

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

Los recursos humanos tienen su origen mediados del siglo XIX, durante la revolución industrial que aconteció principalmente en Estados Unidos y Europa, este movimiento creció a lo largo del siglo XX. A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que trabajo se creó el concepto de capital humano, que engloba este recurso de manera más compleja.

Es evidente que los recursos humanos de toda la empresa se encuentran en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

Así también, la organización requiere identificar el tipo de estructura que más se acople a su necesidad para desarrollar un buen diseño organizacional, ya que gran parte de su éxito se origina en esta importante decisión y como tal la organización empresarial es un factor muy importante que asegura el buen funcionamiento de la organización.

En nuestro país Bolivia y específicamente en nuestro medio Tarija se reconoce la importancia, la mayoría de las micro y pequeñas empresas del país son informales y, por lo tanto, el aumento de la formalización y la productividad se constituye en un reto para promover su inclusión en el crecimiento económico.

Esta alta tasa de informalidad se atribuye a muchos factores, incluida la carga normativa, la debilidad de las instituciones públicas y la insuficiente percepción de los beneficios de ser formal. Estos elementos limitan la productividad y el crecimiento de este tipo de empresas, por lo tanto, el diseño organizacional es un factor altamente importante en las organizaciones ya que permite formalizar los procedimientos de la

misma y se orienta hacia la obtención de metas trazadas y que los miembros de grupo conocen de alguna manera.

Así también, la organización involucra actividades estructurales e integrales; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en las relaciones de interdependencia. Hoy en día nos damos cuenta que **el diseño organizacional** es un proceso progresivo debido a que las estrategias y el ambiente cambian con el tiempo y que los cambios en las estructuras incluyen tentativas y errores, accidentes y consideraciones políticas.

Por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista hacia el interior y exterior de su empresa, asimismo, permite reconocer canales de coordinación y comunicación. Además, facilita el desarrollo de estrategias para mejorar procedimientos que permitan el alcance de los objetivos.

Al examinar el desempeño de una empresa como la suma de sus partes es recurrente encontrar una inadecuada división del trabajo generando una estructura organizativa distinta a los cargos que posee, lo que crea fallas y errores de procedimiento, esto debido a que básicamente a la resistencia que ocasiones las empresas asumen ante cambios del entorno y de sí mismas, y a no advertir que la estructura organizacional es el factor clave que determina su funcionamiento y desarrollo; las empresas requieren herramientas administrativas acorde a sus exigencias, y realizar ajustes estratégicos, estructurales y de procedimiento.

La empresa constructora y consultora DISCOMPARTS SRL inicia como un negocio de provisiones en construcción como propietario Lic. Fabián Romero Castellanos este transfiere a su hermano Fernando Diego Romero Castellanos en el año 2005 y a partir de marzo de 2020 Claudia Eliana Hiza Morales de Rojas se hace socio de la empresa unipersonal, en 24 de febrero 2021 se hace la transformación de la empresa a S.R.L con NIT: 4019340202(ver Anexos).

La empresa constructora y consultora DISCOMPARTS SRL ubicada en barrio Juan XXIII C/ Juan de Dios Trigo n° 0154, la cual empezó con 4 trabajadores, y la empresa ha crecido en forma vertiginosa y hoy en día cuenta con un total de 12 empleados fijos y empleados contratados por obra, que el número de empleados depende del tipo de obra que se realice.

En consecuencia, las organizaciones están obligadas a planear soluciones a las problemáticas originadas en su interior; por ello la presente investigación pretende mediante la recopilación, sistematización de información y presentación de dar una solución a la problemática organizacional identificada en la empresa constructora y consultora DISCOMPARTS SRL

1.2. JUSTIFICACIÓN

1.2.1. Justificación teórica

La empresa busca a través del diseño organizacional, mejorar la eficacia organizacional, con el objetivo establecer una estructura organizacional a fin de dividir el trabajo de acuerdo con las habilidades, capacidades, y responsabilidades de cada uno de los involucrados de la empresa es decir que todos los aspectos en el diseño organizacional formarán parte en la contribución administración eficiente y eficaz para la prestación de sus servicios y su organización interna.

Por otro lado, también se utilizará diagnóstico empresarial; recursos humanos, diseño organizacional; manual de funciones la teoría del proceso administrativo, la cual se enfoca en la práctica de la administración, planificación, organización, dirección y control en las organizaciones, así como en los objetivos y resultados, también considera a la organización de una manera forman que contiene divisiones de trabajo

especializadas, niveles jerárquicos, distribución de autoridad y responsabilidad, desglosando su estructura de tipo lineal, de tipo funcional y de tipo línea-staff.

1.2.2. Justificación práctica

Contribuir a la empresa en su desarrollo de actividades y tareas de los colaboradores de forma coordinada en cada una de las áreas de la empresa logrando que el ambiente laboral se torne agradable para una adecuada administración de sus recursos, mediante los fundamentos administrativos que se emplean con nuevas herramientas administrativas que facilitan el desempeño de sus funciones.

Poner en práctica conocimientos adquiridos en las áreas de la administración y para aplicar los conocimientos obtenidos durante la etapa de aprendizaje en estudios superiores universitarios y con ello mejorar en gran medida la contribución y el eficiencia y eficacia de la empresa.

1.2.3. Justificación científica

El objetivo de la investigación tiene como base los conocimientos científicos y estudios con fundamentos propios de autores relacionados al tema de investigación, que están ligados a cumplir con los parámetros y lineamientos en los que se constata que el éxito de una organización es la buena administración a través de herramientas, modelos administrativos que faciliten las funciones que se desempeñan en las empresas y esto da a lugar a que la división del trabajo no solo se convierte en el trabajo de una sola persona de acuerdo con su función sino que de tal manera se involucre a todo el personal de la empresa para realizar un trabajo compartido en beneficio de la empresa para conseguir las metas fijadas.

Dentro de nuestra investigación se aplicó el método inductivo, así mismo se utilizó el método Delphi, ya que la investigación se la realizó a una parte un grupo de expertos, para poder obtener información esencialmente cuantitativa.

1.2.4. Justificación social

La investigación ayudará a los empleados de la empresa DISCOMPARTS ya que estarán organizados a las nuevas exigencias de trabajo, nuevos modelos administrativos que contiene conjunto de normas, tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1. Identificación del problema

El diseño organizacional se enfoca en organizar eficazmente las funciones, atribuciones, responsabilidades y el desempeño laboral de los colaboradores para garantizar un mejor rendimiento, conocer con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien, sin embargo, existen empresas que no están conscientes de la importancia de contar con un diseño organizacional apropiado, dichas empresas por lo general se ven superadas por sus competidores y desaparecen del medio.

La empresa DISCOMPARTS atraviesa problemas con respecto a la estructura organizacional, de acuerdo a la gerente de la empresa constructora y consultora

DISCOMPARTS (ANEXO N°1) y en base a revisión de documentación y visitas a continuación, se procede a detallar la problemática de la empresa:

- **No cuenta con estructura organizacional:** la estructura es informal porque cada uno de los empleados conoce sus funciones de manera verbal, sin existir ninguna definición escrita.
- **Ausencia de misión, visión y objetivos:** no se tiene una clara definición del sitio al que quiere llegar, por no contar una misión, visión y sus objetivos de la empresa de manera escrita.
- **Inexistencia de manual de funcione y procesos en la empresa:** desempeño ineficiente por falta de un conocimiento cabal de las funciones específicas de cada puesto y cómo deben ser ejecutadas.
- **Sin reglamento interno de trabajo establecido:** La falta de un reglamento interno de trabajo conlleva a no tener una buena relación laboral organizada, disciplinada y cordial entre los colaboradores y el jefe, ocasionado limitación en el poder subordinante y sancionatorio con el que cuenta el empleador para regular las relaciones laborales al interior de su empresa.

Por lo tanto, la organización empírica, genera duplicidad de funciones, falta de identificación clara de delimitación de responsabilidades de los recursos humanos por ende deficiente e ineficaz organización interna de la empresa DISCOMPARTS.

1.3.2. Definición del problema

En cuanto a los puntos mencionados anteriormente se expresa la problemática que viene atravesando la empresa DISCOMPARTS, lo cual se ha podido identificar el problema fundamental, carece de una estructura organizacional que especifica las funciones, obligaciones, tareas, el perfil y la experiencia en los cargos, así mismo, se identifica la falta diseño organizacional por parte de la administración de la empresa.

1.3.3. Formulación del problema

¿De qué manera se podrá mejorar las relaciones de interdependencia, que permita lograr la eficacia organizacional en la empresa DISCOMPARTS de la ciudad de Tarija?

1.4. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

El **diseño organizacional** permitirá lograr **eficacia organizacional** en la empresa DISCOMPARTS de la ciudad de Tarija.

1.4.1. Variable Independiente

Diseño organizacional

1.4.2. Variable Dependiente

Eficacia organizacional

1.4.3. Conceptualización de las variables

- **Diseño organizacional:**

(Franklin y Gómez, 1995) dice que: el diseño organizacional es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa. Por pequeña que sea una organización, esta debe comenzar por definir sus objetivos, ya que sus recursos pueden ser limitados y deben ser utilizados eficazmente sí que se requiere que la empresa sobreviva y prospere. Esto requiere una formulación de objetos y una asignación de responsabilidades es esencial, incluso si la

organización se compone de un solo hombre, porque él debe de distribuir su tiempo eficazmente como sea posible.

El diseño organizacional puede entenderse como arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización con el fin de lograr eficiencia y eficacia. (p.27).

- **Eficacia organizacional:**

- (Katz, 1966)“Se ha definido la eficacia organizativa como el grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de la organización, lo cual queda determinado por una combinación de la eficiencia en la organización como sistema y su éxito en obtener, en condiciones ventajosas, los insumos que necesita” (p. 185).

- (Lawrence, 1967)“La eficacia es la habilidad para estructurar actividades en torno a las contingencias ambientales, la eficacia de una organización es juzgada por su capacidad de atender a las necesidades de sus miembros a través de acciones planificadas con el ambiente interno y externo” (p. 24).

- (Pfeffer, 1977)“Las organizaciones eficaces son aquellas que perciben correctamente modelos de interdependencia de recursos y demandas, y luego responden a esas demandas hechas por esos grupos y controlan las interdependencias más críticas” (p. 31).

- **Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (RAE, 2001). Capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno (Fernandez Rios, 1997)

1.4.4. Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicador	Instrumento
Variable Independiente X Diseño Organizacional	Análisis Situacional.	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de la cadena de valor de Porter. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Guía de entrevista ● Cuestionario
	Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ● Cartera de Servicios de las actividades que desarrolla la empresa. ● Verificación del proceso administrativo. ● Políticas de funcionamiento de las labores. ● Organigrama. 	
	Manual de funciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Descripción de puestos y responsabilidades. ● Estilos de dirección. ● Comunicación e integración. 	
Variable dependiente Y Eficacia Organizacional	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> ● Actitud frente al puesto de trabajo. ● Capacidad administrativa para alcanzar las metas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Guía de entrevista ● Cuestionario
	Proyección estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ● Visión, Misión ● Objetivos Organizacionales. ● Políticas 	

	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Responsabilidad, autoridad y comunicación. 	
--	-----------	--	--

1.5. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivos Generales

Determinar un diseño organizacional, para la empresa DISCOMPARTS, que permitirá ayudar en la eficacia organizacional.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Analizar los fundamentos teórico-metodológico que sustente el diseño organizacional para la empresa DISCOMPARTS.
- Realizar un diagnóstico interno de la empresa DISCOMPARTS, mediante una cadena de valor de Porter que permite analizar las fortalezas y debilidades.
- Formular una propuesta de diseño organizacional para la empresa DISCOMPARTS, ajustándolo a la situación actual de esta.
- Justificar y validar el diseño organizacional mediante el método Delphi.

1.6. METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION

1.6.1. Tipos de investigación

1.6.1.1. Investigación exploratoria:

Realizará una etapa de diagnóstico mediante una entrevista al gerente de DISCOMPARTS (ANEXO N°1), para conocer los antecedentes generales respecto del problema central, y para realizar el análisis interno y actual de la empresa con fin de obtener la información necesaria para luego aplicarla en el presente proyecto.

1.6.1.2. Investigación descripción:

Aplicación con el propósito de narrar la participación de los diferentes elementos de la estructura organizativa, analizando las características de la descripción de las actividades, las responsabilidades, procesos y las personas.

1.6.2. Métodos o técnicas

Para la elaboración del presente trabajo de investigación fueron empleados los siguientes métodos:

1.6.2.1. Método teórico

Permite descubrir el objetivo de la investigación, las relaciones y las cualidades fundamentales no detectables. Para ello se tomaron como base los procesos de abstracción contenidos en los métodos de inducción y deducción.

- **Método inductivo**

A partir de la información recogida con los diferentes técnicos de investigación aplicada en la empresa se arriba a la solución del problema identificado en la misma.

- **Método deductivo**

Este método parte del enfoque general a lo particular, mediante el cual, argumentos coherentes se explican verdades específicas contenidas en verdades generales procedentes, con el fin de evaluar el de desempeño laboral de la empresa.

1.6.2.2. Método empírico

Permite la obtención y elaboración de datos relacionados directamente con el objeto de la investigación. Para ello se tomaron como base los métodos de observación, entrevistas y encuesta.

1.6.2.3. Método Delphi

Permite la predicción que obtiene y refina las apreciaciones de un grupo de expertos sobre nuestro problema de investigación y que podremos alcanzar una conclusión basada en las diferentes opiniones de los participantes.

1.6.2.4. Técnicas y procedimientos

Observación directa: Se consideran las acciones, procesos y actividades de la empresa para la mayor obtención de información y comprensión del objeto de estudio.

Entrevista y encuestas: Se aplicó la entrevista a través de un cuestionario estructurado, y el instrumento de encuesta fue semiestructurado, con el fin de recopilar la información primaria más detallada para así obtener una visión clara de las actividades y procedimientos desarrollados en la empresa, determinando las falencias de la misma.

1.6.3. Diseño de investigación

1.6.3.1. Población y muestra

- **Población**

La población está constituida por todo el personal de la empresa constructora y consultora DISCOMPARTS SRL.

- **Muestra**

No se toma ninguna muestra debido a que el número de los empleados en la empresa no es significativo, razón por la cual se realiza un censo. Es decir, se realizaron encuestas a todas las personas que trabajan en la empresa.

- **Censo**

Para el presente trabajo de investigación como se mencionó, se realizará un censo a todos los trabajadores de la empresa DISCOMPARTS (12 personas).

1.6.4. Fuentes de información

Fuentes primarias: Para la obtención de información primaria se acude al propietario de la empresa y los trabajadores de la misma tanto permanentes como eventuales, aplicando entrevistas y encuestas respectivamente.

Fuentes Secundarias: Para la obtención de información secundaria se recurrirá a: documentación propia de la empresa DISCOMPARTS, material bibliográfico concerniente al tema de estudio, monografías, proyectos de grado y tesis referentes al tema, páginas web y otros.

1.7. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1. Geográfico

La investigación se realizará en el Estado Plurinacional de Bolivia, Departamento de Tarija, Provincia de Cercado, en dependencias de la empresa “DISCOMPARTS” de la ciudad de Tarija, ubicado en la calle Juan de Dios Trigo, entre avenida Jaime Paz Zamora y Avenida Def. del chaco S/N, zona Barrio Juan XXIII

1.7.2. Teórico

El presente proyecto se desarrollará y sustentará en herramientas, conceptos y teorías referidas a la administración, dentro del área de gestión de recursos humanos características y tipos de organización, integración de cargos, estilos de dirección, también el diseño de estructura organizacionales, mediante los que se plantean: diseño organizacional, manual funciones, y organigrama, que está enmarcada dentro del área de recursos humanos.

1.7.3. Temporal

Los datos que serán considerados para la realización del trabajo de investigación propuesto serán enmarcados dentro del periodo 2021 considerando únicamente la temática del diseño organizacional, esto será obtenido a través de fuentes secundarias; para la elaboración de distintas técnicas básicas de la administración (jerarquía gerencial, reglas y procedimientos, planes y metas, manual de funciones) la cual se aplicará una investigación que permitirá determinar los procesos administrativos internos existentes en la empresa DISCOMPARTS.

CAPÍTULO II

MARCO

TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

2.1.1. Definición

Según (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006), La palabra administración proviene del latín *Ad* (dirección, tendencia) y *minister*, (subordinación u obediencia) y es cumplir una función bajo el mando de otro. (p.10).

Para (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006)“Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.” (p.10).

Según (Harold Koontz, 2012)“Administración Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz (p.4).

(Stephen P. Robbins, 2005), define como: “Administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas” (p.7).

Observando y analizando los diversos conceptos podemos definir que la tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa, para conseguir tales objetivos que se aplica en la gestión de recursos destinados para la optimización de funciones de estas y garantizar el alcance de las metas propuestas.

Por eso, el papel del administrador tiene fuerte impacto en el rendimiento de las organizaciones.

2.1.2. Proceso administrativo

Según (Chiavenato, Administración Teoría, Proceso y Práctica, 2001), El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial, el proceso administrativo no es sólo una simple secuencia ni un ciclo repetitivo de funciones planeación, organización, dirección y control, sino que conforma un sistema en el que el todo es mayor que la suma de las partes, gracias al efecto sinérgico. La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo (p.65)

(Sergio Jorge Hernández, 2012), indica: El proceso administrativo (PA) es el instrumento teórico básico que le permite al administrador profesional comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización). Sirve para diseñar, conceptualizar, manejarla, mejorarla, etc. El PA da la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control. (p.165).

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se pueden medir de acuerdo al grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo

2.1.2.1. Planeación

Desde la posición de (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006), la planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que se deben hacer para alcanzar los objetivos; por lo tanto, es modelo teórico para la acción futura. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso

de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacer, cómo, cuándo y en qué orden. (p.143).

(Mochón & Mochón, 2014) define: “la planeación se concreta en definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes que permitan coordinar las actividades con el fin de alcanzar los objetivos previamente establecidos”. (p.188).

2.1.2.1.1. Importancia de planeación

Para (Mochón & Mochón, 2014), la importancia de la planeación puede concretarse en los cuatro puntos siguientes:

- ❖ Planear es una forma útil de hacer que todos los directivos participen en el proceso de toma de decisiones. En particular, la participación debe centrarse en lo referente a los objetivos y las estrategias de la organización.
- ❖ La planeación es necesaria para dar a la organización un sentido de dirección y de tener un propósito definido.
- ❖ El plan permite que cada gerente ajuste sus tareas evitando que aparezcan conflictos entre los objetivos de las distintas áreas. Al ajustarse a los objetivos y a las estrategias de la organización.
- ❖ El plan mantiene a los directivos en la senda apropiada y los recursos que utilizan se mantienen bajo control.
- ❖ La planeación ayuda a coordinar las decisiones de los directivos de los distintos departamentos. De esta forma se hacen compatibles las decisiones de los distintos departamentos y se logra que todos vayan en la misma dirección. Cuando no se cuenta con un buen plan puede ocurrir, por ejemplo, que el departamento de producción elabore más productos de los que el departamento comercial puede vender.
- ❖ La planeación funciona como mecanismo de control de la labor realizada por los gerentes dentro de la organización. Un buen plan especifica no sólo qué objetivos y estrategias guían a la organización, sino también quién es responsable de convertir las estrategias en acciones a fin de alcanzar los

objetivos. Cuando los directivos saben que ellos resultaron responsables de alcanzar determinados objetivos, se verán motivados a dar lo mejor de sí mismos para asegurarse que tales objetivos se logren. (p.190-191).

Para (Mercado Salvador, 1995) ,planear es tan importante como organizar, dirigir o controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación y, si administrar es hacer a través de otros, necesitamos hacer planes sobre la forma como esa acción se habrá de coordinar. El objetivo no se lograría si los planes no lo detallaron para ser alcanzado. Todo control sería poco efectivo si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas. (p.543).

2.1.2.2. Organización

(Sergio Jorge Hernández, 2012) Hace referencia a: organización (estructuración) es la acción administrativa-técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos, así como por las relaciones de comunicación formal entre las unidades o áreas. (p.201).

(Sergio Jorge Hernández, 2012) , Para (Agustín Reyes Ponce) Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (p.201).

2.1.2.2.1 Organización formal e informal

Para: (Harold Koontz, 2012)

- **La Organización formal** se entiende, en general, la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. (p.201).

- **La Organización informal** es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí. (p.202).

2.1.2.2.2 Desarrollo organizacional

Para (Montúfar, 2013), vivimos en esta segunda década del siglo xxi, en un mundo de cambio rápido y acelerado que tiene lugar en muchas áreas, incluyendo los aspectos político, científico, tecnológico y de comunicaciones, así como en las mismas organizaciones.

También nos encontramos en un mundo en el que estas últimas tienen un papel fundamental. Nacemos, vivimos, somos educados tanto en nuestras casas como en las instituciones educativas para ingresar posteriormente a trabajar en una organización.

Cada uno de nosotros está relacionado con un sinnúmero de diferentes organizaciones ya sea por trabajar para ellas o por depender de ellas de manera indirecta. Muchas organizaciones modernas han logrado integrar los cambios tecnológicos y de información; en cambio, muchas otras no han conseguido ajustarse y asimilar el cambio social y cultural debido a su incapacidad de adaptación e integración del cambio tecnológico. En realidad, así como sucedió con el uso de la computadora, en ocasiones, el atraso cultural frena el uso adecuado de las nuevas tecnologías. (p.4).

2.1.2.2.3 Que es el desarrollo organizacional

Para explicar que es el desarrollo organizacional y sus objetivos, se tomará como base las definiciones que se presenta (Montúfar, 2013):

- **Alejandro Guzmán de la Garza (1976)**

Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa.

- **Reuben T. Harris (1977)**

Es la tendencia al mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa. • Warnen G. Bennis Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.

- **Richard Beckhard (1969)**

Es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

- **Wendel L. French y Cecil H. Bell (1995)**

Es un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; es un cambio específico en la cultura de una organización: de una que evita un análisis de los procesos sociales en la organización, a una que institucionaliza y legitima este análisis.

Diseñado para hacer surgir una administración más eficaz y de colaboración de la cultura organizacional por medio de la ayuda de un agente de cambio o consultor.

Definiciones más recientes son:

- **Jerry Porras y Peter Robertson (1992)**

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual

y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

• **Warren Burke (1994)**

Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. (p.6).

2.1.2.2.4. Términos básicos del desarrollo organizacional

Para: (Montúfar, 2013):

a) Intervenciones

Medios de los que se vale el DO para llevar a cabo el cambio planeado (por ejemplo: reuniones de confrontación, consultoría de procesos, administración del estrés, etc., que se analizarán en capítulos posteriores)

b) Consultor

Responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de DO. Coordina y promueve el proceso. También se le conoce como agente de cambio o facilitador. Puede ser interno o externo a la organización.

c) Sistema

Conjunto de elementos interrelacionados y que actúan de manera ordenada. Ejemplo: en nuestro organismo el corazón tiene la función de “bombear” la sangre en nuestro cuerpo, los pulmones distribuyen el oxígeno que inhalamos del exterior, etc. ¿Qué sucedería si alguno de los componentes del organismo no realizará su función en forma adecuada? Seguramente enfermaremos o moriríamos en un caso extremo.

En las organizaciones, cada área funcional o departamento, e incluso cada ocupante de un puesto, tiene una función precisa. ¿Qué sucede si el departamento de recursos

humanos no realiza adecuadamente la función de seleccionar al personal? Seguramente la organización tendrá problemas de ineficiencia, rotación de personal o despidos en un corto plazo. En la fotografía al margen se hace una analogía del sistema en una empresa con los sistemas que hacen funcionar al cuerpo humano para mostrar su relevancia.

d) Sistema-cliente

Organización donde se lleva a cabo el proceso de DO.

e) Catarsis

Reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización. Se puede entender como “reacción para cambiar” ante ciertas circunstancias que obligan (si se quiere ver así) a hacerlo; o bien, “reacción ante el cambio que se ha llevado a cabo”.

f) Conflicto proactivo

Situación que puede ser provocada por el consultor con la finalidad de obtener resultados positivos para la organización (es decir, proporcionar un enfoque funcional a la organización). Ejemplo: realizar una reunión de sensibilización con el personal para comentar las fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa.

g) Cambio

Palabra clave en el desarrollo organizacional. Implica redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.

h) Transformación organizacional

Se considera, según algunos autores, como una extensión del DO. Como mencionan French, Bell y Zawacki, una vez que surgió esta disciplina a mediados de la década de

los años cincuenta y hasta el presente, ha ido evolucionando y madurando, aclarando sus valores, teorías y otras cuestiones.

Al comenzar la década de los ochenta, toda la literatura en esta área parecía describir programas diseñados para ocasionar cambios radicales, fundamentales y a gran escala en las organizaciones. Esta inversión de paradigmas solía denominarse como “transformación de las organizaciones”, “transformación organizacional” o TO. De hecho, algunos autores consideran que la TO es una extensión del DO; otros sin embargo sostienen que la TO representa una nueva disciplina por sí misma.

i) Administración del cambio

Se centra en el valor de los costos, la calidad y los programas. Por lo tanto, se puede deducir que lo que caracteriza al DO es su interés por la transferencia de conocimientos y habilidades para que al sistema le sea más fácil manejar el cambio en el futuro. La administración del cambio no requiere necesariamente la transferencia de esas habilidades. En síntesis, se considera que el desarrollo organizacional incluye la administración del cambio, mas no a la inversa. (p.6-7).

2.1.2.3. Dirección

Según (Harold Koontz, 2012), la dirección y el liderazgo a menudo se consideran lo mismo. Si bien es cierto que el gerente más efectivo casi siempre será también un líder efectivo, y que dirigir es una función esencial de los gerentes, hay más en administrar que sólo dirigir; incluye una planeación cuidadosa, establecer una estructura organizacional que ayude a las personas a alcanzar las metas e integrar personal lo más competente posible en esa estructura. (p.386).

