

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE  
EDIFICACIONES

# Diseño de una Estructura Organizacional para la Empresa Constructora EP C.A.

---

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de  
Especialista en Gerencia de la Construcción de Edificaciones

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



AUTOR: ARQ. ROSSYBELL ESCALONA

TUTOR: DR. ANGEL RODRIGUEZ

Mérida, Enero de 2018

C.C.Reconocimiento

# INDICE

LISTA DE GRÁFICOS.....	i
LISTA DE CUADROS .....	i
RESUMEN .....	III
ABSTRAC .....	IV
INTRODUCCION .....	- 1 -
<b>CAPITULO I</b> .....	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
EL PROBLEMA .....	4
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
JUSTIFICACIÓN.....	7
ALCANCES Y LIMITACIONES .....	8
ALCANCES .....	8
LIMITACIÓN .....	8
<b>CAPITULO II</b> .....	10
MARCO TEÓRICO .....	10
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
BASES TEÓRICAS.....	12
1.- Empresa Constructora.....	12
Clasificación de las empresas constructoras .....	14
2.- Organización .....	15
3.- Estructura Organizacional: .....	16
4. Estructuras Organizacionales Prediseñadas: .....	19
5. Consideraciones para el diseño de una estructura Organizacional: .....	22
6. Diseño de Estructura Organizacional:.....	23
7. Instrumentos Metodológicos del diseño.....	24
8. Metodología de diseño de Estructura Organizacional Funcional .....	29

1. Etapa de Definición .....	30
1.1 Declaración de la Misión - Visión y Objetivos de la Organización .....	30
La Misión .....	30
La Visión .....	31
Los Objetivos de la Organización .....	31
1.2 Identificación de Áreas Administrativas Esenciales en la Organización ...	32
✓ División de mercadeo:.....	33
✓ División de finanzas: .....	33
1.3 Definición de Macroprocesos Básicos .....	34
• Macroproceso de Producción:.....	34
• Macroproceso de Dirección.....	34
• Macroproceso de Gestión Operacional.....	35
• Macroproceso de Apoyo Logístico: .....	35
• Macroproceso de Adaptación:.....	35
2.-Etapa de Análisis.....	35
2.1 Definición de Actividades que los Macroprocesos deben Cumplir en cada área.....	36
2.2 Agrupación de Actividades según su Naturaleza y Complejidad .....	37
3.- Etapa de Diseño .....	38
<b>BASES LEGALES.....</b>	<b>39</b>
Constitución De La República Bolivariana De Venezuela, 1999.....	39
Ley Orgánica De Trabajo. De Los Trabajadores Y Trabajadoras Con Exposición De Motivos. Mayo 2012.....	39
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>43</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>43</b>
<b>OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>44</b>
<b>OBJETIVO GENERAL: .....</b>	<b>44</b>
Objetivos Específicos.....	44
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>45</b>
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	46

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	50
ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA .....	51
ANÁLISIS DE HOJA DE OBSERVACIÓN DIRECTA.....	57
INTERPRETACION DE LOS DATOS .....	59
METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA EP C.A.....	60
EMPRESA CONSTRUCTORA EP C.A.....	61
JUSTIFICACIÓN .....	61
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	62
Objetivo General.....	62
Objetivos Específicos.....	62
APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA .....	62
FASE I. ETAPA DE DEFINICIÓN .....	63
FASE II. ETAPA DE ANÁLISIS.....	67
FASE III. ETAPA DE DISEÑO.....	68
Resumen de la Propuesta Metodológica.....	69
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	71
RESULTADOS.....	71
DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA EP C.A.....	71
<b>CAPÍTULO V</b> .....	94
CONCLUSIONES .....	94
RECOMENDACIONES .....	96
BIBLIOGRAFIA .....	97
ANEXOS .....	98

# LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Clasificación de los organigramas	28
GRÁFICO 2. Definición de actividades que los macroprocesos deben cumplir en cada area.	36
GRÁFICO 3. Agrupación de actividades según su naturaleza y complejidad	38
GRÁFICO 4. Proceso de desarrollo de actividades de la empresa constructora EP C.A	57
GRÁFICO 5. Esquema de la metodología para el desarrollo de una estructura organizacional funcional	63
GRÁFICO 6. Resumen de la Propuesta Metodológica para el diseño de la estructura organizacional de la empresa constructora EP C.A	69
GRÁFICO 7. Nivel directivo de la empresa constructora EP C.A	85
GRÁFICO 8. Nivel directivo y ejecutivo de la empresa constructora EP C.A	87
GRAFICO 9. Departamentos y niveles jerárquicos de la empresa constructora EP C.A	91
GRÁFICO 10. Modelo de estructura organizacional de la empresa constructora EP C.A	92

## LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. OPERACIONALIZACIÓN DE ACTIVIDADES BÁSICAS (PRODUCCIÓN) .....	69
CUADRO 2. OPERACIONALIZACIÓN DE ACTIVIDADES BÁSICAS (DIRECCIÓN) .....	70
CUADRO 3. OPERACIONALIZACIÓN DE ACTIVIDADES BÁSICAS (GESTIÓN OPERACIONAL) .....	71
CUADRO 4. OPERACIONALIZACIÓN DE ACTIVIDADES BÁSICAS (APOYO LOGÍSTICO) .....	72
CUADRO 5. OPERACIONALIZACIÓN DE ACTIVIDADES BÁSICAS. (ADAPTACIÓN) .....	73
CUADRO 6. ACTIVIDADES DE NIVEL DIRECTIVO.....	75
CUADRO 7. ACTIVIDADES DE NIVEL EJECUTIVO .....	76
CUADRO 8. ACTIVIDADES DE NIVEL OPERATIVO .....	77

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN  
GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES  
**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
CONSTRUCTORA EP C.A**

**Autor:** Arq. Rossybell Escalona

**Tutor:** Dr. Ángel Rodríguez

**Fecha:** Enero de 2018

## **RESUMEN**

El propósito de este estudio consistió en la elaboración de un diseño de estructura organizacional para una empresa constructora, ubicada en el municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida, específicamente para la empresa EP C.A, con el propósito de ajustarla al movimiento de globalización que se está viviendo, a fin de que sea una empresa competitiva, descentralizada, participativa y capaz de dar respuesta a los embates externos e internos de la organización, que le permita cumplir con sus objetivos y directrices y así, pueda perdurar en el tiempo con resultados óptimos. Como referencias teóricas se tomaron conceptos básicos de las organizaciones, así como también las pautas y lineamientos necesarios a la hora de diseñar una estructura organizacional, considerando tanto el diagnóstico interno de la organización como el ambiente externo a la misma, teniendo en cuenta la Misión/Visión, que son aspectos claves a la hora de concebir los objetivos generales y marcan el punto de inicio para el diseño de una estructura organizacional. La investigación está enmarcada en la modalidad de proyecto factible, de nivel descriptivo. En la realización del trabajo de campo participaron trabajadores de los diferentes departamentos de la empresa EP C.A. Los instrumentos de recolección de datos fueron en primer lugar una entrevista de preguntas abiertas, y luego se utilizó la técnica de observación a través del instrumento de hoja de observación directa, esto con la finalidad de comprender la situación y funcionamiento actual de la compañía. Con la información obtenida se pudieron conocer los parámetros y lineamientos de la empresa que sirvieron para fundamentar la metodología de diseño, la cual se basa en una estructura organizativa de tipo funcional, diseñada para lograr los objetivos propios de la organización. **Palabras Claves:** Empresa Constructora, Organización, Estructura Organizacional, Misión/Visión.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN  
GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES

**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA  
EMPRESA CONSTRUCTORA EP C.A**

**Autor:** Arq. Rossybell Escalona

**Tutor:** Dr. Ángel Rodríguez

**Fecha:** Enero de 2018

## **ABSTRAC**

The purpose of this study was to prepare an organizational structure design for a construction company, located in the Libertador municipality of the Bolivarian State of Merida, specifically for the company EP C.A, with the intention to fit it whit the globalization movement that is being lived, to get a competitive, decentralized, participative company capable of responding to the external and internal attacks of the organization, that allows the company to reach their goals and guidelines and thus, can last over time with optimal results. As theoretical references, basic concepts of the organizations were taken, as well as the necessary guidelines and the patterns to design an organizational structure, considering both the internal diagnosis of the organization and the external environment to it, standing out the Mission / Vision, which are key aspects when conceiving the general objectives and mark the starting point for the design of an organizational structure. The research is framed in the modality of feasible project, of descriptive level. In the realization of the field work, workers from the different departments of the company EP C.A participated. The data collection instruments were first an open-ended interview, and then the observation technique was used through the direct observation sheet instrument, this in order to understand the current situation and operation of the company. With the information obtained, it was possible to know the parameters and guidelines of the company that served to support the design methodology, which is based on a functional type organizational structure, designed to achieve the organization's own objectives.

**Key Word:** Construction company, Organitation, Organizational Structure, Mission/vision.



# INTRODUCCION

Toda empresa requiere ser competitiva para mantenerse en los actuales mercados, la organización puede marcar la diferencia; es decir, el uso de una estructura organizacional que permita a los miembros de una compañía poder trabajar juntos de forma óptima y alcanzar las metas fijadas en la planificación, le permitirá enfrentar los retos que inminentemente se presentan día a día.

El diseño de las estructuras organizacionales debe plantearse bajo un enfoque sistémico, que permita la comprensión y el análisis de todos los procesos, roles y actores que forman parte de la empresa.

Las empresas constructoras no escapan de esta realidad, por lo que es necesario definir las diferentes áreas funcionales que se desarrollarán para la consecución de los objetivos establecidos y con ello diseñar la estructura organizacional, abordando los problemas orgánico-funcionales que impiden ser competitivo dentro de un mercado cada vez más globalizado.

El presente trabajo especial de grado, plantea el estudio y aplicación de una metodología para el diseño de una estructura organizacional de una empresa constructora, específicamente para la Constructora EP C.A, ubicada en el municipio Libertador del estado Mérida, sin embargo, dicha metodología podría ser aplicada a cualquier tipo de organización, existente o por establecerse.

El desarrollo de la metodología para llevar a cabo el diseño de la estructura organizacional parte de un diagnóstico interno que permite conocer los principales problemas de la empresa y a su vez las posibles soluciones, teniendo así el punto de partida para tener claridad en los

objetivos planteados, y por ende definir cuáles serán los elementos esenciales dentro de la estructura organizacional propuesta.

La presente investigación se estructura en los siguientes capítulos:

El capítulo I contiene el planteamiento del problema con respecto al tema de estudio, los objetivos de la investigación, la justificación, el alcance y las limitaciones que se encontraron para realizar la misma.

El capítulo II plantea los antecedentes de estudios antes realizados que guardan relación con respecto al tema, así como también todos los aspectos teóricos que enmarcaron la investigación realizada y expone el paso a paso de la metodología con la que se llevó a cabo el diseño de la estructura organizacional, también muestra las bases legales que influyen en su desarrollo.

El capítulo III presenta la Operacionalización de las variables, la metodología y técnicas que se utilizaron para el desarrollo de la investigación, así como los resultados arrojados por los instrumentos aplicados y expone el procedimiento de la metodología de Henry Mintzberg para el diseño de una estructura organizacional.

El capítulo IV aplica la metodología seleccionada para el diseño de la estructura organizacional de la empresa constructora EP C.A.

El capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones de la metodología aplicada en la empresa constructora EP C.A.

---

# **CAPITULO I**

---

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **EL PROBLEMA**

# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### EL PROBLEMA

Las estructuras organizacionales dentro de las empresas constructoras son de vital importancia, sin embargo, la gran mayoría carecen de la misma, por cuanto las personas se organizan para conformar una empresa de carácter mercantil, sin tener en cuenta los objetivos y metas de la organización.

El Monitor General de Emprendimiento (GEM) en el año 2015, indica que el índice de mortalidad de nuevas iniciativas es elevado, pese a que la vocación emprendedora del país está listada como una de las más altas del planeta, así como también clasifica a los factores de fracaso de las organizaciones incluyendo a las empresas constructoras en 2 grandes grupos:

El primer grupo se refiere a los factores externos a la organización, tales como deficientes programas de ayuda a las Pymes, pocas fuentes de financiamiento, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas, alta inflación de la moneda nacional, falta de insumos, entre otros.

El segundo grupo de factores se enfoca en la organización en sí, es decir factores internos como la incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, falta de capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de

decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, falta de liderazgo, poca claridad en la definición de los objetivos.

Si bien es significativo establecer que los factores externos a la organización son muy importantes para el éxito de la misma, también es necesario aseverar que el minúsculo porcentaje de empresas incluyendo las constructoras, que logran superar el fracaso y en algunos casos convertirse en compañías más grandes lo hace con el mismo entorno que la inmensa mayoría de las empresas que fracasan.

La constructora EP C.A, en el municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida, no escapa de esta realidad, pese al esfuerzo que realiza para mantenerse operativa y convertirse en una empresa sólida, no ha logrado establecer estrategias y políticas que vayan acorde a la consecución de objetivos y metas claras; es decir, las directrices son establecidas por los accionistas sin tomar en cuenta las asesorías del personal calificado en diferentes indoles, ya sea en el área constructiva o administrativa, las funciones del personal no se encuentran definidas, no existe un claro liderazgo y por consiguiente no existe dirección ni control en las actividades que se realizan dentro de la misma.

Aunado a esta situación se le suman agentes externos tales como la falta de insumos, políticas gubernamentales y la alta inflación que presenta la moneda nacional lo cual le impide a la empresa enfrentar con éxito los cambios en su entorno, haciéndola vulnerable al fracaso en el desarrollo de sus proyectos. Así mismo los retrasos o paralización en los tiempos de proyección y ejecución de las obras, ha generado el incumplimiento constante de contratos con los clientes por cuanto no se da entrega del producto ofrecido en los lapsos planteados.

Por esta razón, en vista de la problemática planteada se presenta la siguiente interrogante:

¿Es posible diseñar una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa constructora EP C.A que promueva el desarrollo y aplicación de objetivos y funciones claras?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer una estructura organizacional para la empresa Constructora EP C.A. ubicada en el municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida, orientada a establecer los objetivos de la compañía y las funciones del personal.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar el esquema organizacional actual de la empresa constructora EP C.A.
- Determinar los requerimientos funcionales y no funcionales que debe contener la estructura organizacional de la empresa constructora EP C.A.
- Identificar los roles y actores fundamentales que constituyen la estructura organizacional de la empresa constructora EP C.A.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa constructora EP C.A

## JUSTIFICACIÓN

El diseño adecuado de una estructura organizacional y sus mecanismos integradores y de control, contribuyen a mejorar la competitividad. De igual manera, las empresas constructoras más productivas son aquellas altamente innovadoras y con una estructura organizacional que facilita la aplicación exitosa de las habilidades de sus colaboradores.

La implementación de un modelo organizacional flexible y eficiente le permitirá a las empresas resistir y adaptarse a los cambios que puedan ser generados por su entorno, cambiar las políticas empresariales y garantizar su permanencia en el mercado.

En virtud de esto, se busca diseñar un modelo organizacional para la empresa constructora EP C.A, que no solo permita establecer el buen funcionamiento interno sino también la dirección clara y objetiva de la compañía, con estrategias empresariales que soporten las posibles variaciones en el mercado (disponibilidad de insumos, mano de obra, variación de la cartera de clientes, entre otros...); esto ayudará a concebir una empresa constructora exitosa, puesto que dispondría de las herramientas necesarias para optimizar los recursos, maximizar su productividad, fijación de metas y objetivos alcanzables y facilitará la toma de decisiones en circunstancias normales y bajo presión.

## **ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **ALCANCES**

El presente estudio se lleva a cabo para favorecer y fortalecer a la empresa constructora EP C.A, el mismo propone diseñar una estructura organizacional que permita no solo definir las funciones específicas de cada uno de los trabajadores así como su interrelación entre ellos sino que también aporte la dirección de las acciones hacia la consecución de objetivos y metas claras, aprovechando los recursos (tiempo, elementos materiales, técnicos, recursos humanos, sociales, tecnológicos, económicos, entre otros) de la mejor manera.

### **LIMITACIÓN**

En el desarrollo de la presente investigación las limitaciones vienen dadas por los denominados agentes externos (legislación venezolana, inflación, difícil acceso a materias primas, entre otros...), ya que influyen de manera directa en cada una de las áreas, que se desarrollan en una empresa constructora.

Así mismo, cabe destacar que esta investigación estará limitada al desarrollo de la estructura organizacional del nivel gerencial administrativo de la empresa, el sector obrero no se tomará en cuenta para el desarrollo de ésta fase, debido a que éste no es personal fijo de la compañía y varía de acuerdo a cada proyecto.



---

# **CAPITULO II**

---

**MARCO TEÓRICO**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

# CAPITULO II

## MARCO TEÓRICO

### ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Todo hecho anterior a la formulación del problema, que sirva para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes de la investigación. Tamayo y Tamayo (2006), señala que los antecedentes ayudan a fundamentar la investigación, con respecto a otras investigaciones pasadas que tengan similitud o igualdad con el tema. Por tal motivo, para la realización del presente trabajo se tomaron como antecedentes de la investigación un total de dos (2) estudios anteriormente realizados que guardan relación con el tema a tratar, entre ellos se tienen:

Barrios (2009), presentó un trabajo de investigación titulado “Diseño Organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales”, tesis para optar al grado de Maestro en Ingeniería Administrativa en la Universidad Nacional de Colombia.

