



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**TEMA:**

**“DEFINICIÓN DEL PROCESO DE VISUALIZACIÓN E  
IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
MODERNA DE UNA CONSTRUCTORA SANTA MARÍA  
CONSTRUSANMAR CIA. LTDA.”**

**TRABAJO DE MONOGRAFÍA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.**

**AUTOR: CINDY HERRÁEZ GOMEZCOELLO**

**DIRECTOR: ING. HORTENSIA ORDOÑEZ ROMERO**

**CUENCA-ECUADOR**

**2011**

# DEDICATORIA

Me encantaría dedicar esta Monografía a mi grandiosa familia, a mis profesores y sobre todo a mi Universidad que me vio crecer profesionalmente, durante estos años de aprendizaje.

Para mis padres Marlene y Carlos, que me dieron todo su apoyo en este duro camino y su paciencia en los momentos difíciles, demostrándome que la perseverancia mueve montañas. Ellos me han dado todo lo que soy, me han inculcado mis principios, valores y voluntad para conseguir mis metas; siempre con el gran amor que Dios nos brinda pude lograr este sueño tan grande de llegar al fin de mi carrera y poder concluirla con mucha ilusión.

A mis profesores, que aparte de ser mis mentores fueron los amigos incondicionales que supieron darme la mano en los abismos que se presentaron durante este largo trayecto, siempre allí para despejar cualquier duda o vacío, transmitiendo todo su conocimiento al cien por ciento.

Finalmente a mi querida Universidad que se convirtió en mi segundo hogar, ya que aquí pase gran parte de mi vida académica, en sus aulas me ilustre con nuevas ideas y proyectos, me introducí en la luz del saber y tome de ella todo lo que hoy en día soy.

A todos ellos muchas gracias por guiar mi camino de aprendizaje y educación, eso lo digo desde lo más profundo de mi corazón, con sinceridad y amor.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primera instancia, me gustaría agradecer a mí querida Directora la Ing. Hortencia Ordoñez, por los conocimientos dados, su experiencia, su orientación, su forma de trabajar, ánimo, entusiasmo y mucha paciencia que me ha tenido durante este tiempo de trabajo, además de inculcarme su seriedad en la labor, responsabilidad, respeto y tenacidad académica para concluir con el trabajo de investigación. Así, se ha ganado mi admiración y lealtad sintiéndome comprometida con ella, por todo lo recibido durante este período de realización del trabajo de Monografía.

También quisiera agradecer a todos los grandes dirigentes de nuestra Universidad, en especial al Señor Rector Dr. Mario Jaramillo Paredes, quien ha mantenido en un gran nivel a nuestro centro educativo, permitiéndonos así tener un aprendizaje de calidad y sobre todo lograr aquí nuestros sueños de convertirnos en profesionales de élite.

Finalmente quiero agradecer a mis compañeros, que a más de ser excelentes amigos llegaron a convertirse en los hermanos que no tenía cerca y supieron llenar el vacío que sentía al no tenerlas aquí conmigo, fueron siempre la motivación y la chispa para continuar con mi carrera y la alegría que me brindaban me daba fuerzas para continuar en esta dura travesía.

Para todos ellos,

Muchas gracias.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS.....</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: PROCESO DE VISUALIZACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 MISIÓN DE LA EMPRESA: .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 VISIÓN DE LA EMPRESA:.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 VALORES EMPRESARIALES:.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 2: DISEÑO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. ESTRATEGIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LA ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. TAMAÑO Y ESTRUCTURA.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3. TECNOLOGÍA Y ESTRUCTURA .....</b>	<b>9</b>
<b>2.4 INCERTIDUMBRE AMBIENTAL Y ESTRUCTURA .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 3: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2 DEPARTAMENTALIZACIÓN.....</b>	<b>14</b>
<b>3.3 CADENA DE MANDO .....</b>	<b>16</b>
<b>3.4 AMPLITUD DE CONTROL .....</b>	<b>18</b>
<b>3.5 CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION.....</b>	<b>19</b>
<b>3.6 NUEVAS DIMENSIONES DE LA AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y DELEGACIÓN. ....</b>	<b>22</b>
<b>3.7 FORMALIZACIÓN .....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE LA FORMALIZACIÓN.....</b>	<b>25</b>

<b>4.1 EN LA EMPRESA EN SU CONJUNTO .....</b>	<b>25</b>
<b>4.2 EN LA EMPRESA POR ÀREAS Y DEPARTAMENTOS .....</b>	<b>26</b>
<b>4.3 MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA CON LA APLICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ....</b>	<b>26</b>
<b>4.4 APLICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: .....</b>	<b>42</b>
<b>5.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>42</b>
<b>5.2 RECOMENDACIONES .....</b>	<b>43</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>45</b>
<b>Anexo 1:.....</b>	<b>46</b>
<b>Anexo 2:.....</b>	<b>64</b>
<b>Anexo 3:.....</b>	<b>69</b>
<b>Anexo 4:.....</b>	<b>72</b>
<b>Anexo 5:.....</b>	<b>74</b>

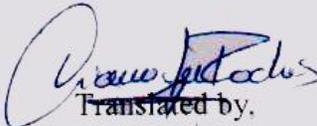
# **RESUMEN**

En general, la incorporación de una estructura organizacional moderna requiere no solo buena disposición para hacerlo, sino se debe delimitar claramente la misión, visión y valores de la empresa, ya que estos son parte fundamental para fortalecer el esqueleto de la organización, se debe tomar en cuenta el diseño de la estructura, las estrategias, el tamaño de la entidad, la tecnología utilizada, la incertidumbre existente. De tal manera que se pueda luego implementar una estructura firme en base a una especialización de trabajo, departamentalización, autoridad y delegación de la misma, responsabilidades para que finalmente así pueda ser formalizada y aceptada.

## ABSTRACT

The inclusion of a **modern management structure** requires not only a good disposition to put it into practice. It should also clearly state the mission, vision and values of the **company** since **these aspects** are essential to fortify the **framework** of the organization. It is necessary to take into account the structure, strategies, size of the institution, the technology and the existing uncertainties. This way it will be possible to **implement a firm structure based on work specialization, department division, direction, delegation of functions and responsibilities.**



  
Translated by,

Diana Lee Rodas

# **INTRODUCCIÓN**

## **CONSTRUCTORA SANTA MARÍA “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA”**

Constructora Santa María ubicada en la Avenida Ordoñez Lazo Barrio Santa María de Sayausí, empezó como la Ferretería Santa María y fue desarrollando sus actividades de venta de materiales de construcción y alquiler de maquinaria en su propio local, en donde continúan brindando sus servicios.

Actualmente, se han ido expandiendo en el mercado de la construcción dirigidos por sus propietarios la Sra. Carmita Moscoso y Jhon García quienes comenzaron con el alquiler de maquinaria y luego decidieron ofrecer a sus clientes la comercialización de todo tipo de materiales de construcción a precios cómodos y con un servicio de primera, por ello se ha visto en la necesidad de implementar una estructura moderna.

La empresa se dedica a brindar a sus clientes todo lo relacionado a la venta de materiales de construcción, desalojos, roturas de pavimentos, alquiler de maquinaria como: Retroexcavadoras, Volquetas, Mini cargadora y en general toda clase de servicios que tengan que ver con su rama ocupacional.

Los socios actualmente están integrados por: el Sr Jhon García, Maricela García y Valeria García quienes responden ante el capital aportado en la nueva constitución de la entidad, claro está que con el apoyo de la Sra. Carmita Moscoso que aunque no consta como socia en la nueva constitución forma parte importante de la misma, juntos mantienen a la empresa dentro del mercado competitivo que se ha abierto con grandes oportunidades dentro del ámbito de la construcción.

Además, debido a su gran expansión dentro del mercado la empresa en el 2008 realiza el cambio de razón social de Ferretería Santa María a Constructora Santa María “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA” como el ente que ofrece todo lo que el cliente requiera para llevar a cabo sus proyectos de construcción tanto a corto, como a largo plazo, con la calidad y atención personalizada que el consumidor necesita.

## **CAPÍTULO 1: PROCESO DE VISUALIZACIÓN**

“El proceso de establecimiento de la misión, visión y valores se denomina "Proceso de Visualización", en el cual se proyecta la imagen de excelencia que se desea crear.”<sup>1</sup>

Como vemos el proceso de visualización no es más que el pilar de toda entidad para su buen funcionamiento y correcto control, además que es lo que hace que la empresa mantenga fijos cuáles son sus objetivos a corto y largo plazo, y ayuda a que sean cumplidos a cabalidad por todo el personal.

La empresa Constructora Santa María “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA” sin duda mantiene una misión, visión y valores a breves rasgos, lo que hace difícil a sus empleados comprender lo que la empresa es dentro de la industria y hacia dónde quiere llegar dentro del mercado de la construcción en un futuro, por ello mediante el estudio minucioso de su Escritura de Constitución, las actividades desarrolladas, la razón de ser la compañía y el movimiento de toda la entidad se ha llegado a definir la misión, visión y valores para la empresa.

### **1.1 MISIÓN DE LA EMPRESA:**

“La Misión es el propósito central para el que se crea un ente.”<sup>2</sup>, esta es la razón de ser de la empresa el porqué fue creada, cuál es la necesidad que va a satisfacer y al mercado que se va enfocar en el caso de “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA”:

**MISIÓN:** Es satisfacer las necesidades de los consumidores por medio de una variedad de materiales de construcción y alquiler de maquinaria, a precios cómodos y accesibles con la calidad y atención que permita el alto prestigio y confiabilidad de “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA”.

---

<sup>1</sup> Tomado de: [www.buenastareas.com/ensayos/Proceso-De-Visualizacion-Mision-Y-Valores/565498.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/Proceso-De-Visualizacion-Mision-Y-Valores/565498.html).

<sup>2</sup> Tomado de: [www.buenastareas.com/ensayos/Proceso-De-Visualizacion-Mision-Y-Valores/565498.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/Proceso-De-Visualizacion-Mision-Y-Valores/565498.html).

## **1.2 VISIÓN DE LA EMPRESA:**

Por otro lado, “La Visión es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones.”<sup>3</sup>, es hacia dónde quiere llegar la empresa con el caminar de los años, es la cúspide de sus anhelos dentro de la industria en donde compite por ser el mejor. “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA” tiene como su perspectiva del futuro la siguiente:

**VISIÓN:** Ser la mejor y más completa Constructora dentro del sector de la construcción por sus precios competitivos, calidad en sus materiales y el servicio brindado para el desarrollo de la entidad en el mercado local y nacional.

## **1.3 VALORES EMPRESARIALES:**

Como sabemos las empresas deben contar con valores que permitan mantener un orden y secuencia dentro de la organización por ello, “Los Valores se definen como el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores empresariales es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización”.

### **VALORES DEFINIDOS:**

- **COMPROMISO:**

El compromiso con la empresa es estar siempre dispuestos a trabajar en equipo conjuntamente con los empleados para poder cumplir con los objetivos propuestos.

- **SERVICIO**

“CONSTRUSANMAR CIA. LTDA” se ha propuesto atender las constantes necesidades de las personas que conforman la empresa, y en especial de sus clientes; en un ambiente familiar que les hará sentir como parte de la organización.

---

<sup>3</sup> Tomado de: [www.buenastareas.com/ensayos/Proceso-De-Visualizacion-Mision-Y-Valores/565498.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/Proceso-De-Visualizacion-Mision-Y-Valores/565498.html)

- **CALIDAD**

Los materiales ofrecidos cumplirán con la calidad y seguridad que el cliente se merece.

- **DESARROLLO**

Proveer de materiales de construcción de última generación con actualizaciones constantes que estén a la vanguardia del mercado.

- **RESPETO**

“CONSTRUSANMAR CIA. LTDA” no interfiere en las distintas personalidades y además valora las diferentes opiniones y sugerencias de todos sus integrantes.

- **HONESTIDAD**

Un servicio de calidad a un precio justo a los clientes. Igualmente equidad en la repartición de utilidades.

- **RESPONSABILIDAD**

Tanto empleados como empresarios se comprometen a cumplir a cabalidad las funciones asignadas a fin de cumplir con los objetivos, siempre tomando en cuenta que todos forman parte de la organización.

- **HONRADEZ**

Es uno de los principios fundamentales en “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA” ya que de ello depende el prestigio de la empresa.

- **SOLIDARIDAD**

Canalizar un espacio de integración entre todos los empleados de la empresa y mantener una buena relación con ellos.

## **CAPÍTULO 2: DISEÑO ORGANIZACIONAL**

“El diseño consiste en un plan para ordenar los elementos de forma tal de cumplir de la mejor manera un propósito particular”<sup>4</sup>

La mayoría de compañías al iniciar sus labores, tratan de acaparar clientes dentro del mercado, ya sea disminuyendo precios o mediante una publicidad agresiva; sin duda esto puede dar buenos resultados a corto plazo, pero lo que en realidad están provocando es un incremento en los costos que a la larga hacen que tengan que ofrecer productos poco innovadores, que finalmente afecten el éxito de la empresa.

Por ello, es necesario que las compañías de toda índole preparen un diseño organizacional que permita que los empleados se interrelacionen unos con otros y se encuentren conectados de manera directa en sus lugares de trabajo, debido a que la empresa maneja sistemas integrados y su éxito depende de una buena relación laboral.

Entonces, podemos decir que el diseño organizacional “Es el resultado del perfilamiento y el alineamiento de todos los componentes de una empresa para el logro de una misión acordada, es un proceso comercial directo que es tan crítico que debería estar en la agenda de todas las reuniones de cada departamento”<sup>5</sup>

### **2.1. ESTRATEGIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LA ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA.**

Para manejar una estrategia en las relaciones interpersonales dentro de la organización debemos tener claro que: “Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Tomado de: Charles Eames, 1969- Diseño de Organización, Stanford Naomi, Edicuatorial Quito 2010

<sup>5</sup> Tomado de: Diseño de Organización, Stanford Naomi, Sexta Edición, Edicuatorial Quito 2010

<sup>6</sup> Tomado de: [www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm).

Mientras que por otro lado “La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, en donde cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible”.<sup>7</sup>

“CONSTRUSANMAR CIA. LTDA” para manejar una estrategia dentro de las relaciones interpersonales de sus empleados primero tiene que fijar objetivos concretos y que tengan un plazo de cumplimiento; y de esta forma se logrará que la entidad pueda manejar mejor la integración del equipo en un solo paso.