La dirección, (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006) sigue a la planeación y a la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Este es el papel de la

dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas.

Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos.

Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación. (p.149).

2.1.2.4. Control

(Harold Koontz, 2012), La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear; de hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden separarse, aunque es sensato distinguir las conceptualmente y por ello se analizan de manera independiente en las partes segunda y sexta del libro; sin embargo, planear y controlar pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan a menos que cuenten con sus dos hojas. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos. (p.496).

Finalmente, (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006) dice que: en la administración, la palabra control tiene varios significados en administración

- Control como función restrictiva y coercitiva: Utilizado con el fin de inhibir o limitar ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados. En este sentido, el control es negativo y limitante, y muchas veces se interpreta como coerción, restricción, inhibición y manipulación. Es el denominado

control social, aplicado en las organizaciones y en la sociedad para inhibir el individualismo y las libertades de las personas.

- Control como sistema automático de regulación: Utilizado con el fin de mantener un grado constante de flujo o un sistema en funcionamiento. Por ejemplo, el proceso de control automático de las refinerías de petróleo y de las industrias químicas de procesamiento continuo y automático.
- Control como función administrativa: Forma parte del proceso administrativo, del mismo modo que la planeación, la organización y la dirección. (p.150-151).

Para (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006), El control es la función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumplió realmente los objetivos previstos. El control está constituido por cuatro fases: establecimiento de criterios o estándares, observación, del desempeño, comparación del desempeño con el estándar establecido y acción correctiva para eliminar desviaciones o variaciones. En cuanto a su cobertura el control puede darse en tres niveles: estratégico, táctico y operacional (p.154).

2.1.3. Recursos humanos

(Mochón & Mochón, 2014) Señala que: en una organización el término “recursos humanos” comprende las personas que la integran, y también todo cuanto concierne a sus conocimientos, su capacidad y su estilo. En otras palabras, los recursos humanos son el inventario de las personas con las que cuenta la empresa y de sus características. (p.282).

2.1.3.1. Importancia de recursos humanos

En este sitio web: (Dura, s.f.) ,la Importancia de los Recursos Humanos se presenta como un centro de beneficio y de carácter estratégico para afrontar con garantías, conjuntamente con otras áreas de la empresa, los retos que depara la cada vez mayor competitividad que exige el mercado, sobre la base de la confluencia de todos y cada

uno de los miembros de la organización con los valores, la misión y la visión compartida del proyecto empresarial.

En este sitio web (PERDOMO, 2013) ,la verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

Para (Mochón & Mochón, 2014) Los gerentes deben potenciar a los empleados y conseguir que mediante el trabajo alcancen la plena madurez como individuos. El departamento de recursos humanos debe sensibilizar al equipo gerencial de la conveniencia de que la administración tenga en cuenta la formación de los empleados y sus características como persona (p.282).

2.1.3.2. Administración de recursos humanos

Para: (CASTELLANOS, 2012) en el campo de la administración de recursos humanos (ARH) se ve reflejado claramente, cumpliendo así con su propósito que es el de utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos en todo organismo social. (p.11).

La administración de recursos humanos tiene diversas acepciones, lo que en muchas ocasiones suelen ser confusas, entre las más comunes se distinguen las siguientes:

- **Administración de recursos humanos.** “La denominación Relaciones Humanas en el Trabajo no sería correcta ya que determina la conducta del empleado o funcionario en sus relaciones interpersonales, dentro de los lugares de trabajo, o fuera de ellos”. (Rodríguez, 2007) (p.19).
- **Administración de personal.:** “Los términos administración de personal o de Recursos humanos representan las denominaciones más adecuadas, ya que abarcan todas las acciones, procesos y técnicas propias de la función de personal.” (castellanos)

2.1.3.3. Objetivos de recursos humanos

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones; un organismo puede ser desde una pequeña empresa, hasta grandes empresas transnacionales. Por tanto, el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales destacan los siguientes:

- “Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.” (Rodríguez, 2007) (p.20).
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales.

2.1.3.4. Función del área de recursos humanos

A manera de descripción objetiva, la función central del área de RH se define como sigue:

(Sergio Jorge Hernández, 2012) dice: Encontrar, mantener y desarrollar al capital humano de la empresa, motivado e integrado por valores morales hacia la misión y visión estratégica de la misma, por medio de sistemas competitivos de remuneración, ya sea económica o de reconocimiento al desempeño, con calidad de vida y dentro del marco legal; con este fin vincula los planes y programas de desarrollo con los de los individuos, de tal forma que se alcancen los máximos resultados para ambas partes. (p.354).

2.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL

2.2.1. Definición

(Chiavenato, Administracion Teoria,Proceso y Practica , 2001)La palabra diseño denota una forma, patrón, estructura o algo semejante utilizado por la empresa para alcanzar uno o más objetivos. El diseño organizacional, que estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento.

Por un lado, la configuración de la estructura organizacional representa los órganos que componen la empresa y sus relaciones de interdependencia y, por el otro, su funcionamiento incluye las funciones y actividades necesarias para conseguir los objetivos de la empresa. El diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y cómo dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de cargos.

Cuando el diseño organizacional no es adecuado a las necesidades de la empresa, son frecuentes las reorganizaciones y reestructuraciones. Las empresas jóvenes y en desarrollo son particularmente hábiles en reestructurarse con frecuencia, lo cual es más difícil para las empresas grandes. (p.205-206).

(James L. Gibson, 2011)Los administradores que se disponen a diseñar la estructura se enfrentan a decisiones difíciles, ya que deben elegir entre innumerables alternativas de marcos laborales de puestos y departamentos. El proceso por el cual se hacen estas elecciones se llama diseño organizacional, lo que significa simplemente las decisiones y acciones que dan como resultado una estructura organizacional (p.389).

(Jones, 2008)Diseño organizacional proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una

organización pueda controlar las actividades necesarias con las que lograr sus metas. (p.9).

(Stephen P. Robbins, 2005) sostiene que cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización. Por otro lado, el diseño organizacional además se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización, de manera que logren trabajar articuladamente. (p.234).

2.2.2. Misión organizacional

(O. C. Ferrell, 2012) afirma que la misión o una declaración de misión, busca responder la pregunta: “¿En qué negocio estamos? Es una declaración clara y concisa (un párrafo o máximo dos) que explica la razón de la existencia de la organización. (p.33).

(Espinosa, 2012) En su página web, afirma que: la misión define principalmente de qué es lo que hace la compañía, a que se dedica, actividad en el mercado, cómo lo lleva a cabo, cuál es su propuesta de valor; además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.

Para definir la misión de una empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Quiénes son nuestro público objetivo?
- ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?

Según dice: (Chiavenato, *Administración Teoría, Proceso y Práctica*, 2001) toda organización se crea para cumplir la finalidad de ofrecer un producto o un servicio a la sociedad. La misión representa esta finalidad o propósito. En otras palabras, la misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad. La misión organizacional no es definitiva ni estática, pues experimenta cambios a lo largo de la existencia de la organización la misión incluye los objetivos esenciales del negocio. Cada organización tiene una misión específica de la cual se derivan sus objetivos organizacionales principales. (p.49).

Para (Harold Koontz, 2012) La misión o el propósito (términos que a menudo se utilizan indistintamente) identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Todo tipo de operación organizada tiene — o debería tener, si es coherente— una misión o un propósito. En cada sistema social las empresas deben realizar una función básica o tarea que la sociedad le asigna, por ejemplo, el propósito de una empresa en general es la producción y distribución de bienes y servicios; el de una dirección pública de carreteras es el diseño, construcción y operación de un sistema de carreteras estatales; el de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación; el de una universidad es enseñar, investigar y proporcionar servicios a la comunidad. (p.109).

2.2.3. Visión organizacional

La visión de una organización en palabras sencillas es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que brindan el marco de referencia de lo que una empresa es y quieren ser en el futuro.

(Espinosa, 2012), en su página web, refiere: la visión define las metas que pretendemos en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la visión tiene un carácter inspirador y motivador. La definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero lograr?
- ¿Dónde quiero estar en el futuro?
- ¿Qué podría incorporar a la empresa que no esté haciendo?
- ¿Para quién lo haré?
- ¿Me dirigiré a otro tipo de clientes?
- ¿Ampliaré mi zona de actuación?

(O. C. Ferrell, 2012) Afirma que una visión o declaración de visión busca responder la pregunta: “¿En qué nos queremos convertir?” (p.33)

Para (Chiavenato, Administración Teoría, Proceso y Práctica, 2001), la visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser. Muchas organizaciones exponen la visión como el proyecto que les gustaría ser dentro de cierto periodo. De esta manera, la visión organizacional indica cuáles son los objetivos que deben alcanzarse en los próximos años, para orientar a sus miembros en cuanto al futuro que la organización pretende transformar. El concepto de visión remite necesariamente al concepto de objetivos organizacionales. (p.50)

2.2.4. Objetivos organizacionales

(Harold Koontz, 2012) Los objetivos establecen los resultados finales, y los generales deben apoyarse en los particulares. Así, éstos forman una jerarquía, es decir, una red. Más aún, organizaciones y gerentes tienen metas múltiples que en ocasiones son incompatibles y pueden llevar a conflictos dentro de la organización, del grupo y hasta entre individuos. El gerente tendrá que elegir entre un desempeño a corto o largo plazos, y los intereses personales quizá tengan que subordinarse a los objetivos organizacionales. (p.118).

Para (Mochón & Mochón, 2014), los objetivos de una organización son los resultados que la organización desea lograr y pueden ser financieros o estratégicos y reales o establecidos. Para alcanzar los objetivos se establecen planes que pueden ser

estratégicos u operacionales, a corto o a largo plazos, direccionales o específicos y planes permanentes o plan único (p.198).

2.2.5. Valores organizacionales

Según (Espinosa, 2012) en su página web define a los valores organizacionales como: principios éticos, creencias o cualidades sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permite crear nuestras pautas de comportamiento.

Para (Tamayo A., 1996) los Valores Organizacionales son principios o creencias relativos a metas organizacionales deseadas, que orientan a la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos. (p.62).

(Espinosa, 2012) dice: no olvidemos que los valores, son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de seis o siete valores, si no, perdemos credibilidad. Responder a las siguientes preguntas nos ayudará, a definir nuestros valores corporativos:

- ¿Cómo somos?

- ¿En qué creemos?

Según (Mochón & Mochón, 2014) dice: los valores éticos que se definen en cada organización determinan la manera de trabajar de los empleados y la forma en que se desarrolla su actividad. Estos valores serán distintos para cada organización y en cada país (p.146).

Según (Betancourt, 2019): los valores organizacionales son los cimientos sobre los cuales se rige el comportamiento de los empleados de una organización.

2.2.6. Elementos del diseño organizacional

2.2.6.1. Especialización del trabajo

(Stephen P. Robbins, 2005), afirma que: hoy se usa el término especialización del trabajo para describir el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente. (p.234).

2.2.6.2. Departamentalización

(Stephen P. Robbins, 2005), menciona que: una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina departamentalización. Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales. Existen cinco tipos de departamentalización: departamentalización funcional, departamentalización de productos, departamentalización geográfica, departamentalización de procesos y departamentalización de cliente. (p.235).

2.2.6.2.1. Departamentalización funcional

Para (Harold Koontz, 2012): la departamentalización funcional es el sistema que más se emplea para organizar actividades y está presente —al menos en algún nivel— en la estructura organizacional de casi cualquier empresa. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas son tan ampliamente reconocidas y entendidas que no sólo representan la base de la organización departamental, sino que también —y muy a menudo— la departamentalización al más alto nivel (p.218).

2.2.6.3. Cadena de mando

De acuerdo con (Stephen P. Robbins, 2005), la (cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: “¿A quién recorro si tengo un problema?” o “¿ante quién soy responsable?”

No es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. **Autoridad** se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga.

Para facilitar la toma de decisiones y la coordinación, los gerentes de una organización forman parte de la cadena de mando y se les otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus responsabilidades. Conforme los gerentes coordinan e integran el trabajo de los empleados, éstos asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como responsabilidad. (p.237).

Señala, (Useche, 2020) el principio de unidad de mando (uno de los 14 principios de administración de fayol) ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad. este principio afirma que una persona debe informar solo a un gerente. sin unidad de mando, las exigencias y las prioridades en conflicto de múltiples jefes pueden crear problemas (p.144).

Por último, (Harold Koontz, 2012)La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para asegurar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se cumplan; es una función de cada administrador, desde el presidente hasta el supervisor.

Las técnicas y los sistemas de control son básicamente los mismos, sin importar qué se controle. Dondequiera que se encuentre y cualquier cosa que sea lo que se está controlando, el proceso de control básico incluye tres pasos:

1. Establecer estándares.
2. Medir el desempeño frente a estos estándares.
3. Corregir las desviaciones de los estándares y planes. Hay diferentes tipos de estándares y todos deben señalar las desviaciones en los puntos clave.

El desempeño puede medirse con las mejores prácticas de la industria, enfoque conocido como puntos de referencia o benchmarking.

El control gerencial por lo general se concibe como un sencillo sistema de realimentación similar al termostato común en una casa; sin embargo, no importa cuán rápido está disponible la información sobre lo que ocurre (incluida la información en tiempo real, sobre lo que sucede cuando está ocurriendo), hay demoras inevitables al analizar las desviaciones, desarrollar planes para tomar acciones correctivas e instrumentar esos programas. Para superar esas demoras

de tiempo en el control se sugiere que los administradores utilicen el enfoque de control de corrección anticipativa o preventiva, y no sólo dependan de la realimentación. El control de corrección anticipativa requiere diseñar el modelo de un proceso o sistema, y monitorear los insumos para detectar las desviaciones futuras de los resultados respecto de los estándares y los planes, lo que da a los administradores tiempo para tomar medidas correctivas antes de que los problemas ocurran. (p.513).

2.2.6.4. Amplitud de control

(Stephen P. Robbins, 2005), analiza: ¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz? Esta pregunta sobre la amplitud de control es importante porque, en gran medida, determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización. (p.238).

(Chiavenato, Administración Teoría, Proceso y Práctica, 2001) da a conocer: la amplitud de control (o amplitud administrativa) se refiere al número de subordinados

que cada órgano o cargo puede supervisar de manera adecuada. Cuanto mayor sea la amplitud, mayor será el número de subordinados y, en consecuencia, menor el grado de atención y control que el superior puede prestarles. La amplitud de control influye en la estructura organizacional dándole un formato o configuración peculiar. En las empresas que tienen gran amplitud de control, la configuración global de la organización es típicamente plana (p.219).

2.2.6.5. Centralización y descentralización

(Stephen P. Robbins, 2005), indica que: la centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada.

En contraste, cuanto más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización. Recuerde que el concepto de centralización-descentralización es relativo, no absoluto, es decir, una organización nunca es completamente centralizada o descentralizada.

Pocas organizaciones podrían funcionar en forma eficaz si sólo un grupo selecto de gerentes de alto nivel tomarán todas las decisiones; ni podrían funcionar si todas las decisiones se delegan a los empleados de niveles inferiores. (p.239).

(Harold Koontz, 2012), Señala otro concepto importante es la descentralización, que es el grado de distribución de la autoridad en la toma de decisiones. La centralización, en cambio, es la concentración de la autoridad, ya sea geográfica, departamental o un grado de restricción a la delegación en la toma de decisiones.

El proceso de delegación de autoridad implica determinar los resultados a alcanzar, asignar actividades, delegar autoridad para realizar las actividades y hacer responsables de los resultados a las personas. (p.247).

CUADRO N°1: CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION

Más centralización	Más descentralización
<ul style="list-style-type: none"> • El ambiente es estable • Los gerentes de niveles inferiores no son tan capaces o experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de niveles superiores. • Los gerentes de niveles inferiores no desean tener voz ni voto en las decisiones. • Las decisiones son importantes. • La organización enfrenta una crisis o el riesgo de quiebra empresarial. • La empresa es grande. 	<ul style="list-style-type: none"> • El ambiente es complejo e incierto. • Los gerentes de niveles inferiores son capaces y experimentados en la toma de decisiones. • Los gerentes de niveles inferiores desean tener voz y voto en las decisiones. • Las decisiones son relativamente menos importantes. • La cultura corporativa está abierta para permitir a los gerentes opinar sobre lo que sucede. • La empresa está dispersa geográficamente

Fuente: (Stephen P. Robbins, 2005), Administración. 8ta. Edición, (p.240).

2.2.6.6. Formalización

(Stephen P. Robbins, 2005) define: la formalización se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que se realizará, cuándo se hará y cómo lo hará. Se espera que los empleados manejen el mismo insumo exactamente en la misma forma, lo que genera una producción consistente y uniforme. En organizaciones con un alto grado de formalización existen descripciones de trabajo explícitas, numerosas normas

organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo.

Por otro lado, cuando la formalización es baja, los comportamientos de trabajo son relativamente poco estructurados y los empleados tienen mucha libertad para realizar su trabajo. (p.240).

2.2.7. Estructura organizacional

(Jones, 2008), Afirma que una vez que un grupo de personas ha establecido una organización para lograr metas colectivas, la estructura organizacional evoluciona para aumentar la efectividad del control de la organización sobre las actividades necesarias para lograr dichas metas.

La estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. El principal propósito de la estructura organizacional es de control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que se utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos. (p.7).

(Mochón & Mochón, 2014), define:” La estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo” (p.161).

Define que (Fincowsky, 1998), la estructura organizacional y funciones de un órgano consultor debe ser congruente con la selección del campo de trabajo, tiempo en el mercado, relaciones con el medio ambiente, momento histórico, recursos disponibles, misión, objetivos y estrategias establecidos. (p.427).

2.2.7.1 Tipos de estructura

Para (Mochón & Mochón, 2014): Dentro de cada organización coexisten dos formas de estructura organizacional que se solapan y complementan, la estructura formal y la informal (p.251).

2.2.7.1.1 Estructura formal

Según (Mochón & Mochón, 2014), la estructura formal define la estructura de la organización, establece y define los límites de las actividades de los individuos y asigna la responsabilidad y el área de actuación de las personas. Es una estructura a la cual se deben ajustar aquellas personas que forman parte de la organización y que cooperan entre sí para conseguir sus objetivos. Implanta una coordinación que se concreta en normas determinadas. Define cómo deben ser los puestos, las unidades organizativas, las relaciones de autoridad y los mecanismos de coordinación. (p.251-252).

2.2.7.1.2. Estructura informal

La estructura organizacional informal está formada por el conjunto de relaciones sociales y personales, que, sin estar preestablecidas por la dirección, surgen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí. Su actividad se encuentra fuera del control de la autoridad oficial: son centros de poder carentes de reconocimiento oficial. (p.251-252).

2.2.8. Organigrama

Para (Fincowsky, 1998), el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.(p.124).

Para (Mochón & Mochón, 2014) un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una organización. De forma sintética y simplificada da a conocer las características principales de dicha (p.155).

Indica que (Fincowsky, 1998), la información más importante que debe contener un organigrama es la siguiente:

- Los elementos (divisiones, departamentos o secciones) que componen la organización recogiendo la denominación específica de los citados elementos.
- Los niveles y posiciones de autoridad, indicando las relaciones jerárquicas y el reparto de responsabilidades.
- El carácter funcional y la actividad desarrollada, así como la cadena de mando.
- Los canales formales de comunicación que deben ser utilizados en condiciones normales.
- El organigrama sólo debe de contener los elementos indispensables, debe ser sencillo y de fácil comprensión

2.2.8.1. Objetivo

Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

2.2.8.2. Utilidad

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta. (p.65).

2.2.8.3. Criterios fundamentales para su preparación

Para: (Fincowsky, 1998):

Precisión

En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.

- **Sencillez**

Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Para ello, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.

- **Uniformidad**

Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.

- **Presentación**

En gran medida, su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.

- **Vigencia**

Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Cuando se elabora es recomendable que en el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización. (p.124-125).

2.2.8.4. Tipos de organigrama

Para: (Mochón & Mochón, 2014), los organigramas se pueden clasificar: por su forma, por su finalidad, por el contenido y por la extensión.

- **Por su forma**

Organigrama horizontal. El cargo o persona de mayor rango figura en un lado, por ejemplo, el izquierdo; los restantes puestos, de menor categoría, se representan mediante Líneas horizontales cada vez más alejadas del punto de inicio a medida que disminuye su nivel

Organigrama vertical. Para destacar la jerarquía del mando, las posiciones que tienen más autoridad se sitúan en los lugares más elevados y por debajo, los subordinados.

- **Por su finalidad**

Organigramas informativos. Proporcionan una visión general de la estructura organizativa de la empresa, de forma que sólo comprenden las grandes unidades que la integran.

Organigramas analíticos. Comprenden la totalidad de la estructura organizativa, reflejando todas las relaciones existentes.

- **Por el contenido**

Organigramas funcionales. Representan los contenidos de las entidades representadas.

Organigramas estructurales. Muestran las diversas unidades que constituyen la organización y las relaciones entre ellas.

- **Por la extensión**

Organigramas generales. Muestran la estructura organizativa global de toda la empresa a la que se refieren

Organigramas de detalle. Hacen referencia a un departamento.

Organigramas de personal. Reflejan cómo están formadas cada una de las unidades. (p.256-267).

2.2.9. Manual administrativos

De acuerdo con (Fincowsky, 1998), los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (p.244).

En este sitio web (Perla., 2013) define a un manual de funciones como «registros escritos de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa». (Terry, 1993).

(Perla., 2013), De esta manera reforzando lo que menciona el autor, son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la institución; concentran información amplia y detallada acerca de las bases jurídicas, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, grado de autoridad, responsabilidad, funciones y actividades y estos reflejan a la empresa de manera general.

Según, (Rodriguez, 2007) el principal propósito de los manuales administrativos es el de instruir al personal acerca de aspectos como funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para lograr una mayor eficiencia en el trabajo. Los manuales administrativos deben reservarse para información de carácter estable,

respecto a la estructura funcional, la estructura procedimental, aspectos técnicos, etcétera. (p.59).

2.2.9.1. Tipos de manuales

Para: (Rodríguez, 2007)

Clasificación de manuales por su contenido

- Manual de historia
- Manual de organización
- Manual de políticas.
- Manual de procedimientos
- Manual de contenido múltiple

Clasificación de manuales por función específica

Con base en esta forma de clasificación, se pueden elaborar manuales según las funciones operacionales. A continuación, se mencionan las características de estos tipos de manuales.

- Manual de producción
- Manual de compras.
- Manual de ventas
- Manual de finanzas
- Manual de contabilidad
- Manual de crédito y cobranza.
- Manual de personal
- Manual técnico
- Manual de adiestramiento o instructivo.

Clasificación de manuales por su ámbito de aplicación

- Manual general de organización.

- Manual general de procedimientos
- Manual general de políticas
- Manual específico de reclutamiento y selección
- Manual específico de políticas de personal
- Manual específico de procedimientos de finanzas
- Manual específico de auditoría interna.
- Manual específico de políticas de personal
- Manual específico de procedimientos de finanzas (p.69-72).

2.2.10. Manual funciones

Esta herramienta es de dominio interno pero el documento en sí, es manejado por el departamento o unidad de talento humano de la empresa específicamente, debido a que se refiere a las funciones que cada persona debe realizar en su puesto.

Para (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2009) un manual de funciones es un documento donde se detallan las actividades; “un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones del cargo que hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo”. (p.156).

(Gómez, 1997), menciona que un manual de funciones es el “documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad. Incluye además los cargos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación” (p.47).

Por otra parte, (Fincowsky, 1998), indica que un manual de funciones es el documento “que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o cargo. El manual incluye además los cargos o unidades administrativas que intervienen precisando la responsabilidad y participación” (p. 18).

(Harold Koontz, 2012), considera que el manual de organización y funciones (MOF) “es un instrumento normativo de gestión que establece las funciones, asignación de autoridad, responsabilidad y coordinación de los diferentes cargos y/o puestos de una institución o empresa” (p.78).

Lo que se corrobora en la metodología de la investigación de Zhiminaycela (2015) que, aunque se basa en las instrucciones de (Fincowsky, 1998), y tiene fases como: establecer los propósitos del manual, describir los usuarios del mismo, la designación del personal responsable de su elaboración y realizar un cronograma de trabajo, están dentro de los primeros pasos y lo más importante, cumple con el objetivo final de la investigación que es obtener el manual en sí.

(Sarango, 2010), Sin embargo, para recolectar la información de cada puesto, es necesario contar con un documento como un “formulario de descripción de puestos”

Un manual de funciones, siendo una herramienta en la que se maneja las funciones y actividades que realiza cada empleado, es de suma importancia en el área de talento humano porque tiene que ver con el manejo del personal y con su bienestar dentro de la empresa.

Para, (Fincowsky, 1998)este documento posee registrada la información referente al funcionamiento de todas las unidades o departamentos que posee la institución; debido a esto es importante porque “facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente” (p.57)

Según (Gilli, Arostegui, Doval, Iesulauro, & Schulman, 2007), el manual de funciones ayuda a que se establezcan indicadores sobre los cuales un empleado pueda ser valorado en la ejecución de su trabajo. De igual manera, por su función unificadora evita también la dispersión y la dificultad de encontrar instrucciones de sus jefes o compañeros, disposiciones y tareas, evitando los malos entendidos al momento de realizar operaciones o al tomar decisiones (p.208-209).

Por lo tanto, todo manual de funciones está formado por otros aspectos como el perfil de cargo con competencias que un puesto debe tener; también se puede describir la cadena de mando que el empleado debe respetar, todo esto con el fin de mejorar procesos como la evaluación del desempeño.

Hay distintos tipos de organizaciones por lo que, en este caso, también los manuales de funciones no son los mismos, ya que dependen de varios aspectos internos como las políticas o externos como la infraestructura, dependiendo del tipo de institución.