Barrios propone una metodología para el diseño organizacional de Pymes agrarias en Colombia, metodología que está en etapa de formulación, empleando fundamentalmente los conceptos de estructura funcional, el enfoque sistémico y las nuevas tendencias de gestión por procesos.

La guía metodológica propuesta por Barrios, guarda relación con la presente investigación puesto que desarrolla la estructura organizacional en tres etapas: definición, análisis y diseño. En la primera fase, se establecen las características esenciales de la organización y se identifican los conceptos básicos del diseño; posteriormente, en la fase de análisis, se integran dichos elementos, se definen sus componentes y se clasifican

según su nivel de complejidad; por último, en la etapa de resultados, se propone la estructura definitiva de la organización.

Arguelles (2007), realiza un trabajo de investigación titulado “Una Metodología para el Diagnóstico y Diseño de una Estructura Organizacional”, tesis para optar al grado de Maestro en Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Arguelles establece que la metodología para el diseño de una estructura organizacional debe llevarse a cabo en tres etapas: en primer lugar propone cómo elaborar un diagnóstico organizacional, para identificar los principales problemas por resolver y sus posibles soluciones. En segundo lugar, plantea como elaborar la Visión-Misión de la organización, las cuales representan los objetivos generales y punto de partida para el diseño de la estructura organizacional. Y por último, los elementos esenciales para representar la estructura organizacional resultado del ejercicio.

La relación existente entre Arguelles y la presente investigación es que en ambos trabajos se toma para el diseño de la estructura organizacional las etapas de diagnóstico, visión/misión, y elementos esenciales para representar la estructura organizacional.

Como puede observarse, el abordaje del tema en las dos investigaciones que se consideraron como antecedentes descritos al presente trabajo, guardan relación puesto que en ambas se realizan tres fases importantes para el desarrollo: diagnóstico, análisis y diseño, ambos trabajos toman metodologías que se adaptan a los requerimientos específicos de cada empresa y tienen como resultado la concepción y funcionamiento de una estructura organizacional para una empresa en específico, en ambas se pone de manifiesto la organización y coordinación

en pro de objetivos claros, la definición de funciones, autoridades, jerarquías y departamentalizaciones, siendo estos aspectos fundamentales en el diseño de una estructura organizacional.

## **BASES TEÓRICAS**

En toda investigación, es necesario que el objeto del estudio y la correspondencia que se establece entre sus elementos, la teoría, el proceso de investigación y la realidad del entorno estén correlacionados teóricamente; al respecto, Tamayo y Tamayo (2006) dice que el marco teórico “tiene como propósito dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proporciones que permiten abordar el problema”. (p.56).

Lo anteriormente descrito se trata de dar a la investigación un ámbito donde éste cobre sentido y coherencia, incorporando los conocimientos previos relativos de modo tal que resulten útil para la investigación, por lo que se describirá todo lo referente a una empresa constructora y a las estructuras organizacionales.

### **1.- Empresa Constructora**

(Lloret, 2001) al referirse a la empresa constructora indica que es una organización que fundamentalmente posee capacidad administrativa para desarrollar y controlar la realización de obras, esto implica la conjunción de un grupo de personas con sentido de trabajo en equipo, que se encargan de organizar y combinar sus esfuerzos para la ejecución de obras para las cuales se requieran adquirir equipos de trabajo, recursos financieros y

elementos técnicos, los cuales van en crecimiento y desarrollo a medida de que las obras sean aún mas grandes.

Su objetivo principal es la construcción de obras civiles, encargándose de la proyección, planificación y ejecución de las mismas para un beneficiario, sea de carácter público o privado, cumpliendo con los plazos establecidos y la calidad de los compromisos asumidos con el cliente.

Sin embargo, resulta interesante expresar que la sociedad actual se estructura en organizaciones que dan respuesta a las necesidades individuales y sociales; en ellas el ser humano es el eje y fundamento de su existencia. Los miembros de una empresa constructora necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar juntos para alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Así mismo, el éxito de las empresas constructoras no garantiza su supervivencia, debido a que la misma es vulnerable a la fluctuación de costos de materiales, de salarios, ante la demora prolongada de la recuperación de las inversiones u otros inconvenientes, los cuales pueden causar el colapso económico de la empresa. (Lloret, 2001)

Es por ello, que el diseño de una estructura organizacional es fundamental para el éxito y a lo largo de este trabajo se hará referencia sobre cual es la forma mas adecuada de dividir y coordinar las actividades de la organización a la luz de las metas y del plan estratégico de la empresa, así como de las circunstancias del entorno en el cual se ponga en práctica dicho plan.

## **Clasificación de las empresas constructoras**

(Lloret, 2001) clasifica a las empresas constructoras según su capacidad:

- Micro empresa: El dueño es ayudado por ciertas personas a los que controla directamente, sin jefes ni intermediarios, tiene menos de 10 empleados.
- Pequeña empresa: Tiene uno o dos niveles de mando intermedio, 3 funciones principales y de 11 a 50 trabajadores.
- Mediana empresa: Cuando la empresa tiene de 51 a 250 trabajadores y de 3 a 5 niveles jerárquicos.
- Empresa grande: Cuando tiene mas de 250 trabajadores y seis o mas niveles jerárquicos en la línea de mando más larga.

Por otra parte el citado autor (Lloret, 2001) señala que las empresas constructoras se pueden clasificar también, según las actividades que desarrollan:

### **Planificación – Proyecto – Construcción – Promoción – Venta**

- Micro empresa: Construye.
- Pequeña empresa: Proyecta y Construye.
- Mediana empresa: Planifica, proyecta y construye.
- Empresa Grande: Planifica, proyecta, construye, promociona y vende.

## 2.- Organización

La sociedad organizada ha sido capaz de dar respuesta a las necesidades que se les ha presentado, lo que ha generado conciencia de que la obtención de soluciones eficientes y efectivas solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos.

La Organización ha sido definida por algunos estudiosos como:

- (Beckles, Carmichael y Sarchet, 1982) al referirse a la organización la definen como la estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos.
- (Guzmán, 1992) dice que la organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.
- (Joseph, 1989) concibe la organización como la estructura y asociación por los cuales un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.
- Para (Gareth, 1992) la organización es un grupo de personas que trabajan en conjunto y coordinan sus acciones para alcanzar metas.

De lo anteriormente expuesto se puede definir que la organización es un grupo de personas con diferentes habilidades que logran coordinar sus tareas para lograr con efectividad las metas planteadas.

Según (Robbins & Coulter, 2000) toda organización comparte tres características principales:

- Propósito Distintivo: cada organización tiene uno propio y ese propósito se expresa en términos de un objetivo o conjunto de objetivos que la organización espera alcanzar.
- Personas: se requiere de un grupo deliberado de personas que trabajen para lograr el propósito.
- Estructura: todas las organizaciones desarrollan una determinada estructura, para que sus miembros tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo. En general se busca que la estructura sea abierta y flexible, se delimitan y precisan los deberes de cada persona.

Partiendo de lo anteriormente descrito se puede decir que una organización es un sistema social donde se llevan a cabo actividades que tienden al logro de objetivos, donde el trabajo coordinado es la base del éxito. Ésta agrupación deliberada de personas con diferentes habilidades que desempeñan funciones específicas de forma interrelacionada y coordinada, aprovechan los recursos (tiempo, elementos materiales, técnicos, recursos humanos, sociales, tecnológicos, económicos, entre otros) para cumplir con eficiencia y efectividad los objetivos establecidos, en conclusión las organizaciones son instrumentos sociales ideados para la obtención de bienes que no se podrían obtener en lo absoluto sin ellas, o que no se podrían obtener fácilmente a tan bajo costo.

### **3.- Estructura Organizacional:**

(Mintzberg, 2003) plantea que la estructura organizacional puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre esas tareas.



La estructura vista como un patrón de relaciones es una cosa diferente a los procesos. Por esta razón, concebir a la organización como un sistema, ayuda a entender la diferencia entre estructura y proceso, aunque es difícil separar conceptualmente a la estructura organizacional de sus funciones, en realidad se trata de dos fenómenos separados que, juntos, se consideran como las características de estática y dinámica de la organización, respectivamente.

Se podría decir que la estructura organizacional es el esqueleto y las funciones son los músculos que ayudan a la estructura a tener movimiento. Por ello, es necesario tratarlos por separado, y considerar que antes de establecer las funciones, es necesario tener un buen esqueleto, es decir, diseñar la estructura organizacional más adecuada.

Según (Díaz y Pulido, 2006), toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en sí en funcionamiento de la empresa. Los citados autores establecen que las compañías adoptan una estructura para responder a ciertos lineamientos estratégicos, dependiendo de los objetivos que se tracen.

(Hintze, 2008), establece dos formas de estructura organizacional:

- **Estructura Formal:**

La estructura formal es tradicionalmente el resultado de la toma de decisiones explícitas y tiene una naturaleza prescriptiva, es decir, una “guía” de la manera en que las actividades deben estar relacionadas. Se suele representar por medio de un esquema impreso y se incluye en los manuales de organización, descripciones de puestos y otros documentos formales. Aunque la estructura formal no incluye todo el sistema organizacional, se le considera de importancia primordial, ya que establece un marco de

referencia general y describe ciertas funciones y responsabilidades prescritas y las relaciones entre ellas.

En términos generales las principales características de la organización formal son:

1. Especialización: forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo éstas son agrupadas en unidades organizadas.
2. Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
3. Formalización: grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

- **Estructura Informal**:

La estructura informal se refiere a los aspectos del sistema que no son planeados explícitamente y que surgen espontáneamente de las actividades e interacciones de los participantes. Esta estructura es la resultante de la filosofía de conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, y no están en función de su ubicación como en la estructura formal, sino en función de influencias, de otros miembros.

De lo anteriormente descrito se puede decir que los sistemas informales surgen en respuesta a la superposición de un sistema formal sobre el sistema social, producto del contacto entre personas que se separan del esquema idealizado de la estructura formal. Las relaciones informales son vitales para el funcionamiento efectivo de la organización, con frecuencia, los grupos desarrollan medios espontáneos para crear actividades importantes para el desempeño general. Cuando la organización formal tarda en responder a las fuerzas externas e internas, se desarrollan relaciones informales para enfrentar estos nuevos problemas.

#### 4. Estructuras Organizacionales Prediseñadas:

(Gareth, 1997) establece dentro de la teoría organizacional siete tipos de estructuras organizacionales prediseñadas:

.- Estructura Funcional

.- Estructura Divisional

.- Estructura de Productos

.- Estructura Geográfica

.- Estructura de Mercado (cliente)

.- Estructura Matricial

.- Estructura por Proyecto

- **Funcional:** Una estructura funcional es aquella que divide las funciones básicas de una empresa, la misma está compuesta por todos los departamentos que una organización requiere para producir sus bienes o servicios. Al agrupar en funciones a los empleados, aprenden al observar el uno al otro y así se puede llegar a ser más especializados, eficientes y con mayor nivel de calidad.
- **Divisional:** Como los problemas asociados con el crecimiento y diversificación crecen en el tiempo, los directivos deben buscar nuevos caminos para organizar sus actividades, esperando solucionar los problemas asociados con la estructura funcional. La mayoría de los directivos de grandes organizaciones escogen una estructura divisional y crean una serie de unidades de negocio que produce una clase específica de productos para una clase específica de clientes. Cada división es una colección de funciones o departamentos que trabajan juntos para producir el bien.

El objetivo de los cambios en una estructura divisional es crear unidades pequeñas y más manejables dentro de la organización. Hay tres formas de estructura divisional:

- De productos: se acuerda el tipo de bienes y servicios que provee.
- Geográficas: Se organiza de acuerdo al área del país o regiones domésticas y/o mundiales donde operan.
- De mercado (Cliente): se organiza de acuerdo al tipo de clientes objetivo.

**De Productos:** consiste en colocar cada línea de producto o negocio, dentro de su propia división, esto con la finalidad de adquirir una idea apropiada y estratégica del negocio, que le permita ser competitiva en su industria o mercado. Cada división está contenida en sí misma, ésta contiene un conjunto completo de todas las funciones de mercado, ventas, finanzas, entre otras. Tienen la tarea de producir o proveer bienes y servicios eficiente y efectivamente. Esta estructura es recomendada en circunstancias inestables para aumentar la coordinación entre las técnicas de un mismo producto.

**Geográfica:** es aquella estructura organizacional que le permite a los directivos, ubicar diferentes divisiones en cada región del mundo en donde la organización opera. A grandes rasgos esta estructura depende el área de mercado, producción y operación, pero no de las finanzas; en ella aumentan los problemas de control y se utiliza para dar cobertura efectiva a un mercado global de consumidores.

**De Mercado (cliente):** esta estructura se utiliza cuando la organización debe adaptarse al tipo de clientes, para lograr satisfacer sus necesidades, la organización debe tener la flexibilidad para tomar decisiones en respuesta a

los cambios de necesidades de los clientes. Es muy parecida a la Geográfica, siendo la más adecuada cuando el factor tiempo es crítico.

- **Matricial:** En este tipo de estructura los empleados y los recursos humanos son agrupados en dos sentidos distintos al mismo tiempo: por función y por producto. El motivo de agruparlos por función es para que los empleados adquieran mayor habilidad y sean más productivos. Además también están agrupados en un sentido enfocado al producto, de tal forma que los empleados trabajan en equipos con diferentes funciones para desarrollar un producto específico. El resultado es una red compleja de reporte entre equipos de productos y funciones, de tal forma que paradójicamente hacen una estructura matricial flexible que cumple con los objetivos de la organización. Los empleados de esta estructura reportan a dos jefes, de manera que al final su trabajo es evaluado en 2 sentidos, funcional y de producto.

www.bdigital.ula.ve

- **Por proyecto:** La estructura por proyecto es un camino fácil que ha permitido a las organizaciones ser más flexibles y hacer más fácil su estructura para operar.

Esta estructura surge como una alternativa para dar solución a la dificultad que tienen los miembros de un equipo en la estructura matricial, al reportar a un líder de proyecto y a su vez a otro, ya que existe la controversia acerca de cuál de sus líderes satisfacer primero. Por otro lado, este conflicto se extiende entre los líderes, debido a que no es claro quién subordina a qué equipo y por cuanto tiempo.

En la estructura por proyecto no se presenta la problemática de satisfacer a dos líderes, ya que los empleados son asignados permanentemente a un equipo funcional cruzado liderado por una sola persona y son capacitados para introducir un producto al mercado o rediseñarlo. Un equipo funcional cruzado lo integra un grupo de directivos de

distintas áreas que llevan a cabo tareas organizacionales, en donde se unifican intereses y todos trabajan y se enfocan en el logro de una meta.

## **5. Consideraciones para el diseño de una estructura Organizacional:**

(Laurence y Lorsch, 1967), establecen tres aspectos vitales a la hora de plantear el diseño de una estructura organizacional:

### ✓ Responsabilidad y estructura organizacional:

La estructura está directamente relacionada con la asignación de responsabilidades y obligaciones de varias unidades organizacionales. Delegar es fundamental en la asignación, tanto de la autoridad como de la responsabilidad. Los sistemas de control se llevan a cabo a través de la delegación de responsabilidades. La mayoría de las organizaciones desarrollan ciertos medios para determinar la efectividad y eficiencia del cumplimiento de las funciones asignadas, y crean procesos de control para asegurar que estas responsabilidades sean cumplidas.

### ✓ Especialización organizacional y división del trabajo:

Un concepto básico de la teoría administrativa tradicional es dividir el trabajo en tareas especializadas y organizarlas en distintos departamentos. Determinar las actividades necesarias para el logro de los objetivos globales de la organización y luego dividir estas actividades con base lógica en departamentos que desempeñen las funciones especializadas.

### ✓ Autoridad y estructura organizacional:

La autoridad se refiere a un tipo de relación entre los puestos en la organización y no se atribuye a un individuo en particular. La estructura de autoridad ofrece las bases para asignar tareas a los diversos elementos en la

organización y para desarrollar un mecanismo de control a fin de asegurar que estas labores se realicen de acuerdo con el plan.

## **6. Diseño de Estructura Organizacional:**

Se puede suponer que la estructura organizacional más apropiada debe ser predeterminada, tomando en cuenta el medio, la tecnología y el personal. Pero las cosas no son así. Una de las principales funciones en el diseño es estructurar a la organización, en respuesta a las percepciones de diversos factores internos o contextuales.

Para Child (1972), la estructuración de estrategias es fundamental en la determinación del diseño de una estructura organizacional, la decisión estratégica se extiende al contexto en el que opera la organización, a los estándares de desempeño contra los que tiene que evaluarse la presión de las limitaciones económicas y la estructura misma de la organización.

Carl R. (1975) manifiesta que todo depende de las percepciones de las propiedades internas y ambientales, los directivos tienen una gran libertad para tomar decisiones estratégicas para enfrentar diversas situaciones emergentes.

El concepto de diseño de la organización implica el proceso de propiciar las relaciones y crear la estructura para lograr fines organizacionales. Por tanto la estructura es el resultado del proceso de diseño. La estructura de la organización tiene una orientación prescriptiva y de acción; debe estar adecuada para resolver problemas y mejorar el desempeño.

