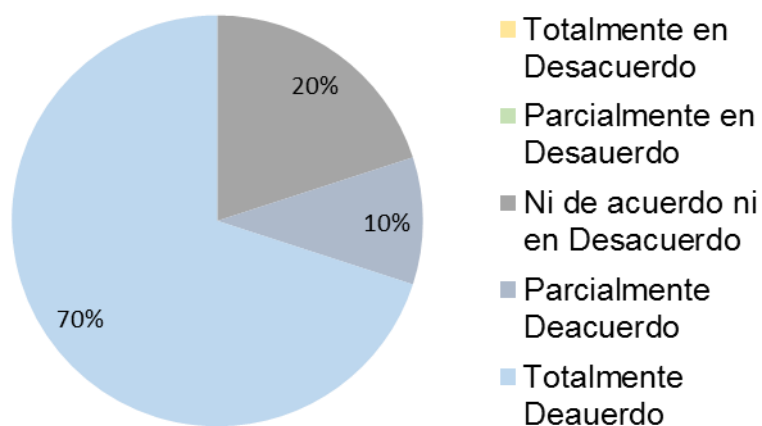


Figura N° 11. Responde con seguridad y determinación al momento de enfrentar una crisis.

La presente gráfica nos indica que el 40% está totalmente de acuerdo, el 60% está parcialmente de acuerdo a que si analizan posteriormente cada una de las situaciones a las que se vieron enfrentados y también muestra que el promedio ponderado de 4.4 está totalmente de acuerdo en que analizan las situaciones después de algún enfrentamiento.

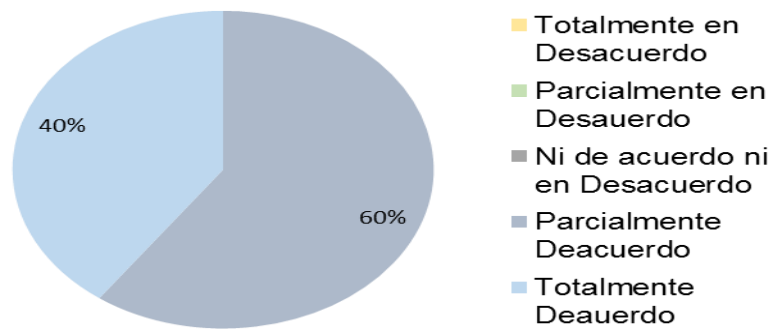


Figura N° 12. Como equipo analizan posteriormente cada una de las situaciones a las que se vieron enfrentados.

La presente gráfica nos indica que el promedio ponderado de 3.9 está parcialmente de acuerdo en que enfoca sus críticas a la situación concreta y al problema que allí se generan.

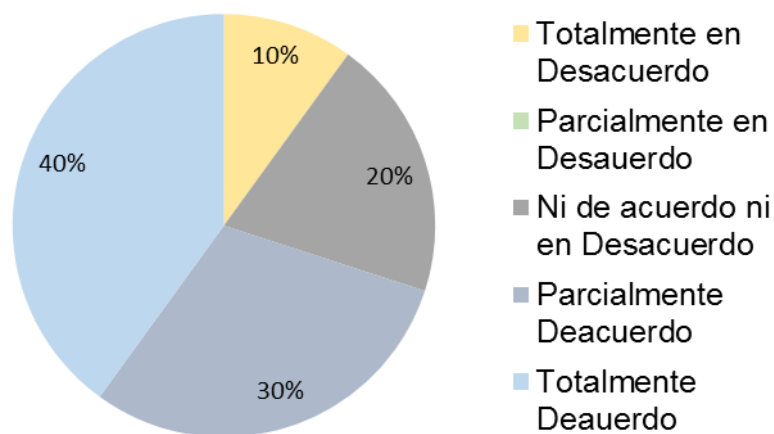


Figura N° 13. Enfoca sus críticas a la situación concreta y al problema que allí se generan.

La presente gráfica nos indica que el promedio ponderado de 3.2 está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que se producen discusiones al momento de tomar decisiones.

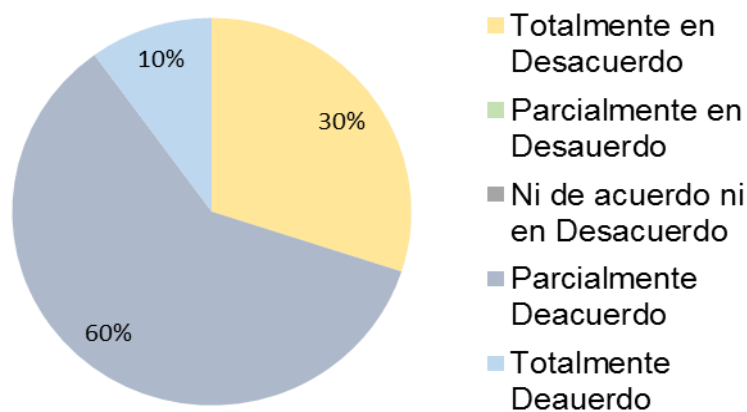


Figura N° 14. Se producen discusiones entre compañeros de trabajo al momento de tomar una decisión.

La presente gráfica nos indica que el promedio ponderado de 4.0 está parcialmente de acuerdo en que cada integrante tiene una función específica dentro de su turno.

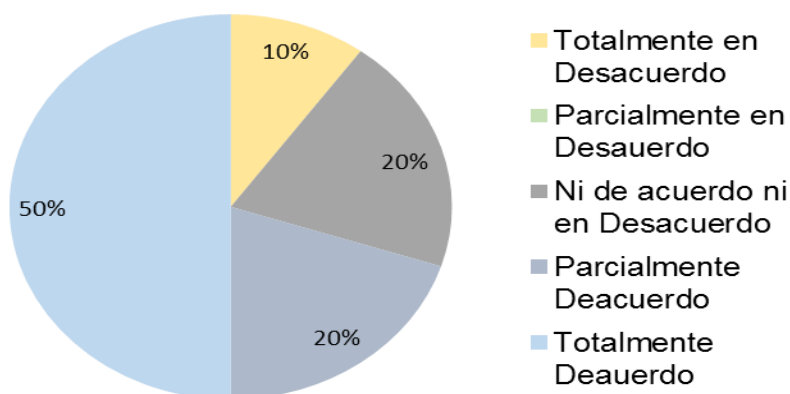


Figura N°15. Entiende que cada integrante tiene una función específica dentro del turno, pero en los momentos de crisis existen problemas de coordinación dentro del equipo de trabajo al que pertenece.

La presente gráfica es igual a un promedio ponderado de 4.7 (totalmente de acuerdo) en que sabe la excesiva carga de trabajo que generan los turnos día a día.

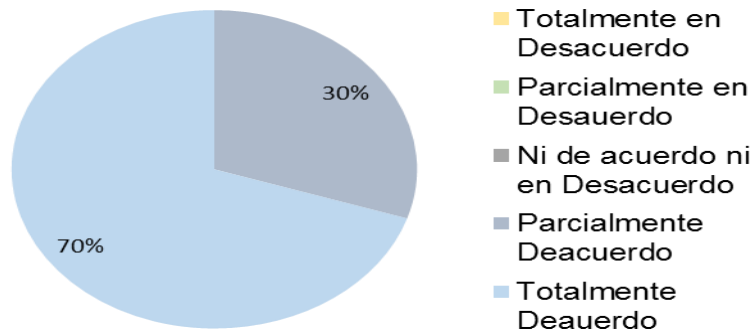


Figura N° 16. Sabe de la excesiva carga de trabajo que generan los turnos día a día, por ello siente que esa carga excesiva influye al momento de tomar una buena decisión cuando se ve enfrentado(a) a situaciones límites de crisis.

La presente gráfica equivale a un promedio ponderado es de 4.1 está parcialmente de acuerdo en que está bien definida la estructura jerárquica.