2.2.10.1. Partes fundamentales de un manual de funciones

Para: (Puertas & Caballos, 2007);

- **Descripción básica el cargo**
Dentro de este aspecto se describe el nombre del puesto o cargo, la dependencia a la que pertenece y el cargo de su superior o jefe.
- **Objetivo estratégico del cargo**
Se refiere a la función principal que define el grupo de funciones, tareas y responsabilidades y a la importancia que tiene dentro de la empresa.
- **Funciones básicas**
Se incluyen las funciones y tareas que el empleado o trabajador debe realizar en el desempeño de sus labores.
- **Personal relacionado con el cargo**
Este aspecto se lo describe mediante el organigrama de la institución ya que sirve para ubicar al puesto en la institución y reconocer con qué unidades y puestos debe interactuar para realizar su trabajo. (p.25-26).

2.3. EFICACIA ORGANIZACIONAL

2.3.1. Introducción

Es común la confusión conceptual entre eficacia, eficiencia y efectividad (Drucker, 1972). Lo señalado implica la necesidad de entender qué es eficacia. Según el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE), la eficacia es la virtud, la actividad, la fuerza y el poder para obrar o producir efecto. Pero, como veremos más adelante, la complejidad del concepto puso en marcha diversos modelos que analizan y sistematizan los criterios de valoración en su aplicación empresarial.

En las teorías clásicas de la organización, se aceptan tres posibles unidades de análisis para definir y evaluar el concepto de eficacia organizativa: el individuo, el grupo y la organización.

Partiendo de la eficacia individual, concepto estrictamente ligado al desempeño individual en el puesto de trabajo o rol desempeñado, el cual revela el significado de la interacción entre la acción única de un individuo sobre su entorno; luego, la eficacia del grupo en un esquema de cooperación entre individuos basados en el rendimiento de cada individuo y eficacia de la organización, la cual sería el resultado de las sinergias obtenidas del hecho de que los individuos coordinen sus esfuerzos en grupos, y los grupos se coordinan desempeñando roles, conforme a unas normas, constituyendo redes organizacionales (Moliterno y Mahony, 2011) y persiguiendo unos objetivos que son compartidos por todos.

Desde esta perspectiva, la definición de eficacia está ligada a la consecución de determinados objetivos de la organización, partiendo de un individuo que participa en una situación de aprendizaje cooperativo.

2.3.2. Eficacia Organizacional

Según,(Katz, 1966)“ha definido la eficacia organizativa como el grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de la organización, lo cual queda determinado por una combinación de la eficiencia en la organización como sistema y su éxito en obtener, en condiciones ventajosas, los insumos que necesita” (p. 185).

Para,(Lawrence, 1967)“La eficacia es la habilidad para estructurar actividades en torno a las contingencias ambientales la eficacia de una organización es juzgada por su capacidad de atender a las necesidades de sus miembros a través de acciones planificadas con el ambiente interno y externo” (p. 24).

Según,(Pfeffer, 1977)“Las organizaciones eficaces son aquellas que perciben correctamente modelos de interdependencia de recursos y demandas, y luego responden a esas demandas hechas por esos grupos y controlan las interdependencias más críticas” (p. 31).

Recientemente distintos autores han sugerido medidas para la eficacia administrativa en términos de la utilización de los activos humanos, punto de vista que es compartido

Likert considera como variables intervinientes, que conducen a la eficacia administrativa, algunos factores como calidad de vida en el trabajo, nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicarse abiertamente, interactuando de manera efectiva y llegando a decisiones adecuadas. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización

(NEGANDHI, 1973)sugiere las siguientes medidas de eficacia administrativa:

1. Capacidad de administración para atraer la fuerza de trabajo adecuada.
2. Niveles elevados de la moral de los empleados y de la satisfacción en el trabajo.
3. Niveles bajos de rotación de personal y de ausentismo.
4. Relaciones interpersonales satisfactorias.
5. Relaciones interdepartamentales (entre los subsistemas) sanas.
6. Percepción de los objetivos globales de la organización.
7. Utilización adecuada de la fuerza de trabajo de alto nivel.

8. Eficacia organizacional para adaptarse al ambiente externo.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional. Ésta se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:

1. Logro de los objetivos organizacionales.
2. Mantenimiento del sistema interno.
3. Adaptación al sistema externo.

Para que una organización logre eficacia, debe poner atención simultáneamente en estas tres condiciones esenciales. Pero el logro de la eficacia se topa con la complejidad de los requisitos que la organización como sistema abierto posee. La eficacia y el éxito organizacional constituyen un problema complejo en virtud de sus múltiples relaciones con sus socios. La eficacia significa la satisfacción de los accionistas de la organización. (p. 298-299).

2.3.3. Medidas de eficacia organizacional

La eficacia organizacional es un concepto amplio y complejo en virtud de sus múltiples relaciones con sus socios. Hay un conjunto de intereses y satisfacciones en juego, muchos de los cuales entran en conflicto entre sí y son hasta cierto punto antagónicos. Así, la tarea de la administración es mantener el equilibrio entre esos componentes. Los principales indicadores de la eficacia organizacional son:

1. Producción: representa la capacidad de producir las salidas organizacionales en cantidad y calidad. Está relacionada con los productos que consumen los clientes de la organización y no incluye consideración alguna acerca de eficiencia desde el punto de vista de clientes, satisfacción de necesidades de la sociedad, alivio de pacientes, graduación de estudiantes, etcétera.

2. Eficiencia: señala la relación entre salidas y entradas. Es un indicador que se expresa en términos de porcentajes o índices de costo/beneficio, costo/producto o costo/tiempo. Es un criterio a corto plazo relacionado con todo el ciclo entrada-proceso-salida.

3. Satisfacción: la organización es un sistema social que tiene que prestar atención a los beneficios otorgados a sus grupos de interés (funcionarios, clientes, proveedores y prestadores de servicios). La organización satisface las demandas del ambiente a través de la responsabilidad social, ética, voluntarismo, etc. Los indicadores de satisfacción incluyen las actitudes de los funcionarios, rotación, ausentismo, quejas y reclamaciones, satisfacción del cliente, etcétera.

4. Adaptabilidad: es el mecanismo mediante el cual la organización responde a los cambios inducidos externa e internamente. Es el tiempo de reacción y de respuesta de la organización a los cambios ambientales. Este criterio se refiere a la capacidad de la administración de percibir los cambios tanto en el ambiente externo como en la propia organización

5. Desarrollo: La organización tiene que invertir en ella misma para incrementar su desarrollo y su capacidad de realización. El desarrollo se relaciona con el aumento de la riqueza organizacional: con sus activos tangibles e intangibles. Los esfuerzos por el desarrollo son los relacionados con programas de capacitación y de desarrollo del personal, incluyendo varios enfoques psicológicos y sociológicos.

6. Supervivencia: Toda organización necesita invertir en ella misma para aumentar su capacidad de supervivencia a largo plazo. La supervivencia depende de todos los criterios ya enumerados. (p 32-35.).

2.3.4. Diferencia entre eficiencia y eficacia

(Arias, s.f.), según la Real Academia de la Lengua Española, eficacia se refiere a la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”, mientras que eficiencia es definida por este organismo como la “capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”.

Sin embargo, en el **sector empresarial**, ser eficaz y eficiente en el trabajo tiene unas connotaciones ligeramente distintas. Aunque ambos términos hacen referencia al logro

de las metas, la diferencia entre eficacia y eficiencia se basa en cómo se ha llevado a cabo este objetivo.

En este sentido, hablamos de una persona eficaz cuando consigue cumplir con un objetivo en el tiempo señalado; en cambio, será eficiente si alcanza la meta empleando los menos recursos posibles.

Además, hay que señalar que se trata de conceptos relativos, es decir, que el mayor o menor grado de eficacia y eficiencia dependerá de lo que otros hayan hecho. De este modo, surgen dos principios sobre su aplicación, señalados por Kilian Zambrano Duque en Planificación y control de la producción pública:

- **Principio de eficacia:** «La obtención de los resultados deberá exigir la menor cantidad de eventos posibles. El encuentro y la fricción deberán minimizarse y solo producirse como eventos encadenados integral y orgánicamente orientados hacia los resultados».
- **Principio de eficiencia:** «El actor estratégico hará un uso dosificado de sus recursos en cada evento del juego interactivo, lo cual ocurrirá en función de la aplicación de recursos por parte del otro».

CUADRO N°2: DIFERENCIA ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA

EFICIENCIA	EFICACIA
Medios	Resultados
Hacer correctamente las cosas	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar el empleo de recursos
cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Enfrentar a los subordinados	Proporcionar eficacia a subordinados
Mantenerlas máquinas	Maquinas en buen funcionamiento

Fuente: (Hernandez, 2014), Teoría General de la Administración, 2da Edición, p. 261.

CAPÍTULO III
DIAGNÓSTICO
INTERNO

3. ANÁLISIS INTERNO

3.1. Introducción

Para realizar la valoración interna de la empresa se aplicó el análisis de la cadena de valor de Porter, mediante un cuestionario realizado a todo el personal de DISCOMPARTS (ANEXO N°2), con el fin de analizar los factores que se suscitan en el desarrollo interno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa DISCOMPARTS, y de esta manera identificar las actividades que la empresa desempeña y cómo interactúan, distribuyéndolas en actividades primarias, actividades secundarias y estratégicas para comprender el comportamiento de las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

En el presente acápite se realiza un diagnóstico interno de la empresa DISCOMPARTS de su diseño organizacional, que presenta relevancia para el desarrollo de la propuesta, la cual permite identificar diferentes variables internas que afectan al desarrollo de sus actividades cotidianas.

3.2. Antecedentes de la empresa

La empresa constructora y consultora DISCOMPARTS SRL inicia como un negocio de provisiones en construcción como propietario Lic. Fabián Romero Castellanos este transfiere a su hermano Fernando Diego Romero Castellanos en el año 2005 y a partir de marzo de 2020 Claudia Eliana Hiza Morales de Rojas se hace socia de la empresa unipersonal, en 24 de febrero 2021 se hace la transformación de la empresa a S.R.L con NIT: 4019340202

La empresa constructora y consultora DISCOMPARTS SRL ubicada en barrio Juan XXIII C/ Juan de dios trigo n° 0154, la cual empezó con 4 trabajadores, y los años

subsiguientes fueron de crecimiento sostenido a la experiencia y garantía de los servicios prestados a empresas e instituciones públicas, privadas y público en general atendiendo demandas por servicios de construcción y otros rubros relacionados a la empresa.

Actualmente la empresa se encuentra enfocada más en trabajos de construcción público, hoy en día la empresa DISCOMPARTS cuenta con un total de 12 empleados fijos y empleados contratados por obra, que el número de empleados depende del tipo de obra que se realice.

3.3. Organización de la empresa

Visión, Misión, Objetivos y Slogan

Actualmente la empresa no cuenta con una visión, misión y objetivos de forma concreta, establecida que representa su compromiso, el punto hasta donde se quiere llegar, actividades desarrolladas en la empresa y que son su razón de ser y llegar a lograr lo propuesto por la organización.

La empresa cuenta con un logo que no representa al rubro de la construcción, haciéndolo difícil de identificar, también no contiene un slogan el cual pueda apoyar al logo de la empresa. Para esto se sugiere crear un nuevo logo que este acompañado con el slogan. Ver. (Anexo N°5)

Se pudo evidenciar que el 58 % (7 personas) de los trabajadores censados, respondieron que la empresa no tiene visión, misión y objetivos, el 42 % (5 personas) de los trabajadores respondieron que si tiene visión, misión y objetivos (ANEXO N°2)

Así mismo considera muy oportuno su formulación para dar una proyección y orientar los esfuerzos y recursos hacia la concreción de metas claras y bien definidas.

3.3.1. Cartera de servicios

CUADRO N°3: CARTERA DE SERVICIOS DE DISCOMPARTS

CARTERA DE SERVICIOS DE DISCOMPARTS		
Servicio N°1 Estudio de:	Servicio N°2 Supervisión	Servicio N°3 Construcción:
Recursos Hídricos	El Supervisor de Obra es la autoridad que ejerce control y seguimiento sobre la Entidad Ejecutora o Contratista, debe aplicar criterios profesionales y de experiencia para evaluar, modificar y aprobar los aspectos técnicos referentes a la calidad y avance de la obra, así como el cumplimiento del Contrato de Obra correspondiente.	Obras de infraestructuras urbanas
Procesos constructivos		Obras de infraestructura hidráulica
Vías y Transporte		Obras de infraestructura de transporte
Geotécnicos (comportamiento de suelos)		Edificios públicos

Fuente: Elaboración propia, (en base a la información proporcionada por la empresa Discomparts)

Estudio:

Recursos Hídricos: se hace investigación en el manejo de Evaluación del Ciclo del Agua en cual se dividen otras investigaciones: drenaje urbano, hidráulica fluvial, abastecimiento de agua, acueductos y también aprovechamiento energético de los recursos hídricos.

Procesos constructivos: se hace investigación en temas de estructuras los

cuales se subdividen en: evaluación de estructuras de materiales, modelación de estructuras y materiales de construcción, en este se hace estudios del desarrollo y evaluación de concretos.

Vías y Transporte: se hace investigación en temas como pavimentos el cual se subdivide en otros estudios, como diseño y evaluación de pavimentos donde se ven la seguridad vial y de transporte.

Geotécnico: El estudio geotécnico como el compendio de información cuantificada en cuanto a las características del terreno en relación con el tipo de edificio previsto y el entorno donde se ubica, que es necesaria para proceder al análisis y dimensionado de las cimentaciones de éste u otras obras.

Supervisión:

Responsabilidad del supervisor de obra

El Supervisor de Obra asume plena responsabilidad sobre los servicios prestados en el cumplimiento de su Contrato, con idoneidad, ética, profesionalismo y honestidad, respetando los derechos de todo profesional o técnico involucrado en el desarrollo de su trabajo, asumiendo la responsabilidad técnica total sobre la documentación inherente a sus funciones y la responsabilidad civil sobre acciones que causen daños a terceros o sobre delitos tipificados en el Código Penal.

Funciones del supervisor

- a) Control de tiempo: vigilar y controlar que la obra avance conforme lo establece el cronograma, caso contrario proceder a informar al Contratante y obligar al Contratista a adoptar las medidas necesarias para corregirlas.
- b) Control de calidad: revisar y hacer cumplir las especificaciones técnicas, así como las normas técnicas, reglamentarias y las expedidas por los fabricantes de materiales y equipos, para su correcto funcionamiento e instalación.
- c) Control del presupuesto: efectuar el control de los costos proporcionados en los análisis de precios unitarios, el presupuesto parcial o de especialidad y el presupuesto total de la obra aprobado en el proyecto.

d) Control de gabinete: revisar y controlar el presupuesto de obra, el manejo del libro de órdenes, el avance de obra, revisión de los reportes de laboratorio, elaboración y remisión de informes al Fiscal de Obra, registro del avance de su plan de trabajo y cronograma, elaboración y archivo de las minutas y actas de obra.

Construcción: Existen diversas obras, como son:

Tipos de obras:

- **Obras de infraestructuras urbanas:** refiere a la construcción de parques, calles, alumbrado público, etc.
- **Obras de infraestructura hidráulica:** alude a la construcción de depuradoras, redes de distribución, presas, etc.
- **Obras de infraestructura de transporte:** son todos los trabajos que engloba el transporte por carretera, como son los caminos, las autopistas, las carreteras, canales, etc.
- **Edificios públicos:** se incluyen los edificios sanitarios, educativos, las oficinas, etc.

Dentro de la cartera de servicio se realizan las siguientes actividades de supervisión y consultoría, actividades de arquitectura; provisión de insumos y materiales en el campo de obras civiles y la construcción; alquiler de maquinaria y de equipos de construcción sea de cualquier tipo, transporte de combustible permitido por la normativa, así como la realización de actividades y acciones de servicios y desarrollo inmobiliario en general, compra venta y alquiler y cualquier otra gestión contractual de bienes y raíces, inmuebles, diseño arquitectónico, cálculo y diseño estructural.

3.3.2. Organigrama de la empresa

Desacuerdo a las respuestas de los trabajadores de DISCOMPARTS (anexo n°2), el 50% respondieron que no tienen organigrama y el 50% respondieron que, si tienen organigrama, sin embargo, se realizó la investigación exploratoria donde se pudo evidenciar que no cuenta con organigrama.

Al no contar con un organigrama se pudo reflejar que hay una escasa comunicación y coordinación de las actividades que realiza la empresa, dando como resultado una falta de interacción y dependencia de los trabajadores, ocasionando a su vez una baja eficacia organizacional.

Si bien al inicio de sus actividades no era necesario establecer una estructura organizativa, el crecimiento de la empresa requiere la elaboración de un organigrama que contribuya al mejor funcionamiento de la misma.

3.3.3. Personal de Discomparts

Actualmente la empresa cuenta con 12 puestos de trabajo, con distintos cargos, tanto personal administrativos como personal operativo, a continuación, se detallan:

CUADRO N°4: PERSONAL QUE TRABAJA EN DISCOMPARTS S.R.L.

CARGO	CANTIDAD
Representante Legal	2
Gerente Administrativo	1
Contador	1
Técnico I	3

Técnico II	2
Técnico III	1
Chofer	1
Maestro albañil	1
Total	12

Fuente: Elaboración propia, (en base a la información proporcionada por la empresa Discomparts)

3.3.4. Manual de funciones

Según el (anexo N°2), el 75% (9 personas) de los trabajadores encuestados, afirman que la empresa no cuenta con un manual de funciones, el 25% (3 personas) de los encuestados respondieron que la empresa si cuenta con un manual de funciones.

Al no contar con un manual de funciones donde se describa y establezca la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo etc. Esto ocasiona que el rendimiento de los empleados se vea afectado esto, a su vez, afecta al rendimiento de la organización.

Como se mencionó anteriormente las funciones y órdenes en general son dadas verbalmente por el gerente administrativo, y muchas veces no son comprendidas a cabalidad, por lo que se representa inconvenientes a la hora de presentar resultados.

Su importancia de tener un manual de funciones sería de favorecer el desarrollo de un eficiente proceso de selección, evaluación y valoración de cada cargo, además de

ubicarse como un principio básico para la detección de necesidades de capacitación y seguridad ocupacional. Ver (ANEXO N°2).

3.4. Análisis administrativo

El manejo administrativo de la empresa pudo mantener más o menos equilibrada en base a conocimientos empíricos muy generales sobre organización; dado el crecimiento logrado hasta hoy se hace necesario el diseño de instrumentos administrativos formales que coadyuven a la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura organizacional y que afectan a la eficacia organizacional de los trabajadores en la empresa

3.5. Actividades primarias de la empresa

3.5.1. Logística interna

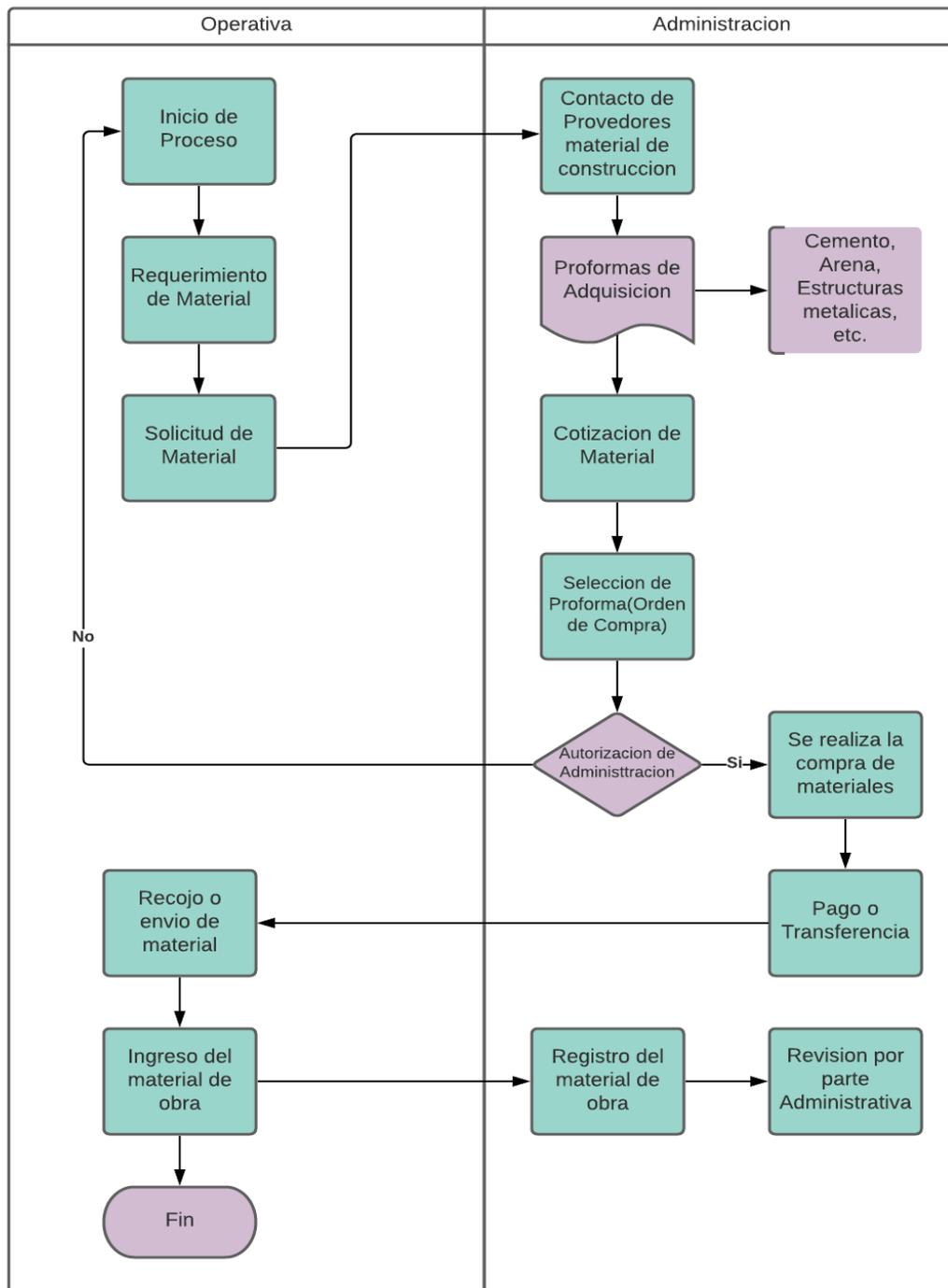
Se define un punto de inicio y final de cada proceso, estableciendo los límites para cada uno, para después indicar la secuencia de pasos de actividades que se realizan actualmente en orden cronológico, como el control del inventario, búsqueda de materia prima y traslado de la materia prima y proveer a todas las unidades operativas de la empresa los suministros necesarios y a tiempo.

El manejo administrativo y operativo de la empresa DISCOMPARTS se detectado un inapropiado control de inventarios en la parte operativa, la cual genera pérdida de material de construcción a ello debemos sumar el empirismo administrativo y la improvisación, factores que impactan en la baja eficacia organizacional con respecto a la disposición de los recursos humanos, materiales y económicos.

A continuación, se realizará un análisis de la Logística Interna de la empresa:

FLUJO DE PROCESO N°1

SERVICIO N°3



Fuente: Elaboración propia, (en base a la información proporcionada por la empresa Discomparts)

Descripción de hallazgos

Requerimiento de Material (el requerimiento del material inicia en el surgimiento de la obra por parte por el ingeniero encargado este requerimiento se hace de acuerdo al material que se va utilizar

Solicitud de material- ingeniero responsable - ADM (el ingeniero responsable de obra hace la solicitud a la parte administrativa de la empresa

Cotización de material de igual manera la cotización se la hace por la parte administrativa, ya sea por WhatsApp o correo se pide el requerimiento específico que se necesita

Pago o transferencia- ADM pasa por el gerente de la empresa donde se realizará el pago del material ya una vez cotizado.

Recojo o envío de material una vez ya hecho el pago o transferencia se **coordina** para el transporte del material (dependiendo a la cantidad de material cuando es en pequeñas cantidades se hace uso de la camioneta de la empresa, cuando es en grandes cantidades se alquila vehículo acorde a la cantidad de material o

Registro e ingreso del material a la obra se hace el respectivo ingreso del material al lugar donde la obra se está realizando y registro por parte del ingeniero encargado de la obra o responsable.

No cuenta con un inventario eficiente, hay una mala gestión del control del material de construcción, dado un mal manejo se presta a robos, mermas y desperdicios lo que puede tener un fuerte impacto sobre la empresa, esto ocasiona que los trabajadores no comparten datos e información, convirtiéndose en su medio principal de escasa interacción.