De igual manera Nystrom (1981), asegura que todos los que intervienen en una estructuración esperan mejorar las organizaciones haciéndolas más eficientes, más humanas, más racionales, más

entretenidas, más útiles para la sociedad, más rentables, más democráticas, más estables, más flexibles, entre otras. Las oportunidades para mejorarlas son muy grandes.

El diseño de las organizaciones nunca está terminado; se trata de un proceso continuo. Una organización bien planeada no radica en lograr una solución estable, sino en mantener con vida el proceso de desarrollo. Hay algunos tipos de organizaciones, las adaptables-orgánicas, que son más susceptibles de responder a las fuerzas ambientales y algunas otras, y más fáciles de cambiar que los tipos de organizaciones mecanicistas-estables.

## 7. Instrumentos Metodológicos del diseño

(Mintzberg, 1991) plantea en su libro Diseño de Organizaciones Eficientes tres instrumentos a la hora de diseñar e implementar una estructura organizacional: agrupamiento, configuraciones organizacionales y organigramas.

- **Agrupamiento:** es un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización.

### **Efectos del agrupamiento:**

- ✓ Establecer un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades.
- ✓ Requiere típicamente que las posiciones y unidades compartan recursos comunes.
- ✓ Crea medidas comunes de desempeño.
- ✓ Alimenta el ajuste mutuo, entendido éste como la coordinación de trabajo por el simple proceso de comunicación informal.



### **Bases para el agrupamiento:**

- Agrupamiento por conocimiento y destreza: Las posiciones pueden ser agrupadas de acuerdo con los conocimientos y destrezas especiales que sus miembros traen al cargo.
- Agrupamiento por proceso de trabajo y función: Las unidades pueden estar basadas en el proceso o actividad usados por el trabajador de acuerdo con su función básica en la organización.
- Agrupamiento por tiempo: Los grupos pueden formarse de acuerdo al momento en el que se realiza el trabajo. Diferentes unidades hacen el mismo trabajo de la misma forma pero en distinto tiempo.
- Agrupamiento por producción: Aquí, las unidades son formadas sobre la base de los productos que hacen o los servicios que brindan. Una gran empresa puede tener divisiones separadas para cada una de sus líneas de productos.
- Agrupamiento por cliente: Los grupos pueden también formarse para tratar con distintos tipos de clientes.
- Agrupamiento por lugar: Los grupos pueden ser formados de acuerdo con las regiones geográficas en que opera la organización.

### ➤ **Configuraciones Organizacionales:**

Una premisa básica para Mintzberg, es que para que pueda llevarse a cabo la estrategia de la organización, se debe elegir un tipo de configuración, que se ajuste al contexto en que opera, las cuales se pueden agrupar en seis tipos, que tienen interrelación con factores de contingencia (el tipo de entorno y cuestiones internas) y los parámetros de diseño (elementos claves de coordinación). Las configuraciones planteadas son las siguientes:

- **Organización Empresarial o Estructura Simple:** La coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa, mínimo de personal y de línea media, mínima diferenciación entre sus unidades, y una pequeña jerarquía gerencial. Hay poca formalización y hace uso mínimo de la planeación, la capacitación, y los dispositivos de enlace. Específicamente, el poder sobre todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en manos del director general.
- **Organización Mecánica o Burocracia Mecánica:** Coordinación a través de la estandarización del trabajo, tareas operativas rutinarias altamente especializadas, procedimientos muy formalizados, una proliferación de reglas, regulaciones y comunicación formalizada en toda la organización, unidades de gran dimensión en el nivel operativo. Confianza en las bases funcionales para el agrupamiento de tareas y poder de decisión relativamente centralizado.
- **Organización Profesional o Burocracia Profesional:** Especialistas debidamente capacitados. Coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados. Difunde su poder directamente a sus profesionales y les suministra extensa autonomía, librándolos de la necesidad de coordinar con sus pares.
- **Organización Diversificada o Forma Divisional:** Organización integrada como un grupo de entidades casi autónomas, unidas por una estructura administrativa central. Las divisiones poseen casi total autonomía para tomar sus propias decisiones, y luego controlan los resultados de éstas decisiones. El mecanismo coordinador principal es la estandarización de

productos y un parámetro de diseño clave es el sistema de control del desempeño.

- **Organización Innovadora o Adhocracia:** Estructura altamente orgánica, con poca formalización de comportamientos; alta especialización horizontal de tarea basada en capacitación formal; Organizaciones más complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos coordinados mediante el compromiso común. Los diferentes especialistas deben unir fuerzas en grupos multidisciplinarios, cada uno formado alrededor de un proyecto de innovación específico.
- **Organización Misionera:** cuando una organización es dominada por su ideología, sus miembros son estimulados a mantenerse unidos, y por consiguiente, tiende a ser una división del trabajo difusa, con poca especialización en los puestos, así como una reducción de las diversas formas de diferenciación localizadas en las otras configuraciones, lo que mantiene a la organización misionera unida, es decir, lo que ocasiona su coordinación, son las normas.

➤ **Organigramas:**

Para (Mintzberg, 2003), aun cuando el organigrama no muestra relaciones informales, puede representar una imagen exacta de la división del trabajo, mostrando a simple vista, qué posiciones existen en la organización, cómo están estas agrupadas en unidades y cómo fluye entre ellas la autoridad formal”

Muchos teóricos rechazan el organigrama como descripción inadecuada de lo que realmente tiene lugar dentro de la organización; sin embargo, éste

no debe ser rechazado sino puesto en contexto o, mejor aún, complementado; pues es suficiente cuando una organización se rige por principios estrictos de obediencia y ejecución, pero no cuando las organizaciones aspiran a la innovación y al cambio o a llegar hasta clientes y socios. Por tanto es necesario diseñar dibujos y diagramas ricos y variados que integren las diversas facetas de las empresas de hoy en día.

### Clasificación de los Organigramas

Clasificación	Sub- Clasificación	Descripción
Por su contenido	Estructurales	Muestran solo la estructura administrativa del organismo social
	Funcionales	Indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
	Integración de puestos	Destacan dentro de cada unidad, los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.
Por su ámbito de aplicación	Generales	Presentan toda la organización y sus interrelaciones (carta maestra).
	Específicos	Representan la organización de un departamento o sección de una empresa.
Por su presentación	Verticales	Representan a las unidades, ramificadas de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior.
	Horizontales	Representan a las unidades, ramificadas de izquierda a derecha, colocando el título el extremo izquierdo.
	Mixtos	Representan a la estructura, utilizando combinaciones verticales y horizontales.
	De bloque	Son una variante de los verticales y sirve para representar un mayor número de unidades en espacios.

**Gráfico 1.** Clasificación de los Organigramas  
Fuente: Rodríguez, Joaquín (2003)

## 8. Metodología de diseño de Estructura Organizacional Funcional

Aunque pocas organizaciones se ajustan exactamente a alguna de las configuraciones prediseñadas, en tanto que cada una es de tipo ideal y en la realidad lo que existe es una combinación de éstas, las características de ellas sirven como punto de partida para generar una estructura organizacional nueva que esté abocada al ajuste de estrategias y objetivos de cada organización.

Mintzberg<sup>1</sup> desarrolló una metodología para el diseño de estructuras organizacionales basado en los requerimientos funcionales de cada empresa.

Esta metodología comprende tres (3) etapas:

- Definición
- Análisis
- Diseño

La etapa de definición contempla la descripción de las características organizacionales: planteamiento de metas y objetivos misionales y visionales, establecimiento de divisiones básicas e identificación de macroprocesos esenciales. La etapa de análisis, consiste en la integración de los elementos establecidos en la etapa de definición, mediante la identificación de actividades y tareas y su posterior clasificación por niveles jerárquicos según naturaleza y complejidad. Por último, en la etapa de diseño se establecen los cargos, perfiles y estructura de la organización.

Procedimiento de la metodología de Henry Mintzberg:

---

1. 1 **Henry Mintzberg**. Profesor académico de la Universidad de Canadá, galardonado con el premio McKinsey de Harvard Business Review por sus importantes y trascendentes aportes en relación al diseño de estructuras Organizacionales.

## 1. Etapa de Definición

La etapa de definición representa la primera fase de la metodología. En ésta se precisará el propósito de la organización, la misión, visión y los objetivos de la misma; las divisiones administrativas básicas y los macroprocesos esenciales para el adecuado desempeño de la organización y cada una de sus divisiones.

### 1.1 Declaración de la Misión - Visión y Objetivos de la Organización

#### La Misión

La misión es el fin, propósito o razón de ser de la organización. Define lo que pretende cumplir en el entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, para quién lo hace y cómo desarrolla. Es a partir de la misión que se formulan los objetivos tácticos y operativos que guiarán la organización en su quehacer, siendo influenciada por factores internos y externos a la organización como el estilo de dirección, el método de trabajo, los recursos disponibles y el mercado meta, entre otros; teniendo directa influencia sobre la estructura que se pretende diseñar.

Para su redacción debe tenerse en cuenta:

- ✓ ¿Qué es la organización? (Identidad o legitimidad)
- ✓ ¿Qué busca? (Objetivos o propósitos perseguidos)
- ✓ ¿Por qué lo hace? (Principios, motivación y valores)
- ✓ ¿Para quién lo hace? (Mercado meta)

Es importante resaltar que al definir una misión deberá tenerse en cuenta que los clientes realmente no compran productos sino soluciones a sus necesidades; por lo tanto ésta no debe centrarse en la generación de un portafolio de servicios o productos sino en la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente.

## **La Visión**

Es el definir el estado deseado de la organización, es decir, es la imagen futura de la empresa, con ideas realmente alcanzables, por lo que es de suma importancia tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Aspiración: ¿Qué se quiere?
- ✓ Oportunidades y amenazas: ¿Qué se espera?
- ✓ Capacidad distintiva: ¿Qué es posible hacer?

www.bdigital.ula.ve

## **Los Objetivos de la Organización**

Los objetivos son los compromisos de acción que realiza cada unidad para contribuir con la misión de la organización. Deben ser específicos y medibles; permiten traducir el concepto amplio misional en términos operativos. Los objetivos son planteamientos amplios que sirven como guía de acción y punto de partida para metas específicas en los niveles inferiores de la jerarquía.

## 1.2 Identificación de Áreas Administrativas Esenciales en la Organización

Un departamento o área administrativa se define como la unidad empresarial que se encarga del cumplimiento de un conjunto de funciones y tareas específicas similares o relacionadas entre sí. Este concepto tiene como objetivo incrementar la eficiencia en el desempeño, debido a que el personal se concentra en actividades que le son conocidas y para las cuales se encuentra capacitado.

Esta metodología, propone una estructura funcional; sin embargo, es necesario que ésta se complemente con enlaces horizontales mediante sistemas de información, contacto directo entre departamentos o conformación de equipos de trabajo, que permitan dinamizar la comunicación e interacción a lo largo y ancho de la estructura.

Estas divisiones podrán variar en función de la complejidad de los procesos requeridos; no obstante, es recomendable partir de las estrictamente necesarias para desempeñar los procesos básicos de toda organización: gerencia, mercadeo, finanzas, talento humano y producción; para a partir de allí generar las divisiones adicionales que se considere necesarias y pertinentes.

Cabe destacar que dicha descripción se realiza con el objetivo de identificar plenamente las actividades que cada una de éstas deberá ejecutar para cumplir con la misión empresarial; aun cuando, las características propias de la organización como tamaño y complejidad, no amerite su estructura y definición en la realidad. Lo anterior, pretende dar claridad sobre las funciones que cada cargo deberá desempeñar, atendiendo las necesidades esenciales de producción, gerencia, talento humano, mercados y finanzas.



- ✓ **División de producción:** Se ocupa del conjunto de operaciones que se deben realizar para satisfacer las necesidades del cliente mediante la fabricación de un producto o la prestación de un servicio.
- ✓ **División de gerencia (dirección empresarial):** Se encarga de la dirección y el control de las diferentes divisiones y procesos llevados a cabo en la organización, la toma de decisiones a nivel empresarial, la dirección, coordinación y solución de conflictos entre divisiones, la coordinación de los requerimientos externos, recursos y necesidades organizacionales.
- ✓ **División de talento humano:** Encargado de dirigir, coordinar y gestionar las actividades relacionadas con el capital humano. Funciones como selección, contratación, gestión del conocimiento, capacitación, evaluación, remuneración, gestión del rendimiento con énfasis en resultados y la creación de entornos organizativos favorables para la comunicación y la gestión de la información.
- ✓ **División de mercadeo:** Encargada de la gestión del mercadeo o la comercialización dentro de la organización. Busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias que posicionen en la mente del consumidor un producto o marca, buscando ser la opción principal. Parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora de la organización para que el cliente obtenga bienes o servicios con eficiencia y eficacia.
- ✓ **División de finanzas:** Su función principal es coordinar y administrar la contabilidad, el análisis financiero, el proceso presupuestario y los recursos financieros. Decisiones relacionadas con la obtención de

fondos y su utilización en la adquisición de bienes y servicios de corto plazo o la compra de activos fijos; la gestión de reservas y provisiones; selección de fuentes de financiación y líneas de crédito; la administración del capital de trabajo, manejo de descuentos por pronto pago, entre otros, son funciones del área financiera.

### 1.3 Definición de Macroprocesos Básicos

La Gestión por procesos plantea el logro de los objetivos de la organización basándose en aquellas secuencias de actividades y tareas orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. Según esto, desde un punto de vista macro se define proceso como las actividades claves que se requieren para manejar y/o gestionar una organización.

En esta fase, deben identificarse los macroprocesos básicos, siendo estos el conjunto de actividades y tareas requeridas para la normal operación de la organización y sus divisiones administrativas.

- **Macroproceso de Producción:** Este macroproceso involucra las actividades realizadas por la empresa para la generación del producto final.
- **Macroproceso de Dirección:** Se encarga de la administración de la organización, la coordinación de los procesos y la adjudicación de recursos; todo esto para cumplir la misión de la organización y/o división. En términos generales, busca dirigir, distribuir y controlar los diferentes procesos y actividades desarrolladas.

- **Macroproceso de Gestión Operacional:** Tiene a su cargo el desarrollo de funciones orientadas a mantener la actividad operacional normal de la organización y/o cada división según lo establecido en el marco de planeación estructurado.
- **Macroproceso de Apoyo Logístico:** Tiene a su cargo la provisión de insumos para el desarrollo de las actividades productivas, transacciones con el entorno y obtener apoyo y legitimación social para la organización o división en particular.
- **Macroproceso de Adaptación:** Está dirigido hacia la supervivencia de la organización y debe desarrollarse en forma continua y adecuada tanto a nivel de división como organizacional. La generación de respuestas adecuadas a las condiciones del entorno, el análisis de los cambios generados y el proponer las modificaciones necesarias para que la organización se adapte a las nuevas necesidades del medio; son tareas de adaptación.

## 2.-Etapa de Análisis

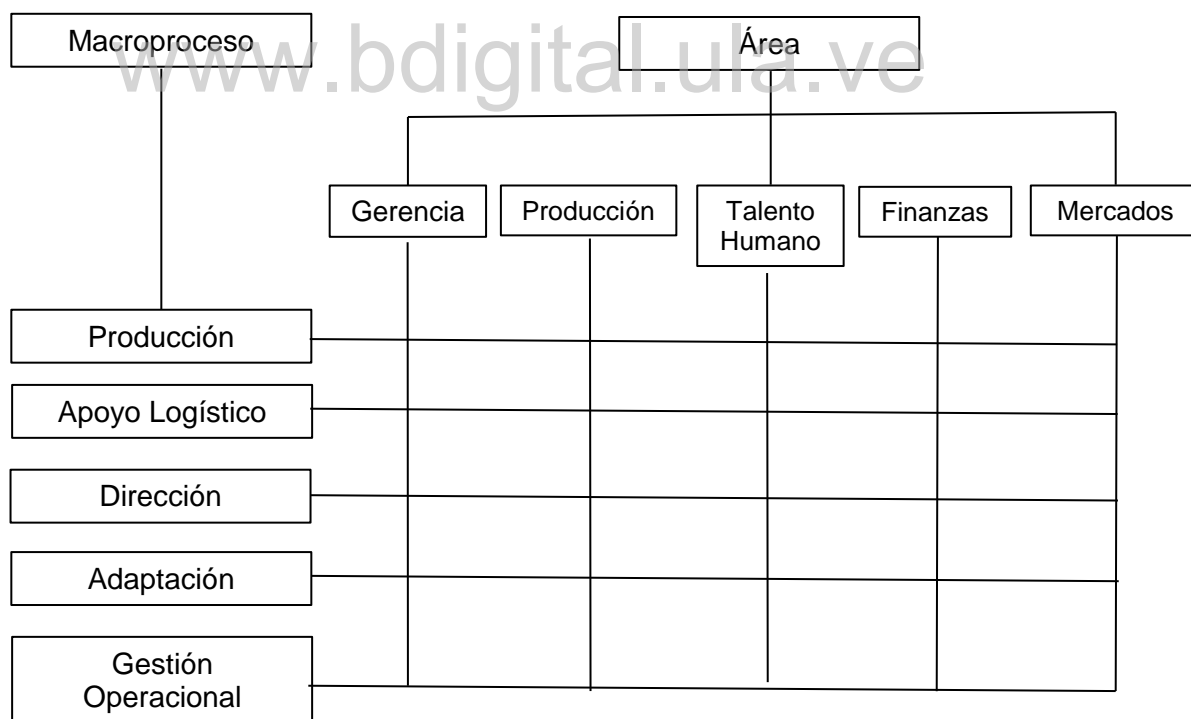
Esta etapa consiste en el análisis transversal de las divisiones identificadas y los macroprocesos básicos. Consiste en la identificación de actividades requeridas en cada división y su clasificación según naturaleza y complejidad.

