

**PROPUESTA DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA
CONSTRUCTORA Y DE SERVICIOS DE REMOCIÓN, CARGUE Y
TRANSPORTE DE MATERIALES, UBICADA EN LA CIUDAD DE TULUÁ**

ÁNGELA MARÍA DÍAZ PÉREZ

YAMID MARÍN MARÍN

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ

2013

**PROPUESTA DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA
CONSTRUCTORA Y DE SERVICIOS DE REMOCIÓN, CARGUE Y
TRANSPORTE DE MATERIALES, UBICADA EN LA CIUDAD DE TULUÁ**

ÁNGELA MARÍA DÍAZ PÉREZ

YAMID MARÍN MARÍN

Trabajo de grado para optar al Título de Administrador de Empresas

Director

Mg. Hernán Enrique López Arellano

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ

2013

DEDICATORIA

Dedicamos el resultado de este esfuerzo a nuestros padres por brindarnos la oportunidad de hacer realidad nuestros sueños.

A nuestros familiares y amigos que siempre nos apoyaron en nuestro desarrollo personal y confiaron en nuestra realización profesional.

A todos aquellos que, de una u otra manera, colaboraron en la realización de este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

El más sincero agradecimiento a la Universidad del Valle y a aquellos profesores que nos apoyaron permanentemente, que nos brindaron sus conocimientos y compartieron sus vivencias, dejando en nosotros sentimientos de alegría y cariño, pero sobretodo, muchas enseñanzas y experiencias.

El más grande y especial de todos los agradecimientos a nuestro director de proyecto, Mg. Hernán Enrique López Arellano, quien amablemente nos brindó sus conocimientos, su paciencia y las herramientas necesarias para la elaboración de este trabajo, haciendo posible la culminación de una meta.

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del jurado

Tuluá, junio de 2013

CONTENIDO

RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN	12
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	14
1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.3 JUSTIFICACIÓN	17
1.3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	17
1.3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	18
1.3.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	18
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
2 OBJETIVOS.....	20
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
3 MARCO REFERENCIAL	21
3.1 MARCO CONTEXTUAL	21
3.2 MARCO TEÓRICO	23
3.3 MARCO CONCEPTUAL.....	48
4 DISEÑO METODOLÓGICO	50
4.1 TIPO DE ESTUDIO	50
4.2 MÉTODO	51
4.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	52
4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	54
5 DIAGNÓSTICO	55
5.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	55

5.2	RESUMEN DEL SECTOR.....	56
6	PROYECTO DE EMPRESA.....	61
6.1	MISIÓN	61
6.2	VISIÓN	61
6.3	VALORES	61
7	PLAN ESTRATÉGICO.....	63
8	DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS	66
8.1	CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS	66
8.2	MERCADEO	68
8.2.1	ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO.....	68
8.2.2	ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO	69
8.2.3	ESTRATEGIAS	70
8.2.4	MATRIZ DE ESTRATEGIAS DOFA	71
9	PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL	73
9.1	ORGANIGRAMA	73
9.2	DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS	73
9.2.1	GERENTE GENERAL.....	73
9.2.2	CONTADOR	75
9.2.3	OPERARIO DE MAQUINARIA PESADA	76
9.2.4	MECÁNICO.....	77
10	PLAN DE EJECUCIÓN Y ACCIONES DE MEJORA	78
11	PRESUPUESTO	79
12	CONCLUSIONES	82
13	RECOMENDACIONES	84
14	BIBLIOGRAFÍA.....	85

LISTA DE TABLAS

TABLA 1.	DIFERENCIAS ENTRE EDIFICACIONES Y OBRAS CIVILES	57
TABLA 2.	PLAN OPERATIVO O DE ACCIÓN	65
TABLA 3.	MATRIZ DE ESTRATEGIAS DOFA	71
TABLA 4.	PLAN DE EJECUCIÓN Y ACCIONES DE MEJORA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	78
TABLA 5.1	SALARIOS MENSUALES Y APORTES A CARGO DEL EMPLEADO	79
TABLA 5.2	APORTES A CARGO DEL EMPLEADOR	80
TABLA 5.3	SALARIOS MENSUALES Y PROYECCIÓN A JUNIO DE 2014	81

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. ORGANIGRAMA

74

RESUMEN

El objetivo de este documento es el diseño de la estructura organizacional de la empresa Heber Marín Fernández e Hijos, con el fin de facilitar el conocimiento de la empresa desde el punto de vista estructural y ayudar a orientar a sus colaboradores para que conozcan la operación de la empresa en la que trabajan, facilitar los procesos internos, la organización de la gestión humana, la identificación de las capacidades humanas, las actitudes y el fomento de la responsabilidad y la calidad del trabajo para hacer de esta una empresa competitiva.

ABSTRACT

The aim of this document is the design of the organizational structure of Heber Marín Fernández e Hijos INC. with the purpose of facilitating the knowledge of the company from the structural point of view and help guide its collaborators so that they know the company operation in which they work, facilitating internal processes, organizing the human management, identifying human skills, attitudes and encouraging responsibility and quality of work so that we make of this a competitive company.

INTRODUCCIÓN

Al examinar el desempeño de una empresa como la suma de sus partes, es recurrente encontrar que una deficiente, obsoleta (o incluso ausente) estructura organizacional es la fuente de fallas y errores de procedimiento. Esto se debe, principalmente, a la resistencia que en ocasiones las empresas asumen ante los cambios del entorno y de sí mismas, y a no comprender que es la estructura organizacional el factor clave que determina el funcionamiento y desarrollo de la organización.

Heber Marín Fernández e Hijos, empresa constructora y de servicios de remoción, cargue y transporte de materiales, ubicada en la ciudad de Tuluá; en su interés de posicionarse, crecer y proporcionar a todos sus clientes paquetes de servicios que cumplan las expectativas, mejorando las actividades que limitan el éxito y aprovechando aquellas actividades que están siendo bien desarrolladas y aprovechando correctamente su capital humano, se ha presentado como una oportunidad para que dos estudiantes del programa académico de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, sede Tuluá, realicen sobre ella la puesta en práctica de los conocimientos teóricos adquiridos en el transcurso de su formación profesional, para así contribuir con la mejora de las insuficiencias presentadas en la empresa.

Para ello, el presente documento tiene por objetivo presentar una propuesta de un diseño organizacional, partiendo del análisis de la situación actual tanto de la organización como del sector, encontrando así la base para una estructura óptima, enfatizando en las funciones de los trabajadores e incluyendo el desarrollo de un plan estratégico que permita a la empresa alcanzar el grado de consolidación que le asegure un status de competitividad en el mercado.

En los capítulos siguientes se describirán las características del sector y de la misma empresa, los servicios que está ofrece y las funciones de los empleados para la correcta prestación de estos servicios y la distribución de los recursos financieros de la empresa en la ejecución de la mencionada propuesta.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El presente trabajo surge de una necesidad no satisfecha al interior de la empresa constructora *Heber Marín Fernández E Hijos*, empresa de carácter familiar especializada en movimientos de tierra, excavaciones, transporte de materiales y proyectos de infraestructura dentro del sector de la construcción.

Actualmente, esta empresa opera sin seguir un diseño organizacional adecuado, dependiendo principalmente de la intuición y experiencia de su propietario, sin políticas ni lineamientos concretos. No están delimitadas las funciones y responsabilidades de quienes laboran en esta empresa. Así también, se presenta dualidad en la órdenes y en ocasiones se pierde el sentido y la dirección de estas.

Además de las dificultades mencionadas en el párrafo anterior, la empresa tampoco cuenta con una división administrativa adecuada que permita la especialización de las labores, esto incluye la no existencia de un esquema de gestión financiera que refleje la verdadera rentabilidad de la empresa. Esto se ha reflejado de manera negativa para la empresa en el hecho de que para ella sólo existe el *statu quo* y no se han realizado proyectos de consolidación y expansión.

Por esta razón, el presente trabajo se presenta como una investigación profesional con el objetivo de proponer un diseño organizacional adecuado a las necesidades de la empresa y del entorno en el cual se desempeña.

1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Al interior de la empresa no se ha realizado hasta el momento ningún estudio o investigación que abarque posibles soluciones a la situación problemática.

De igual manera, dentro de las bases de datos de las diferentes academias que ha sido posible consultar, existen investigaciones que abordan situaciones problema, de diferentes empresas, similares a la que se tratará en la presente investigación. Una de ellas, presentada como trabajo de grado en el año 2011 en la Universidad del Valle, sede Tuluá, titulada *Diseño de una propuesta de reestructuración organizacional adecuada para la constructora Anclaje y Reparaciones Estructurales (ARE & CIA LTDA.) ubicada en la ciudad de Tuluá*¹. En este estudio las estudiantes propusieron un rediseño organizacional, en el cual, se crearon nuevos cargos, con sus perfiles, funciones y manuales de procedimientos, la forma y características de sistemas de control administrativo, así como la distribución del poder al interior de una empresa constructora en la ciudad de Tuluá.

Además de esta, dos investigaciones que guardan mayor relevancia con la presente investigación y que también se encuentran en la base de datos de la Universidad del Valle se titulan *Formulación del direccionamiento estratégico de la cooperativa “Vida Salud” de la ciudad de Tuluá*² y *Plan de negocio para la formalización y desarrollo de la empresa “Las Delicias del Champiñón y el Antipasto” en el municipio*

¹ SALAZAR, Diana Milena y BUITRAGO, Yuly Andrea. *Diseño de una propuesta de reestructuración organizacional adecuada para la constructora Anclaje y Reparaciones Estructurales (ARE & CIA LTDA.) ubicada en la ciudad de Tuluá*. Trabajo de grado Administrador de Empresas. Tuluá, Valle del Cauca: Universidad del Valle, sede Tuluá. Facultad de Ciencias de la Administración. Programa académico de Administración de Empresas, 2011. Formato CD-ROM.

² QUINTERO, Lina Katherine y VELÁSQUEZ, Lina Andrea. *Formulación del direccionamiento estratégico de la cooperativa “Vida Salud” de la ciudad de Tuluá*. Trabajo de grado Administrador de Empresas. Tuluá, Valle del Cauca: Universidad del Valle, sede Tuluá. Facultad de Ciencias de la Administración. Programa académico de Administración de Empresas, 2003. Formato CD-ROM.

*de Tuluá, Valle del Cauca 2005 – 2010*³. Estas tesis, a pesar de que no se refieren directamente a empresas relacionadas con el sector de la construcción, abarcan los aspectos teóricos de diseñar e implementar una estructura organizacional adecuada a los intereses misionales de sus respectivas empresas. Por esta razón, se tomarán algunos de sus conceptos como referencia obligada para el diseño y ejecución del diseño organizacional para la empresa *Heber Marín Fernández e Hijos*.

³ CÁRDENAS, Jorge Andrés y GONZÁLES, Lady Jennifer. *Plan de negocio para la formalización y desarrollo de la empresa Las Delicias del Champiñón y el Antipasto, en el municipio de Tuluá, Valle del Cauca 2005 – 2010*. Trabajo de grado Administrador de Empresas. Tuluá, Valle del Cauca: Universidad del Valle, sede Tuluá. Facultad de Ciencias de la Administración. Programa académico de Administración de Empresas, 2003. Formato CD-ROM.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En el campo de la construcción, las obras civiles y los proyectos de infraestructura, al igual que en cualquier otro campo empresarial, el correcto desempeño del objeto social de una empresa depende del funcionamiento articulado de las partes que la componen. Actualmente, esta empresa opera sin seguir un diseño organizacional adecuado, dependiendo principalmente de la intuición y experiencia de su propietario, sin políticas ni lineamientos concretos. No están delimitadas las funciones y responsabilidades de quienes laboran en esta empresa. Así también, se presenta dualidad en la órdenes y en ocasiones se pierde el sentido y la dirección de estas. Esta investigación se justifica por la necesidad de esta empresa en aplicar conocimientos administrativos a su funcionamiento, organizar y especializar las funciones, organizar los procesos internos y darle una visión más empresarial.