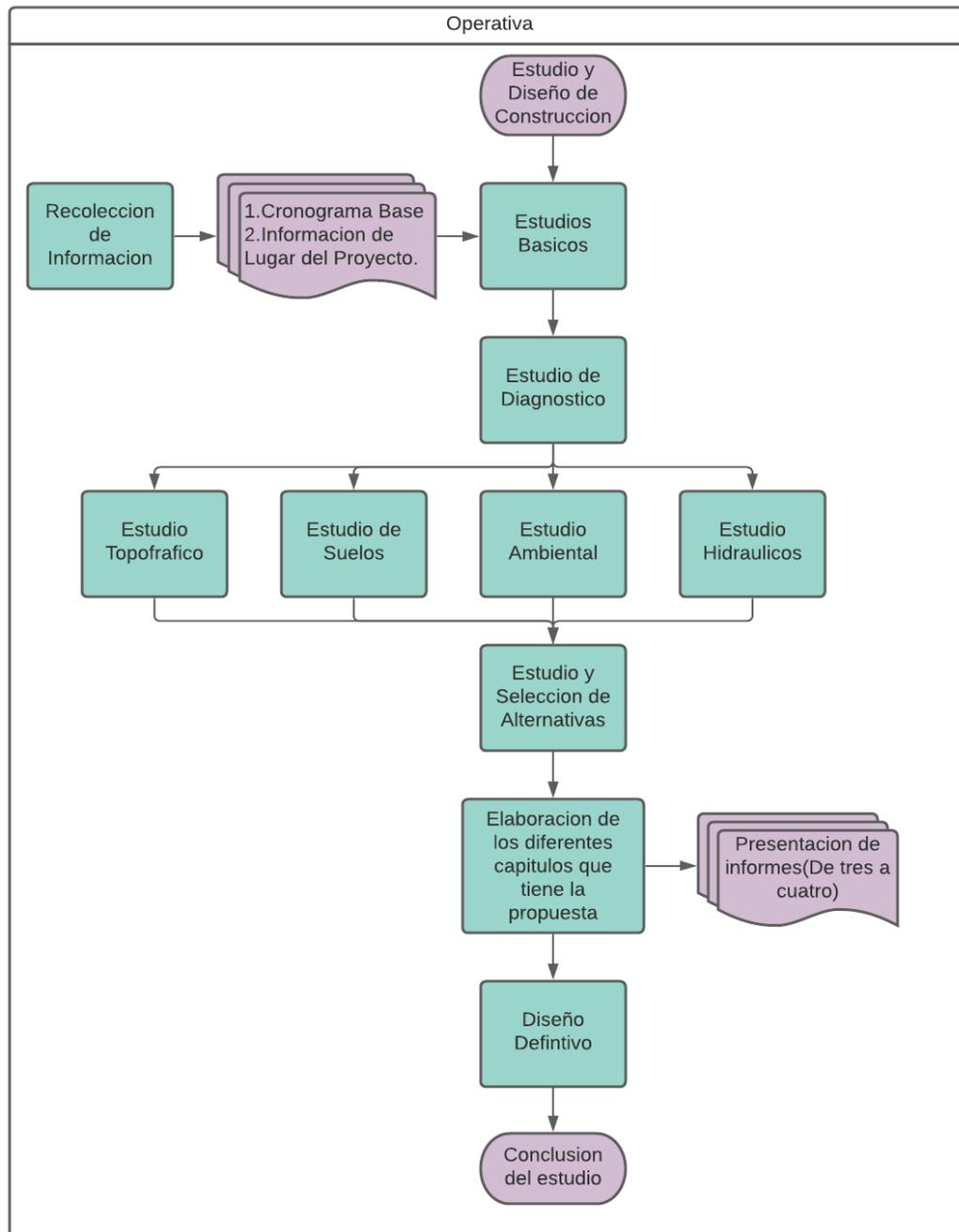
3.5.2. Operaciones

De acuerdo a los servicios descritos, en los flujos precedentes, determinaremos qué es un proceso operacional organizado, para cada servicio que la empresa ofrece; estudio, supervisión y construcción. Asimismo, dando diferentes procesos para transformarlos y obtener un servicio final.

A continuación, se realizará un análisis de la parte Operacional de la empresa:

FLUJO DE PROCESOS N°2

SERVICIO N°1/ESTUDIO

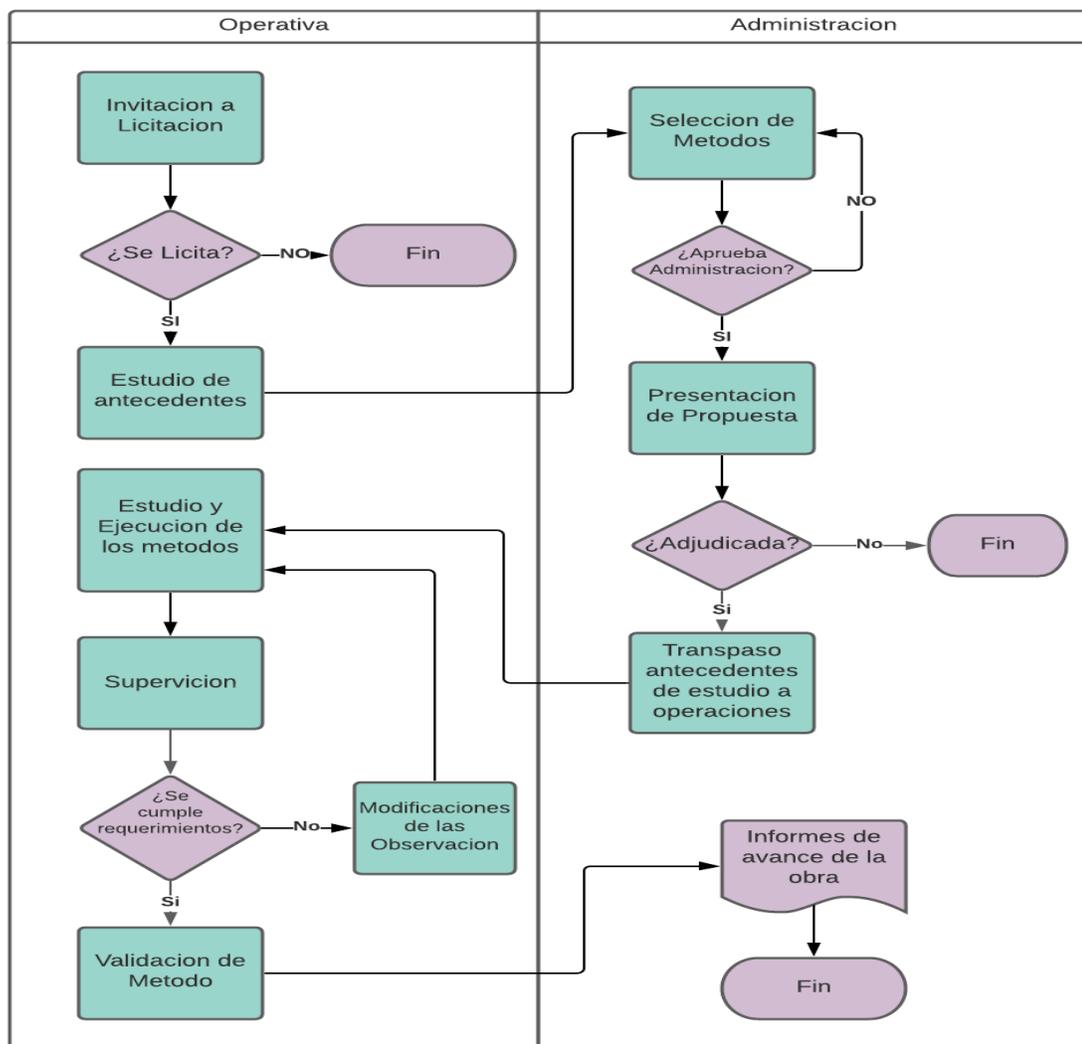


Fuente: Elaboración propia, (en base a la información proporcionada por la empresa Discomparts)

Estudio

Con grupo de expertos se ve la parte económica, levantamiento topográfico, se hace un estudio de suelo dependiendo la obra a realiza, con esas evaluaciones se prosigue con los siguientes capítulos que exige en la propuesta, también se ve el tema ambiental donde se contrata externamente donde se concluye con la presentación de informes de la investigación de la obra para su evaluación de la propuesta.

FLUJO DE PROCESOS N°3 SERVICIO N°2/SUPERVISION

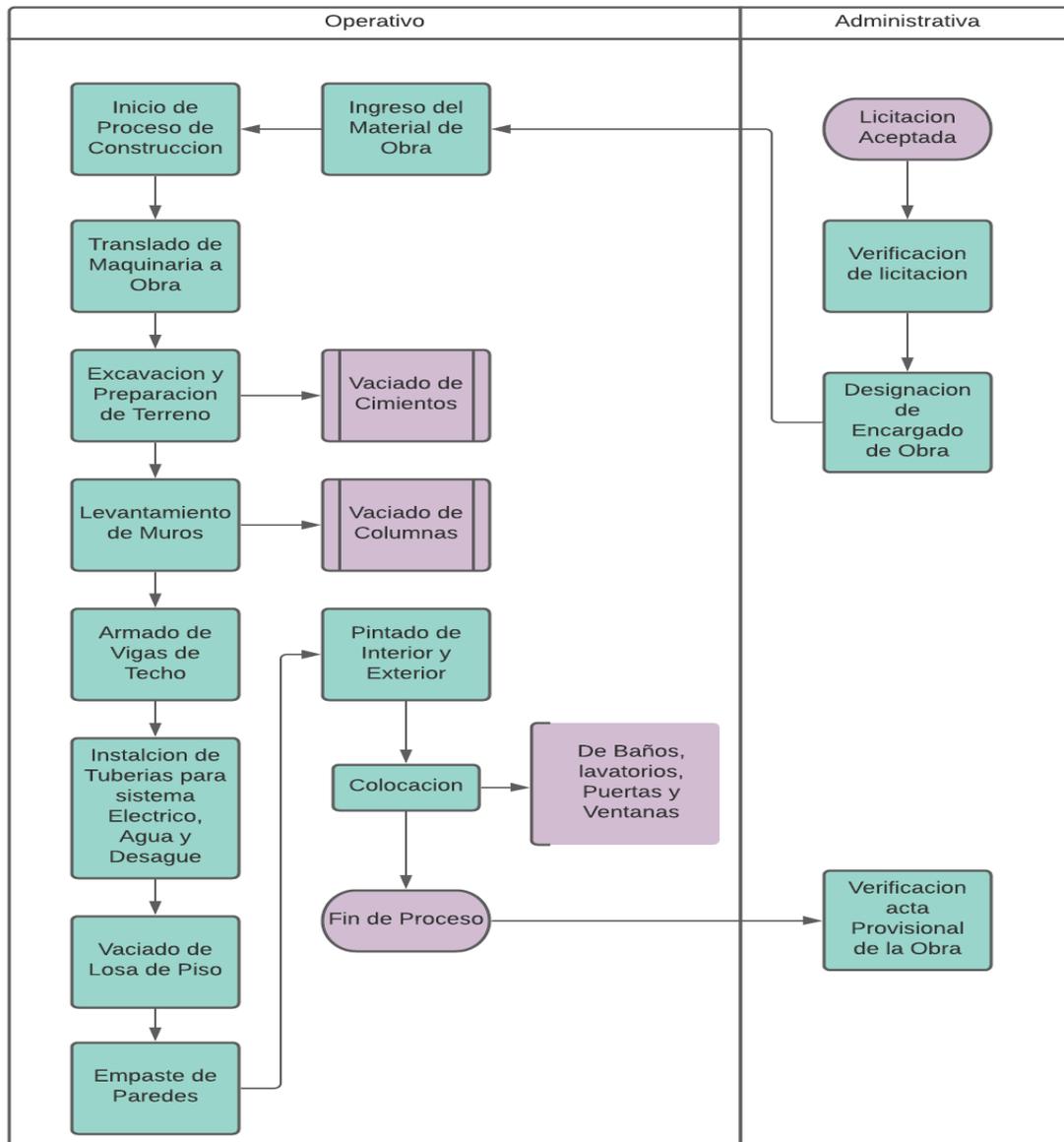


Fuente: Elaboración propia, (en base a la información proporcionada por la empresa Discomparts)

Supervisión

La supervisión del proyecto de construcción debe presentar un informe inicial de la licitación del diseño de la construcción, conforme a los términos de referencia y al documento base de contratación de supervisión de la obra.

FLUJO DE PROCESOS N°4 SERVICIO N°3/CONSTRUCCION



Fuente: Elaboración propia, (en base a la información proporcionada por la empresa Discomparts)

Construcción

Análisis de recursos que necesitará a la obra, se verifica que tipo de construcción y como también los procesos de licitación que esté acorde con el terreno, se hace la designación de responsable de la obra donde hará supervisión de la obra y presentará informes del avance de la construcción.

3.5.3. Logística externa

Esta parte de logística externa corresponde a un conjunto de procesos que tienen lugar después de que el servicio esté completado y listo para ser entregado al cliente final, lo cual se procede a detallar los siguientes servicios de la empresa DISCOMPARTS:

ESTUDIO

Una vez culminado el diseño definitivo del estudio que se realizó dependiendo el tipo de obra que se quiere realizar, el cual se hace para evitar problemas durante la construcción de la obra y asegurará una correcta planificación. Gracias a este estudio podemos identificar problemas y obstáculos en todas las fases del proyecto y plantear soluciones de forma preventiva, culminando con la entrega del estudio para su ejecución o para quien haya requerido este servicio.

SUPERVISIÓN

La supervisión, implica inspección de labores realizadas por otros. Para culminar se deberá cumplir con los propósitos y requisitos de los planos de manera fiel y con la consideración de las especificaciones, dando informes de avance de la obra a la parte administrativa

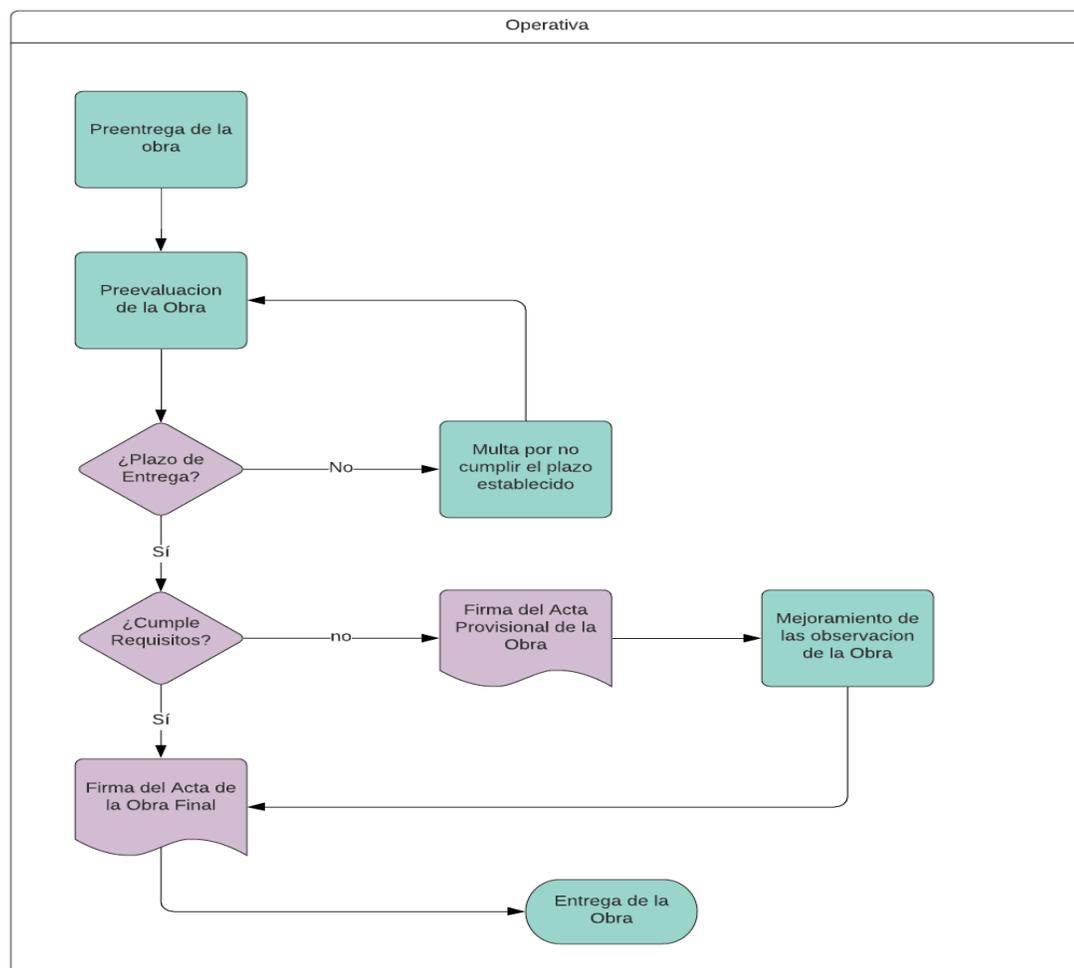
CONSTRUCCIÓN

Llegado el día de Pre entrega de la obra se hace una evaluación, con el gerente técnico, el ingeniero de apoyo, ingeniero residente, el supervisor de la obra, él cual es ajeno a la empresa contratado externamente por los que pagaron la obra, por otro lado también se presenta un fiscal de la obra que lo lleva la entidad contratante, lo cual inician una inspección donde se comenzó obra hasta donde concluye, verificando todo lo que se

dijo en el estudio que se dijo, donde una vez acabo la inspección se recomendaciones o certeza que está construido y pequeñas cosas que mejorar o cambiar en una acta provisional donde se da un plazo de dos meses para hacer las modificaciones observadas, una vez modificada las observaciones se firma un acta para la entrega y finalización del proyecto

Plazo de vencimiento si se cumple el plazo de entrega acordado se prosigue con la entrega del proyecto en caso que no se cumpla con la fecha establecida se procederá a una multa por día.

FLUJO DE PROCESOS N°5 SERVICIO N°3/CONSTRUCCION



Fuente: Elaboración propia, (en base a la información proporcionada por la empresa Discomparts)

3.5.4. Marketing y ventas

El enfoque del marketing es básico, consiste en presentación de la obra de propuestas donde avala la experiencia de la empresa Discomparts y en el cual los clientes queden satisfechos, hace referencia de los servicios de calidad del mismo a otro tipo de cliente. También se cuenta con licitaciones en sitios web(SICOES) y otras plataformas en línea.

Estrategias de publicidad: En la actualidad la empresa DISCOMPARTS no maneja un tipo de publicidad bien radial o escrita, sino que confía en la buena imagen y experiencia que tiene en el mercado de la ciudad de Tarija u otros departamentos de Bolivia, además se tiene una red de contactos profesionales en el área de construcción.

3.5.5. Servicio postventa

Son actividades destinadas a aumentar valor agregado al servicio que ofrece la empresa Discomparts, también se puede decir que es un conjunto de procesos que se realizan después de haber completado el servicio.

CUADRO N°5: SERVICIOS POST VENTA DICOMPARTS

Para el Servicio N°1 ESTUDIO	Para el Servicio N°2 SUPERVISIÓN	Para el Servicio N°3 CONSTRUCCIÓN
No cuentan con un servicio postventa.	No cuentan con un servicio postventa.	La empresa DISCOMPARTS en algunos casos el servicio postventa que realiza es la limpieza del edificio o construcción que se realizó. No hay un mantenimiento después de la entrega de un proyecto, pero

		sí una inspección o control antes de la entrega para la aprobación y aceptación final la cual avala que el proyecto cumple con lo establecido .
--	--	---

Fuente: Elaboración propia, (en base a la información proporcionada por la empresa Discomparts)

3.6. Actividades de apoyo

3.6.1. Abastecimiento

La gestión de compra la realiza el gerente es de acuerdo al flujo de procesos (Flujo de Proceso N°1) y sobre esto se indica cuando hay obras en construcción, teniendo en cuenta las diferentes variedades y dependiendo que haga falta. Para escoger un proveedor es importante el cumplimiento en la entrega del producto, la calidad del mismo y el precio, de igual manera se realiza un seguimiento al producto que se va a recibir y en caso de evidenciar alguna situación de mal estado del material de la obra, esta es anunciada por el responsable de la obra un ingeniero a cargo. El método de pago es en efectivo o por transferencia.

Se opta por alquilar maquinaria pesada en el caso si fuese necesario dependiendo de la obra, así como vehículo de traslado de material para las obras.

3.6.2. Desarrollo tecnológico

La empresa DISCOMPARTS hacer uso de maquinaria en específico para la construcción, sistema de riego a continuación se nombrará las siguientes:

La soldadura por termo fusión, es el proceso de unión de dos tuberías plásticas, o tubería con accesorio, a través de calor. Este tipo de soldadura tiene diferentes variantes, la soldadura a tope también conocida como soldadura a testa es el tipo de soldadura plástica donde la tubería y el accesorio tienen el mismo diámetro exterior y

la soldadura es cara a cara mediante un espejo de fusión y una posterior presión cuando tenemos los dos lados fundidos.

Dependiendo del diámetro de la tubería plástica a soldar, las máquinas se dividen en dos grandes familias, máquinas hidráulicas y máquinas manuales; también se hace uso de paquetes para la aplicación de cálculos, planos, diseños 3D.

3.6.3. Gestión de recursos humanos

A continuación, se presentan en resumen el comportamiento de los principales aspectos del análisis interno de la empresa DISCOMPARTS, según encuesta realizada a los trabajadores. En ella se pueden analizar aspectos de la empresa relacionados con los efectos en la interdependencia y eficacia organizacional: coordinación, reglamento interno, valores de la empresa, comunicación, responsabilidad y autoridad interna, de suma importancia para valorar la eficacia organizacional de la empresa.

Manejar efectivamente los citados aspectos supone un reto para la empresa y de ella va a depender en gran medida contar con personal adecuado a nivel competencial y de formación, que se mantenga motivado para ejercer sus funciones diarias y se implique activamente en que la empresa camine en la dirección adecuada. Se detalla los siguientes aspectos:

- **Coordinación:** Se obtuvo un resultado del 92% de los trabajadores encuestados, coordinan sus actividades con los demás compañeros de trabajo, este resultado es favorable para la empresa esto hace que haya una motivación, también permite identificar virtudes haciendo que el trabajo sea mucho mejor de lo esperado, a pesar del empeño puesto desde la gerencia en la gestión de los proyectos varios de ellos pudieron lograrse antes de haber existido coordinación. (Anexo N°2)

Si se logra una buena coordinación entre todos los trabajadores se podrá mejorar las condiciones de trabajo, el aumento de la productividad, la disminución de accidentes laborales y la reducción de retrasos y tiempo muerto.

- **Reglamento interno:** Se obtuvo una respuesta por parte de los trabajadores en un 100% que la empresa no cuenta con un reglamento interno, para la empresa ya que se le hace imprescindible para que la organización pueda cumplir con lo dictado, es muy importante que los trabajadores tengan un reglamento con la finalidad de facilitar el conocimiento y el manejo administrativo dentro de la empresa. (Anexo N°2).

Como también este permite regular diversas aristas presentes en el desempeño de funciones, estableciendo procedimientos a seguir, parámetros a considerar, prohibiciones aplicables y sanciones; suprimiendo o reduciendo significativamente las incertidumbres que puedan generarse en el desenvolvimiento de las relaciones laborales.

- **Valores de la empresa:** Se pudo evidenciar que el 75% de los trabajadores encuestados respondió que la empresa no tiene valores, notamos que si bien la empresa tiene valores corporativos estos son de manera verbal y no son aplicados por todos los trabajadores, y es por esto que la empresa debe tener valores de forma escrita ya que son importantes porque expresan la forma de trabajo de la empresa, la comunicación, creando un ambiente de trabajo más competitivo los cuales debe inculcar en los trabajadores.

Los valores son muy importantes para la empresa porque son grandes fuerzas impulsoras para realizar un trabajo bien hecho, sentirnos parte de la empresa y trabajar juntos por las mismas metas y objetivos. A continuación, presentamos algunas razones de por qué los valores son esenciales en una empresa:

Permiten posicionar una cultura empresarial, marcan patrones para la toma de decisiones, sugieren tope máximos de cumplimiento en las metas establecidas, promueven un cambio de pensamiento, evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa, se logra una baja rotación de empleados, se evitan conflictos entre el personal, facilitan la adaptación de los nuevos miembros a la empresa.

- **Comunicación:** Los resultados para esta pregunta expresan que el 75% de los trabajadores si tienen una comunicación fluida con su inmediato superior, asimismo los trabajadores que aún no tienen una buena comunicación se debe trabajar en esto para fomentar la motivación de los empleados, así como el compromiso y la implicación en las tareas corporativas, creando un clima de trabajo integrado para que la organización funcione, si no es adecuada afecta a la eficacia organizacional, clima organizacional y cultura; sin embargo, una comunicación depurada facilita el logro de resultados y minimiza los problemas de relación interpersonal o cultural. (Anexo N°2).

- **Responsabilidad y autoridad interna:** Los resultados obtenidos expresan que el 58% de los trabajadores encuestados respondieron que dentro de la empresa existen responsabilidad y autoridad, pero no en su totalidad causando así en el personal un bajo compromiso, y así no podrá desempeñarse mejor y quizás no logre la meta deseada por la empresa, debe delegarse la autoridad adecuada a cumplir con las responsabilidades: En primer lugar, si una persona se le da algo de responsabilidad sin autoridad suficiente no podrá desempeñarse mejor y quizás no logre la meta deseada. En segundo lugar, si hay exceso de autoridad delegada para un individuo sin cumplir ninguna responsabilidad entonces se hará mal uso de la autoridad delegada de un modo u otro. (Anexo N°2).

3.6.4. Infraestructura de la empresa

La empresa DISCOMPARTS, está ubicada en el barrio Juan XXIII en la calle Juan de Dios trigo, entre avenida Jaime Paz Zamora y Avenida Def. del chaco, se divide en dos espacios que se comunican entre sí; El primer espacio es la entrada de las instalaciones se encuentran las oficinas de DISCOMPARTS la parte de recepción, oficina administrativa, contable, operativa y técnicos, cada uno tiene un espacio de trabajo.

El segundo espacio es un pequeño almacén que está ubicado por la parte trasera de las oficinas donde se guardan materiales de construcción en pequeñas cantidades ya que la empresa no realiza el almacenaje en stock porque compra dependiendo de lo que se va utilizar en la obra actual, también cuenta con un garaje que se ubica por la parte delantera de las instalaciones de DISCOMPARTS.