## 2.1 Definición de Actividades que los Macroprocesos deben Cumplir en cada área.

Aquí se deben definir y asignar entre las divisiones administrativas; estructuras en la etapa anterior; las actividades y tareas que cada macroproceso debe desarrollar según los objetivos particulares de la división y los recursos disponibles para tal efecto.

**Actividades:** Las actividades componen la cantidad de trabajo específico que debe realizar una unidad de la organización para que se puedan alcanzar los objetivos.

**Tareas:** Las actividades de un cargo se expresan y se especifican en forma de tareas. La persona o personas que ocupen un cargo están obligadas a efectuar esas actividades, condicionadas por dichos tareas.



**Gráfico 2.** Definición de actividades que los macroprocesos deben cumplir en cada área.  
Fuente: Mintzberg, Henry (2003)

## 2.2 Agrupación de Actividades según su Naturaleza y Complejidad

Una vez identificadas las actividades y tareas que se deben llevar a cabo en cada división es posible clasificarlas según el nivel jerárquico en el que se encuentren; dependiendo de la complejidad y capacidades técnicas o gerenciales necesarias para su ejecución.

Los niveles de jerarquía son los distintos grados de importancia relativa que tienen las unidades organizacionales dentro de la organización. Éstos son establecidos de acuerdo a las funciones que deben desempeñarse, considerándose básicamente los siguientes:

- **Nivel directivo:** Encargado de la formulación de políticas y normas de la empresa, de las relaciones de la entidad con el entorno y la planeación estratégica de la organización.
- **Nivel ejecutivo:** Encargado de la interpretación de las normas y reglamentos establecidos por el nivel directivo y su aplicación a nivel de división. Integran las actividades de la entidad y orientan el cumplimiento de objetivos.
- **Nivel operativo:** Encargado de la realización operativa de las tareas necesarias para el desempeño de una división determinada.

División	Nivel Jerárquico		
	Directivo	Ejecutivo	Operativo
Producción			
Gerencia			
Talento Humano			
Mercados			
Finanzas			

**Gráfico 3.** Agrupación de actividades según su naturaleza y complejidad.  
Fuente: Mintzberg, Henry (2003)

### 3.- Etapa de Diseño

Una vez identificadas las actividades y tareas que deben desarrollarse en cada área y clasificadas por nivel jerárquico; se procede a diseñar la organización; la cual consiste en determinar el número de cargos necesario para la organización, sus perfiles y su estructura definitiva.

**3.1.- Creación de Cargos:** Se procede a determinar el número de cargos necesarios en cada nivel jerárquico; procurando no existan desfases por exceso o defecto. Para esto se deberá considerar el estándar de productividad

**3.2.- Estructura Organizacional:** Se deberá diseñar el organigrama de la organización donde se describan la estructura y modelo de trabajo, los niveles de dependencia y la relación entre éstos. La descripción de los puestos y unidades de la organización contribuye a facilitar el conocimiento de los fines y objetivos de la empresa. Adicionalmente, se recomienda estructurar el manual de cargos y funciones; donde se suministre información sobre las relaciones de autoridad entre unidades, niveles y cargos.

## **BASES LEGALES**

### **Constitución De La República Bolivariana De Venezuela, 1999**

#### **Capítulo V. De los Derechos Sociales y de las Familias.**

##### **Artículo 87.**

Este artículo explica que en toda empresa constructora, la mano de obra es indispensable en todos los procesos productivos, por tal motivo deben existir regulaciones legales que les garanticen a todos su ocupación laboral, bajo circunstancias dignas y poder así disfrutar de ese derecho al trabajo que el estado venezolano a través de la legislación correspondiente garantiza sin afectar su derecho y en consecuencia la parte patronal, debe cumplir bien y fielmente sus deberes como tal.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **Ley Orgánica De Trabajo. De Los Trabajadores Y Trabajadoras Con Exposición De Motivos. Mayo 2012.**

#### **TITULO I. NORMAS Y PRINCIPIOS CONSTITUCIONALES.**

##### **Capítulo III. Del Derecho al Trabajo y del Deber de Trabajar.**

##### **Derecho al trabajo y deber de trabajar.**

##### **Artículo 26.**

Por el tipo de actividades que a diario llevan a cabo las empresas constructoras, se requiere de un personal adecuado en las distintas áreas o departamentos y es así como se contrata personal obrero calificado, profesionales universitarios, personal técnico, entre otros y en atención a ello

tiene derecho a obtener una ocupación debidamente remunerada y que le permita subsistir con cierta calidad de vida.

#### **Capítulo IV. De la Protección al Trabajador y la Trabajadora.**

##### **Trabajador o Trabajadora de Dirección.**

###### **Artículo 37.**

En toda empresa, incluyendo las empresas constructoras, existen trabajadores que asumen el rol de patronos o jefes de departamentos y es a quienes corresponde la toma de decisiones con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas de la organización, por lo que este artículo regula de manera precisa esta actividad.

#### **TÍTULO III. DE LA JUSTA DISTRIBUCIÓN DE LA RIQUEZA Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO.**

#### **Capítulo V. Condiciones Dignas de Trabajo.**

##### **Condiciones de Trabajo.**

###### **Artículo 156.**

Todo trabajo, actividad física o intelectual produce cansancio, por lo tanto los trabajadores que la llevan a cabo requieren de ambientes laborales dignos que le ofrezcan las mejores y más seguras condiciones de trabajo, es por ello que en las empresas constructoras debe existir un ambiente saludable de trabajo en todos los departamentos, tal como lo dice esta norma.

#### **TÍTULO V. DE LA FORMACIÓN COLECTIVA, INTEGRAL, CONTINUA Y PERMANENTE DE LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL PROCESO SOCIAL DE TRABAJO.**



## **Capítulo VI. De las invenciones, innovaciones y mejoras.**

### **Fuente del Conocimiento Científico, Humanístico y Tecnológico.**

#### **Artículos 320.**

En las empresas constructoras, por la ocupación laboral que en ella existe se gestionan constantes avances que conlleven a satisfacer las expectativas y necesidades de la sociedad y esto apunta a un permanente y dinámico proceso social en busca de alcanzar nuevos desarrollos

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

---

# **CAPITULO III**

---

## **MARCO METODOLÓGICO**

# CAPITULO III

## MARCO METODOLÓGICO

Antes de dar inicio a la metodología de la investigación empleada en el presente trabajo, se incluye la Operacionalización de variables. Según (Carrasco, 2009) “es un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general hasta lo más específico.”(p.226)

De lo anterior se infiere que la Operacionalización de variables que se presenta a continuación parte de la generalidad, es decir, desde el objetivo general hasta los objetivos específicos, permitiendo descomponer en el proceso la (s) variable (s) que son objeto de la investigación.

Ahora bien, las variables son características que pueden medirse, y se encuentran dentro del título de la investigación, por ejemplo en este caso la variable a medir es la estructura organizacional. Es importante mencionar que una variable es operacionalizada con la finalidad de convertir un concepto abstracto en uno empírico susceptible de ser medido a través de un instrumento.

Dentro del cuadro de Operacionalización de variables, se considera la Dimensión como el pasaje entre lo abstracto y lo empíricamente contrastable; es decir, las dimensiones serian sub variables con un nivel más cercano a la realidad y se fundamenta en las bases teóricas que sustentan la investigación.

Los indicadores permiten medir la realidad de las variables, es el aspecto más particular de la investigación, y se extraen de las dimensiones.

Por consiguiente los ítems, representan la particularidad de la investigación, determinan si en realidad hace falta la investigación, la cual debe ser aplicada a través de uno o varios instrumentos de recolección de datos.

A continuación se presenta el cuadro de Operacionalización de variables:

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### OBJETIVO GENERAL:

- Proponer una estructura organizacional para la empresa Constructora EP C.A. ubicada en el municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida, orientada a establecer los objetivos de la compañía y las funciones del personal.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems Entrevista	Ítems Hoja Observación Directa
Diagnosticar el esquema organizacional actual de la empresa constructora EP C.A.	Estructura Organizacional	Línea de Mando	Asignación de responsabilidades	1	Aplica para el objetivo.
Determinar los requerimientos funcionales y no funcionales que debe contener la estructura organizacional de la empresa constructora EP C.A.	Estructura Organizacional	Requerimientos Funcionales	Misión y Visión	2	Aplica para el objetivo
Identificar los roles y actores fundamentales que constituyen la estructura organizacional de la empresa constructora EP C.A.	Estructura Organizacional	-Roles -Actores	Relación personas, trabajo y recursos	3	Aplica para el objetivo
Diseñar la estructura organizacional de la empresa constructora EP C.A.	Estructura Organizacional	-Modelo Organizacional	-Propósito o razón de ser de la organización. - Directrices -Parámetros de acción.	1, 2, 3 y 4	Aplica para el objetivo

Fuente: La Investigadora (2018)

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo muestra los pasos que se siguieron para el desarrollo de la investigación, el cual consta de una exhaustiva revisión bibliográfica, que partió desde el planteamiento del problema, definiendo preguntas específicas e importantes de la investigación, para luego responderlas a través de un marco teórico interpretado por la investigadora con relación al contexto establecido, la recolección de datos se realizó a través del uso de la entrevista y hoja de observación directa, que arrojaron una serie de conclusiones para ser tomadas en cuenta al momento del diseño de la estructura organizacional para la empresa constructora EP C.A.

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito, se define que el método de la investigación es de carácter cualitativo.

### **Investigación Cualitativa:**

Sampieri (2014), indica que un análisis cualitativo es aquel que hace referencia al procedimiento aplicado a la información de tipo verbal, recolectada por medio de fichas, u otro tipo. Los análisis cualitativos se harán con respecto a los datos obtenidos mediante la observación directa y la entrevista. Luego de evaluar y hacer un análisis, será posible interpretar las características de los procesos y los cambios a realizar para una mejora de cada uno de los mismos.

Según (Hernandez Roberto, Fernandez Carlos, Baptista Pilar, 2010) “La investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto”.

En esta investigación se estudió al personal que hace vida dentro de la empresa constructora EP C.A, por lo que a través de ellos se pudo hacer el diagnóstico de la situación actual, saber cómo era su funcionamiento interno, cuáles eran sus problemas y las posibles soluciones, este análisis cualitativo se logró mediante la observación directa y la entrevista.

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **Según el nivel: Investigación Descriptiva**

La investigación realizada se encuentra ubicada en el nivel Descriptivo; Acevedo (1999, p 85), señala que “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

Basado en lo anteriormente expuesto, dicha investigación va a describir y analizar todos los procesos que se llevan a cabo dentro la empresa constructora EP C.A.

### **Según el diseño: Investigación de campo**

Sampieri (2014), señala que la investigación de campo es aquella que se aplica extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección (como entrevistas o encuestas) con el fin de dar respuesta a alguna situación o problema planteado previamente.

De esto se infiere, que la presente investigación es de campo, por lo que se extrae la realidad operacional de la empresa constructora EP C.A a través del uso de instrumentos de recolección de datos, en este caso particular, la entrevista y la hoja de observación directa.

El mencionado autor (Sampieri, 2014) plantea que el diseño de la investigación hace referencia a un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento del problema, en este caso particular el diseño de la investigación se plantea 5 fases de la siguiente forma:

*Fase 1. Revisión Documental.*

En esta fase se llevó a cabo una investigación documental de las herramientas necesarias para el diseño de la estructura organizacional de una compañía constructora, que permitieron el alcance de los objetivos planteados. Las herramientas investigadas son de diferente índole, como las características de las diferentes estructuras organizacionales prediseñadas, así como ventajas y desventajas de cada una de estas; Asimismo se analizaron los factores que se deben tener en cuenta para el diseño de una nueva estructura de organización, y se estudió a profundidad la metodología planteada por Henry Mintzberg, la cual permite diseñar una estructura organizacional funcional para un empresa en específico, según sus requerimientos y necesidades propias.

Esta investigación se realizó con la finalidad de obtener una visión general de los parámetros que debían tomarse en cuenta para llevar a cabo el diseño de la estructura organizacional de la empresa constructora EP C.A.

*Fase 2. Diagnóstico del esquema organizacional actual de la empresa Constructora EP C.A.*

En esta fase a través del uso del instrumento de recolección de datos denominado hoja de observación directa, se buscaba recopilar información sobre las actividades y procesos que se desarrollan dentro de la empresa Constructora EP C.A, así como también establecer la jerarquía, objetivos, misión, visión y filosofía empresarial existente, con la finalidad de entender la lógica del proceso y poder establecer cuáles eran las modificaciones e intervenciones más apropiadas para obtener el máximo beneficio del sistema organizacional.

*Fase 3. Identificar los roles y actores fundamentales que constituyen la estructura organizacional de una empresa constructora.*

En esta fase se buscaba identificar el funcionamiento de los procesos involucrados en la realización de proyectos de construcción, a fin de obtener la información necesaria para la ejecución de los procesos y los eventos que inician/finalizan las actividades de los mismos; para ello se utilizó la aplicación de una entrevista al personal que labora en la constructora EP C.A

*Fase 4. Determinar los requerimientos funcionales y no funcionales que debe contener la estructura organizacional de una empresa constructora, particularmente Constructora EP C.A*

Esta fase buscaba consolidar los requerimientos básicos de una estructura organizacional ajustada a la empresa constructora, usando como base las fases anteriores que permiten establecer el orden lógico del proceso de desarrollo de proyectos de construcción, con ello es posible establecer



los roles fundamentales de la empresa y los actores necesarios para desarrollar cada uno de esos roles.

#### *Fase 5. Diseño de la estructura organizacional para la empresa Constructora EP C.A*

Finalmente, apoyados en los requerimientos obtenidos y usando los fundamentos de diseño basado en la metodología de Henry Mintzberg para el diseño de estructuras organizacionales de tipo funcional, se procedió a diseñar el modelo organizacional para la empresa constructora EP C.A.

#### **Según el propósito: Proyecto Factible**

El presente trabajo está enmarcado en la modalidad de proyecto Factible, que según Acevedo (1999) consiste en la elaboración de una propuesta para satisfacer una necesidad específica, además de cumplir con una etapa de análisis, donde se determinan los factores relacionados con los principios de la teoría que han de aplicarse en el desarrollo de la investigación.

Así mismo, Sampieri (2014) indica que un proyecto factible es una propuesta operativa que está ideada para la solución de un problema específico y que se sustenta en una investigación para probar su pertinencia y viabilidad. Este tipo de proyecto hace uso de la investigación para proponer modelos de operación que sirvan para la resolución de determinados problemas de investigación.

De lo anterior se infiere que la presente investigación es de proyecto factible, puesto que plantea la elaboración de una propuesta de modelo de

estructura organizacional para la empresa constructora EP C.A, con la finalidad de darle solución a los problemas de funcionamiento interno que padece, apoyados en la metodología propuesta por Henry Mintzberg.

La misma se desarrolla con la finalidad de tener políticas y directrices claras que vayan detrás de la consecución de objetivos y metas alcanzables, siendo esta propuesta un trabajo factible de ejecutar.

## **TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Sampieri (2014) señala que las muestras no probabilísticas, suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitraria. Aun así se utilizan en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población.

En esta investigación la muestra fue seleccionada de forma arbitraria a juicio de la investigadora, con el fin de recabar la información lo más real posible de cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa constructora EP C.A.

En esta investigación la muestra está representada, por los trabajadores que ocupan cargos directivos – administrativos dentro de la empresa Constructora EP C.A, debido a que son estos los que tienen mayor experticia y responsabilidad en cada uno de los departamentos que conforman actualmente la compañía, tal como lo indica Sampieri (2014) “la muestra de expertos es frecuentes en estudios cualitativos debido a que ayudan a generar hipótesis más precisas y útiles cuando los objetivos de estudio así lo requieren”. (p.227).

Por otra parte, la técnica según Arias (2006), “es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67). El citado autor considera que es una “técnica que pretende obtener información que

suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72).

En relación al instrumento aplicado en la presente investigación, Arias (2006), define a la entrevista como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p. 74). Las preguntas serán referentes a la experiencia del encuestado con la estructura organizacional de la empresa EP C.A. contentivo de cuatro preguntas abiertas.

Además de la técnica e instrumento antes descrito, la investigación también se apoyó en la técnica de observación y el instrumento aplicado fue la hoja de observación directa, este instrumento fue utilizado por la investigadora con el propósito de obtener datos de fuentes primarias sobre las actividades que se llevan a cabo dentro del proceso de desarrollo de proyectos de construcción.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA**

La entrevista aplicada al personal de la empresa constructora EP C.A, fue orientada en primer lugar a recabar información sobre el grado de cultura organizacional que posee cada uno de los colaboradores de la compañía, específicamente misión, visión y objetivos generales de la empresa, tomando en cuenta que el personal escogido para la aplicación de este instrumento representa el nivel ejecutivo de la empresa. En segundo lugar evaluar si la dirección de las decisiones está acoplada con los objetivos corporativos y por ende las líneas de mando también.

