



Universidad del Azuay

Licenciatura en Gestión de la Organización

*Plan de Gestión Organizacional aplicado a la Empresa
“SUELOTEC S.A.” de Asesoría en Ingeniería Civil.*

Trabajo de graduación previo a la obtención de título de:

Licenciado en Gestión de la Organización

Autores: Bernardita Moscoso Boderó.

Paulo Marín Arias.

Director: Dr. Giordano Torres C.

Cuenca-Ecuador

2011

Dedicatorias

De manera muy especial dedico esta tesis a la memoria de mis padres, quienes con su amor y cariño supieron siempre brindarme el apoyo necesario.

Sara Bernardita M.

La obtención de este título profesional lo dedico de manera especial a mis queridos padres, a quienes les debo todo lo que soy, porque siempre están en mi vida y me apoyan en todo momento. A mi enamorada quien con su respaldo ha contribuido a alcanzar la meta deseada. Así mismo a mis hermanos, familia y amigos quienes siempre me brindaron su apoyo incondicional.

Paulo Antonio M.

Agradecimientos

Agradezco de una manera muy especial a mi esposo Franklin, a mis hijas María Bernarda, María José y a mi hijo Juan Sebastián, por el apoyo incondicional que me han brindado durante este periodo de estudio. A mi director Dr. Giordano Torres Córdova, por su enorme ayuda y voluntad, y a todas aquellas personas que de una u otra forma han aportado en la realización de este trabajo.

Sara Bernardita M.

Agradezco de una manera muy especial a Dios por haberme brindado luego de algunos años la oportunidad de continuar mis estudios y llegar a culminarlos. También a la Universidad del Azuay, mi director de tesis, a todos los profesores de la Licenciatura, gracias muchas gracias a todos mis compañeros por todo el apoyo, la amistad y los gratos momentos vividos durante estos cuatro años en el objetivo de conseguir ser profesionales.

Paulo Antonio M.

Firmas de Responsabilidad

Las ideas expuestas en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Bernardita Moscoso B.

Paulo Marín A.

Índice de Contenidos

Dedicatorias.....	ii
Agradecimientos	iii
Firmas de Responsabilidad	iv
Índice de Contenidos.....	v
Resumen.....	ix
Abstract	x
Introducción	1
CAPITULO I.....	3
GENERALIDADES DE LA EMPRESA	3
1.1 Antecedentes	3
1.1.1 Nacimiento de la Empresa	3
1.1.2 Ubicación	3
1.1.3 Logotipo	4
1.1.4 Área de Servicio y Personal	4
1.2 Organigrama actual de la Empresa	5

1.3 Misión	5
1.4 Visión	6
1.5 Análisis F.O.D.A.....	6
1.5.1 Acciones Derivadas del Análisis F.O.D.A.....	7
1.6 Objetivos de la Empresa.....	9
1.6.1 Objetivo General	9
1.6.2 Objetivos Específicos.....	9
CAPITULO II	10
SITUACIÓN DE LA EMPRESA	10
2.1 Estructura Organizacional.....	10
2.1.1 Concepto de Organización	11
2.2 Elementos de la Estructura.....	12
2.2.1 División del Trabajo, Especialización.....	12
2.2.2 Departamentalización.....	13
2.2.3 Cadena de Mando.....	14
2.2.4 Amplitud de Control	16
2.2.5 Autoridad y Responsabilidad	16
2.2.6 Centralización	18

2.2.7 Descentralización	18
2.2.8 Organización Mecánica.....	19
2.2.9 Organización Orgánica	21
2.3 Organización actual adoptada por SUELOTEC S.A.	22
CAPITULO III	23
VARIABLES CONTINGENTES	23
3.1 Factores Contingentes	23
3.1.1 Estrategia.....	23
3.1.2 Tamaño.....	24
3.1.3 Tecnología.....	26
3.1.4 Ambiente	31
3.2 Tecnología de Comunicación.....	32
3.2.1 Motivación y Liderazgo	32
3.2.2 Comunicación	34
CAPITULO IV	36
GESTIÓN EN LA EMPRESA	36
4.1 Los Equipos en la Organización	36
4.1.1 Propuestas de Cambio.....	36

4.1.2	Departamentalización por Funciones	37
4.1.3	Organigrama Propuesto.....	38
4.1.4	Ventajas y Desventajas del Organigrama Propuesto	40
4.1.6	Comportamiento de Liderazgo.....	41
4.1.7	Delegación de Funciones	42
4.1.8	Manual de Funciones Propuesto	43
	Conclusiones	58
	Recomendaciones.....	60
	Bibliografía	62

Resumen

SUELOTEC S.A., es una empresa legalmente constituida con personería jurídica, cuyo objetivo primordial, es brindar servicios de Asesoría en el campo de la Ingeniería Civil, una de sus finalidades en el futuro es la de crecer y de afianzar su cobertura a las provincias de Morona Santiago, Cañar, y Loja, para lo cual necesita organizarse mediante un Plan de Gestión Organizacional para brindar un servicio eficiente y de calidad.

El presente trabajo de investigación basado en el estudio, análisis, observación y la entrevista al gerente y empleados, busca mecanismos para organizar la empresa, implementar una estructura organizacional adecuada, una departamentalización que permita realizar los trabajos con mayor coordinación y rapidez, un organigrama adecuado, claro y sencillo de entender, determinar funciones de cada uno de los empleados para facilitar una buena toma de decisiones, siempre en busca de los objetivos de la organización.

ABSTRACT

SUELOTEC S.A. is a legal enterprise, whose main purpose is to give counseling in Civil Engineering. One of its main goals in the future is to expand and amplify its coverage to the provinces of Morona Santiago, Cañar and Loja. In order to offer quality and an efficient service, the company needs to be well organized through a Management Organizational Plan.

The present research is based on the study, analysis, observation and interviews to the manager and the employees, in search of mechanisms that will help organize the company and implement an adequate organizational structure, as well as a department division that will allow better coordination and celerity; a clear, simple, comprehensible and suitable management structure that will help establish the roles of each one of the employees in order to facilitate good decision making that will lead to the accomplishment of the goals of the organization.



Cianajutodas

Introducción

SUELOTEC S.A. “ASESORIA EN INGENIERIA CIVIL” es una de las principales empresas de ingeniería civil de Cuenca, tanto en la elaboración de estudios y proyectos como en la prestación de servicios de asistencia técnica a las obras. Desde su creación y legalización en marzo del 2010, ha trabajado con las principales administraciones públicas locales, así como también con organismos privados y empresas constructoras.

Actualmente, sin embargo, debido a la gran demanda y exigencia de clientes se ha visto obligado a buscar mecanismos para mejorar, con el propósito de consolidarse como empresa y abarcar mas mercados de servicio.

Es justo reconocer que una de las mejoras que se desea implementar es la de formular un Plan de Gestión Organizacional a SUELOTEC S.A. Idea que nació gracias a las preguntas que se plantearon su gerente y sus empleados, la misma que fue ¿hacia dónde apunta la empresa? ¿Cuáles son sus objetivos, su meta, su norte?

Este plan consiste en una investigación con el propósito de responder estas preguntas, que si bien es un plan sencillo, trata que el mismo sea el punto de partida y nacimiento de una empresa sólida y organizada con una visión clara hacia el futuro.

En un país en vías en desarrollo existe una gran demanda de asesores en Ingeniería Civil, siendo insatisfactoria la oferta existente en el mercado nacional, dando como resultado que empresas como la nuestra, con personal calificado en esta profesión, se les considere como los más idóneos para contribuir con el desarrollo básico de los pueblos.

Es entonces el momento para aplicar esta mejora, en busca de nuestro objetivo que es determinar sistemas organizativos, administrativos, operativos y de control de recursos

que dinamicen la prestación de servicios de SUELOTEC S.A., con la intención de satisfacer las necesidades básicas de la civilización.

Este propósito se alcanza con una investigación a fondo la cual se desarrolla en cuatro capítulos cuyo primer capítulo trata aspectos de orden general de la empresa, sus antecedentes, su organigrama dentro del cual se revisará su estructura actual, su Visión y Misión y un análisis de la matriz F.O.D.A para conocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en el entorno que se desenvuelve lo que permitirá el cumplimiento de los objetivos trazados.

El segundo capítulo se analiza la situación de la empresa, como su gerente ha organizado y creado su estructura organizacional, es decir cuáles son las reglas que rigen el comportamiento de los empleados y en qué nivel se toman las decisiones.

El tercer capítulo trata sobre los factores contingentes de la empresa, la estrategia, tamaño, tecnología y ambiente, cómo afectan a nuestra organización y dependerá de este estudio la estructura más adecuada que vayamos emplear. La motivación y liderazgo la técnicas a utilizarse para lograr el mejor desempeño de los empleados y alcanzar las metas de la empresa.

El cuarto capítulo trata sobre la gestión en la empresa, lo que se quiere cambiar y mejorar en SUELOTEC S.A., como aporte de mayor significado al estudio de esta investigación.

Nuestra investigación será descriptiva, vamos a realizar un análisis de cómo es el funcionamiento de la empresa, departamentos, características del personal, cargos y funciones, identificar las causas que ocasionan los problemas. Utilizaremos la observación que nos permitirá advertir los hechos que se presentan en la empresa, la bibliografía será una recolección de información de libros, internet, tesis, las entrevistas será con personal involucrado fundamentalmente con su gerente.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes

SUELOTEC. S.A., fue creada como una empresa de Asesoría en el campo de la Ingeniería Civil, cuyo objetivo principal es brindar los servicios de investigación geotécnica, con la finalidad de proporcionar la información necesaria y suficiente para la planificación y ejecución de las obras civiles en la provincia del Azuay y a sus alrededores.

1.1.1 Nacimiento de la Empresa

El tres de marzo de 2010, en la ciudad de Cuenca mediante escritura pública ante el notario noveno del Canto Cuenca, se constituye legalmente la empresa SUELOTEC S.A., con un capital autorizado de 800 U.S. (Ochocientos dólares americanos) proporcionándola personería jurídica, que le habilita para contratar tanto con el sector público como con el privado.

1.1.2 Ubicación

SUELOTEC S.A., tiene fijada su lugar de residencia en la Provincia del Azuay, Cantón Cuenca, parroquia Huaynacapac, en la calle Cacique Chamba 1-71, entre Juan de Velasco y Av. Paseo de los Cañaris, ocupa un espacio físico en calidad de arrendamiento, en el cual se comparte tanto las instalaciones administrativas como las operativas, esto es dispone de un área destinada al funcionamiento de un laboratorio de suelos y materiales.

1.1.3 Logotipo



1.1.4 Área de Servicio y Personal

La empresa SUELOTEC S.A., tiene dos áreas interconectadas que son: Área Administrativa y Área Técnica.

El área administrativa está constituida por la gerencia a cargo de administrar y coordinar adecuadamente el funcionamiento de las restantes áreas de la empresa. El gerente general a más de realizar las funciones inherentes a su cargo, se dedica a ejecutar las relaciones públicas con los potenciales clientes, como apoyo a su gestión se cuenta con la participación de una contadora externa a cargo de la Ing. Comercial María Pesantez, conjuntamente con su gerente son los responsables legales ante el SRI y la Superintendencia de Compañías.

En el área técnica se cuenta además con un departamento de estudios y diseño, en el cual participa indistintamente ya sea el Gerente o el Ingeniero Civil de campo.

Como apoyo al área técnica de SUELOTEC S.A., existen dos departamentos complementarios entre sí a saber:

- El de procesamiento de datos a cargo del Ing. Fernando Ordoñez.
- Laboratorio de suelos y materiales, cuyas funciones lo desempeña el Sr. Marcelo Larriva.

En lo relacionado a las tareas de campo, estas son programadas por el Gerente General y supervisadas por el Ingeniero Civil Rodrigo Pesantez y/o Ing. Franklin Ordoñez M, y en la secretaría general y archivo está a cargo de la Sra. Bernardita Moscoso B.

1.2 Organigrama actual de la Empresa

El organigrama de la empresa está elaborado en función del orden jerárquico y desempeño de cada una de las personas en sus diferentes áreas de trabajo, en el cual se identifica la línea de mando de cada uno de los puestos que muestra la dirección en la que se recibe y dirige ordenes dentro de la organización.

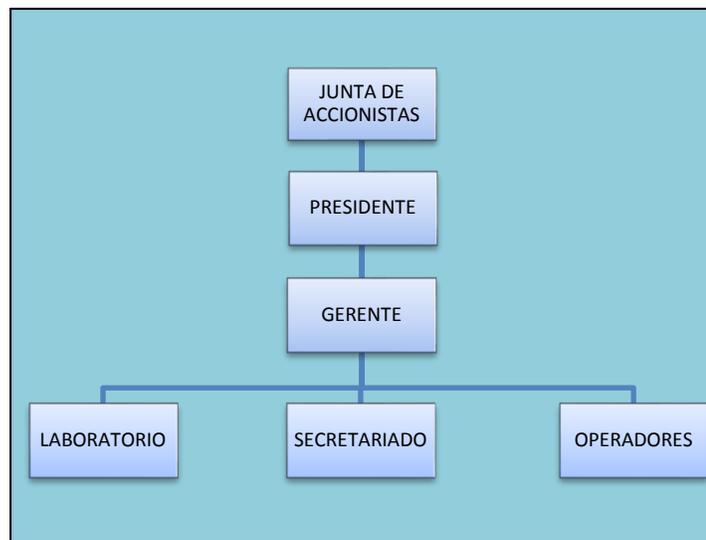


FIG. 1 Organigrama actual de SUELOTEC S.A.
Fuente: Empresa SUELOTEC S.A

1.3 Misión

Satisfacer en forma oportuna y eficiente servicios relacionados con la ingeniería civil, contribuyendo al desarrollo sustentable de las obras y construcciones en general, aportando al concepto del buen vivir que pregona la nueva constitución.