1.3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Desde la perspectiva teórica, el presente trabajo se fundamenta en el hecho de que se puede afirmar que una buena parte de los resultados no efectivos de una empresa se deben a su inadecuada estructura organizacional. En ocasiones, las estructuras organizacionales son obsoletas pues han recibido pocas modificaciones, o son estáticas, a pesar de los cambios que han ocurrido en los diferentes entornos, que junto con la creciente crisis generalizada demandan nuevos retos ante la sociedad, las organizaciones y los mismos responsables de ellas. Si se considera que el cumplimiento del objeto misional de una empresa depende de su eficaz y eficiente gestión y esta, a su vez, de una adecuada estructura organizacional, por lo cual la presente propuesta presentará una metodología que permita establecer inicialmente un diagnóstico de la situación actual en la organización, basándose en un diseño ideal de estructura organizacional, que pueda servir, además, como una guía para definir los cambios necesarios para llegar a la estructura óptima.

1.3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Esta investigación se puede justificar desde un punto de vista práctico, ya que propone un curso de acción al problema planteado, basado en los conocimientos académicos y profesionales recopilados tanto en el transcurso de la formación profesional como en la consulta de fuentes adicionales. Además, permitirá sentar las bases para otras investigaciones y estudios al interior de la organización que surjan partiendo de la situación problema aquí tratada.

1.3.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El presente trabajo busca contribuir al conocimiento, tanto de los investigadores como de la organización misma, mediante la generación de propuestas que ayuden a solucionar las dificultades que al interior de esta última se puedan estar presentando. De esta manera, y de acuerdo a la información hallada referente a este tipo de organizaciones y a la teoría administrativa que le enmarca, con este estudio se busca identificar problemas, plantear objetivos y proponer un plan de acción, en ámbitos no técnicos ni financieros, en la solución del problema de investigación y que se refiere directamente al concepto de diseño organizacional.

Así también, y como se argumenta en el artículo 90 del acuerdo No. 009 (reglamento de la Universidad del Valle) *“en todos los programas académicos de la Universidad del Valle, se exigirá como requisito parcial para la obtención del título, un Trabajo de Grado, el cual podrá tener diferentes modalidades: Monografía, proyecto, pasantía, práctica, ensayo, traducción u otras aprobadas por el Consejo Académico. Cada modalidad dependerá de los objetivos del programa académico, del perfil profesional del egresado, del nivel de exigencia que el programa académico defina para esta asignatura y de los intereses del estudiante.”* De esta manera se cumplirá con los requerimientos académicos que deben complementar la presente justificación.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál sería el tipo de diseño organizacional más adecuado para una empresa especializada en movimientos de tierra, excavaciones, transporte de materiales y proyectos de infraestructura dentro del sector de la construcción ubicada en la ciudad de Tuluá, Valle del Cauca?

1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las características, el diagnóstico interno, el proyecto de empresa y la historia de la compañía?
- ¿Cuál sería el diseño organizacional pertinente para la empresa Heber Marín Fernández e Hijos?
- ¿Cuál es el plan de ejecución y las acciones de mejora para llevar a cabo la propuesta de diseño organizacional?
- ¿Cuáles son los costos y gastos administrativos en que se incurrirán en la puesta en marcha de la estructura organizacional?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer una estructura organizacional para la empresa *Heber Marín Fernández e Hijos*, dedicada a movimientos de tierra, excavaciones, transporte de materiales y proyectos de infraestructura dentro del sector de la construcción ubicada en la ciudad de Tuluá, Valle del Cauca.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Elaborar un diagnóstico organizacional con el fin de describir las características actuales de la empresa.
2. Proponer una estructura organizacional que sea pertinente para el funcionamiento de la empresa.
3. Elaborar un plan de ejecución y acciones de mejora para la implementación de la estructura organizacional.
4. Elaborar un presupuesto.

3 MARCO REFERENCIAL

3.1 MARCO CONTEXTUAL

El presente proyecto estará enmarcado contextualmente en el sector de la construcción colombiana. De este sector se obtienen los principales indicadores de desempeño provenientes de fuentes que se encargan de realizar los seguimientos correspondientes como la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL) y el Departamento Nacional de Estadística (DANE) para conocer si se ofrecen condiciones de crecimiento y demanda favorables a los intereses de la empresa.

De hecho, a finales del mes de mayo de 2011, CAMACOL hizo un balance del sector de los indicadores líderes de la actividad constructora, el cual muestra comportamientos positivos especialmente en el segmento de la vivienda de interés social. La cifra más relevante dentro de este sector se caracteriza por el inicio de la adecuación de terrenos, arquitectura y construcción de cerca de 47.000 viviendas, lo cual implica un crecimiento del 10% con respecto a lo observado un año atrás. CAMACOL destaca las disposiciones del Gobierno Nacional para dinamizar la construcción de vivienda que contempla el Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014.

Se destaca también el aumento de los subsidios familiares de vivienda aplicables a proyectos de renovación urbana, así como la propuesta de una nueva fuente de recursos para continuar ofreciendo el subsidio a la tasa de interés y la promoción al desarrollo de proyectos de interés social mediante esquemas de arrendamiento puro o con opción de compra. Para este fin, se otorgaron las licencias de construcción para 11,3 millones de metros cuadrados para vivienda, esto es 4,3 millones de metros cuadrados más que lo registrado un año atrás.

Por el lado de la oferta, las iniciativas adoptadas se orientaron a la agilización de la habilitación de suelo urbanizable; al impulso de los proyectos de renovación urbana y se crearon incentivos para entidades que asignen créditos a la población informal.

Entre agosto de 2010 y marzo de 2011 se iniciaron 90.740 nuevas unidades nivel (proyectos de vivienda unifamiliar caracterizada como *de interés social*) al que corresponde un aumento del 19% con respecto al mismo período del año anterior. En este lapso, el segmento que mayor crecimiento ha registrado es el de vivienda social, donde se inició la construcción de 43.761 unidades, lo que significa un crecimiento anual del 30%.

Según el DANE, entre agosto de 2010 y marzo de 2011 se licenciaron 11,3 millones de metros cuadrados para vivienda, esto es 4,3 millones de metros cuadrados más que lo registrado un año atrás. Por segmentos, las cifras mostraron un repunte tanto para VIS como para No VIS, con crecimientos de 68% y 60% respectivamente⁴.

A nivel departamental, las licencias de construcción aprobadas en el departamento del Valle del Cauca en junio de 2010 alcanzaron los 214.199 metros cuadrados, un 77,4% más de lo registrado en diciembre de 2009, cuando fueron 120.709 metros cuadrados, y un 116% más que en junio del año pasado (98.908 metros cuadrados), representando esto un comportamiento ascendente respecto a los periodos pasados, especialmente luego de que entrara en vigencia la política de subsidios de cobertura a la tasa de interés⁵.

⁴ CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN, *Política de Vivienda del PND es novedosa y adecuada: Presidente de CAMACOL*. Internet: (<http://camacol.co/noticias/política-de-vivienda-del-pndc-es-novedosa-y-adecuada>)-presidente-de-camacol)

⁵ CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN, "Boletín Económico". Internet: (http://www.camacolvalle.org.co/Boletin_economico01.php)

3.2 MARCO TEÓRICO⁶

Las organizaciones son un medio para alcanzar un fin. Esto significa que la meta de la organización tiene que ser definida por alguien y además, este alguien debe ser quien elabore los planes para alcanzarla.

Las organizaciones son importantes porque producen bienes y servicios de forma eficiente, facilitan la innovación, se adaptan e influyen al cambiante ambiente externo, crean valor para los dueños, clientes y empleados; confronta los desafíos éticos, motivacionales y la coordinación de los trabajadores. Las organizaciones tienen que competir para dar los mejores precios, razón por la cual tienen que innovar para mantenerse en el mercado. La teoría de la organización es para analizar a las empresas de manera profunda con base a patrones y regularidades ya existentes.

Los primeros autores sobre administración buscaban el mejor camino para definir una serie de principios que les permitiese crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol, fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización están regidos por una serie de reglas y reglamentos racionales.

Weber (1905) señaló que cuando las organizaciones se han desarrollado plenamente, se caracterizan por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la

⁶ NUÑEZ, José Francisco. *Estructura Organizacional para la Empresa Mediana Fabricante de Estructuras Metálicas*. Ciudad de México (México): Universidad Nacional Autónoma de México. 2004. 98 páginas.

rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización. Weber lo llamó burocracia⁷.

Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho.

Para Taylor (1911) lo primordial era desarrollar una ciencia del trabajo y una administración científica, haciendo especial énfasis en la ejecución de las tareas y buscando ante todo racionalizar el trabajo en el ámbito operacional a partir de los siguientes principios:

- *Organización científica del trabajo*: Este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para reemplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas.
- *Selección y entrenamiento del trabajador*: La idea es ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador. Cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.
- *Cooperación entre directivos y operarios*: Los intereses del obrero deben ser los mismos del empleador. Para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo.
- *Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo*: Los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental,

⁷ WEBER, Max. *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo*. München (Alemania): Dover Publications. 2003. 320 páginas.

y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y mayor eficiencia⁸.

Así mismo, Fayol (1916) describe la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, en la base de la sistematización del comportamiento gerencial. Fayol establece catorce principios de la administración, divide las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

- *Funciones técnicas*, relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- *Funciones comerciales*, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- *Funciones financieras*, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- *Funciones de seguridad*, relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- *Funciones contables*, relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
- *Funciones administrativas*, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Argumenta Fayol que ninguna de las cinco funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: *Planear* (visualizar el futuro y trazar el programa de acción), *organizar* (construir tanto el organismo material como el social de la empresa), *dirigir*

⁸ TAYLOR, Frederick. *Principios de Administración Científica*. New York (Estados Unidos): WW Norton. 1981. 144 páginas.

(guiar y orientar al personal), *coordinar* (armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos) y *controlar* (verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas).

Para Fayol, las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones esenciales. Es necesario no confundirlas con la dirección, porque dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales; la administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección.

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios; Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. Tales principios, por lo tanto, son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar⁹.

A mediados de los años sesenta, Joan Woodward (1965) y sus colegas arrojaron que la tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto su estructura como su éxito. El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas textiles británicas en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas: producción unitaria y de partidas pequeñas, producción de partidas grandes (en masa) y producción en procesos.

La producción unitaria se refiere a la producción de artículos individuales, producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente. La tecnología usada para la producción unitaria es la menos compleja porque los artículos son producidos, en gran medida, por artesanos individuales. La producción de partidas pequeñas se refiere a productos hechos en cantidades pequeñas en etapas

⁹ FAYOL, Henri. *Evaluaciones Críticas en Administración y Negocios*. Newcastle (Inglaterra): Routledge. 2002. 920 páginas.

independientes, tal como las partes de máquinas que más adelante se ensamblarán. La producción de partidas grandes y en masa se refiere a productos fabricados en gran cantidad, en ocasiones en líneas de ensamble (como los chips, de las computadoras). La producción en proceso se refiere a la producción de materiales que se venden por peso volumen, como las sustancias químicas o las drogas. Estos materiales suelen ser producidos con equipo sumamente complejo que trabaja en forma continua.

Los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones generales. La primera de ellas mostró que cuanto más compleja es la tecnología, mayor es la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren más supervisión y coordinación.

Una segunda conclusión es que, para los gerentes de primer nivel, la carga administrativa aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la producción en masa a la de procesos. Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas con producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable. Por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamble que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente.

Finalmente, la tercera y última conclusión mostró que conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas. Asimismo, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además los dos generan más papeleo.

Los estudios fueron prueba de la influencia de la tecnología en la estructura organizacional. Otras investigaciones han sugerido que el impacto de la tecnología

en la estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas (que las empresas estudiadas por Woodward tendían a ser). En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización¹⁰.

Debido a la complejidad y los requerimientos de las sociedades modernas, se ha impulsado un vigoroso desarrollo de la administración científica para atender las necesidades técnicas de las organizaciones. Las teorías más actuales (última década del siglo XX y lo que va corrido del presente) manifiestan que el diseño de la estructura es una actividad extremadamente compleja. No se trata de una función ocasional, sino más bien de una labor permanente que implica el continuo ajuste entre los componentes estructurales y los requerimientos de eficiencia y eficacia inevitables en cualquier organización que esté abierta a las necesidades de los clientes.