Es importante mencionar que la entrevista fue realizada en aras de conocer la organización desde su personal, de tal forma que sea el nivel ejecutivo de la compañía quien se encargue de dibujar las formas de

interrelación actual y la persecución de objetivos específicos que estén orientados a la obtención de las metas de la organización.

Es posible aseverar que el grado de cultura organizacional en los colaboradores de una empresa puede demostrar el nivel de ejecución de un sistema organizacional, es decir si cada uno de los actores del organigrama conoce perfectamente que roles debe desempeñar, conoce las líneas de mando, respeta las decisiones y está claro que cada una de ellas debe estar acoplada con el logro de los objetivos corporativos, existe un sistema organizacional dentro de esa compañía.

Las respuestas a las interrogantes planteadas al personal de la Constructora EP C.A, se pueden englobar de la siguiente manera:

### **1. ¿Conoce el Organigrama empresarial de la constructora EP C.A?**

A esta interrogante los colaboradores de forma unánime respondieron que la empresa no posee un organigrama definido, sin embargo existe división del trabajo en departamentos y las decisiones son tomadas directamente por la presidencia de la empresa, por lo que se puede inferir que existe una línea de mando directa desde la presidencia; sin embargo, no existen jefes o responsables de los departamentos.

### **2. ¿Conoce la misión y visión de la compañía Constructora EP C.A?**

Los 5 participantes interrogados, coincidieron en la respuesta a esta interrogante tan importante, al declarar que no tenían conocimiento sobre la misión y visión de la compañía. Sin embargo, con respecto a los objetivos y metas exponen que la empresa tiene un objetivo único y es “Establecerse como la mejor opción para desarrollar proyectos de índole constructivo en la ciudad de Mérida”.

Lo antes expuesto demuestra que a pesar de que la compañía tiene 5 años de fundada, no ha realizado un crecimiento en su organización, sin

embargo, si ha aumentado el número de solicitudes que desencadenan el proceso de desarrollo de proyectos de construcción; es decir, existe más trabajo para la misma organización que se creó hace 5 años atrás, creando un desgaste significativo en el personal.

### **3. ¿Puede describir como está conformado el departamento al que pertenece y cuáles son las funciones?**

Ante ésta interrogante es importante resaltar que los 5 colaboradores escogidos de forma intencional por la investigadora, tienen adjudicadas actividades distintas dentro de la organización y pertenecen a diferentes departamentos, por lo que la visión de cada uno de los trabajadores involucrados en la investigación se analizó de forma individual; de esto se pudieron identificar 4 departamentos claramente diferenciados:

#### **Departamento 1: Sala Técnica (descrito por 2 colaboradores)**

Este departamento posee un equipo multidisciplinario conformado por un total de 11 profesionales, entre los cuales se identifican cuatro(4) arquitectos, dos(2) Ingenieros Civiles, tres(3) Técnico Superior en Construcción Civil, un(1) Ingeniero Electricista y un(1) Ingeniero Mecánico.

Se divide en 2 secciones, una sección que se encarga del diseño; es decir, la concepción de proyectos, elaboración de planimetrías, cómputos métricos, presupuestos de obra, cronogramas de ejecución, cálculos de materiales, equipos y mano de obra necesaria para la puesta en marcha de cualquier proyecto que decida llevarse a cabo dentro de la empresa constructora, y la segunda sección se encarga del trabajo de campo, cumpliendo con cada una de las actividades y partidas programadas; es aquí donde interactúan los profesionales responsables del proyecto con el personal obrero, para ejecutar todas las actividades concebidas dentro del presupuesto de obra acorde al cronograma de ejecución establecido,

asegurando los estándares de calidad, manteniendo las normas de seguridad y administrando los equipos y materiales.

Es importante destacar que dentro de este departamento, no existe un líder o jefe del mismo, las órdenes son emitidas directamente desde la presidencia de la empresa; no obstante, la interrelación de los colaboradores es buena y permite que sean ellos mismos los que realicen la división del trabajo.

Es menester indicar que el personal obrero no forma parte de la compañía, debido a que el contrato colectivo de la construcción cada vez es más desfavorable para el constructor, se decidió trabajar con cuadrillas de obreros organizadas que prestan servicios específicos a la empresa pero no forman parte de ella.

### **Departamento 2: Administración (descrito por 1 colaborador)**

El departamento de administración está compuesto por 6 trabajadores entre los que se destacan un (1) administrador, un (1) contador, dos (2) asistentes, un (1) analista de compras y un (1) mensajero.

Se encarga de manejar toda la parte financiera y contable de la empresa, es decir, manejo de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, pagos de aranceles y tributos, nóminas, compras y pago de proveedores.

Adicionalmente este departamento realiza el trabajo de recursos humanos, encargándose de captación y contratación de nuevo personal fijo dentro de la empresa en caso de ser necesario, contratación de las cuadrillas de obreros para los diferentes proyectos, mantenimiento de los compromisos de ley del personal fijo, dotaciones de implementos de seguridad.

Al igual que la Sala Técnica, el departamento administrativo recibe órdenes directas de la presidencia de la empresa, y no existe un jefe responsable del mismo, sin embargo, el administrador y contador se encargan de realizar la división del trabajo para que la unidad funcione.

### **Departamento 3: Promoción y Ventas (Descrito por 1 colaborador)**

Compuesto por 2 colaboradores se encuentra el departamento de promoción y ventas, el cual se constituye como el primer contacto del cliente con la compañía, y está encargada de realizar constantes estudios de mercado, análisis de métodos promocionales y evaluación de incentivos promocionales que permitan obtener una visión de las necesidades del mercado en materia de construcción, a fin de lograr impulsar y comercializar los proyectos de la forma más idónea.

Esta unidad se encuentra en constante comunicación con los departamentos de administración y sala técnica, debido a que la información que le proporciona cada uno de ellos es de vital para la venta de los proyectos, sin embargo depende directamente de la presidencia al igual que las otras unidades de la organización y la división del trabajo la realizan directamente los trabajadores.

### **Departamento 4: Legal (Descrito por 1 colaborador)**

Compuesto por 2 colaboradores tiene como finalidad atender los asuntos legales que surjan respecto a las actividades de la organización, a sus normas internas, y a su relación con otras organizaciones o personas.

Adicional a los 4 departamentos antes descritos por los colaboradores de esta empresa, el nivel gerencial no está constituido por una junta directiva en donde los accionistas se reúnen para tomar decisiones y emitir directrices de acción; simplemente son los propietarios de la empresa quien toma las decisiones y emana las pautas a seguir y las acciones a emprender en cada uno de los departamentos.

#### **4. ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores?**

La respuesta a esta interrogante está dividida, debido a que 3 de los trabajadores aseguran que la mayoría de la comunicación es de tipo informal

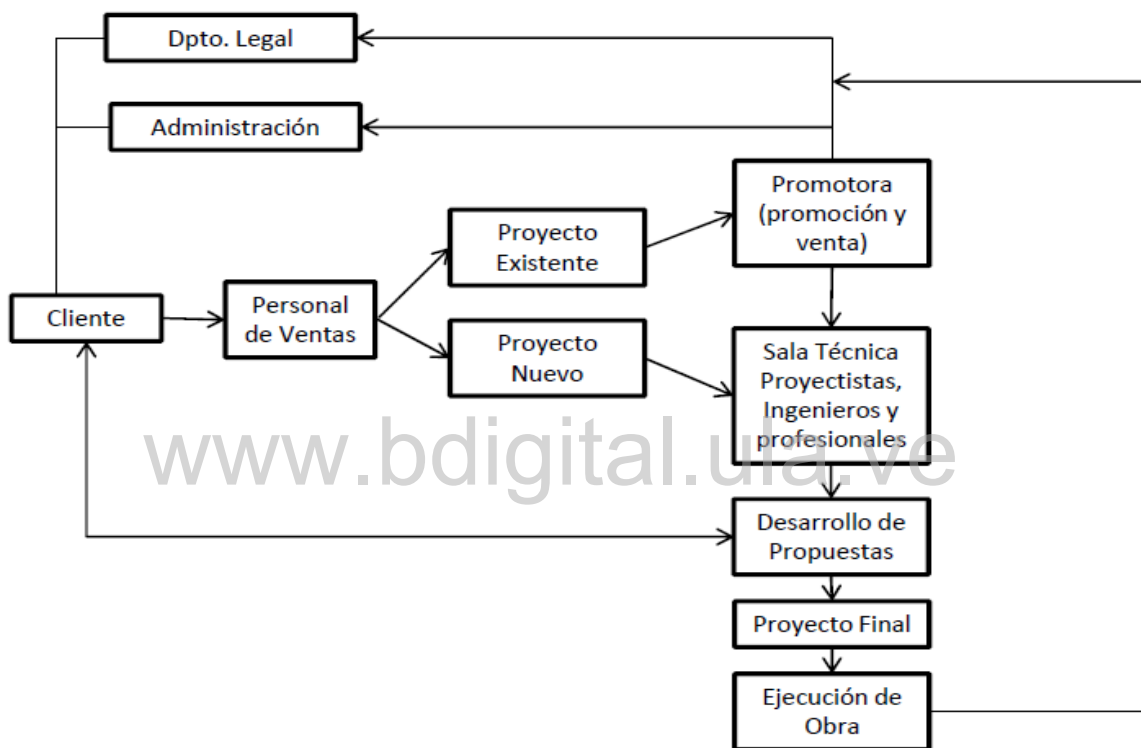
y no existe ningún parámetro comunicacional para la solicitud de servicios entre departamentos o entre trabajadores del mismo departamento; sin embargo 2 trabajadores aseveran que la comunicación es formal y que se realiza a través de correos electrónicos que dejan constancia tanto de los servicios requeridos como de los servicios prestados entre colaboradores de una misma unidad organizacional o entre las unidades; no obstante, aclaran que efectivamente no existe ningún manual de procedimientos que establezca este convenio comunicacional dentro de la organización.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



## ANÁLISIS DE HOJA DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Con el instrumento de observación directa se logró diagnosticar el proceso de desarrollo de actividades que actualmente maneja la empresa, del cual fue posible esquematizar el proceso.



**Gráfico 4.** Esquema del Proceso de Desarrollo de actividades de la empresa Constructora EP C.A  
Fuente: La investigadora (2018)

El gráfico 4, describe las actividades que conforman el funcionamiento actual de la empresa, se evidencia que el punto de partida de todas las actividades es el requerimiento de un cliente; inicialmente es atendido por el personal de venta, el cual evalúa las necesidades del cliente en cuanto a proyectos constructivos se refiere; es decir, si el cliente está en búsqueda de un producto terminado o que esté dentro de los proyectos a

ejecutarse por parte de la empresa constructora, entonces se procede a explicarle con detenimiento las características del mismo y los planes de financiamiento, si el cliente decide tomar esta opción se pasa directamente al departamento legal junto al departamento de administración, quienes serán los encargados de redactar la documentación respectiva y registrar las formas de pago para la compra del producto terminado.

En el caso de que el cliente quiera un proyecto totalmente nuevo o diferente a los existentes, el departamento de promoción y venta se encargará de ponerlo en contacto con los arquitectos proyectistas de la organización, quienes se encargarán de tomar todas las exigencias del cliente para generar propuestas que sean del agrado del cliente y al final se generará un proyecto de Arquitectura. Una vez que se tenga el proyecto de Arquitectura, se procede a ser calculado por el equipo profesional de la sala técnica, y se obtienen el diseño y cálculo estructural, sanitario, eléctrico, mecánicos y demás instalaciones especiales que fueran necesarias. Al tener toda la planimetría definida, se procede a sacar cómputos métricos para generar las partidas que conformaran el presupuesto de obra y a su vez el cronograma de ejecución. Con toda esta información se obtiene un listado detallado de los materiales, equipos y mano de obra que se necesitan para ejecutar dicho proyecto, toda esta información es suministrada al departamento de administración puesto son ellos los encargados de buscar y coordinar la compra de los materiales (analista de compras), el alquiler o la compra de los equipos, y la contratación del personal obrero requerido para la ejecución del proyecto. Este departamento de sala técnica sigue trabajando, unos en la parte de proyectos (sección uno) y los otros en el sitio de la obra ejecutando las partidas de dicho proyecto (sección dos).

El departamento de administración en conjunto con la unidad Legal, se encarga de coordinar diversas actividades, desde la permisología de

construcción hasta la inscripción y protocolización del nuevo inmueble en los diferentes organismos públicos.

## INTERPRETACION DE LOS DATOS

Luego de haber aplicado los instrumentos de recolección de datos descritos anteriormente, y haber analizado los resultados es posible concluir varios puntos:

1. Ausencia de una cultura organizacional dentro de la empresa, es decir carencia de misión, visión y objetivos generales, que permitan a la empresa establecer una dirección de las acciones a fin de alcanzar las metas propuestas.
2. No existe un organigrama formal, a pesar de la diferenciación y división del trabajo; sin embargo, ésta no es realizada estratégicamente para obtener mejores resultados, sino más bien es el producto de una improvisación en la agrupación de actividades que tienen elementos en común.
3. La diferenciación de las actividades dio origen a 4 departamentos, sin embargo, éstos no poseen responsables que se encarguen de velar por el buen cumplimiento de las actividades o de liderar los proyectos; es decir, la división del trabajo se realiza entre los mismos trabajadores a fin de mantener armonía en el ambiente organizacional.
4. El ambiente organizacional es armónico y los colaboradores muestran pro actividad en el desarrollo de las actividades.
5. La toma de decisiones se realiza de forma unilateral, los propietarios de la compañía las imparten sin tomar en cuenta el punto de vista de los trabajadores, más importante aún las repercusiones que puede tener en el desempeño de la empresa.

6. La comunicación entre los trabajadores es netamente informal, dejando como ventaja la eliminación de la burocracia en la petición de servicios y entrega de los mismos, sin embargo este tipo de comunicación no permite documentar ni dejar respaldo de las peticiones y entregas de los servicios requeridos. No obstante parte de los colaboradores están ejecutando por cuenta propia la implementación del uso de correos electrónicos para la petición y prestación de los servicios requeridos.
7. De la descripción del proceso de desarrollo de actividades es posible inferir la existencia de 4 macro procesos bien determinados que han permitido la diferenciación de las actividades.

## **METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA EP C.A**

La presente investigación se basa en la aplicación de una metodología de diseño de estructuras organizacionales de tipo funcional propuesta por Henry Mintzberg (2003), la cual será utilizada como base para el diseño de la estructura organizacional de la empresa constructora EP C.A con el fin de establecer la dirección de las acciones de la empresa a través de la definición de la misión, visión y objetivos de la organización. También será posible establecer los requerimientos o funciones mínimas para el desarrollo del proceso constructivo que operacionalizada con las áreas más importantes de la organización generarán los departamentos necesarios para poder operar; con lo anteriormente dicho, será posible generar una propuesta de la estructura organizacional de la empresa constructora EP C.A.

## **EMPRESA CONSTRUCTORA EP C.A**

La empresa **EP, C.A**, fue constituida el 07 de Febrero del 2012 en la ciudad de Mérida estado Mérida, Municipio Libertador, Parroquia Caracciolo Parra Pérez, su dirección es avenida las Américas, Urbanización El Rosario, casa s/n. El objeto de la compañía es la elaboración de proyectos arquitectónicos, cálculos y la construcción de todo tipo de obras civiles, la promoción y financiamiento de las obras construidas y toda otra actividad lícita que sea conexas a su fin.

La empresa cuenta actualmente con 24 trabajadores fijos en los 4 departamentos que tienen, es considerada según la clasificación de (Lloret, 2001) como una pequeña empresa que proyecta y construye.

### **JUSTIFICACIÓN**

El emprendimiento de nuevos negocios en los últimos años ha crecido de forma exponencial, sin embargo también lo ha hecho la mortalidad empresarial temprana, y uno de los principales factores es la desorganización y falta de dirección en la empresas; debido a que los emprendedores solo se preocupan por posicionar productos en el mercado pero en la mayoría de los casos no prestan atención a la organización de la empresa.

La implementación de una metodología de desarrollo de estructura organizacional para la empresa constructora busca optimizar el desarrollo de

las actividades y otorgar una dirección para el crecimiento basado en metas claras y objetivos alcanzables.

## **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **Objetivo General**

Proporcionar un diseño de estructura organizacional para la empresa Constructora EP C.A, ubicada en el municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida.