Para esto se ha fijado los siguientes objetivos específicos:

- Crear un clima de Hogar, en donde los empleados desarrollen sus actividades con sentido de responsabilidad de manera periódica.
- Propiciar un clima de respeto, acogida, aceptación mutua y solidaridad.
- Favorecer un ambiente que posibilite la integración de todos los empleados.
- Facilitar a los empleados medios adecuados para enriquecer su formación humana e intelectual en el período económico.
- Realizar trabajos en equipo que ayuden a interrelacionar un área con otra de manera diaria.

A través del planteamiento de estos objetivos la organización busca el compromiso de cada uno de los miembros de la empresa, de tal forma que sea unánime la cooperación que se requiere para manejar al equipo en un solo conjunto. Además, “Cada organización es un sistema humano complejo, con características propias, con su propia cultura y su propio clima organizacional. Todo ese conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado y perfeccionado para lograr productividad y motivación”.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Tomado de: [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm).

<sup>8</sup> Tomado de: [www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/teoria-del-desarrollo-organizacional.htm](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/teoria-del-desarrollo-organizacional.htm).

Y esto lo realizamos por medio de la aplicación de ciertos factores que repercuten sustancialmente en el comportamiento de cada miembro:

- a) **La adaptabilidad:** Que es la capacidad para reaccionar a los cambios en el ambiente, para esto se debe ser flexible e integrar nuevas actividades, además de ser receptivos y transparentes en la aportación de ideas para así resolver los problemas que se le presente a la organización.
- b) **Sentido de identidad:** Que es la capacidad para comprender el presente y pasado de la empresa.
- c) **Perspectiva del medio ambiente:** Que es el conocimiento real y completo de lo que se mueve alrededor de la organización, mediante la investigación y el diagnóstico de la información.
- d) **Integración de los participantes:** Que es la intercomunicación que existe entre los miembros de la organización y la cooperación respectiva.

Otro de los valiosos métodos que aplicará la Constructora es la ampliación del trabajo que no es más que “el dar a las personas tareas adicionales al mismo tiempo para aliviar el aburrimiento”<sup>9</sup>, entre las tareas asignadas tenemos arreglo de mostradores, reconocimiento de locaciones y tareas de esparcimiento éstas estarán relacionadas con sus funciones y de acuerdo al tiempo con el que dispongan; claro está que esto se lo realizará en beneficio de todos, además que producirá una mayor satisfacción en la labor realizada y permitirá detectar rápidamente los errores cometidos por los trabajadores y así mejorar el servicio brindado al cliente.

También se tomará en cuenta el enriquecimiento del puesto que es la “Modificación de una tarea para hacerla, más recompensadora, motivadora y satisfactoria”<sup>10</sup> de manera que se cree valor a la empresa y permita mayor participación de los empleados.

---

<sup>9</sup> Tomado de: Administración un Nuevo Panorama Competitivo, Bateman Snell, Sexta Edición, Edit. Mc Graw-Hill-México- Año 2005.

<sup>10</sup> Tomado de: Administración un Nuevo Panorama Competitivo, Bateman Snell, Sexta Edición, Edit. Mc Graw-Hill-México- Año 2005.

Así podemos tener una organización más participativa en donde todos los empleados aportan con el mejoramiento de la entidad, por medio de nubes de ideas, brainstormings y muchos otros métodos que aportan con una mejor interrelación entre los miembros.

## **2.2. TAMAÑO Y ESTRUCTURA**

El tamaño de una entidad debe ser definido, debido a que este influye directamente en su estructura. Una empresa grande tiene una estructura más compleja y definida, mientras que una pequeña posee una estructura más simple y llevadera.

“Meyer, encontró que el tamaño está positivamente correlacionado con el número de niveles (diferenciación jerárquica) y con el número de divisiones (diferenciación horizontal ó funcional), el tamaño causa cambios en esas variables mientras que a la inversa no es cierto”.<sup>11</sup>

En primera instancia “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA” maneja una estructura simple que es “Diseño organizacional con departamentalización baja, gran amplitud de control, autoridad centralizada en una sola persona y escasa formalización” de ahí surge la necesidad de implementar una estructura organizacional más amplia.

En este caso la estructura que se aplicará será de acuerdo al tamaño de la empresa, actualmente la Constructora se ha expandido en el mercado lo que ha hecho que se convierta en una empresa ya no pequeña; sino en una empresa mediana con miras a crecer aun más. Así se ha elegido la estructura en redes de equipo que se basa en el empowerment o delegación de autoridad y responsabilidad de los equipos.

Las ventajas que nos da este tipo de estructura es el ahorro de costos, debido a que se realiza la especialización del área de trabajo y la comodidad de los empleados, ya que se da mayor comunicación entre las áreas y les permiten tomar sus decisiones, claro está que con la responsabilidad correspondiente.

---

<sup>11</sup> Tomado de: <http://online-psicologia.blogspot.com/2007/11/la-estructura-organizacional-concepto-y.html>

Estos factores dentro de la organización influyen en gran medida en su estructura organizacional, tanto a corto plazo como a largo plazo; por ello se debe ser concreto al definir el tamaño de la organización en el mercado, para obtener resultados que nos permitan la generalización sistemática de las relaciones laborales.

### **2.3. TECNOLOGÍA Y ESTRUCTURA**

Todas las empresas hoy en día utilizan tecnología tanto para producir sus productos, mantener sus inventarios, mayor agilidad en la información y para un control más efectivo.

Muchos investigadores le dan a la tecnología el papel más importante al momento de implantar una estructura, ya que esta ayuda en gran medida a determinarla, por ello dentro de cada área debe existir un medio tecnológico que facilite las tareas repetitivas y se debe mantener siempre actualizadas, de tal forma que los miembros de la organización tengan mayores conocimientos y sean pioneros en el lugar de trabajo.

A la tecnología podemos definirla como: “El conocimiento utilizable para transformar elementos materiales y/o simbólicos en bienes y servicios. En esta definición se identifican dos variables:

- Utilizabilidad del conocimiento
- Transformabilidad de elementos a través del conocimiento”<sup>12</sup>

Debemos tener en cuenta que la tecnología incide más en organizaciones pequeñas, debido que tiene un mayor impacto en la estructura, que la de una empresa de mayor especialización. Su uso de igual manera, tiene variaciones de acuerdo al tamaño de la entidad.

La tecnología ha eliminado en gran medida los trabajos rutinarios y repetitivos realizados en las organizaciones, reestructurando sus funciones y ayudando a que los cambios continuos sean fácilmente aceptados por los miembros de la empresa.

---

<sup>12</sup> Tomado de: <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/11/tecnologia-y-estructura-organizacional.html>

“CONSTRUSANMAR CIA. LTDA” ha tenido que ir actualizando la tecnología que se manipula en los trabajos a elaborarse dentro de la entidad, para mantenerse a la vanguardia de las necesidades de sus clientes. Además, se ha encargado de la respectiva capacitación que sus empleados requieren para el adecuado manejo de la tecnología nueva a utilizarse.

Uno de los grandes inventos es la computadora que facilita los trabajos de escritorio antes realizados de forma manual y este ha tenido gran impacto en todos los niveles de las organizaciones.

Otro de los aspectos importantes de la tecnología es que ayuda a determinar el tamaño y disposición del grupo de trabajo, así como el proceso que se requiere para realizar una actividad y el ritmo que se necesita para cumplir con ella a cabalidad.

Ciertamente, los cambios tecnológicos producen inseguridad y ansiedad a los miembros de la empresa, debido a que deben desarrollar habilidades y destrezas más sofisticadas, que les permita mejorar su rendimiento. Pero en sí, la tecnología es de gran apoyo para llegar a la meta que la empresa se ha propuesto de forma eficiente y utilizando de manera eficaz las herramientas de trabajo.

#### **2.4 INCERTIDUMBRE AMBIENTAL Y ESTRUCTURA**

La incertidumbre ambiental es uno de los factores que hace que la estructura de una empresa pueda llegar a tambalear, debido a que no se pueden explicar el porqué el entorno es estable o inestable, homogéneo o heterogéneo, simple o complejo en fin este tipo de dimensiones que se mencionan afectan radicalmente la marcha de la entidad.

Por ello, es necesario que la organización se mantenga alerta en:

- a) Obtener información real y completa sobre el entorno en donde desarrollan sus actividades.
- b) Y los recursos que necesita dentro del entorno.

Además, de esto debe estar interesada en los recursos materiales y financieros que precisa, ya que debe asegurar su disponibilidad tanto a corto como a largo plazo, porque de ello depende el continuo funcionamiento de su empresa en el mercado competitivo.

“CONSTRUSANMAR CIA. LTDA” debe enfrentar y administrar la incertidumbre de su entorno de manera que ésta sea de menor grado, para llevar a cabo las actividades de forma efectiva, es decir que la persona encargada de tomar decisiones tiene que manejarse en un medio de completa desinformación sobre los factores del entorno y debe confiar en sus predicciones sobre los cambios externos que se darán con el transcurso del tiempo; incrementando así el riesgo de fracaso de la empresa y dificultando el cálculo de sus costos en relación con los de su competencia.

Sin embargo, “Una organización en un entorno determinado puede ser administrada y controlada de manera diferente de una organización en uno incierto en lo referente a sus puestos y departamentos, a su diferenciación organizacional, integración, sus procesos de control y la planeación y pronósticos para el futuro. Las organizaciones necesitan un ajuste correcto entre su estructura y entorno”<sup>13</sup>

Para que la empresa se adapte a una incertidumbre en el ambiente, debe tomar en cuenta que el entorno representa una eventualidad en la estructura organizacional y en el comportamiento interno de los empleados, por lo que se debe analizar:

- a) **Puestos de Trabajo:** Cuando se incrementa la incertidumbre, al mismo tiempo lo hace la cantidad de puestos que se exigen dentro del área de trabajo y las responsabilidades se van aumentando cuando no se dispone de la información pertinente para tomar las decisiones.
- b) **Departamentos de amortiguamiento:** El manejar departamentos de amortiguamiento hacen que la incertidumbre del entorno sea más fácil de enfrentar, ya que su propósito es absorber la incertidumbre que tiene la empresa.
- c) **Diferenciación:** “La diferenciación organizacional implica a “las diferencias en las orientaciones cognitivas y emocionales entre los directivos en distintos departamentos funcionales y la diferencia en la

---

<sup>13</sup> Tomado de: <http://isabeldiazgarcia.blogspot.com/2009/04/disenio-organizacional.html>

estructura formal entre los departamentos. Cuando el entorno es complejo y cambia rápido, las divisiones organizacionales se especializan en un nivel más alto para manejar la incertidumbre en un sector externo”<sup>14</sup>

- d) Análisis Comparativo de procesos:** Los empleados deben encontrar la manera de manejar el sistema para saber lo que deben hacer, debido que en entornos tan cambiantes las empresas son más espontáneas y con flujos libres y adaptables.

---

<sup>14</sup> Tomado de: <http://isabeldiazgarcia.blogspot.com/2009/04/disenio-organizacional.html>

### **CAPÍTULO 3: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

“La Estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan”<sup>15</sup>

Dentro de la empresa es primordial tener una estructura bien organizada, porque representa el pilar que mantiene el orden de las actividades de la organización, sin duda alguna todas las entidades fijan claramente su estructura organizacional al iniciarse en el mercado, pero deben saber que al acaparar nuevos clientes y enfrentar competencias más fuertes tienen que actualizar su esqueleto organizacional, de tal forma que el crecimiento que se dé no solo sea a nivel superficial, sino de una manera total.

Sin embargo, tenemos que recordar que el planteamiento de las mejoras en la nueva estructura organizacional dependerá de los resultados que esperan obtener las empresas con esta acción, así que la responsabilidad recae sobre el líder de la entidad debido a que él y solo él puede fijar los cambios que se necesitan en cada área, contando con la información obtenida de los encargados de los puestos.

Entonces sabemos que la determinación de la estructura organizacional, debe ser elaborada de manera detallada y con toda la información necesaria, para estar al tanto de los puntos que tienen que ser reformados de manera rápida y oportuna, lo que ayudara a que la entidad se mantenga y crezca en el mercado.

#### **3.1 ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO**

La especialización del trabajo no es más que: “El grado en el cual las tareas de una organización están divididas en trabajos separados y se le conoce también como la división del trabajo”<sup>16</sup>

Claramente vemos que en este tipo de labor los empleados no se dedican a realizar una actividad completa, sino que se dividen en pasos, los cuales se llevan a cabo por

---

<sup>15</sup> Tomado de: Administración, Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Sexta Edición, Pearson Educacion/México 2000.

<sup>16</sup> Tomado de: Administración, Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Sexta Edición, Pearson Educacion/México 2000.

empleados diferentes; es decir cada uno se especializa de manera individual en la tarea encomendada y no en la actividad completa.

El descubrimiento de esta forma de realizar las labores, permite aprovechar las habilidades y destrezas de ciertos empleados, debido a que cuando se especializan en el trabajo encargado lo hacen de manera más eficiente cumpliendo incluso con actividades de más alto nivel, así también podían ser asignadas las tareas de menor nivel a los empleados poco calificados.

Otro factor importante de este tipo de labor es su capacitación, ya que a diferencia de otros oficios éste resulta más fácil y menos costoso de localizar, así también este se centra en tareas específicas, repetitivas y limitadas lo que hace más sencillo el entendimiento de los empleados.

### **3.2 DEPARTAMENTALIZACIÓN**

La departamentalización, es importante al momento de diseñar la estructura organizacional de una empresa, para entenderla mejor la definiremos como: “La base sobre la cual los empleos se agrupan para el logro de las metas organizacionales”<sup>17</sup>, también podemos decir que es: “Un proceso de diferenciación organizacional en que la división del trabajo provoca la especialización de departamentos, capaz de resolver problemas de integración, pues permite rediseñar las fronteras de la empresa”<sup>18</sup>

Con esto podemos decir que las empresas pequeñas en realidad no requieren de una departamentalización, ya que al tener pocos puestos de trabajo es más fácil identificar las tareas a realizarse y quien toma las decisiones cuando las oportunidades y debilidades se presentan.

Pero, en las compañías que están tomando un sendero diferente como es el caso de “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA”, la departamentalización se hace necesaria porque al crecer se diversifican sus actividades y hace que las principales tareas se transformen en responsabilidades de cada departamento.

---

<sup>17</sup> Tomado de: Administración, Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Sexta Edición, Pearson Educacion/México 2000.

<sup>18</sup> Elaborado de: Administración teoría, procesos y práctica/McGraw Hill Bogotá, Chiavenato Idalberto 2010.