A pesar de su carácter cotidiano, llevar el diseño de una estructura organizacional a la práctica empresarial no es sencillo. Don Hellriegel (1998) señala que *la responsabilidad de los gerentes de alcanzar niveles altos de productividad y rentabilidad ha puesto en relevancia su papel como asignadores de recursos y sin embargo, los cambios en los mercados han conllevado distanciamientos enormes con respecto a las operaciones diarias de las organizaciones, que obligarían a realizar ajustes en las estructuras organizacionales*¹¹. Generalmente suele ocurrir que son los cambios bruscos en el estado de las cosas (disminuciones de ventas o utilidades, reducciones de personal e incluso cierre de sucursales, entre otras) los que motivan a los gerentes a identificar y resolver problemas relativos a la estructura.

¹⁰ WOODWARD, Joan. *Organización Industrial: Comportamiento y Control*. Oxford (Inglaterra): Oxford University Press. 1970. 262 páginas.

¹¹ HELLRIEGEL, Don. JACKSON, Susan E. *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. Houston (Estados Unidos): Cengage Learning Editors. 1998. 592 páginas.

La estructura organizacional juega el papel primordial, involucrando el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores materiales y funciones con vista a la consecución de objetivos. El proceso de *organizar* (disponer las partes de un todo de forma tal que funcionen con la cohesión suficiente para lograr un propósito) se destaca dentro de la teoría administrativa dirigida al diseño organizacional y es precisamente de donde surge el término *organización*.

Autores como Stephen Robbins y Henry Mintzberg se destacan como los principales exponentes de la teoría administrativa direccionada al diseño organizacional en los últimos años. Robbins afirma que la organización, considerada como estructura organizacional, define *cómo se dividen, agrupan y cómo se coordinan formalmente las tareas en los puestos de trabajo*. Robbins plantea la estructura organizacional como *la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización*. Para ello, es fundamental que la estructura organizacional se valga de seis elementos que permitan planear el cómo disponer de los recursos humanos y materiales dentro de dicha estructura.

- La *división de la mano de obra*, la cual es el grado hasta el cual se han subdividido las tareas en puestos separados dentro de la organización.
- La *departamentalización*, que es organizar la mano de obra en razón de la función, tarea, producto, clientes, entre otras, de una organización.
- La *cadena de mando*, que es la línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el eslabón más bajo.
- El *tramo de control*, que es la subordinación que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente, es decir, la capacidad de escoger los objetivos apropiados y el interés por dirigir la atención hacia los aspectos internos de la organización, con el fin de asegurar la optimización en el uso de los recursos disponibles.

- La *centralización y descentralización*, la primera entendida como el grado de la toma de decisiones concentrado en un único punto de la organización, mientras que la segunda se define como la toma de decisiones delegada a empleados de nivel más bajo.
- La *formalización*, como el grado en que los puestos dentro de una organización se hallan estandarizados.

En un contexto más común, la *especialización del trabajo* no es más que definir para qué está apto cada persona dentro de la organización, colocándolo en el nivel indicado y bajo la supervisión indicada, con el fin de que se sienta identificado con su labor. La *departamentalización* es la sectorización de las actividades de la empresa según las funciones que esa misma especialización del trabajo permite definir. Lo que se busca con la departamentalización es crear estructuras pequeñas que al tener mayor flexibilidad de acción rindan respuestas satisfactorias. Por su parte, la *cadena de mando* aparece como la secuencia de una jefatura mayor que toma directrices generales para la operatividad de la organización. Esta secuencia es importante porque permite empalmar los objetivos de la organización con los alcances de la producción, involucrando a cada miembro y comprometiéndolo con metas preestablecidas de rendimiento. En cuanto a la *centralización y descentralización*, son dos estilos de gerenciar las decisiones, por un lado las que se emiten en un solo cuadro directivo y por otro, las que obedecen a criterios de responsabilidad delegada, en donde los funcionarios medios tienen libertad de acción en algunos objetivos del proceso. La *formalización*, viéndose desde una perspectiva de criterios rígidos de dirección, ha de entenderse como la prevalencia de normas fijas en los cargos de una organización. Esto hace que el trabajador se vea sujeto a un requerimiento mínimo de su capacidad y mantenga una aparente inercia laboral que le evita tomar alternativas que pudieran mejorar las condiciones de productividad y servicio de una empresa.

Robbins también afirma que ningún tema de la gerencia ha sufrido tantos cambios en los últimos años como el de la organización y la estructura organizacional, debido

a que los enfoques tradicionales hacia las organizaciones están siendo cuestionados y reevaluados conforme los gerentes buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de sus empleados, buscando aumentar la eficiencia dentro de la organización, pero que al mismo tiempo tengan la flexibilidad necesaria para adaptarse al mundo dinámico.

En este sentido, se percibe un conflicto en el seno de las organizaciones latinoamericanas, acostumbradas por muchos años a una economía cerrada y a un estilo de organización individualista, ya que incluso la mayoría de las grandes organizaciones (ni hablar de las pequeñas y medianas empresas) parten de una concepción familiar que prevalece sobre los principios primordiales de la gerencia y el diseño organizacional. Se puede observar que poseen una tendencia hacia los diseños estructurales rígidos, mecánicos e inflexibles, que ha traído como consecuencia una brecha en el crecimiento y desarrollo industrial de esta región con la de otras partes del mundo, donde se ha aprovechado mejor la misma dinámica de la globalización como fuente de oportunidades para la innovación y la agregación de valor.

Robbins aporta la descripción los siguientes enfoques de estructura como posibles para una organización:

- a. *Estructura funcional:* Las actividades se reúnen por funciones comunes desde la base hasta la cima de la organización, se separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final. Es la forma más común de estructura que se puede observar en organizaciones tradicionales.

Esta estructura es estable y la tecnología tiende a la rutina, los departamentos funcionan con baja relación de interdependencia entre ellos. Los objetivos de la organización se refieren a la eficiencia interna y a la especialización técnica y, lógicamente, las funciones están bien definidas y los empleados están comprometidos a alcanzar las metas operativas de sus

departamentos funcionales. La autoridad formal y la influencia están en manos de los altos ejecutivos de los departamentos funcionales.

Una ventaja de esta estructura es que promueve la economía de escala dentro de las funciones. Promueve un desarrollo profundo de las habilidades de los empleados, quienes estarán más capacitados para resolver problemas de su área funcional. La estructura funcional es la mejor para las organizaciones pequeñas a medianas cuando producen uno o unos cuantos productos.

La debilidad principal de la estructura funcional es una respuesta lenta a los cambios ambientales que requieren coordinación de los departamentos, las decisiones se apilan y los altos ejecutivos no reaccionan con rapidez, la innovación es lenta y cada empleado tiene una visión limitada de las metas globales.

- b. *Estructura lineal:* Esta forma de estructura se conoce también como estructura simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas en las que se presenta este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Debido a su forma, la estructura lineal es rápida, flexible, de mantenimiento a bajo costo, además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil, por lo que se puede dar respuesta inmediata a los clientes, los cuales generalmente son tratados de manera directa y de forma personalizada. Aun así, presenta desventajas en el ámbito de la especialización, ya que se hace más complicado conseguir una persona que esté totalmente capacitada en todas las áreas de la organización y que a su vez conozca cómo se realizan todas las actividades para desempeñarse como gerente de la misma, lo que hace que no se invierta tiempo en las directrices estratégicas.

Como la autoridad está centrada en una sola persona, esta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario.

- c. *Estructura divisional*: Esta forma de estructura es llamada también *estructura de producto* o *unidades de negocios estratégicos*. Con esta estructura las divisiones se pueden organizar de acuerdo con productos, servicios, grupos de productos, grandes proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades. La característica distintiva de esta estructura es que el agrupamiento se basa en los productos de la organización, más que en las funciones.

La estructura divisional promueve flexibilidad y cambio, porque cada unidad es más pequeña y puede adaptarse a las necesidades de su ambiente, descentraliza la toma de decisiones, ya que las líneas de autoridad convergen en un nivel más bajo en la jerarquía. Esta forma de estructura es excelente para lograr la coordinación entre las actividades funcionales, es apropiada cuando el ambiente es incierto, la tecnología es no rutinaria e interdependiente entre los departamentos y los objetivos son la efectividad interna y la adaptación. El gran tamaño también se ha adaptado con la estructura divisional, en donde se subdividen en una serie de organizaciones más pequeñas para lograr mejor control y coordinación.

Esta estructura está bien equipada para el cambio rápido en un ambiente inestable y proporciona una alta visibilidad del producto y la coordinación entre funciones es excelente. La estructura divisional funciona mejor en organizaciones que tienen productos o servicios múltiples y suficiente personal para atender diferentes unidades funcionales separadas. Cada división es suficientemente pequeña como para actuar con rapidez y poder reaccionar con presteza a los cambios en el mercado.

Una desventaja de esta estructura es que la organización pierde las economías de escala y las líneas de productos están separadas, por lo tanto, su coordinación puede ser difícil. Hay que recordar constantemente que trabajan para la misma coordinación.

- d. *Estructura híbrida*: La estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que atiende al mismo tiempo criterios de productos y función, o producto y geografía. Un criterio estructural que combina características de ambos recibe el nombre de *estructura híbrida*. Tiende a utilizarse en un ambiente incierto, las tecnologías pueden ser rutinarias o no rutinarias y hay interdependencia entre las funciones y los departamentos de producto. El tamaño es grande, la organización tiene objetivos de satisfacción del cliente y de innovación, así como de eficiencia respecto de sus departamentos funcionales.

Una fortaleza importante de la estructura es que permite que la organización persiga la adaptabilidad y eficacia dentro de las divisiones de productos, al mismo tiempo que en la eficiencia de los departamentos funcionales, también proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos. Una debilidad de esta estructura son los costos administrativos indirectos que pueden incrementar a medida que crece el personal de las oficinas centrales, entonces las decisiones se centralizan más y las divisiones de producto pierden su capacidad de responder rápidamente a los cambios de mercado.

- e. *Estructura matricial*: Es otra forma de enfocarse en resultados múltiples, la estructura matricial es la respuesta cuando las organizaciones encuentran que ni la funcional, divisional o híbrida, combinadas con los mecanismos de enlace horizontal, funcionarán adecuadamente. En esta estructura surge una agrupación por proyectos temporales, donde se conforman equipos de trabajo multidisciplinarios de diferentes áreas de la organización, todos con

un objetivo en común. La matriz es una forma fuerte de enlace horizontal, la característica distintiva de la organización matricial es dos tipos de estructuras diferentes se implantan al mismo tiempo, en ésta algunos empleados tienen dos jefes.

Para la mayor parte de los ejecutivos es difícil trabajar dentro de una estructura matricial, ya que requiere un conjunto nuevo de habilidades en comparación con las que se necesitan en una estructura con una sola autoridad.

Las variables que forman parte del diseño organizacional pueden ser clasificadas en dos grandes grupos: Las estructurales que responden a aspectos internos de la organización; y las contextuales, que corresponden a elementos del entorno.

- a. *Variables estructurales:* Las variables estructurales tienen alto impacto al momento de generar estructuras organizacionales. Estas variables se explican detenidamente a continuación:
 - i. *Formalización:* Se refiere a la estandarización de los procesos que se llevan a cabo y la cantidad de documentación escrita en la organización que refleja estos estándares como manuales de organización, descripción de cargos, normas y procedimientos, reglamentos, políticas, etc. Mientras más grande es una organización más formalizada debe estar.
 - ii. *Especialización:* Tiene que ver con la cantidad de personal especializado en áreas específicas que existan dentro de la organización realizando trabajos profesionales y técnicos. A medida que la organización crece debe contar con más personal especializado.
 - iii. *Jerarquía:* Son las escalas, estratos o niveles de autoridad que existen en la organización. A medida que se asciende en escala jerárquica, aumenta la autoridad de quien desempeña el cargo.
 - iv. *Estandarización:* Se refiere a la uniformidad y consistencia de los procedimientos que los empleados deben seguir en el desempeño de sus

labores diarias, los manuales de procedimientos, las descripciones de funciones, los instructivos y los reglamentos sirven para estandarizar los aspectos rutinarios del trabajo. Para organizaciones más grandes y más formalizadas, se debe tener una alta estandarización.