3.6.5. Gestión financiera

El gerente administrativo dijo que lleva un control de su contabilidad, el contrato es el que da la pauta para el reconocimiento de ingresos y los costos inherentes en los registros contables de la empresa

La empresa DISCOMPARTS trabaja un 80% con proyectos públicos lo que significa que no tiene problemas financieros para empezar una obra, cuenta con un 20% de adelanto del monto total del contrato. Cuando se trata de una obra privada la empresa busca un financiamiento bancario para la realización de la obra.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.PROPUUESTA

4.1. Introducción

El propósito de la presente propuesta es diseñar herramientas administrativas que permitan al gerente y al personal de la organización efectivizar de manera productiva, real el desempeño y las interacciones dentro de la empresa DISCOMPARTS, con el objeto de poder convertir el elemento humano, en un recurso capaz de generar una ventaja competitiva, ofreciendo un servicio de calidad al cliente.

Para la elaboración de la presente propuesta se llevó a cabo un análisis interno con la finalidad de recolectar información real, la cual nos ha permitido conocer el funcionamiento de su actual organización y donde hemos podido identificar varias falencias de tipo organizacional.

Razón por la cual surge la necesidad de implementar un diseño organizacional que se adecue a las necesidades y características de la empresa que permita mejorar el funcionamiento y alcanzar sus objetivos propuestos.

Este diseño comprende los siguientes aspectos:

- Establecer una misión, visión y objetivos organizacionales que coadyuven a la consecución de estrategias y metas empresariales.
- Desarrollar una estructura organizativa, que represente la forma en la que DISCOMPARTS está organizada, la jerarquía de puestos y sus relaciones.
- Desarrollar un manual de funciones y procesos para que se asignen cargos, responsabilidades y relaciones de autoridad.
- Proponer un reglamento interno para la empresa DISCOMPARTS para regular las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores

En virtud a lo referido en líneas arriba se procede a desarrollar la propuesta:

4.1.1. Misión

“Somos una empresa constructora, que brinda servicios de estudio, supervisión y construcción con personal altamente calificado, generando bienestar y calidad de vida para contribuir al desarrollo de la región.”

4.1.2. Visión

“Ser la empresa referente en el sur del país con proyección nacional en servicios de construcción, supervisión y estudio, contando con equipo altamente calificado y tecnología de vanguardia para contribuir al desarrollo del país.”

4.1.3. Objetivo general

Formular estrategias que permitan fortalecer las funciones internas, con personal calificado y tecnología de vanguardia, logrando la captación y retención de clientes para garantizar la sostenibilidad de la empresa.

4.1.4. Slogan

Slogan que utiliza lenguaje técnico, pero conectando con emociones al hacer la referencia del futuro. Y la representación gráfica de edificios haciendo referencia a la construcción.



4.1.5. Objetivos Estratégicos, objetivos específicos, estrategias y programas de acción.

Las Estrategias y programas de acción, como base para el desarrollo del Manual de Funciones.

CUADRO N°6: OBJETIVOS ESTRATEGICOS, ESPECIFICOS Y PROGRAMAS DE ACCION

Dimensiones	Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Estrategias	Programas de acción	Posibles Responsables
Financiera	Garantizar la sostenibilidad.	Obtener mayores fondos de inversión.	Consolidando acuerdos con un socio capitalista.	Compra de Maquinaria Indispensable.	Gerente general/Contador
				Buscar, analizar y presentar propuestas en las licitaciones públicas.	Gerente general/Jefe administrativo
Clientes	Lograr la retención de clientes.	Ofrecer un eficiente servicio en la ejecución de obras	Reduciendo los tiempos de entrega.	Control y seguimiento, mediante cronograma de obra	Jefe de operaciones
Procesos Internos	Mejorar el proceso administrativo	Desarrollar mecanismos de control.	Implementando un sistema de información y control.	Identificar y priorizar procesos internos claves.	Jefe administrativo

Crecimiento y Aprendizaje	Fortalecer las funciones internas para mejorar el desempeño del personal.	Liberar al dueño de la alta carga de responsabilidad actual	Delegar funciones y responsabilidades por área.	Contratación de personal y asignación de funciones y responsabilidades por nivel de competencia a cada área.	Jefe administrativo
			Elaborando e implementando programas, políticas y reglamentos internos para el personal.	Normativa legal y procedimental de políticas y/o reglamentos	Jefe administrativo
	Establecer alianzas estratégicas para el crecimiento y supervivencia de la empresa.	Obtener alianzas estratégicas con empresas de mayor trayectoria.	Establecer y mantener relaciones mutuamente beneficiosas con empresas constructoras	Búsqueda de Empresas en función de la experiencia y grado de confiabilidad.	Gerente General

Fuente: Elaboración propia

4.1.6. Valores

Los valores que la empresa constructora y consultora DISCOMPARTS debe difundir y aplicar en todo momento son los siguientes:

- **Honestidad:** Se desarrolla todo trabajo en el marco de la integridad y compromiso para la empresa y los clientes, creando una relación perdurable en el tiempo.
- **Responsabilidad:** Puntualidad con los tiempos de entrega para la satisfacción del cliente; pero siempre resguardando la integridad de cada uno de nuestros trabajadores.
- **Calidad:** Se compromete a alcanzar siempre el más alto nivel de calidad en cada una de las obras, por medio del trabajo en equipo, siguiendo fielmente las especificaciones técnicas, con una mejora continua, innovación tecnológica y el uso de materiales de calidad.
- **Respeto:** Reconocer y valorar a todas las personas en el marco de la tolerancia, equidad y trato fraternal.
- **Responsabilidad Social:** Lograr que nuestras obras y proyectos tengan como eje fundamental la protección y el cuidado del medio ambiente

4.1.7. Organigrama Propuesto

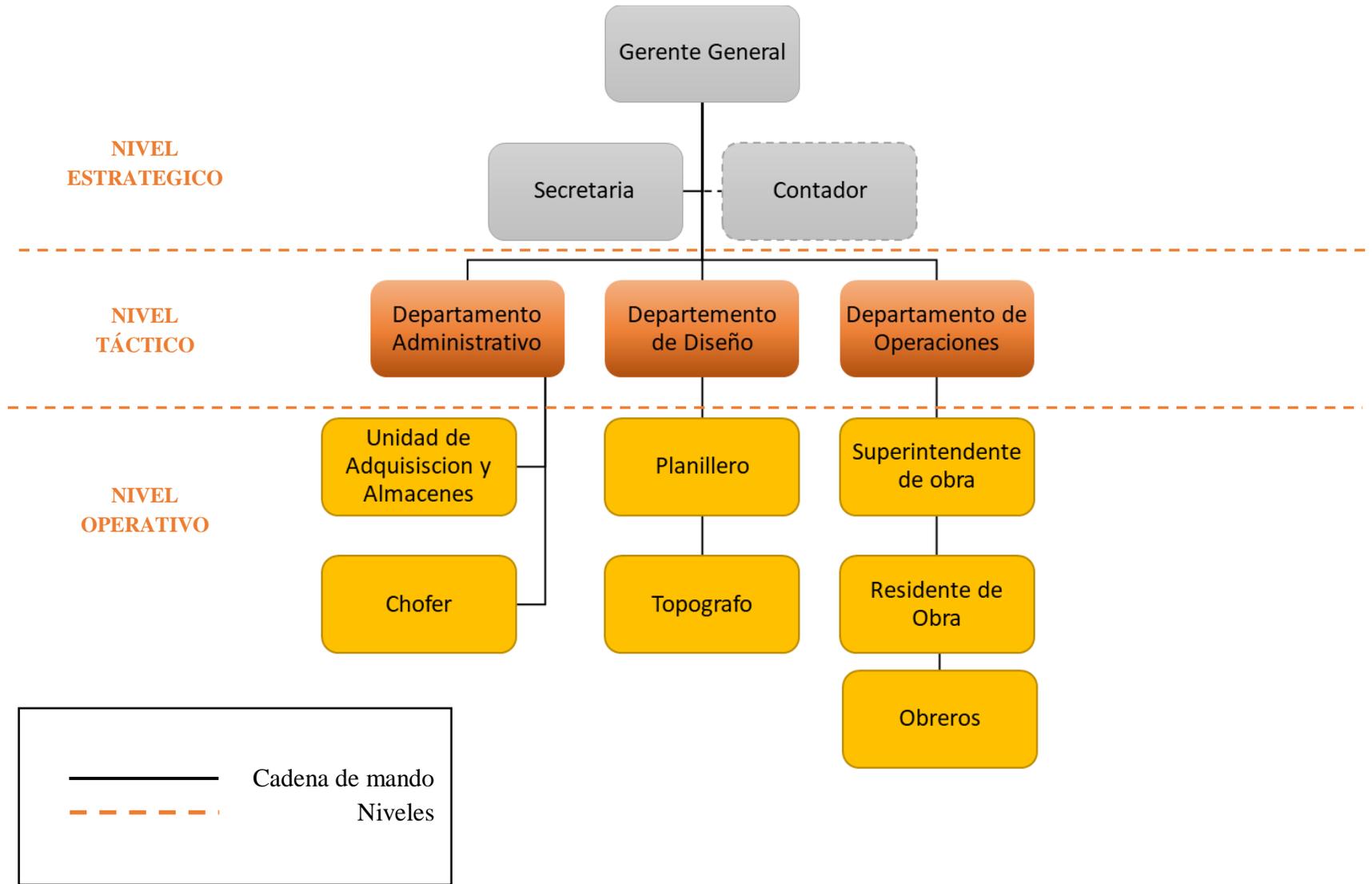
Esta herramienta de gestión es imprescindible porque ayudará a la empresa constructora y consultora DISCOMPARTS a formular objetivos y determinar los niveles de responsabilidad de los empleados, nos ayudará a definir exactamente cuál es la posición que debe de desempeñar cada uno de los miembros de nuestro equipo de trabajo, además de ser fundamental para la toma de decisiones

Por lo cual se propone una estructura organizacional vertical (por ser más comprensible), y en la que se ubica las posiciones jerárquicas correspondientes a cada nivel, agrupando de acuerdo a las actividades prioritarias para la empresa y que correspondan a las necesidades de lograr una gestión eficiente dentro de la misma.

El organigrama propuesto se divide en tres niveles jerárquicos.

1. Nivel Estratégico
2. Nivel Táctico
3. Nivel Operativo

Organigrama Propuesto



4.1.7.1. Análisis del organigrama

Para la elaboración del organigrama, se optó por utilizar una departamentalización por funciones, dadas las características de la empresa estudiada, ya que los trabajadores se encuentran agrupados en actividades específicas.

Este tipo de departamentalización es aconsejable para empresas pequeñas ya que facilita el control de los empleados como se aprecia en el organigrama, la existencia de tres niveles:

- En el nivel estratégico se encuentra el gerente general, secretaria y contador.
- En el nivel táctico está el departamento administrativo, de diseño y de operaciones.
- En el nivel operativo se encuentra la unidad de adquisición y almacenes, chofer, planillero, topógrafo, superintendente de obra, residente de obra y obreros.

4.1.7.2. Descripción de puestos

1. Nivel estratégico

a. Gerente General

Encargado de planificar, organizar, integrar personal, dirigir, evaluar y tomar decisiones estratégicas buscando eficacia y eficiencia en todos los procesos administrativos. Bajo su mando están todos los demás puestos de la estructura.

b. Contador

El encargado contable asesora al gerente en cuanto al manejo contable y es el encargado de llevar el registro contable e impositivo de la empresa.

c. Secretaria

Encargado de la recepción y atención a los clientes tanto personal como vía telefónica, lleva el control de documentación de clientes y de la empresa, también coordina la agenda de gerencia.

2. Nivel táctico

a. Departamento administrativo

Es el encargado del monitoreo global de la empresa, como también, de establecer los objetivos de la empresa para un periodo y gestionar el talento humano, para garantizar la ejecución de obras.

b. Departamento de diseño

Entre las funciones de este departamento está realizar las primeras ideas, generar con las mejores herramientas tecnológicas la interpretación del proyecto para el cliente, crear planos constructivos para que los proyectos puedan tramitarse y así obtener los permisos para iniciar la obra.

c. Departamento de operaciones

Encargado de ejecutar proyectos de construcción conforme las especificaciones técnicas con calidad, eficiencia y eficacia.

3. Nivel operativo

a. Unidad de adquisición y almacenes

Encargado de las adquisiciones programadas para la ejecución de obras, recepcionar los materiales que se ocuparan en obras, de mantener el orden del almacenamiento de los productos.

b. Chofer

Manejar y conducir el vehículo asignado, así como apoyar en las actividades que se desempeñan en la misma, Instrucciones de Trabajo, Manejo y mantenimiento del vehículo.

c. Planillero

Se encarga de recopilar información que viene de obra referente a los avances físicos de cada rubro que se ejecutó

d. Topografo

Encargado de realizar trabajos de topografía efectuando levantamientos topográficos, replanteos de obras, nivelación de terrenos, mediciones de

construcciones, a fin de facilitar información indispensable a los arquitectos para la realización de sus obras.

e. Superintendente de obra

Supervisa el cumplimiento de las precisiones técnicas y tasa los avances de obras, con el fin de asegurar la calidad y controlar el desarrollo de los proyectos de obra.

f. Residente de obra

Encargado de dirigir la ejecución de la obra, conforme a los planos y especificaciones técnicas establecidas en el proyecto de obra.

g. Obreros

Realiza trabajos especializados relacionados con la obra civil como albañilería, carpintería, electricidad, fontanería, soldadura, etc., bajo la tutela de un técnico o encargado; puede contar con el apoyo de peón o peones no cualificados, oficiales segundas u otros especialistas

4.1.7.3. Autoridad

Para contribuir a la implementación de un modelo organizacional, se propone:

Delegación de autoridad

La delegación de autoridad es desde el gerente general hacia los departamentos administrativo, de diseño, de operaciones, hasta el nivel operativo, y como también secretaria y Staff (Contador) en todo el proceso enmarcado en las funciones específicas de cada empleado.

Relación de autoridad

Las relaciones de autoridad dadas al interior de la empresa serán de tipo lineal y funcional; lineal entre el gerente y el nivel táctico, y el táctico con el operativo; cada área funcional tiene sus propios subordinados que responden a un jefe respetando el principio de mando

La comunicación

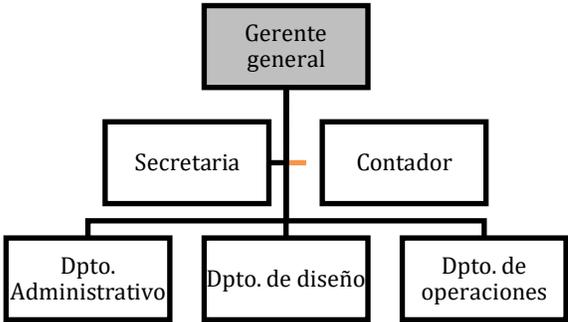
Para generar y mantener un ambiente propicio y apropiado para el trabajador será importante desarrollar el diálogo e intercambiar ideas en toda la organización, la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos deberá ser fluida y permanente, con el objetivo de realizar los ajustes necesarios para lograr una respectiva comunicación, se propone:

- ❖ Utilizar la comunicación vertical descendente según la cadena de mando mediante órdenes e instrucciones.
- ❖ Utilizar la comunicación horizontal según cadena de mando, para asesorar y coordinar con las diferentes áreas (departamento administrativo, de diseño y operaciones).
- ❖ Crear confianza en los trabajadores a través de la libertad de expresión y pensamiento, demostrando interés por sus ponencias y necesidades.

4.1.8. Manual de procesos y funciones propuestos

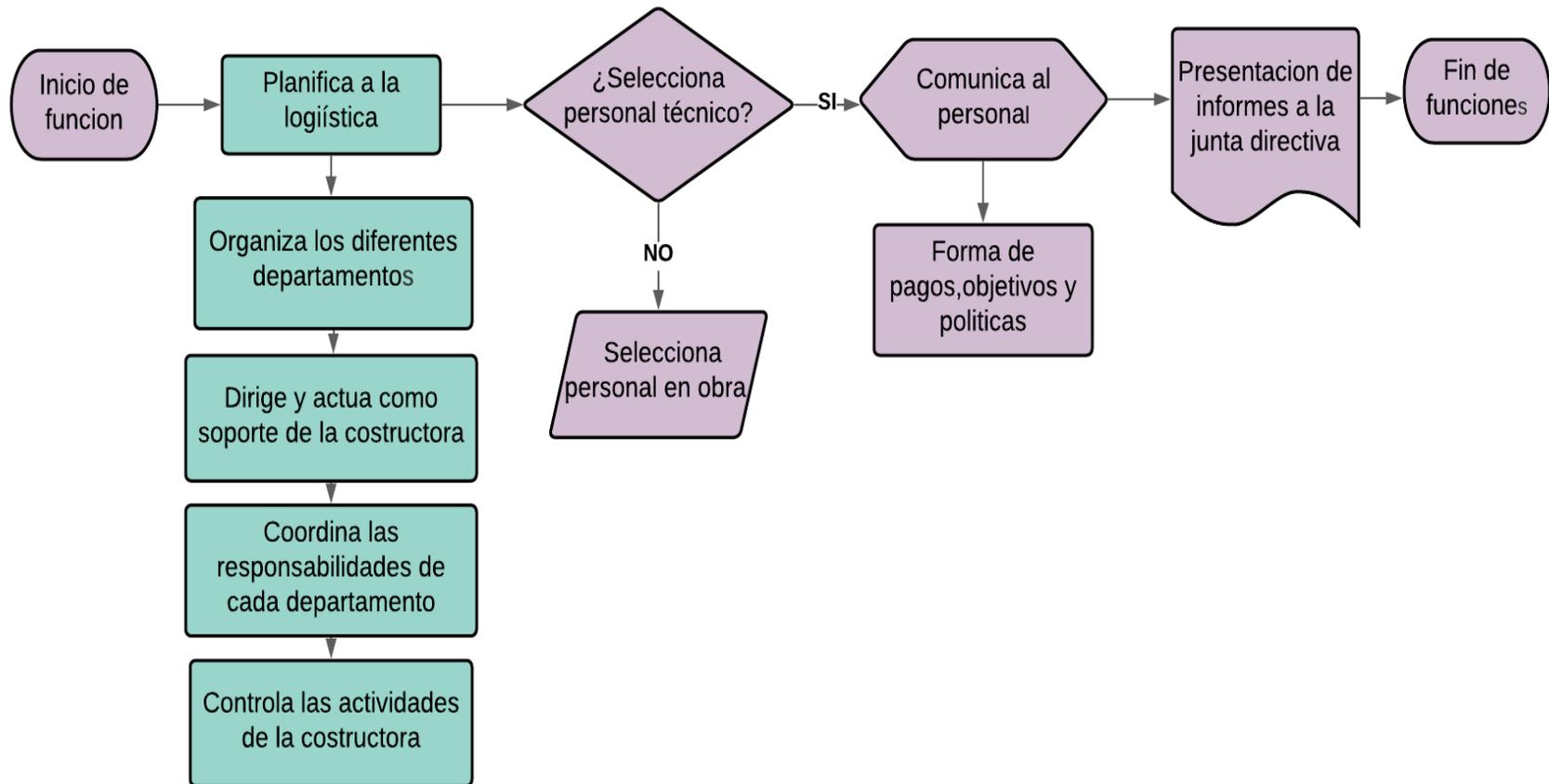
La propuesta de manual de funciones y procesos permitirá a cada trabajador interactuar con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo personal. Mediante el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía e independencia mental y profesional de cada uno de los trabajadores de la empresa, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por los directivos de los superiores y establecidos con claridad la responsabilidad, obligaciones que cada uno de los cargos que con lleva.

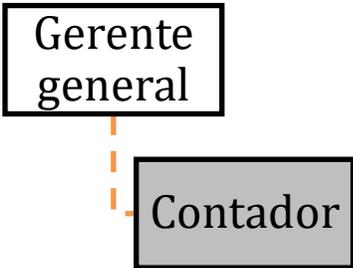
Considerando este fundamento, se establece que el manual de funciones describe con claridad todas las actividades y responsabilidades de cada cargo de los trabajadores de la empresa constructora y consultora DISCOSMPARTS.

	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-01
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			01-02
Identificación Nombre del cargo: Gerente general Autoridad: Principal Nivel: Estratégico Depende de: No aplica Supervisa a: Dpto. Administrativo, diseño, operaciones, secretaria y staff(contador) Ubicación en la estructura organizacional:			
 <pre> graph TD GG[Gerente general] --- S[Secretaria] GG --- C[Contador] S --- DA[Dpto. Administrativo] S --- DD[Dpto. de diseño] S --- DO[Dpto. de operaciones] </pre>			
Relaciones funcionales Internas: Relación permanente con todas las áreas de la organización Externas: Gestión empresarial y relacionamiento con los clientes, proveedores, instancias de regulación, etc.			
Propósito del puesto: Velar por la adecuada dirección y gestión administrativa y financiera y contable de la empresa, necesarios para sustentar las operaciones asegurando la rentabilidad en un marco de austeridad acorde con los planes estratégicos y operativos de la empresa.			
Funciones de puesto Funciones generales: Encargado de planificar, organizar, integrar personal, dirigir, evaluar y tomar decisiones estratégicas buscando eficacia y eficiencia en todos los procesos administrativos. Bajo su mando están todos los demás puestos de la estructura.			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

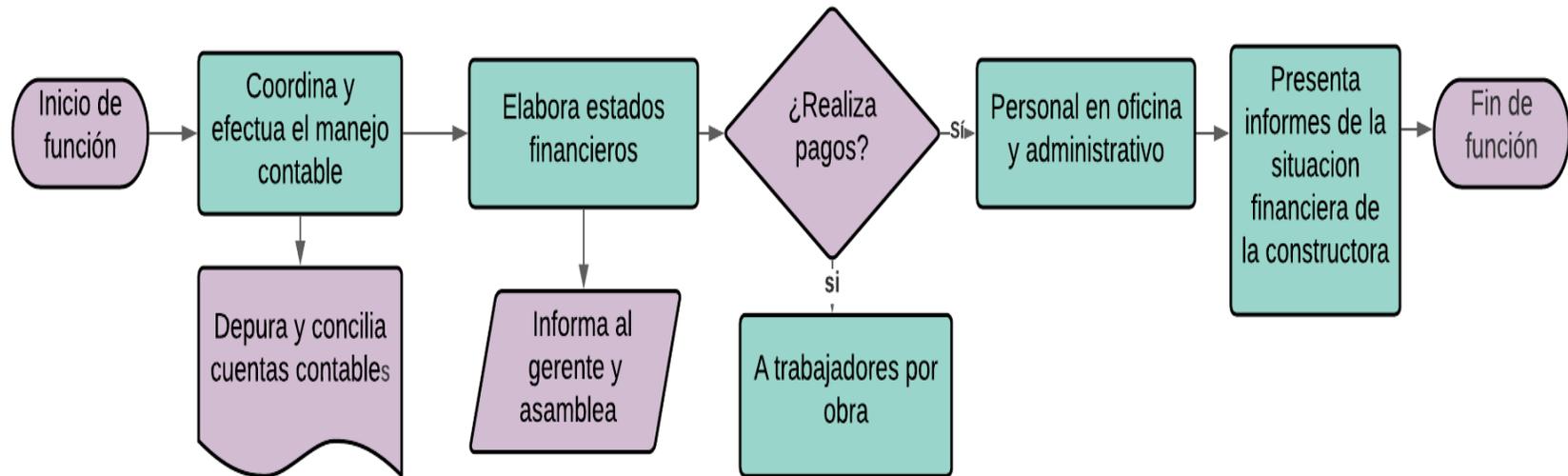
	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-01
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			02-02
<p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar su aprobación o desacuerdo en cualquier actividad realizada por y para la empresa. ✓ Gestionar y firmar proyectos/trabajos con otras entidades en beneficio de la empresa. ✓ Revisar diariamente la documentación que requiere su firma. ✓ Delegar funciones a sus subordinados. ✓ Asistir a reuniones con proveedores y clientes. ✓ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los otros niveles jerárquicos. ✓ Revisar periódicamente los estados financieros de la empresa. ✓ Establecer buenas relaciones con todos los niveles internos y externos. ✓ Tomar decisiones estratégicas para mejorar la calidad del servicio brindado. ✓ Velar por la comunicación y coordinación eficaz entre los empleados de la empresa 			
<p>Requisitos del cargo</p> <p>Formación profesional: Profesional con experiencia en Administración de Empresas/ Ingeniero Civil</p> <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento sobre las actividades que realiza la empresa o similares ● Dos años de experiencia relacionada al cargo 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

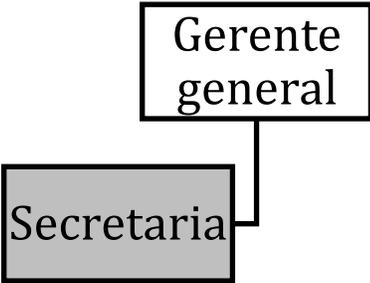
PRESENTACIÓN DE LOS FLUJOGRAMAS DE PROCESOS
DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE LA FUNCIÓN DEL GERENTE GENERAL



	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-02
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			01-02
Identificación Nombre del cargo: Contador Autoridad: No Aplica Nivel: Estratégico Depende de: Gerente General Supervisa a: No Aplica Ubicación en la estructura organizacional: <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>			
Relaciones funcionales Internas: Gerente general, secretaria y resto de la empresa Externas: Ministerio de trabajo y servicios de impuestos			
Propósito del puesto: Garantizar el suministro de la información contable de la empresa de manera eficiente, veraz, confiable y oportuna según los principios del sistema de contabilidad boliviana, al fin de apoyar a la toma de decisiones para el nivel estratégico.			
Funciones de puesto Funciones generales: El encargado contable asesora al gerente en cuanto al manejo contable y es el encargado de llevar el registro contable e impositivo de la empresa.			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