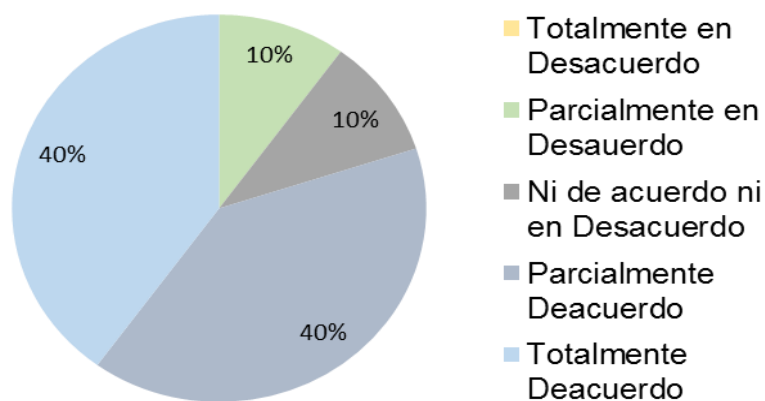


Figura N° 17. Está bien definida la estructura jerárquica de su equipo de trabajo al momento de la toma de decisiones.

4.1.1. Análisis de resultados de las encuestas a los Gerentes

Esta encuesta se realizó a los dueños que son los gerentes con el fin de saber cómo sienten ellos su trato hacia los trabajadores y descubrir cuál es el perfil de nuestros gerentes.

Los resultados arrojaron que ellos tienen buena relación en el ámbito laboral, en su turno se genera trabajo en equipo y se identifican con sus colaboradores, la relación laboral entre ellos es eficiente se sienten valorados y considerados a la hora de tomar decisiones por sus colaboradores por su experiencia y punto de vista.

También responden con seguridad al momento de enfrentar una crisis y analizan la situación en que se vieron enfrentados, enfocando las críticas al problema en discusión y comprenden la excesiva carga de cada integrante y tiene una función específica de cada cargo y creen que la empresa tiene una estructura.

Lo cual resultó algo sesgado porque el gerente general realiza funciones de más lo que causa que se sature en tiempo y no tome en cuenta la opinión del sub gerente general.

Esta encuesta fue hecha para los dos dueños que llegan hacer gerente general y sub gerente general. En base a sus apreciaciones está hecho este análisis.

Este análisis se evaluará bajo los siguientes parámetros aquí detallados:
Análisis de encuestas a los gerentes

Tabla N° 5. Análisis cuantitativo será realizado de esta manera:

Totalmente de acuerdo	5
Parcialmente de acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
Parcialmente en desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Para determinar el rango de cada categoría se ha considerado que los valores oscilan entre 1 y 5 y al existir 5 categorías, las 4 unidades se dividen entre estas categorías, dando como resultado que cada intervalo sea de 0,8, quedando los rangos de la siguiente manera:

Desde $1 \leq 1.8$	Totalmente en desacuerdo
$1.8 < x \leq 2.6$	Parcialmente en desacuerdo
$2.6 < x \leq 3.4$	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
$3.4 < x \leq 4.2$	Parcialmente de acuerdo
$4.2 < x \leq 5$	Totalmente de acuerdo

A continuación, se interpretan las preguntas hechas al Gerente General y Sub Gerente General, que vienen hacer los dueños.

1.-Tiene buena relación con sus colaboradores.

Ambos están totalmente de acuerdo con la buena relación de sus colaboradores.

2.-Ha logrado generar un trabajo en equipo.

Aquí la respuesta indica que el 4.5 promedio ponderado indica que están totalmente de acuerdo en que han logrado generar un trabajo en equipo.

3.- Sus colaboradores se identifican con la empresa.

Ambos están totalmente de acuerdo en que sus colaboradores se identifican con la empresa.

4.-Para usted es importante el trabajo en equipo para lograr un desempeño de calidad.

Aquí la respuesta muestra que para ellos es totalmente importante que el trabajo en equipo logre su desempeño de calidad.

5.-La relación que existe actualmente en su equipo laboral le ayuda a realizar efectiva y eficientemente su trabajo.

El resultado muestra que el 4.5 promedio ponderado indica que están totalmente de acuerdo en que existe un equipo laboral que ayuda a realizar efectiva y eficientemente su trabajo.

6.-Cada miembro del equipo se siente valorado(a) y respetado(a) por su experiencia y punto de vista.

Ambos están totalmente de acuerdo en que cada miembro del equipo se siente valorado y respetado por su experiencia y punto de vista.

7.-Cuando toma alguna decisión importante trata de ser objetivo.

Ambos son totalmente objetivos cuando toman una decisión importante.

8.- Responde con seguridad y determinación al momento de enfrentar una crisis.

El 4.5 promedio ponderado dice que están totalmente de acuerdo en que responden con seguridad y determinación al momento de enfrentar una crisis.

9.-Como equipo analizan posteriormente cada una de las situaciones a las que se vieron enfrentados.

El 4.5 promedio ponderado dice que están totalmente de acuerdo en que como equipo analizan posteriormente cada una de las situaciones a las que se vieron enfrentados.

10.- Enfoca sus críticas a la situación concreta y al problema que allí se generan.

Ambos están totalmente de acuerdo en que enfocan sus críticas a la situación concreta y al problema que allí se generan.

11.- Todas las decisiones son recibidas de buen grado por todos los trabajadores.

El 4.5 promedio ponderado dice que están totalmente de acuerdo en que todas las decisiones son recibidas de buen grado por todos los trabajadores.

12.-Entiende que cada integrante tiene una función específica dentro del turno, pero en los momentos de crisis existen problemas de coordinación dentro del equipo de trabajo al que pertenece.

El 4.5 promedio ponderado dice que están totalmente de acuerdo en que cada integrante tiene una función específica dentro del turno, pero en los momentos de crisis existen problemas de coordinación dentro del equipo de trabajo al que pertenece.

13.-Sabe de la excesiva carga de trabajo que generan los turnos día a día, por ello siente que esa carga excesiva influye al momento de tomar una buena decisión cuando se ve enfrentado(a) a situaciones límites de crisis.

Este resultado indica que promedio ponderado en base a 4 indica que están de acuerdo en que se sabe de la excesiva carga de trabajo que generan los turnos día a día, por ello siente que esa carga excesiva influye al momento de tomar una buena decisión cuando se ve enfrentado(a) a situaciones límites de crisis.

14.-Está bien definida la estructura jerárquica de su equipo de trabajo al momento de la toma de decisiones.

Este resultado indica que el 4.5 promedio ponderado está totalmente de acuerdo en que está bien definida la estructura jerárquica de su equipo de trabajo al momento de la toma de decisiones.

Tabla N°6. Comparación de apreciaciones entre las entrevistas a los dueños de la constructora.

Gerente General	Sub Gerente General
<p><i>¿Cuáles son los principales problemas que afronta la empresa?</i></p> <p><i>Falta de liquidez y reconocimiento financiero por parte de bancos y cajas municipales para obtener crédito y cartas fianza por el poco tiempo que se tiene en el mercado.</i></p>	<p><i>¿Cuáles son los principales problemas que afronta la empresa?</i></p> <p><i>Los problemas que mayormente se presentan es en lo administrativo, nos falta tener un mayor control administrativo.</i></p>
<p><i>¿Qué cree debe mejorar personalmente para que tenga una comunicación más efectiva con?</i></p> <p><i>¿Su socio?</i></p> <p><i>Distribución del tiempo</i></p> <p><i>¿Los colaboradores?</i></p> <p><i>Comunicación permanente</i></p> <p><i>¿Los clientes?</i></p> <p><i>Comunicación permanente</i></p>	<p><i>¿Qué cree debe mejorar personalmente para que tenga una comunicación más efectiva con?</i></p> <p><i>¿Su socio?</i></p> <p><i>Ser más responsable</i></p> <p><i>¿Los colaboradores?</i></p> <p><i>Ser más comprensivo</i></p> <p><i>¿Los clientes?</i></p> <p><i>Mejor comunicación</i></p>
<p><i>¿Qué aspectos cree deben mejorar sus colaboradores para que la comunicación sea más efectiva?</i></p> <p><i>Responsabilidad</i></p>	<p><i>¿Qué aspectos cree deben mejorar sus colaboradores para que la comunicación sea más efectiva?</i></p> <p><i>Que sean más responsable</i></p>
<p><i>¿Tiene buena relación con su socio porqué?</i></p> <p><i>La comunicación es permanente.</i></p> <p><i>Se tiene la visión de seguir creciendo empresarialmente.</i></p> <p><i>Los objetivos están claros.</i></p>	<p><i>¿Tiene buena relación con su socio porque?</i></p> <p><i>Nos respetamos.</i></p> <p><i>Somos Honestos.</i></p> <p><i>Nos damos confianza el uno con el otro.</i></p>

Fuente: Elaboración propia

4.2. Discusión

Después de analizar cada una de las variables, se puede percibir qué piensan los directivos, expertos y los empleados sobre la constructora ubicada en Amazonas.