1.4 Visión

Con los principios y el profesionalismo que nos caracteriza, aspiramos que nuestra empresa sea sólida y organizada, que día a día adquiriera el reconocimiento, para posesionarse en el mercado local y nacional con calidad y prestigio.

1.5 Análisis F.O.D.A

El F.O.D.A. es una herramienta que permite obtener un diagnostico de la situación actual de la empresa , permitiendo de esta manera obtener un análisis preciso de su situación, lo que permite en función de ello, tomar decisiones y actuar de acuerdo con los objetivos formulados.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pioneros en la rama de la geotecnia en el austro. ▪ Profesionales capaces, altamente preparados y experimentados. ▪ Contar con laboratorios y tecnología de punta. ▪ Reconocidos por su calidad y eficiente trabajo por las principales autoridades del país. ▪ Garantía sobre los proyectos realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con el crecimiento de la civilización nuestro campo de acción también crece. ▪ Las ordenanzas municipales en las obras civiles aumenta la demanda de nuestros servicios. ▪ No existe competencia en el mercado.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No contar con un sistema organizacional adecuado. ▪ Falta de infraestructura apropiada. ▪ No disponer con suficientes recursos económicos. ▪ Carencia de personal calificado en el medio para contratar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En lo futuro, se avizoran nuevas empresas en el mercado. ▪ Gobierno y empresas municipales contratan, profesionales extranjeros. ▪ Inestabilidad económica del gobierno.

1.5.1 Acciones Derivadas del Análisis F.O.D.A

ACCIONES FORTALEZAS OPORTUNIDADES	ACCIONES FORTALEZAS AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar la cobertura de nuestro servicio, aprovechando el crecimiento de la civilización, explotando nuestra condición de pioneros, tecnología de punta y la calidad y eficiencia mantenida. ▪ Mantener al día la información referente a las ordenanzas municipales con la finalidad de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construir barreras de entrada para futuros competidores reforzando mejorando continuamente la tecnología de punta utilizada, y la experiencia de campo forjada a través del tiempo. ▪ Implementar un sistema de capacitaciones constantes dentro y fuera del país para los empleados.

<p>adaptarse a toda nueva ley u ordenanza civil que nos permita seguir creciendo como empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechar la escasez de competencia para posicionar nuestro nombre y servicio a base de trabajos eficientes, puntuales y de tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechar el reconocimiento de autoridades locales para ser la primera opción a considerar en materia de estudios de suelos.
<p>ACCIONES DEBILIDADES AMENAZAS</p>	<p>ACCIONES DEBILIDADES OPORTUNIDADES</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constantemente implementar mejoras de infraestructura con el propósito de buscar el desarrollo ▪ y crecimiento sostenido de la empresa a lo largo del tiempo. ▪ Buscar fuentes de financiamiento internacionales. ▪ Contratación de nuevo personal el cual será capacitado y moldeado sus conocimientos de acuerdo a nuestras necesidades con el objetivo de seguir conservando el liderazgo en el sector geotécnico del austro. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tomar el máximo beneficio de la coyuntura actual de no contar con una competencia en el campo de estudios geotécnicos, generando un capital de trabajo y capacitando personal que nos permita crecer en el medio. ▪ Diseñar un plan infraestructural en el mediano plazo que mejore las instalaciones actuales. ▪ Implementar un plan de Gestión Organizacional para consolidarse como empresa y proyectarse hacia el futuro.

1.6 Objetivos de la Empresa

1.6.1 Objetivo General

- Determinar sistemas organizativos, administrativos, operativos y de control de recursos que dinamicen la prestación de servicios de “SUELOTEC S.A.”

1.6.2 Objetivos Específicos

- Determinar las limitaciones de la estructura organizacional actual y presentar alternativas en función de sus necesidades y objetivos.
- Establecer líneas de trabajo y funciones de los empleados de la empresa.

CAPITULO II

SITUACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Estructura Organizacional

“Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado”.¹

La empresa SUELOTEC S.A., a partir de su creación adoptó una estructura lineal o simple, esta forma de organización se caracteriza por brindar servicios en un campo específico del mercado, donde el Ing. Franklin Ordoñez es gerente y dueño de la empresa. Este modelo de organización es rápido y flexible, con un mantenimiento a bajo costo, la contabilidad es clara y precisa, la relación entre gerente y empleados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil.

Pero también presenta desventajas, como el de no encontrar una persona que remplace al gerente cuando este no este, por falta de un conocimiento general de la empresa, también se le otorga muy poco tiempo a planeación, la investigación y el control, la autoridad está centrada en su gerente quien toma las decisiones y asume el control, los empleados están sometidos a sus disposiciones, llevando a cabo las instrucciones para cumplir las metas y objetivos.

¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm>

2.1.1 Concepto de Organización

Una organización es un patrón de relaciones simultáneas, entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de gerentes, persiguen metas comunes, ambiciosas, de largo alcance y sin un final fijo. Los gerentes deben tener en cuenta dos tipos de factores cuando organizan, primero deben definir las metas de la organización, sus planes y capacidad para alcanzar dichas metas. Al mismo tiempo, los gerentes deben considerar lo que está ocurriendo y lo que podría pasar en el futuro, en el entorno de la organización.

El primer paso para organizar una empresa es el proceso de diseño organizacional “proceso que sirve a los gerentes para desarrollar o cambiar la estructura de su organización”.² El patrón específico creado en este proceso se llama estructura organizacional que es un marco que preparan los gerentes para dividir actividades de los miembros de una organización.

Organizar una empresa es un proceso de gerencia permanente, la eficacia y la eficiencia de una empresa no están siempre en los niveles que el gerente desea, el entorno puede cambiar, las estrategias se pueden modificar.

A continuación vamos a analizar algunos puntos para empezar a tomar decisiones para organizar nuestra empresa.

² *ROBBINS Estephen P. Y DECENZO David A., Fundamentos de la Administración, tercera edición, PEARSON EDUCACION, México, 2002.pág 155*

2.2 Elementos de la Estructura

2.2.1 División del Trabajo, Especialización

“Componente de la estructura organizacional que implica que cada una de las distintas personas desempeña solo uno de los pasos de un trabajo, en lugar de que una sola realice todo el trabajo.”³

La gran ventaja que existe al poder dividir el trabajo es que al descomponer este en pequeños trabajos simples y separados, en los que cada trabajador se pueda especializar, la productividad total se multiplicara. Como ventaja al hecho de dividir el trabajo, tenemos la creación de tareas simples que se pueden aprender y realizar con cierta rapidez, por consiguiente esto fomenta lo que llamamos especialización, donde cada persona se vuelve experta en ciertas tareas, además como crea una serie de tareas distintas, las personas pueden elegir los puestos que más le interesen o que estén más de acuerdo con sus talentos.

Esta especialización que surge como respuesta a la división del trabajo puede traer ciertos inconvenientes en la empresa, ya que estas tareas especializadas pueden ser repetitivas y en consecuencia se tornan aburridas y poco gratificantes en lo personal.



FIG.2 Especialización

³ ROBBINS Estephen P. Y DECENZO David A., *Op.cit.*,pág 155

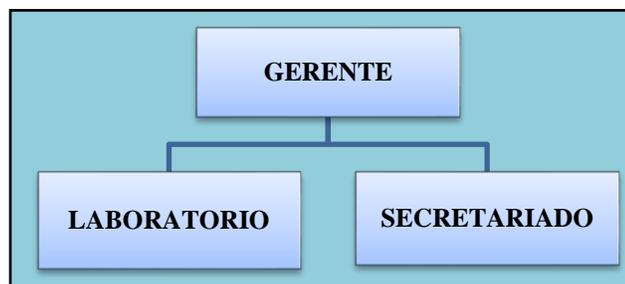
En SUELOTEC S.A., la división del trabajo se encuentra enfocado en sus cuatro actividades principales que son: a) Estudios y Exploraciones Geotécnicas, b) Asesoría Vial y de Pavimentos, c) Cálculo y Diseño de cimentaciones y d) Control de calidad de obras civiles, las misma que son ejecutadas en forma lógica y cómoda ya sea por una persona o por varias, expertas en el trabajo según su especialización.

2.2.2 Departamentalización

La departamentalización ayuda a los gerentes a seguir relaciones de una organización, preparando organigramas, donde se describe la forma en que se está dividiendo el trabajo. Así pues la departamentalización consiste en agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica conforme con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son: funcional, por productos, por clientes, geográfica, por procesos, por secuencia.

SUELOTEC S.A., en la actualidad ha adoptado una departamentalización por funciones, las actividades se han agrupado de acuerdo con las funciones que se desempeña.

Cuando hay la exigencia de un servicio superior, esta departamentalización nos garantiza el máximo de la utilización de las habilidades de nuestros especialistas, y nos economiza al máximo la utilización de recursos, logra que cada departamento pueda concentrarse mas en aquellos objetivos específicos que fortalecen la empresa, dando lugar a obtener el máximo de rendimiento.



GRAF. 3 Departamentalización por Funciones
Fuente: Empresa SUELOTEC S.A.

2.2.3 Cadena de Mando

“Principio de la administración que dice que nadie debe tener más de un jefe”⁴

En toda estructura, y por ende en toda empresa es necesario definir claramente quién tiene la autoridad y cuál es la línea o cadena de mando por donde se van a transmitir las instrucciones que se dan a los empleados. La cadena de mando parte desde el director general o de la autoridad suprema que tenga la empresa y va descendiendo de acuerdo a los niveles jerárquicos con que cuenta, por ejemplo: parte del director general baja al director de área, a los gerentes, a los jefes de departamento.

Se puede concluir entonces que la cadena de mando es la relación de autoridad que existe entre los diversos puestos con que cuenta la empresa, con origen en la autoridad máxima, y en descenso a los demás puestos que la integran.

SUELOTEC S.A., en la actualidad su cadena de mando inicia con la Junta General de Accionistas, que es la máxima autoridad, quienes de acuerdo a los estatutos de constitución de la empresa, anualmente en reunión ordinaria entre sus miembros nombran a un presidente, y un gerente, quienes van a dirigir la empresa por un periodo de dos años.

Las obligaciones de los accionistas es cumplir con las actividades y deberes que le asignen la Junta General, el Presidente o el Gerente General. Ejercer las funciones encomendadas por la junta general, el Presidente o el Gerente General. Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en a la administración; y las demás que señale la Ley de Compañías.

Presidente.- Entre las funciones que tiene el presidente es de poner en marcha las disposiciones y objetivos planteados por los socios, y a su vez deberá establecer las políticas necesarias para que el gerente de la empresa las ejecute.

⁴ *ROBBINS Estephen P. Y DECENZO David A., Op.cit.,pág 156*

Nombrado por un período de dos años y puede ser reelegido indefinidamente, puede ser accionista o no y continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado; actuar en reemplazo del gerente, en caso de ausencia temporal o definitiva de éste, justificado o injustificado, con todas las atribuciones y conservando las propias.

Gerente.- El gerente será nombrado por la junta general de accionistas para un período de dos años, pudiendo ser reelegido indefinidamente; puede ser accionista o no y continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado.

Entre sus deberes y atribuciones es representar legalmente a la compañía, judicialmente y extrajudicialmente; conducir la gestión, los negocios y la marcha administrativa, económica y financiera; vigilar el desempeño de los empleados, gestionar, planificar, coordinar y ejecutar las actividades de la empresa.

Laboratorista.- Es la persona encargada de la ejecución de los ensayos estandarizados de laboratorio de suelos y materiales de construcción, tanto en campo como en el laboratorio, y es el responsable de la integridad del equipo de laboratorio, verificar que los mismos cumplan con la normativa y de no ser el caso solicitar su reemplazo.

Secretaria.- Es la persona que entre sus funciones es atender visitas y llamadas telefónicas, y llevar el archivo general y documentación legal, responsable de velar por el correcto desempeño de su trabajo y todas las funciones que estén a su cargo, así como también resolver problemas relacionados con el mismo, que estén a su alcance.

Operadores.- Son las personas encargadas de realizar cualquier tipo de trabajo, ordenadas por sus superiores, desempeña más que nada actividades técnicas que implican repetición y destrezas físicas más que intelectuales o de organización.

2.2.4 Amplitud de Control

“La cantidad de subordinados que un gerente puede dirigir en forma eficaz y eficiente”⁵

Un administrador, un gerente, un jefe de departamento tiene la autoridad sobre sus subordinados, el número de subordinados que tiene bajo sus cargo un jefe varía de una empresa a otra, pero, ¿cómo saber cuántos subordinados puede tener y dirigir un jefe? H. Wehrich en su obra *Administración una Perspectiva Global*, dice: “el principio del tramo de administración postula que hay un límite al número de subordinados que un administrador puede supervisar, aunque este límite varía de acuerdo con la situaciones y la competencia de dicho ejecutivo”.⁶ Para dar respuesta a esta pregunta tenemos que tomar en cuenta si los empleados que un jefe va a supervisar realizan funciones repetitivas y rutinarias.

En SUELOTEC S.A., el gerente de la empresa el Ing. Franklin Ordoñez tiene a su cargo seis empleados, los que pueden ser un número menor dependiendo de la cantidad de trabajo, lo que le ha permitido realizar su trabajo con mucha eficiencia, sin embargo por la cantidad de clientes que día a día suma la empresa, ha aumentado el trabajo y los subordinados a su disposición que son subcontratados para ciertos trabajos, lo que ha generado que este sobrecargado, y en determinados momentos no poder atender funciones y actividades de mayor importancia.