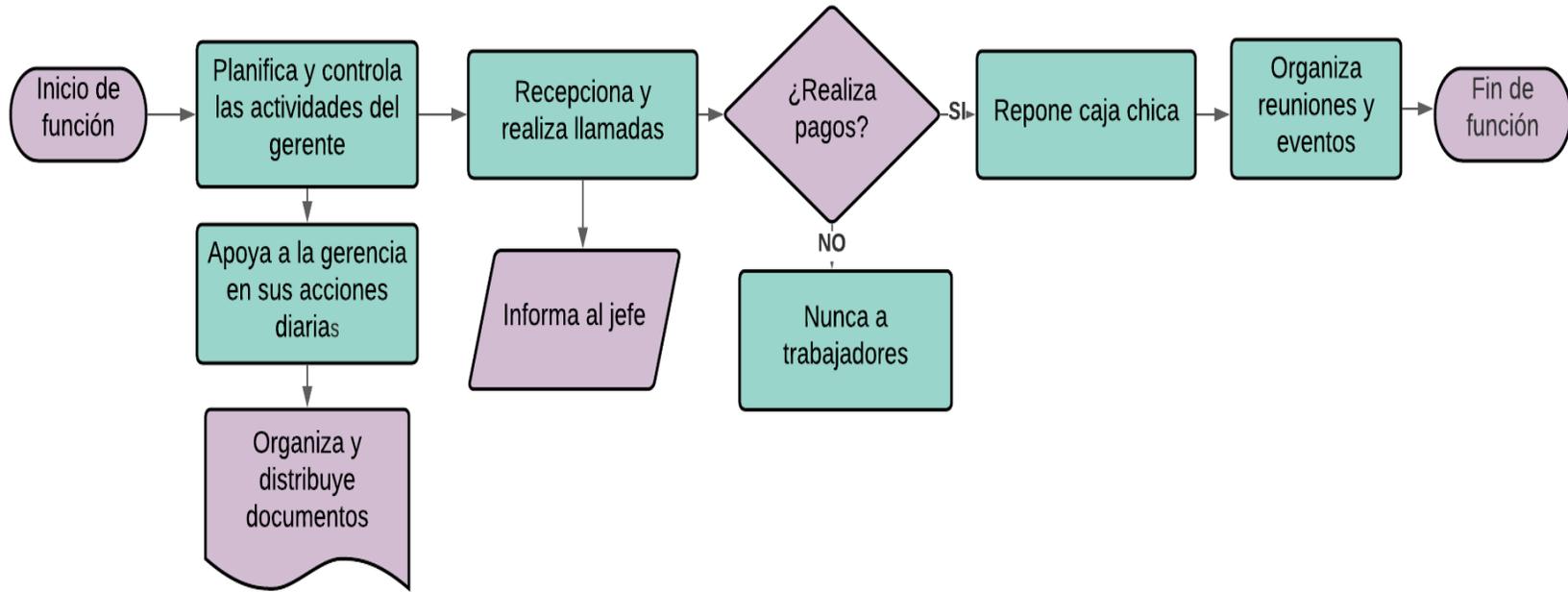
	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-02
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			02-02
<p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar los estados financieros y entregar soporte informático a gerencia ✓ Controlar la entrada y salida de dinero. ✓ Realizar informes mensuales sobre las actividades económicas de la empresa. ✓ Efectuar el balance general y flujo de efectivo. ✓ Llevar un control exhaustivo de toda la actividad económica de la empresa. ✓ Identificar el punto de equilibrio de la empresa. ✓ Revisar, registrar y archivar facturas. ✓ Emitir informes a gerencia sobre los impuestos sujetos a la empresa y su respectiva depreciación mensual ✓ Evaluar los registros de depreciación de activos fijos exigidos por ley. ✓ Encargarse del pago de las obligaciones tributarias. ✓ Elaborar mensualmente las planillas de sueldos y salarios del personal ✓ Presentar las planillas de sueldos y salarios al ministerio de trabajo trimestralmente. 			
<p>Requisitos del cargo</p> <p>Formación profesional: Licenciatura en contabilidad pública.</p> <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento en principios y prácticas de contabilidad. ● Conocimiento en software contables. ● Tiempo mínimo de experiencia en el área 1 año. 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS DE LA FUNCIÓN DE CONTADOR

	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-03
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			01-02
<p>Identificación</p> <p>Nombre del cargo: Secretaria</p> <p>Autoridad: No aplica</p> <p>Nivel: Estratégico</p> <p>Depende de: Gerente General</p> <p>Supervisa a: No Aplica</p> <p>Ubicación en la estructura organizacional:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD GG[Gerente general] --- S[Secretaria] </pre> </div>			
<p>Relaciones funcionales</p> <p>Internas: Relaciones constantes con todas las áreas de la organización</p> <p>Externas: Clientes, proveedores y otras instancias.</p>			
<p>Propósito del puesto: Ejecutar las funciones asignadas y ejecutar eficientemente todas las tareas, colaborar de manera directa con el gerente general para el cumplimiento de sus tareas.</p>			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-03
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			02-02
<p>Funciones de puesto</p> <p>Funciones generales: Encargado de la recepción y atención a los clientes tanto personal como vía telefónica, lleva el control de documentación de clientes y de la empresa, también coordina la agenda de gerencia.</p> <p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Brindar información al público visitante de los servicios que se realizan en la empresa al público que ingresa a la misma o que comunica. Telefónicamente. ● Gestionar y mantener actualizada la agenda de trabajo. ● Recibir y registrar correspondencia y documentación. ● Simplificar la información recibida y archivarla para cuando se requiera. ● Organizar reuniones. ● Ordenar y mantener actualizados los archivos. 			
<p>Requisitos del cargo</p> <p>Formación profesional: Profesional titulada en Secretaria ejecutiva computacional</p> <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dominio de la comunicación oral y escrita. ● Redacción y ortografía. ● Atención al cliente. ● Computación e inglés. ● Tiempo mínimo de experiencia relacionada con el cargo 1 año. 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

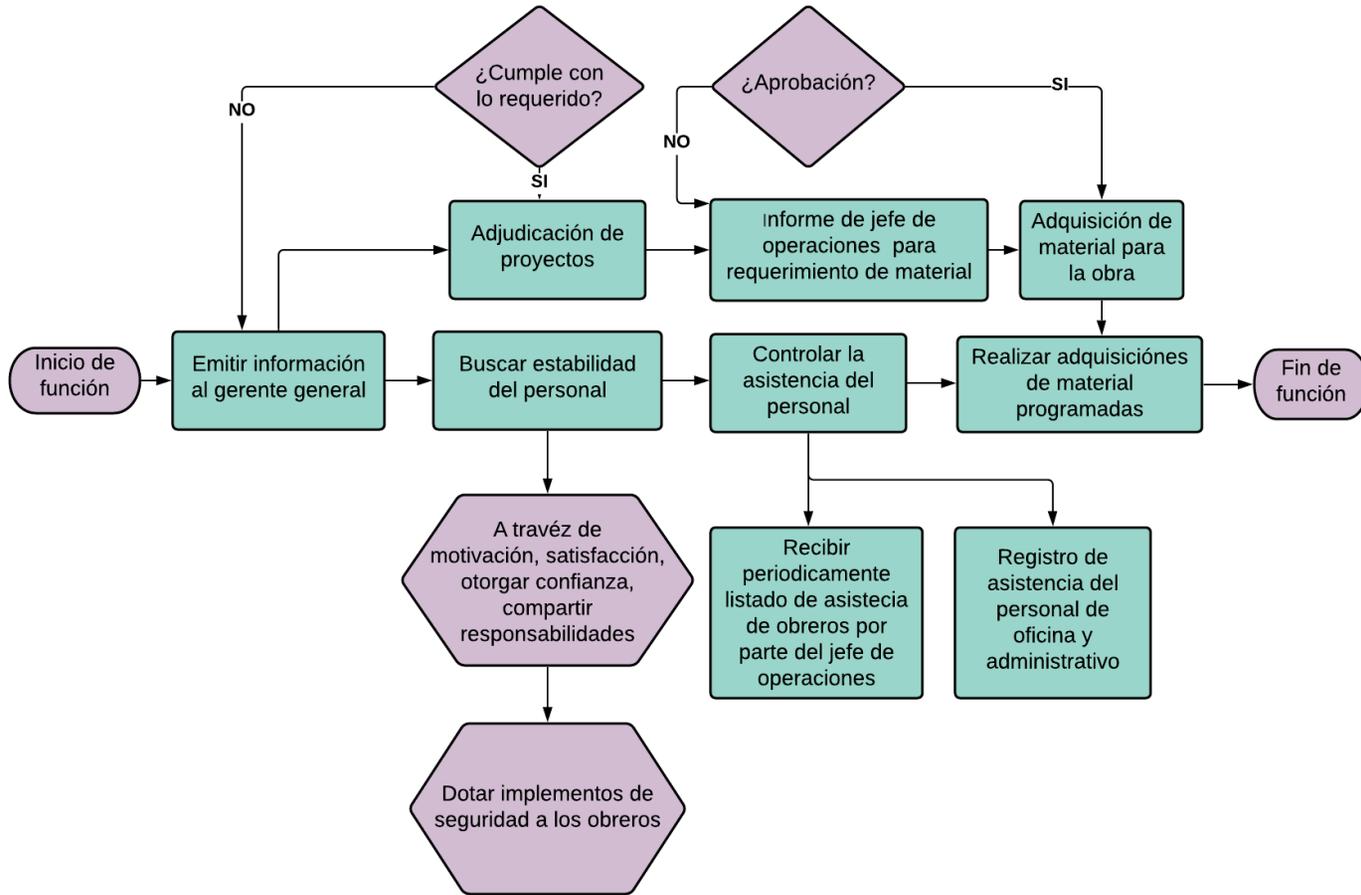
DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE LA FUNCION DE SECRETARIA



	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-04
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			01-02
<p>Identificación</p> <p>Nombre del cargo: Jefe Administrativo</p> <p>Autoridad: Intermedia</p> <p>Nivel: Táctico</p> <p>Depende de: Gerente General</p> <p>Supervisa a: A la unidad de adquisiciones y almacenes, chofer</p> <p>Ubicación en la estructura organizacional:</p>  <pre> graph TD GG[Gerente general] --> DA[Dpto. Administrativo] DA --> UA[Unidad de adquisicion y almacenes] DA --> C[Chofer] </pre>			
<p>Relaciones funcionales</p> <p>Internas: Se relaciona con todo el personal de la empresa tanto administrativo como operacional.</p> <p>Externas: Clientes proveedores e instancias de regulación.</p>			
<p>Propósito del puesto: Responsable del seguimiento del desempeño de cada área de la empresa, procesos generales, financieros, de recursos humanos, de despacho y reposición de insumos de la empresa.</p>			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

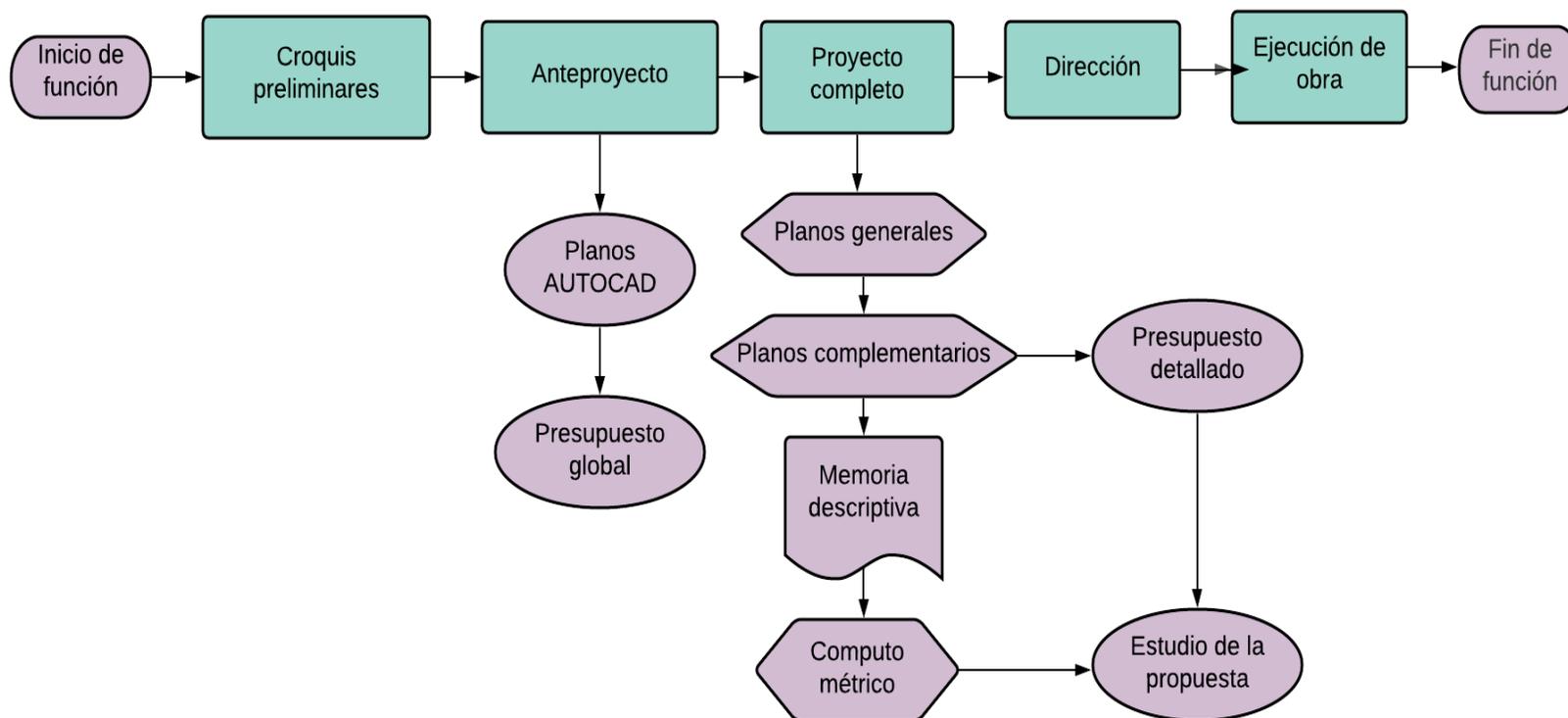
	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-04
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			02-02
<p>Funciones de puesto</p> <p>Funciones generales: Es el encargado del monitoreo global de la empresa, como también, de establecer los objetivos de la empresa para un periodo y gestionar el talento humano, para garantizar la ejecución de obras.</p> <p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Emitir periódicamente información administrativa oportuna y confiable para la toma de decisiones. ● Elaborar e implementar programas, políticas y reglamentos internos para el personal. ● Buscar la estabilidad del personal y desarrollarlo a través de motivación, satisfacción, otorgar confianza, compartir responsabilidades, premiar, coordinar y proporcionar los recursos humanos, materiales y logísticos a todas las áreas y unidades de la empresa. ● Programar y controlar los procesos de adquisiciones y contrataciones. ● Realizar otras funciones encomendadas y delegadas por Gerente General. ● Dotar de implementos de seguridad a los obreros. ● Controlar la asistencia del personal. ● Realizar las adquisiciones programadas para la ejecución de obras. 			
<p>Requisitos del cargo</p> <p>Formación profesional: Profesional de la carrera de administración de empresas o carreras afines</p> <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento de herramientas de gestión de calidad. ● Conocimientos profundos de procedimientos de gestión de recursos humanos, así como políticas legales y departamentales. ● Manejo de equipo de trabajo. ● Experiencia mínima de 4 años como jefe administrativo en constructora o relacionado en el área de construcción. 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE LA FUNCION DE JEFE ADMINISTRATIVO



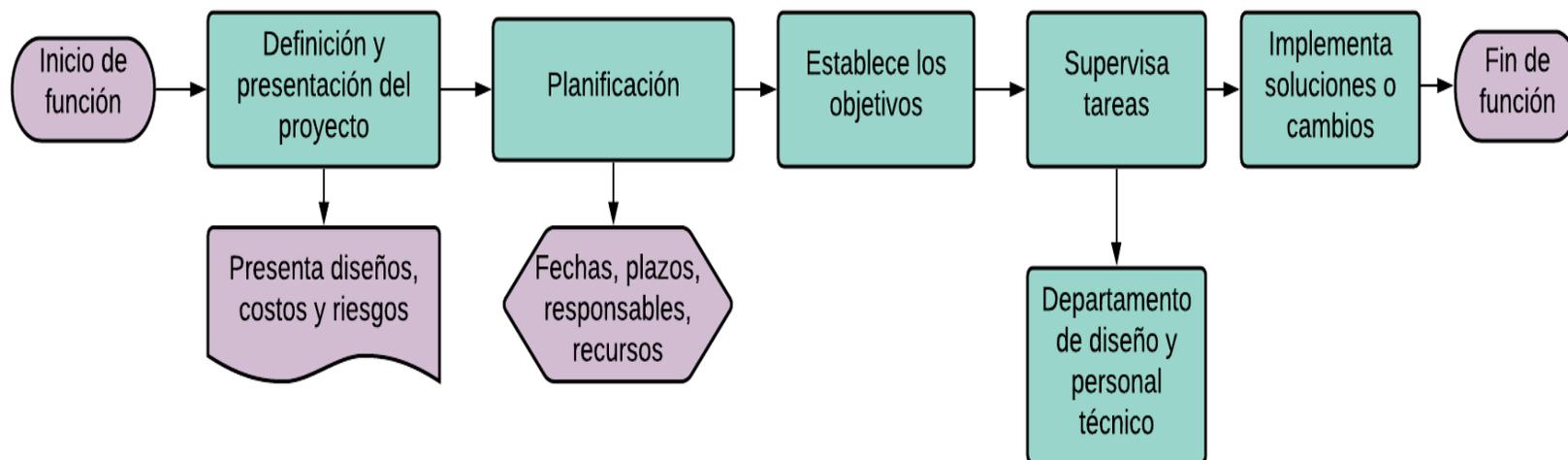
	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-05
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			01-02
Identificación Nombre del cargo: Jefe de diseño Autoridad: Intermedio Nivel: Táctico Depende de: Gerente general Supervisa a: Planillero y topógrafo Ubicación en la estructura organizacional: <pre> graph TD A[Gerente general] --- B[Dpto. de diseño] B --- C[Planillero] C --- D[Topografo] </pre>			
Relaciones funcionales Internas: Gerente general, departamento de operaciones y planillero y topógrafo Externas: Clientes			
Propósito del puesto: Realizar el proceso de diseño, comunicación y puesta en práctica de los servicios de la empresa, asegurándose de mantener la estrategia y coherencia de la estructura terminada			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-05
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	Nº PÁGINAS
			02-02
<p>Funciones de puesto</p> <p>Funciones generales: Entre las funciones de este departamento está realizar las primeras ideas, generar con las mejores herramientas tecnológicas la interpretación del proyecto para el cliente, crear planos constructivos para que los proyectos puedan tramitarse y así obtener los permisos para iniciar la obra.</p> <p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se asesora con otros profesionales de obra sobre el diseño de un ambiente o espacio. ● Elabora y presenta informes sobre las características del diseño al cliente. ● Visitar el lugar para construir y estudiar el entorno. ● Usa tecnologías de la información en el diseño y proyectos, básicamente programas de arquitectura. ● Mantenerse dentro del presupuesto acordado y plazos de finalización. ● Elaborar trabajos detallados, dibujos, bocetos, planos y especificaciones. ● Detallar la naturaleza y calidad de los materiales a utilizar. ● Acordar con contratistas y otros profesionales. ● Desarrollar aplicaciones para la planificación y construcción. ● Elaborar documentación para los contratistas. ● Inspeccionar y coordinar el trabajo de contratistas. ● Vigilar y controlar el proyecto de principio a fin. ● Garantizar que el impacto medioambiental del proyecto sea el menor posible. 			
<p>Requisitos del cargo</p> <p>Formación profesional: Profesional en arquitectura</p> <p>Experiencia: Experiencia mínima de 2 años como jefe administrativo en constructora o relacionado en el área de construcción</p>			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE LA FUNCION DE JEFE DE DISEÑO

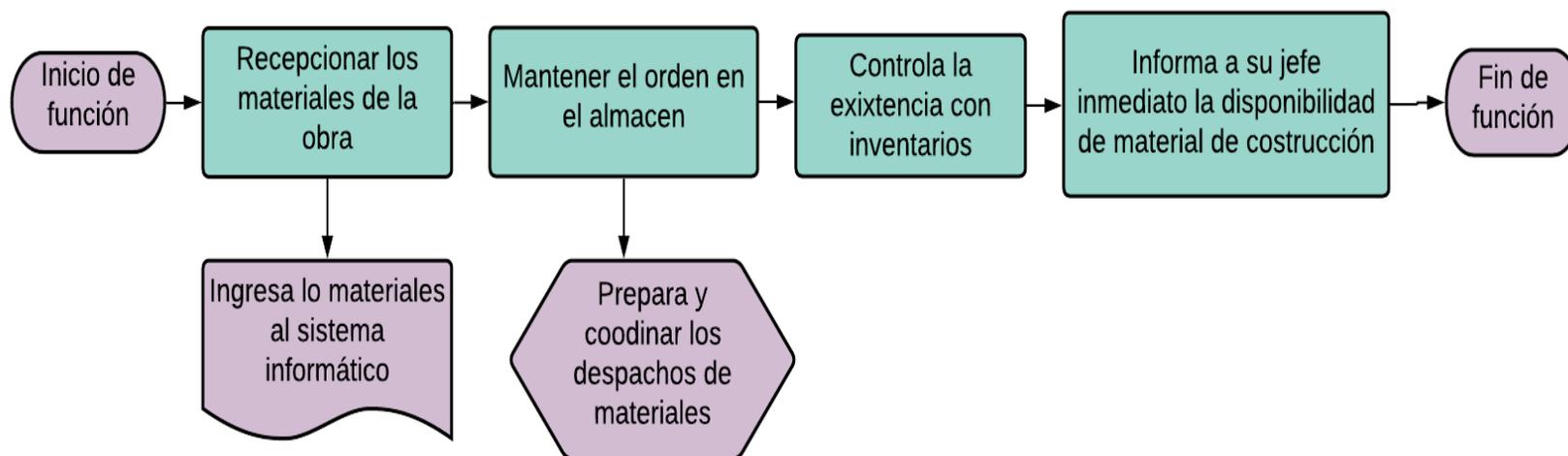
	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-06
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			01-02
<p>Identificación</p> <p>Nombre del cargo: Jefe de operaciones</p> <p>Autoridad: Intermedia</p> <p>Nivel: Táctico</p> <p>Depende de: Gerente general</p> <p>Supervisa a: Superintendente de obra, residente de obra y obreros</p> <p>Ubicación en la estructura organizacional:</p> <pre> graph TD A[Gerente general] --- B[Dpto. de operaciones] B --- C[Superintendente de obra] C --- D[Residente de Obra] D --- E[Obreros] </pre>			
<p>Relaciones funcionales</p> <p>Internas: Mantiene relaciones de coordinación interna con todas las áreas y unidades de la empresa, incluidas las obras en ejecución.</p> <p>Externas: Clientes, proveedores, supervisores.</p>			
<p>Propósito del puesto: planifica, dirige y asegura el buen manejo de los recursos de cada obra a ejecutar de una organización con la finalidad de lograr los objetivos trazados</p>			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

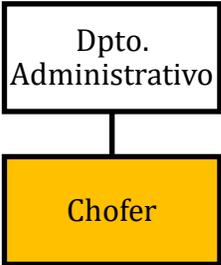
	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-06
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			02-02
<p>Funciones de puesto</p> <p>Funciones generales: Encargado de ejecutar proyectos de construcción conforme las especificaciones técnicas con calidad, eficiencia y eficacia.</p> <p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Debe participar en la definición del proyecto y en la presentación de las etapas. Teniendo un rol de intermediario entre la gerencia y los responsables de las tareas. ● Se encarga de seleccionar al personal idóneo de acuerdo al proyecto instrumentado. ● Una vez definida la presentación se deberá pasar a la planificación, es importante porque se definen fechas, plazos, responsables y costos. ● Debe definir los objetivos en función de la petición de la asamblea o cliente. ● Es fundamental que tenga la capacidad de gestionar los recursos, implementando cambios y soluciones. ● Capacidad de evaluar con criterio y de forma constante el avance del proyecto, debe decidir cuándo y cómo intervenir en el proceso. ● Asignar un responsable o Residente de Obra, para la coordinación y supervisión, de cada obra. ● Adoptar las medidas correctivas necesarias en caso de retraso en la ejecución de las obras de construcción. ● Verificar el cumplimiento de los contratos de las obras de construcción civil, adoptando las medidas correctivas que sean necesarias. ● Programar, gestionar y controlar el mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipos de construcción, evitando su deterioro. ● Realizar otras funciones encomendadas y delegadas por la Gerente General. 			
<p>Requisitos del cargo</p> <p>Formación profesional: Ingeniería Civil, Ingeniero Comercial</p> <p>Experiencia: Experiencia mínima de 2 años como jefe de operaciones, en constructora o relacionado en el área de construcción</p>			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE LA FUNCION DE JEFE DE OPERACIONES