Al usar las diferentes herramientas de análisis, encuestas y entrevistas tanto a los dueños como a nuestros empleados, se descubrió cuáles son nuestras principales ventajas y desventajas frente a los competidores; y las fallas internas para con los empleados que laboran en la constructora.

Formar parte de la empresa ha permitido tener una posición privilegiada en la observación de lo que ocurre dentro de la constructora; una de las principales limitaciones en esta investigación es la falta de documentación y algunos datos que por política de la empresa no se pueden dar a conocer.

En su mayoría el personal trabaja de acuerdo a su criterio, al no existir normas ni leyes por escrito que regulen el funcionamiento de la empresa, el trabajador no está seguro de quien es su jefe inmediato, cabe decir que a pesar de la falta de documentación aun así existe una jerarquía y reglas.

La constructora como centro de desarrollo de proyectos, para su crecimiento requiere ser sensible al medio y adaptarse a las condiciones cambiantes. Es importante su adaptabilidad, el sentido de identidad, reconocer los valores; la empresa es una organización y como tal tiene una cultura en este caso es la cultura autoritaria.

Esta cultura ha envuelto a la institución en un círculo vicioso, ocasionado por la interacción de los mandatos autoritarios y lo profesional lo cual ha producido una molestia entre ellos, porque responde a la toma de decisiones de una persona. Esto ha causado surgimiento de múltiples relaciones; y se limita a la capacidad del jefe creando malestar entre nuestro personal y nuestros clientes (proyectos).

Una vez que se aplicó la encuesta, se conversó con los dos socios de la empresa y se comprobó que las respuestas fueron sesgadas determinando pues que la realidad de la constructora adolecía de mucha desorganización por lo que los resultados de la encuesta se tuvieron como referenciales con un sesgo pues no reflejaba la realidad.

Ante esto y habiendo trabajado en la compañía, se hizo la propuesta que fue aceptada por los socios, prueba de ello es que han comenzado a aplicarla desde inicios de este año; al contratar a los nuevos empleados se han apoyado en el perfil de cada puesto de la propuesta, de la misma manera se está reorganizando la empresa, clasificando las funciones de cada puesto. Ahora con un panorama más claro de la empresa y contando con la información necesaria se pudo crear los documentos de gestión y un nuevo organigrama para constructora, con el fin de hacer la empresa más eficiente, contar con un clima laboral favorable y una adecuada atención a nuestros proyectos.

A continuación, se analizará cada una de las variables:

Del objetivo que es determinar, la estructura organizacional para la empresa en estudio.

Según Chiavenato, I. (2000). Cuando se habla de administración de recursos humanos, se toma como referencia la administración de personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles.

Las organizaciones están conformadas por personas de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto. En la actualidad administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no solo de actividades manuales, (físicas o artesanales), sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

En este objetivo se obtuvo como resultado que no se contaba con documentación oficial tanto del funcionamiento como el de su estructura organizacional, algunos trabajadores del personal desconocen la ubicación física del puesto que desarrolla.

Del personal entrevistado, la mayoría conocen quien es su jefe inmediato, debido a que reciben órdenes de él, así como de personal que está por debajo de su línea jerárquica; por consecuencia saben a quién dirigirse como su jefe inmediato.

Hay que mencionar que el personal no tiene claro cuáles son sus objetivos y algunos afirman que trabajan solos, porque los desconocen, también podemos decir que algunos realizan funciones que no les corresponden y es por esto que algunas veces se duplican estas.

Es decir, los trabajadores no tienen conocimiento sobre cuáles son sus funciones, el organigrama y cuál es la misión, visión, objetivos y valores para la constructora en investigación.

Del objetivo que es elaborar un diagnóstico de la organización en cuanto al clima laboral.

Para Martínez (2006) confirma que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la institución e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformando lo que se denomina clima organizacional.

Esto puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Según Lawrence y Lorsch (2001), "la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente.

“Estos autores adoptan el concepto tradicional de división del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación existente en la organización, y recuerdan a Barnard cuando se refieren a que las personas contribuyen a las organizaciones, en vez de pertenecer totalmente a éstas.

El trabajo que se realiza en la constructora y el personal que labora en las mismas, son fuentes de información relevantes que ayudan a llevar a cabo investigaciones en las que se obtienen resultados y a su vez patrones laborales y de conducta, para analizarlos y confrontarlos con la teoría y así poder elaborar una propuesta que facilite o enriquezca el fruto de la investigación; recordando que el propósito de dicha investigación es conocer si la falta de una buena estructura organizacional es lo que limita el cumplimiento de los objetivos.

Según Chiavenato, I. (2000). Toda organización es un sistema social. El DO parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para producir, las cuales pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja es restrictivo y hostil, y le impide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades. Los científicos sociales, en especial, afirman que, si la organización brindase un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, éstos podrían crecer, desarrollarse y encontrar su satisfacción y autorrealización al promover los objetivos de la organización.

Considerando los resultados obtenidos a las debilidades que presenta la constructora, hay que destacar, lo importancia de que el personal conozca cómo está constituida la empresa, como se rige, cuáles son sus objetivos, hacia donde está impulsada, la estructura orgánica, etc.

Según Munch (2007) dice que la consecución de los objetivos de una organización implica realizar un sinnúmero de actividades. Para simplificarlas y facilitarlas se crea la división del trabajo y la especialización, y se agrupan actividades semejantes tendientes a lograr las cinco funciones básicas de toda organización: vender, fabricar, manejar el dinero, la información y la tecnología y coordinar al personal.

Las áreas funcionales son conocidas indistintamente como áreas de actividad, áreas de responsabilidad, departamentos, gerencias o direcciones, y varían esta nomenclatura de acuerdo con el tamaño de la empresa.

La constructora rompe con lo citado debido a que la mayoría del personal desconoce la ubicación de su puesto, hay confusión en cómo están establecidos los niveles jerárquicos de autoridad, de manera que reciben órdenes del personal que no corresponde.

En este caso es de cualquier jefe de diferentes áreas, al igual que el jefe inmediato como también de los niveles de mando más bajos los que emiten ordenes al mismo tiempo, ocasionando que haya un desorden y un flujo de autoridad que no está bien definido; por consecuencia se tiene una mala organización en la unidad de mando, ello genera una duplicidad del mismo y en ocasiones existen conflictos de autoridad.

Las áreas con las que actualmente se cuentan tienen una especialización de trabajo un tanto confuso, retomando las respuestas de los entrevistados es notable que no se tiene una especificación de las actividades que realiza cada puesto, debido a que se desconoce hasta qué grado de autoridad se le responsabiliza, cual es el objetivo a alcanzar como parte del personal de la institución, y las actividades que se realizan casi en su totalidad no corresponden al puesto que se está desempeñando, trayendo como consecuencia la falta de eficiencia y eficacia de los colaboradores.

Según Chiavenato (2001). El diseño organizacional constituye el medio como la empresa pretende estructurarse y comportarse para alcanzar sus objetivos. En consecuencia, las características principales del diseño organizacional son la diferenciación, la formalización, la centralización y la integración. Estas características constituyen el amoldamiento a una enorme variedad de factores externos e internos, como los objetivos empresariales, la tecnología utilizada, el ambiente y la estrategia empresarial. La manera como estos factores son integrados en el conjunto depende, en cierta manera, del tamaño organizacional de la empresa, de la amplitud de control más adecuada para sus operaciones, e incluye áreas directamente relacionadas con los objetivos empresariales (unidades de línea) y las áreas de apoyo y soporte técnico (unidades de staff).

Hay que tomar en cuenta que las operaciones, actividades y funciones son los elementos principales de toda organización; entonces la constructora no está cumpliendo con lo citado por el autor; las actividades son realizadas por puestos que no corresponden y en su caso de algunos, hay más funciones que realizar a las que debidamente son otorgadas por el jefe inmediato.

Hablar de comunicación es decir que debe existir un proceso en el que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado.

Tanto como la comunicación formal que ocurre entre los individuos y se basa en la jerarquía o puesto que ocupan las actividades encomendadas o los niveles jerárquicos y procedimientos determinados por la organización, así como la informal que solo corresponde al intercambio de información fuera de los canales y procedimientos que dispone la organización; ambas son rechazadas por el personal de la institución debido a que no la aplican como debe de ser y se crea un conflicto entre niveles jerárquicos.