2.2.5 Autoridad y Responsabilidad

Autoridad.-“El derecho inherente a un puesto administrativo que permite girar ordenes y esperar que sean cumplidas”.⁷

Tipos de Autoridad:

⁵ ROBBINS Estephen P. Y DECENZO David A., *Op.cit.*,pág 157

⁶ KOONTZ H., et al., *Administración. Una perspectiva global.*p.787

⁷ ROBBINS Estephen P. Y DECENZO David A., *Op.cit.*,pág 158

1. **Formal.**- Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas y puede ser:

- Lineal.- Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
- Funcional.- Cuando es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.

2. **Técnica o Staff.**- Nace de los conocimientos especializados de quien los posee.

3. **Personal.**- Se origina en la personalidad del individuo.

Delegación de autoridad y responsabilidad

Es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.

Responsabilidad: “Una obligación de cumplir con las actividades asignadas”.⁸

Toda delegación de autoridad lleva asignada una responsabilidad para quien la recibe, los derechos tienen que ser acompañados de “obligaciones” y “metas concretas”, no se concibe delegar la autoridad sin la asignación de una cuota de responsabilidad, la autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y una de las causas más frecuentes de abusos en las empresas.

En SUELOTEC S.A., la Junta de Accionistas ha delegado la máxima autoridad y responsabilidad a su gerente, para que éste dirija a la empresa con el fin de alcanzar los objetivos trazados, solo en ciertas ocasiones muy contadas, cuando éste se ausenta de la ciudad ha delegado cierta autoridad a otra persona de su confianza, para encargar funciones, trabajo y autoridad a sus subordinados, pero él siempre es el responsable ante los propietarios de la empresa.

⁸ ROBBINS Stephen P. Y DECENZO David A., *Op.cit.*,pág 158

2.2.6 Centralización

“Está en función de la cantidad de autoridad para tomar decisiones que se delega a niveles más bajos de la organización; cuanto más centralizada este una organización, tanto más alto será el nivel al cuál se toman las decisiones”.⁹

Cuando la autoridad se encuentra concentrada en una persona o en un área se dice que hay una centralización de autoridad, por ejemplo en nuestra empresa SUELOTEC S.A., la autoridad se encuentra concentrada en el gerente de la empresa, él toma la mayoría de decisiones. La excesiva centralización de autoridad puede traer como consecuencia una toma de decisiones lenta que entorpece el funcionamiento de la empresa, desviando la atención de los niveles directivos hacia actividades y decisiones que podrían llevar a cabo sus subordinados.

La centralización es la principal característica de SUELOTEC S.A., porque las decisiones y la evaluación de las actividades son tomadas exclusivamente por la gerencia de la empresa, donde su objetivo es el uso óptimo y eficiente de sus empleados, dando como resultado una sobrecarga de trabajo para su gerente, toma de decisiones poco lenta, una falta de compromiso de los empleados hacia la empresa, no tener voz ni voto, desmotivación, desarrollo etc. en definitiva truncan la iniciativa y participación de los niveles inferiores de la organización.

2.2.7 Descentralización

“Delegar autoridad para la toma de decisiones en los niveles más bajos de la organización”.¹⁰

La misma consiste en la desconcentración de la autoridad, mediante el proceso de delegación, es decir, es el conceder cierto grado de autoridad a los subordinados a que

⁹ *ROBBINS Estephen P. Y DECENZO David A., Op.cit.,pág 162*

¹⁰ *ROBBINS Estephen P. Y DECENZO David A., Op.cit.,pág 162*

tomen decisiones y den instrucciones, para delegar debemos tener en cuenta: qué resultados se esperan del puesto en el cual vamos a delegar, definir funciones a delegar, asignar la autoridad, y por último asignar responsabilidad.

En la empresa SUELOTEC S.A., por lo general nunca ha delegado a tomar decisiones a niveles bajos, su estructura simple en forma de pirámide que es la más tradicional concentra su poder y autoridad cerca de la cúspide de la empresa, es decir en los niveles altos, donde la cantidad de descentralización que elige su gerente le permite implementar mejor sus decisiones y alcanzar las metas de empresa.

2.2.8 Organización Mecánica

Organización: Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma, en consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Los orígenes de estos conceptos se dan basados en los estudios, realizados por Burns y Stalker, sobre un conjunto de empresas Industriales Británicas en 1961, llegando a la conclusión que existen dos sistemas directivos divergentes: Organización Mecánica, Organización Orgánica.

Organización mecánica: “Una burocracia; una estructura en la que existe mucha especialización, formalismos y centralización”.¹¹

Típicamente son delimitadas en términos de altos grados de especialización y división del trabajo, numerosas reglas y programas formales, centralización de la toma de decisiones, una estructura de mando jerárquica y rígida basada en la autoridad legítima y en la que predomina la coordinación mediante la estandarización del trabajo. A medida

¹¹ *ROBBINS Estephen P. Y DECENZO David A., Op.cit.,pág 166*

que aumentaba la distancia entre la cima y la base de la organización, la alta gerencia imponía más las reglas y reglamentos.

Como la alta gerencia no podía controlar las actividades de los niveles más bajos mediante una observación directa ni comprobar que se usaran practicas estándar, lo sustituían con reglas y reglamentos. Las primeras personas que escribieron sobre administración creían que era necesario dividir el trabajo en medida considerable y así crearon empleos sencillos, rutinarios y estandarizados. La mayor especialización derivada de la departamentalización aumento la impersonalidad y la necesidad de contar con muchos estratos de gerentes que se encargaran de coordinar los departamentos especializados.

CARACTERISTICAS

- Relaciones jerárquicas rígidas
- Obligaciones fijas
- Muchas reglas
- Canales formales de comunicación
- Autoridad de decisión centralizada
- Estructuras más altas
- Alto grado de especialización
- Alto grado de división del trabajo
- Estandarización del trabajo
- Organización vertical

2.2.9 Organización Orgánica

Organización Orgánica: “Una estructura en la que existe poca especialización, formalismos y centralización”.¹²

Se delimita en relación con un conjunto de disposiciones estructurales tales como un bajo grado de formalización en términos de especificación de las obligaciones del trabajo y escasa división de las actividades a realizar, pocas reglas de comunicación lateral significativa y descentralización de la toma de decisiones, las normas profesionales guía el comportamiento. En la organización orgánica existe muy poca centralización de modo que el profesional pueda responder velozmente y eficazmente a los problemas y también porque es imposible esperar que la alta gerencia cuente con los conocimientos especializados necesarios para tomar las decisiones que se requieren.

CARACTERÍSTICAS
<ul style="list-style-type: none">▪ Bajo grado de formalización y estandarización▪ Bajo grado de división del trabajo▪ Definición de tareas más flexibles▪ Equipos multidisciplinarios▪ Colaboración (vertical y horizontal)▪ Obligaciones aceptables▪ Pocas reglas▪ Comunicación informal▪ Autoridad de decisión descentralizada▪ Estructuras más planas

¹² *ROBBINS Estephen P. Y DECENZO David A., Op.cit.,pág 167*

2.3 Organización actual adoptada por SUELOTEC S.A.

Nuestra empresa SUELOTEC S.A ha adoptado una combinación de organización mecánica y orgánica; mecánica porque se caracteriza por funcionar de manera centralizada, relaciones jerárquicas rígidas y aplica especialización en la elaboración de procesos, además se respeta la cadena de mando. Orgánica porque no existen reglamentos, estandarización ni formalismos, los empleados son profesionales que dominan el área y eventualmente requieren una recomendación de su gerente, el trabajo es variable y cuando se quiere se contrata caso contrario no.

CAPITULO III

VARIABLES CONTINGENTES

3.1 Factores Contingentes

3.1.1 Estrategia

Nuestra Organización, actualmente se considera como una de las principales de la ciudad motivo por el cual nos proyectamos a ser líderes. En la empresa SUELOTEC S.A., se está utilizando dos clases de estrategias que son estrategia de crecimiento y una estrategia competitiva (enfoque)

A continuación decimos que utilizamos la estrategia de crecimiento, sabiendo que la aspiración principal de su gerente es alcanzar un cien por ciento la satisfacción de los clientes, los mismos que se les brinda un asesoramiento muy profesional, teniendo en cuenta que su crecimiento puede optar por la forma que va aumentando los ingresos. Varias empresas que optan por el “crecimiento” consiguen su objetivo por vía de expansión directa y es así como SUELOTEC S.A., mejoraría su calidad de una manera extraordinaria.

También vamos a mencionar a la estrategia de enfoque, porque tenemos una visión muy clara y concreta en el campo de geotecnia, siendo esta ciencia tan importante por su contenido, y nuestra meta final es llegar a liderar todos los mercados competitivos. De esta manera el gerente es la persona indicada para elegir la estrategia adecuada, dependiendo de las fortalezas de la organización y las debilidades de sus competidores, las mismas que deberíamos evitar una posición en la que tendrá que pelear por un lugar contra otras empresas. Por el contrario nuestra empresa debe buscar esforzarse cada vez más donde la competencia no lo hace. Así pues el éxito depende que se seleccione la

estrategia correcta, y de esta manera obtenemos gran ventaja en la competencia que existe en la nuestra ciudad con los demás laboratorios.

Las empresas exitosas entran en graves problemas cuando no ven más allá de su ventaja competitiva y quedan atorados en el medio, SUELOTEC S.A., se caracteriza especialmente por tener la seguridad que vamos a utilizar estas grandes estrategias, de esta manera llegamos a la conclusión que la calidad de nuestros servicios, son los mejores.

3.1.2 Tamaño

Para definir el tamaño de una empresa, se debe tener en consideración cuatro aspectos fundamentales:

- Capacidad física
- Número de personal
- Cantidad de recursos que consume y produce
- Recursos a disposición de la empresa

Capacidad física SUELOTEC S.A. Actualmente no cuenta con instalaciones físicas propias, sin embargo dispone de una serie de equipos e instrumental de laboratorio de suelos y materiales, varios de los cuales son únicos dentro del área de acción de SUELOTEC S.A., esto es Azuay, Cañar y Morona Santiago, lo cual le permite tener ventaja con relación a la competencia en captar ciertos estudios.

Número de personal SUELOTEC S.A. Cuenta con un contingente humano fijo de planta, conformado en su parte técnica con dos ingenieros civiles, especializados en el área de geotecnia y materiales de construcción, en la parte apoyo se cuenta con un laboratorista con más de veinte y cinco años de experiencia y un ayudante de laboratorio, como personal de campo se dispone de dos operadores.

En la parte administrativa, se cuenta con una contadora, dos digitalizadores de datos y una secretaria.

La empresa maneja una estructura dinámica, misma que le permite fácilmente adaptarse a las necesidades de trabajo que se presenta y que sobrepasa la capacidad de respuesta con el personal de planta que dispone, para lo cual contrata personal complementario en la modalidad de obra cierta para cumplir con sus obligaciones en los plazos acordados.

Cantidad de recursos que consume y produce SUELOTEC S.A. Al ser una empresa que básicamente se dedica a la consultoría y asesoramiento a las actividades de Ingeniería Civil, principalmente en la rama de la geotecnia, los insumos que consume para desarrollar su actividad se resume básicamente en:

- Materiales
- Humanos

Los insumos materiales, están constituidos por precursores químicos y físicos utilizados en su laboratorio a más que por la cantidad de equipos disponibles y tiempo necesario en emplearlos para realizar las investigaciones de campo y laboratorio, con la finalidad de obtener los parámetros geotécnicos que serán empleados en las diferentes fases de un proyecto en particular. La empresa cuenta para ello con los equipos necesarios para cubrir la demanda de su área donde tiene su accionar.

El recurso humano requerido para cumplir satisfactoriamente su actividad, se encuentra constituida por mano de obra calificada y personal especializado, que garantiza la idoneidad del resultado final de su actividad.

Recursos a disposición de SUELOTEC S.A. Este punto hace referencia a lo que se denomina los activos con los que cuenta la empresa, entre los cuales y constituyendo el de mayor importancia como activo intangible su nombre como sinónimo de calidad y confianza que trata de posicionarse como marca dentro del mercado local.

3.1.3 Tecnología

La tecnología de SUELOTEC S.A., está constituida por cuatro aspectos: El primero está representado por la serie de normas estandarizadas de los ensayos que se realizan cotidianamente en el laboratorio y que constituyen de cumplimiento obligatorio, para que los resultados proporcionados sean confiable y reproducibles.

Estas normas son de aplicación obligatoria, y se encuentran reglamentadas por el INEN Instituto Ecuatoriano de Normalización, quién a su vez a convalidado normativas de otras latitudes principalmente de los Estados Unidos de Norteamérica como por ejemplo del American Stándar Test Materials ASTM, y del American Association of State Highway and Transportation Officials AASHTO, y son documentos que a más de servir como consulta, tienen dos objetivos principales.

1.- Incorporan la gran mayoría de los ensayos de control de materiales, procesos y productos terminados, requeridos para la aplicación de las especificaciones de construcción, en las diferentes obras que se ejecutan en la región ya sea públicas o privadas.