- v. *Complejidad*: Cuanto mayor es la cantidad de ocupaciones diferentes en una organización que requieren conocimientos y habilidades especiales, mayores son los niveles entre la alta gerencia y los niveles operativos. Se puede afirmar entonces que la organización es más compleja, término que se refleja en organizaciones grandes.
- vi. *Centralización*: Guarda relación con el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Se suele decir que si la alta dirección toma las decisiones clave de la organización con pocas o ninguna aportación del personal de niveles bajos, entonces la organización es centralizada.

Por otra parte, cuantas más aportaciones realice el personal pertenecientes a los niveles bajos, o de hecho se les otorgue libertad para tomar decisiones, tanto más descentralizada estará. Las grandes organizaciones buscan ser descentralizadas para aliviar el exceso de trabajo en la alta gerencia, aunque esto no suele ser algo sencillo puesto que para ello se requiere de altos niveles de formalización, estandarización y mucha capacitación al personal responsable de la toma de decisiones.

- vii. *Profesionalismo*: Es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. Se considera alto cuando los empleados requieren largos períodos de capacitación para ocupar puestos en la organización. Cuando una organización es más grande, requiere de mayores niveles de profesionalismo.
- viii. *Proporciones de personal*: Se refiere a la dedicación de gente a varias funciones y departamentos. La proporción de personal se mide dividiendo

el número de empleados de una clasificación entre el total de empleados de la organización.

Para generar una adecuada estructura organizacional se requiere, luego de haber establecido las variables de diseño, adoptar el enfoque de estructura más adecuado que permita a la organización no sólo adaptarse a las necesidades del cliente, sino también generar un ambiente interno donde los procesos y la información fluyan diariamente de manera adecuada e incluso agradable pues parte de ello influirá también en el clima organizacional de la misma¹².

Por su parte, Henry Mintzberg (1979) señala que las formas simples de estructuras corresponden a una estructura basada en la jerarquía y la burocracia la cual aplica muy bien cuando hay procesos técnicos y administrativos con tendencia a burocratizar las tareas y comportamientos. Las formas complejas clásicas surgen como resolución a los problemas de las estructuras de formas simples, de este tipo de organización se derivan otras formas complejas nuevas siendo éstas más adaptables a los entornos cambiantes y complejos de hoy en día. A continuación se explicarán las formas organizativas más relevantes propuestas por Mintzberg:

- a. *Modelo lineal o estructura simple*: Mintzberg señala que la estructura simple no tiene un plan de elaboración, es orgánica (se caracteriza por relaciones abiertas e informales). Este modelo calificado como modelo lineal, se basa en autoridad y jerarquía, con tendencia hacia una mayor burocratización en los flujos de trabajo. Toda organización nueva adopta la estructura simple aún sin saberlo, pero una vez ya pasada esta etapa no siempre evolucionan, pues no se planifica. Mintzberg enseña que en una estructura simple no se distinguen fácilmente los distintos niveles de autoridad, la toma de decisiones y la formulación de estrategias que corren a cargo del director general.

¹² ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. Ciudad de México (México): Prentice Hall. 1996. 508 páginas.

Respecto a que la cultura sea única y dominante, la centralización puede tomarse como una buena ventaja y también puede ser un grave problema ya que puede prestarse a abusos por parte del director que es la única autoridad, considerando que este no puede manejar todos los problemas estratégicos y de operaciones.

Los modelos estructurales tradicionales, simples o unitarios se basan en el uso de la jerarquía y burocracia, dando lugar a formas estructurales altas por la sucesión de niveles jerárquicos. En principio, favorecen la generación de economías de escala y la aplicación de los principios de la división del trabajo y la especialización, unido a la tendencia a la formalización de las tareas y comportamientos, así como hacia la centralización.

Las principales características de este modelo se pueden resumir así:

- i. *Mecanismo de coordinación:* Supervisión directa.
- ii. *Parte fundamental de la organización:* Ápice estratégico o alta dirección.
- iii. *Principales parámetros de diseño:* Centralización y estructura orgánica no formalizada.
- iv. *Factores de contingencia:* Joven, pequeña, sistema técnico poco sofisticado, entorno sencillo y relativamente dinámico. El poder está concentrado en la alta dirección y suele estar relacionado con la propiedad.
- v. La *cultura* emana de la propiedad que ostenta el poder y será dominante y única.
- vi. La *estructura organizacional* que acompaña a este modelo está compuesta principalmente por el ápice estratégico o alta dirección y el núcleo operativo. La línea media, si existe, es muy reducida, lo mismo que el staff y la tecnoestructura, dado que es frecuente recurrir al *consulting* externo.

- vii. La *división del trabajo* y la *especialización horizontal* son mínimas ya que los trabajadores van a realizar aquellas tareas para las que son requeridos en cada momento. En cambio, la *especialización vertical* es elevada (poco grado de control sobre el puesto de trabajo).
- viii. El recurso a la preparación y el adoctrinamiento no suele ser intenso.
- ix. No existen estandarización ni formalización del comportamiento.
- x. La agrupación de las unidades recurre principalmente al criterio funcional, siendo el tamaño de las unidades elevado.
- xi. El alcance del control es absoluto, es el director el que controla al resto de los participantes, por lo que se trata de una estructura plana con un único nivel de jerarquía.
- xii. Los sistemas de planificación y control están poco desarrollados y el recurso a los mecanismos de enlace es escaso.
- xiii. Se trata de una estructura fuertemente centralizada.

La estructura simple es el modelo característico de las organizaciones muy pequeñas, o de las organizaciones nuevas que tratan de introducirse en el mercado y necesitan gran dinamismo y flexibilidad, capaces de adaptarse a las exigencias del entorno. En ocasiones esta forma estructural es adoptada por organizaciones grandes que atraviesan épocas de crisis, como una forma de asegurar el ejercicio de un liderazgo fuerte que permita su salvación.

Sin embargo esta estructura plantea problemas cuando el tamaño de la empresa aumenta o supera su etapa de lanzamiento, ya que la falta de especialización y la dependencia absoluta que mantiene la empresa con su director pueden acarrear consecuencias graves para su supervivencia. Esta misma circunstancia explica las carencias en temas estratégicos y operativos.

- b. *Modelo funcional o burocracia profesional*: En correspondencia a Mintzberg, esta estructura surge como adaptación de la estructura simple, utilizando especialistas funcionales en los niveles jerárquicos principales, se elimina el

principio de unidad de mando, ya que el trabajador dependerá de cada uno de los especialistas, con cierta normalización de las tareas en los procesos básicos, entonces su grado de especialización en forma vertical es baja y en forma horizontal es alto.

Su autonomía permite que los profesionales desarrollen sus habilidades, este tipo de estructura es frecuente en universidades, hospitales, centros escolares, donde el profesional tiene colegas iguales pero cada uno tiene asignados sus propios clientes por lo cual todos poseen por igual el mismo conocimiento y se coordinan por las normas ya establecidas dentro de cada organización.

En la estructura organizacional de burocracia profesional el poder de decisiones está a cargo por los profesionales dispuestos a desempeñar un trabajo administrativo en vez de profesional.

- c. *Modelo adhocrático*: Este es la última estructura dentro de las formas simples. Este modelo se antepone a la burocracia pues tiene que otorgar poder a los profesionales o expertos que son el núcleo central de la organización. Se tiende a agrupar a los especialistas uniéndolos en pequeños equipos para que realicen su trabajo. Al respecto Mintzberg afirma:

“Una descentralización selectiva hacia y dentro de los mismos, que están situados en distintos puntos de la organización, constituyendo distintas combinaciones de directivos de línea y expertos de staff y de operaciones.”

El modelo adhocrático evita las estructuras burocráticas, en especial las divisiones de trabajo, diferenciación de unidades, comportamientos formalizados y sistema de control. El poder de toma de decisiones lo tienen expertos y así hacen equipos multidisciplinarios formando un proyecto de innovación determinado, por tanto no hay nadie que monopolice el poder pues el fin de la organización es innovar.

Mintzberg describe los dos tipos de modelos existentes de adhocracia: la *operativa* y la *administrativa*. En la estructura adhocrática operativa los procesos técnicos son complejos con difícil automatización, entonces el factor central de su diseño de procesos es que sus operaciones se enfocan al servicio de sus clientes. Contrario a éste en la estructura adhocrática administrativa su principal objetivo es servirse a sí misma y no a sus clientes, por lo tanto la base operativa puede ser eliminada y los procesos administrativos son los básicos para la organización.

Mintzberg afirma que tal vez el rol más importante de la estructura organizacional adhocrática sea el enlace con el entorno externo por lo diferente de sus productos, esta es una estructura joven difícil de mantener estable por mucho tiempo porque no se formalizan los comportamientos y a la vez no se tienen asegurados un flujo de proyectos innovadores pero asegura que es la estructura del futuro.

- d. *Modelo lineo-funcional o burocrático-maquinal*: Este modelo también es conocido como modelo mixto, pues es diseñado de manera formalizada. La organización que tiene este tipo de estructura quiere diseñar adecuadamente normalizando el proceso o en la formalización de las tareas básicas con una estructura jerárquica. Mintzberg describe a la burocracia maquinal como una organización donde hay tareas de operaciones rutinarias, una exagerada implantación de reglas, comunicación formal a través de todas las organizaciones y un poder de decisión muy centralizado. La burocracia maquinal es la que más importancia le da a la división del trabajo.

Así también esta configuración estructural mide el rendimiento de los individuos sólo si se encuentran en su “lugar de trabajo” (como si fueran máquinas). El nombre de esta estructura es por la analogía mencionada por Mintzberg (1979) donde profundiza en las características similares a las de una máquina como precisión y facilidad de control.

- e. *Modelo divisional*: Este modelo es, a menudo, descrito como bastante complejo ya que pretende facilitar el proceso de toma de decisiones y permitir cierta autonomía a las actividades distintas que llevan a cabo las empresas de gran tamaño. Esta estructura divisional permite un control sobre sus diferentes funciones operativas, esto determina Mintzberg con una sede central que les permite su autonomía, controlando después los resultados de las mismas.

Se producen mejores resultados con esta organización que en la burocracia maquinal, solucionando problemas de inflexibilidad. La sede central es un factor de suma importancia, en este modelo se tienen muchas responsabilidades como: dirigir un portafolio estratégico, asignar recursos financieros, diseñar un sistema de control, nombrar a los directivos y apoyar en algunos servicios a las divisiones, empleando un desarrollo independiente de éstas.

- f. *Modelo matricial*: El modelo matricial se presenta como una estructura que facilita la dirección intermedia y su coordinación con la base operativa de la organización. Tiene la necesidad de diseñar sistemas de enlace buscando la eficiencia de los distintos procesos a través de la colaboración y fragmentación, siendo el mayor inconveniente que la dirección general no coordine bien el poder de los directivos.

Conociendo los modelos organizacionales más relevantes y su posible aplicación en el planteamiento de un diseño organizacional para la empresa, es necesario analizar las funciones de una organización que ayudan a que se desempeñe eficaz y efectivamente el objeto social de la empresa en todos sus procesos.

Mintzberg, sugiere cuatro elementos básicos de la organización, los cuales se numeran y explican a continuación:

- *La especialización*, que es donde se identifican las tareas y las cuales se deben asignar de forma correspondiente a departamentos y divisiones.

- *La estandarización*, el elemento que se utiliza para facilitar las funciones de la empresa, por lo que es necesario contar con instrucciones, reglamentos y procedimientos por escrito.
- *La coordinación*, que es la forma como se integran las tareas, los procesos y los mecanismos entre todos los individuos de la empresa.
- *La autoridad*, medición del nivel que tienen los empleados en la toma de decisiones. Para lograrlo deben saber sus obligaciones y responsabilidades¹³.

Después de identificar la estructura organizacional que esté más acorde a las características de la empresa, será necesario construir los manuales de funciones para cada uno de los cargos establecidos en el organigrama, de acuerdo con las necesidades que se encontraron. Una vez realizados estos procedimientos para proponer una descripción de manual de funciones será necesario hacer énfasis en la información que se presenta a continuación:

Chiavenato (1999) afirma que al momento de diseñar el manual de funciones para los diferentes estamentos de una organización, este debe contener la siguiente información: enumerar las tareas que se realiza por persona, cada cuánto tiempo realiza esta operación, la forma de realizarlo y sus responsabilidades. También afirma que esta información deberá contener las tareas que cumplen, cómo las efectúan, a quién reportan y a quién deben dirigir.