Todo esto se lo debe realizar debido a que las funciones tienen que ser asignadas de manera que cumplan con el principio de homogeneidad, que no es más que la semejanza que existe entre sí de las tareas o actividades encomendadas, para poder alcanzar la eficacia y eficiencia que se necesitan para cumplir con las metas de la organización.

Entre los principales tipos de departamentalización tradicionales tenemos: el funcional, por productos y servicios, por base territorial, por clientela; actualmente, la Constructora está utilizando el tipo funcional, el cual será reemplazado por un ejemplar más actualizado y que está siendo usado por las grandes empresas, que se mueven en los negocios alrededor del mundo ésta es la estructura en redes de equipos que permiten que los departamentos sean permanentes, definitivos, estables e inmutables, además que los equipos están conformados por los empleados, quienes tienen una misma misión dentro de la organización lo que les hace mudables, ágiles y flexibles; dándoles la oportunidad de determinar sus labores de forma continua y rápida.

La ventaja de utilizar esta clase de departamentalización es que al basarse en la delegación de autoridad y responsabilidad a cada uno de los departamentos, se cierra totalmente la incomunicación que existía al utilizar un tipo tradicional, ya que permite una intercomunicación más amplia de arriba hacia abajo y viceversa. Motivando a su personal a que se identifiquen aún más con la empresa, y como dicen los empresarios se pongan la camiseta de la organización.

Para verificar si la departamentalización es la adecuada nos podemos ayudar del criterio de interdependencia, que es “**BUSCAR**”, entre los puntos importantes a tomar en cuenta tenemos:

- 1. La interdependencia de flujo de trabajo:** los equipos se agrupan de acuerdo a las labores que se han delimitado a realizar en cada departamento.
- 2. Interdependencia del proceso:** los equipos se agrupan de acuerdo a la especialización en el área de trabajo, ayudando a la interacción de las labores.

- 3. Interdependencia de escala:** se delimita el tamaño del grupo a conformarse para obtener un excelente funcionamiento.
- 4. Interdependencias sociales:** los equipos se agrupan en base a lo que deben realizar de manera conjunta.

Utilizando este lineamiento podemos verificar como deben estar repartidos los equipos en cada departamento, cuáles serán las personas encargadas de su dirección y las responsabilidades que tienen con respecto a la tarea que se les encomienda. Sin duda para la departamentalización de “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA” se tendrá en cuenta todos estos aspectos de tal forma que se pueda conseguir la estructura óptima para la organización.

### **3.3 CADENA DE MANDO**

En toda organización se tiene que delimitar una cadena de mando claro está que esto no implica que tal autoridad tenga que ser inflexible, ante la opinión de sus colaboradores, ya que ellos son los que están en contacto directo con nuestros clientes tanto internos como externos y su aporte es muy importante al momento de tomar decisiones.

“La cadena de mando hace referencia a una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización, hasta los niveles más bajos y aclara quien le deberá rendir cuentas a quién. Esto ayuda a los empleados a saber a quién deberán recurrir cuando tienen un problema y ante quién son responsables”<sup>19</sup>

Ciertamente, existen conceptos que le acompañan directamente a la cadena de mando los mismos ayudan a entender más a fondo su aplicación; entre estos tenemos a la autoridad que se refiere “a los derechos inherentes de la persona que ocupa una posición administrativa, para dar órdenes y esperar que estas sean obedecidas”<sup>20</sup>, otra es la responsabilidad que viene cuando ya se conoce el derecho de hacer algo, es decir “ es la obligación o la expectativa de realizar las actividades asignadas con lo requerido para

---

<sup>19</sup> Tomado de: Administración, Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Sexta Edición, Pearson Educacion/México 2000.

<sup>20</sup> Tomado de: Administración, Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Sexta Edición, Pearson Educacion/México 2000.

cumplir a cabalidad con lo solicitado por el superior”<sup>21</sup> y finalmente está la unidad de mando que es “ el principio de administración según el cual un subordinado debe tener un superior y solo uno, ante quien será directamente responsable”<sup>22</sup>.

Los grandes descubridores de la administración en su conjunto como son Fayol, Taylor entre otros manejaban estos conceptos muy bien y lo hacían de una forma tradicional, pero actualmente nuestra mente tiene que abrirse a nuevos senderos debemos encaminar a las organizaciones a la era moderna en la que se vive, ya que la tecnología permite obtener información de toda índole y comunicarnos sin necesidad de mantener una reunión directamente con el superior designado para dirigirnos, pero esto no quiere decir que todos somos nuestros jefes y podemos realizar las actividades que nos plazcan y a nuestro gusto, todo lo contrario esto nos da la oportunidad de saber comunicar mas las ideas para mejorar a la empresa en la que trabajamos, debido a que si un empleado no se siente presionado y sabe que su opinión es importante toma más en serio el trabajo que desempeña y lo hace con más énfasis y entrega.

Entonces podemos decir que lo que las empresas deben tomar en cuenta ahora no es en sí una cadena de mando conservadora, sino una que nos facilite obtener soluciones más rápidas y con el apoyo de todo el equipo de trabajo, por ello lo que se aplicará en “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA” será una cadena de mando que permita mantener el orden y la diferenciación entre líneas de autoridad y responsabilidad, claro está que con la flexibilidad que destaca el tiempo actual en donde lo más importante es que todos los empleados podrán aportar con sus ideas para darle mayor valor a la empresa en la que laboran.

---

<sup>21</sup> Tomado de: Administración, Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Sexta Edición, Pearson Educacion/México 2000.

<sup>22</sup> Tomado de: Administración, Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Sexta Edición, Pearson Educacion/México 2000.

### **3.4 AMPLITUD DE CONTROL**

La amplitud de control nos ayuda a enfocarnos en la efectividad del gran dirigente que es un administrador, es decir es “el número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia”

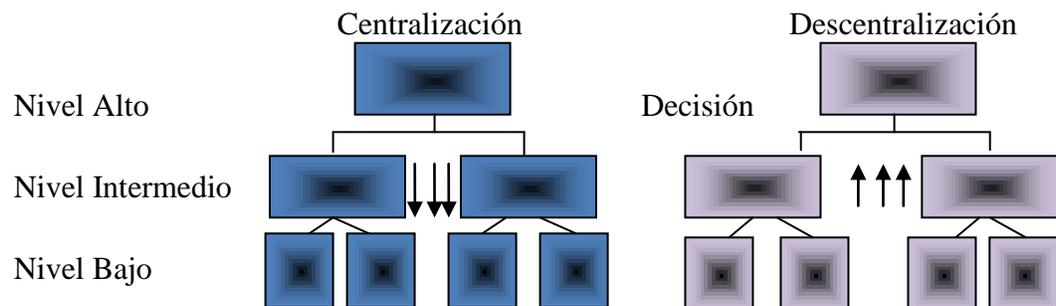
Es factible que dicha amplitud permita un gran cambio en las organizaciones y que el usarla como una herramienta de apoyo facilite a las empresas a obtener un mejor diseño organizacional, que nos dé una idea clara de todo el panorama en el que se desenvuelve la entidad, tanto internamente junto con los empleados, como externa con nuestra competencia y clientes directos.

Pero no debemos olvidar que como toda herramienta necesita de ciertos elementos que determinen la amplitud adecuada para cada organización entre ellas tenemos: la capacitación, la experiencia, semejanza de tareas, los estándares establecidos, la sofisticación del sistema de información, la fuerza de la cultura organizacional y el estilo de la gerencia, que son indispensables para tener un mayor control y que este pueda ser manejado de forma óptima por el gerente quien es más que un dirigente, es el líder de la organización y la persona encargada de mantener el orden y la dirección correcta de todos los empleados dentro de la empresa.

“CONSTRUSANMAR CIA. LTDA” tiene un gerente que es el Sr Jhon García, el mismo que es un líder innato y ha permitido actualizar su estructura organizacional y está dispuesto a intentar formalizarlo dentro de la organización, la buena disponibilidad que ha tenido para realizarlo, nos ha permitido aflorar la amplitud de control, porque el darse la oportunidad de tratar de encontrar nuevas alternativas hace que tome iniciativas como dar mayor capacitación, mejorar el sistema de información, estandarizar las tareas a desempeñar entre otros muchos cambios que se harán con el tiempo, dando así cabida a la amplitud de control la cual será de gran ayuda para fortalecer el orden y obtener información valiosa para la empresa.

### 3.5 CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION

Al hablar de centralización y descentralización podemos quizás cometer el error de solo querer escoger una al momento de realizar el diseño de la estructura organizacional, sin darnos cuenta que cada una presenta ventajas y desventajas que permitirán que la empresa pueda aprovechar lo mejor de su personal para cumplir con los objetivos, por ello los explicaremos por medio del siguiente gráfico<sup>23</sup>:



Como podemos observar claramente las decisiones en el caso de la centralización los toman los del nivel alto o conocidos como directivos, gerentes o jefes y los comunican a sus subordinados, los mismos que la siguen al pie de la letra convirtiéndose en meros repetidores; mientras que en la descentralización tenemos un comportamiento un poco diferente, ya que se permite que los del nivel bajo aporten con ideas para la toma de decisiones claro está que todos los miembros de la organización deben tener un conocimiento claro y uniforme de la misión, visión y objetivos de la entidad, además de esto deben contar con la capacitación profesional que les permita aprender a diagnosticar los escenarios en los que se puedan suscitar inconvenientes, y así puedan tomar la decisión correcta que se requiere en este instante, todo esto debe ir acompañado de una motivación personal para que cada empleado se sienta involucrado fielmente ante la decisión tomada.

<sup>23</sup> Tomado de: Administración teoría, procesos y práctica/McGraw Hill Bogotá, Chiavenato Idalberto 2010.

Sin embargo, antes de decidir cuál es la mejor alternativa revisemos las ventajas y desventajas que cada una tiene al momento de ser utilizadas:

<b><u>CENTRALIZACIÓN</u></b> <sup>24</sup>	
<b>VENTAJA</b>	<b>DESVENTAJA</b>
1. Las decisiones las toman los administradores, que tienen una visión global de la empresa.	1. Las decisiones las toman administradores que están lejos de los hechos.
2. Quienes toman las decisiones, situados en la cima de la organización, están generalmente mejor entrenados y preparados que los que se hallan en los niveles inferiores.	2. Quienes toman decisiones y están situados en la cima casi nunca tienen contacto con los trabajadores ni con las situaciones involucradas.
3. La eliminación de los esfuerzos duplicados reduce los costos operacionales.	3. Líneas de comunicación más largas producen demoras prolongadas.
4. Cuando se centralizan ciertas funciones, como compras, se origina mayor especialización y aumenta la exigencia de habilidades.	4. Los administradores situados en niveles inferiores se sienten frustrados porque no entran en el proceso de decisión.
5. Las decisiones son más coherentes con los objetivos empresariales.	5. Al involucrar muchas personas en la comunicación, hay más posibilidad de error y de la distorsión propia de la subjetividad.

<sup>24</sup> Tomado de: Administración teoría, procesos y práctica/McGraw Hill Bogotá, Chiavenato Idalberto 2010.

Así, la centralización se concentra en el nivel alto en donde saben de manera amplia todo el manejo del negocio, pero muchas veces no están a la vanguardia de lo que sucede dentro de cada departamento, lo que hace menos factible tomar una buena decisión ante un problema emergente de manera rápida y precisa.

<b><u>DESCENTRALIZACIÓN</u></b> <sup>25</sup>	
<b>VENTAJA</b>	<b>DESVENTAJA</b>
1. Quienes ejecutan las tareas pueden tomar las decisiones con más rapidez.	1. Pueden presentarse falta de información y coordinación entre departamentos.
2. Quienes toman la decisión tienen más información sobre la situación.	2. Mayor costo por administrador, debido a más entrenamiento y mejor salario de los administradores en los niveles inferiores.
3. Mayor involucramiento en las decisiones crea mayor moral y motivación entre los mandos medios.	3. Los administradores tienden a adoptar una visión más estrecha y pueden defender el éxito de sus departamentos que el de la empresa como un todo.
4. Proporciona buen entrenamiento para los mandos medios.	4. Las políticas y procedimientos pueden variar enormemente en los departamentos.

<sup>25</sup> Tomado de: Administración teoría, procesos y práctica/McGraw Hill Bogotá, Chiavenato Idalberto 2010.

Como sabemos muchas empresas se manejan por medio de la centralización incluyendo a “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA”, pero lo que se busca con este estudio es el cambio de lo tradicional a lo moderno, sin olvidarnos de mantener el orden jerárquico delimitado. El utilizar la descentralización es aprovechar todo el talento profesional del personal hasta su máximo nivel, sin desperdiciar ni su inteligencia, creatividad e innovación; es decir proporcionarles a los empleados un campo para su desarrollo que le permita sentirse motivado y así mejorar su rendimiento laboral.

### **3.6 NUEVAS DIMENSIONES DE LA AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y DELEGACIÓN.**

Para llegar a una nueva dimensión de autoridad, responsabilidad y delegación la empresa tiene primero que integrar los objetivos a alcanzar y los planes a seguir de forma que les permita saber a todos los miembros de la organización qué se pretende llegar alcanzar en el presente y futuro.

Además, se necesita definir la autoridad, para establecer la jerarquía y así poder establecer la necesidad de información y cómo será el flujo de la misma entre los departamentos. Finalmente dotar al personal tanto física, intelectual y con los materiales necesarios para que cumplan con su labor a cabalidad.

Cada uno de estos puntos se plantea de manera diferente dentro de la empresa, en el caso de la autoridad se detallará el número de subordinados que podrá tener un director, los mismos que tendrán similitud en funciones, proximidad geográfica, el grado de complejidad de sus labores y el tipo de control y dirección que requerirán, todo esto hará más sencillo el trabajo que tendrá que realizar la persona a cargo del equipo.

Luego de haber establecido la autoridad dentro de la empresa, se tiene que dar a conocer a los empleados las responsabilidades que tienen ante el trabajo desempeñado, por medio de políticas formuladas claramente por la entidad; las mismas que serán acatadas por todos los trabajadores y cada uno responderá por su área de trabajo y las decisiones tomadas.

Ciertamente, tanto la autoridad como la responsabilidad van de la mano de la delegación que el director da a un subordinado para que pueda tomar decisiones de manera rápida y oportuna en casos que lo ameriten, ¿cómo hacer esto de manera que surta un efecto positivo para la empresa?, una pregunta un poco difícil de contestar pero la clave está en darles el entrenamiento y capacitación adecuada, la claridad en la delegación dada, conocimiento de las actividades encomendadas, en planes bien definidos y fáciles de comprender, la velocidad de cambios y técnicas de comunicación entre el superior y el subordinado.