### **Objetivos Específicos**

- Definir los objetivos de la organización a través de la misión y visión de la compañía.
- Establecer las áreas y funciones esenciales de la organización.
- Definir cargos y jerarquía de los mismos

Esbozar la estructura organizacional de la empresa constructora EP C.A

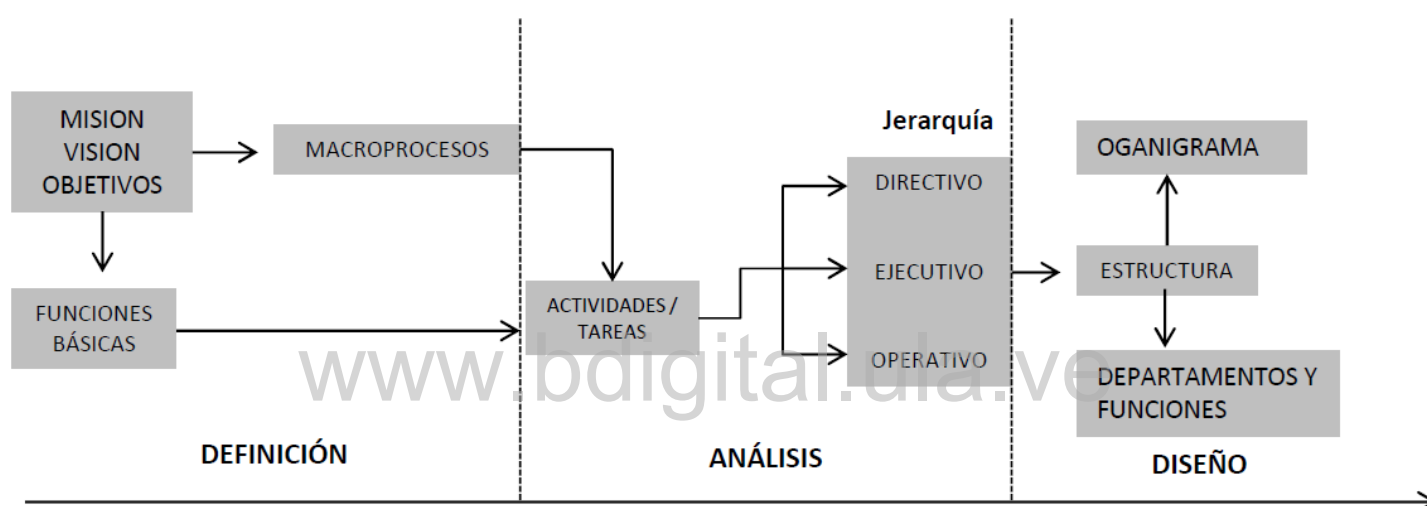
## **APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA**

La metodología propuesta en el presente trabajo se fundamenta en el diseño de organizaciones de tipo funcional y se compone de tres etapas: definición, análisis y diseño.

**Definición:** examina la descripción de las características de la empresa constructora EP C.A, plantea los objetivos misionales y visionales, la división de las funciones básicas y establece la identificación de los macroprocesos esenciales de la empresa.

**Análisis:** integra los principios establecidos en la primera etapa, aquí se identifican las actividades y tareas para su posterior clasificación por niveles jerárquicos según su naturaleza y complejidad. Los niveles jerárquicos son directivos, ejecutivos y operativos.

**Diseño:** se establecen los departamentos con sus respectivos cargos y funciones requeridos por la empresa constructora EP C.A



**Gráfico 5.** Esquema de la metodología para el desarrollo de una estructura organizacional funcional.  
Fuente: Mintzberg (2003)

## FASE I. ETAPA DE DEFINICIÓN

### 1. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

#### 1.1 MISIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA EP C.A

Según la metodología la definición de la misión está determinada por los siguientes aspectos:

✓ **¿Qué es la organización?**

Es una empresa constructora destinada a desarrollar, ejecutar y promocionar proyectos de obras civiles.

✓ **¿Qué busca?**

Comprometidos con la sociedad su propósito fundamental es satisfacer las necesidades de obras civiles, promoviendo bienes inmuebles y servicios con los mejores estándares de calidad.

✓ **¿Por qué lo hace?**

Principalmente en búsqueda del beneficio de los inversionistas, colaboradores, proveedores y sociedad en general enmarcados en los valores del trabajo en equipo, mejora continua de los procesos, calidad en el desempeño e innovación.

✓ **¿Para quién lo hace?**

El objetivo es marcar una pauta dentro del mercado inmobiliario regional y nacional definida como su zona de influencia.

De lo anteriormente expuesto es posible concluir que la Misión de la empresa constructora EP C.A sería:

## **1.2 VISIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA EP C.A**

De la misma forma para poder encontrar la visión de la empresa es necesario responder algunas interrogantes, como lo son:

✓ **¿Qué se quiere?**

Desarrollar proyectos de ingeniería civil e inversiones de infraestructura.

✓ **¿Qué se espera?**

Ser la empresa constructora de mejor desempeño en el mercado inmobiliario regional y nacional.



✓ **¿Qué es posible hacer?**

Estandarizar los patrones de calidad y desempeño en los proyectos de construcción.

La síntesis de las interrogantes antes expuestas permite configurar la visión de la empresa:

### **1.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA EP C.A**

Los objetivos de la empresa se derivan de la misión y visión de la compañía ya que estos representan el punto de partida de las directrices organizacionales; estos deberán representar de forma más específica el método a través del cual se lograrán las metas de la organización.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **2. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS ADMINISTRATIVAS ESENCIALES EN LA ORGANIZACIÓN.**

En esta sección se describen las áreas netamente esenciales para la normal operación de la organización, las cuales según Mintzberg: son Producción, Gerencia, Talento Humano, Mercados y Finanzas.

Aplicados a la empresa constructora EP C.A el objetivo de cada una de estas áreas sería:

✓ **Producción**

Objetivo: Desarrollar proyectos de construcción de acuerdo a los requerimientos de los clientes ajustados a las variables urbanas y ambientales vigentes.

✓ **Gerencia**

Objetivo: Gestionar y liderar las directrices que componen el proceso de desarrollo de proyectos de construcción y todo lo concerniente a la organización.

✓ **Talento Humano**

Objetivo: Planificar, gestionar y evaluar el desarrollo de los trabajadores de acuerdo a las necesidades e intereses tanto personales como corporativos.

✓ **Mercados**

Objetivos: Gestionar las relaciones con el cliente y los proveedores; asegurando el continuo suministro de materias primas y la venta exitosa de los bienes inmuebles generados por la organización.

✓ **Finanzas**

Objetivo: Optimizar la utilización de los recursos financieros y económicos de la empresa a través de la gestión, el control, registro de operaciones.

### 3. DEFINICION DE LOS MACROPROCESOS BASICOS

✓ **Macroproceso de Producción:** Involucra las actividades realizadas por la empresa EP C.A para el desarrollo y ejecución de proyectos de construcción.

✓ **Macroproceso de Apoyo logístico:** Tiene a su cargo la provisión de insumos para el desarrollo de los proyectos de construcción, desde los requerimientos básicos de dotación en área de oficina hasta los que se necesiten en el sitio de la obra.

✓ **Macroproceso de Dirección:** Se encarga de la administración de la empresa constructora EP C.A, coordina los procesos y la adjudicación de recursos. Lleva a cabo la misión de la empresa.

- ✓ **Macroproceso de Adaptación:** Está dirigido hacia las políticas del entorno de la constructora, es decir; toma en cuenta el análisis y las posibles variaciones del medio haciendo que la compañía sea más flexible y pueda dar respuestas certeras ante estos imprevistos.
- ✓ **Macroproceso de Gestión Operacional:** Desarrolla las funciones orientadas a mantener la actividad constructiva en un estatus normal, según lo establecido en el marco de planeación estructurado.

## **FASE II. ETAPA DE ANÁLISIS**

### **1. DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES QUE LOS MACROPROCESOS DEBEN CUMPLIR EN CADA ÁREA.**

Para poder identificar las actividades más relevantes de esta compañía es necesario cotejar cada una de las áreas esenciales, con los macroprocesos más importantes de cualquier organización; como lo son la Producción, Dirección, Gestión Operacional, Apoyo Logístico y Adaptación, a fin de poder obtener una visión de la organización enfocada en las funciones básicas y su desempeño en los procesos básicos de la empresa.

### **2. AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES SEGÚN SU NATURALEZA Y COMPLEJIDAD.**

Una vez determinadas las actividades esenciales de la empresa constructora EP C.A en el paso anterior, se procede a jerarquizar cada una de ellas dentro de los 3 niveles de la organización. Todo ello depende de la

complejidad y capacidades técnicas o gerenciales necesarias para su ejecución. Se consideran básicamente los sucesivos:

- ✓ **Nivel Directivo**
- ✓ **Nivel Ejecutivo**
- ✓ **Nivel Operativo.**

### **FASE III. ETAPA DE DISEÑO**

#### **1. DISEÑAR DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA EP C.A**

Una vez determinadas y jerarquizadas las actividades más esenciales es posible establecer cada uno de los departamentos que se necesitan dentro de la empresa constructora EP C.A, en esta fase se diseñan los perfiles y cargos que debe tener la organización.

Se deberá diseñar el organigrama de la empresa constructora EP C.A donde se describan la estructura y modelo de trabajo, los modelos de dependencia y la relación entre éstos. La descripción de los puestos y unidades de la empresa (departamentos) contribuyen a facilitar el conocimiento de los fines y objetivos de la empresa.

## Resumen de la Propuesta Metodológica

Etapa	Eventos	Tareas	Salidas
<b>Definición</b>	Concepcion de Mision Organizacional	Análisis Misional y Visional	Mision / vision / Objetivos de EP C.A
	Establecimiento de areas esenciales	Definición de areas y departamentos	Producción, Gerencia, Talento Humano, Mercados y Finanzas
	Determinación de macroprocesos basicos	Identificacion y analisis de macroprocesos	Produccion, Apoyo logistico, Direccion, Gestión operacional y Adaptación
<b>Análisis</b>	Actividades de cada macroproceso por división	Análisis matricial ( de interacciones)	Responsabilidades, actividades y tareas.
	Agrupación de actividades y tareas según su naturaleza y complejidad.	Clasificación según nivel jerárquico.	Directivo, Ejecutivo y Operativo.
<b>Diseño</b>	Creación de departamentos y cargos.	Análisis de requerimientos funcionales	Departamentos necesraios por nivel de jerarquia y división.
	Diseño de Estructura	Creación de Estructura Definitiva.	Elaboracion de Organigrama y divulgación de resultados.

**Gráfico 6.** Resumen de la Propuesta Metodológica para el diseño de la estructura organizacional de la empresa constructora EP C.A.

Fuente: La Investigadora (2018)

---

# **CAPITULO IV**

---

www.bdigital.clave **RESULTADOS**

# CAPÍTULO IV

## RESULTADOS

### DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA EP C.A

#### 1.- MISIÓN

EP C.A es una empresa constructora cuyo propósito fundamental es satisfacer las necesidades de obras civiles, con el objetivo de marcar una pauta dentro del mercado inmobiliario regional y nacional a fin de beneficiar a los inversionistas, colaboradores, proveedores y sociedad en general.

#### 2.-VISIÓN

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Ser la empresa constructora de mejor desempeño en el mercado inmobiliario a través de la estandarización de los patrones de calidad y desempeño en el desarrollo de proyectos de ingeniería civil e infraestructura.

#### 3.-OBJETIVOS

1. Estandarizar los procesos de desarrollo de proyectos de obras civiles generando patrones de calidad y desempeño.
2. Generar estrategias que permitan el desarrollo del mercado inmobiliario regional y nacional.
3. Formar personal orientado al compromiso con la calidad del trabajo.

#### **4.- ACTIVIDADES QUE LOS MACROPROCESOS DEBEN CUMPLIR EN CADA ÁREA:**

En los cuadros siguientes se establecen las actividades esenciales de la empresa constructora EP C.A, operacionalizando las relaciones entre macroprocesos y áreas esenciales de la organización

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



Macroproceso	Funciones Básicas				
	Produccion	Gerencia	Talento Humano	Mercado	Finanzas
<b>Producción</b>	Recibir los Requerimientos del cliente	Crear directrices que pauten los terminos del proceso de desarrollo de proyectos de construccion	Captacion de mano de obra calificada para la ejecucion de las diferentes actividades en la construccion de una obra	Generar estrategias de mercado que permitan la promocion y venta de los productos de la empresa.	Presupuestar ingresos y costos totales de la empresa
	Verificación de variables urbanas, ambientales y económicas	Crear estrategias para optimizar el desarrollo de los proyectos de construccion	Realizar entrevistas, pruebas psicotécnicas, técnicas o dinámicas de grupos.	Generar y ejecutar estrategias que permitan el crecimiento y fortalecimiento de la cartera de clientes	Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.
	Elaboración de la propuesta de diseño	Diseñar estrategias que permitan la mejora continua de los procesos constructivos	Determinación del Perfil Profesional de los cargos.	Realizar estudios de mercado que permitan verificar la necesidades del mercado en materia inmobiliaria	Ejecutar y controlar las estrategias financieras de la empresa.
	Elaboración de Proyecto de construcción (Arquitectura, diseño y cálculo estructural, eléctrico, sanitario, mecánico y especial).	Optimizar el uso de los recursos financieros	Capacitar al personal fijo de la empresa en las nuevas tecnologías de la construccion en aras de promover la mejora continua de los procesos productivos	Generar alianzas estrategicas con proveedores y empresas de transporte que permitan la ejecucion de proyectos mas competitivos dentro del mercado inmobiliario	Velar por el buen cumplimiento en el cronograma de ejecucion en el presupuesto a fin de evitar gastos innecesarios y alza de costos.
	Elaboración de Presupuesto de Obra	Llevar a cabo los contratos de las operaciones propias de la empresa	Determinar políticas de retribuciones.		
	Elaboración de Cronograma de Ejecución		Instaurar sistemas de gestion de desempeño		
	Ejecución de la Obra				

**Cuadro 1. Operacionalización de Actividades Básicas (Producción)**

Macroproceso	Funciones Básicas				
	Produccion	Gerencia	Talento Humano	Mercado	Finanzas
Direccion	Ejecutar las directrices que rigen el proceso de desarrollo de proyectos de construccion	Determinar la direccion General de la empresa en corto, mediano y largo plazo	Desarrollar la estructura administrativa	Definir estrategias que permitan el alcance de los objetivos de la empresa a corto y mediano plazo	Evaluar y aprobar los estados financieros de le empresa al cierre de cada ejercicio fiscal
	Velar por el cumplimiento de las estrategias planteadas para optimizar el proceso de desarrollo de proyectos de construccion	Diseñar las estrategias de desarrollo organizacional	Diseñar e implementar los niveles de remuneracion de la organización.	Definir parametros de accion para el desarrollo del mercado inmobiliario y la generacion de nueva cartera de clientes	Optimizar el uso de los recursos financieros de la empresa, asegurandose de la correcta distribucion de los mismos.
	Ejecutar las estrategias de mejora continua en los procesos constructivos.	Diseñar normas y procedimientos que rigen el buen funcionamiento de la empresa en todos sus departamentos.	Definir las politicas y normas de seguridad	Definir parametros para el desarrollo de promociones de productos	Autorizar la compra o venta de los bienes inmuebles de la empresa
	Establecer normas y procedimientos que permitan garantizar el funcionamiento eficiente y seguro de las maquinarias y equipos.	Desarrollar politicas internas que generen una mística de trabajo basada en los valores de la empresa.	Determinar los recursos necesarios para la dotacion de insumos, materiales y equipos del personal	Definir parametros para la comercializacion de los productos de la empresa	analizar, definir y dirigir las inversiones de la compañía
	Establecer normas y procedimientos que permitan garantizar la calidad de los productos construidos.				

Cuadro 2. Operacionalización de Actividades Básicas (Dirección)

Macroproceso	Funciones Básicas				
	Produccion	Gerencia	Talento Humano	Mercado	Finanzas
<b>Gestion Operacional</b>	Coordinar las actividades de transporte,almacenamiento y uso de insumos, materiales y equipos.	Diseñar Herramientas de gestion y control empresarial	Control del reglamento de seguridad laboral	Aplicación de politicas que permitan la ampliacion de la cartera de clientes	Controlar de forma permanenete el patrimonio de la empresa a traves de la auditoria constante de estados financieros
	Controlar la calidad de los materiales que ingresan a los almacenes.	Cumplir y hacer cumplir los estatutos y politicas de la empresa	Velar por el cumplimiento de las responsabilidades de cada uno de los cargos.	Ejecutar las politicas para el desarrollo de promociones y ventas de productos	Controlar las tareas de contabilidad,tesoreria interna y analisis financiero de la empresa
	Fomentar la documentacion del proceso en cada una de las actividades realizadas		Definir sanciones para el no cumplimiento de los estatutos y politicas de la empresa	Evaluar constantemente las relaciones con proveedores a fin de mantener las alianzas estrategicas	Control del uso de los presupuestos, asegurando que los fondos sean usados para el fin presupuestado.
	Identificar y resolver problemas dentro del proceso constructivo.			Mantener constantemente las bases de datos tanto de proveedores como de clientes	

Cuadro 3. Operacionalización de Actividades Básicas (Gestión Operacional)

Macroproceso	Funciones Básicas				
	Produccion	Gerencia	Talento Humano	Mercado	Finanzas
Apoyo Logístico	Mantener el continuo flujo de materiales e insumos que requiere cada uno de los proyectos de construcción.	Información oportuna sobre los resultados, servicios y actividades de la empresa	Proveer servicios de gestión de personal	Actualización constante de las necesidades del mercado en materia inmobiliaria	Realizar transacciones bancarias
	Establecer mecanismos de transporte de personal y equipos a las diferentes locaciones donde se este llevando a cabo el proceso constructivo	Diseñar reformas a las políticas diseñadas a fin de mantener el proceso de mejora continua en todas las actividades de la empresa	Recabar información sobre los requerimientos del personal	Exportar la imagen de la empresa	Mantener en orden los libros diarios de operación
	Mantener control de los inventarios de materiales y equipos a fin de poder realizar planificación sobre los mismos	Ejecutar el plan de desarrollo de actividades de la empresa	Ejecutar políticas para el otorgamiento de periodos vacacionales y licencias o permisos que requiera el personal	Establecer relaciones con los proveedores	Buscar financiamientos con entidades bancarias
			Ejecutar planes de capacitación y actualización del personal fijo de la empresa	Atención telefónica y personal de los clientes	Realizar pagos a proveedores
					Realizar pagos al personal fijo y temporal basado en el sistema de remuneración de la empresa en el lapso de tiempo fijado

Cuadro 4. Operacionalización de Actividades Básicas (Apoyo Logístico)

Macroproceso	Funciones Básicas				
	Produccion	Gerencia	Talento Humano	Mercado	Finanzas
Adaptacion	Analizar, investigar y evaluar mejoras en los productos de la empresa. ( acabados,diseño de interiores,etc)	Establecer contactos con otros organismos del sector constructor	Identificar necesidades de captacion de personal que se ajusten a los perfiles de la empresa	Identificar tendencias de mercado en cuanto a las necesidades del cliente	Investigar nuevas políticas monetarias, fiscales y de crédito.
	Diseñar o reajustar la maquinaria, piezas o herramientas necesarias para adaptarse a las necesidades de producción y a las tendencias del mercado.	Identificar necesidades de reforma en las políticas de gestion empresarial tanto internas como externas	Establecer nuevas formas de selección y reclutamiento del personal	Prever la evolución del mercado y anticipar las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias	
	Diseñar manuales de procedimientos que conlleven a la estandarización de los procesos			Hacer investigaciones comerciales de las nuevas tendencias en el mercado inmobiliario	
				Estudio de oportunidades y amenazas de los productos existentes en el mercado inmobiliario	

Cuadro 5. Operacionalización de Actividades básicas. (Adaptación)

## **5.- AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES SEGÚN SU NATURALEZA Y COMPLEJIDAD.**

En los cuadros siguientes se puede observar la distribución de actividades básicas en los 3 niveles de la organización.