En este objetivo es necesaria la participación de los directivos de la organización con el fin de generar las políticas que permitan agilizar la dinámica en el proceso de construcción del manual de funciones, identificando los deberes, responsabilidades, habilidades, formación, nivel de educación, experiencia, características de quien ocupe cada uno de los cargos dentro de la organización, características de la labor

¹³ MINTZBERG, Henry. QUINN, James. *El Proceso Estratégico: Conceptos, contexto y casos*. New Jersey (Estados Unidos): Prentice Hall. 1995. 990 páginas.

a desempeñar y los niveles de desempeño de cada uno de los funcionarios. El diseño efectivo de puestos encuentra un punto de equilibrio entre la eficiencia (productividad) y los elementos conductuales (necesidades del trabajador). La información se obtiene a través de entrevistas, cuestionarios, observación directa, bitácora de los empleados y combinando estas técnicas.

Así también, Chiavenato afirma que la planificación de los recursos humanos depende de la información que obtengamos de las descripciones de los trabajos y sus conocimientos, tomando en cuenta que cada trabajo es distinto, precisamos hacer una descripción detallada de las tareas.

La creación de una descripción de puestos sirve para facilitar la planificación en el trabajo y es obligación del líder comunicar a todos los gerentes de operaciones y supervisores los elementos esenciales, como: el objetivo, las responsabilidades delegadas, responsabilidades y la autoridad asignada. Contar con los manuales de funciones no garantiza el éxito de la organización porque las especificaciones humanas no se pueden medir, como por ejemplo: el talento de un jefe, tomando en cuenta que es sumamente difícil valorar los rasgos personales¹⁴.

Un manual de funciones se define como el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de cada una de las unidades administrativas de la organización. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suele contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipos a utilizar y cualquier otro dato que pueda ayudar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá (Colombia): Mc Graw Hill. 1996. 422 páginas.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, además de facilitar las labores de auditoría, evaluación, control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

El manual de funciones es supremamente útil para la organización por las razones que se citan a continuación:

- Permite conocer el funcionamiento interno de la organización por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Ayuda también en la inducción del puesto, al entrenamiento y capacitación del personal ya que describe en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal cuando se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría y de evaluación del control interno.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

La conformación del manual puede dividirse en diferentes etapas, donde cada una de ellas a su vez consta de diferentes partes. Para esta conformación, se precisa

conocer la siguiente información, la cual debe ser incorporada de la manera más clara y explícita posible. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- a. Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que este no incurra en fallas.
- b. Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- c. Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.
- d. En lo que se refiere a las fuentes de información, esta debe hacer referencia a las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Por ello, se debe dar a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, así como los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearán (cuestionarios, formatos, etc.), responsables del proyecto, unidades administrativas involucradas, inventario de información a captar y distribución del trabajo a cada persona.
- e. Por último, es necesaria una valoración de la empresa para ver si ha cumplido con los objetivos de los recursos humanos. Así se podrán dar recomendaciones que optimicen la labor de los trabajadores logrando una mayor ganancia lo que finalmente persigue la empresa.

El adecuado diseño de una estructura organizacional, adaptada a las actuales necesidades de uso de tecnologías de información, puede convertirse hoy en día en una herramienta que permita lograr satisfacer las necesidades dinámicas de los

mercados cambiantes, consolidando el servicio al cliente como elemento estratégico y diferenciador.

Teniendo en cuenta el referente teórico analizado anteriormente y conociendo el tipo de empresa y sector objeto de estudio, el modelo más adecuado para la empresa será el *modelo lineal o estructura simple* propuesto por Mintzberg. Este modelo surgirá como una evolución de la autoridad y jerarquía actual de la empresa y de los estamentos que la componen. Con este modelo se pretende concentrar las funciones administrativas en un ente líder y asignar la ejecución de las tareas a las diferentes subdivisiones, facilitar la toma de decisiones y la realización de las mismas, evitar conflictos de autoridad y fugas de responsabilidad y mantener la disciplina.

3.3 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentan las definiciones¹⁵ más apropiadas de los conceptos y acepciones que serán utilizados constantemente en el presente proyecto:

- *Adhocracia*: Estructura organizacional que se caracteriza por su escasa complejidad, formalismo y centralismo.
- *Burocracia*: Diseño de las organizaciones que se basa en la especialización del trabajo, una jerarquía de autoridad específica, un conjunto formal de reglas y procedimientos, y criterios rígidos de promoción y selección.
- *Eficacia*: Capacidad para determinar los objetivos adecuados, es decir, "hacer lo indicado".
- *Eficiencia*: Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. Este concepto se define como "hacer las cosas bien".
- *Estructura organizacional*: Redes humanas que se relacionan en una organización con el fin de establecer objetivos, metas, desarrollar estrategias e influir con su acción en el medio ambiente que la rodea. La estructura organizativa se halla en continuo cambio.
- *Organización*: Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

Como ejemplo, tenemos a las grandes corporaciones, medianas y pequeñas empresas (PYMES) y microempresas que son organizaciones con fines de

¹⁵ THOMPSON, Ivan, "Glosario Administrativo y de Marketing". Internet: (www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo_y_marketing/glosario_administrativo_o.html)

lucro; en cambio, las ONG e instituciones públicas (pertenecientes al Estado) son, en la mayoría de los casos, organizaciones sin fines de lucro.

Por otra parte, cabe señalar que el término organización no sólo se utiliza para referirse a entidades legalmente establecidas, sino también, a entidades que operan informalmente, e incluso, a aquellas que actúan o ejercen operaciones al margen de la ley, como organizaciones criminales, delincuenciales u otras.

- *Proceso administrativo*: Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Cuando se administra cualquier empresa, se determina la mejor forma de alcanzar los resultados para luego desarrollar todas las actividades necesarias para lograr los objetivos establecidos.
- *Productividad*: Relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. La productividad es un indicador que refleja qué tan bien se están usando los recursos de la empresa en la producción de bienes o servicios.
- *Teoría de la organización*: Manera de pensar acerca de las organizaciones, proporcionando los mecanismos adecuados de analizar más exactamente a las organizaciones. Además, ayuda a entender, diagnosticar y responder a problemas y necesidades emergentes. La manera de estudiar y analizar a las organizaciones se basa en modelos y metodologías del comportamiento y diseño organizacional. Los especialistas en organizaciones investigan y establecen estas metodologías, las miden y las publican.

4 DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación se puede clasificar como un estudio descriptivo puesto que en su planteamiento, desarrollo e implementación se identificarán las características y situaciones que influyen de manera más directa en la situación problema. Así mismo, conociendo las causas y efectos que tiene sobre la ejecución del objeto misional de la empresa, se podrá así entregarle a esta una herramienta que a futuro evite y corrija posibles situaciones problema, similares a la que planea solucionar la realización de la presente investigación.

Si se tiene en cuenta que ninguna empresa, sin importar su tamaño, estilo de dirección, estructura organizacional, recursos disponibles, etc., es indiferente al entorno y a las constantes influencias que una economía de efectos tan cambiantes como la colombiana ejerce, un tipo de estudio descriptivo entregará significativos aportes a la resolución de problemas al interior de la empresa en sus diferentes niveles, desde la operación hasta la dirección.

4.2 MÉTODO

La investigación parte de la premisa general que busca obtener conclusiones desde la situación actual de la empresa, por tanto se empleará el *método deductivo*¹⁶, haciendo énfasis en los aspectos teóricos del diseño organizacional y en la explicación de estos desde el modelo teórico elegido para aplicar, con el objetivo de descubrir los aspectos que influyen de manera más significativa sobre la empresa. Puesto que los investigadores hacen parte del área administrativa de la empresa y se encuentran en constante interacción con las situaciones problema mencionadas a lo largo del presente escrito. Además, este método se presenta como el más adecuado, ya que el acceso a la información al interior de la empresa es virtualmente ilimitado y de esta manera es posible conocer con mayor profundidad las causas que pueden estar, directa o indirectamente, están influyendo sobre la labor de la empresa en aras del cumplimiento de su objeto social.

¹⁶ MILL, John Stuart. *Sistema de lógica inductiva y deductiva*. Madrid (España): Instituto de Educación Secundaria Cardenal Cisneros. 1917. 960 páginas.

4.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

A continuación se detallan y clasifican las diferentes fuentes de las cuales se obtendrá toda la información pertinente y que serán de vital importancia para la ejecución de la presente investigación:

Fuentes primarias: Esta fuente está compuesta por todo el personal de la organización, el cual conoce de primera mano la situación actual de la empresa y que identifican con mayor claridad las diferentes situaciones problema que se han venido presentando y que serían corregidas mediante la ejecución del diseño organizacional que el presente trabajo entregará a la empresa en su fase de desarrollo.

Otra fuente será, además de la anterior, la observación directa del desempeño de la empresa en sus diferentes niveles por parte de los investigadores que, como se mencionó anteriormente, hacen parte del grupo directivo de la organización. Así, se puede evidenciar y visualizar la realización de las diferentes actividades inherentes a los procedimientos estructurados.

Fuentes secundarias: Referente a la situación del entorno de la empresa, la fuente secundaria de la cual se obtendrá la información más relevante y confiable es la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL) mediante sus diferentes boletines y medios escritos, con los cuales esta organización hace partícipes a los interesados en las diversas noticias que hacen parte del cotidiano desarrollo del sector de la construcción. Así también, se contará con las bases de datos del Departamento Nacional de Estadística (DANE), que entregan cifras estadísticas de crecimiento del sector, desarrollo de la economía, entre otra información.

En el aspecto teórico, la información se obtendrá de los diferentes libros escritos por autores especializados en el tema de estudio objeto de la presente investigación. Esta bibliografía se encuentra distribuida en las diferentes bibliotecas de las

academias de educación superior de la región centro vallecaucana así como en las bibliotecas personales de los investigadores a cargo del presente proyecto.

4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que en materia estadística participará de las diferentes etapas del presente proyecto está conformada por todo el personal de la empresa y que hace parte directamente del cotidiano desempeño de las labores de la organización.

Teniendo en cuenta que la empresa *Heber Marín Fernández e Hijos* no cuenta actualmente con un diseño organizacional adecuado, se presenta alguna dificultad al momento de mencionar los nombres de dicho personal, puesto que esta ausencia de diseño organizacional no ha ofrecido estabilidad alguna a las personas que han laborado en la empresa y la ocupación de los diferentes cargos se hace de manera esporádica y temporal.

5 DIAGNÓSTICO

5.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

Hace 24 años, más exactamente el 16 de junio de 1989, Heber Marín Fernández y Gustavo Marín Villegas, cuñados entre sí, decidieron unir los ahorros de sus vidas con el propósito de comprar una volqueta doble troque marca Mercedes Benz. Esta fue la primera en un garaje de maquinaria pesada que a lo largo de más de dos décadas ha sido el eje central del desarrollo de toda una familia. Estableciéndose en la carrera 28 42 – 76 de la ciudad de Tuluá (Valle del Cauca), la toma de decisiones se hacía de manera consensuada entre los socios capitalistas. Sin embargo, en el año 1993 y con el fallecimiento del señor Gustavo Marín Villegas, la gerencia se centró en el socio capitalista sobreviviente.

A mediados de la década del 90, gracias al auge de los proyectos de infraestructura en el departamento del Valle del Cauca, tales como apertura y pavimentación de vías, adecuación de terrenos para la construcción de viviendas, entre otros, mediante préstamos y utilidades de ejercicios anteriores se adquirió una retroexcavadora con el propósito de ampliar el portafolio de servicios. Proyectos de infraestructura tales como la construcción de la doble calzada Buga – Tuluá – La Paila, desbloqueo y apertura de vías en zona rural alta del departamento del Valle del Cauca, construcción de jarillones y canalización de los ríos Tuluá y Morales, entre otros, han sido algunos de los proyectos desarrollados más representativos de la empresa y de los cuales recibe el reconocimiento comercial e institucional.

Con la compra de un cargador y un *bulldozer* a principios de 2003 y la inclusión en enero de 2006 de Yamid Marín Marín como socio y en representación del fallecido Gustavo Marín Villegas, la empresa se encaminó en la tarea de formalizar las tareas que desde un principio se hicieron de manera empírica y encauzar los procesos de una manera más profesional. Con esta labor encomendada y a raíz del retiro del señor Heber Marín Fernández debido a un desafortunado accidente en 2009, la gestión y participación de la empresa en los diferentes proyectos de infraestructura

a nivel regional al día de hoy se ha afrontado como la continuación del sueño de dos hombres que quisieron ver crecer a su familia y entregarle las herramientas a sus hijos para que sean ellos los artífices de su propio futuro.