Así, es como las nuevas dimensiones de la dirección, planeación, organización y control ayudan a que la empresa pueda tener ya no solo jefes al mando; sino a superar ese obstáculo permitiendo a todos sus empleados colaborar con el desarrollo de la organización.

### **3.7 FORMALIZACIÓN**

La formalización se la puede definir como “el grado en que las actividades de una organización están estandarizadas, y medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos”<sup>26</sup>.

Entonces, podemos decir que hace referencia a las reglas y reglamentos que nos dicen cómo, cuándo y por qué se realizan las tareas, y dan a los miembros de la organización la pauta que deben seguir en cuanto a normas de conducta, rutinas y procedimientos.

La formalización nos permite reducir la inestabilidad humana, impone rigidez y obediencia, eliminando la libertad personal, de tal manera que se aseguren que las labores serán realizadas de acuerdo a lo previsto. Pero, actualmente la mayoría de empresas se manejan por medio de la confianza que se les da a los empleados dentro de la organización, y se evitan el implantar políticas y reglas que hagan más firme los trabajos a ejecutar.

---

<sup>26</sup> Tomado de: Administración, Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Sexta Edición. Pearson Educacion/México 2000.

Claro está que la confianza en los empleados es importante, pero también se debe tomar en cuenta que a raíz de la globalización y los amplios mercados, el tener una formalización dentro de la organización, facilita los controles y ayuda a mantener los objetivos que se quieren alcanzar; por ello toda empresa debe incorporar un sistema de políticas y reglamentos que definan, el cargo, el flujo de trabajo y el comportamiento del empleado dentro de la entidad, para que así se mantenga la estructura organizacional en pie y contribuyendo al crecimiento de la empresa.

## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE LA FORMALIZACIÓN**

Una vez conocidos cada uno de los conceptos que se emplearán en la implementación de la estructura organizacional para “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA”, los aplicaremos de tal forma que ayuden a la organización a encontrar el amplio sendero que le espera al desarrollarse en el mercado en un futuro cercano.

Se tomará en cuenta hasta el mínimo detalle la información recogida, por medio de las entrevistas realizadas y la obtenida dentro de la empresa, luego se delimitará la estructura que manejará al momento de desarrollarse en el medio, las funciones y lo más importante su misión y visión como empresa.

Antes de poner en práctica todo lo aprendido durante esta investigación tomaremos a la empresa en su conjunto, como nació, el porqué esta aquí, la razón por la que se mantiene, así también se verá a la empresa como áreas y departamentos y como su comunicación fortalece la estructura organizacional de la empresa mejorando su rendimiento y calidad en el mercado y ante sus clientes.

### **4.1 EN LA EMPRESA EN SU CONJUNTO**

Como sabemos la empresa nace desde los tiempos de los trueques e intercambios de bienes y servicios, mucho antes de que el oro y la moneda existieran y fue ampliándose con el pasar del tiempo, tomo más fuerza con los comerciantes independientes, los talleres de artesanos y los gremios y se fue formalizando cada una de acuerdo a la actividad que realizaba, el tamaño que tenia y la amplitud de mercado que cubrían; así nace la empresa poco a poco con muchos tropiezos pero aprendiendo a ser mas fuerte con el pasar de los años.

La empresa en su conjunto se la puede ver como un todo simple y sin ningún tipo de complejidad, pero en realidad es mucho más, cuando se la aprecia de forma detallada y específica, se muestra más completa cuando se la observa detenidamente por partes antes que como un todo.

La empresa como tal debe cumplir con un proceso que no es más que: “Un conjunto de actividades que permiten alcanzar un objetivo específico con la finalidad de alcanzar las 3E (Eficiencia, efectividad y economía) en una entidad y está vinculado a la misión, producto y servicios que ofrece la empresa. Es un conjunto de actividades agrupadas en etapas secuenciales”<sup>27</sup>.

Permite que el simple hecho de involucrar a dos personas y el de obtener satisfacción para el uno y ganancias para el otro, se convierta en una negociación claro está que la empresa engloba mucho más, ya que es un ente que aunque no tiene vida está representado por el gerente, quién a su vez hace que ésta se maneje y se expanda en el mercado de forma dinámica y abierta.

#### **4.2 EN LA EMPRESA POR ÀREAS Y DEPARTAMENTOS**

Como establecimos en la departamentalización al observar a la entidad en su conjunto, no se puede apreciar lo que es la empresa, qué objetivos persigue a qué se dedica, cuáles son sus metas próximas en fin, no se la conoce totalmente.

Por ello, al adentrarnos más en su organigrama, el número de personas que trabajan, los clientes que atiende y la misión y visión de la misma, nos posibilita a tener un juicio más claro sobre dicha organización.

#### **4.3 MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA CON LA APLICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

El tomar el reto de implementar una estructura organizacional dentro de la empresa, es ya un paso muy importante que conlleva al mejoramiento de la misma, sin embargo se requiere no solo la buena disposición del gerente, dueño o encargado, sino que todos los miembros de la entidad se encuentren listos para tomar el cambio de forma positiva para la organización.

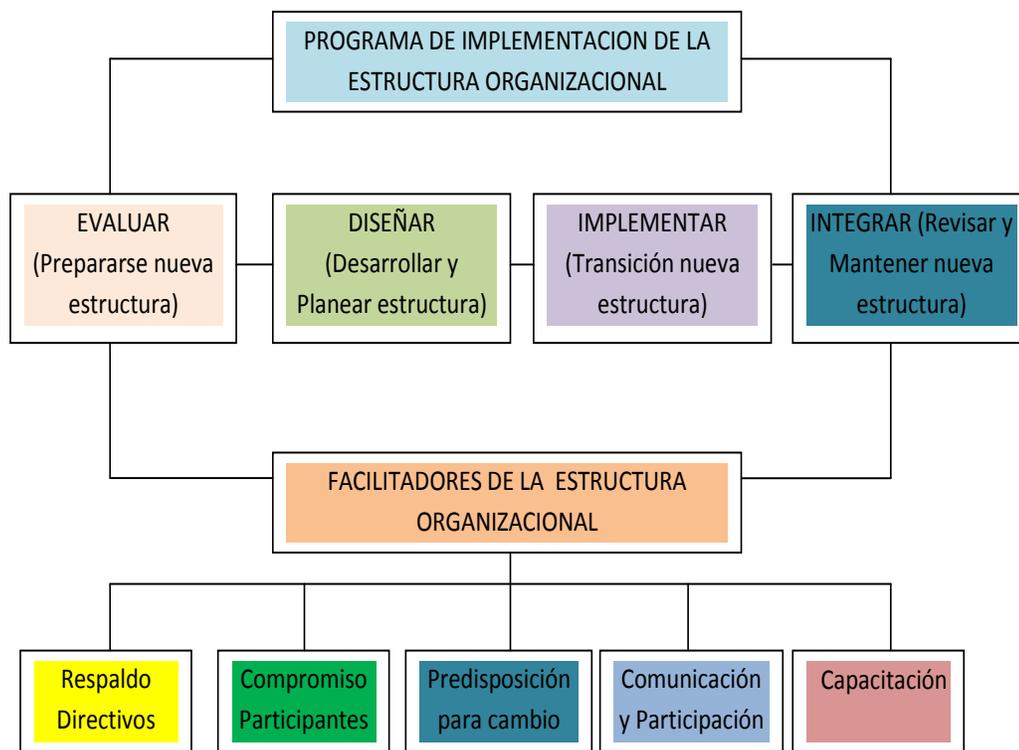
---

<sup>27</sup> Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/introduccion-procesos-procedimientos-empresa.htm>

En sí, la clave para el éxito del uso de la nueva estructura organizacional está en la predisposición y apertura que le den los miembros de la organización, facilitando la obtención de un mejor rendimiento y el de maximizar el valor de la entidad, tanto en el corto plazo, como en el largo plazo frente a sus competidores más cercanos.

#### 4.4 APLICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Se aplicó la implementación de la estructura organizacional dentro de la empresa “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA”, por medio de un plan el cual sigue una secuencia y está compuesto por ciertos niveles que permitirá tener y mantener dicha estructura así:



28

Como vemos este plan aunque se muestra como una jerarquía lineal, al momento de ser aplicada es más interactiva e indefinida, por ello se lo debe ver como un mapa que tiene un proceso sistemático que será la guía para llevar a cabo la estructura organizacional en la entidad.

<sup>28</sup> Tomado de: Diseño de organización, Stanford Naomi, Ediecuatorial. Quito. 2010.

Entonces, la aplicación empieza con el programa de la estructura organizacional el mismo que está a cargo de mi persona, aquí se delimita el alcance del diseño estructural de “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA”, las responsabilidades frente al uso que se le va a dar y en si todo lo relacionado a dirección, control, organización y administración del mismo con el respaldo de políticas y procedimientos ya establecidos en la empresa.

Así tenemos todo lo que se tomará en cuenta y se encuentra relacionado con la implementación de la estructura:

- Instituir una mejor asignación del talento humano/físico y de la información.
- Repartir las responsabilidades organizacionales para maniobrar con los cambios a realizarse para una mejor toma de decisiones.
- Obtener máximos beneficios comerciales de las inversiones por medio de buenas políticas, procedimientos y prácticas.
- Mejorar la efectividad, eficiencia, confidencialidad, integridad, cumplimiento y confiabilidad de la información manejada en la empresa.
- Definir las tareas a realizarse dentro del lugar de trabajo.

El programa aquí planteado se lo realizó con la ayuda del Gerente quien aportó en gran medida lo que necesita ser actualizado, incorporado y mejorado dentro de la empresa, ya que de acuerdo a lo que se requiere puede ser la estructura organizacional simple o compleja. Este es el primer paso que se realizó en la entidad para mejorar su esqueleto estructural.

A continuación, se prosiguió con las cuatro fases del proceso que son la evaluación, diseño, implementación y la integración para apreciarlos mejor se lo explica por medio de una gráfica así:

EVALUAR	DISEÑAR	IMPLEMENTAR	INTEGRAR
Misión/Visión	Programa de Estructura		Reafirmar la Visión
Objetivos	Implementación/Planeamiento	Mediciones de Desempeño	
Respaldos Directivos	Liderazgo para cambio		Desarrollo Forma Continua
Análisis Participantes	Compromiso de los Participantes		Evaluar, actuar sobre Respuestas
	Participación en las Comunicaciones		
	Comercialización y Ventas	Pedir respuestas, Educar, Alentar y Respaldo	Reforzar y Recompensar
Personal Contexto Interno	Procesos, Sistemas, Estructuras Políticas y Talento Humano	Predisposición para el cambio	Cambio de Roles
Reevaluar, Aprender y Mejorar	Cultura		Mantener o Modificar
	Capacitación		Reforzar

29

Ahora se explicará cómo se aplicó cada una de estas fases en “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA” enumerándolas una por una y dando a conocer el uso que se les dio a éstas.

**1. FASE DE EVALUACIÓN:** Dentro de esta fase se integran la misión, visión y objetivos de la empresa definidos anteriormente, basándonos en la Constitución de la entidad y en los aportes de cada empleado en las entrevistas realizadas, esto dará a los trabajadores nuevas capacidades, mejoramiento en el servicio y la empresa podrá obtener un excelente posicionamiento competitivo en el mercado , referencia:

**(ANEXO 1)**

<sup>29</sup> Tomado de: Diseño de organización, Stanford Naomi, Ediecuatorial. Quito. 2010.

**MISIÓN:** Es satisfacer las necesidades de los consumidores por medio de una variedad de materiales de construcción y alquiler de maquinaria, a precios cómodos y accesibles con la calidad y atención que permita el alto prestigio y confiabilidad de “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA”.

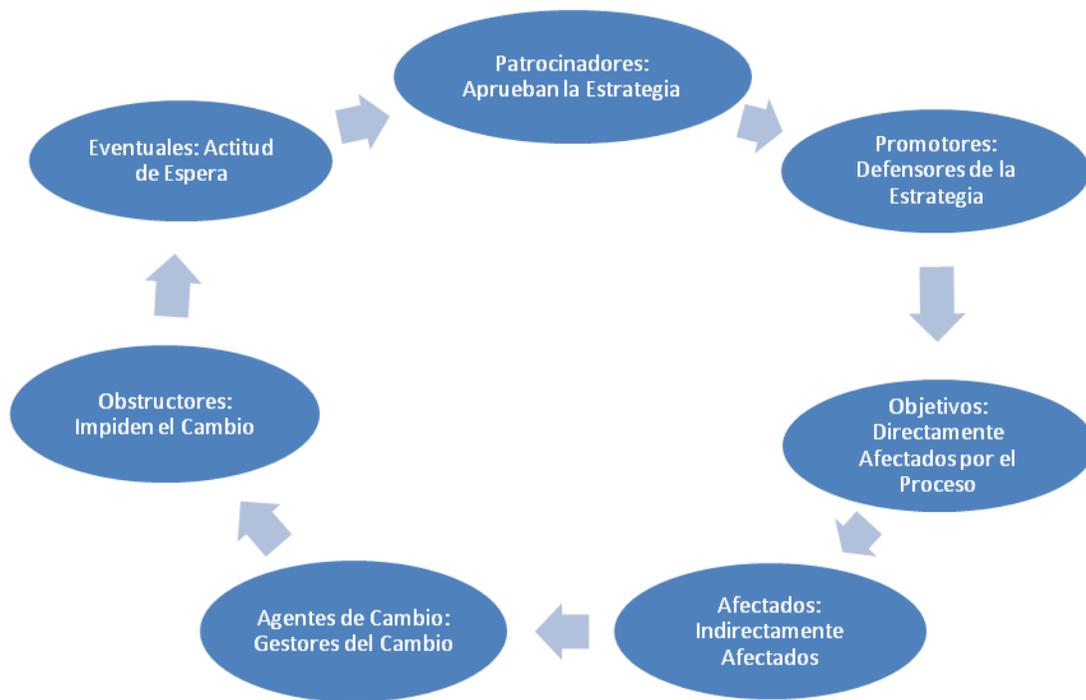
**VISIÓN:** Ser la mejor y más completa Constructora dentro del sector de la construcción por sus precios competitivos, calidad en sus materiales y el servicio brindado para el desarrollo de la entidad en el mercado local y nacional.