2.- Incluye ensayos de caracterización de materiales de reciente tecnología especialmente en lo referente a ciertas áreas específicas como asfaltos, hormigones y vías. Generalmente SUELOTEC S.A., en su diario accionar, las pruebas o ensayos, que son utilizados con mayor frecuencia son los siguientes:

Contenido de agua	ASTM D-2216	
Granulometría	ASTM D-422	AASHTO T 88
Límite líquido	ASTM D-423	AASHTO T 89

Límite plástico	ASTM D-424	AASHTO Y 90
Límite de contracción	ASTM D-427	AASHTO T 92
Compactación	ASTM D 698	AASHTO T 99
Compactación Modificado	ASTM D 1557	AASHTO T 180
Relación de soporte del suelo en laboratorio CBR	ASTM D-1883	AASHTO T 193
Peso específico		AASHTO T 100
Corte con veleta		AASHTO T 223
Consolidación	ASTM D 2435	AASHTO T 216
Compresión simple de suelos	ASTM D 2166	AASHTO T 208
Permeabilidad de suelos granulares	ASTM T 215	AASHTO D 2434
Equivalente de arena de suelos y agregados finos	ASTM D 2419	
Peso unitario del suelo en el terreno método del cono y arena	ASTM D 1556	AASHTO T 191
Peso unitario del suelo en el terreno método nuclear		AASHTO T 93
Resistencia a la compresión de cilindros de hormigón	ASTM C 3	AASHTO T 22

Ensayo de tracción indirecta del hormigón	ASTM C 496	
Resistencia a la flexión del Concreto. Método de la viga simple cargada en los tercios de la luz	ASTM C 78	AASHTO T 97
Extracción cuantitativa de asfalto en mezclas para pavimentos	ASTM D 2172	AASHTO T 164
Peso específico aparente y peso unitario de mezclas asfálticas	ASTM D 2726	
Peso específico teórico máximo de mezclas asfálticas	ASTM D 2041	AASHTO T 209
Porcentaje de vacíos con aire en mezclas asfálticas compactadas	ASTM D 3203	

Un segundo aspecto, lo constituye el instrumental que posee la empresa, el mismo que es de alta precisión y está construido bajo estrictas normas de fabricación.

Entre el instrumental que dispone SUELOTEC S.A., lo más representativo es el siguiente:

- **Prensa de compresión simple**, de marca SOILTEST, sirve para realizar los ensayos de compresión simple y de flexión en muestras estandarizadas de hormigón. Tiene una capacidad de generar fuerza hasta de 100 toneladas métricas.
- **Densímetro nuclear, de marca SEARS modelo C 200**, constituye uno de los más indispensables equipos de pruebas de campo, su función es el de determinar el grado de compactación de los terraplenes. Básicamente está conformado por un contador geiger que lee la radiación ionizante, procedente de una fuente radioactiva constituida por los minerales Americio, Berilio y Cesio, es un equipo de uso delicado, mismo que es periódicamente revisado por personal

especializado del Ministerio de Energía y Minas, particularmente de la Comisión de Energía Atómica del Ecuador.

- **Equipo de Penetración Estándar SPT**, el ensayo de penetración estándar es una herramienta útil y práctica para la obtención de parámetros geomecánicos, cuya principal finalidad es la de llegar a determinar la capacidad de soporte del suelo de fundación, parámetro fundamental para el dimensionamiento de la cimentación de las obras a proyectar.
- **El equipo de SPT es considerado un penetrómetro dinámico**, que en principio consiste en hincar en el subsuelo un saca muestra a través de un varillaje, entregándola una cierta energía de golpeo fija, mediante la masa de peso conocido (63,5kg), que cae desde la altura constante (0,76m).
- **Viga Benckleman**, es un instrumento de alta precisión, cuya finalidad es medir la deformación elástica que sufre un pavimento flexible bajo la acción de una carga rodante estándar, siendo la finalidad de la prueba el evaluar la magnitud del debilitamiento estructural progresivo del pavimento de una vía, debido a las solicitaciones del tránsito. La viga Benckleman consiste esencialmente de una parte móvil y otra fija; la parte fija está soportada por tres apoyos que descansa sobre el pavimento; la parte móvil, constituida por el brazo de medida, se conecta a la estructura portante por medio de un pivote de giro y uno de sus extremos hace contacto con la superficie de pavimento, en el punto donde se requiere medir la deflexión. El otro extremo en contacto con un deformímetro de precisión 1/100 de pulgada montado en la estructura fija. La carga se proporciona mediante un camión de dos ejes, de cinco metros cúbicos de capacidad, con una carga en el eje posterior de 8,2 ton/m².

A continuación, se expone el inventario de equipo de laboratorio que SUELOTEC S.A., dispone actualmente:

Equipo de laboratorio disponible:

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO
EQUIPO DE PERFORACION EN SUELOS	1	1,500.00
EQUIPO DE ENSAYO SPT	1	8,000.00
VIGA BENKLEMAN	1	4,500.00
PRENSA DE COMPRESION IMPL PARA SUELOS	1	4,500.00
PRENSA DE COMPRESION IMPL PARA HORMIGONES	1	5,500.00
DENSIMETRO NUCLEAR	1	5,000.00
EQUIPO DE CONSOLIDACION DE SUELOS	1	1,200.00
EQUIPO DE CONO Y ARENA PARA DENSIDADES	2	300.00
EQUIPO PARA DETERMINAR EL EQUIVALENTE DE ARENA	1	1,200.00
EQUIPO MARSHAL	1	4,500.00
BAÑO DE MARIA	2	350.00
BOMBA DE VACIO (RICE)	1	350.00
EQUIPO PARA EXTRACCION DE ASFALTOS (CENTRIFUGA)	1	1,500.00
YUNQUE PARA ELABORACION DE BRIQUETAS	1	1,200.00
MOLDES CILINDRICO PARA MUESTRAS DE HORMIGON SIMPLE	6	600.00
MOLDES CILINDRICO PARA MUESTRAS DE HORMIGON SIMPLE	65	2,275.00
BALANZA CAPACIDAD 20 KG PRECISIÓN 1 GRAMO	2	1,200.00
BALANZA CAPACIDAD 2.6 KG PRECISIÓN 0,1 GRAMO	2	500.00
BALANZA CAPACIDAD 311 GRAMOS PRECISIÓN 0.01 GRAMO	2	700.00
APARATO LIMITE LIQUIDO	3	750.00
HORNO	1	1,500.00
JUEGO DE TAMICES 3", 2", 1 1/2", 1", 3/4", 1/2", 3/8", No. 4, No. 8, No. 10, No. 12, No. 16, No. 20, No. 30 No. 40, No. 50, No. 100, No. 200, Fondo	5	2,000.00
MOLDE DE COMPACTACION MODIFICADO	12	1,800.00
MARTILLO DE COMPACTACION MODIFICADO	1	250.00
MARTILLO DE COMPACTACION ASFALTOS	1	250.00
MOLDE DE CBR	6	1,800.00
COCINA DE SECADO	1	50.00
MENAJE DE OFICINA	GLOBAL	1,000.00
	TOTAL	54,275

El tercer aspecto está representado por el personal técnico encargado de realizar los ensayos de campo y laboratorio, el mismo que tiene una amplia experiencia en las actividades a él encomendadas, quien hace uso de los aspectos antes indicados (normas y equipos), y conjuntamente con su destreza y conocimiento cumple satisfactoriamente con las tareas de su responsabilidad.

El cuarto y último aspecto lo constituye la gran variedad de suelos y materiales que son sometidos a los diferentes ensayos, con la finalidad de determinar las propiedades físico-mecánicas solicitadas ya sea por los diferentes acreedores del servicio o por los técnicos de SUELOTEC S.A., para ser empleados en sus trabajos de consultoría.

3.1.4 Ambiente

Al investigar sobre el ambiente de SUELOTEC S.A., teniendo en cuenta que el funcionamiento de su estructura se apega más al concepto de estructura orgánica, existiendo una flexibilidad entre las diferentes cadenas de mando, en otras palabras en nuestra organización no existe un orden jerárquico estrictamente vertical, sino más bien cuenta con líneas de comunicación fluidas, y en las cuales sus empleados son polivalentes es decir tienen multihabilidades, cuyo principal objetivo es el de posicionar en alto el nombre de la empresa a base de ejecución de trabajos de calidad, que permitan mantener elevados niveles de satisfacción de sus clientes.

En definitiva, se podría afirmar que si bien, formalmente SUELOTEC S.A., presenta un organigrama, en las que se establecen niveles jerárquicos y líneas de mando bien definidos, en la práctica su funcionamiento como se dijo anteriormente corresponde a una estructura orgánica, esto se debe fundamentalmente, a que la actividad que realiza SUELOTEC S.A., mayoritariamente es intelectual, con un elevado contenido científico, destinado a satisfacer los requerimiento de un mercado netamente profesional de tercero y cuarto nivel, por lo tanto las relaciones interpersonales que se derivan tanto al interior como al exterior de la empresa, corresponde a personas con niveles de educación altos en los que prima la razón, el respeto y el comportamiento; el consenso y los objetivos

comunes que redundan en beneficio de la empresa, como conclusión existe un ambiente adecuado y una excelente cultura organizacional.

3.2 Tecnología de Comunicación

3.2.1 Motivación y Liderazgo

MOTIVACIÓN “Voluntad para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, con la condición de que el esfuerzo pueda satisfacer alguna necesidad individual”.¹³

Una persona está motivada cuando está dispuesta a hacer un sacrificio, un esfuerzo extraordinario en el cumplimiento de sus labores, obteniendo una satisfacción para satisfacer una necesidad, por lo tanto la motivación ayuda a realizar muy bien nuestro trabajo, sin importar en dedicarle más tiempo de lo necesario para finalizarlo, y se preocupa porque los objetivos y las metas de la organización se cumplan.

En SUELOTEC S.A., es una empresa que en la búsqueda y selección de sus empleados siempre trata que sean las más adecuados, distribuirlos en su puesto de trabajo según sus habilidades y capacidades, que su trabajo sea desarrollado en forma eficaz y eficientemente, muy bien remunerados, donde su gerente es muy minucioso en este tipo de gestión, obteniendo como resultado que la comunicación de los objetivos de la empresa hacia los empleados sea clara y un aumento de motivación rendimiento de productividad y beneficios.

LÍDERES “Personas capaces de influir en otros y que tiene autoridad administrativa, el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo hacia el logro de los objetivos, no todos los líderes son gerentes, ni son todos los líderes administradores”.¹⁴

¹³ ROBBINS Estephen P. Y DECENZO David A., *Op.cit.*,pág 313

¹⁴ ROBBINS Estephen P. Y DECENZO David A., *Op.cit.*,pág 344

Sin embargo, un líder puede ser situado en una posición de gestión y liderar eficazmente, las empresas necesitan un liderazgo fuerte y sólida gestión para la eficacia óptima, por lo tanto, el líder de una pequeña empresa que hace el papel de la gestión deben ser eficaces en ambos papeles, si el líder no puede ser eficaz en ambos roles, será hasta el líder de nombrar un administrador con capacidad de planificar, controlar, dirigir y organizar para completar eficazmente las tareas donde el líder es insuficiente.

“Ser líder también implica que, además de tener autoridad y ejercer el poder, es preciso contar con la aceptación de los subordinados y conseguir que éstos sigan a la persona, acepten la propuesta y estén dispuestas a colaborar con ella”¹⁵.

En la empresa SUELOTEC S.A., su gerente cumple todas las condiciones de liderazgo porque es ambicioso, incansable, inteligente, persistente y con mucha iniciativa, establece muchas relaciones de confianza entre sus empleados porque siempre dice la verdad, por su integridad en sus negocios, hace lo correcto, mantiene siempre la palabra lo que le ayudado a tener confianza y respeto con sus clientes y empleados.

Demuestra sensatez entre lo que hace y lo que dice, no duda y demuestra mucha confianza en sí mismo para convencer a sus subordinados de que las metas y decisiones son las correctas, y sobre todo tiene gran conocimiento de la empresa y sus servicios que le permite tomar decisiones bien informadas y entender las repercusiones.

A más de contar con estos rasgos de liderazgo cuenta con cualidades como la visión donde expone sus valores básicos y aspiraciones futuras, quien es como empresa, la razón de ser, las fortalezas que nos diferencia de los competidores, una visión fuerte y motivadora para los empleados porque ellos van a llevar esta visión a hacerse realidad.

¹⁵ <http://www.docstoc.com/docs/34376890/MOTIVACION-LIDERAZGO-Y-TRABAJO-EN-EQUIPO>

Al mismo tiempo es una persona valiente, porque demuestra agallas para enfrentar los riesgos y escalar un paso al siguiente nivel, capaz de tomar decisiones difíciles y tomar acciones difíciles, como por ejemplo rechazar o decir no a un cliente o negocio potencialmente lucrativo, donde su valentía lo demuestra todos los días e inspira a los demás a también hacerlo.

3.2.2 Comunicación

Con una buena organización los recursos humanos, financieros y materiales, así como los activos físicos de la empresa, planta, oficinas, herramienta, equipo, materiales, son usados eficientemente y los empleados actúan al máximo de sus capacidades y pericias y alcanzan sus objetivos trazados, pero además de la organización es importante para los gerentes contar con una habilidad eficaz de comunicación con sus empleados, en todas las actividades tales como en el momento de tomar decisiones, planificar, dirigir etc.

Comunicación: “La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos”.¹⁶ Es el acto de dar a conocer a otro las propias ideas y opiniones, es tan antigua como el hombre, pero no obstante debido al gran interés actual se lo puede tomar como una sorprendente idea nueva. La razón de comunicarse es muy evidente, un directivo, especialmente un gerente, tiene que conseguir que la mayor parte de su trabajo quizás un 96% sea realizado a través de otras personas, por lo tanto tiene que comunicar a otros lo que quieren que hagan.

La comunicación se la puede hacer por canales orales o por escrito como se cita en el siguiente cuadro.¹⁷

¹⁶ <http://www.promonegocios.net/comunicacion/que-es-comunicacion.html>, citado 3 de marzo 2011.

¹⁷ <http://www.diegolevis.com.ar/secciones/Articulos/interna.pdf>, citado 3 de marzo 2011.