5.2 RESUMEN DEL SECTOR

La construcción, como sector líder en la economía, tiene la facilidad de impulsar el crecimiento económico de una manera más acelerada de lo que podrían desarrollar otros sectores de la economía. Las actividades de sector de la construcción generan una fuente de empleo muy importante, teniendo en cuenta el número de personas que se ocupan en el sector además de las industrias con las cuales este se relaciona.

Las principales características que permiten asociar al sector de la construcción como sector líder son:

- El componente de importaciones es muy bajo.
- El componente de mano de obra no calificada es relativamente alto¹⁷, la fuerza laboral que se emplea en el sector generalmente posee poca capacitación y de no poderse absorber en este sector, estaría condenada a engrosar las cifras de desempleo del país o emplearse en el sector informal de la economía con las privaciones en el ingreso y de seguridad social ya conocidas.
- La elasticidad del ingreso es muy alta.

Una mejora en la situación del sector de la construcción genera la cantidad de empleo necesario para que el ingreso y el consumo se incrementen, en general “la inversión en vivienda y edificaciones genera efectos muy significativos sobre un conjunto de variables macroeconómicas. En efecto cuando se captan las

¹⁷ REVISTA CAMACOL, volumen 22. *Estudio de la caracterización ocupacional del sector de la construcción de edificaciones y obras civiles*. Bogotá (Colombia). 1999. 17 páginas.

interrelaciones del sector con el resto del aparato productivo se aprecia en su verdadera dimensión la importancia del sector”¹⁸.

El desarrollo de todas las obras fijas del país está a cargo del sector de la construcción. Estas obras son tanto de carácter habitacional como de carácter civil. Las primeras buscan abastecer de vivienda a los habitantes, mientras que las segundas están enfocadas a proporcionar la infraestructura necesaria para la comunidad, abarcando también toda la infraestructura vial del país.

CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES
Atiende necesidades particulares	Atiende necesidades publicas
Intensiva en uso de mano de obra	Intensiva en uso de bienes de capital
Incorporación de materiales	Transformación de materiales
Enorme cantidad de empresas	Muy pocas empresas
Contratación y financiación privada	Contratación y financiación publica
Preferencia de inversiones en terrenos	Preferencia de inversiones en equipos
Concentración urbana	Dispersión geográfica, geológica y topográfica

TABLA 1. DIFERENCIAS ENTRE EDIFICACIONES Y OBRAS CIVILES

¹⁸ REVISTA CAMACOL, volumen 21. *Auge y Crisis de la construcción en Colombia: Causas y Consecuencias*. Bogotá (Colombia). 1997. 13 páginas.

A su vez la división que se presenta en la construcción también se presenta dentro de cada grupo del sector¹⁹.

Dentro de la construcción de edificaciones están:

- Obras residenciales: Vivienda de Interés Social (VIS) y Vivienda Diferente de Interés Social (No-VIS)
- No residenciales: Comercial, Empresarial, Industrial, Educativa, Salud, Deportivo, Religioso, Entretenimiento

Dentro de la construcción de obras civiles están:

- Transporte (Vías-Terminales): Terrestre, marítimo, ferroviario, aéreo, espacial.
- Provisiones básicas: Acueducto, alcantarillado, sanitaria, riego.
- Generación energética: Hidroeléctrica, Termoeléctrica, solar, eólica, nuclear.
- Transmisión y telecomunicaciones, seguridad militar, etc.

Aunque la construcción de edificaciones debe ser vista como una actividad privada que responde a las necesidades de inversión de la población, también es claro que la relación de este sector económico con el estado es muy estrecha, el papel del estado dentro del sector está relacionado con precios, créditos, tasas de interés, gastos públicos, normas de carácter técnico, políticas de desarrollo urbanístico, etc.

La edificación está conformada básicamente por flujos de inversión privados y aunque está sometido a ciertos controles estatales como la adjudicación de licencias, goza de cierta libertad de inversión y ejecución. Las obras civiles por su parte, se caracterizan por emplear recursos públicos pues se encuentra relacionado

¹⁹ REVISTA CAMACOL, volumen 23. *La recuperación de la construcción*. Bogotá (Colombia). 1999. 18 páginas.

directamente con los programas de servicios públicos limitados por los presupuestos de gasto de los gobiernos.

Las edificaciones como obras civiles están ampliamente relacionadas y comparten entre sí:

- Recursos financieros.
- Mercados complementarios o sustitutos para los insumos que emplean.
- Mano de obra.

A su vez el sector de la construcción se encuentra relacionado con otros sectores de la economía como son:

- El sistema financiero.
- El mercado de empleo.
- La industria de materiales.
- El nivel de tecnología y maquinaria.
- La tenencia y uso de la tierra.
- El sector externo y las instituciones del estado.
- La demanda general.
- La oferta de edificación y obras públicas.
- La formación de capital fijo.

Aunque en las últimas décadas se han sentado las bases institucionales y normativas enfocadas a garantizar el acceso a una vivienda digna, el Gobierno Nacional ha ubicado la construcción y la adquisición de vivienda como políticas

relevantes para el desarrollo social y económico, aunque persiste una enorme carencia respecto a las necesidades de la población.

En el país, existe el interés de promover la política de vivienda para transformar el esquema de tenencia y para dinamizar otros sectores de la economía, especialmente los ligados a la construcción y el empleo, ayudando así a disminuir el déficit de vivienda en Colombia. Para esto es necesario fomentar la construcción y garantizar el acceso al financiamiento, teniendo en cuenta las condiciones socioeconómicas de la población, ya que el nivel de ingreso indica la capacidad de los hogares para acceder a vivienda propia.

6 PROYECTO DE EMPRESA

6.1 MISIÓN

Somos una empresa dedicada a movimientos de tierra, excavaciones, transporte de materiales y proyectos de infraestructura de mediana y gran complejidad dentro del sector de la construcción, apoyados en altos conocimientos ingenieriles y mediante el uso de maquinaria pesada. Trabajamos para que nuestros proyectos sobresalgan por la excelente calidad en su ejecución y el cumplimiento en los tiempos de entrega, asegurando así la satisfacción de nuestros clientes, públicos o privados, al tiempo que se promueve en nuestro personal un buen ambiente de trabajo que fomente el desarrollo humano, la satisfacción y orgullo de pertenecer a nuestra empresa.

6.2 VISIÓN

Buscamos crecer y consolidarnos como la empresa constructora más eficiente de la región centro y norte del Valle del Cauca en el año 2020, afianzándonos en el mercado mediante la satisfacción que le entrega al cliente la calidad y puntualidad en cada uno de los proyectos desarrollados.

6.3 VALORES

TRABAJO EN EQUIPO. Nuestro personal cuenta con las habilidades necesarias para resolver problemas, optimizar la comunicación y favorecer el desarrollo y evolución de sus funciones.

RESPONSABILIDAD. Somos una empresa que aplica buen juicio para tomar decisiones, que cumple a cabalidad con los plazos establecidos y que conoce el sector de manera tal que maximiza el beneficio de las inversiones.

LEALTAD. Nuestra empresa fomenta la búsqueda de un bien común basado en el respeto, la admiración recíproca y el enfoque de los diferentes recursos a la consecución de metas y beneficios tanto grupales como individuales.

HONESTIDAD. Para la empresa es imperativa la transparencia y rectitud en cada una de nuestras palabras y acciones entre nuestro personal y hacia nuestros clientes.

CALIDAD. Creemos que la calidad es el pilar de nuestra labor y el compromiso con nuestros clientes incluye una atención integral. Por esta razón, asumimos una responsabilidad adicional que no termina con la entrega de un proyecto o el cumplimiento de un plazo sino que va más allá.

7 PLAN ESTRATÉGICO

Objetivos son los fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales²⁰. Los objetivos deben ser verificables y tener un plazo establecido de modo que pueda saberse si la empresa está o no avanzando.

Para el afianzamiento de la empresa en el sector, partiendo del cumplimiento del objetivo general de proponer una estructura organizacional adecuada para ella, así como de sus objetivos específicos, se considera el mediano plazo para la implementación y cumplimiento del plan estratégico, el cual se destaca así:

1. Para el trimestre comprendido entre enero y marzo de 2014, reducir en un 10% el promedio de tiempo muerto por hora máquina e incrementar dicha reducción en un 3% adicional para cada uno de los tres trimestres siguientes.
2. Para todo el año 2014, incrementar el promedio de horas máquina trabajadas en un 5% con respecto al año 2013.
3. Al término del año 2013, implementar y ejecutar un programa de salud ocupacional que cumpla con todos los requisitos legales establecidos en Colombia.
4. Al término del año 2015, incluir dentro del parque automotor de la empresa una perforadora hidráulica con el fin de expandir el portafolio de servicios de la empresa.

²⁰ KOONTZ, Harold y HEINZ, Weihrich; *Administración: Una perspectiva global*. Ciudad de México (México): Mc Graw Hill. 1994. 670 páginas.

PLAN OPERATIVO O PLAN DE ACCIÓN								
ESTRATEGIA	ACCIONES PARA LOGRAR LA ESTRATEGIA	TIEMPO		RECURSOS NECESARIOS	RESPONSABLE	META	INDICADOR DE GESTION	FRECUENCIA DE MEDICION
		FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	TÉCNICOS - FÍSICOS - FINANCIEROS - HUMANOS				
Investigar y penetrar los nuevos mercados y clientes a nivel local y regional	Enfatizar en los clientes acerca de la disponibilidad que tienen de contar con los servicios de la empresa en cualquier momento y lugar Difundir la imagen de la empresa mediante campañas publicitarias, vía e-mail, redes sociales, etc.	Enero de 2014		Humanos, físicos y financieros	Gerencia general	Mantener una media de 50 horas máquina semanales	Número de horas máquina mes / 4	Anual
Brindar al colaborador la posibilidad de capacitarse para una mejor prestación del servicio	Participación en cursos, talleres y seminarios en entidades de formación públicas y privadas	Junio de 2014		Humanos y financieros	Gerencia general	Participación de cada empleado en al menos un curso de capacitación al año	Número de cursos de capacitación / Número de empleados	Semestral

Posicionar la empresa en el mercado con base en la calidad del servicio y la disponibilidad de tiempo	Afianzar alianzas estratégicas con proveedores Consolidar alianzas estratégicas con empresas afines a la nuestra	Enero de 2015		Humanos, físicos, técnicos y financieros	Gerencia general	Reducción de costos operacionales en un 5% anual	Costos operacionales año actual / Costos operacionales años anterior	Anual
frece al mercado un mayor portafolio de servicios	Incorporar al parque automotor de la empresa nuevas y diferentes maquinarias Reinvertir las utilidades en la compra de maquinaria y equipos	Enero de 2018	Diciembre de 2018	Financieros	Gerencia general	Adquirir un vibrocompactador y una motobomba		Anual

TABLA 2. PLAN OPERATIVO O DE ACCIÓN

8 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS

8.1 CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS

La empresa se dedica a la transformación y adecuación de terrenos para la construcción mediante el uso de maquinaria pesada especializada: Excavaciones (retroexcavadora Ford 655C), nivelaciones (*bulldozer* Caterpillar D6D), cargue (cargador Ford A-64), transporte de materiales para la construcción y remoción de escombros (volqueta Mercedes Benz 2624).

La participación de la empresa en los diferentes proyectos de infraestructura puede ser de manera particular (clientes privados) o a través de contratistas beneficiarios de contratos entregados en licitación por las diferentes entidades gubernamentales, tales como alcaldías y gobernaciones. Para los clientes privados, el valor hora/máquina se considera dependiendo del tipo de obra a realizar, ubicación de la misma, número y características de las máquinas a utilizar, condiciones climáticas y del terreno, entre otras. La responsabilidad en su ejecución así como el cumplimiento de las normas técnicas y de seguridad corresponde enteramente a la empresa. La verificación en el cumplimiento de la obra y los tiempos es compartida entre el cliente y el ejecutante.