La consecuencia se ve reflejada en que el puesto más alto toma las decisiones sin respetar sus subordinados a los que se les delega responsabilidades en la toma de decisiones, así como los niveles más bajos no respetan la jerarquía superior como jefe inmediato y comunican todos sus resultados y necesidades a la dirección ejecutiva, creando esto una situación de conflicto entre los niveles superiores, fluyendo la autoridad de forma incorrecta.

En el objetivo de definir el perfil del puesto para cada unidad orgánica.

Para Zambrano, A. (2011). Es una herramienta que permite hacer un análisis de los factores internos y externos de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Con todo el estudio realizado de acuerdo a las debilidades de la institución puedo, darme cuenta que la delimitación que se presenta en la falta de experiencia en el área administrativa, el logro de los objetivos de la constructora recae en que el personal que no tiene conocimiento de la misión, visión, valores, etc.

Y es por este motivo que no desempeñan sus funciones con eficiencia y eficacia por la mala división del trabajo y actividades; que trae como consecuencia la falta de trabajo en equipo, la inadecuada toma de decisiones y principalmente que la dirección Ejecutiva de la constructora no está cumpliendo con el compromiso de dirigir, coordinar, planear y evaluar la organización para llevarla al éxito.

Su principal función depende de participar en todas las actividades que realizan sus subordinados, saturando en exceso las funciones que le corresponden sin poder cumplir con su principal objetivo.

En el objetivo de elaborar el Mof para cada puesto de trabajo

Recordando que las empresas se definen por su finalidad, planteamiento, condición y estructura; y esta última a su vez es aquella que define como es manejada y determina la ordenación de todos y cada uno de los, elementos que lo integran.

Entonces se puede afirmar que si no existe un orden no hay una estructura y ésta es la situación que actualmente se desarrolla en la constructora donde, las actividades no tienen un orden ni los niveles de autoridad, ocasionando esto un descontrol total en la toma de decisiones, trayendo como consecuencia que se desconozca los objetivos hacia los que están encaminados el personal de la empresa; por ende, no se logra un correcto proceso administrativo.

Después de estudiar el organigrama que actualmente rige, aunque no está en un documento oficial, de entrevistar al personal y encontrar las deficiencias que se presentan, propongo un nuevo organigrama.

Es necesario definir que la autoridad máxima de la institución es Gerente General, la persona que dirige, administra, proporciona y coordina al personal que labora dentro de la constructora, para que todo vaya marchando de acuerdo a las normas por las cuales se rige; sin embargo, tiene una carga excesiva de funciones que actualmente realiza y que no corresponden a su puesto; y en base a las necesidades del personal; por ello se le recomienda que debería delegar las funciones para que no se concentre en su puesto toda la toma de decisiones.

Para Muro, E (2007). El manual de organización contiene información respecto la estructura orgánica funcional de dicha dependencia u organismo; además, describe las relaciones orgánicas de las unidades administrativas y como se coordinan y se comunican para operar; por ello es un instrumento de apoyo al funcionamiento administrativo.

Es tan importante la definición de las tareas que realice cada integrante del organigrama, como la división de trabajo y funciones de cada puesto; de ello depende la coordinación de ellos para poder funcionar como organización y brindar un servicio de calidad que es la finalidad que se busca.

Según Munch (2010). El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

Así también, se vigila y administra una empresa o equipo de personas. Retomando la actividad principal de la dirección ejecutiva, es ella quien lleva a cabo este proceso de gestión, que son las tareas que realiza para mantener el rumbo de la organización haciendo cumplir las normas y políticas establecidas por la misma empresa para el logro de sus objetivos.

En esta propuesta también ofrecemos una organización que sea descentralizada como está establecido y que se realice de manera correcta; recordemos que la administración descentralizada delega en mayor grado la facultad de decidir y en los niveles superiores conserva solo los controles necesarios; todo esto con la finalidad de crear o transferir facultades a organismos con personalidad y autoridad importante dentro de la estructura capaces de tomar decisiones elementales.

Con esto la respuesta que se obtendrá será favorable ya que el gerente general se encargue de dirigir eficazmente la constructora.

El siguiente nivel del organigrama de la constructora que propongo, decidí concentrar a las tres autoridades para definir sus actividades como un cuerpo directivo del nivel correspondiente, puesto que la descripción de cada uno va dirigida con el mismo propósito; así se facilitan la toma de decisiones y la dirección ejecutiva, ya no será participe de las decisiones de cada nivel; únicamente en la evaluación de los resultados, coordinación de las mejoras de cada nivel, favoreciendo en que el personal a cargo del cuerpo directivo no entre en la confusión de desconocer quién es su jefe inmediato y así puedan desarrollar bien sus funciones.

Es importante definir bien los puestos y que estos se representen gráficamente en el organigrama, fue necesario reubicar el personal de acuerdo a las funciones que este realiza. Lo que se busca mejorar es la comunicación que sea un proceso recíproco en el que todo el personal que componen a la institución participe en el intercambio de información con un propósito determinado. Es decir que exista una comunicación formal que ocurra de manera sencilla, que se base de acuerdo a la jerarquía. Buscando un flujo de información que permita conocer los resultados de cada nivel jerárquico, que no complique la toma de decisiones y que el subordinado no se cierre a expresar las necesidades latentes que le competen.

Análisis Foda:

En este análisis podemos observar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la constructora.

Tabla N° 7. Análisis Situacional (Foda)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Experiencia en el área de construcción.</p> <p>Buena atención al cliente.</p> <p>Maquinaria y equipo suficiente de la más alta tecnología.</p>	<p>Existe demanda insatisfecha en el Sector de construcción.</p> <p>Apoyo de entidades que contribuirán a promocionar la constructora por sus obras.</p> <p>Crecimiento del sector construcción a nivel local, nacional e internacional.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>No cuenta con experiencia en el área Administrativa.</p> <p>No cuenta con un adecuado orden de tareas con los empleados.</p> <p>Tampoco cuenta con una correcta jerarquía de mando.</p> <p>No cuenta con un diseño estratégico adecuado.</p> <p>No cuenta con una visión a futuro.</p> <p>Mantenimiento de los recursos materiales.</p> <p>Costos de publicidad elevados.</p>	<p>Subida de precio de materiales de Construcción.</p> <p>Grandes empresas constructoras</p> <p>Incremento en el precio de las maquinarias para construcción.</p> <p>Posible agudización de crisis internacional.</p> <p>Los pseudo sindicatos de construcción que extorsionan.</p>

Fuente: Este análisis foda ha podido ser elaborado gracias participación voluntaria de los dos socios de la empresa.

Tabla N° 8. Consolidación de los porcentajes relacionándolos con los promedios ponderados.

	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Prom.		
1	10%			40%	50%	4,2	4.45	Tot. de Acuerdo
2		10%		30%	60%	4,4		
3			10%	30%	60%	4,5		
4			10%		90%	4,8		
5	10%			50%	40%	4,1		
6	10%			20%	70%	4	4.27	Tot. de Acuerdo
7		10%	10%	20%	60%	4,3		
8			20%	10%	70%	4,5		
9				60%	40%	4,4	3.83	Parc. de Acuerdo
10	10%		20%	30%	40%	3,9		
11	30%			60%	10%	3,2		
12	10%		20%	20%	50%	4,0		
13				30%	70%	4,7		
14		10%	10%	40%	40%	4,1	4,1	Parc. de Acuerdo

Fuente: Elaboración propia



Relación con sus compañeros.



Como se sienten ante la valoración de la empresa.



Los resultados de la empresa según los trabajadores.



Estructura de la empresa según los trabajadores.

De la tabla resumen se observa que los promedios de las dos primeras categorías están en el primer intervalo superior (totalmente de acuerdo) y las dos siguientes están en la segunda categoría (parcialmente de acuerdo).

Lo que significa que los trabajadores perciben que tienen muy buena relación laboral pero que sí esperan una mejora en cuanto a la estructura de la empresa y que la misma puede obtener mejores resultados, es decir, puede ser más efectiva (eficaz y eficiente). Para Robbins (2004), la satisfacción laboral es “La actitud general de un individuo hacia su trabajo”.