DIRECCIÓN	ORAL	ESCRITA
VERTICAL	<p>Descendente.</p> <p>Modo: Directa (cara a cara), reuniones grupales, entrevistas, teléfono, handy, eventos, cursos.</p> <p>Objetivos: información operativa, indicaciones, asesoramiento, etc.</p> <p>Ascendente.</p> <p>Modo: Directo (cara a cara), Reuniones, entrevistas, teléfono, handy, eventos.</p> <p>Objetivos: responder pedido de información, sugerencias, informar sobre tarea, etc.</p>	<p>Descendente.</p> <p>Medios: E-mail, mensajería electrónica, memos, planillas, circulares, manuales, reportes, etc.</p> <p>Objetivos: Información operativa, indicaciones, información de base, Asesoramiento, etc.</p> <p>Ascendente.</p> <p>Modo: E-mails, reportes, memos, circulares, planillas, informes, cartas.</p>
HORIZONTAL	<p>Reuniones, charlas informales, comité, conversación cara a cara, teléfono, handy, “radio pasillo”. E-mails, chat, menos, circulares, planillas, reportes, copias, informes, formularios, etc.</p>	

CAPITULO IV

GESTIÓN EN LA EMPRESA

4.1 Los Equipos en la Organización

4.1.1 Propuestas de Cambio

Como primer paso en el diagnóstico de la situación actual de la empresa se debe conocer el lugar donde se ejecutan los trabajos y los procedimientos que ahí se establecen. SUELOTEC S.A., por ser una empresa que se dedica a la Asesoría en el campo de la Ingeniería Civil, su trabajo está más concentrado en el campo y sus laboratorios, que en sus oficinas. Por este y otros motivos el área administrativa de la empresa se ha descuidado y se han obviado algunos procedimientos de dirección y administración que hasta cierto punto pueden llegar a ser los pilares fundamentales para un buen funcionamiento global de la empresa, como lo es la comunicación, la organización, integración, dirección, control, distribución de tareas, misión, visión, objetivos, metas.

Nuestra empresa nació de una manera empírica, ante los problemas mencionados, y ante los nuevos retos de la globalización nos vemos obligados a organizar nuestra empresa. “Organizar es una de las funciones de la administración que se ocupa de dotar a la empresa de una estructura de autoridad, responsabilidad, niveles jerárquicos, funciones, así como líneas de mando y comunicación”.¹⁸

¹⁸ http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_7181.pdf

Vamos a ratificar nuestra misión, visión, filosofías y objetivos, lo que apuntamos es diseñar una estructura organizativa que se pueda aplicar y encajar con la estrategia de la empresa, no va a generar muchos gastos porque no vamos a partir desde cero y con la información que explicamos en los capítulos anteriores emplearemos la mejor forma organizativa.

4.1.2 Departamentalización por Funciones

Como consecuencia de que la empresa SUELOTEC S.A., en un futuro inmediato va a crecer, se ve la necesidad de cambiar sus departamentos por funciones, en un departamento de ingeniería y un departamento de administración, con el objetivo que su gerente nombre y controle a dos jefes intermedios profesionales en su área, y cada uno de estos, a otros de rango inferior, los mismos que cumplirán funciones específicas.

Vamos a repartir las tareas para lograr mayor productividad, mejor control, con el propósito de permitir el crecimiento en tamaño de nuestra empresa, ya que al estar organizados por departamentalización funcional, el liderazgo no va a estar solo a cargo del gerente, sino también estarán a cargo de tantos líderes como departamentos existan, y todos con un mismo fin el de alcanzar el objetivo principal que se ha planteado la organización.

En nuestra departamentalización funcional arrancamos con agrupar a las personas de acuerdo a la naturaleza de las actividades que realizan los miembros de cada equipo, es decir un departamento de ingeniería que tendrá a su cargo al director técnico y este a su vez tendrá a su cargo los departamentos de investigación, diseño, laboratorio y de campo, un departamento de administración que tendrá a su cargo el departamento de contabilidad y secretariado.

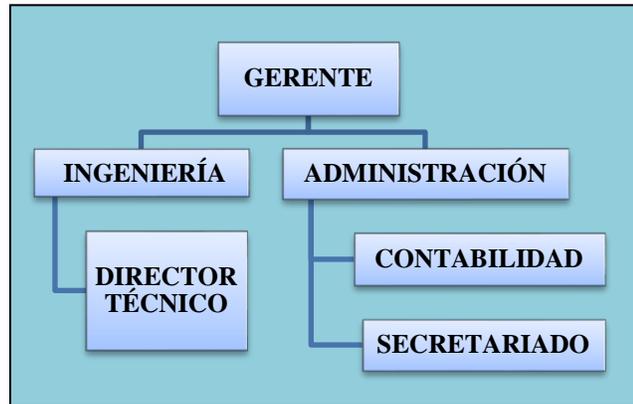


FIG.4 Departamentalización por Funciones Propuesto
Elaborado: por los autores

4.1.3 Organigrama Propuesto

SUELOTEC S.A, es una empresa dedicada a la consultoría aplicada a la ingeniería civil, básicamente en las ramas de la ingeniería estructural, hidrosanitarios, pavimentos y más específicamente en la rama de la geotecnia, tiene además como actividad comercial complementaria, el brindar servicio de laboratorio y asesoramiento en materiales de construcción, dirigido específicamente a profesionales y público en general dedicados a la rama de la construcción, razón por lo cual, se ha propuesto un nuevo organigrama que permita a SUELOTEC S.A., cumplir con su objetivo de una manera más eficiente rápida y flexible es decir con la capacidad suficiente de adaptarse a los requerimientos de la demanda del mercado.

Como se dijo anteriormente SUELOTEC S.A., tiene como su principal actividad comercial, elaborar proyectos y diseños, razón por lo cual el organigrama está pensado en base a las etapas o fases que se requieren para ejecutarse un proyecto de estudios en la Ingeniería Civil, complementado por una área administrativa y de atención al público.

Es así que para llegar a establecer un diseño definitivo, el ingeniero civil encargado de esta área, requiere para cumplir con su objetivo, de la información recopilada y procesada del departamento de investigación, que así mismo el profesional encargado de

dicho departamento, requerirá de la información generada en el laboratorio de suelos, el mismo que depende de las muestras y datos que se obtengan en campo.

También se requiere que exista una permanente comunicación o coordinación entre los departamentos de diseño e investigación, principalmente en las primeras fases de la elaboración de los proyectos y diseños, razón por lo cual estos departamentos se ubican en un mismo nivel de responsabilidad y jerarquía, mismos que se apoyan en los de laboratorio y campo, razón por lo cual se encuentran en un nivel jerárquico inferior pero no menos importante.

Las actividades de contabilidad y secretaría, son de complemento y de apoyo a toda la actividad administrativa de la empresa.

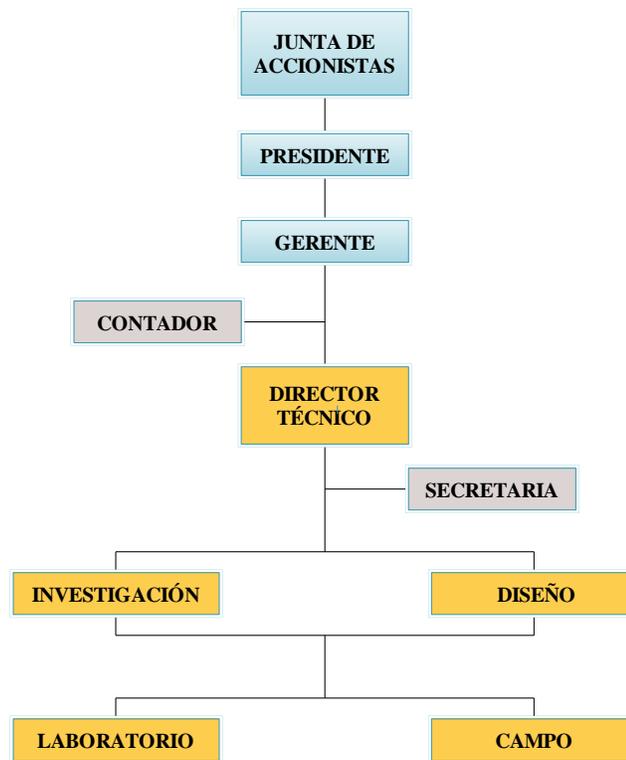


FIG.5 Organigrama Propuesto para SUELOTEC S.A.
Elaborado por: los autores

4.1.4 Ventajas y Desventajas del Organigrama Propuesto

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Líneas de autoridad definidas 	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión de un funcionario depende de la calidad del trabajo de otras personas
<ul style="list-style-type: none"> • Especificación de tareas 	<ul style="list-style-type: none"> • Los departamentos de laboratorio y campo depende directamente de los departamentos de investigación y diseño
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación efectiva en todos los niveles. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor transparencia en todas las actividades 	

4.1.5 Técnicas de Motivación

SUELOTEC S.A., en relación a este tema, su gerente como líder que es, sabiendo de las teorías de motivación a los empleados que se pueden citar en el libro de Comportamiento Organizacional de Stephen P. Robbins.¹⁹ Como la de jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría X la teoría Y de Magregor, teoría de motivación-higiene de Herbert, teoría de la equidad entre otras, está de acuerdo que motivar a sus empleados se ha convertido en algo bastante difícil, por razones como la globalización que ha cambiado drásticamente, por lo tanto se ve en la necesidad de buscar un ciclo de motivación que no acabe nunca, mantener siempre motivados a los empleados, investigar técnicas y mecanismos creativos de motivación para conseguirlo.

¹⁹ *ROBBINS Estephen., Comportamiento Organizacional, decima edición, PEARSON EDUCACION, México, 2004.*

Las necesidades de los empleados en los niveles inferiores y superiores de la empresa no siempre son las mismas y evolucionan a través del tiempo, y para conseguir satisfacer estas necesidades los empleados están dispuestos a realizar un esfuerzo superior para conseguir su satisfacción y una buena remuneración.

En cuanto a la remuneración SUELOTEC S.A., remunera muy bien a sus empleados, porque su gerente reconoce que el nivel de compromiso hacia la empresa es elevado, son personas muy técnicas y profesionales, constantemente actualizan sus conocimientos, además la empresa facilita flexibilidad a sus trabajadores, permisos, horarios etc., y les hace partícipes de todos los beneficios de la empresa. Sin embargo tendrá que mejorar en temas como el de promocionar o subir de escala a un empleado en reconocimiento a un buen trabajo realizado, y sobre todo hacerle participar en la toma de decisiones importantes de la empresa.

Sabiendo que el personal de SUELOTEC S.A., en su mayoría es técnico y profesional, la empresa para motivarlos, debe recompensarlos con oportunidades de estudio, capacitación constante, debe buscar proyectos desafiantes, donde su reto sea enfrentar problemas y encontrar soluciones, brindarles autonomía para perseguir sus intereses y permitir que estructuren su trabajo de modo que consideren productivo.

Complementado lo explicado anteriormente, se debe tener claro que los empleados a más de recibir un sueldo digno por sus servicios, trabajan porque quieren ser tratados como personas, no como máquinas, ser tratados con dignidad, ser escuchados, considerar sus opiniones, recibir todas las informaciones necesarias para realizar su tarea, útiles, es decir hacerles sentir parte de la empresa.

4.1.6 Comportamiento de Liderazgo

Dentro de nuestra propuesta, SUELOTEC S.A., debe cambiar su estilo de liderazgo que en este momento es autocrático donde su gerente y líder de la empresa centraliza su autoridad, toma decisiones unilateralmente y limita la participación de los empleados a un estilo de liderazgo democrático, donde involucre a sus empleados a toma de

decisiones, pero bajo su supervisión guía y consentimiento, delegar autoridad, propiciar la participación de todos para decidir cuáles serán las metas y los métodos de trabajo, buscar ser uno más del grupo de trabajo.

Otra de las razones para adoptar un liderazgo democrático es que nuestra empresa está creciendo sostenidamente y nuestros empleados están haciendo sus trabajos bien con un alto nivel de eficiencia y responsabilidad.

Igualmente el gerente de SUELOTEC S.A., considerado líder de la empresa, debe cumplir con ciertas características que le diferencien de un jefe, por ejemplo: ser un líder que enseña no que ordena, que inspire entusiasmo no miedo, en los problemas busque soluciones y no culpables, al momento de afrontar cualquier situación diga nosotros y no yo, al realizar un trabajo diga hagámoslo y no hazlo, que dependa de su buena voluntad no de su jerarquía.

4.1.7 Delegación de Funciones

Delegar para un gerente es dejar de hacer y asumir la responsabilidad por el resultado, con la finalidad de ganar tiempo, calidad, eficiencia, productividad y rentabilidad. Con el personal debe tratar de motivarlo conociendo de ellos algunas de las siguientes características:

- Las habilidades que tienen
- Cuál es la actividad que puede o no absorber
- Quién es el que asume más retos y quién no los hace
- Qué dar a cada quién
- Quién tiene tiempo
- Quien está listo para el cambio

El delegar funciones por medio de la autoridad de Staff o de línea, las cuales como definición determina que los gerentes o administradores son de línea y de Staff los expertos y especialistas, pero no olvidemos que a pesar de los diferentes enfoques, se

dice que la autoridad de Staff está subordinada a la autoridad de línea ya que la de Staff aconseja y la de línea ejecuta.

El gerente en la empresa SUELOTEC S.A., es considerado como quien tiene la mayor autoridad, ya que dirige las principales actividades para la obtención de los recursos, por lo tanto en caso que el gerente faltara por diferentes motivos, este delegará funciones al representante de la parte administrativa por su poder de ejecutar y tomar de decisiones.

4.1.8 Manual de Funciones Propuesto

El manual de funciones, tiene por finalidad como su nombre lo indica, el de definir el objetivo de cada puesto ocupacional dentro de la empresa, su función, responsabilidad y los requisitos mínimos ya sea profesionales o de experiencia, etc. que debe disponer el personal a cargo de cada uno los puestos ocupacionales propuestos.