Para el cálculo de los diferentes valores hora/máquina, además de los ítems nombrados anteriormente, también se tiene en cuenta el costo de los insumos requeridos para el funcionamiento de las maquinarias, como son precio del combustible Diesel, aceites hidráulicos y de motor, neumáticos y repuestos en general, entre otros.

En cuanto a los contratos emanados del sector público, estos predeterminan los valores hora/máquina, los cuales son invariables a lo largo de la ejecución del proyecto, teniendo en cuenta el marco legal en el cual son establecidos. La responsabilidad en su ejecución, cumplimiento de tiempos, calidad y seguridad

industrial recae, generalmente, en ingenieros civiles con funciones de interventor nombrados por la gerencia del proyecto, quienes a su vez rinden cuentas a las diferentes entidades territoriales y de control que intervengan en dichas obras (secretarías de obras públicas municipales o departamentales, Corporaciones Autónomas Regionales, Contraloría General de la Nación, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, entre otros).

8.2 MERCADEO

Debido a la poca concentración que en la región existe de empresas interventoras en proyectos de infraestructura, el mercadeo de estas es un aspecto al que no se le presta la misma atención que en otras empresas de sectores diferentes al de la construcción. Se podría decir, de un modo poco elegante, que los servicios que la empresa y sus similares hacen se reduce a la simple exhibición de su parque automotor, el cual, por su tamaño y características, se hace fácilmente identificable por los clientes potenciales.

De igual manera, la empresa considera que su mejor estrategia de mercadeo empieza por la ejecución de obras de calidad que superen las expectativas del cliente. Con ello se busca crear un referente de confianza ante nuevos clientes.

Sin embargo, para el desarrollo de su estrategia de mercadeo, la empresa parte del análisis del medio ambiente externo así como de su posición actual en el mercado. Este análisis se condensa de la siguiente manera:

8.2.1 ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO

8.2.1.1 FORTALEZAS

- Los servicios que ofrece la empresa se caracterizan por su alta calidad y cumplimiento de los requerimientos del cliente.
- El conocimiento técnico en la ejecución de los proyectos representa el mayor valor de la empresa.
- La empresa presta sus servicios de manera eficiente con la intervención de poco personal.

8.2.1.2 DEBILIDADES

- El personal operativo no tiene la capacitación suficiente para tomar decisiones delegadas.

- Se presenta en el personal operativo falta de compromiso en la ejecución de las tareas.
- La empresa no cuenta con el capital disponible para ofrecer los servicios a gran escala.

8.2.2 ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO

8.2.2.1 OPORTUNIDADES

- Es mínima la concentración de empresas similares en la región.
- La competencia es igualmente especializada pero no diversificada.
- Posibilidad de obtener descuentos con los proveedores cancelando sus cuentas de contado.
- Se presenta en el mercado una demanda por servicios que integren diversas áreas.
- Pocas empresas ofrecen disponibilidad de sus servicios a cualquier hora y en cualquier ubicación.

8.2.2.2 AMENAZAS

- Poca divulgación en el medio de nuevas contrataciones o licitaciones.
- Existe una segmentación en el mercado de acuerdo al grado de especialización.
- Por diferentes razones, algunas de estas empresas ya se encuentran posicionadas.

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa enfoca su estrategia de mercado en el cumplimiento de los siguientes puntos:

8.2.3 ESTRATEGIAS

8.2.3.1 FORTALEZAS / OPORTUNIDADES

- Ofrecer al mercado un mayor portafolio de servicios.
- Enfatizar sobre los clientes acerca de la disponibilidad que tienen de contar con los servicios de la empresa en cualquier momento y lugar.

8.2.3.2 DEBILIDADES / OPORTUNIDADES

- Brindar al colaborador la posibilidad de capacitarse para una buena prestación del servicio.
- Afianzar las alianzas estratégicas con los proveedores.
- Reinvertir las utilidades en la compra de maquinaria y equipos cuando sea necesario.

8.2.3.3 FORTALEZAS / AMENAZAS

- Investigar y penetrar los nuevos mercados y clientes a nivel local y regional.
- Difundir la imagen de la empresa mediante campañas publicitarias, vía e-mail, redes sociales, etc.

8.2.3.4 DEBILIDADES / AMENAZAS

- Posicionar la empresa en el mercado con base en la calidad del servicio y la disponibilidad de tiempo.
- Consolidar alianzas estratégicas con empresas afines a la nuestra.
- Realizar un mejoramiento en los procesos.

8.2.4 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DOFA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		- Los servicios que ofrece la empresa se caracterizan por su alta calidad y cumplimiento de los requerimientos del cliente. - El conocimiento técnico en la ejecución de los proyectos representa el mayor valor de la empresa. - La empresa presta sus servicios de manera eficiente con la intervención de poco personal.	- El personal operativo no tiene la capacitación suficiente para tomar decisiones delegadas. - Se presenta en el personal operativo falta de compromiso en la ejecución de las tareas. - La empresa no cuenta con el capital disponible para ofrecer los servicios a gran escala.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F/O	ESTRATEGIAS D/O	
- Es mínima la concentración de empresas similares en la región. - La competencia es igualmente especializada pero no diversificada.	- Ofrecer al mercado un mayor portafolio de servicios. - Enfatizar sobre los clientes acerca de la disponibilidad que tienen de contar con los servicios de la empresa en cualquier momento y lugar.	- Brindar al colaborador la posibilidad de capacitarse para una buena prestación del servicio. - Afianzar las alianzas estratégicas con los proveedores.	

• Posibilidad de obtener descuentos con los proveedores cancelando sus cuentas de contado. • Se presenta en el mercado una demanda por servicios que integren diversas áreas. • Pocas empresas ofrecen disponibilidad de sus servicios a cualquier hora y en cualquier ubicación.		• Reinvertir las utilidades en la compra de maquinaria y equipos cuando sea necesario.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F/A	ESTRATEGIAS D/A
• Poca divulgación en el medio de nuevas contrataciones o licitaciones. • Existe una segmentación en el mercado de acuerdo al grado de especialización. • Por diferentes razones, algunas de estas empresas ya se encuentran posicionadas	• Investigar y penetrar los nuevos mercados y clientes a nivel local y regional. • Difundir la imagen de la empresa mediante campañas publicitarias, vía e-mail, redes sociales, etc.	• Posicionar la empresa en el mercado con base en la calidad del servicio y la disponibilidad de tiempo. • Consolidar alianzas estratégicas con empresas afines a la nuestra. • Realizar un mejoramiento en los procesos.

TABLA 3. MATRIZ DE ESTRATEGIAS DOFA

9 PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

9.1 ORGANIGRAMA

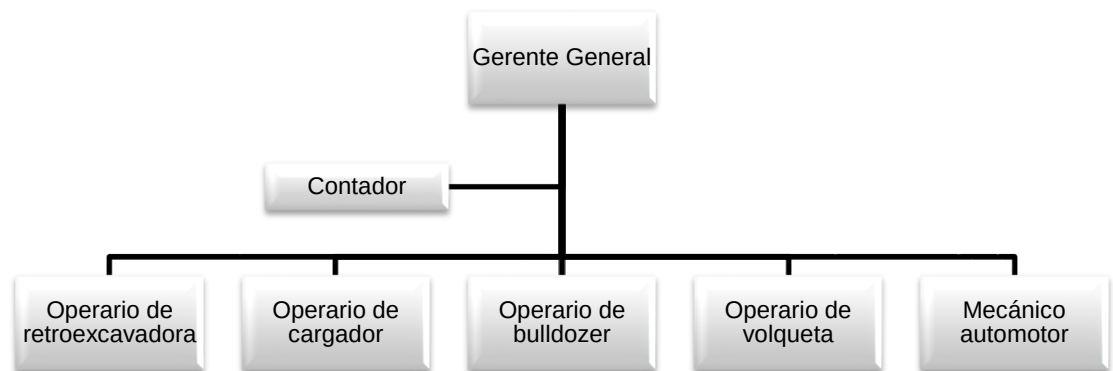


FIGURA 1. ORGANIGRAMA

9.2 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS

9.2.1 GERENTE GENERAL

9.2.1.1 PROPÓSITO DEL CARGO

Actuar como representante legal de la empresa, fijar las políticas operativas, administrativas y de calidad. Asumir la responsabilidad por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, así como de las funciones de planeación, dirección y control de las actividades de la empresa. Ejercer autoridad funcional sobre el resto de cargos de la organización. Actuar como soporte de la organización a nivel general, es decir, a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación. Ser la imagen de la empresa ante el cliente externo y proveer de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios y velar por los objetivos financieros de la compañía.

9.2.1.2 FUNCIONES

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional.
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución.
- Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.
- Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.
- Aprobar cualquier transacción financiera mayor.

9.2.1.3 REQUISITOS

Título profesional universitario en administración de empresas o ingeniería civil.

9.2.1.4 EXPERIENCIA

Cinco (5) años de administración de empresas constructoras o similares.

9.2.2 CONTADOR

9.2.2.1 PROPÓSITO DEL CARGO

Contabilizar los flujos de fondos, preparar documentación para rendiciones de cuentas por administración, emitir facturas de ventas y llevar el registro de los libros contables.

9.2.2.2 FUNCIONES

- Registrar facturas de compras y ventas en los diferentes libros.
- Elaborar estados financieros.
- Analizar cada una de las cuentas presentadas en el balance general.
- Elaborar informes de fondos disponibles y obligaciones a pagar.
- Revisar periódicamente los saldos bancarios y depósitos de cheques recibidos.
- Ejecutar las cuentas por cobrar de la empresa.
- Ejecutar las diferentes obligaciones tributarias.
- Presentar informes de Renta, medios magnéticos, etc. ante la DIAN.

9.2.2.3 REQUISITOS

Título profesional universitario en contaduría pública.

9.2.2.4 EXPERIENCIA

Dos (2) años en el cargo.

9.2.3 OPERARIO DE MAQUINARIA PESADA

9.2.3.1 PROPÓSITO DEL CARGO

Operar la maquinaria pesada perteneciente a la empresa, mediante la asignación de actividades y el manejo óptimo de estas.

9.2.3.2 FUNCIONES

- Operar maquinaria pesada.
- Mantener la maquinaria en condiciones óptimas para su funcionamiento, realizando para ello las actividades de mantenimiento menores pertinentes, que aseguren funcionamiento, limpieza y su utilización.
- Elaboración de bitácora diaria a ser entregada a jefe directo, registrando el tipo de trabajo realizado, desperfectos, estado general de la máquina e insumos utilizados, horas de trabajo efectivas, horas en reparación y/o mantenimiento, etc.
- Efectuar mantenimientos y reparaciones básicas a la maquinaria a su cargo.
- Reportar de manera inmediata cualquier avería o falla que presente la máquina a su cargo al jefe inmediato para reportar posibles retrasos en la obra.

9.2.3.3 REQUISITOS

Conocimientos básicos de mecánica general.

Licencia de conducir categoría 5

9.2.3.4 EXPERIENCIA

Al menos dos (2) años de experiencia en tareas relacionadas con el cargo.

Conocimientos específicos de la máquina a operar.

9.2.4 MECÁNICO

9.2.4.1 PROPÓSITO DEL CARGO

Organizar, distribuir, supervisar y controlar los trabajos de mantenimiento mecánico, con el objeto de garantizar la operatividad de la maquinaria.

9.2.4.2 FUNCIONES

- Programar, coordinar y dirigir los trabajos diarios de mantenimiento mecánico preventivo, predictivo y correctivo de los equipos.
- Coordinar y controlar la entrega de materiales y repuestos para los trabajos de mantenimiento, su utilización y reingreso.
- Verificar el cumplimiento y la calidad de las labores de mantenimiento mecánico.
- Establecer las necesidades de aprovisionamiento de materiales, herramientas, repuestos y equipos requeridos para el mantenimiento mecánico y verificar la idoneidad de los mismos.
- Cumplir los procedimientos, instructivos y demás disposiciones normativas para la seguridad.

9.2.4.3 REQUISITOS

Conocimientos técnicos en mecánica diésel, electricidad y soldadura.

9.2.4.4 EXPERIENCIA

Dos (2) años en el cargo.