Siendo así, se deduce que las empresas con unos empleados satisfechos son más eficaces, lo que incide favorablemente en la productividad y según Martínez, A. (2013), la organización basada en proyectos implica la diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas y los resultados (outputs) relativos a uno o varios proyectos de la empresa. Esta estrategia se utiliza en empresas que elaboran productos que exigen gran concentración de recursos y tiempo ser más proclives con los clientes prolongados para fabricarlos.

4.3. Propuesta de rediseño organizacional para la constructora con sede en Amazonas

1. Quiénes somos

Una constructora ubicada en Amazonas, privada, con fines de lucro constituida el 30 de marzo del 2011, cuyo objetivo principal es dedicarse al ramo de la edificación, fundada por dos emprendedores con casi cinco años de experiencia ha podido entrar al mercado del ramo de la construcción trabajando con municipios en obras públicas y proyectos de infraestructura.

2. Nuestra misión

La constructora tiene como fundamento la misión del servicio de la construcción en diversos proyectos civiles, para promover el desarrollo de edificaciones públicas y privadas. Este esfuerzo en común se desarrolla con el esfuerzo y capital de los socios.

Para promover estos ideales y la participación de la comunidad en la creación de los proyectos, la constructora, en sus propias operaciones, se esfuerzan en reflejar la cultura y participación de los habitantes de los pueblos donde se desarrolla los proyectos, que tienen para ofrecer y servir como modelo de las edificaciones construidas.

3. Nuestra visión

Ser una institución líder en la construcción y en la promoción de desarrollo urbano, ofreciendo servicios y actividades de calidad, colaborando con instituciones afines en el desarrollo de la construcción y de la región y manteniendo un equipo humano de trabajo altamente capacitado y motivado.

4. Nuestros objetivos

- ✓ Satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes. Prestar servicios eficientes y de alta calidad.
- ✓ Mantener control en los procesos de la organización, con el fin de mejorarlos.
- ✓ Cumplir planes de adiestramiento que permitan desarrollar al personal y, al mismo tiempo, mejorar la calidad de los servicios prestados.

5. Nuestros valores

- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Calidad.
- ✓ Honestidad.

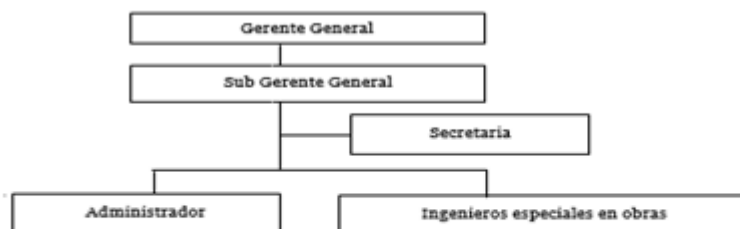


Figura N° 18. Organigrama actual de la constructora
Elaboración propia

4.4. Definir el perfil del puesto para cada unidad orgánica

En este objetivo se definirá los perfiles de puesto para cada puesto de la organización

Tabla N° 9. Puesto Gerente general

Puesto	Gerente general
Identificación del puesto	Perfil de habilidades: Líder, capacitado, comunicador, enfocado, proactivo
<p>Datos generales:</p> <p>Título: Arquitecto o ingeniero preferiblemente con una maestría en administración y finanzas.</p> <p>A quien reporta: Junta directiva.</p> <p>Supervisa a:</p> <p>Gerencia de administración y financiera, gerencia técnica, asistente de administración</p> <p>Le reportan:</p> <p>Todos a quien supervisa</p>	
<p>Propósito general del puesto:</p> <p>Cumplir con los objetivos propuestos, tiempo, costo, beneficios y valores de la constructora. Coordinación y dirección de las actividades administrativas, financieras, técnicas y de ejecución del proyecto. Implementación y aplicación de las políticas institucionales.</p>	
<p>Objetivo general del puesto</p> <p>Responsable de liderar, coordinar y dirigir las funciones de ingeniería, arquitectura, construcción, finanzas, administración, recursos humanos y servicios de mantenimiento, creando en la constructora y operadora una cultura de calidad, continuidad, profesionalismo y calidez bajo altos estándares de calidad y servicio. Puesto de carácter gerencial que tiene a su cargo representar y coordinar las actividades del proyecto, lo que implica planificación estratégica, organización y dirección de las acciones para el alcance de los objetivos.</p>	
<p>Experiencia de trabajo: 5 años de experiencia mínima en proyectos</p>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 10. Puesto Sub gerente general

Puesto	Sub gerente
Objetivo del puesto: Dirigir y coordinar la planeación general y el proyecto ejecutivo de las redes nuevas de agua potable y drenaje sanitario, así como la elaboración de los estudios de factibilidad para determinar los puntos de conexión y descarga y la revisión de proyectos de factibilidad de las redes de agua y drenaje para nuevos centros de población.	
El puesto reporta a	Gerente general
Perfil del puesto	
Ingeniero civil experiencia tiempo: 5 años Puesto previo: Proyectista, supervisor y residente de obras hidráulicas. Conocimientos Hidráulica de canales y tuberías Análisis estructural Microsoft office Conocimiento de herramientas y técnicas estadísticas Conocimiento de normas aplicables a proyectos hidrología	
Capacidades y habilidades	
Organización comunicación (relaciones públicas). Trato con usuarios. Prevención de problemas análisis de precios escritura y redacción Habilidad para trabajo en equipo liderazgo Habilidad para el manejo de personal Edad: 35 - 60 años Sexo: Indistinto	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 11. Puesto Secretaria

Puesto	Secretaria
<p>Objetivo del puesto: Desarrollar tareas secretariales, como actividades administrativas y de oficina de mediana y alta responsabilidad, habilidad para dar un buen trato a los usuarios externos, así como dentro de la empresa u organización.</p> <p>El puesto reporta a: sub gerente</p>	
Perfil del puesto	Carrera Secretaria
Experiencia	Tiempo 3 años
<p>Conocimientos Manejo de windows y Office archivo, manejo de equipo de fax, manejo de fotocopidora, manejo de impresora, toma de dictado, atención a los usuarios, atención telefónica.</p>	
<p>Capacidades y habilidades Habilidad para trabajo en equipo Responsabilidad liderazgo Solución de problemas Trato amable manejo de PC organización Atención al público EDAD: 25 - 55 años Sexo: Femenino</p>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 12. Puesto Administrador

Puesto:	Administrador
Objetivo del puesto: Atención, trámite, seguimiento y respuesta a solicitudes presentadas para construcción de fraccionamientos o nuevos desarrollos urbanos, con el fin de obtener factibilidad de agua potable y drenaje sanitario.	
El puesto reporta a	Sub gerente
Perfil del puesto	
Escolaridad	
Lic. En Administración de empresas, Lic. En economía	
Experiencia	
Tiempo: 3 años	
Conocimientos	
Administración Microsoft office	
Aplicación de herramientas y técnicas estadísticas	
Control de archivos	
Capacidades y habilidades	
Manejo adecuado de atribuciones y funciones.	
Tener liderazgo	
Conocimiento en técnicas de planeación	
Negociador con usuarios y proveedores.	
Habilidad para trabajar en equipo	
Habilidad para el manejo de personal	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 13. Puesto Ingeniero supervisor

Puesto	Ingeniero supervisor
Objetivo del Puesto: Revisar los proyectos de agua potable y alcantarillado. Sanitario para nuevos proyectos.	
El puesto reporta a: Subdirección de planeación y proyectos	
Personal a Cargo: Técnico en estudios de factibilidad técnico en revisión de proyectos de fraccionadores jefe de topografía.	
Perfil del puesto Ingeniero Civil Experiencia Tiempo: 3 Años Puesto previo: Residente y supervisor de obra, proyectista de obras hidráulicas y sanitarias.	
Conocimiento Diseño hidráulico de redes de agua y drenaje hidrología manejo auto cad. Manejo de programas de diseño de redes de agua potable y alcantarillado sanitario. Microsoft office Capacidades y habilidades Conocimiento en técnicas de planeación. Comunicación (relaciones públicas). Prevención de problemas. Objetividad. Habilidad para trabajo en equipo.	