**OBJETIVO:** Brindar productos oportunos y de calidad a los clientes para alcanzar el reconocimiento y crecimiento en el mercado nacional y así mejorar las utilidades para incrementar la flexibilidad de los costos, acatando todo tipo de requisitos legales para su correcto funcionamiento.

Una vez llevado a cabo este enunciado se dará a conocer a los Directivos en este caso a los dueños de “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA”, sobre la incorporación de la misión, visión y objetivos, quienes a su vez contribuirán con su respaldo, es muy importante contar con su apoyo para conseguir que la nueva estructura continúe las siguientes fases, detallando el compromiso de ellos:

- Conseguirán que la misión y visión sea clara, concisa e informada a todos los miembros de la entidad.
- Incentivarán al personal a que manejen el cambio razonablemente.
- Pondrán a disposición todos los recursos necesarios para despejar inconvenientes u obstáculos.
- Garantizarán que se le otorgue en los trabajos desempeñados la importancia al programa de estructura organizacional.
- Darán a conocer hechos importantes que se alcancen, mientras se implementa el programa de estructura organizacional.

Aparte de contar con el apoyo de los Directivos, es necesario analizar a los empleados, quienes van a ser los participantes en todo este cambio por ello clasificaremos cada uno de estos grupos de participantes:



30

El conseguir el compromiso de los grupos participantes encontrados es uno de los puntos clave para llevar a cabo la implementación de la nueva estructura organizacional de forma eficiente, el objetivo de este hallazgo no es más que:

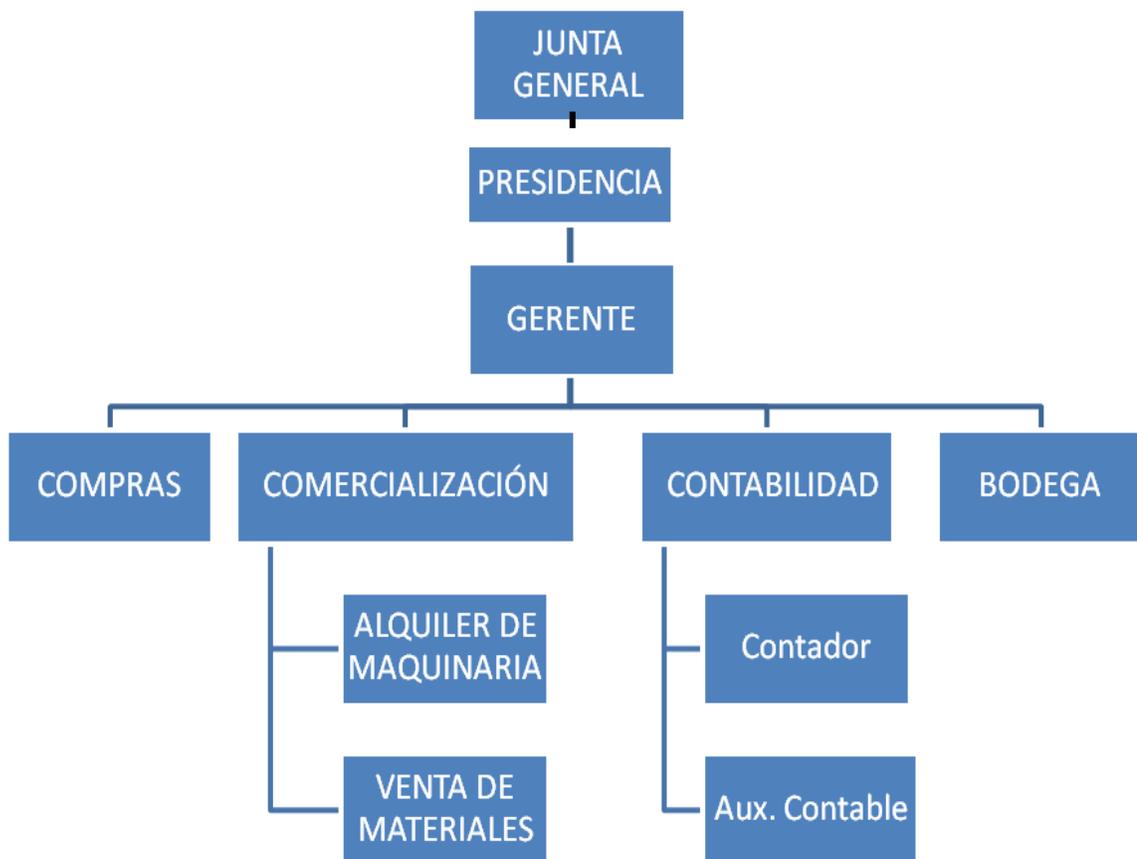
- Encontrar a los empleados de los grupos afectados, ya que pueden influenciar en el programa.
- Dar a conocer la iniciativa de los empleados.
- Encontrar las áreas de resistencia al cambio que pueden detener la implementación.
- Definir sus responsabilidades y roles dentro del programa organizacional.

<sup>30</sup> Tomado de: Diseño de organización, Stanford Naomi, Ediecuatorial. Quito. 2010.

De esta manera se identificaron los grupos patrocinadores, promotores, objetivos, afectados, agentes de cambio, obstrutores y eventuales dentro de “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA” y con ello se tomaron medidas ante dichos participantes opositores y afectados, por medio de un diálogo más profundo y detallado sobre los beneficios que se obtendrán con la implementación de la estructura organizacional moderna, para tratar de incorporarlos a los otros miembros de la organización. (ANEXO 2)

2. **FASE DE DISEÑO:** Dentro de esta fase se delinearé el organigrama que se manejará dentro de la empresa y se verificará que los miembros de la organización se delimiten a cumplir con sus funciones y a informar cualquier tipo de anomalías u opiniones que puedan ayudar a mejorar el funcionamiento de la organización.

ORGANIGRAMA PROPUESTO:



Dentro del programa de estructura se delimitó los siguientes puntos a tratar:

- Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar dentro de la empresa.
- Agrupar las actividades.
- A cada tipo de actividades asignar un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
- Coordinar la estructura resultante de tal forma que se encuentren todos relacionados con su jefe inmediato, así como con el más alto funcionario y compañeros de las demás áreas.

Todo esto se lo realizó con la cooperación de empleadores y trabajadores de manera simultánea, de tal forma que la información recolectada sea lo más verídica posible para poder confirmar el organigrama antes planteado.

Se prosiguió luego a su implementación y planeamiento de acuerdo a las necesidades de la empresa, tomando en cuenta tanto la relación del jefe con los subordinados, el trabajador con el cliente, también las requeridas por los empleados tanto intelectuales como físicas, entre ellas sus capacitación profesional, equipo necesario, es decir darle prioridad al ser humano ya que es el recurso más importante dentro de la organización y de la estructura en sí.

Entonces, tenemos los siguientes puntos que en base a la información obtenida se vio necesario implementar dentro de la empresa utilizando métodos de apoyo y retroalimentación por parte de la organización:

- Individualización de los Clientes de la entidad y sus necesidades de servicio.
- Identificación de bienes y servicios que satisfacen las necesidades de los clientes.
- Conformación de unidades organizacionales que llevarán a cabo las actividades especificando el ámbito de competencia y atención al cliente.
- Definición de los canales y medios de comunicación

- Establecer las instancias de coordinación interna de la organización.
- Organización de las funciones para mejorar la comunicación y desempeño de los empleados.

Esto se lo realizó en base a ejercicios simultáneos de comunicación abierta dentro de la empresa, de tal forma que la relación se vaya fortaleciendo con el ejercicio diario de la intercomunicación; para ello se utilizó métodos como el brainstormings en pequeñas sesiones realizadas una vez por semana, en donde todos daban sus opiniones en lo referente al mejoramiento de la empresa para el futuro. **(ANEXO 3)**

Esto se lo hizo con el liderazgo del Sr. Jhon García que es el promotor de “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA”, y es el encargado de dirigir a sus empleados como una familia en donde reina la confianza, el respeto y valores que se han implantado dentro de la empresa, es decir la cultura organizacional que forma parte importante de la misma, al incorporar una estructura organizacional moderna se requiere de una cultura, ya que ésta facilita el establecimiento de ciertas normas, reglas y procedimientos que se tendrán que seguir durante el anexo de la nueva estructura y la predisposición de los empleados ante los cambios de la época moderna.

Por ello, se utilizó tácticas que permitan que los miembros de la empresa se vayan acoplado paulatinamente a los cambios que se iban dando dentro de la organización usando la comunicación como el medio principal para lo cual se tomó en consideración las siguientes tácticas:

<b>TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN PARA RESPALDAR EL CAMBIO</b>	
<b>Etapa de Adopción del Cambio</b>	Se utilizo el método de brainstormings (lluvia de ideas) para tratar de verificar las necesidades internas y externas de la empresa por medio de ideas planteadas por los miembros de la organización.
<b>Conciencia y Comprensión</b>	Familiarización por medio de comunicación escrita memorándum, avisos y comunicados de la estructura.
<b>Aceptación</b>	Se lo realizó mediante una sesión de comunicación entre los miembros de la organización y mi persona informando sobre todo los logros que se pueden obtener con la implementación de la estructura moderna y la persuasión necesaria para que la acepten.
<b>Adopción</b>	Capacitación continua del tema y respaldos que permitan que se amplíe el uso de la estructura organizacional.
<b>Uso</b>	Identificarse ya una vez implantado con la nueva estructura organizacional como algo propio de la empresa que le ayudará a conseguir los objetivos propuestos.

Dentro del diseño es fundamental que aparte de que los miembros de la organización acepten el cambio mediante esta técnica para lograr resultados exitosos, se realice una capacitación constante al talento humano que conforma la empresa, ya que es crucial para el buen manejo de la estructura organizacional implantada, además que permite cultivar al personal para un mejor rendimiento laboral, mejorando sus habilidades paulatinamente. Esto se lo debe hacer de manera inmediata, debido a que los empleados afectados por los cambios tienen que saber cómo contribuir, trabajar dentro de los cambiantes sucesos.

Se debe concordar con la capacitación que se dará a cada empleado, así como las nuevas formas de realizar el trabajo, las actualizaciones de los sistemas y proceso que se requerirán, por ello se compromete a:

- Ampliar la capacitación en base a la nueva estructura organizacional como beneficio, que permita maximizar todos los recursos a utilizarse.
- Incentivar relaciones de comunicación y de colaboración que permita que la capacitación se expanda dentro de toda la organización.
- Facilitar la capacitación tomando en cuenta el aprendizaje de cada miembro de la entidad.
- Reconocer los logros obtenidos por la capacitación brindada a los empleados.
- Brindarles la capacitación y motivación necesaria para fortalecer el desempeño en sus nuevos roles, de forma eficaz y eficiente y así puedan dar un servicio efectivo al cliente.

**3. FASE DE IMPLEMENTACIÓN:** Mientras se implementa la estructura organizacional se debe monitorear y medir todos los sistemas, procesos, tecnologías, capacidades, riesgos, aciertos y lecciones aprendidas, debido a que si no se realiza un seguimiento continuo es imposible mantener la nueva estructura organizacional moderna, otros aspectos que se deben tomar en cuenta son los siguientes:

- Las variaciones del negocio tanto internamente como de forma externa.
- Las nuevas relaciones que se están forjando dentro de la organización.
- Los logros obtenidos con la implementación de la estructura.

Manteniendo, este tipo de control se permitirá que todos los miembros permitan la implementación de forma natural y con el tiempo se enfocarán en metas aun más altas que harán que la organización se expanda, incluso traspasando fronteras teniendo como resultado:

- Mayores ingresos y personal profesional moviéndose a niveles de mercados altos y calificados muy reconocidos en el país y en el mundo incluso.
- Que la organización ocupe un lugar dentro del mercado nacional y en un futuro internacional.
- Identificar las metas alcanzadas y la maximización de los recursos dentro de la empresa.

**4. FASE DE INTEGRACIÓN:** La integración se enfoca en alinear todos los elementos que se tomaron en cuenta en las tres primeras fases, con el objeto de escuchar las reacciones, opiniones y sugerencias sobre el proceso de implementación de la nueva estructura de todos los miembros de la entidad, para verificar la aplicación de las fases anteriores en su totalidad.

Dentro de esta fase se analizarán cada uno de los siguientes puntos, mediante la aplicación de ciertos métodos que permitan entender y mantener la estructura organizacional así:

- a) **RESPALDO DE LOS DIRECTIVOS:** Sin el respaldo de los directivos, dueños y jefes a cargo no se podría haber realizado la implementación de la nueva estructura organizacional, por ello se efectuó una reunión en donde se describió la necesidad de la empresa de tener una estructura bien definida, además se dio a conocer los beneficios que se obtendrán con su uso en el futuro y se delimitó el compromiso de ellos y de todos los miembros de la organización para llevarlo a cabo.
- b) **INTRODUCCION POR FASES CUIDADOSAMENTE PLANEADAS:** La utilización del proceso creativo permitió definir claramente lo que se requería en los sistemas, procesos y personal como empresa, se lo realizó de manera conjunta con todos los miembros de la entidad de tal forma que se definan y se aclaren todas las dudas que se tengan, también se hizo un ensayo de aplicación de la nueva estructura organizacional durante dos días, obteniendo resultados buenos en la comunicación desarrollada en el ejercicio. **(ANEXO 4)**

Al llevar a cabo el ejercicio de verificación se pudo medir como marchaba las cosas dentro de la empresa, tanto las reacciones de los participantes al momento que iban comprendiendo la forma de manejar la nueva estructura organizacional, como los resultados que se estaban dando a nivel jerárquico.

- c) **ENFOQUE EN LOS DETALLES DE LA IMPLEMENTACIÓN:**

Aquí se detallará la implementación realizada, se verificará los elementos utilizados para la nueva estructura y se tratará de mejorar al 100% todas las fallas encontradas durante los ejercicios realizados en la empresa.

Todos los equipos fueron alentados a dar sus opiniones y sus sugerencias sobre las diversas acciones que respalden el mejoramiento de la implementación, debido a que la adaptabilidad se tornó una capacidad organizacional valiosa según transcurría el tiempo y el proceso de implementación continuaba su curso. Entonces, se realizó la verificación del proceso realizado tomando en cuenta lo siguiente:

<b>LISTA DE VERIFICACIÓN DEL PROCESO</b>	
<b>Análisis Ambiental</b>	Por medio de un ejercicio de comunicado se analizó como fluía la comunicación de un departamento a otro y se noto una mejoría dentro de la misma.
<b>Análisis de Empleados</b>	Por medio de la observación se tomó nota del comportamiento, las acciones y el rendimiento de los empleados, se verificó que mejoró en gran medida al realizar la implementación de la nueva estructura
<b>Evaluación Interna</b>	Se realizó una entrevista para saber que tan claro les quedo la misión, visión y sus necesidades dentro de la organización y se obtuvo un gran avance con la implementación de la estructura.
<b>Implementación del Plan</b>	Claro está que no todos los empleados se acoplaron al cambio realizado con la nueva estructura, por ello se realizará una retroalimentación que permitirá que se acoplen a la implementación estructural.