10 PLAN DE EJECUCIÓN Y ACCIONES DE MEJORA

El plan de acción y las acciones de mejora propuestas establecen las estrategias orientadas a permitir la implementación de la estructura organizacional de manera positiva; enmarcada en el interés de la empresa por ejecutar siempre obras de calidad que superen la expectativa del cliente, la colaboración a través de alianzas con los proveedores, reinversión en equipos que permitan ampliar el portafolio de servicios al tiempo que se asegure su sostenibilidad.

ESTRATEGIA	ACCIONES PARA LOGRAR LA ESTRATEGIA	TIEMPO		RECURSOS NECESARIOS	RESPONSABLE	META	INDICADOR DE GESTION	FRECUENCIA DE MEDICION
		FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	TÉCNICOS - FÍSICOS - FINANCIEROS - HUMANOS				
Diseñar la planta de cargos de la Empresa Heber Marín Fernández e Hijos.	Creación de un documento en donde se diseña la planta de cargos	Feb 2013	Mayo 2013	Computador, Personal, libros.	Yamid Marín Marín (Gerente)	1 Diseño de planta de Cargos	1 Documento	N/A
Implantar el Diseño de la Planta de Cargos en la empresa	Creación de la planta de cargos y puesta en marcha	Junio 2013	Junio 2014	Financieros, Personal, Tecnológicos	Yamid Marín Marín (Gerente)	Desarrollo de la planta de Cargos	Número de cargos creados	Anual

TABLA 4. PLAN DE EJECUCIÓN Y ACCIONES DE MEJORA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

11 PRESUPUESTO

						APORTES A CARGO DEL EMPLEADO		TOTAL A PAGAR
	CARGO	SALARIO MENSUAL	AUX. DE TRANSPORTE	DIAS LAB.	TOTAL DEVENGADO	DESCUENTO POR SALUD	DESCUENTO POR PENSIÓN	
1	GERENTE GENERAL	\$ 2.000.000	\$ -	30	\$ 2.000.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 1.840.000
2	CONTADOR	\$ 1.200.000	\$ -	30	\$ 1.200.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 1.104.000
3	OPERARIO	\$ 1.000.000	\$ 70.500	30	\$ 1.070.500	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 990.500
4	OPERARIO	\$ 1.000.000	\$ 70.500	30	\$ 1.070.500	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 990.500
5	OPERARIO	\$ 1.000.000	\$ 70.500	30	\$ 1.070.500	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 990.500
6	OPERARIO	\$ 1.000.000	\$ 70.500	30	\$ 1.070.500	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 990.500
7	MECÁNICO	\$ 1.000.000	\$ 70.500	30	\$ 1.070.500	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 990.500
								\$ 7.896.500

TABLA 5.1 SALARIOS MENSUALES Y APORTES A CARGO DEL EMPLEADO

APORTES A CARGO DEL EMPLEADOR									TOTAL A PAGAR
	SALUD	PENSIÓN	C.C.F.	ARP	PRIMA DE SERVICIOS	CESANTÍAS	INT. SOBRE LAS CESANTÍAS	VACACIONES	
1	\$170.000	\$ 240.000	\$ 80.000	\$ 10.440	\$ 166.600	\$ 166.600	\$ 1.666	\$ 83.400	\$ 918.706
2	\$102.000	\$ 144.000	\$ 48.000	\$ 6.264	\$ 99.960	\$ 99.960	\$ 1.000	\$ 50.040	\$ 551.224
3	\$ 85.000	\$ 120.000	\$ 40.000	\$ 69.600	\$ 89.173	\$ 89.173	\$ 892	\$ 41.700	\$ 535.537
4	\$ 85.000	\$ 120.000	\$ 40.000	\$ 69.600	\$ 89.173	\$ 89.173	\$ 892	\$ 41.700	\$ 535.537
5	\$ 85.000	\$ 120.000	\$ 40.000	\$ 69.600	\$ 89.173	\$ 89.173	\$ 892	\$ 41.700	\$ 535.537
6	\$ 85.000	\$ 120.000	\$ 40.000	\$ 69.600	\$ 89.173	\$ 89.173	\$ 892	\$ 41.700	\$ 535.537
7	\$ 85.000	\$ 120.000	\$ 40.000	\$ 69.600	\$ 89.173	\$ 89.173	\$ 892	\$ 41.700	\$ 535.537
	\$697.000	\$ 984.000	\$328.000	\$364.704	\$ 712.423	\$ 712.423	\$ 7.124	\$ 341.940	\$ 4.147.615

TABLA 5.2. APORTES A CARGO DEL EMPLEADOR

TOTAL DEVENGADO	APORTES A CARGO DEL EMPLEADO	APORTES A CARGO DEL EMPLEADOR	
\$2.000.000	\$ 160.000	\$ 918.706	\$ 2.758.706
\$1.200.000	\$ 96.000	\$ 551.224	\$ 1.655.224
\$1.070.500	\$ 80.000	\$ 535.537	\$ 1.526.037
\$1.070.500	\$ 80.000	\$ 535.537	\$ 1.526.037
\$1.070.500	\$ 80.000	\$ 535.537	\$ 1.526.037
\$1.070.500	\$ 80.000	\$ 535.537	\$ 1.526.037
\$1.070.500	\$ 80.000	\$ 535.537	\$ 1.526.037
TOTAL MES			\$ 12.044.115
TOTAL JUNIO A DICIEMBRE DE 2013			\$ 72.264.688
TOTAL* ENERO A JUNIO DE 2014			\$ 74.432.629

* Teniendo en cuenta un incremento del 3% en los salarios para el año 2014

TABLA 5.3 SALARIOS MENSUALES Y PROYECCIÓN A JUNIO DE 2014

12 CONCLUSIONES

- A partir del análisis organizacional realizado se puede concluir que la empresa *Heber Marín Fernández e Hijos* posee una variedad de ventajas comparativas frente a la competencia que no han sido aprovechadas debido principalmente a la falta de un orden organizacional adecuado; entre ellas se pueden resaltar la calidad en el servicio, cumplimiento, conocimiento técnico y eficiencia. También es un punto a favor que en el área hayan pocas empresas dedicadas a esta labor. Sin embargo, estas buenas condiciones se opacan por la falta de compromiso en la ejecución de algunas tareas, las limitaciones de capital para ofrecer servicios a gran escala y falta de capacitación en los empleados para tomar decisiones delegadas.
- La estructura organizacional propuesta para la empresa, en relación con sus características y la comunicación entre los diferentes niveles de la organización es abierta, es el Modelo Lineal o Simple; ya que permite que los procesos se desarrollen de manera más eficiente en entornos poco complejos y, gracias a su simplicidad, flexibilidad, integración, bajo costo estructural, rapidez de respuesta y la cualidad de limitar los conflictos de autoridad y/o de responsabilidad al permitir una comunicación directa, tiene un excelente nivel de adaptación.
- El plan de acción propuesto establece una variedad de estrategias orientadas a permitir la implementación de la estructura organizacional de manera positiva; enmarcada en un interés por ejecutar siempre obras de calidad que superen la expectativa del cliente. Además de apostar por la calificación de los trabajadores, colaboración a través de alianzas con los proveedores, reinversión en equipos y maquinaria especializada que permitan ampliar el portafolio de servicios al tiempo que mantiene la media de horas máquina necesarias para asegurar su sostenibilidad.
- En el presupuesto elaborado se ve reflejado el registro financiero que la empresa realiza sobre los salarios de sus empleados. Allí se manifiesta la

distribución de los salarios de la empresa y los elementos de pago de nómina de un trabajador, teniendo en cuenta la valoración de sus esfuerzos.

13 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa Heber Marín Fernández e Hijos, implantar la estructura organizacional propuesta, con el propósito de dar una guía a los empleados en el cumplimiento de sus funciones para así lograr mejores resultados en el desarrollo su misión.
- De igual manera, se recomienda mantener una evaluación constante de las actividades que se realizan, con el fin de sentar los precedentes para una planeación a corto y mediano plazo.
- Organizar reuniones periódicas con los trabajadores para socializar la correcta distribución de las labores y responsabilidades de cada servicio, así como las tareas delegadas en ausencia del gerente.
- Enfatizar en la promoción de la empresa mediante los diferentes canales publicitarios de los cuales se dispone.
- Se recomienda la creación y desarrollo de un plan de incentivos que fortalezca el cumplimiento de las tareas y permita estimular mejoras en aquellas labores que pueden estar ejecutándose de manera deficiente.

14 BIBLIOGRAFÍA

CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN, "Boletín Económico". Internet: (http://www.camacolvalle.org.co/Boletin_economico01.php)

CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN, *Política de Vivienda del PND es novedosa y adecuada: Presidente de CAMACOL*. Internet: (<http://camacol.co/noticias/politica-de-vivienda-del-pndc-es-novedosa-y-adecuada>)-presidente-de-camacol)

CÁRDENAS, Jorge Andrés y GONZÁLES, Lady Jennifer. *Plan de negocio para la formalización y desarrollo de la empresa Las Delicias del Champiñón y el Antipasto, en el municipio de Tuluá, Valle del Cauca 2005 – 2010*. Trabajo de grado Administrador de Empresas. Tuluá, Valle del Cauca: Universidad del Valle, sede Tuluá. Facultad de Ciencias de la Administración. Programa académico de Administración de Empresas, 2003. Formato CD-ROM.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá (Colombia): Mc Graw Hill. 1996. 422 páginas.

FAYOL, Henri. *Evaluaciones Críticas en Administración y Negocios*. Newcastle (Inglaterra): Routledge. 2002. 920 páginas.

HELLRIEGEL, Don. JACKSON, Susan E. *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. Houston (Estados Unidos): Cengage Learning Editors. 1998. 592 páginas.

KOONTZ, Harold y HEINZ, Weihrich; *Administración: Una perspectiva global*. Ciudad de México (México): Mc Graw Hill. 1994. 670 páginas.

MILL, John Stuart. *Sistema de lógica inductiva y deductiva*. Madrid (España): Instituto de Educación Secundaria Cardenal Cisneros. 1917. 960 páginas.

MINTZBERG, Henry. QUINN, James. *El Proceso Estratégico: Conceptos, contexto y casos*. New Jersey (Estados Unidos): Prentice Hall. 1995. 990 páginas.

NUÑEZ, José Francisco. *Estructura Organizacional para la Empresa Mediana Fabricante de Estructuras Metálicas*. Ciudad de México (México): Universidad Nacional Autónoma de México. 2004. 98 páginas.

QUINTERO, Lina Katherine y VELÁSQUEZ, Lina Andrea. *Formulación del direccionamiento estratégico de la cooperativa “Vida Salud” de la ciudad de Tuluá*. Trabajo de grado Administrador de Empresas. Tuluá, Valle del Cauca: Universidad del Valle, sede Tuluá. Facultad de Ciencias de la Administración. Programa académico de Administración de Empresas, 2003. Formato CD-ROM.

REVISTA CAMACOL, volumen 21. *Auge y Crisis de la construcción en Colombia: Causas y Consecuencias*. Bogotá (Colombia). 1997. 13 páginas.

REVISTA CAMACOL, volumen 22. *Estudio de la caracterización ocupacional del sector de la construcción de edificaciones y obras civiles*. Bogotá (Colombia). 1999. 17 páginas

REVISTA CAMACOL, volumen 23. *La recuperación de la construcción*. Bogotá (Colombia). 1999. 18 páginas.

ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. Ciudad de México (México): Prentice Hall. 1996. 508 páginas.

SALAZAR, Diana Milena y BUITRAGO, Yuly Andrea. *Diseño de una propuesta de reestructuración organizacional adecuada para la constructora Anclaje y Reparaciones Estructurales (ARE & CIA LTDA.) ubicada en la ciudad de Tuluá*. Trabajo de grado Administrador de Empresas. Tuluá, Valle del Cauca: Universidad del Valle, sede Tuluá. Facultad de Ciencias de la Administración. Programa académico de Administración de Empresas, 2011. Formato CD-ROM.

TAYLOR, Frederick. *Principios de Administración Científica*. New York (Estados Unidos): WW Norton. 1981. 144 páginas.

THOMPSON, Ivan, "Glosario Administrativo y de Marketing". Internet: (www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo_y_marketing/glosario_administrativo_o.html)

WEBER, Max. *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo*. München (Alemania): Dover Publications. 2003. 320 páginas.

WOODWARD, Joan. *Organización Industrial: Comportamiento y Control*. Oxford (Inglaterra): Oxford University Press. 1970. 262 páginas.