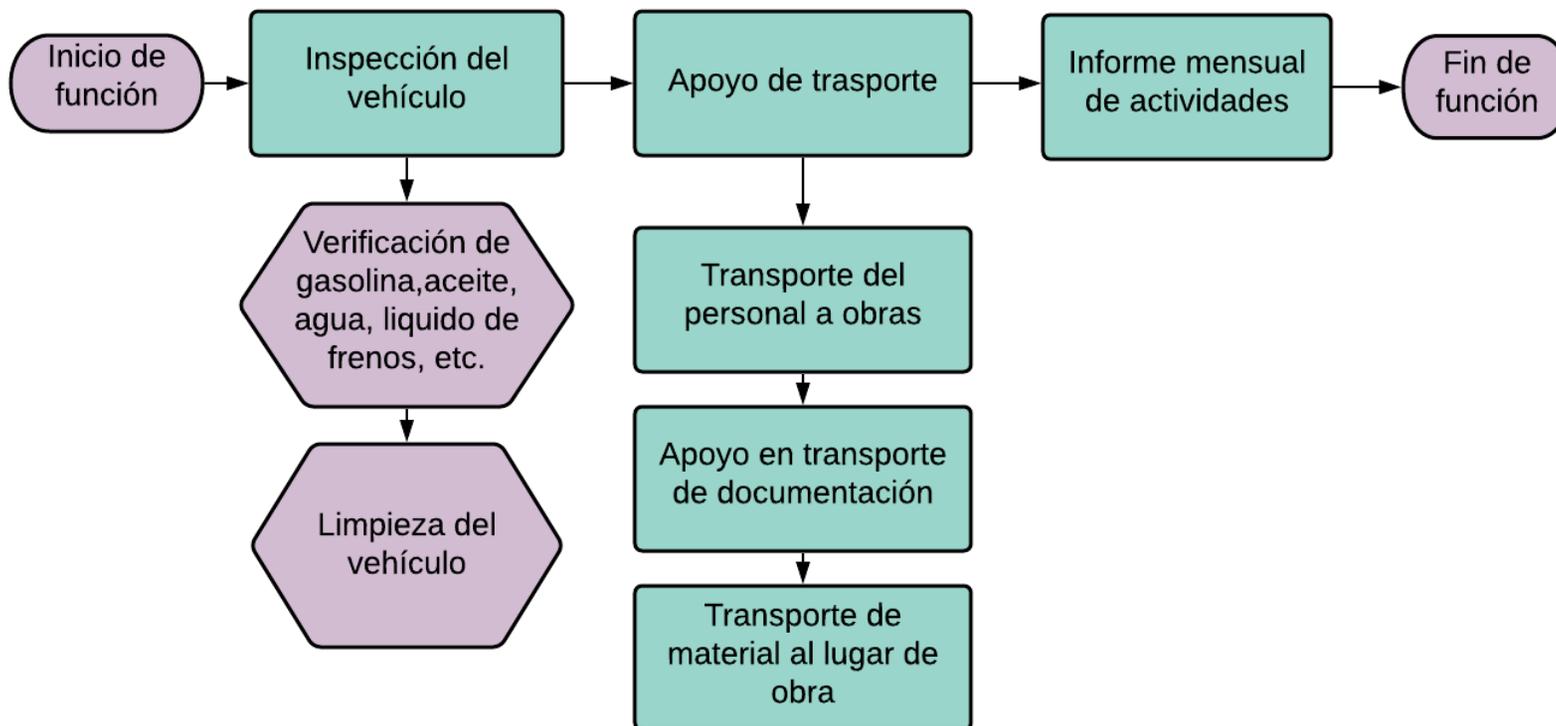
	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-07
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			01-02
Identificación <p>Nombre del cargo: Unidad de adquisición y almacenes</p> <p>Autoridad: No aplica</p> <p>Nivel: Operativo</p> <p>Depende de: Jefe administrativo, gerente general</p> <p>Supervisa a: No aplica</p> <p>Ubicación en la estructura organizacional:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[Dpto. Administrativo] --- B[Unidad de adquisicion y almacenes] </pre> </div>			
Relaciones funcionales <p>Internas: Relaciones y coordinación permanente con el área correspondiente.</p> <p>Externas: clientes ocasionales.</p>			
Funciones de puesto <p>Funciones generales: Encargado de las adquisiciones programadas para la ejecución de obras, decepcionar los materiales que se ocuparan en obras, de mantener el orden del almacenamiento de los productos.</p>			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

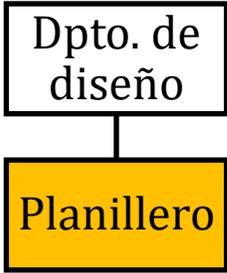
	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-07
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			02-02
<p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Almacenar los materiales e insumos de construcción, para su posterior uso. ● Controlar las salidas y entradas de almacén. ● Realizar informes sobre existencias en almacén. ● Realizar otras funciones encomendadas por su inmediato superior del cual depende funcionalmente. 			
<p>Requisitos del cargo</p> <p>Formación profesional: Técnico superior en administración de empresas</p> <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento en adquisición y almacenes en el área de construcción. ● Experiencia mínima de 1 año como almacenero. 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE LA FUNCION DE LA UNIDAD DE ADQUISICION Y ALMACENES

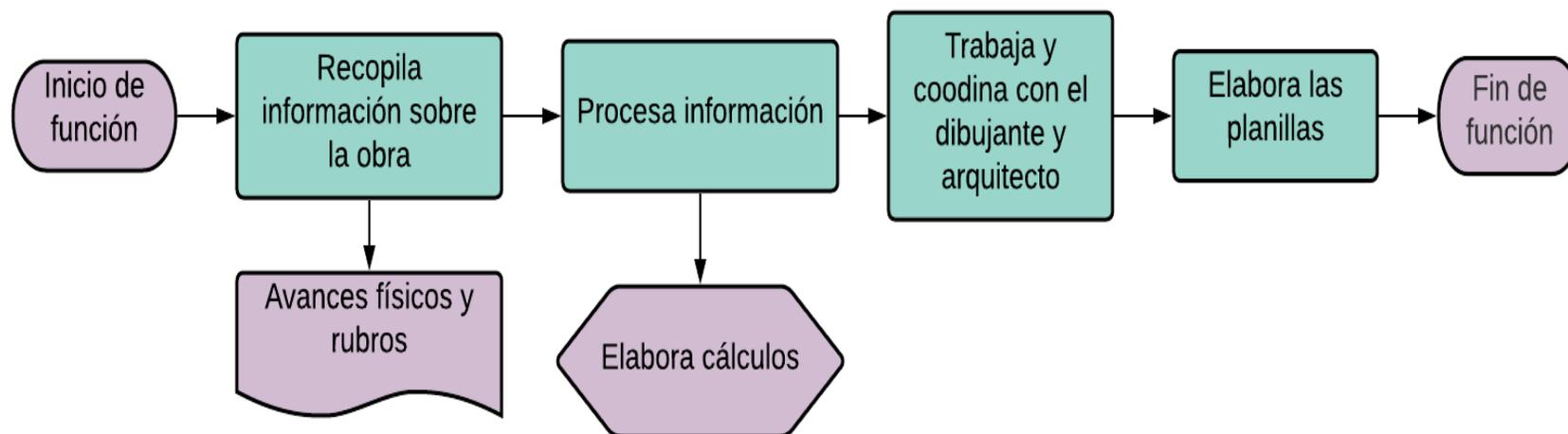
	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-08
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			01-02
Identificación <p>Nombre del cargo: Chofer</p> <p>Autoridad: No aplica</p> <p>Nivel: Operativo</p> <p>Depende de: Gerente general, jefe administrativo</p> <p>Supervisa a: No aplica</p> <p>Ubicación en la estructura organizacional:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[Dpto. Administrativo] --- B[Chofer] </pre> </div>			
Relaciones funcionales <p>Internas: Relaciones y coordinación permanente con el área correspondiente.</p> <p>Externas: Proveedores, clientes ocasionales.</p>			
<p>Propósito del puesto: Realizar las Actividades que el gerente o jefe inmediato le asigne para cumplir los objetivos del área</p>			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

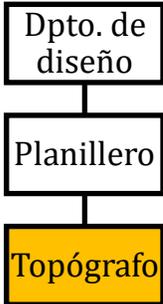
	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-08
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			02-02
<p>Funciones de puesto</p> <p>Funciones generales: Manejar y conducir el vehículo asignado, así como apoyar en las actividades que se desempeñan en la misma, instrucciones de trabajo, manejo y mantenimiento del vehículo.</p> <p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Verificar los niveles de gasolina, aceite, agua, líquido de frenos, transmisión y llantas. ● Mantener en óptimas condiciones de limpieza el vehículo. ● Informar en tiempo y forma sobre alguna falla y gestionar la reparación en el taller. ● Elaborar informe mensual de actividades. ● Conducción del vehículo a obras y proyectos en ejecución para realizar entregas de documentación. ● Auxiliares, giras de trabajo del personal, transporte del personal a obras. ● Apoyar en los eventos realizados en zonas aledañas. ● Transportar el material de construcción al lugar de obra. 			
<p>Requisitos del cargo</p> <p>Formación profesional: Secundaria/Primaria</p> <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mínima de 6 meses en manejo de vehículo pesado ● Licencia, tarjeta de circulación 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE LA FUNCION DE CHOFER

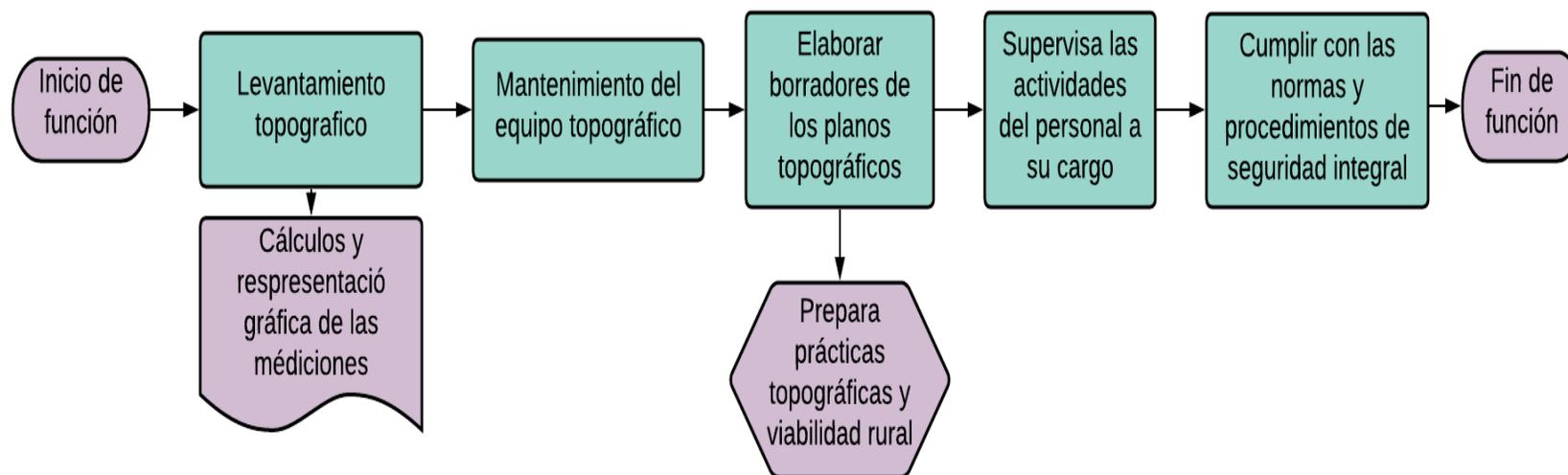
	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-09
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			01-02
<p>Identificación</p> <p>Nombre del cargo: Planillero</p> <p>Autoridad: No aplica</p> <p>Nivel: Operativa</p> <p>Depende de: Gerente general, jefe de diseño</p> <p>Supervisa a: Topógrafo</p> <p>Ubicación en la estructura organizacional:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[Dpto. de diseño] --- B[Planillero] </pre> </div>			
<p>Relaciones funcionales</p> <p>Internas: Relaciones y coordinación permanente con el área correspondiente</p> <p>Externas: Proyectos y obras en la constructora, alcaldías y/o ministerios, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área, exigiendo para ello una normal habilidad para negociar y obtener cooperación.</p>			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-09
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			02-02
<p>Funciones de puesto</p> <p>Funciones generales: Se encarga de recopilar información que viene de obra referente a los avances físicos de cada rubro que se ejecutó</p> <p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Procesa la información elaborando los cálculos que justifiquen los volúmenes que se trabajaron en obra. ● Se pone de acuerdo con el dibujante para que vaya de la mano con los rubros ejecutados para el cobro de planillas. ● Elabora la sábana de la planilla donde está rubro a rubro la cantidad de los rubros ejecutados con su respectivo valor. 			
<p>Requisitos del cargo</p> <p>Formación profesional: Arquitecto/Ing. civil</p> <p>Experiencia: Experiencia mínima de 1 año como recopilador información de obra.</p>			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE LA FUNCION DEL PLANILLERO

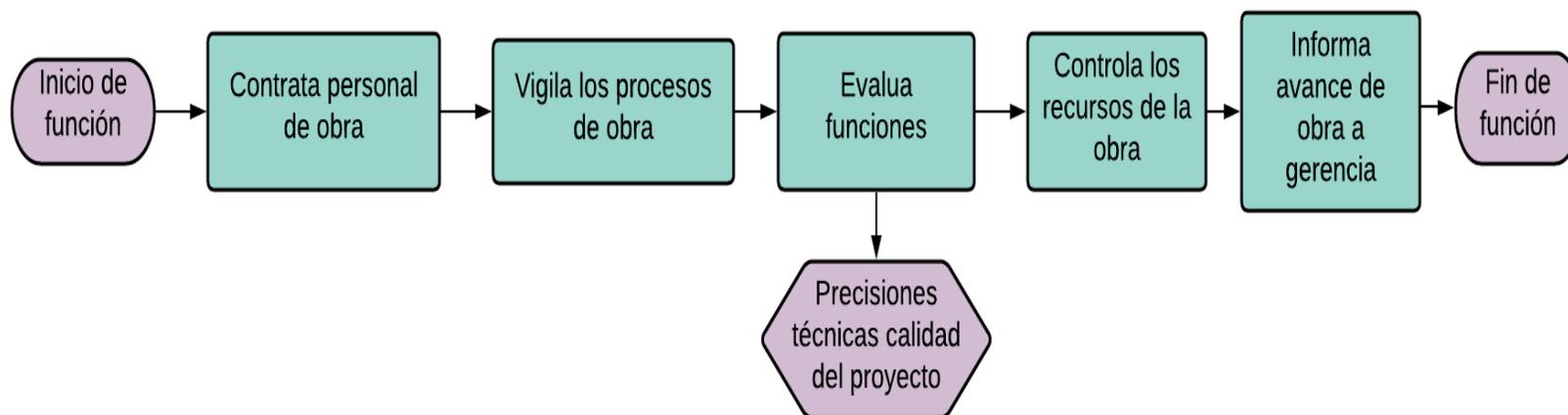
	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-10
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			01-02
<p>Identificación</p> <p>Nombre del cargo: Topógrafo</p> <p>Autoridad: No aplica</p> <p>Nivel: Operativo</p> <p>Depende de: Jefe de diseño y planillero</p> <p>Supervisa a: No aplica</p> <p>Ubicación en la estructura organizacional:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[Dpto. de diseño] --- B[Planillero] B --- C[Topógrafo] </pre> </div>			
<p>Relaciones funcionales</p> <p>Internas: El cargo mantiene relaciones continuas con el jefe de operaciones, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área, exigiendo para ello una normal habilidad para negociar y obtener cooperación.</p> <p>Externas: El cargo mantiene relaciones ocasionales con empresas constructoras, alcaldías y/o ministerios, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área, exigiendo para ello una normal habilidad para negociar y obtener cooperación.</p>			
<p>Propósito del puesto: Tomar medidas necesarias para que se puedan realizar las obras de empedrado, huellas de rodamiento, canchas de usos múltiples, Medir espacios y apoyar en alineamientos de terrenos.</p>			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-10
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			02-02
<p>Funciones de puesto</p> <p>Funciones generales: Encargado de realizar trabajos de topografía efectuando levantamientos topográficos, replanteos de obras, nivelación de terrenos, mediciones de construcciones, a fin de facilitar información indispensable a los arquitectos para la realización de sus obras.</p> <p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Realiza levantamientos topográficos, replanteos de obras y de proyectos de ingeniería. ● Efectúa cálculos y representaciones gráficas de las mediciones topográficas. ● Localiza puntos de operaciones apropiados para efectuar levantamientos topográficos. ● Efectúa nivelaciones de terrenos y mediciones topográficas. ● Elabora dibujos de los levantamientos topográficos. ● Realiza borradores para la elaboración de planos topográficos. ● Prepara prácticas de topografía y vialidad rural. ● Asiste técnicamente, en el área de su competencia a los inspectores de obras. ● Revisa los planos topográficos elaborados por los dibujantes y establece las condiciones pertinentes. ● Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo. ● Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. ● Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. 			
<p>Requisitos del cargo</p> <p>Formación profesional: Ingeniero civil o topógrafo</p> <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo y supervisorio en el área de topografía. ● Técnicas y principios aplicados en topografía. ● Uso y cuidado del equipo de topografía. ● Dibujo topográfico. ● Lectura de planos. 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE LA FUNCION DE TOPÓGRAFO

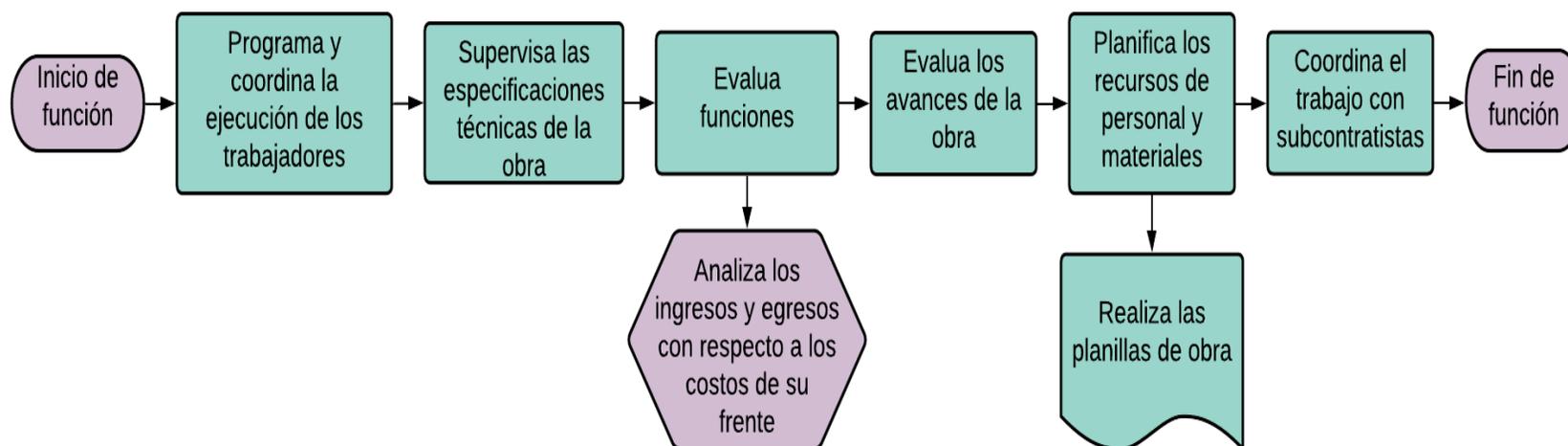
	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-11
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			01-02
<p>Identificación</p> <p>Nombre del cargo: Superintendente de obra</p> <p>Autoridad: no aplica</p> <p>Nivel: Operativo</p> <p>Depende de: Jefe de operaciones</p> <p>Supervisa a: Residente de obra y obreros</p> <p>Ubicación en la estructura organizacional:</p> <pre> graph TD A[Dpto. de operaciones] --- B[Superintendente de obra] B --- C[Residente de obra] C --- D[Obreros] </pre>			
<p>Propósito del puesto: Conocer con amplitud los proyectos normas de calidad y especificaciones de construcción como también programas de ejecución y suministros incluyendo los planos y sus modificaciones.</p>			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-11
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			02-02
<p>Funciones de puesto</p> <p>Funciones generales: Supervisa el cumplimiento de las precisiones técnicas y tasa los avances de obras, con el fin de asegurar la calidad y controlar el desarrollo de los proyectos de obra.</p> <p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Está encargado de la contratación del personal. ● Vigila los procesos de obra. ● Está encargado de la evaluación de las funciones del personal. ● Supervisa el cumplimiento de las precisiones técnicas y tasa los avances de obras, con el fin de asegurar la calidad y controlar el desarrollo de los proyectos de obra. ● Controla la administración de los recursos del personal, maquinaria y materiales aplicando los métodos adecuados, a fin de obtener la máxima productividad de la obra. ● Examina los criterios del programa de ingresos y egresos en relación de los costos y resultados de sus frentes. ● Informa los avances y resultados de obra ante la Gerente. 			
<p>Requisitos del cargo</p> <p>Formación profesional: Ingeniero civil</p> <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo y supervisorio en el área de construcción ● Tener aptitudes para dirigir y mandar a la gente. ● Deseo asumir responsabilidades. ● Delegar responsabilidades de acuerdo a autoridades. ● Iniciativa o necesidad de actuar y obrar 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE LA FUNCION DEL SUPERINTENDENTE DE OBRA

	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-12
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			01-02
Identificación <p>Nombre del cargo: Residente de obra</p> <p>Autoridad: No aplica</p> <p>Nivel: operativo</p> <p>Depende de: Jefe de operaciones y superintendente de obra</p> <p>Supervisa a: Obreros (Subcontratistas, Maestro Albañil, Ayudantes y peones)</p> <p>Ubicación en la estructura organizacional:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[Residente de obra] --- B[Obreros] </pre> </div>			
Funciones de puesto <p>Funciones generales: Encargado de dirigir la ejecución de la obra, conforme a los planos y especificaciones técnicas establecidas en el proyecto de obra.</p>			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-12
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			02-02
<p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Programa, coordina y supervisa la ejecución de los trabajos en los frentes a su cargo. ● Supervisa el cumplimiento de las especificaciones técnicas y evalúa los avances de obra de los frentes con el objeto de garantizar el desarrollo de los programas. ● Programa los recursos de personal y materiales y aplica los métodos constructivos adecuados, a fin de obtener la máxima productividad de la obra. ● Analiza los conceptos del programa de ingresos y egresos en relación con los costos y resultados de sus frentes. ● Coordina el trabajo con subcontratistas. 			
<p>Requisitos del cargo</p> <p>Formación profesional: Ingeniero civil</p> <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia mínima de un año en el área de construcción. ● Experiencia técnica en los trabajos de campo. ● Estudiar la documentación técnica de obras (planos, especificaciones técnicas, planillas, etc. 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE LA FUNCION DE RESIDENTE DE OBRA

	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-13
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			01-02
Identificación <p>Nombre del cargo: Obreros</p> <p>Autoridad:</p> <p>Nivel: Operativa</p> <p>Depende de: Superintendente de obra y residente de obra.</p> <p>Supervisa a: No aplica</p> <p>Ubicación en la estructura organizacional:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[Residente de obra] --- B[Obreros] </pre> </div>			
Funciones de puesto <p>Funciones generales: Realiza trabajos especializados relacionados con la obra civil como albañilería, carpintería, electricidad, fontanería, soldadura, etc., bajo la tutela de un técnico o encargado; puede contar con el apoyo de peón o peones no cualificados, oficiales segunda u otros especialistas</p>			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DISCOMPARTS	VERSIÓN	CÓDIGO
		1	MF-DISC-13
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	N°PÁGINAS
			01-02
<p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ejecutar la obra, en su totalidad, según especificaciones técnicas. ● Informar al superintendente de obra y al residente de obra, sobre la falta de insumos y materiales necesarios. ● Medir en conjunto con el ingeniero residente de obra la distancia de los puntos de referencia y marcar las directrices para llevar a cabo el trabajo, tales como el uso de plomadas y niveles. ● Calcular los ángulos y direcciones para determinar los alineamientos horizontales y verticales. ● Romper o cortar ladrillos y otros materiales de construcción al tamaño adecuado, utilizando paletas, martillos, sierras eléctricas y otras herramientas especiales para cortar. ● Mezclar cantidades concretas de arena, arcilla, cemento o mortero en polvo con agua para conseguir mezclas refractarias. ● Aplicar y extender mortero u otras mezclas sobre la superficie de trabajo, para servir como base y unión de los ladrillos. ● Fijar o fundir ladrillos u otros materiales o estructuras, por ejemplo, con abrazaderas, orificios de anclaje, soplete o cemento. ● Eliminar el exceso de mortero con paletas y herramientas manuales, así como acabar las juntas con herramientas específicas, para conseguir una apariencia hermética y uniforme. 			
<p>Requisitos del cargo Formación profesional: No necesario, Secundaria/Primaria Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Trabajador de la construcción (5 años de experiencia) ● Experiencia en un equipo de construcción preferido pero no requerido 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombres:	Nombre:	Nombre:	

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE LA FUNCION DE OBREROS

4.1.9. Reglamento Interno de trabajo

El reglamento interno de trabajo es un documento de suma importancia para toda empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador. Es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa, y es tan importante que, si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa regulatoria que ampare una decisión sancionatoria. Se encarga de contemplar aquellos aspectos no contemplados de forma expresa por la Ley, o que simplemente han quedado al libre albedrío de las partes.

Su importancia también se vislumbra al momento de tratar algún problema surgido con un trabajador, puesto que cualquier sanción debe estar contemplada en el reglamento, y si este no existe, la empresa tendrá dificultades si decide sancionar a un empleado sin las bases regulatorias y sin ofrecerle al trabajador un debido proceso, aspectos que deben estar en el Reglamento Interno de Trabajo.

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INICIAL

Artículo 1. Este reglamento tiene por finalidad, normar las disposiciones administrativas y laborales de cada uno de los trabajadores, así como también de la propia empresa.

Artículo 2. La empresa es de nacionalidad boliviana, cuya actividad económica es: Construcción y Consultoría.

Artículo 3. El Gerente general de la empresa Constructora y Consultora DISCOMPARTS es el Ing. Miguel Rojas

Artículo 4. La empresa es de tipo S.R.L., el Gerente tiene a su Cargo la organización y el funcionamiento de la misma y ejerce autoridad, sobre todo el personal.

CAPITULO II

REQUISITOS DE INGRESO

Artículo 5. Toda persona que desee obtener empleo en la empresa deberá presentar los siguientes documentos:

- a) Curriculum vitae
- b) Fotocopia del carnet de identidad
- c) Certificado de Antecedentes Penales.
- d) Certificado de último año de educación y de los estudios realizados.
- e) Carnet sanitario otorgado por SEDES.