Para manejar todo el cambio que se ha realizado durante la elaboración e implementación de la estructura organizacional se ha efectuado lo siguiente:

<b>RESPONSABILIDADES CON LA ESTRUCTURA IMPLEMENTADA</b>	
<b>Supervisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se verificó cada ejercicio realizado en cada sesión.</li> <li>• Se observó el manejo de la nueva estructura dentro de la empresa.</li> <li>• Se garantizó que los miembros de la entidad se comprometan firmemente con la nueva estructura organizacional.</li> <li>• Se tomaron medidas frente a algunos miembros que no se unían al resto del grupo de trabajo.</li> </ul>
<b>Monitoreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada semana se enfatizó en los resultados obtenidos con la implementación de la estructura organizacional.</li> <li>• Se realizaron constantes indicaciones en algunos casos, en donde el personal no entendía claramente el concepto de la nueva implementación.</li> </ul>
<b>Toma de Decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dado los cambios, se tomaron decisiones relacionadas con la formación profesional, capacitación, comunicación de información, conocimiento de la empresa, práctica laboral de todos los miembros de la organización.</li> <li>• Se decidió la renovación no inmediata, sino pausadamente de la estructura de la empresa.</li> </ul>
<b>Defensa/Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se defendió el proyecto realizado con los respectivos respaldos que permitan mantenerlo dentro de la entidad.</li> <li>• Se comunicó a todo el personal de manera directa, sobre los cambios e implementaciones que se iban a realizar durante este periodo.</li> </ul>

<b>Negociación de Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se verificó la disponibilidad de la herramienta de trabajo en cada una de las áreas de la organización.</li><li>• Los materiales y maquinaria necesaria para dar un excelente servicio a los clientes.</li><li>• Que los recursos que se estén utilizando no sean de tecnología obsoleta, sino actualizada de acuerdo al mercado en donde se desenvuelve.</li><li>• Todo esto se lo realizó con el objeto de poder obtener los beneficios que la estructura organizacional brindará al tener las herramientas, materiales y maquinarias necesarias para lograrlo.</li></ul>
--------------------------------	---

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:**

### **5.1 CONCLUSIONES:**

Una vez realizado la implementación de la estructura organizacional dentro de “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA” se ha concluido que el solo tener y mantener buenas relaciones entre los empleadores, trabajadores y clientes, el manejar una buena liquidez, solvencia y rentabilidad no es suficiente para que una empresa pueda crecer en el mercado competitivo y moderno en el que se vive en la actualidad y menos aún que se pueda expandir fuera de las fronteras, si no cuenta con una estructura bien definida, una misión, visión y valores que permitan que esta se lleve a cabalidad y así obtener los resultados esperados.

Es decir, en todas las empresas se inicia de forma mecánica, en donde existe un jefe y un subordinado a quien se le informa medianamente de lo que tiene que realizar en el puesto de trabajo, además el empleado se dedica únicamente a cumplir su labor sin aportar de ninguna otra manera al desarrollo de la empresa.

Todo esto sucede cuando las empresas se encuentran en el proceso de inicio de sus labores, pero lo que deben saber al momento que van creciendo es que necesitan definir claramente su estructura organizacional, su personal y en fin el esqueleto de la empresa en su totalidad.

En definitiva podemos concluir que “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA” al manejar y formalizar su estructura organizacional podrá:

- Conocer más claramente ¿cómo se encuentra en el mercado?, ¿qué quiere lograr en un futuro?
- Definir la autoridad y delegación de responsabilidades dentro de la empresa.
- Mejorar la comunicación de información interna y externa para mejorar el desarrollo de la organización.
- Mantener el compromiso del personal en ser más eficiente, eficaz y emprendedor dentro de su puesto de trabajo.

- Maximizar la utilización de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y comunicacionales en beneficio de la empresa.
- Establecer estrategias de negocio para manejar la competencia actual.
- Estimular el enfoque empresarial, reducir la burocracia y mantener el control en toda la organización.
- Manejar los riesgos inherentes que se puedan dar en el transcurso de la implementación total de la estructura organizacional.

## **5.2 RECOMENDACIONES:**

En este documento se encuentra cómo realizar la implementación de una estructura organizacional moderna, los parámetros que se deben tomar en cuenta para definirla de manera más completa y clara, en fin todo lo que una empresa que se está desarrollando tendría que utilizar, en este caso se le recomendaría a “CONSTRUSANMAR CIA. LTDA”, aplicar este proyecto de forma continua y proseguir con los ensayos realizados durante la aplicación del proyecto, ya que con ello se fortalecerán los conocimientos de los empleados sobre el manejo de la nueva estructura.

Se le recomienda a su vez, que la capacitación a los empleados sea realizada inmediatamente para que sus habilidades, destrezas y conocimientos sean renovados y aporten con ideas transformadoras que puedan ayudar a identificar mejoras en el rendimiento de la empresa.

También se recomienda que se mantengan las reuniones semanales, para conocer las metas alcanzadas de cada área y así puedan interactuar los empleados de manera abierta y en confianza, de modo que se tenga una comunicación más fluida y se pueda obtener toda la información pertinente que facilite, la identificación de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que pueda tener la organización.

En fin se recomienda que en base a la aplicación de un manual y una política se haga oficial la nueva estructura organizacional moderna, que se ha implementado dentro de la empresa, para que así se dé a conocer y se mantenga durante el ciclo de vida de la entidad.

# REFERENCIAS

## BIBLIOGRÁFICAS:

### Libros:

- Charles Eames, 1969- Diseño de Organización, Stanford Naomi. Edit. Mc Graw-Hill, 2009
- Diseño de organización, Stanford Naomi, Ediecuatorial. Quito. 2010.
- Administración un Nuevo Panorama Competitivo, Bateman Snell, Sexta Edición, Edit. Mc Graw-Hill-México- Año 2005.
- Administración, Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Sexta Edición, Pearson Educacion/México 2000.
- Administración teoría, procesos y práctica/McGraw Hill Bogotá, Chiavenato Idalberto 2010.

### Web:

- [www.buenastareas.com/ensayos/Proceso-De-Visualizacion-Mision-Y-Valores/565498.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/Proceso-De-Visualizacion-Mision-Y-Valores/565498.html).
- [www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.html](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.html).
- [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.html](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.html).
- [www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/teoria-del-desarrollo-organizacional.html](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/teoria-del-desarrollo-organizacional.html).
- <http://online-psicologia.blogspot.com/2007/11/la-estructura-organizacional-concepto-y.html>
- <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/11/tecnologia-y-estructura-organizacional.html>
- <http://isabeldiazgarcia.blogspot.com/2009/04/disenio-organizacional.html>
- [www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/introduccion-procesos-procedimientos-empresa.html](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/introduccion-procesos-procedimientos-empresa.html)
- [www.slideshare.net/jimmyfavian/estructura-y-diseo-organizacional-2368054](http://www.slideshare.net/jimmyfavian/estructura-y-diseo-organizacional-2368054)

# ANEXOS

**Anexo 1:**

**CUESTIONARIO LABORAL N° 01**

Buenos días/tardes. Mi nombre es Cindy Herráez y estoy realizando un cuestionario laboral con el objeto de recopilar información que me permita llevar a cabo el diseño organizacional de la empresa “CONSTRUSANMAR CIA LTDA” en donde actualmente usted labora para mi monografía de la Carrera de Ciencias de la Administración, le agradezco por su colaboración y veracidad; cabe recalcar que la información aquí escrita se maneja de forma confidencial.

**NOMBRE:** Jhon García  
**PUESTO:** Presidente  
**DEPARTAMENTO:** Administrativo  
**HORARIO:** 07h00 a 19h00

**PROPÓSITO:**

1° ¿Cuál es la misión de la empresa en donde actualmente usted labora?

La misión se relaciona con la necesidad que satisfacemos de los clientes, la calidad de servicio brindado y el aporte que damos al país con nuestro trabajo.

2° ¿Sabe hacia dónde quiere llegar la empresa?

La empresa quiere llegar a traspasar fronteras y quizás a ser una empresa que importe y exporte material de construcción.

3° ¿Cree que las actividades que realiza con llevan al cumplimiento de objetivos de la empresa?

SI  NO

¿Por qué?

Porque el mantener un orden y secuencia de las labores permite que las metas sean cumplidas a cabalidad.

**ESTRUCTURA:**

4° Fabrique una lista de las **Tareas** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

<b>TAREAS</b>	<b>% Tiempo Laboral</b>
Dirección del Personal	10
Revisión de Estados Financieros	20
Implementación de nueva maquinaria	10
Control de personal	50
Revisión constante de tareas	10

5° ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran anexas a su puesto de trabajo? (Marque su respuesta con una X de acuerdo a su importancia).

<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>Peso Relativo</b>	
	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>
Responsabilidad sobre bienes	X	
Uso de materiales.		X
Responsabilidad sobre el tratamiento de maquinaria y equipo	X	
Supervisión del trabajo de otras personas	X	
Manejo de dinero, títulos o documentos afines	X	
Responsabilidad de manejo de información	X	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información	X	

## AUTORIDAD, CAPACITACIÓN Y AMBIENTE LABORAL

6° ¿Quién es su Jefe inmediato?

Todos los socios de la empresa

---

7° Marque con una X la respuesta que considere correcta a la pregunta.

1) Siempre      2) Casi Siempre      3) Regularmente      4) Nunca

JEFE:

- a) La comunicación entre usted y su jefe es frecuente (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- b) Su jefe supervisa las actividades que realiza (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- c) Su jefe solicita sus ideas para mejorar su trabajo (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- d) La empresa le ofrece capacitación laboral (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- e) La empresa le permite tomar decisiones laborales (1) ~~(2)~~ (3) (4)

COMPAÑEROS:

- f) La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- g) El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- h) El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- i) Existe comunicación con todas las áreas de la empresa (1) (2) ~~(3)~~ (4)

EMPRESA:

- j) Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa son los adecuados realizar su trabajo (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- k) La empresa se actualiza a los avances tecnológicos (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- l) La Tecnología utilizada le ayuda a mejorar su rendimiento (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- m) La empresa realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- n) El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- o) La empresa recompensa a sus empleados por el trabajo bien hecho (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- p) La empresa ofrece incentivos para mejorar su desempeño (1) (2) ~~(3)~~ (4)

**¡GRACIAS POR BRINDARME UN POCO DE SU TIEMPO!**

## CUESTIONARIO LABORAL N°02

Buenos días/tardes. Mi nombre es Cindy Herráez y estoy realizando un cuestionario laboral con el objeto de recopilar información que me permita llevar a cabo el diseño organizacional de la empresa “CONSTRUSANMAR CIA LTDA” en donde actualmente usted labora para mi monografía de la Carrera de Ciencias de la Administración, le agradezco por su colaboración y veracidad; cabe recalcar que la información aquí escrita se maneja de forma confidencial.

**NOMBRE:** Maricela García

**PUESTO:** Gerente General

**DEPARTAMENTO:** Administrativo

**HORARIO:** 07h00 a 19h00

### **PROPÓSITO:**

1° ¿Cuál es la misión de la empresa en donde actualmente usted labora?

Es satisfacer al 100% la necesidad de nuestro cliente

2° ¿Sabe hacia dónde quiere llegar la empresa?

Quiere llegar a expandirse a nivel nacional e internacional con el tiempo brindando un servicio de calidad y efectivo.

3° ¿Cree que las actividades que realiza con llevan al cumplimiento de objetivos de la empresa?

SI  NO

¿Por qué?

Porque el mismo hecho de desarrollar las tareas diarias a plenitud hace que día con día la entidad pueda crecer dentro de este mercado tan competitivo.

**ESTRUCTURA:**

4° Fabrique una lista de las **Tareas** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

<b>TAREAS</b>	<b>% Tiempo Laboral</b>
Representación Legal	10
Revisión de Contratos del Personal	20
Control de ingresos y gastos de la entidad	30
Control de personal	30
Revisión constante de tareas	10

5° ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran anexas a su puesto de trabajo? (Marque su respuesta con una X de acuerdo a su importancia).

<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>Peso Relativo</b>	
	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>
Responsabilidad sobre bienes	X	
Uso de materiales.		X
Responsabilidad sobre el tratamiento de maquinaria y equipo	X	
Supervisión del trabajo de otras personas	X	
Manejo de dinero, títulos o documentos afines	X	
Responsabilidad de manejo de información	X	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información	X	

**AUTORIDAD, CAPACITACIÓN Y AMBIENTE LABORAL**

6° ¿Quién es su Jefe inmediato?

Presidente

---

7° Marque con una X la respuesta que considere correcta a la pregunta.

2) Siempre      2) Casi Siempre      3) Regularmente      4) Nunca

JEFE:

- a) La comunicación entre usted y su jefe es frecuente (1) (~~2~~) (3) (4)
- b) Su jefe supervisa las actividades que realiza (1) (2) (~~3~~) (4)
- c) Su jefe solicita sus ideas para mejorar su trabajo (1) (~~2~~) (3) (4)
- d) La empresa le ofrece capacitación laboral (1) (2) (~~3~~) (4)
- e) La empresa le permite tomar decisiones laborales (1) (~~2~~) (3) (4)

COMPAÑEROS:

- f) La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena (1) (~~2~~) (3) (4)
- g) El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas (1) (~~2~~) (3) (4)
- h) El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio (1) (~~2~~) (3) (4)
- i) Existe comunicación con todas las áreas de la empresa (1) (2) (~~3~~) (4)

EMPRESA:

- j) Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa son los adecuados realizar su trabajo (1) (2) (~~3~~) (4)
- k) La empresa se actualiza a los avances tecnológicos (1) (2) (~~3~~)-(4)
- l) La Tecnología utilizada le ayuda a mejorar su rendimiento (1) (~~2~~) (3) (4)
- m) La empresa realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono (1) (2) (~~3~~) (4)
- n) El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones (1) (~~2~~) (3) (4)
- o) La empresa recompensa a sus empleados por el trabajo bien hecho (1) (2) (~~3~~) (4)
- p) La empresa ofrece incentivos para mejorar su desempeño (1) (2) (~~3~~) (4)

**¡GRACIAS POR BRINDARME UN POCO DE SU TIEMPO!**

## CUESTIONARIO LABORAL N°03

Buenos días/tardes. Mi nombre es Cindy Herráez y estoy realizando un cuestionario laboral con el objeto de recopilar información que me permita llevar a cabo el diseño organizacional de la empresa “CONSTRUSANMAR CIA LTDA” en donde actualmente usted labora para mi monografía de la Carrera de Ciencias de la Administración, le agradezco por su colaboración y veracidad; cabe recalcar que la información aquí escrita se maneja de forma confidencial.