- ✓ **Nivel Directivo**
- ✓ **Nivel Ejecutivo.**
- ✓ **Nivel Operativo.**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

División				
Producción	Gerencia	Talento Humano	Mercado	Finanzas
	<p>Crear directrices que pauten los términos del proceso de desarrollo de proyectos de construcción.</p> <p>Crear estrategias para optimizar el desarrollo de los proyectos de construcción.</p> <p>Diseñar estrategias que permitan la mejora continua de los procesos constructivos.</p> <p>Optimizar el uso de los recursos financieros.</p> <p>Determinar la dirección General de la empresa en corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Diseñar las estrategias de desarrollo organizacional.</p> <p>Desarrollar políticas internas que generen una mística de trabajo basada en los valores de la empresa.</p> <p>Identificar necesidades de reforma en las políticas de gestión empresarial tanto internas como externas.</p> <p>Diseñar normas y procedimientos que rijan el buen funcionamiento de la empresa en todos sus departamentos.</p>	<p>Desarrollar la estructura administrativa.</p> <p>Diseñar e implementar los niveles de remuneración de la organización.</p> <p>Definir las políticas y normas de seguridad.</p> <p>Determinación del Perfil Profesional de los cargos.</p> <p>Determinar políticas de retribuciones.</p> <p>Instaurar sistemas de gestión de desempeño.</p>	<p>Generar estrategias de mercado que permitan la promoción y venta de los productos de la empresa.</p> <p>Generar y ejecutar estrategias que permitan el crecimiento y fortalecimiento de la cartera de clientes.</p> <p>Generar alianzas estratégicas con proveedores y empresas de transporte que permitan la ejecución de proyectos más competitivos dentro del mercado inmobiliario.</p> <p>Definir parámetros de acción para el desarrollo del mercado inmobiliario y la generación de nueva cartera de clientes.</p> <p>Definir parámetros para el desarrollo de promociones de productos.</p> <p>Definir parámetros para la comercialización de los productos de la empresa.</p> <p>Identificar tendencias de mercado en cuanto a las necesidades del cliente.</p> <p>Prever la evolución del mercado y anticipar las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias.</p>	<p>Optimizar el uso de los recursos financieros de la empresa, asegurándose de la correcta distribución de los mismos.</p> <p>Analizar, definir y dirigir las inversiones de la compañía</p>

**Cuadro 6. Actividades de Nivel Directivo.**

Producción	Gerencia	Talento Humano	Mercado	Finanzas
Ejecutar las directrices que rigen el proceso de desarrollo de proyectos de construcción	Establecer contactos con otros organismos del sector constructor	Definir sanciones para el no cumplimiento de los estatutos y políticas de la empresa	Evaluar constantemente las relaciones con proveedores a fin de mantener las alianzas estratégicas	Optimizar el uso de los recursos financieros de la empresa, asegurándose de la correcta distribución de los mismos.
Velar por el cumplimiento de las estrategias planteadas para optimizar el proceso de desarrollo de proyectos de construcción	Identificar necesidades de reforma en las políticas de gestión empresarial tanto internas como externas	Proveer servicios de gestión de personal	Actualización constante de las necesidades del mercado en materia inmobiliaria	Analizar, definir y dirigir las inversiones de la compañía
Ejecutar las estrategias de mejora continua en los procesos constructivos.		Identificar necesidades de captación de personal que se ajusten a los perfiles de la empresa	Establecer relaciones con los proveedores	Ejecutar y controlar las estrategias financieras de la empresa.
Establecer normas y procedimientos que permitan garantizar el funcionamiento eficiente y seguro de las maquinarias y equipos.		Establecer nuevas formas de selección y reclutamiento del personal		Autorizar la compra o venta de los bienes inmuebles de la empresa
Establecer normas y procedimientos que permitan garantizar la calidad de los productos construidos.				Controlar las tareas de contabilidad, tesorería interna y análisis financiero de la empresa
Diseñar manuales de procedimientos que conlleven a la estandarización de los procesos				Control del uso de los presupuestos, asegurando que los fondos sean usados para el fin presupuestado.
Diseñar o reajustar la maquinaria, piezas o herramientas necesarias para adaptarse a las necesidades de producción y a las tendencias del mercado.				Velar por el buen cumplimiento en el cronograma de ejecución en el presupuesto a fin de evitar gastos innecesarios y alza de costos.
Analizar, investigar y evaluar mejoras en los productos de la empresa. (Acabados, diseño de interiores, etc.)				Evaluar y aprobar los estados financieros de la empresa al cierre de cada ejercicio fiscal
				Controlar de forma permanente el patrimonio de la empresa a través de la auditoría constante de estados financieros
				Ejecutar y controlar las estrategias financieras de la empresa.

**Cuadro 7. Actividades de Nivel Ejecutivo**



Producción	Gerencia	Talento Humano	Mercado	Finanzas
<p>Recibir los Requerimientos del cliente.</p> <p>Verificación de variables urbanas, ambientales y económicas.</p> <p>Elaboración de la propuesta de diseño.</p> <p>Elaboración de Proyecto de construcción (Arquitectura, diseño y cálculo estructural, eléctrico, sanitario, mecánico y especial).</p> <p>Elaboración de Presupuesto de Obra.</p> <p>Elaboración de Cronograma de Ejecución.</p> <p>Ejecución de la Obra.</p> <p>Analizar, investigar y evaluar mejoras en los productos de la empresa. (Acabados, diseño de interiores, etc.)</p> <p>Coordinar las actividades de transporte, almacenamiento y uso de insumos, materiales y equipos.</p> <p>Controlar la calidad de los materiales que ingresan a los almacenes.</p> <p>Fomentar la documentación del proceso en cada una de las actividades realizadas.</p> <p>Identificar y resolver problemas dentro del proceso constructivo.</p> <p>Mantener el continuo flujo de materiales e insumos que requiere cada uno de los proyectos de construcción.</p> <p>Establecer mecanismos de transporte de personal y equipos a las diferentes locaciones donde se esté llevando a cabo el proceso constructivo.</p> <p>Mantener control de los inventarios de materiales y equipos a fin de poder realizar planificación sobre los mismos.</p>	<p>Establecer contactos con otros organismos del sector constructor.</p> <p>Identificar necesidades de reforma en las políticas de gestión empresarial tanto internas como externas.</p>	<p>Captación de mano de obra calificada para la ejecución de las diferentes actividades en la construcción de una obra.</p> <p>Realizar entrevistas, pruebas psicotécnicas, técnicas o dinámicas de grupos.</p> <p>Control del reglamento de seguridad laboral.</p> <p>Velar por el cumplimiento de las responsabilidades de cada uno de los cargos.</p> <p>Recabar información sobre los requerimientos del personal.</p> <p>Ejecutar políticas para el otorgamiento de periodos vacacionales y licencias o permisos que requiera el personal</p> <p>Ejecutar planes de capacitación y actualización del personal fijo de la empresa.</p>	<p>Aplicación de políticas que permitan la ampliación de la cartera de clientes.</p> <p>Ejecutar las políticas para el desarrollo de promociones y ventas de productos.</p> <p>Mantener constantemente las bases de datos tanto de proveedores como de clientes.</p> <p>Atención telefónica y personal de los clientes.</p>	<p>Optimizar el uso de los recursos financieros de la empresa, asegurándose de la correcta distribución de los mismos.</p> <p>Analizar, definir y dirigir las inversiones de la compañía.</p> <p>Ejecutar y controlar las estrategias financieras de la empresa.</p> <p>Autorizar la compra o venta de los bienes inmuebles de la empresa.</p> <p>Controlar las tareas de contabilidad, tesorería interna y análisis financiero de la empresa.</p> <p>Control del uso de los presupuestos, asegurando que los fondos sean usados para el fin presupuestado.</p> <p>Velar por el buen cumplimiento en el cronograma de ejecución en el presupuesto a fin de evitar gastos innecesarios y alza de costos.</p> <p>Evaluar y aprobar los estados financieros de la empresa al cierre de cada ejercicio fiscal.</p> <p>Controlar de forma permanente el patrimonio de la empresa a través de la auditoría constante de estados financieros.</p> <p>Ejecutar y controlar las estrategias financieras de la empresa.</p>

**Cuadro 8. Actividades de Nivel Operativo**

## **CREACIÓN DE CARGOS Y DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA EP C.A**

Una vez determinadas y jerarquizadas las actividades más esenciales es posible diseñar los perfiles y cargos que debe tener la organización.

El cuadro 6 muestra las actividades que se encuentran en el nivel Directivo, en donde es posible identificar cuáles son las áreas de la organización que tienen más protagonismo en este nivel. Particularmente las áreas de Gerencia, Mercado, Talento Humano y finanzas tienen protagonismo en este nivel en este orden específico.

La metodología utilizada plantea que es necesario agrupar las actividades afines con el objetivo de descubrir los posibles cargos a desempeñar. En este caso particular la agrupación de actividades genera como resultado 2 posibles cargos o gerencias que se definen de la siguiente manera:

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **1. GERENCIA**

Este cargo deberá desarrollar las directrices de todas las áreas importantes de la empresa; encargándose directamente de dirigir el desarrollo proyectos y construcción, además de velar por el buen funcionamiento de la empresa en general.

Así mismo la Gerencia se encargará de analizar los resultados de las estrategias de venta y promoción y su consiguiente impacto en el patrimonio de la empresa.

Las responsabilidades específicas de este cargo son:

- Crear directrices que pauten los términos del proceso de desarrollo de proyectos de construcción.
- Crear estrategias para optimizar el desarrollo de los proyectos de construcción.

- Diseñar estrategias que permitan la mejora continua de los procesos constructivos.
- Optimizar el uso de los recursos financieros.
- Determinar la dirección General de la empresa en corto, mediano y largo plazo.
- Diseñar las estrategias de desarrollo organizacional.
- Desarrollar políticas internas que generen una mística de trabajo basada en los valores de la empresa.
- Identificar necesidades de reforma en las políticas de gestión empresarial tanto internas como externas.
- Diseñar normas y procedimientos que rijan el buen funcionamiento de la empresa en todos sus departamentos.
- Desarrollar la estructura administrativa.
- Diseñar e implementar los niveles de remuneración de la organización.
- Definir las políticas y normas de seguridad.
- Determinación del Perfil Profesional de los cargos.
- Determinar políticas de retribuciones.
- Instaurar sistemas de gestión de desempeño

## **2. SUBGERENCIA**

La subgerencia está subordinada a la Gerencia y se encarga de establecer patrones de ingreso y remuneración de personal acoplados a las necesidades de la empresa, dirigir las estrategias de mercado que permitan el desarrollo de cartera de clientes a través de la promoción adecuada de los productos de la empresa y generar estrategias financieras que optimicen el uso de los recursos económicos y financieros.

Las actividades específicas de la subgerencia son:

- Generar estrategias de mercado que permitan la promoción y venta de los productos de la empresa.

- Generar y ejecutar estrategias que permitan el crecimiento y fortalecimiento de la cartera de clientes
- Generar alianzas estratégicas con proveedores y empresas de transporte que permitan la ejecución de proyectos más competitivos dentro del mercado inmobiliario
- Definir parámetros de acción para el desarrollo del mercado inmobiliario y la generación de nueva cartera de clientes
- Definir parámetros para el desarrollo de promociones de productos
- Definir parámetros para la comercialización de los productos de la empresa
- Identificar tendencias de mercado en cuanto a las necesidades del cliente
- Prever la evolución del mercado y anticipar las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias
- Optimizar el uso de los recursos financieros de la empresa, asegurándose de la correcta distribución de los mismos.
- analizar, definir y dirigir las inversiones de la compañía.

www.bdigital.ula.ve

Lo anteriormente expuesto permite dibujar los peldaños del nivel directivo de la estructura organizacional de la empresa constructora EP C.A, dejando como resultado el siguiente esquema:

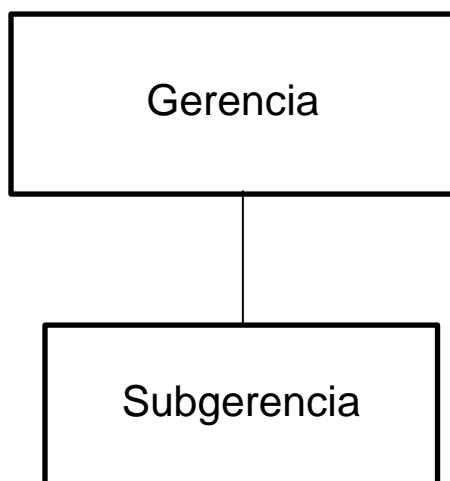


Grafico 7. Nivel Directivo de la Empresa Constructora EP C.A

El cuadro 7 ilustra las actividades más relevantes del nivel ejecutivo, en el cual es posible identificar que las áreas de producción y finanzas son las que muestran mayor protagonismo en este nivel, generando 2 cargos ejecutivos que se encargaran de transformar las directrices de la empresa emanadas por el nivel superior en órdenes y políticas ejecutables en el nivel operativo.

### **3. JEFE DE PROYECTO Y CONSTRUCCIÓN**

Esta jefatura está subordinada directamente a la gerencia y se encarga de ejecutar las estrategias que permitan optimizar el proceso de desarrollo de proyectos de construcción y su respectiva fase de edificación, enmarcadas en las mejoras continuas y enriquecidas con las nuevas tendencias de la construcción.

Las actividades propias de este cargo son:

- Ejecutar las directrices que rigen el proceso de desarrollo de proyectos de construcción
- Velar por el cumplimiento de las estrategias planteadas para optimizar el proceso de desarrollo de proyectos de construcción.
- Ejecutar las estrategias de mejora continua en los procesos constructivos.

- Establecer normas y procedimientos que permitan garantizar el funcionamiento eficiente y seguro de las maquinarias y equipos.
- Establecer normas y procedimientos que permitan garantizar la calidad de los productos construidos.
- Diseñar manuales de procedimientos que conlleven a la estandarización de los procesos.
- Diseñar o reajustar la maquinaria, piezas o herramientas necesarias para adaptarse a las necesidades de producción y a las tendencias del mercado.
- Analizar, investigar y evaluar mejoras en los productos de la empresa. (acabados, diseño de interiores, etc.).
- Establecer contactos con otros organismos del sector constructor
- Identificar necesidades de reforma en las políticas de gestión empresarial tanto internas como externas.
- Definir sanciones para el no cumplimiento de los estatutos y políticas de la empresa
- Establecer nuevas formas de selección y reclutamiento del personal

#### **4. JEFATURA DE FINANZAS**

El jefe finanzas liderara el departamento de finanzas, está subordinado a la sub gerencia y será el responsable de la ejecución de las políticas financieras de la empresa, además velara por el correcto uso de los recursos económicos en aras de preservar el patrimonio de la compañía.

Las tareas propias de este cargo son:

- Controlar de forma permanente el patrimonio de la empresa a través de la auditoria constante de estados financieros
- Evaluar y aprobar los estados financieros de le empresa al cierre de cada ejercicio fiscal
- Ejecutar y controlar las estrategias financieras de la empresa.
- Autorizar la compra o venta de los bienes inmuebles de la empresa

- Controlar las tareas de contabilidad, tesorería interna y análisis financiero de la empresa
- Control del uso de los presupuestos, asegurando que los fondos sean usados para el fin presupuestado.
- Velar por el buen cumplimiento en el cronograma de ejecución en el presupuesto a fin de evitar gastos innecesarios y alza de costos.