Artículo 6. Una vez que se hayan cumplido los requisitos anteriores, el postulante podrá someterse a las entrevistas.

Artículo 7. La Gerencia tendrá la responsabilidad del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal nuevo.

Artículo 8. El personal contratado tendrá un proceso de inducción, que le permita adaptarse a su puesto de trabajo.

Artículo 9. Toda persona previo contrato por la empresa, tendrá un periodo de 30 prueba. En el transcurso de ese periodo cualquiera de las partes podrá dar días de por finalizado la relación laboral sin necesidad de causa alguna. Vencido el Periodo de prueba, previa conformidad y aprobación del empleado y la Gerencia, se formalizará la relación laboral mediante la suscripción de un contrato. Durante el periodo de prueba el empleado recibirá un salario acordado entre ambas partes.

CAPITULO III

CONTRATO DE TRABAJO

El contrato individual de trabajo es aquel en virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

El contrato en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- ✓ Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, domicilio del trabajador y patrón.
- ✓ Si la relación del trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- ✓ El servicio o servicios que deben prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible.
- ✓ El lugar donde debe prestarse el trabajo.
- ✓ La duración de la jornada diaria (inicio - fin).
- ✓ La forma y monto del salario.
- ✓ Lugar de pago del salario.
- ✓ La indicación de que el trabajador será capacitado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa.
- ✓ Otras condiciones de trabajo, tales como turnos y vacaciones, que convengan el trabajador y el patrón.

A expiración de todo contrato de trabajo, el patrono, a solicitud del trabajador, deberá darle un certificado que contenga lo siguiente:

- ✓ La fecha de su ingreso.
- ✓ La fecha de salida.
- ✓ La clase de trabajo ejecutado.
- ✓ La conducta observada.

CAPÍTULO IV

HORARIOS DE TRABAJO

Artículo 10. El horario de trabajo establecido es de lunes a viernes 8:00 a 12:00 y 15:00 a 19:00; los días sábado será de 8:00 a 12:00. (Personal fijo)

Artículo 11. El horario de trabajo establecido para obras o proyectos(eventual) se encargará el contratista de obras de designar.

Artículo 12. El retraso del trabajador a sus labores llevará al descuento proporcional 3% de su salario; sin embargo, se le otorgará una tolerancia de hasta diez minutos en no más de tres ocasiones por mes.

Artículo 13. El trabajo en horas extraordinarias sólo podrá pactarse en forma ocasional, y con remuneración al 100%.

CAPÍTULO V

HORAS DESTINADAS PARA MERIENDAS

Artículo 14. Por la actividad de la empresa en ocasiones las jornadas podrán ser continuas; pero, los trabajadores dispondrán de una pausa de media hora, para tomar los alimentos y descansar, también dispondrán de tiempo para satisfacer otras necesidades fisiológicas, dentro de la jornada de trabajo. Sin alterar la marcha normal de las labores.

CAPÍTULO VI

REMUNERACIÓN

Artículo 15. El salario es la retribución en dinero que el empleador está obligado pagar al trabajador por los servicios que presta.

Artículo 16. En ningún caso los trabajadores de la empresa, percibirán un salario inferior al mínimo nacional vigente en el Estado Plurinacional de Bolivia.

Artículo 17. El Pago de los salarios se hará mensualmente, una vez que haya finalizado el mes, cuando los días de pago coincidan con un día festivo o de descanso obligatorio, les serán pagados sus salarios el día hábil anterior. (Personal Fijo)

Artículo 18. El pago de los salarios a personal eventual o por obra, se realiza cada quince días de acuerdo al avance que se realizó hasta concluir la obra.

Artículo 19. Los trabajadores cobrarán personalmente sus salarios y demás prestaciones.

Artículo 20. Sólo podrán hacerse retenciones, descuentos o deducciones al salario de los trabajadores cuando el trabajador contraiga deudas con la empresa por concepto de anticipo de sueldo, errores, pérdidas, daños a equipo de trabajo de la empresa.

Artículo 21. La empresa está obligada a llevar planillas o recibos de pago que consten la cancelación de sus salarios

CAPÍTULO VII

VACACIONES ANUALES

Artículo 21. De acuerdo a la ley general del trabajo se establece lo siguiente:

- a) De 1 a 5 años de antigüedad se otorga 15 días hábiles de vacación.
- b) De 5 a 10 años de antigüedad se otorga 20 días hábiles de vacación.
- c) De 10 años en adelante se otorga 30 días hábiles de vacación.

Artículo 22. Durante el periodo de vacación, los trabajadores deberán gozar de sus salarios al 100%.

Artículo 23. La empresa no compensará las vacaciones en dinero. Asimismo, prohíbe fraccionar o acumular los períodos de vacaciones; y a la obligación del empleador de darlas, corresponde la del trabajador de tomarlas.

CAPÍTULO VIII

AGUINALDOS

Artículo 24. La empresa está obligada a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Artículo 25. Los empleados, que hasta finalizar diciembre no tuvieran un año de trabajo se les pagarán por duodécima.

CAPÍTULO IX
DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LOS
TRABAJADORES

Artículo 27. Los empleados de la empresa tienen derecho a todas las prestaciones que se establecen en este Reglamento y, en las demás disposiciones de derecho laboral.

Artículo 28. Los empleados de la empresa, tienen derecho a gozar de licencia con goce de sueldo en los siguientes casos:

- a) Para cumplir con obligaciones familiares que ocasionalmente reclamen su presencia, como por ejemplo en casos de muerte o enfermedad grave del cónyuge o compañero de vida.
- b) En caso de alumbramiento de la cónyuge o compañera de vida.
- c) Para contraer matrimonio.

Artículo 29. Son obligaciones de los empleados de la empresa:

1. Acatar órdenes y sugerencias emanadas por su inmediato superior.
2. Presentarse puntualmente todos los días trabajo y cumplir a cabalidad con su horario de trabajo y con los días que comprenden su semana laboral.
3. Tener buena conducta en todo lugar Y momento en el desempeño de sus funciones, mostrarse siempre con educación y cortesía.
4. Dedicarse exclusivamente al desempeño de sus funciones durante las horas
5. Desempeñar sus labores en el lugar, tiempo, intensidad, cuidado y esmero apropiado y de acuerdo con las instrucciones de su jefe inmediato.
6. Mantener siempre un buen aseo y presentación personal.
7. Deberá portar siempre su uniforme, de acuerdo a las disposiciones de la empresa, el cual deberá mantener siempre limpio, ordenado y en buen estado.
8. Ayudar a conservar el orden y aseo en las dependencias de la empresa y colaborar para mantener en buen estado la estructura, mobiliario, equipo, maquinaria, herramientas y utensilios.

9. Guardar confidencialidad de las operaciones y asuntos administrativos de la empresa.
10. Dar aviso inmediatamente a Gerencia, de cambios de residencia, estado familiar, o cualquier otro dato importante a efectos de mantener actualizados los registros del personal.
11. Conocer y cumplir el presente Reglamento Interno de Trabajo.

Artículo 30. Todo empleo de la Constructora y Consultora DISCOMPARTS está sujeto a las prohibiciones siguientes:

1. Desobedecer e insubordinarse a cualquier autoridad superior dentro de la empresa.
2. Extraer sin autorización expresa, mobiliario, equipo, alimentos, instrumentos e implementos de trabajo, así como también prestadas u obsequiarlas.
3. Portar armas o explosivos de cualquier clase durante el desempeño labores, a menos que ellas sean necesarias y autorizadas para poder realizar su trabajo.
4. Cometer actos inmorales, usar palabras inapropiadas o dirigirse a sus compañeros o jefes en forma indecorosa, irrespetuosa o irritante.
5. Provocar o instigar una pelea dentro de las instalaciones de la empresa.
6. Agruparse dentro de las instalaciones de la empresa para bromear o generar desorden.
7. Traer, poseer o ingerir bebidas alcohólicas o cualquier otro tipo de drogas dentro de las instalaciones de la empresa o presentarse a trabajar bajo los efectos del alcohol o cualquier otro tipo de droga.
8. Perder el tiempo en su jornada de trabajo y/o perjudicar a sus compañeros, en asuntos que no estén relacionados con sus labores.
9. Realizar trabajos o tareas ajenas a la empresa.
10. Comprar y vender alimentos, ropa, zapatos, joyas, etc., en horas de trabajo.
11. Fumar cigarrillos en horarios laborales.
12. Recibir visitas de amigos o familiares en su área de trabajo.

13. Permitir a personas ajenas a la empresa introducirse en la misma sin previa autorización ni identificación respectiva
14. Dejar implementos de trabajo u objetos mal colocados, todos deberán guardarse en los lugares que para tal efecto existen.

CAPÍTULO X

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA EMPRESA

Artículo 31. Son obligaciones de la empresa:

1. Pagar al trabajador su salario en la forma, cuantía, fecha y lugar establecidos.
2. Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores.
3. Brindar uniformes gratis al empleado.
4. Mantener una buena relación con los trabajadores, absteniéndose de maltratarlos de obra o de palabra.
5. Conceder licencia al trabajador para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia, como en los casos de muerte o enfermedad grave de su cónyuge, de sus ascendientes y descendientes.
6. Cumplir con el correspondiente Reglamento Interno de Trabajo.

Artículo 32. Son prohibiciones de la empresa:

1. Exigir a sus trabajadores que compren artículos de cualquier clase en establecimientos o a personas determinados, sea al crédito o al contado.
2. Tratar de influir en sus trabajadores en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas.
3. Hacer por medios directos o indirectos discriminaciones entre los trabajadores, por su condición.

4. Retener las herramientas u objetos que pertenezcan a sus trabajadores, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de éstos, o por los daños y perjuicios que le hubieren ocasionado a la empresa.
5. Dirigir los trabajos en estado de embriaguez, bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes o en cualquier otra condición anormal análoga.
6. Pagar salario con fichas, vales, pagarés, cupones o cualquier otro símbolo que no sean moneda de curso legal.
7. Exigir a las personas que solicitan empleo la prueba del VIH como requisito para su contratación, y durante la vigencia del contrato de trabajo.

CAPITULO XI

DISPOSICIONES FINALES

Artículo 33. El presente reglamento podrá actualizarse cada cuatro años, con la participación de todos los miembros de la empresa, salvo situaciones que puedan generarse y que no estén contempladas en este reglamento, la Gerencia de la empresa dictará los procedimientos a seguir de acuerdo a la Ley General del Trabajo.

Artículo 34. El presente reglamento será entregado a cada uno de los trabajadores de empresa Constructora y consultora DISCOMPARTS, al momento de ser contratado con el fin de que conozca sus derechos y obligaciones.

CAPÍTULO V
VALIDACIÓN
MÉTODO
DELPHI

5. VALIDACIÓN

5.1 Valoración del diseño organizacional para la empresa DISCOMPARTS presentado, a través de la consulta a especialistas.

En respuesta a uno de los objetivos específicos del presente trabajo de investigación, la propuesta que se diseñó fue sometida al criterio de expertos a través de un formulario de evaluación.

Los tres expertos que evaluaron la propuesta fueron seleccionados por su experiencia académica y ejercicio docente en el desempeño de la enseñanza y/o relación con la asignatura en cuestión.

El formulario de evaluación fue diseñado tomando en cuenta la propuesta: misión, visión objetivos, estructura organizacional, manual de funciones, procesos y reglamento interno. Para cada uno de ellos fueron diseñadas dimensiones, que cubren los aspectos más importantes del diseño organizacional, correspondiente a la propuesta realizada para la empresa DISCOMPARTS.

El formulario de evaluación incluye 20 dimensiones, cada una de ellas tiene una valoración en el rango de Bastante, Suficiente, Algo, Poco y Nada, la referencia a cada una de las valoraciones se encuentra incluida en el formulario, también se incluye un acápite para observaciones y un sector para los datos personales de los expertos.

En el formulario, que sigue, se presentan en forma resumida los rangos de valoración con los que cada experto valoró cada una de las dimensiones:

CUADRO N°7: FORMULARIO DE EVALUACIÓN POR EL MÉTODO DE
EXPERTOS

DIMENSIÓN DEL PROCESO SUJETO A EVALUACIÓN POR EL EXPERTO	CALIFICACIÓN				
Rango	10	9	8	7	6
	Bastante	Suficiente	Algo	Poco	Nada
1.La misión propuesta está claramente formulada.	-	3	-	-	-
2.La visión propuesta está claramente formulada.	-	3	-	-	-
3.Los objetivos están formulados en acorde a la empresa.	2	1	-	-	-
4.La misión, visión y objetivos responden a las exigencias de la empresa.	1	2	-	-	-
5.Los valores propuestos son adecuados para la empresa.	-	3	-	-	-
6.La estructura organizacional está formulada adecuadamente.	2	1	-	-	-
7.La estructura está en forma clara y comprensible.	-	3	-	-	-
8.La delegación de autoridad es la adecuada.	1	2	-	-	-

9.La descripción de puestos está asignada.	-	3	-	-	-
10.Los puestos de trabajo están asignados correctamente.	-	3	-	-	-
11.El contenido del manual de funciones está bien elaborado.	1	2	-	-	-
12.El manual de funciones compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de la empresa.	2	1	-	-	-
13.Los procesos de función están bien definidos para cada puesto de trabajo.	1	2	-	-	-
14.Las funciones generales y específicas responden al puesto de trabajo.	1	2	-	-	-
15.Los cargos asignados son suficientes para las actividades que realiza la empresa.	2	1	-	-	-
16.El reglamento interno está de acuerdo con las modalidades de trabajo de cada actividad.	3	-	-	-	-
17.Son suficientes y están bien definidos los capítulos y artículos propuestos.	3	-	-	-	-
18.Las obligaciones y prohibiciones del	2	1	-	-	-

reglamento interno son las adecuadas.					
19.El reglamento interno cumple con las obligaciones que le impone la ley general del trabajo.	3	-	-	-	-
20.La evaluación se relaciona con el diseño organizacional propuesto.	2	1	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS

.....

Referencia de la ponderación de la dimensión de proceso

- **BASTANTE:** El elemento sujeto a valoración se encuentra presente de manera adecuada en todos los espacios y momentos pertinentes.
- **SUFICIENTE:** El elemento sujeto a valoración se encuentra presente en la mayoría de los espacios y momentos del proceso.
- **ALGO:** El elemento sujeto a valoración se encuentra presente en algunos espacios y momentos del proceso.
- **POCO:** El elemento sujeto a valoración se encuentra presente en pocos espacios y momentos del proceso.
- **NADA:** El elemento sujeto a valoración no se encuentra presente en los espacios y momentos del proceso.

CUADRO N°8 DATOS DEL EXPERTO

Datos de experto	
Nombre y apellido	
Formación académica	
Experiencia académica	
Experiencia en el ejercicio de la profesión	
Otros aspectos relativos a su formación y experiencia	
Áreas de su interés	
Fecha:	
Firma	

Fuente: Elaboración propia (revisar anexos)

5.2. Análisis de criterios de los expertos: Valoración General

CUADRO N°9 VALORACIÓN GENERAL DE DIMENSIONES

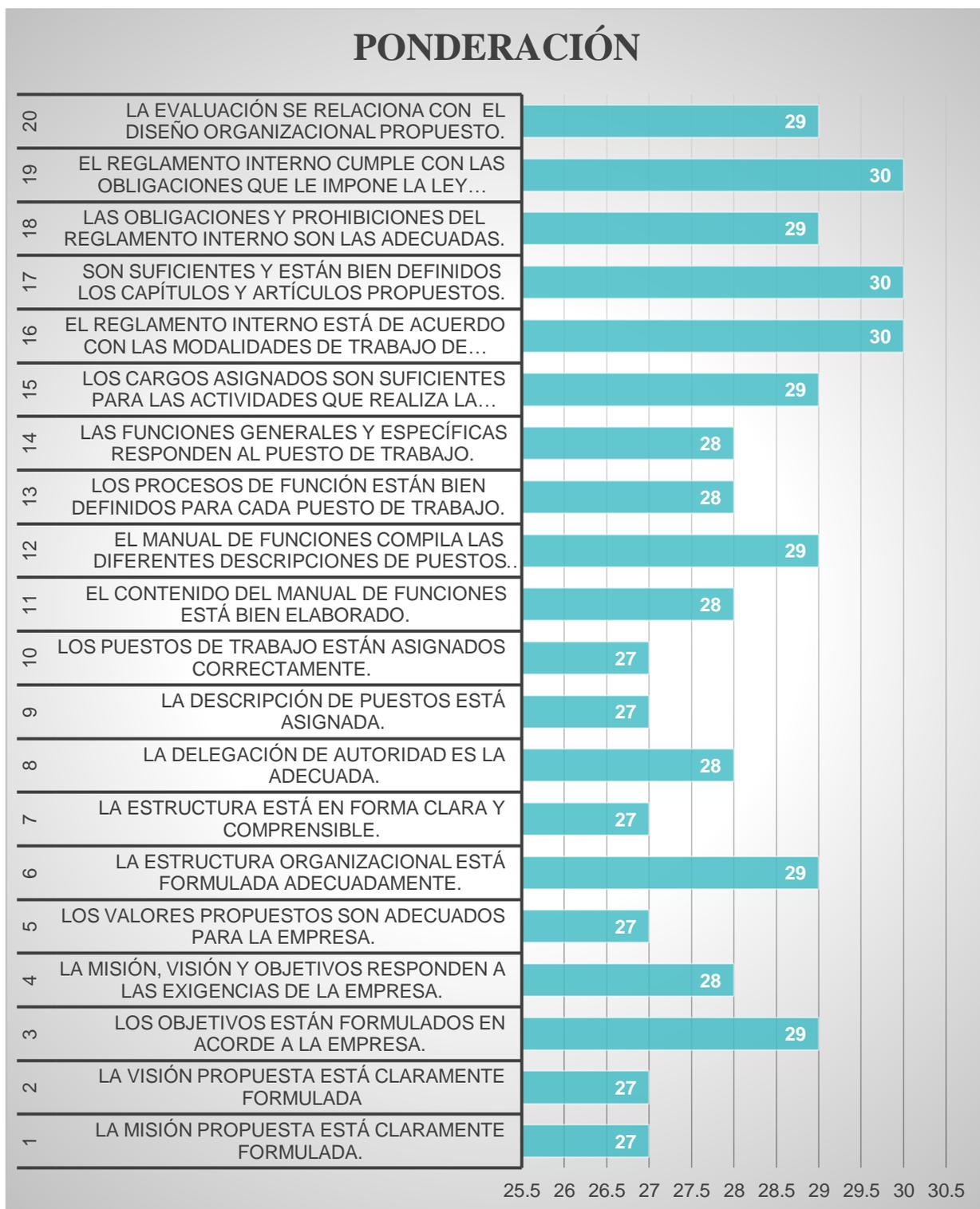
N°	Dimensiones	Ponderación
1	La misión propuesta está claramente formulada.	27
2	La visión propuesta está claramente formulada	27
3	Los objetivos están formulados en acorde a la empresa.	29
4	La misión, visión y objetivos responden a las exigencias de la empresa.	28
5	Los valores propuestos son adecuados para la empresa.	27
6	La estructura organizacional está formulada adecuadamente.	29
7	La estructura está en forma clara y comprensible.	27
8	La delegación de autoridad es la adecuada.	28
9	La descripción de puestos está asignada.	27
10	Los puestos de trabajo están asignados correctamente.	27
11	El contenido del manual de funciones está bien elaborado.	28

12	El manual de funciones compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de la empresa.	29
13	Los procesos de función están bien definidos para cada puesto de trabajo.	28
14	Las funciones generales y específicas responden al puesto de trabajo.	28
15	Los cargos asignados son suficientes para las actividades que realiza la empresa.	29
16	El reglamento interno está de acuerdo con las modalidades de trabajo de cada actividad.	30
17	Son suficientes y están bien definidos los capítulos y artículos propuestos.	30
18	Las obligaciones y prohibiciones del reglamento interno son las adecuadas.	29
19	El reglamento interno cumple con las obligaciones que le impone la ley general del trabajo.	30
20	La evaluación se relaciona con el diseño organizacional propuesto.	29

Fuente: Elaboración propia

Tanto los valores de los indicadores estadísticos presentados en el formulario de evaluación, como el análisis del criterio de expertos: Valoración General permiten un análisis general que revela algunos aspectos importantes como ser los siguientes: (ver gráfico Valoración General y Ponderación)

GRAFICA N°16 VALORACION GENERAL Y PONDERACION



Fuente: Elaboración Propia

1. Las 20 dimensiones valoradas por los tres expertos han sido calificadas, en promedio, con una ponderación superior a 28. Esto quiere decir que, de manera global, todos los expertos valoran positivamente la propuesta de un diseño organizacional para la empresa DISCOMPARTS.
2. Las dimensiones que en promedio alcanzaron la máxima ponderación (30), de manera individual son:

D16: El reglamento interno está de acuerdo con la modalidad de trabajo de cada actividad

D17: Son suficientes y están bien definidos los capítulos y artículos propuestos.

D19: El reglamento interno cumple con las obligaciones que le impone la ley general del trabajo.

Esto significa que, en los elementos que contemplan estas dimensiones, los tres especialistas las valoran con la máxima calificación y todas tienen el mismo criterio.

3. Igualmente, han tenido una valoración altamente positiva (29), las siguientes dimensiones:

D3: Los objetivos están formulados en acorde a la empresa.

D6: La estructura organizacional está formulada adecuadamente.

D12: El manual de funciones compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de la empresa.

D15: Los cargos asignados son suficientes para las actividades que realiza la empresa.

D18: Las obligaciones y prohibiciones del reglamento interno son las adecuadas.

D20: La evaluación se relaciona con el diseño organizacional propuesto.

4. Igualmente, han tenido una valoración positiva (28), las siguientes dimensiones:

D4: La misión, visión y objetivos responden a las exigencias de la empresa.

D8: La delegación de autoridad es la adecuada.

D11: El contenido del manual de funciones está bien elaborado.

D13: Los procesos de función están bien definidos para cada puesto de trabajo.

D14: Las funciones generales y específicas responden al puesto de trabajo.

5. Las dimensiones menos favorecidas tienen una ponderación de (27) que son las siguientes:

D1: La misión propuesta está claramente formulada.

D2: La visión propuesta está claramente formulada.

D5: Los valores propuestos son adecuados para la empresa.

D7: La estructura está en forma clara y comprensible.

D9: La descripción de puestos está asignada.

D10: Los puestos de trabajo están asignados correctamente.

Otro indicador importante, del que se puede inferir de la validación de los expertos, es la falta de evaluación con los rangos de “algo” “poco” y “nada” para ninguna de las dimensiones, lo que significa en términos generales la buena aceptación de la propuesta. En nuestro caso, las ponderaciones que más han usado los expertos, en las dimensiones valoradas, son las de 30 y 29,28 en 27 de ellas.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

En virtud de los resultados obtenidos en la presente investigación, se muestra a continuación las conclusiones más importantes:

- ✓ Fruto del estudio y análisis interno realizados, se pudo evidenciar la necesidad de herramientas organizacionales formales como manual de funciones, procesos y reglamento interno; que posean información detallada y definida de las funciones, procesos, responsabilidades y relacionamiento interpersonal en cada unidad y cargo que integran la empresa; lo que impedía un aporte efectivo de parte de los trabajadores.
- ✓ Se puede concluir a lo largo del diagnóstico interno que la empresa no contaba con una cohesión, comunicación, coordinación que relacione con todos los trabajadores, teniendo un bajo rendimiento y compromiso dando a esta una ineficiencia organizacional
- ✓ Asimismo, la indefinición de factores importantes, motivantes e identidad como el establecimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales no se encontraban expresados formalmente.
- ✓ La estructura organizacional propuesta a la empresa, inicialmente es una estructura simple la cual coadyuvará a la toma de decisiones y el crecimiento competitivo de la empresa, prestando sus servicios de construcción al sector público y privado, la cual se ajusta a su situación, objetivos y estrategias. Cabe recalcar que la empresa no contaba con un direccionamiento estratégico ni una estructura organizacional formalmente.
- ✓ Para validar la propuesta se utilizó el método Delphi (validación de expertos) donde se tuvo una buena aceptación de la propuesta teniendo un promedio de 28 esto quiere decir que, de manera global, todos los expertos valoran positivamente la propuesta de diseño organizacional.

- ✓ Por último, la empresa contaba con una estructura informal lo mismo que sus procesos, por lo que fue necesario un diseño organizacional para formalizar y lograr mayor efectividad, eficiencia y eficacia; pues las situaciones de falta de coordinación, participación, responsabilidad, entre otros generaba varios problemas organizacionales.

6.2. Recomendaciones

De acuerdo al estudio y las conclusiones arribadas, se recomienda:

- ✓ La mayoría de los empleados no conocen mucho sobre su propia organización, por ello es necesario que se aplique el desarrollo organizacional en el que se oriente al personal sobre los objetivos estratégicos, misión y visión de la empresa con el fin de mejorar la eficacia organizacional
- ✓ Implementar y dar a conocer el manual de funciones y procesos propuesto para todo el personal ya sea de nuevo ingreso o permanente, con la finalidad de mostrar de forma clara y precisa cuáles son sus actividades, responsabilidades, nivel jerárquico y área de desempeño dentro de la organización. Lo cual ayudará a que estos puedan realizar las labores que le corresponden y evitar la duplicidad de las actividades
- ✓ Socializar el reglamento interno de trabajo a todos los trabajadores de la empresa, por cuanto es un importante instrumento que regulará las relaciones laborales dentro de la empresa. Se trata básicamente de una lista de condiciones de trabajo que ayudan a su funcionamiento práctico que, si no son respetadas, dan lugar a una sanción.
- ✓ Actualizar los manuales de manera periódica con el propósito de mejorar algún aspecto del mismo.