Fuente: Elaboración propia

4.5. Elaborar el Manual de operaciones y funciones para cada puesto de trabajo.

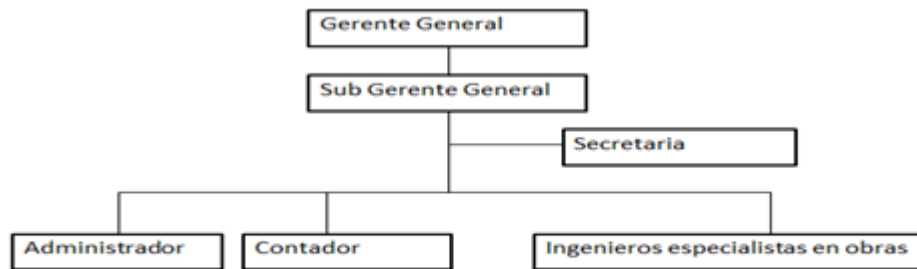


Figura N° 19. Organigrama actual de la constructora

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 14. Área funcional de la Gerencia general

<p>Nombre del puesto Gerente general</p> <p>Objetivo Organizar, dirigir y coordinar el funcionamiento y desarrollo de la empresa acorde a la política de la misma. Brindar los recursos necesarios para la implementación de estrategias operativas y planes operacionales. Implementar las políticas necesarias para asegurar el desempeño de procesos de la empresa. Evaluar el logro de objetivos y el desempeño de las gerencias y operaciones a su cargo. Concernientes a la gestión institucional. Representar a la empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.</p> <p>Perfil Supervisar los procesos de construcción de la empresa. Supervisa la administración de la sub gerencia, contabilidad, administración y obras especializadas.</p> <p>Experiencia: 3 años en dirección de gerencia/ Word / etc. Haber trabajado en el área de gestión de una constructora Conocimiento de inglés / Power point</p> <p>Grado académico: Se requiere profesional con especialidad en dirección de proyectos, que sea Ingeniero civil o licenciado en administración de empresas.</p> <p>Ámbito de trabajo Trabajo de pie por periodos intermitentes, trabajo sentado por periodos largos, disponibilidad para movilizarse en tramos largos dentro y fuera de la empresa, disponibilidad para movilizarse fuera de Bagua.</p> <p>Uso de herramientas: Computadora.</p> <p>Uso de equipos de protección del personal: Casco, orejeras, guantes, etc.</p>
--

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 15. Competencias para el Gerente general

Competencias para el Gerente general		Puntuación mínima requerida(1-5)
Psicológicas	Trabajo en equipo	4
	Iniciativa/autonomía	4
	Liderazgo	4
	Habilidad analítica	4
	Orientación al cliente	4
	Capacidad de aprendizaje	4
	Productividad/responsabilidad	4
	Trabajo bajo presión	4
Técnicas	Estudio de mercado	4
	Financiamiento	4
	Gestión logística	3
	Planificación y dirección de proyectos	4
	Saber dirigir el correcto orden de la Constructora	4
	Comercialización de artículos de construcción	3
	Normatividad aplicable al rubro de Construcción	4
Gestión	Comunicación oral	4
	Comunicación escrita	4
	Orientación a resultados	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 16. Área funcional de la Sub gerencia**Nombre del puesto**

Sub Gerente

Objetivo

Planificar, organizar, dirigir y controlar según estándares definidos por la gerencia general, las funciones de administración general y soporte a la gestión de las demás áreas de responsabilidad de la empresa.

Dependencia

Secretaria

Contador

Administrador

Ingenieros especializados

A quien le reporta: Gerente general**Funciones**

Realiza funciones asociadas a la contabilidad, las finanzas, las inversiones financieras, el seguimiento y control del presupuesto y administración del recurso humano y de los servicios de gestión informática.

Función táctica principal: La gestión contable, financiera y de auditorías contables (a través de personal propio y/o externo) y la administración del recurso humano.

Descripción de la unidad: Tres unidades funcionales, una responsable de los aspectos contables y financieros, otra responsable del seguimiento y control presupuestario y otra del soporte tecnológico e informático que corresponda para el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

Un subgerente y un equipo de profesionales y empleados administrativos, necesarios para atender los requerimientos de administración, contables, financieros, informáticos y de soporte a las unidades de la organización.

Perfil**Experiencia:**

2 años en el cargo de la dirección de una gerencia

Haber trabajado en el área de gestión de una constructora

Conocimiento de Power point, Word, etc.

Grado académico:

Se requiere profesional con especialidad de gestión de una empresa

Ingeniero o Lic. Administración y/o Bach.

Ámbito de Trabajo**Condiciones de trabajo:**

Trabajo sentado por periodos largos, disponibilidad para movilizarse en tramos largos dentro y fuera de la empresa, disponibilidad para movilizarse fuera de Bagua.

Uso de herramientas:

Computadora.

Uso de equipos de protección del personal:

Epp : casco, orejeras, guantes, etc.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 17. Competencias para el Sub-gerente

Competencias para el Sub-gerente		Puntuación mínima requerida (1-5)
Psicológicas	Confidencialidad	4
	Orientación al cliente	3
	Trabajo en equipo	4
	Iniciativa/autonomía	4
	Liderazgo	4
	Coordinación	4
	Productividad/responsabilidad	4
	Habilidad analítica	4
Técnicas	Mentoring	4
	Comercialización de artículos de construcción	3
	Normatividad aplicable al rubro de Construcción	4
	Toma de decisiones	4
Gestión	Comunicación oral	3
	Comunicación escrita	4
	Orientación a resultados	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 18. Área funcional de la Secretaria

<p>Nombre del puesto</p> <p>Secretaria</p> <p>Objetivo</p> <p>Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir en el área de Gestión.</p> <p>Dependencia</p> <p>A quien le reporta:</p> <p>Sub gerente</p> <p>Funciones</p> <p>Reclutar las solicitudes de servicios por parte del departamento de servicio al cliente.</p> <p>Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de estos.</p> <p>Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todos estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.</p> <p>Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.</p> <p>Perfil</p> <p>Experiencia:</p> <p>2 años de experiencia laboral</p> <p>Haber trabajado en el área de Secretaria de una empresa</p> <p>Conocimiento de Power Point / Word / etc.</p> <p>Grado académico:</p> <p>Se requiere profesional con especialidad de secretariado</p> <p>Condiciones de trabajo:</p> <p>Trabajo sentado por periodos largos, disponibilidad para movilizarse en tramos largos dentro y fuera de la empresa, disponibilidad para movilizarse fuera de Bagua.</p> <p>Ámbito de trabajo</p> <p>Uso de herramientas:</p> <p>Computadora.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 19. Competencia para la Secretaria

Competencia para la Secretaria		Puntuación requerida (1-5)
Psicológicas	Trabajo en equipo	4
	Capacidad de aprendizaje	4
	Productividad/responsabilidad	3
	Trabajo bajo presión	4
Técnicas	Atención diaria de las agendas de la gerencia	4
	Recepción de mensajes telefónicos de gerencia	3
	Elaboración de documentos para licitaciones	3
Gestión	Comunicación oral	4
	Comunicación escrita	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 20. Área funcional del Administración**Nombre del puesto**

Administrador

Objetivo

Organizar, dirigir y coordinar el funcionamiento y desarrollo de la empresa acorde a la política de la misma.

A quien le reporta:

Organizar, dirigir y coordinar el funcionamiento y desarrollo de la empresa acorde a la política de la misma.

A quien le reporta:

Sub Gerente

Funciones

Proponer, evaluar y supervisar el plan anual financiero de la constructora, planteando las estrategias y opciones de inversión que maximice la rentabilidad del portafolio de inversiones y minimicen el riesgo asociado a la hoja de balance de la constructora, en el marco de las políticas de riesgos establecidas.

Coordinar y formular criterios básicos para los procesos de estructuración financiera de la constructora.

Administrar las actividades financieras relacionadas con la titulación de carteras crediticias y de los fideicomisos que generen.

Supervisar los mercados financieros. Movimiento de recursos financieros para operaciones crediticias y de inversiones en los supervisar, evaluar y proponer las alternativas de captación de recursos financieros para el financiamiento de la actividad operativa.

Perfil**Experiencia:**

2 años en el Área de administración de una empresa

Haber trabajado en el área de Gestión de una constructora

Conocimiento en Microsoft Office: Power point, Word y Excel.

Grado académico:

Dos (02) años de experiencia en el sector financiero y/o público

Ámbito de trabajo

Condiciones de trabajo: Trabajo sentado por periodos largos, disponibilidad para movilizarse en tramos largos dentro y fuera de la empresa, disponibilidad para movilizarse fuera Bagua.