Lo anteriormente expuesto permite establecer el nuevo nivel ejecutivo y su dependencia con el nivel directivo de la siguiente manera:

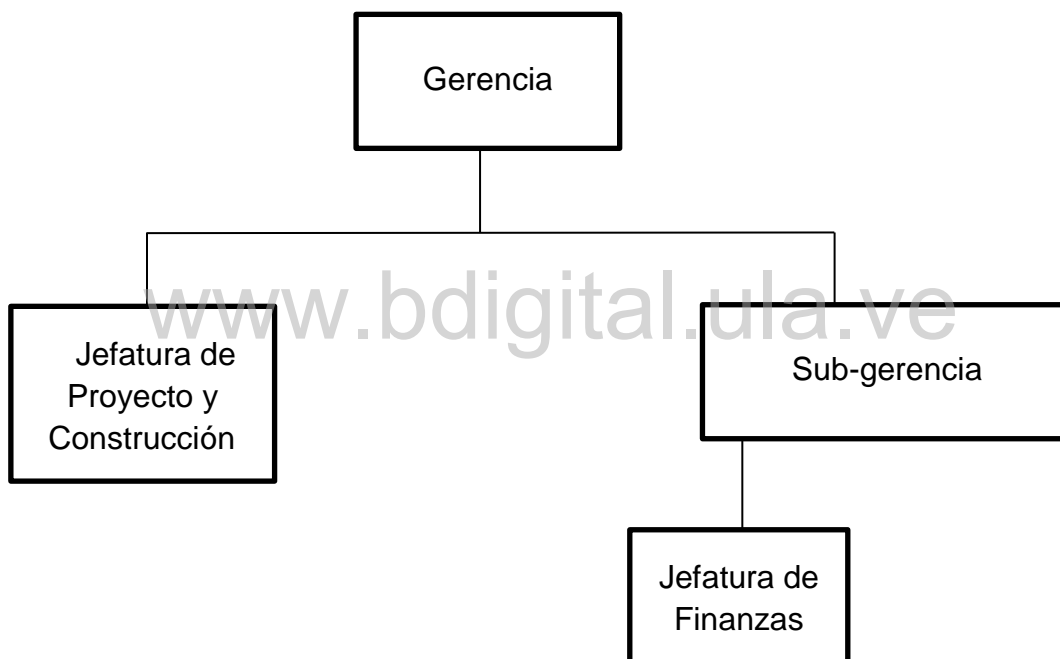


Grafico 8. Nivel Directivo y Ejecutivo de la Empresa Constructora EP C.A

El cuadro 8 muestra las actividades esenciales del nivel operativo en donde se puede observar evidentemente una gran densidad de actividades en las tareas de producción y finanzas, por lo que este nivel estará conformado de la siguiente forma:

## **5. Sala Técnica**

Departamento subordinado a la jefatura de proyecto y construcción, está encargada del desarrollo del proyecto constructivo, desde el contacto con el cliente para el establecimiento de los requerimientos hasta la proyección del cronograma de actividades para la edificación del proyecto.

Las actividades propias de este departamento son:

- Recibir los Requerimientos del cliente
- Verificación de variables urbanas, ambientales y económicas
- Elaboración de la propuesta de diseño
- Elaboración de Proyecto de construcción (Arquitectura, diseño y cálculo estructural, eléctrico, sanitario, mecánico y especial).
- Elaboración de Presupuesto de Obra
- Elaboración de Cronograma de Ejecución

## **6. Departamento de Obra**

El departamento de obra también subordinado de la jefatura de proyecto y construcción, trabajará de la mano de la sala técnica en las distintas locaciones donde se vayan a edificar cada uno de los proyectos, con el fin de garantizar que las edificaciones propuestas estén ajustadas a los estándares de calidad proyectados y sean realizadas dentro del tiempo pautado.



Este departamento está encargado directamente de la obra y es su responsabilidad cualquier eventualidad dentro la misma por lo que las actividades propias de este departamento son:

- Ejecución de la Obra.
- Recabar información sobre los requerimientos del personal.
- Analizar, investigar y evaluar mejoras en los productos de la empresa. (acabados, diseño de interiores, sistemas constructivos, etc.)
- Coordinar las actividades de transporte, almacenamiento y uso de insumos, materiales y equipos.
- Controlar la calidad de los materiales que ingresan a los almacenes.
- Fomentar la documentación del proceso en cada una de las actividades realizadas
- Identificar y resolver problemas dentro del proceso constructivo.
- Mantener el continuo flujo de materiales e insumos que requiere cada uno de los proyectos de construcción.
- Establecer mecanismos de transporte de personal y equipos a las diferentes locaciones donde se esté llevando a cabo el proceso constructivo
- Mantener control de los inventarios de materiales y equipos a fin de poder realizar planificación sobre los mismos.

## **7. Departamento de Talento Humano**

Este departamento está subordinado a la subgerencia, y se encarga de velar por el cumplimiento de las responsabilidades de cada uno de los cargos, y ejecuta las directrices de la empresa en materia de recursos humanos.

Las responsabilidades de este departamento son:

- Captación de mano de obra calificada para la ejecución de las diferentes actividades en la construcción de una obra.
- Realizar entrevistas, pruebas psicotécnicas, técnicas o dinámicas de grupos.

- Control del reglamento de seguridad laboral.
- Velar por el cumplimiento de las responsabilidades de cada uno de los cargos.
- Recabar información sobre los requerimientos del personal.
- Ejecutar políticas para el otorgamiento de periodos vacacionales y licencias o permisos que requiera el personal.
- Ejecutar planes de capacitación y actualización del personal fijo de la empresa.

## **8. Departamento de Promoción y ventas**

Esta unidad de la organización está subordinada a la subgerencia y se mantiene en constante comunicación con los departamentos de finanzas y proyectos, a fin de poder mantener actualizada la base de datos de los productos a promocionar. Esta unidad es responsable de las ventas de los productos de la empresa por lo que ejecutara las siguientes actividades:

- Aplicación de políticas que permitan la ampliación de la cartera de clientes
- Ejecutar las políticas para el desarrollo de promociones y ventas de productos.
- Mantener constantemente las bases de datos tanto de proveedores como de clientes.
- Atención telefónica y personal de los clientes.

## **9. Administración**

Esta unidad se encarga de manejar todas las operaciones administrativas y financieras de la compañía, y las actividades propias de este nivel incluyen:

- Optimizar el uso de los recursos financieros de la empresa, asegurándose de la correcta distribución de los mismos.
- Analizar, definir y dirigir las inversiones de la compañía.

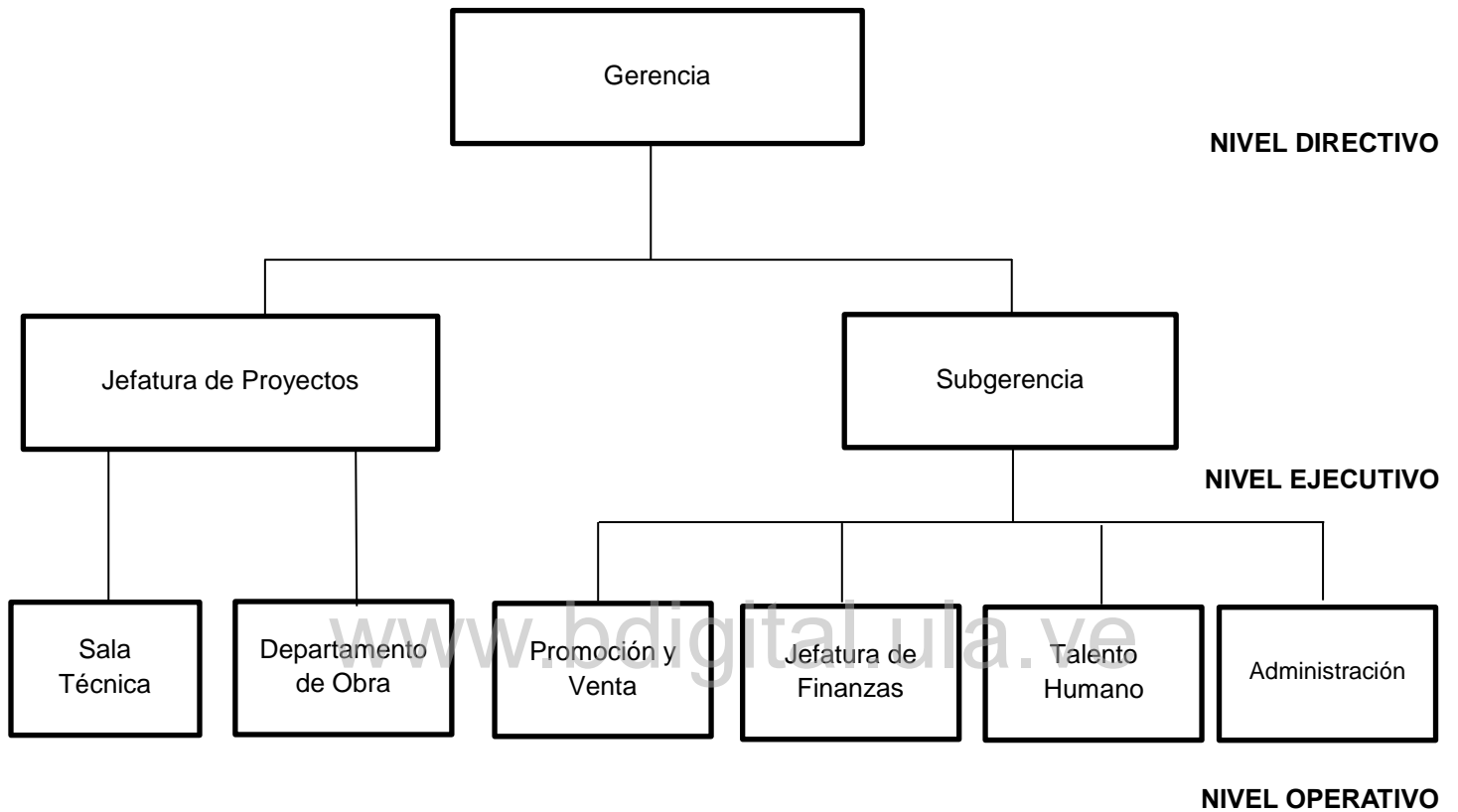
- Ejecutar y controlar las estrategias financieras de la empresa.
- Autorizar la compra o venta de los bienes inmuebles de la empresa.
- Controlar las tareas de contabilidad, tesorería interna y análisis financiero de la empresa.
- Control del uso de los presupuestos, asegurando que los fondos sean usados para el fin presupuestado.
- Velar por el buen cumplimiento en el cronograma de ejecución en el presupuesto a fin de evitar gastos innecesarios y alza de costos.
- Evaluar y aprobar los estados financieros de la empresa al cierre de cada ejercicio fiscal.
- Controlar de forma permanente el patrimonio de la empresa a través de la auditoría constante de estados financieros.
- Ejecutar y controlar las estrategias financieras de la empresa.

Una vez descrito el nivel operativo de la empresa y especificado cada una de las tareas a desempeñar por cada unidad de gestión, es posible dibujar el sistema organizacional diseñado.

<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Departamento</b>
<b>Directivo</b>	Gerencia
<b>Ejecutivo</b>	Sub-Gerencia
	Jefatura de Proyectos
<b>Operativo</b>	Sala Técnica
	Dpto. de Obra
	Promoción y venta
	Jefatura de Finanzas
	Talento Humano
	Administración

**Gráfico 9. Departamentos y niveles jerárquicos de la empresa constructora EP C.A**

**MODELO PROPUESTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA  
EMPRESA CONSTRUCTORA EP C.A**



**Grafico 10. Modelo de estructura organizacional de la Empresa Constructora EP C.A**

---

# **CAPITULO V**

---

## **CONCLUSIONES**

# CAPÍTULO V

## CONCLUSIONES

El diseño de una estructura organizacional es un proceso combinado que va en congruencia con la participación activa del equipo humano que está a cargo de la empresa, esto con la finalidad de tener espacios de discusión que faciliten el proceso de estructuración y análisis. Se busca analizar las condiciones específicas bajo las cuales operará la empresa para someter a control la estructuración propuesta.

Particularmente la presente investigación buscó proponer un modelo de estructura organizacional para la empresa constructora EP C.A, lo cual se logró gracias a la aplicación de una metodología de desarrollo de estructuras organizacionales de tipo funcional, que sirve para ser aplicada a empresas de cualquier índole, aportando de esta forma algunas ventajas a la organización como lo son:

Establecer misión y visión, logrando que la empresa EP C.A, identifique que es una compañía cuyo propósito es marcar una pauta dentro del mercado inmobiliario, estableciendo patrones de estandarización en cada uno de sus procesos que enmarcados en los valores del trabajo en equipo busca beneficiar a los inversionistas, colaboradores, proveedores y sociedad en general.

La concepción de objetivos empresariales claros y alcanzables que vayan acorde a la estandarización de procesos de desarrollo de proyectos de obras civiles, generando estrategias que permitan conquistar el mercado inmobiliario tanto regional como nacional.

Determinar los requerimientos y funciones básicas de cada departamento que conforma la estructura organizacional de la empresa; es decir, la especialización por funciones.

Se visualiza la jerarquía y líneas de mandos entre los departamentos que hacen vida en la constructora EP C.A

Es importante mencionar que esta investigación puede dar inicio a la elaboración de un manual de cargos para dicha empresa, puesto que los requerimientos funcionales ya quedaron plasmados en la presente y sería el punto de partida para el siguiente paso. Así mismo la empresa constructora EP C.A con este diseño de estructura organizacional podría avanzar en temas de vanguardia como lo son tecnificación y mejora continua, que son medibles solo si tienen una estructura bien definida.

Se puede concluir que el diseño de un sistema organizacional no es un trabajo sencillo, tanto por la complejidad del diseño en sí, como por la imposibilidad de medir resultados de forma inmediata, ya que estos solo pueden ser evaluados a mediano y largo plazo; por lo que se hace importante mantener comprometido al personal de la organización a fin de evitar que la estructuración organizacional se vea afectada por vicios generados durante el desarrollo del proyecto. Sin embargo la definición de una estructura organizacional tanto en empresas emergentes como en empresas consolidadas es uno de los factores de mayor influencia en el éxito de las compañías, incluso por encima de la introducción de nuevos productos al mercado.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda hacer un diagnóstico previo de la organización a la cual se desee elaborar una estructura organizacional.
- ✓ Revisar cuidadosamente cada una de las fases de la metodología para el desarrollo de estructuras organizacionales de tipo funcional utilizada en la presente investigación, a fin de alcanzar los requerimientos mínimos requeridos de la empresa a la que se aplique.
- ✓ Efectuar periódicamente la autoevaluación, para así mejorar el funcionamiento de todos los procesos en cualquiera de los departamentos de la empresa constructora.
- ✓ Es fundamental que la alta gerencia se involucre directamente en el desarrollo de cada una de las actividades, por la diversidad de factores que inciden e interactúan en todas las acciones de la empresa y así fomentar un ambiente competitivo y exigente en productividad y rentabilidad de los servicios prestados.



## BIBLIOGRAFIA

- Acevedo, Rolando. *Técnicas de Documentación e Investigación II*. 5ta. Edición. Universidad Nacional Abierta, 1999.
- Beckles, Carmichael, Sarchet. *Curso de Administración para supervisores*. México, Limusa, 1982.
- Child, John. *Estructura de la organización, el Medio Ambiente, y rendimiento: El papel de la elección estratégica*. Sage Colecciones ciencias sociales, 1972.
- Gareth R. Jones, *Teoría Organizacional*, segunda edición, Addison – Wesley, 1997.
- Guzmán V, Isaac. *La ciencia de la administración: la dirección de los grupos humanos*. México, D. F, 1992.
- Harold Koontz y Cyril O'Donnell. *Curso de Administración Moderna*. México, Mc Gra Hill, 1982
- James A.F.Et.Al. *Administración*. Prentice Hall. México, 1998.
- Lloret, P. B. *La empresa constructora, programación y control de obra*. 2001.
- Massie, Joseph. *Bases esenciales de la administración*. México, Diana Tecnos, 1989.
- Mintzberg Henry. *Diseño Organizacional*. 2003
- Mintzberg Henry. *Diseño de Organizaciones Eficientes*. 1992
- Robbins & Coulter. *Administración*. Sexta Edición. Prentice Hall. México, 2000.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**ANEXOS**

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE  
EDIFICACIONES

Objetivo: Instrumento para registrar datos durante la evaluación aplicada a los  
trabajadores

**Entrevista**

**1. ¿Conoce la misión y visión de la compañía constructora EP C.A?**

www.bdigital.ula.ve

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**2. ¿Conoce el organigrama empresarial de la constructora EP C.A?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
 UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
 FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO  
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE  
 EDIFICACIONES

Objetivo: Instrumento para registrar el proceso de desarrollo de proyectos de  
 construcción presenciado durante la observación aplicada en la empresa  
 constructora EP C.A

**Hoja de Observación**

Fecha _____  Lugar _____	<b>Hoja de Observación</b>
Proceso observado: Observaciones:	
Herramientas y Equipos Utilizados:	
Nombre del observador	Firma del observador

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)