**NOMBRE:** **María Augusta Carrión**

**PUESTO:** **Contadora**

**DEPARTAMENTO:** **Contable**

**HORARIO:** **07h00 a 18h00**

### **PROPÓSITO:**

1° ¿Cuál es la misión de la empresa en donde actualmente usted labora?

Se radica fundamentalmente en la satisfacción de necesidades de material de construcción y alquiler de maquinaria.

2° ¿Sabe hacia dónde quiere llegar la empresa?

Aspira posicionarse en el mercado nacional e internacional en un futuro próximo brindando un buen servicio

3° ¿Cree que las actividades que realiza con llevan al cumplimiento de objetivos de la empresa?

SI  NO

¿Por qué?

Porque el mantener buenos estados financieros esto permite obtener información valiosa que les facilite la toma de decisiones para mejorar la empresa.

**ESTRUCTURA:**

4° Fabrique una lista de las **Tareas** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

<b>TAREAS</b>	<b>% Tiempo Laboral</b>
Facturación	10
Ingreso de nuevo material y maquinaria	10
Elaboración de Estados Financieros	40
Control de dinero	30
Revisión facturas ingresadas, cheques y depósitos	10

5° ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran anexas a su puesto de trabajo? (Marque su respuesta con una X de acuerdo a su importancia).

<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>Peso Relativo</b>	
	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>
Responsabilidad sobre bienes	X	
Uso de materiales.	X	
Responsabilidad sobre el tratamiento de maquinaria y equipo		X
Supervisión del trabajo de otras personas		X
Manejo de dinero, títulos o documentos afines	X	
Responsabilidad de manejo de información	X	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información	X	

## **AUTORIDAD, CAPACITACIÓN Y AMBIENTE LABORAL**

6° ¿Quién es su Jefe inmediato?

Gerente General

---

7° Marque con una X la respuesta que considere correcta a la pregunta.

3) Siempre      2) Casi Siempre      3) Regularmente      4) Nunca

JEFE:

- a) La comunicación entre usted y su jefe es frecuente (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- b) Su jefe supervisa las actividades que realiza (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- c) Su jefe solicita sus ideas para mejorar su trabajo (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- d) La empresa le ofrece capacitación laboral (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- e) La empresa le permite tomar decisiones laborales (1) ~~(2)~~ (3) (4)

COMPAÑEROS:

- f) La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- g) El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas ~~(1)~~ (2) (3) (4)
- h) El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- i) Existe comunicación con todas las áreas de la empresa ~~(1)~~ (2) (3) (4)

EMPRESA:

- j) Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa son los adecuados realizar su trabajo (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- k) La empresa se actualiza a los avances tecnológicos (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- l) La Tecnología utilizada le ayuda a mejorar su rendimiento ~~(1)~~ (2) (3) (4)
- m) La empresa realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- n) El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- o) La empresa recompensa a sus empleados por el trabajo bien hecho (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- p) La empresa ofrece incentivos para mejorar su desempeño (1) ~~(2)~~ (3) (4)

**¡GRACIAS POR BRINDARME UN POCO DE SU TIEMPO!**

## CUESTIONARIO LABORAL N°04

Buenos días/tardes. Mi nombre es Cindy Herráez y estoy realizando un cuestionario laboral con el objeto de recopilar información que me permita llevar a cabo el diseño organizacional de la empresa “CONSTRUSANMAR CIA LTDA” en donde actualmente usted labora para mi monografía de la Carrera de Ciencias de la Administración, le agradezco por su colaboración y veracidad; cabe recalcar que la información aquí escrita se maneja de forma confidencial.

**NOMBRE:** Valeria García

**PUESTO:** Auxiliar Contable

**DEPARTAMENTO:** Contable

**HORARIO:** 07h00 a 18h00

### PROPÓSITO:

1° ¿Cuál es la misión de la empresa en donde actualmente usted labora?

Es la de satisfacer necesidades de los clientes en especial de material de construcción y alquiler de maquinaria.

2° ¿Sabe hacia dónde quiere llegar la empresa?

Le gustaría implantarse en nuevos mercados de la construcción y quizás en fortalecerse frente a la competencia.

3° ¿Cree que las actividades que realiza con llevan al cumplimiento de objetivos de la empresa?

SI  NO

¿Por qué?

Porque el mantener al día los estados facilita a que los directivos puedan tomar decisiones importantes para la empresa.

**ESTRUCTURA:**

4° Fabrique una lista de las **Tareas** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

<b>TAREAS</b>	<b>% Tiempo Laboral</b>
Ingreso de cobro de facturas	30
Pago a proveedores	30
Actualización de depreciaciones y amortizaciones	30
Mantenimiento de documentos	10

5° ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran anexas a su puesto de trabajo? (Marque su respuesta con una X de acuerdo a su importancia).

<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>Peso Relativo</b>	
	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>
Responsabilidad sobre bienes	X	
Uso de materiales.	X	
Responsabilidad sobre el tratamiento de maquinaria y equipo		X
Supervisión del trabajo de otras personas		X
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		X
Responsabilidad de manejo de información	X	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información	X	

## AUTORIDAD, CAPACITACIÓN Y AMBIENTE LABORAL

6° ¿Quién es su Jefe inmediato?

Contadora

---

7° Marque con una X la respuesta que considere correcta a la pregunta.

4) Siempre      2) Casi Siempre      3) Regularmente      4) Nunca

JEFE:

- a) La comunicación entre usted y su jefe es frecuente (1) (~~2~~) (3) (4)
- b) Su jefe supervisa las actividades que realiza (1) (2) (~~3~~) (4)
- c) Su jefe solicita sus ideas para mejorar su trabajo (1) (2) (~~3~~) (4)
- d) La empresa le ofrece capacitación laboral (1) (2) (~~3~~) (4)
- e) La empresa le permite tomar decisiones laborales (1) (~~2~~) (3) (4)

COMPAÑEROS:

- f) La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena (1) (~~2~~) (3) (4)
- g) El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas (~~1~~) (~~2~~) (3) (4)
- h) El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio (1) (2) (~~3~~) (4)
- i) Existe comunicación con todas las áreas de la empresa (~~1~~) (2) (3) (4)

EMPRESA:

- j) Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa son los adecuados realizar su trabajo (1) (2) (~~3~~) (4)
- k) La empresa se actualiza a los avances tecnológicos (1) (2) (~~3~~)-(4)
- l) La Tecnología utilizada le ayuda a mejorar su rendimiento (~~1~~) (2) (3) (4)
- m) La empresa realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono (1) (2) (~~3~~) (4)
- n) El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones (1) (~~2~~) (3) (4)
- o) La empresa recompensa a sus empleados por el trabajo bien hecho (1) (~~2~~) (3) (4)
- p) La empresa ofrece incentivos para mejorar su desempeño (1) (~~2~~) (3) (4)

**¡GRACIAS POR BRINDARME UN POCO DE SU TIEMPO!**

## CUESTIONARIO LABORAL

Buenos días/tardes. Mi nombre es Cindy Herráez y estoy realizando un cuestionario laboral con el objeto de recopilar información que me permita llevar a cabo el diseño organizacional de la empresa “CONSTRUSANMAR CIA LTDA” en donde actualmente usted labora para mi monografía de la Carrera de Ciencias de la Administración, le agradezco por su colaboración y veracidad; cabe recalcar que la información aquí escrita se maneja de forma confidencial.

**NOMBRE:** Mariela Fernández  
**PUESTO:** Secretaria/Mostrador  
**DEPARTAMENTO:** Comercialización  
**HORARIO:** 07h00 a 18h00

### PROPÓSITO:

1° ¿Cuál es la misión de la empresa en donde actualmente usted labora?

El de satisfacer necesidades de material de construcción y alquiler de maquinaria de nuestros clientes

2° ¿Sabe hacia dónde quiere llegar la empresa?

Tiene ganas de ir mas allá de la simple venta de material, sino el de construir y vender.

3° ¿Cree que las actividades que realiza con llevan al cumplimiento de objetivos de la empresa?

SI  NO

¿Por qué?

Porque una buena atención al cliente facilita que nos prefieran y hace que se mantengan fieles a la empresa.

**ESTRUCTURA:**

4° Fabrique una lista de las **Tareas** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

<b>TAREAS</b>	<b>% Tiempo Laboral</b>
Venta de material de construcción, ferretería	10
Entrega de facturas	20
Elaboración de informes de venta	30
Arqueo de caja	30
Revisión facturas ingresadas	10

5° ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran anexas a su puesto de trabajo? (Marque su respuesta con una X de acuerdo a su importancia).

<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>Peso Relativo</b>	
	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>
Responsabilidad sobre bienes	X	
Uso de materiales.	X	
Responsabilidad sobre el tratamiento de maquinaria y equipo		X
Supervisión del trabajo de otras personas		X
Manejo de dinero, títulos o documentos afines	X	
Responsabilidad de manejo de información	X	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información	X	

## **AUTORIDAD, CAPACITACIÓN Y AMBIENTE LABORAL**

6° ¿Quién es su Jefe inmediato?

Gerente General

---

7° Marque con una X la respuesta que considere correcta a la pregunta.

5) Siempre      2) Casi Siempre      3) Regularmente      4) Nunca

JEFE:

- a) La comunicación entre usted y su jefe es frecuente (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- b) Su jefe supervisa las actividades que realiza (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- c) Su jefe solicita sus ideas para mejorar su trabajo (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- d) La empresa le ofrece capacitación laboral (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- e) La empresa le permite tomar decisiones laborales (1) ~~(2)~~ (3) (4)

COMPAÑEROS:

- f) La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- g) El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas ~~(1)~~ ~~(2)~~ (3) (4)
- h) El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- i) Existe comunicación con todas las áreas de la empresa ~~(1)~~ (2) (3) (4)

EMPRESA:

- j) Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa son los adecuados realizar su trabajo (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- k) La empresa se actualiza a los avances tecnológicos (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- l) La Tecnología utilizada le ayuda a mejorar su rendimiento ~~(1)~~ (2) (3) (4)
- m) La empresa realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- n) El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- o) La empresa recompensa a sus empleados por el trabajo bien hecho (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- p) La empresa ofrece incentivos para mejorar su desempeño (1) ~~(2)~~ (3) (4)

**¡GRACIAS POR BRINDARME UN POCO DE SU TIEMPO!**

## CUESTIONARIO LABORAL N°05

Buenos días/tardes. Mi nombre es Cindy Herráez y estoy realizando un cuestionario laboral con el objeto de recopilar información que me permita llevar a cabo el diseño organizacional de la empresa “CONSTRUSANMAR CIA LTDA” en donde actualmente usted labora para mi monografía de la Carrera de Ciencias de la Administración, le agradezco por su colaboración y veracidad; cabe recalcar que la información aquí escrita se maneja de forma confidencial.

**NOMBRE:** Raúl Toledo

**PUESTO:** Auxiliar de Bodega

**DEPARTAMENTO:** Bodega

**HORARIO:** 07h00 a 18h00

### PROPÓSITO:

1° ¿Cuál es la misión de la empresa en donde actualmente usted labora?

Es satisfacer necesidades de nuestros clientes.

2° ¿Sabe hacia dónde quiere llegar la empresa?

Ser mejores que la competencia y abarcar mas mercados.

3° ¿Cree que las actividades que realiza con llevan al cumplimiento de objetivos de la empresa?

SI

NO

¿Por qué?

Porque el trabajo bien hecho se ve reflejado en el crecimiento y desarrollo de la empresa tanto a corto como largo plazo.

**ESTRUCTURA:**

4° Fabrique una lista de las **Tareas** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

<b>TAREAS</b>	<b>% Tiempo Laboral</b>
Verificación de materiales y maquinaria	40
Ingreso de nuevo material y maquinaria	30
Organización de los mostradores	10
Actualización de material dañado y caducado.	20

5° ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran anexas a su puesto de trabajo? (Marque su respuesta con una X de acuerdo a su importancia).

<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>Peso Relativo</b>	
	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>
Responsabilidad sobre bienes	X	
Uso de materiales.	X	
Responsabilidad sobre el tratamiento de maquinaria y equipo		X
Supervisión del trabajo de otras personas		X
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		X
Responsabilidad de manejo de información		X
Responsabilidad en la confidencialidad de la información	X	

## **AUTORIDAD, CAPACITACIÓN Y AMBIENTE LABORAL**

6° ¿Quién es su Jefe inmediato?

Gerente General

---

7° Marque con una X la respuesta que considere correcta a la pregunta.