Se debe entender que este manual no pretende constituir una camisa de fuerza para sus empleados, a los que se encasilla dentro de unos límites preestablecidos, sino más bien un punto de referencia, que les permita tener un cabal conocimiento de la naturaleza de su función, su importancia dentro del engranaje organizacional como medio para alcanzar los objetivos de la empresa, sin pretender limitar la iniciativa individual y la interrelación solidaria con los otros elementos que constituye el organigrama.

A continuación se expone el manual de funciones para el organigrama propuesto, en el mismo, no se incluye lo relacionado a la junta General de Accionistas y al Presidente de la empresa, por cuanto, las funciones de cada uno de estas instancias, se encuentran definidas tanto en la escritura de constitución de SUELOTEC S.A., como en la Ley de compañías entre otros cuerpos legales.

	SUELOTEC S.A.	FECHA: ABRIL 2011
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES ÁREA ADMINISTRATIVA	
Página 1 de 2		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO NOMBRE DEL PUESTO: Gerente</p> <p>2. RELACIONES DE AUTORIDAD 2.1 JEFE INMEDIATO: Presidente. 2.2 SUBORDINADOS DIRECTOS: Todo el personal 2.3 DEPENDENCIA FUNCIONAL: Todo el personal.</p> <p>3. PROPOSITO DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la organización, judicialmente y extrajudicialmente. <p>4. FUNCIONES GENERALES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convocar, individualmente o conjuntamente con el Presidente, a reuniones de la junta general. • Conducir la gestión, los negocios y la marcha administrativa, económica y financiera de la organización. • Vigilar el desempeño de los empleados y servidores de la organización. • Gestionar, planificar, coordinar y ejecutar las actividades de la organización. • Realizar inversiones y adquisiciones hasta por la suma que fije la junta general de accionistas, ya individual o conjuntamente con el presidente, sin perjuicio de lo dispuesto en la Ley de Compañías.

ELABORADO POR: BERNARDITA MOSCOSO PAULO MARIN	REVISADO POR: GERENTE GENERAL	AUTORIZACIÓN GERENTE GENERAL
------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	----------------------------------------

ACTUALIZACIÓN:	
-----------------------	--

	SUELOTEC S.A.	FECHA: ABRIL 2011
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES ÁREA ADMINISTRATIVA	
Página 2 de 2		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Suscribir el nombramiento del presidente y conferir copias certificadas del mismo. • Inscribir su nombramiento con la razón de aceptación en el registro mercantil. • Suscribir con el presidente las actas de sesiones de junta general. • Suscribir conjuntamente con el presidente los títulos y extender el que corresponda a cada accionista. • Llevar el libro de actas y expedientes de las sesiones de junta general • Llevar cuentas bancarias según sus atribuciones. • Presentar a la junta general de accionistas los informes sobre la marcha de la compañía, el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la fórmula de distribución de beneficios según la ley, dentro de los sesenta días siguientes al cierre del ejercicio económico. • Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la junta general. • Subrogar al presidente de su ausencia • Ejercer y cumplir las atribuciones, deberes y obligaciones y responsabilidades señalados expresamente en la Ley de Compañías, este estatuto y reglamentos de la organización, y los que resuelva la junta general de accionistas. • Ejercer las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías.

ELABORADO POR: BERNARDITA MOSCOSO PAULO MARIN	REVISADO POR: GERENTE GENERAL	AUTORIZACIÓN GERENTE GENERAL
------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	----------------------------------------

ACTUALIZACIÓN:	
-----------------------	--

	SUELOTEC S.A.	FECHA: ABRIL 2011
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES ÁREA INGENIERÍA	
Página 1 de 1		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO NOMBRE DEL PUESTO: Director Técnico.</p> <p>2. RELACIONES DE AUTORIDAD 2.1 JEFE INMEDIATO: Gerente General. 2.2 SUBORDINADOS DIRECTOS: Investigación, Diseño, Laboratorio, Campo 2.3 DEPENDENCIA FUNCIONAL: Todo el personal.</p> <p>3. PROPOSITO DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable en determinar y logra metas del departamento de Ingeniería. <p>4. FUNCIONES GENERALES Y RESPONSABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar y distribuir las actividades diarias. • Controlar las operaciones, evaluar la actividad realizada y los resultados obtenidos. <p>5. REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Civil, con experiencia en Dirección de Proyectos

ELABORADO POR: BERNARDITA MOSCOSO PAULO MARIN	REVISADO POR: GERENTE GENERAL	AUTORIZACIÓN GERENTE GENERAL
------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	----------------------------------------

ACTUALIZACIÓN:	
-----------------------	--

	SUELOTEC S.A.	FECHA: ABRIL 2011
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES ÁREA INGENIERÍA	
Página 1 de 2		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Investigación.</p> <p>2. RELACIONES DE AUTORIDAD 2.1 JEFE INMEDIATO: Director Técnico 2.2 SUBORDINADOS DIRECTOS: Laboratorio, Campo. 2.3 DEPENDENCIA FUNCIONAL: Todo el personal.</p> <p>3. PROPOSITO DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable en la organización, planificación y ejecución de los trabajos de exploración geotécnica de campo y laboratorio. También será el encargado de la conceptualización, idealización y elaboración de las diferentes soluciones técnicas en el área de la geotecnia que se deba realizar para lograr la satisfacción de los clientes que demanda de este servicio. <p>4. RESPONSABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser el responsable de la calidad e idoneidad de la información generada por él y departamentos a su cargo, proponer y ejecutar correcciones oportunas a los procedimientos empleados en las tareas propias de su área de acción.

ELABORADO POR: BERNARDITA MOSCOSO PAULO MARIN	REVISADO POR: GERENTE GENERAL	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL
------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	-------------------------------------------

ACTUALIZACIÓN:	
-----------------------	--

	SUELOTEC S.A.	FECHA: ABRIL 2011
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES ÁREA INGENIERÍA	
Página 2 de 2		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES
<p>5. FUNCIONES GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar la información geotécnica tanto en campo como en laboratorio en estricto cumplimiento de la normativa existente. • Verificar que los procesos y procedimientos realizados por los departamentos a su cargo igualmente cumplan con la normativa respectiva. • Elaborar los diseños o estudios solicitados dentro del área de la geotecnia. • Estudios de suelos. • Diseños de cimentaciones. • Diseños de pavimentos y asesoramientos en el área de materiales de construcción y pavimentación rígida y flexible. <p>6. REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Civil, con especialidad en el área de geotecnia, con experiencia en la elaboración de estudios de suelos, cimentaciones y pavimentos tanto de hormigón hidráulico como en asfaltos.

ELABORADO POR: BERNARDITA MOSCOSO PAULO MARIN	REVISADO POR: GERENTE GENERAL	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL
------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	-------------------------------------------

ACTUALIZACIÓN:	
-----------------------	--

	SUELOTEC S.A.	FECHA: ABRIL 2011
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES ÁREA INGENIERÍA	
Página 1 de 2		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Diseño</p> <p>2. RELACIONES DE AUTORIDAD 2.1 JEFE INMEDIATO: Director técnico. 2.2 SUBORDINADOS DIRECTOS: Laboratorio, Campo. 2.3 DEPENDENCIA FUNCIONAL: Todo el persona</p> <p>3. PROPOSITO DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable en la conceptualización, idealización y elaboración de las diferentes soluciones técnicas que se deba realizar para lograr la satisfacción de los clientes que demanda el servicio. <p>4. FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recopilar la información generada en los otros departamentos, ya sea de laboratorio o de campo, para ser utilizados en la fase de diseño. • Verificar la idoneidad de la información suministrada por los otros departamentos. • Proponer correcciones de procedimientos de ser el caso. • Elaborar los diseños o estudios solicitados.

ELABORADO POR: BERNARDITA MOSCOSO PAULO MARIN	REVISADO POR: GERENTE GENERAL	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL
------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	-------------------------------------------

ACTUALIZACIÓN:	
-----------------------	--

	SUELOTEC S.A.	FECHA: ABRIL 2011
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES AREA INGENIERIA	
Página 2 de 2		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES
<p>5. FUNCIONES ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar cuantificación de materiales a utilizar en el proyecto. • Realización de cualquier diseño que le sea solicitado. • Elaboración de las cantidades de trabajo. • Verificar la cotización primaria de materiales a utilizar. • Establecer la sub contratación de mano de obra del proyecto. • Programar y coordinar el primer envío de materiales y personal a la obra. • Programar visitas y supervisión a la obra en sus diferentes etapas. • Entregar al contratante la obra y finiquitar el proyecto. • Otras actividades relacionadas en su área. <p>6. RESPONSABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar periódicamente el correcto funcionamiento de las actividades a su cargo, la construcción de obras y relaciones con los cuerpos de Construcción. <p>7. REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Civil, con experiencia en elaboración de estudios hidrosanitarios, viales y estructurales.

ELABORADO POR: BERNARDITA MOSCOSO PAULO MARIN	REVISADO POR: GERENTE GENERAL	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL
------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	-------------------------------------------

ACTUALIZACIÓN:	
-----------------------	--

	SUELOTEC S.A.	FECHA: ABRIL 2011
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES ÁREA INGENIERÍA	
Página 1 de 1		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO NOMBRE DEL PUESTO: Laboratorista</p> <p>2. RELACIONES DE AUTORIDAD 2.1 JEFE INMEDIATO: Director Técnico 2.2 SUBORDINADOS DIRECTOS: Operadores. 2.3 DEPENDENCIA FUNCIONAL: Todo el personal.</p> <p>3. PROPOSITO DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable en la ejecución de los ensayos estandarizados de laboratorio de suelos y materiales de construcción tanto en campo como en el laboratorio. <p>4. FUNCIONES GENERALES Y RESPONSABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar los ensayos de campo y laboratorio en estricto cumplimiento de la normativa existente ASTM, AASHTO, e INEN. • Ser el responsable de la calidad e idoneidad de la información generada por él y suministrada a los departamentos que la requieran, ser el responsable de la integridad del equipo de laboratorio, verificar que los mismos cumplan con la normativa y de no ser el caso solicitar su reemplazo. <p>5. REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laboratorista de suelos y materiales o Ingeniero Civil.

ELABORADO POR: BERNARDITA MOSCOSO PAULO MARIN	REVISADO POR: GERENTE GENERAL	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL
------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	-------------------------------------------

ACTUALIZACIÓN:	
-----------------------	--

	SUELOTEC S.A.	FECHA: ABRIL 2011
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES ÁREA INGENIERÍA	
Página 1 de 1		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO NOMBRE DEL PUESTO: Campo</p> <p>2. RELACIONES DE AUTORIDAD 2.1 JEFE INMEDIATO: Director Técnico 2.2 SUBORDINADOS DIRECTOS: Operadores. 2.3 DEPENDENCIA FUNCIONAL: Todo el personal.</p> <p>3. PROPOSITO DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable en la ejecución de los ensayos estandarizados de laboratorio de suelos y materiales de construcción en campo, bajo la supervisión del Jefe de investigación o personal delegado. <p>4. FUNCIONES GENERALES Y RESPONSABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar los ensayos de campo. <p>5. REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operador nivel de enseñanza ciclo básico.

ELABORADO POR: BERNARDITA MOSCOSO PAULO MARIN	REVISADO POR: GERENTE GENERAL	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL
------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	-------------------------------------------

ACTUALIZACIÓN:	
-----------------------	--

	SUELOTEC S.A.	FECHA: ABRIL 2011
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES AREA ADMINISTRATIVA	
Página 1 de 2		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO NOMBRE DEL PUESTO: Jefe administrativo.</p> <p>2. RELACIONES DE AUTORIDAD 2.1 JEFE INMEDIATO: Gerente general. 2.2 SUBORDINADOS DIRECTOS: Contabilidad y Secretariado. 2.3 DEPENDENCIA FUNCIONAL: Todo el personal.</p> <p>3. PROPOSITO DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar, dirigir y coordinar con el resto del personal que sean ejecutadas todas las funciones pertinentes para la realización de proyectos. <p>4. FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el resto del personal el seguimiento de todas las actividades. • Control de presupuestos. • Manejo de papelería legal.

ELABORADO POR: BERNARDITA MOSCOSO PAULO MARIN	REVISADO POR: GERENTE GENERAL	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL
------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	-------------------------------------------

ACTUALIZACIÓN:	
-----------------------	--

	SUELOTEC S.A.	FECHA: ABRIL 2011
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES ÁREA ADMINISTRATIVA	
Página 2 de 2		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES
<p>5. FUNCIONES ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el traslado y movimiento de materiales. • Coordinar el movimiento de la maquinaria y vehículos. • Autorizar y firmar la salida de vales para compras. • Autorizar y firmar cheques para pagos de sueldos, viáticos, horas extras, gastos administrativos, proveedores, etc. • Control de cuentas y presupuestos en los bancos del sistema. • Recibir y estudiar las invitaciones a cotizar. • Elaborar toda la documentación legal para ofertar, ejecutar y concluir los proyectos. • Reunirse con el gerente general periódicamente para tratar asuntos administrativos y financieros. • <p>6. RESPONSABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que todas las actividades se realicen conforme los procedimientos estipulados y mantener un estricto control sobre todo el proceso administrativo.