Uso de herramientas:

Computadora.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 21. Competencia para el Administrador

Competencia para el Administrador		Puntuación requerida (1-5)
Psicológica	Trabajo en equipo	4
	Iniciativa/autonomía	4
	Orientación a resultados	4
	Tolerancia bajo presión	4
	Adaptabilidad al cambio	4
	Productividad/responsabilidad	4
	Trabajo bajo presión	4
Técnica	Solución de problemas	4
	Financiamiento	3
	Planificación y dirección de proyectos	3
	Normatividad aplicable al rubro de Construcción	3
Gestión	Comunicación oral	3
	Comunicación escrita	4
	Orientación a resultados	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 22. Área funcional de Contabilidad

<p>Puesto Gerente de Contabilidad</p> <p>Objetivo Planear, organizar, dirigir y ejecutar de conformidad con las normas emitidas por el órgano rector del sistema Nacional de Contabilidad, la información financiera y presupuestaria de manera clara y oportuna para la toma de decisiones.</p> <p>Dependencia A quien le reporta: Sub Gerente</p> <p>Funciones La supervisión de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, nómina de sueldos y funciones y posiciones; realizar conciliaciones de cuentas de contabilidad general, según sea necesario. La preparación de provisiones, las diferencias de seguimiento; gestión de registros, gestión de flujo de caja y presentación de informes, preparación de la dirección de todos los informes internos y externos funciones. La revisión y verificación de las entradas de diario, la revisión de estados financieros, que actúa como enlace con los auditores externos e internos, y supervisar el personal de oficina y contadores de personal. Esta posición puede implicar la preparación de estados financieros internacionales, en función de la empresa de cada individuo Perfil</p> <p>Experiencia: 2 años en el cargo de contabilidad Haber trabajado en el área de contabilidad de una empresa</p> <p>Conocimiento Power point / Word / etc. Grado académico: Se requiere profesional con especialidad en dirección del área contable, Lic. Contador. y/o Bach</p> <p>Ámbito de trabajo</p> <p>Condiciones de trabajo: Trabajo sentado por periodos largos, disponibilidad para movilizarse en tramos largos dentro y fuera de la empresa, disponibilidad para movilizarse fuera de Bagua.</p> <p>Uso de herramientas: Computadora.</p>
--

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 23. Competencia para el Contador

Competencia para el Contador		Puntuación requerida (1-5)
Psicológico	Trabajo en equipo	4
	Habilidad analítica	4
	Capacidad de aprendizaje	4
	Productividad/responsabilidad	4
	Trabajo bajo presión	4
Técnico	Programa de declaración Telemática - SUNAT	4
	Financiamiento	4
	Planificación y dirección de proyectos	4
	Normatividad aplicable al rubro de construcción	3
Gestión	Comunicación oral	3
	Comunicación escrita	3

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 24. Área funcional del Ingeniero especializado

<p>Nombre del puesto Ingeniero</p> <p>Objetivo Llevar a cabo el proceso de la construcción a cargo y terminar la obra correspondiente.</p> <p>Dependencia A quien le reporta: Al sub gerente</p> <p>Funciones Planificar, organizar, programar, dirigir y controlar la construcción y montaje hidráulicos, viales entre otras. Investigar las propiedades de los materiales de construcción y los métodos de aprovechamiento de materiales, mano de obra, equipos y tecnología, industrial de todo tipo de obras de ingeniería civil, sean éstas edificaciones, propendiendo a la optimización de su uso. Diseñar sistemas de gestión para la construcción, diseñar y poner en práctica sistemas de aseguramiento de la calidad con un enfoque holístico. Actuar en equipos multidisciplinarios de proyectos de ingeniería. Ejercer consultorías, peritajes e inspecciones técnicas de obras civiles en general. Diseñar proyectos de especialidades para obras complementarias de edificación, u obras civiles en general. Desarrollar planos de construcción, de fabricación y montaje de estructuras industriales.</p> <p>Perfil experiencia: 3 años en el área de residente de obras de construcción Haber trabajado en el área de construcción</p> <p>Grado académico: Se requiere profesional con especialidad en dirección de proyectos, ingeniero civil</p> <p>Ámbito de trabajo Condiciones de trabajo: Trabajo de pie por periodos intermitentes, trabajo sentado por periodos largos, disponibilidad para movilizarse en tramos largos dentro y fuera de la empresa, disponibilidad para movilizarse fuera de Bagua.</p> <p>Uso de herramientas: Computadora.</p> <p>Uso de materiales peligrosos (map): Ninguno</p> <p>Uso de equipos de protección del personal: EPP: casco, orejeras, guantes, etc.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 25. Competencia para el Ingeniero especializado

Competencia para el Ingeniero		Puntuación requerida (1-5)
Psicológica	Trabajo en equipo	4
	Iniciativa/autonomía	4
	Liderazgo	3
	Habilidad analítica	4
	Capacidad de aprendizaje	4
	Productividad/responsabilidad	4
	Trabajo bajo presión	4
Técnica	Análisis y solución de problemas	4
	Financiamiento	3
	Gestión logística	3
	Planificación y dirección de proyectos	4
	Saber dirigir el correcto orden de la constructora	3
	Comercialización de artículos de construcción	4
Gestión	Comunicación oral	4
	Comunicación escrita	3
	Orientación a resultados	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 26. Resumen de competencias por cargo

Competencias para el		Puntuación mínima requerida					
		Gerente General	Sub-Gerente	Secretaria	Administrador	Contador	Ingeniero
Psicológicas	Trabajo en equipo: Nivel 4: Nivel 3	4 Total responsabilidad, manejo y autonomía	3 Total responsabilidad y manejo	2 Total responsabilidad y autonomía			
	Iniciativa/autonomía	4	4		4		4
	Liderazgo	4	4				3
	Trabajo en equipo	4	4	3	4	4	4
	Habilidad analítica	4	4			4	4
	Orientación al cliente		3				
	Capacidad de aprendizaje	4		4		4	4
	Productividad/responsabilidad	4		3	4	4	4
	Coordinación		4				
	Confidencialidad		4				
	Tolerancia bajo presión				4		
	Trabajo bajo presión	4		4	4	4	4
	Adaptabilidad al cambio				4		
	Técnica	Solución de problemas				4	
Análisis y solución de problemas							4
Estudio de mercado		4					
Financiamiento		4			3	4	3
Gestión logística		3					3
Planificación y dirección de proyectos		4			3	4	4
Saber dirigir el correcto orden de la Constructora		4					3
Comercialización de artículos de construcción		3	3				4
Mentoring			4				
Toma de decisiones			4				
Normatividad aplicable al rubro de construcción		4	4		3	3	
Recepción de mensajes telefónicos de gerencia				3			
Gestión	Elaboración de documentos para licitaciones			3			
	Atención diaria de las agendas de la Gerencia			4			
	Comunicación oral	4	3	4	3	3	4
	Comunicación escrita	4	4	4	4	3	3
	Orientación a resultados	4	4		4	4	4

Fuente: Elaboración propia

V. CONCLUSIONES

La constructora, no tiene una misión, visión, objetivos y los documentos de gestión que guían las actividades que se desarrollan, en documentos oficiales, por lo que el personal desconoce la existencia de los mismos.

Provocando que los empleados no se ubiquen jerárquicamente en el lugar que les corresponde de acuerdo con las responsabilidades que el puesto posee con ello demora la ejecución de las funciones asignadas, generando la duplicidad de esfuerzos y evasión de responsabilidades; desperdiciando la utilización de sus recursos humanos, tecnológicos y su avance al logro de los objetivos se hace dificultoso.

También encontramos un alto grado de centralización específicamente en el puesto de Gerente general, limitando a los empleados en la toma de decisiones, el mismo que ocasiona atrasos en la ejecución de todas las actividades que se desarrollan en la empresa.

Al plasmar el nuevo organigrama, la institución debe cambiar su cultura autoritaria teniendo presente que la estructura formal de la organización es un medio para facilitar la estrategia de la organización.

Después de analizar el entorno y encontrarse con lo mencionado anteriormente, se propone adaptar elementos de planificación estratégica administrativa para facilitar el desarrollo organizacional conjugándolos en un plan con objetivos y metas que son conocidos, compartidos y ejecutados tanto por los ingenieros como los administrativos afirmando la teoría que lo organizativo les afectan mutuamente.