6) Siempre      2) Casi Siempre      3) Regularmente      4) Nunca

JEFE:

- a) La comunicación entre usted y su jefe es frecuente (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- b) Su jefe supervisa las actividades que realiza (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- c) Su jefe solicita sus ideas para mejorar su trabajo (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- d) La empresa le ofrece capacitación laboral (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- e) La empresa le permite tomar decisiones laborales (1) (2) ~~(3)~~ (4)

COMPAÑEROS:

- f) La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- g) El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- h) El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- i) Existe comunicación con todas las áreas de la empresa (1) (2) ~~(3)~~ (4)

EMPRESA:

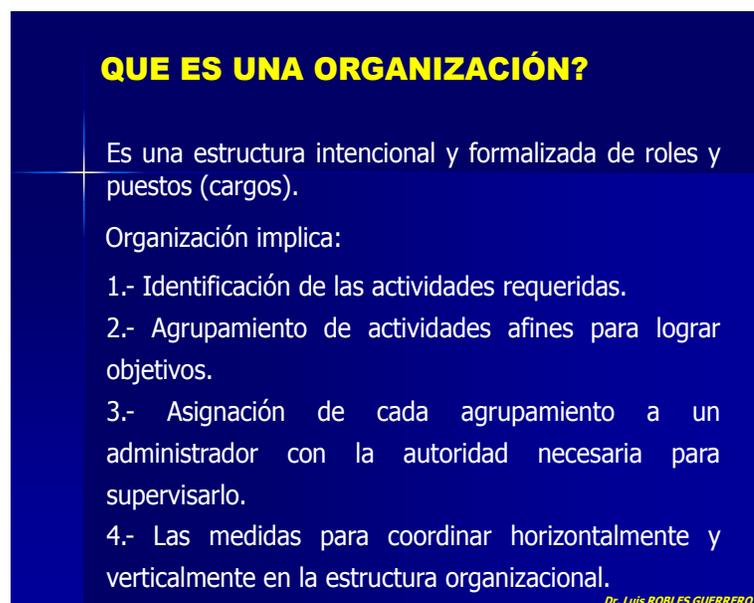
- j) Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa son los adecuados realizar su trabajo (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- k) La empresa se actualiza a los avances tecnológicos (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- l) La Tecnología utilizada le ayuda a mejorar su rendimiento (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- m) La empresa realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono (1) (2) ~~(3)~~ (4)
- n) El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- o) La empresa recompensa a sus empleados por el trabajo bien hecho (1) ~~(2)~~ (3) (4)
- p) La empresa ofrece incentivos para mejorar su desempeño (1) ~~(2)~~ (3) (4)

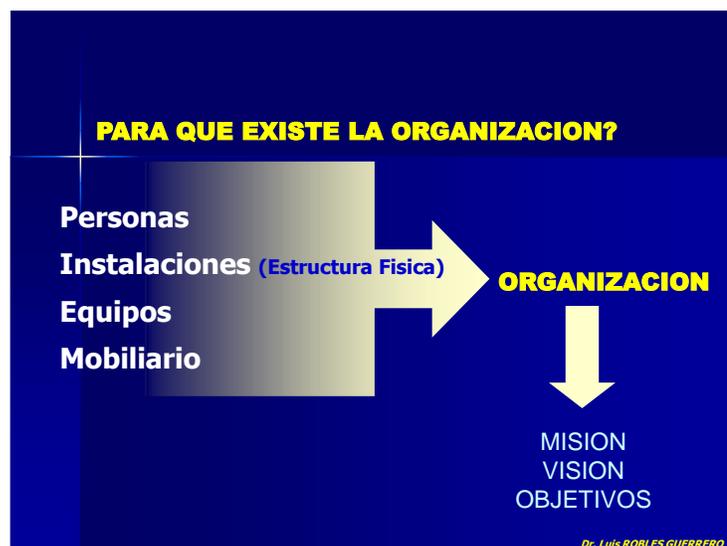
**¡GRACIAS POR BRINDARME UN POCO DE SU TIEMPO!**

**CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA:** Esta se encuentra en los anexos ilustrativos CD.

## **Anexo 2:**

Para identificar los grupos de oposición y respaldo se llevo a cabo un foro para dar a conocer mejor sobre como ayudaría a la empresa, la implementación de la nueva estructura organizacional moderna por medio de diapositivas y corto video, así:





**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Dr. Luis R. ROBLES GUERRERO

## La Estructura Organizacional

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de funciones y responsabilidades que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Dr. Luis ROBLES GUERRERO



## DEPARTAMENTALIZACION.-

Modelo organizacional que consiste en reunir en **Unidades Orgánicas**, a un grupo de personas que van a desarrollar un conjunto de deberes bajo la supervisión de un gerente. La departamentalización es la especialización dentro de la organización y se rige por el principio de homogeneidad.

Dr. Luis ROBLES GUERRERO

## **Departamentalización**

La departamentalización es la especialización dentro de la empresa y se rige por el principio de homogeneidad.

### **Departamento**

Es una rama diferenciada dentro de la empresa, con un supervisor que tiene autoridad sobre la realización de ciertas actividades específicas que realiza un grupo de personas.

*Dr. Luis ROBLES GUERRERO*

## **Áreas de mando**

- Cuántos subordinado puede tener el director bajo su mando, tiene que ser un número limitado, no puede tener muchos subordinados por que sino no puede realizar bien su trabajo.
- La organización debe ayudar a conseguir los planes.
- El exceso de niveles es costoso y puede obstaculizar a la planificación y al control.
- Principio de amplitud de la gerencia: un director debe tener únicamente los subordinados que pueda gestionar eficientemente.

*Dr. Luis ROBLES GUERRERO*

## **Áreas de mando**

- Cuáles son las variables básicas y cómo determinamos el área de mando
1. Similitud de funciones.
  2. Proximidad geográfica.
  3. Complejidad de las funciones.
  4. Tipo de dirección y control.
  5. Coordinación que debe tener con otras áreas de mando

*Dr. Luis ROBLES GUERRERO*

31

<sup>31</sup> Tomado de: [www.slideshare.net/jimmyfavian/estructura-y-diseo-organizacional-2368054](http://www.slideshare.net/jimmyfavian/estructura-y-diseo-organizacional-2368054)

## **PREGUNTAS REALIZADAS EN LA EXPOSICIÓN:**

- ¿Por qué no se puede continuar como hasta ahora se ha llevado la empresa?
- ¿Cuáles son las razones para llevar tal cambio dentro de la organización?
- ¿Por qué no se sigue como antes?
- ¿Qué beneficios traerán para las personas que trabajan en la empresa?
- ¿Cuáles son las desventajas sino se incorpora esta nueva estructura en la entidad?
- ¿Se podría saltar ciertos pasos para la implementación?
- ¿Para qué se debe realizar tantos cambios en los departamentos?
- ¿Cree que logrará realizar el cambio?
- ¿Con esto se asegura utilidades para entidad?
- ¿La empresa que gana con esta implementación?
- ¿Hasta cuándo se necesitará continuar con dicha implementación?

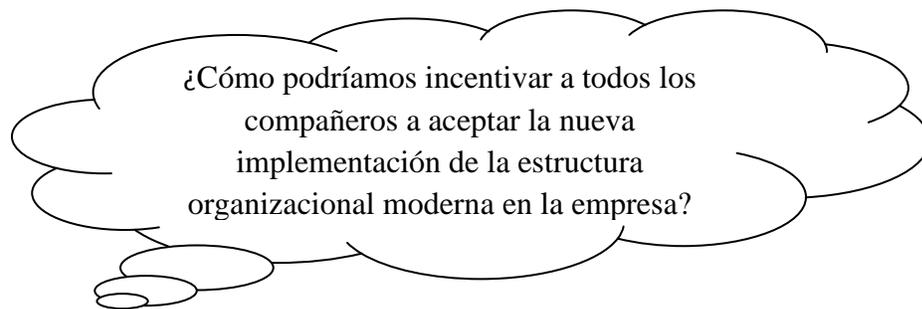
## **RESPUESTAS A LAS INCÓGNITAS:**

- No se puede continuar como se está manejando hasta ahora, debido a que la empresa está creciendo y requiere de una estructura fuerte que le ayude a manejarse con el cambio que está teniendo.
- El que la entidad dejó de ser una simple Ferretería y hoy en día es una Constructora que expende material de construcción y alquila maquinaria.
- Porque requiere de un pilar que permita ver responsabilidades y ayudar a mantener la organización dentro de la empresa.
- Para las personas un mejor ambiente de trabajo, mayor participación dentro de la empresa, ya no solo en su ámbito laboral; sino aun más allá.
- El entrar en la monotonía y el no poder afrontar a la competencia existente.
- No ya que cada una de las fases son importante para tener una estructura bien planteada y establecida.
- Para mejorar y mantener una actualización constante.
- Si con el apoyo y respaldo de todos los miembros de la organización.
- Se puede obtener no solo beneficios económicos, sino también culturales, personales que permitan llevar a cumplir los objetivos de la empresa.
- Gana una mayor organización, familiarización y cumplimiento por parte de su personal
- Siempre se tiene que estar actualizando toda la información que ayude a la estructura implantada.

**VIDEO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Anexos Ilustrativos CD.

**Anexo 3:**

**BRAINSTORMING (Lluvia de Ideas) (Primera Semana)**



**Lluvia de ideas:**

- Proporcionando mayor información.
- Indicándoles los beneficios que se obtendrán
- Mediante trabajos grupales entre los que aceptan la implementación y los que tienen dudas sobre el tema.
- Escuchar las razones por las que no quiere utilizar la implementación
- Mantener un reconocimiento de aceptación constante.

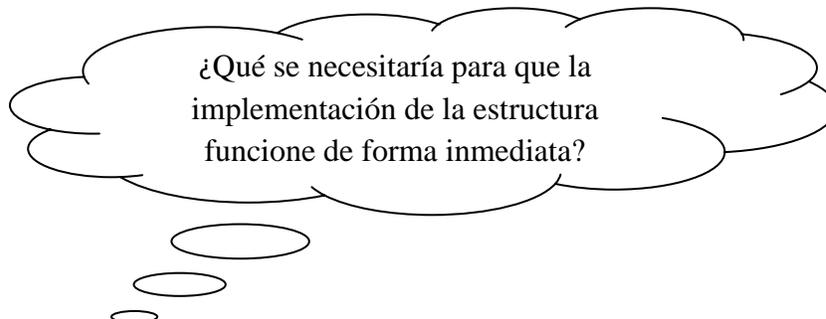
**Puntuación:**

<b>IDEAS RELEVANTES</b>	<b>PUNTUACIÓN(1 a 5)</b>
Trabajo Grupal	<b>4</b>
Escuchando razones	<b>3</b>
Proporcionando información	<b>3</b>

**Resolución:**

Para tener una mayor aceptación se realizara mayor trabajo grupal para un entendimiento más amplio de los beneficios que se tendrán al implementar la nueva estructura organizacional en la entidad.

## BRAINSTORMING (Lluvia de Ideas) (Segunda Semana)



### Lluvia de ideas:

- Apoyo de todos los miembros de la organización.
- Estandarizando los métodos de trabajo.
- Teniendo claro la visión, misión y valores de la entidad.
- Proporcionando ideas que faciliten el uso de la nueva estructura.
- Familiarizarse con la estructura moderna.

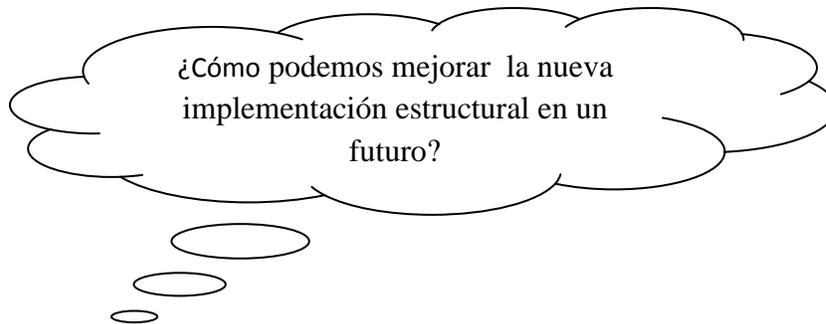
### Puntuación:

IDEAS RELEVANTES	PUNTUACIÓN(1 a 5)
Teniendo claro la visión, misión y valores de la entidad.	4
Apoyo de todos los miembros de la organización.	3
Familiarizarse con la estructura moderna.	2

### Resolución:

Para que la nueva estructura funcione se necesitará que todos los miembros de la empresa tengan claro su misión, visión y valores, de manera que con ello sepan cuáles son las metas a alcanzar a corto y largo plazo.

## BRAINSTORMING (Lluvia de Ideas) (Tercera Semana)



### Lluvia de ideas:

- Se podría incorporar un manual.
- Se puede utilizar procedimientos más sofisticados.
- Mantener una mejor comunicación entre los departamentos.
- Incorporar una capacitación constante en el manejo de la estructura.

### Puntuación:

IDEAS RELEVANTES	PUNTUACIÓN(1 a 5)
Incorporación de manual.	4
Mayor comunicación.	3
Capacitación.	4

### Resolución:

Para mejorar la implementación hecha en un futuro se necesitará de un manual de procedimientos y una capacitación constante del mismo.

## **Anexo 4:**

### **PROCESO CREATIVO**

#### **1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:**

La falta de comunicación y entendimiento de los procesos para realizar actividades diarias, los cambios que se están teniendo durante la implementación de la estructura han generado un problema de organización y falta de información.

#### **2. PREPARACIÓN:**

Se acumulado información pertinente para resolver el problema y tenemos los siguientes aspectos relevantes:

- Los departamentos no mantienen ninguna relación debido a sus diferentes opiniones sobre la implementación de la estructura.
- Los miembros de la empresa no están comprendiendo la importancia de la nueva estructura.
- Se hallan divididos los grupos de trabajo.
- El tiempo de comunicación y de preparación para los cambios es limitado.

#### **3. INCUBACIÓN:**

Mediante charlas constantes se ha tratado de manejar el cambio de forma pausada, de tal manera que los miembros de la empresa concuerden, que es la mejor opción para la organización y que el cambio no siempre tiene que ser malo; sino todo lo contrario puede ser positivo para todos dentro de la entidad.

#### **4. CALENTAMIENTO:**

Conjuntamente con el personal salieron a la luz una lluvia de ideas que pueden ayudar a tratar de solucionar el problema y estas son:

- Organizar un horario de actividades diarias con horas fijadas y preestablecidas para realizar de manera conjunta.
- Omitir actividades no muy importantes o no necesarias.
- Verificar el tiempo en el que se debe realizar cada actividad durante toda la semana.
- Llevar un control previo de las actividades y la comunicación diaria.

#### **5. ILUMINACIÓN:**

¡EUREKA! La solución está en que se debe realizar la actividades de acuerdo a la fase que se está implementando, tratando de coordinar cada una de las tareas con la ayuda de una agenda que les permite recordar al personal cada una de éstas y la hora en la cual se tiene que llevar a cabo; dando siempre mayor importancia a las labores que debo cumplir dentro del departamento.

#### **6. ELABORACIÓN:**

La elaboración se llevará a cabo con la entrega de una agenda y luego ubicando cada actividad en el día y hora en la cual se tiene que realizar, manteniendo un ritmo estable durante la semana optimizando así el tiempo y disminuyendo el estrés que esto pueda generar.

#### **7. VERIFICACIÓN:**

La verificación se dará en el transcurso de la primera semana y observaremos si la solución planteada anteriormente es la apropiada para este problema y si cumple a cabalidad con su propósito.

Anexo 5:

**FOTOGRAFÍAS**

**EMPRESA:**



**DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS (Gerencia, Contable y Comercialización):**









**DEPARTAMENTO DE BODEGA Y MAQUINARIA:**















**ENTREVISTAS REALIZADAS:** Anexo Ilustrativo CD.