ELABORADO POR: BERNARDITA MOSCOSO PAULO MARIN	REVISADO POR: GERENTE GENERAL	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL
------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	-------------------------------------------

ACTUALIZACIÓN:	
-----------------------	--

	SUELOTEC S.A.	FECHA: ABRIL 2011
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES ÁREA ADMINISTRATIVA	
Página 1 de 1		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO 1.1 NOMBRE DEL PUESTO: Contadora</p> <p>2. RELACIONES DE AUTORIDAD 2.1 JEFE INMEDIATO: Jefe Administrativo. 2.2 SUBORDINADOS DIRECTOS: ninguno. 2.3 DEPENDENCIA FUNCIONAL: Jefe administrativo.</p> <p>3. PROPOSITO DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar y presentar mediante una correcta aplicación de los Principios Contables la Información Financiera, garantizando el cumplimiento de las obligaciones y disposiciones legales vigentes oportunamente. <p>4. FUNCIONES ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar el libro diario, realizar el balance anual. • Llevar las conciliaciones bancarias, mensuales y anuales. • Realizar los ajustes contables si existen diferencias • Realizar los cuadros de los valores que estén en movimiento. • Realizar las declaraciones del impuesto a la renta y los pagos que se susciten con el SRI. <p>5. REQUISITOS MÍNIMOS Ingeniero Comercial o Contador legalmente autorizado en llevar contabilidad.</p>

ELABORADO POR: BERNARDITA MOSCOSO PAULO MARIN	REVISADO POR: GERENTE GENERAL	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL
------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	-------------------------------------------

ACTUALIZACIÓN:	
-----------------------	--

	SUELOTEC S.A.	FECHA: ABRIL 2011
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES ÁREA ADMINISTRATIVA	
Página 1 de 2		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO 1.1 NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria</p> <p>2. RELACIONES DE AUTORIDAD 2.1 JEFE INMEDIATO: Jefe Administrativo. 2.2 SUBORDINADOS DIRECTOS: ninguno 2.3 DEPENDENCIA FUNCIONAL: Jefe administrativo.</p> <p>3. PROPOSITO DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender visitas y llamadas telefónicas, y llevar archivo general y documentación legal. <p>4. FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar el archivo de cuentas y depósitos. • Control de caja chica. • Control de materiales consumibles de oficina. • Recepción de la información de muestras como: procedencia, quien solicita, tipo de ensayo a realizarse, tiempo probable de entrega de resultados. • Digitación de resultados y entrega de informes al interesado luego de haber sido revisados y aprobados por el director técnico.

ELABORADO POR: BERNARDITA MOSCOSO PAULO MARIN	REVISADO POR: GERENTE GENERAL	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL
------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	-------------------------------------------

ACTUALIZACIÓN:	
-----------------------	--

	SUELOTEC S.A.	FECHA: ABRIL 2011
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES ÁREA ADMINISTRATIVA	
Página 2 de 2		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES
<p>5. FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar vales a nivel operativo por solicitud de insumos. • Entregar cheques de pago a proveedores y trabajadores. • Archivo de documentos legales. • Archivo de documentos de proyectos en ejecución y cancelados. • Archivo de papelería de activos. • Archivo de correspondencias. • Archivo de Voucher. • Velar por el estado físico del archivo. • Envío/recepción de mensajes a través de fax. • Cotizaciones a proveedores (cuando se le solicita). • Elaboración de cartas. • Ingreso de datos de los Voucher en el sistema. <p>6. RESPONSABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velar por el correcto desempeño de su trabajo y todas las funciones que estén a su cargo, así como también resolver problemas relacionados con el mismo, que estén a su alcance. <p>7. REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller o título de secretaria con conocimientos de Windows, Word y Excel.

ELABORADO POR: BERNARDITA MOSCOSO PAULO MARIN	REVISADO POR: GERENTE GENERAL	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL
------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	-------------------------------------------

ACTUALIZACIÓN:	
-----------------------	--

Conclusiones

Podríamos decir que SUELOTEC S.A., en lo que respecta a su gestión organizacional no se encuentra funcionando en una forma técnica, por ello lo importante de hacer este trabajo de investigación para que la empresa cuente con la documentación necesaria, para alcanzar una gestión eficaz.

Como se puede observar en el estudio realizado, la empresa cuenta con fortalezas y oportunidades suficientes para forjar su desarrollo y crecimiento, lo que nos ha conducido a elaborar este Plan de Gestión Organizacional con convicción, conscientes de que su ejecución será de mucho beneficio para la misma.

El gerente de hoy no puede esperar la estabilidad que se vivía hace varios años, tiene que vivir forzosamente el cambio, los mismos que son constantes y suceden cada vez con más velocidad, nuestra empresa se considera competitiva por lo que debemos estar preparados para aceptar los cambios y continuar en el mercado.

La efectividad y buen desempeño de una empresa no depende únicamente del éxito de una área funcional específica; si no más bien del desarrollo coordinado y equilibrado entre todas las etapas del proceso administrativo, así como también de la correcta realización de las actividades de las diferentes áreas funcionales.

Existe una concentración de responsabilidad tanto administrativa como técnica en el representante legal o gerente, ya que no existe personal de apoyo y confianza de su gerente a sus empleados sobre los cuales se pueda delegar responsabilidades y obligaciones perfectamente definidas y complementarias entre sí.

Variaciones en el ambiente o en la tecnología conducen a variaciones en la estructura organizacional, es decir: diferentes ambientes requieren diferentes relaciones

organizacionales, diferentes tecnologías conducen a diferentes diseños organizacionales, y para lograr una eficiencia óptima se debe adoptar un modelo apropiado para cada situación.

Recomendaciones

Concluida la presente investigación lo primero que debemos es recomendar a los dueños de la empresa SUELOTEC S.A., es poner en práctica el Plan de Gestión Organizacional, con el ánimo de alcanzar los objetivos con cada una de las propuestas de cambio planteadas.

La base principal en cualquier tipo de investigación de Planes de Gestión Organizacional en la Empresa son los clientes, por lo tanto hacia ellos se debe canalizar todos los esfuerzos, pues de ello depende la permanencia de la empresa en el mercado, al mismo tiempo estaríamos preparándonos con este plan a la inestabilidad económica, política y social que azota al mundo entero y en especial a nuestro país.

Recomendamos que el gerente del siglo XXI, debe siempre estar preparado para administrar una empresa, para hacerle frente a los nuevos retos que se presentan en el futuro, comprometiéndose a tener como objetivos principales: una mente innovadora, ser creativo, buscar nuevos espacios de consumo, clientes, avanzar mucho mas adelante de la competencia, saber que la tecnología es uno de los instrumentos que mas ayudan y romper las barreras intelectuales, organizacionales, jerárquicas.

La ventaja competitiva que tiene en la actualidad la empresa SUELOTEC S.A., para brindar un buen servicio a sus clientes, es el profesionalismo de sus empleados y la tecnología de punta de su equipos de laboratorio, razón por la cual su gerente debe seleccionar muy bien su personal en caso de remplazo y constantemente capacitarlos para actualizar sus conocimientos, y realizar un mantenimiento adecuado de su equipo de laboratorio para su perfecto funcionamiento, y reemplazarlo si es necesario según las necesidades y el avance de la tecnología.

Se recomienda que se establezca una inducción, una comunicación constante de la filosofía de la empresa, sin importar si los empleados que tiene se encuentran con varios años en la organización (¿qué le garantiza que realmente conocen y ponen en práctica la misión, visión, valores, objetivos para cumplir con las estrategias de la empresa?), absolutamente todos los nuevos y viejos empleados deben tener una constante comunicación que sensibilice la importancia de la cultura organizacional.

Poner en práctica la estructura organizacional orgánica propuesta, en la que se desconcentre las funciones del gerente principalmente las de carácter técnico, redistribuyéndoles básicamente en dos departamentos esto es investigación y diseño, que estén coordinados directamente por un director técnico de manera que el gerente disponga o destine el mayor tiempo a realizar las actividades inherentes a su cargo, esto es a la administración de la empresa de manera de cumplir con mayor eficiencia y eficacia los objetivos que persiguen SUELOTEC S.A.

Emprender un Plan de Negocios, con la finalidad de ampliar su área de cobertura y de servicios, para lo cual se deberá establecer un cronograma de inversión tanto en un nuevo equipamiento como infraestructura, de manera de cumplir satisfactoriamente con las nuevas metas de expansión.

Establecer un Plan de Mercadotecnia, con la finalidad de posicionar la empresa, tanto en el mercado local como en las nuevas áreas de interés que sería Azuay y Cañar y Morona Santiago, en una primera etapa, y en su segunda etapa las provincias de el Oro y Loja. Nuestra empresa está dirigida especialmente a instituciones públicas y privadas y a profesionales del área de la construcción.

Bibliografía

ALONSO Luis; CAAMAÑO María; MIÑO Lorena; HERNÁNDEZ Juan; BALLESTEROS Enrique., TÉCNICO EN GESTION TOMMO II, Madrid España. CULTURAL, S.A. edición 2003, pág. 463.

FAYOOL Henri, Principios Generales de Administración, Trillas, México.1994

HAROLD Koontz, et al., Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, México 2004.

ROBBINS Estephen P.Y DECENZO David A, Fundamentos de la Administración, tercera edición, PEARSON EDUCACION, México, 2002, pág. 552.

ROBBINS Estephen., Comportamiento Organizacional, decima edición, PEARSON EDUCACION, México, 2004, pág. 704.

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_7181.pdf, citado 3 febrero 2011.

<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/3/1350.pdf>, citado 22 febrero 2011.

<http://www.diegolevis.com.ar/secciones/Articulos/interna.pdf>, citado 3 de marzo 2011.

<http://www.docstoc.com/docs/34376890/MOTIVACION-LIDERAZGO-Y-TRABAJO-EN-EQUIPO>,citado 20 febrero 2011.

<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm>,citado 24 de enero 2011.

<http://www.promonegocios.net/comunicacion/que-es-comunicacion.html>, citado 3 de marzo 2011.

<http://www.scribd.com/doc/7386694/Organica-Versus-Mecanica>, citado 27 de enero 2011.



Universidad del Azuay

Licenciatura en Gestión de la Organización

*Plan de Gestión Organizacional aplicado a la Empresa
"SUELOTEC S.A." de Asesoría en Ingeniería Civil.*

**Diseño de trabajo de graduación previo a la obtención del
título de:**

Licenciados en Gestión de la Organización

**Autores: Bernardita Moscoso Boderó
Paulo Marín Arias**

Director: Ing. Pablo Rosales Heredia

**Cuenca-Ecuador
2010**

1. Introducción.

SUELOTEC.S.A “ASESORIA EN INGENIERIA CIVIL” es una de las principales empresas de ingeniería civil de Cuenca, tanto en la elaboración de estudios y proyectos como en la prestación de servicios de asistencia técnica a las obras. Desde su creación y legalización en marzo del 2010, ha trabajado con las principales administraciones públicas, así como también con organismos privados y empresas constructoras.

Actualmente, sin embargo, debido a la gran demanda y exigencia de clientes se ha visto obligado a buscar mecanismos para mejorar, con el propósito de consolidarse como empresa y abarcar mas mercados de servicio.

Es justo reconocer que una de las mejoras que se desea implementar es la de formular un Plan de Gestión Organizacional a “SUELOTEC S.A.” Idea que nació gracias a las preguntas que se plantearon su gerente y sus empleados, la misma que fue ¿hacia dónde apunta la empresa? ¿Cuáles son sus objetivos, su meta, su norte?

Este plan consiste en una investigación con el propósito de responder estas preguntas, que si bien es un plan sencillo, trata que el mismo sea el punto de partida y nacimiento de una empresa sólida y organizada con una visión clara hacia el futuro.

Es entonces el momento para aplicar esta mejora, organizar la empresa, porque mejorando el servicio apuntamos con el objetivo de satisfacer las necesidades básicas de la civilización.

2. Problema General.

La empresa “SUELOTEC S.A. ASESORIA EN INGENIERIA CIVIL” que dedica su actividad a la Asesoría en Ingeniería Civil, enfocada en cuatro actividades principales: a) Estudios y Exploraciones Geotécnicas, b) Asesoría Vial y de Pavimentos, c) Calculo y Diseño de cimentaciones y d) Control de calidad de obras civiles; al momento no cuenta con un plan organizacional que le permita la coordinación profesional y cabal entre sus departamentos que se debe reflejar en un

plan estructurado que persiga el desarrollo de las actividades de la empresa; esto responde a que “SUELOTEC S.A.” Hasta el momento se ha manejado de forma empírica, impidiéndole un crecimiento organizado y sostenido a lo largo del tiempo. Lo que a su vez dificulta el desarrollo funcional entre las diferentes actividades y servicios que ofrece a sus clientes.

2.1 Problemas Específicos.

1. Falta de organización de la empresa.
2. Actualmente en la Empresa se ha estado trabajando de una manera empírica basado en la iniciativa de su gerente.

Como se puede observar nuestro problema es de tipo empírico, los datos reflejan la carencia de un plan de gestión organizacional, que permitan su desarrollo como lo han experimentado e implementado otras empresas.

3. Justificación del Tema.

Por medio de un estudio muy detallado de los problemas que se dan en la vialidad del país, y los constantes proyectos en la construcción de carreteras por parte del gobierno, se presentan muchas oportunidades de trabajo en este campo, lo que genera que empresas como “SUELOTEC.S.A. ASESORIA EN INGENIERIA CIVIL” participen para brindar su servicio.

Día a día, son más exigentes los estándares de calidad, razón por la cual nuestra empresa con la iniciativa de su gerente, se proyecta constantemente a mejorar y brindar un servicio que satisface las necesidades y expectativas del cliente, de una manera rápida y eficiente, cumpliendo con cabalidad los proyectos planteados.