La investigación muestra que hay que tener en cuenta ciertos aspectos a la hora de la creación de documentación, porque una inadecuada distribución de responsabilidades afecta todos los esfuerzos de la organización para lograr un mismo objetivo; asimismo propongo crear un reglamento interno para que el personal sepa cuál debe ser su comportamiento dentro de la institución.

RECOMENDACIONES

Capacitaciones para el personal estas deben ser 2 veces al año porque el avance tecnológico como laboral avanza cada vez a una velocidad inmediata y ellos tienen que estar actualizados.

Establecer una política de desarrollo de recursos humanos tendiente a mejorar la satisfacción de los empleados, de igual forma identificar y fortalecer acciones particularmente en aspectos como la supervisión, infraestructura y equipos necesarios para el cumplimiento de los objetitos institucionales.

Incentivar al trabajador a través de charlas y talleres, para la concientizarles de la importancia de la vocación, motivación al logro, responsabilidad y realización personal, en pro de minimizar los efectos por factores des motivadores extrínsecos (económicos). Realizar diagnósticos de niveles de satisfacción laboral por periodos de tal forma que se pueda apreciar los cambios que se establezcan para bien de los trabajadores y de la organización.

Diseñar un programa para fomentar la participación de los trabajadores en las decisiones institucionales.

La empresa para lograr alcanzar los objetivos establecidos, debe organizar adecuadamente los recursos humanos y materiales ubicándolos en los lugares específicos que le permita maximizar los resultados esperados.

Se recomienda la aplicación del nuevo organigrama, para el mejor funcionamiento tanto de la parte de gerencia como administrativa, proporcionando a cada una la autoridad y responsabilidad que se necesita para obtener los mejores resultados y conferir a los encargados la toma de decisiones de acuerdo a su posición jerárquica y el cambio de cultura organizacional.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aramburu, N. & Rivera, O. (2010). *Organización de Empresas*. España: Deusto.
- Bernárdez, M. (2007). *Desempeño organizacional mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*. América: Global Business Press.
- Boland, L. Carro, F. Stancatti, M. Gismano, Y. Banchieri, L. (2007). *Funciones de la Administración Teoría y Práctica*. Bahía Blanca, Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Sur.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica*. México: McGraw-Hill.
- Cole, D. (2005). *Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo*. Buenos Aires: Nobuko.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson Editores.
- Enrique, A. M. (2008). *La Planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Bellaterra.
- Escorsa, P. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Ediciones de la universidad politécnica de Catalunya, SL.
- Fernández, C. (2001). *La Comunicación humana. En el mundo contemporáneo*. México: McGraw-Hill.
- Garzón, M. (2005). *El Desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro editorial universidad del Rosario.
- Gonzales, N. (2007). *Organización y administración de los servicios de salud. En lugar y la dimensión de la salud pública*. México: UAEMEX.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.
- Kinicki, A. (2003). *Comportamiento organizacional*. Madrid: McGraw-Hill.
- Koontz, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Lawrence y Lorsch. (2001). *La Teoría de la contingencia de las organizaciones*. Londres: Ediciones Días de Santos, S.A.
- Limusa S.A. Muro, E. (2007). *Algunos elementos de la técnica legislativa*. México: UNAM.
- Lusthau, C. Adrien, M. Anderson, G. Carden, F. Montalván. (2002). *Evaluación organizacional, marco para mejorar el desempeño*. Washington, Estados Unidos: ITDG Publishing.
- Maristany, J. (2006). *Tratado de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Martínez. (2006). *Clima organizacional*. Chile: El mercurio de Valparaíso.
- Martínez, D. M. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- McLeod, R. (2000). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson educación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Mello, F. (2004). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México: Editorial limusa.
- Munch. (2007). *Administración de capital humano*. México: Trillas Eduforma.
- Pereda, Santiago y Berrocal Francisca. (2011). *Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias*. Barcelona: Centro de estudios Ramón Areces.
- Porter, H. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins. & Coulter. (2005). *Administración*. México: Pearson education de México.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education de México.
- Vainrub, R. (1996). *Nacimiento de una empresa. Que hacer antes de fundar una nueva empresa o comprar una empresa en marcha*. Caracas, Venezuela: Editorial Texto.
- Werther, W. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

VII. ANEXOS

Entrevista a los Dueños

1. Nombre:

2. Tiempo operando:

3. Número de empleados:

4. Línea de obras hechas (especialización si la hubiere):

5. Clasifique las siguientes áreas por orden de importancia para su constructora, siendo la más importante.

_____ **Compras (relación con proveedores)**

_____ **Ventas de condominios**

_____ **Producción u obras**

_____ **Administración y finanzas**

6. Señale por orden de importancia (siendo 1 la más importante) los motivos por qué la empresa no tiene una estructura administrativa.

- a) Por falta de conocimiento.
- b) Porque no hay tiempo para hacerlo.
- c) Porque demanda un costo que la empresa por el momento no quiere asumir.
- d) Porque no lo consideran importante.
- e) Porque no conocen a una persona que se haga cargo de ello.
- f) Otro (especificar).

7. ¿Cuáles son los principales problemas que afronta la empresa?

8.- ¿Qué cree debe mejorar personalmente para que tenga una comunicación más efectiva con:

-
- a) ¿Su socio?
 - b) ¿Los colaboradores?
 - c) ¿Los clientes?

9. ¿Qué aspectos cree deben mejorar sus colaboradores para que la comunicación sea más efectiva?

10. Tiene buena relación con su socio porqué?

- a)

Encuesta a los Dueños

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. Tiene buena relación con sus colaboradores					
2. Ha logrado generar un trabajo en equipo					
3. Sus colaboradores se identifican con la empresa					
4. Para usted es importante el trabajo en equipo para lograr un desempeño de calidad					
5. La relación que existe actualmente en su equipo laboral le ayuda a realizar efectiva y eficientemente su trabajo					
6. Cada miembro del equipo se siente valorado(a) y respetado(a) por su experiencia y punto de vista					
7. Cuando toma alguna decisión importante trata de ser objetivo					
8. Responde con seguridad y determinación al momento de enfrentar una crisis					
9. Como equipo analizan posteriormente cada una de las situaciones a las que se vieron enfrentados.					
10. Enfoca sus críticas a la situación concreta y al problema que allí se generan					
11. Todas las decisiones son recibidas de buen grado por todos los trabajadores					
12. Entiende que cada integrante tiene una función específica dentro del turno, pero en los momentos de crisis existen problemas de coordinación dentro del equipo de trabajo al que pertenece.					
13. Sabe de la excesiva carga de trabajo que generan los turnos día a día, por ello siente que esa carga excesiva influye al momento de tomar una buena decisión cuando se ve enfrentado(a) a situaciones límites de crisis.					
14. Está bien definida la estructura jerárquica de su equipo de trabajo al momento de la toma de decisiones					

Encuesta a los trabajadores

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. Tiene buena relación con sus compañeros de trabajo					
2. En su turno, se genera trabajo en equipo					
3. Se identifica con sus compañeros de trabajo					
4. Para usted es importante el trabajo en equipo para lograr un desempeño de calidad					
5. La relación que existe actualmente en su equipo laboral le ayuda a realizar efectiva y eficientemente su trabajo					
6. Cada miembro del equipo se siente valorado(a) y respetado(a) por su experiencia y punto de vista					
7. Se siente considerado (a) a la hora de la toma de decisiones					
8. Responde con seguridad y determinación al momento de enfrentar una crisis					
9. Como equipo analizan posteriormente cada una de las situaciones a las que se vieron enfrentados.					
10. Enfoca sus críticas a la situación concreta y al problema que allí se generan					
11. Se producen discusiones entre compañeros de trabajo al momento de tomar una decisión.					
12. Entiende que cada integrante tiene una función específica dentro del turno, pero en los momentos de crisis existen problemas de coordinación dentro del equipo de trabajo al que pertenece.					
13. Sabe de la excesiva carga de trabajo que generan los turnos día a día, por ello siente que esa carga excesiva influye al momento de tomar una buena decisión cuando se ve enfrentado(a) a situaciones límites de crisis.					
14. Está bien definida la estructura jerárquica de su equipo de trabajo al momento de la toma de decisiones					