4. Selección y Delimitación del Tema.

De los estudios en Administración, Gerencia y Comportamiento Organizacional visto durante nuestra carrera, nace la idea de nuestro tema el mismo que contempla en desarrollar un Plan de Gestión Organizacional, anticiparnos ante los desafíos y oportunidades que se generan en el entorno de la empresa, partiendo de la información que tenemos, visualizaremos el futuro y determinaremos nuestras

metas, hacia dónde vamos y cómo vamos a llegar, objetivos a corto y largo plazo, con la finalidad de lograr el máximo de eficiencia, eficacia, calidad y competitividad.

El tema denominado como: **“PLAN DE GESTION ORGANIZACIONAL APLICADO A LA EMPRESA “SUELOTEC. S.A.” DE ASESORIA EN INGENIERIA CIVIL”**, es una investigación motivada por las razones ya explicadas anteriormente, y nuestro campo de acción se basará en cubrir estas necesidades y brindar nuevos servicios con el objetivo de ser reconocidos por nuestro trabajo, subir nuestras utilidades y estar siempre un paso por delante de la competencia.

5. Objetivo General.

-Determinar sistemas organizativos, administrativos, operativos y de control de recursos que dinamicen la prestación de servicios de “SUELOTEC S.A.”

5.1 Objetivos Específicos.

-Determinar las limitaciones de la estructura organizacional actual y presentar alternativas en función de sus necesidades y objetivos.

-Establecer líneas de trabajo y funciones de los empleados de la empresa.

-Elaborar proyectos, planear, diseñar, dirigir, administrar, construir, y gestionar sistemas relacionados con la obra civil, tanto en el ámbito urbano como rural.

6. Marco Teórico

6.1 Marco Histórico.

La geotecnia constituye una ciencia relativamente nueva que data sus inicios desde finales del año 1900. Entre una de sus finalidades es de determinar los parámetros físico-mecánicos del suelo, para diseñar las cimentaciones de las obras proyectadas, que permitan que las estructuras una vez construidas no sufran asentamientos y inestabilidad que pongan en riesgo la integridad de las obras y por ende de sus usuario, es allí donde radica su importancia.

En la ciudad de Cuenca, la geotecnia no ha tenido una difusión acorde a su desarrollo urbanístico, principalmente porque la Ilustre Municipalidad, entidad encargada del ordenamiento territorial del cantón y ejercer el control, no dispone de un marco legal, que exija a los constructores contar con un estudio geotécnico previo a desarrollar cualquier proyecto, y en segundo lugar la idiosincrasia de sus habitantes e instituciones, de creer que no es necesario el contratar este tipo de estudios, ya que para ellos constituye un gasto más no una inversión, lo cual es totalmente falso.

Hasta la década de los años setenta, el área urbana de Cuenca, mayoritariamente se extendía en lo que se conoce hoy como el Centro Histórico y Medio Ejido. En estas áreas de la ciudad, quienes se dedicaban a la construcción, lo hacían de una manera empírica, basados principalmente en las prácticas constructivas correspondientes a la época.

Con el advenimiento del modernismo, se introdujeron nuevas técnicas y prácticas constructivas, basadas en el desarrollo de la Ingeniería Civil, lográndose edificaciones de importancia por su magnitud, sin embargo ninguna de ellas contó con un estudio de suelos o geotécnico.

A partir de los años setenta hasta la presente fecha, la ciudad de Cuenca, ha presenta un crecimiento urbanístico importante, incorporando a su centro urbano nuevas áreas de terreno, ubicadas principalmente en las laderas de las colinas que forman el valle de Cuenca.

Hasta el año de 1993, en la provincia del Azuay, no se habían reportado problemas relacionados con la estabilidad de los suelos que involucren a la población, principalmente porque las obras tales como viviendas, edificios puentes, etc. se encontraban localizadas en la parte baja del valle, caracterizada por constituir un excelente suelo de apoyo, con niveles de riesgo de bajo a moderado, sin embargo con el crecimiento de la ciudad, y la necesidad de sus habitantes de contar con una vivienda digna para habitar, fueron poblando las laderas, mismas que no constituyen suelos firmes, esto sumado a las pendientes que estas presentan, hace que las viviendas estén construidas en áreas con niveles de riesgo valoradas de mediano a alto e incluso muy alto, y es así como en la década de los 90, se empezaron a presentar una serie de desastres que causaron cuantiosos costos, como ser en Guzho

donde más de trescientas casas se colapsaron por culpa de movimientos del suelo, algo similar ocurrió en la ciudadela Santa Marianita del Vergel, en el sector de la UDA, donde varios edificios sufrieron grandes trizaduras, en otros sectores de la ciudad también se presentaron problemas relacionados con el suelo, como ser Ricaurte, Sidcay, etc.

Sin embargo con estos antecedentes, ha sido poco el interés por parte de entidades locales y de los constructores en general, de dar la importancia que esta ciencia amerita, como herramienta útil que permita prevenir y precautelar las grandes inversiones que se hacen en las obras civiles así como la integridad de las personas que habitan o utilizan las mismas.

Es importante resaltar el hecho que hasta el año de 2006, las instituciones de instrucción superior locales, no han prestado atención suficiente, a esta nueva ciencia, y es así que hasta el año mencionado no existía una carrera de especialización que formen profesionales con este perfil, que contribuyan al desarrollo, difusión y utilización de la geotecnia.

En tal virtud “SUELOTEC S.A.” fue fundada, con la firme misión de incursionar en esta rama y con ello contribuir al desarrollo sustentable de las obras y construcciones en general con una contribución social responsable aportando al concepto del buen vivir que pregonan la nueva constitución.

6.1 Definición de Términos.

Estructura Organizacional.- “El orden en la empresa es un proceso interno y continuado de asignación formal e informal de tareas a las personas, no a la empresa. La asignación formal es lo que se denomina “estructura”, que se define como sistema resultante del reparto de atribuciones y relaciones entre los puestos y cargos de la empresa.”¹

¹ <http://www.scribd.com/doc/2383313/Estructura-Organizacional-Como-Generar-Valor-en-las-Empresas/citado> 4 de octubre 2010.

Diseño.-“Puede referirse a un proyecto o plan, a la descripción verbal de algo, a la disposición de manchas, colores o dibujos que caracterizan a animales y plantas, y a la forma de los objetos.”²

Organización.- “Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo.”³

Geotecnia. “Ciencia que estudia las estructuras tectónicas y los materiales de la corteza terrestre para sus utilización en ingeniería.”⁴

Suelo.- “Para la ingeniería, el suelo es el sustrato físico sobre el que se desarrollan las obras.”⁵

Empresa.- “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”⁶

Cliente.- “Persona que acostumbra ir a una misma tienda. (Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa)”⁷

Calidad. “Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad”⁸

Plan.-“Un plan es un modelo sistemático que se diseña antes de llevar a cabo una acción, de modo tal que ésta pueda ser dirigida hacia los fines deseados. Por lo tanto, un plan establece las intenciones y directrices de un proyecto”⁹

² <http://definicion.de/disenio/citado> 5 de octubre 2010.

³ <http://wikipedia/definicion.de/organización> /citado 5 de octubre 2010.

⁴ *Océano Uno Color. Diccionario Enciclopédico. Edición 1998. Pág.746. citado 2 de Octubre 2010.*

⁵ <http://definicion.de/suelo/citado> 4 de octubre 2010.

⁶ http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=empresa/citado el 12 de octubre del 2010.

⁷ http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cliente/citado 12 de octubre 2010.

⁸ http://www.wikilearning.com/monografia/calidad_totaldefinicion_de_la_calidad/11375-3/citado 3 de octubre 2010.

⁹ <http://definicion.de/plan-de-desarrollo/citado> 3 de octubre 2010.

Proyecto.- “Un proyecto es esencialmente un conjunto de actividades interrelacionadas, con un inicio y una finalización definida, que utiliza recursos limitados para lograr un objetivo deseado”.¹⁰

Estructura Organizacional.- “El orden en la empresa es un proceso interno y continuado de asignación formal e informal de tareas a las personas, no a la empresa. La asignación formal es lo que se denomina “estructura”, que se define como el sistema resultante del reparto de atribuciones y relaciones entre los puestos y cargos de la empresa.

Justamente esa es la base para generar valor en la contabilidad de una empresa, es decir darle una estructura organizacional coherente, adecuada y de acuerdo a las expectativas que el mercado plantea”.¹¹

7. Metodología.

7.1 Investigación Descriptiva.

Nuestra investigación será bajo el método descriptiva, vamos a realizar un análisis de cómo es el funcionamiento de la empresa, departamentos, características del personal, cargos y funciones, identificar las causas que ocasionan los problemas.

7.2 Método Aplicados.

Observación: mediante la observación permitirá advertir los hechos que se presentan en la empresa.

Inductivo: El razonamiento que, partiendo de casos particulares, como son los problemas organizacionales de “SUELOTEC S.A” se eleva a conocimientos generales.

Información Bibliográfica: Recolección de información, libros, artículos de revistas, material de internet, tesis.

¹⁰ <http://www.eubca.edu.uy/materiales/citado> 3 de octubre 2010.

¹¹ <http://www.scribd.com/doc/2383313/Estructura-Organizacional-Como-Generar-Valor-en-las-Empresas/citado> 4 de octubre 2010.

Las entrevistas serán utilizadas con personal involucrado, y clientes de la empresa.

8. Esquema y Contenido de la Investigación.

INTRODUCCION.

CAPÍTULO I: Generalidades de la Empresa

1.1 Antecedentes

1.1.1 Nacimiento de la Empresa

1.1.2 Ubicación

1.1.3 Logotipo

1.1.4 Área de Servicio y Personal

1.2 Organigrama actual de la Empresa

1.3 Misión

1.4 Visión

1.5 F.O.D.A

1.5.1 Acciones Derivadas del Análisis F.O.D.A

1.6 Objetivos de la Empresa

1.6.1 Objetivo General

1.6.2 Objetivos Específicos

CAPITULO II: Situación de la Empresa

2.1 Estructura Organizacional

2.1.1 Concepto de Organización

2.2 Elementos de la Estructura

2.2.1 División del Trabajo, Especialización

2.2.2 Departamentalización

2.1.3 Cadena de Mando

2.2.4 Amplitud de Control

2.2.5 La Autoridad y la Responsabilidad

2.2.6 Centralización

2.2.7 Descentralización

2.2.8 Organización Mecánica

2.2.9 Organización Orgánica

2.3 Organización actual adoptada por SUELOTEC S.A.

CAPITULO III: Variables Contingentes

3.1 Factores de Contingentes

3.1.1 Estrategia

3.1.2 Tamaño

3.1.3 Tecnología

3.1.4 Ambiente

3.2 Tecnología de comunicación

3.2.1 Motivación y Liderazgo

3.2.2 Comunicación

CAPITULO IV: Gestión en la Empresa

4.1 Equipos en la Organización

4.1.1 Propuestas de Cambio

4.1.2 Departamentalización por Funciones

4.1.3 Organigrama Propuesto

4.1.4 Ventajas y Desventajas del Organigrama Propuesto

4.1.5 Técnicas de Motivación

4.1.6 Comportamiento de Liderazgo

4.1.7 Delegación de Funciones

4.1.8 Manual de Funciones Propuesto

CONCLUSIONES.

RECOMENDACIONES.

BIBLIOGRAFÍA.

9. Cronograma.

N°	ACTIVIDAD	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	APROBACIÓN DEL DISEÑO DE TESIS																								
2	INVESTIGACION BIBLIOGRÁFICA Y OBTENCIÓN DE DATOS																								
3	DESARROLLO DE TESIS																								
4	APROBACIÓN DE LA TESIS																								
5	SUSTENCIÓN DE LA TESIS																								

10. Presupuesto para tesis.

Descripción	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	Justificación
Cartucho de tinta	US\$ 35,00	3	US\$ 105,00	Impresión
Hojas A4 (500)	US\$ 5,00	1	US\$ 5,00	Impresión
Anillado	US\$ 3,00	5	US\$ 15,00	
CD	US\$ 0,80	2	US\$ 1,60	Respaldos
Investigacion	US\$ 0.60	15	US\$ 9,00	Uso de internet
Movilización			US\$ 30,00	Transporte para la investigación
Imprevistos y otros			US\$ 50,00	
Gastos de graduación	US\$ 60,00	2	US\$ 120,00	
TOTAL			US\$ 335,60	

Bibliografía:

- Diccionario de la Real Academia de la lengua española- Vigésima segunda edición (2001), citado 2 de octubre 2010.
- ORTIZ BECERRA Edgar. GUIAS PARA LA ELABORAR DISEÑOS DE INVESTIGACION.- Tipos de Investigacion.2002
- Océano Uno Color. Diccionario Enciclopédico. Edición 1998. citado 2 de Octubre 2010.
- ROJAS REYES Carlos. MORENO AGUILAR Joaquín. LA INVESTIGACION EN LA UNIVERSIDAD. Universidad del Azuay. 2002.
- ROSALES Pablo Vladimir. MODULO DE INVESTIGACIÓN APLICADA A LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. Licenciatura en gestión de la organización. Primera promoción. Cuenca, Ecuador. Septiembre 11 2010.
- **Direcciones internet.**
- <http://definicion.de/disenio/>citado 5 de octubre 2010.
- <http://definicion.de/plan-de-desarrollo/>citado 3 de octubre 2010.
- <http://www.eubca.edu.uy/materiales/>citado 3 de octubre 2010.
- <http://www.scribd.com/doc/2383313/Estructura-Organizacional-Como-Generar-Valor-en-las-Empresas/>citado 4 de octubre 2010.
- http://www.wikilearning.com/monografia/calidad_totaldefinicion_de_la_calidad/11375-3/citado 3 de octubre 2010.
- [http://wikipedia/definicion.de/organización /](http://wikipedia/definicion.de/organización/)citado 5 de octubre 2010.