



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

***REESTRUCTURACIÓN
ORGANIZACIONAL EN
LA EMPRESA CONSTRUCTORA
PARA LA COORDINACIÓN DE
LOS PROCESOS PRODUCTIVOS***

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

*Autora: Arq. Deisy N. Moreno Parra
Tutora: Prof. María O. Rojas de R.*

Mérida, mayo 2016

C.C. Reconocimiento



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

***REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA
PARA LA COORDINACIÓN DE
LOS PROCESOS PRODUCTIVOS***

Autora: Arq. Deisy Moreno Parra
Tutora: Dra. María Ofelia Rojas
Fecha: Mayo de 2016

RESUMEN

Casas Salcedo C.A, es una empresa constructora que actualmente funciona en la ciudad de Mérida, dedicada principalmente a la construcción de viviendas y consolidada desde hace muchos años con miras a expandirse a niveles muchos más altos en cuanto a calidad y servicios. Sin embargo para alcanzar dichas metas es necesario ejecutar ciertos cambios a nivel interno, los cuales permitan la coordinación de sus funciones a nivel productivo, los cuales se establecerán a través de una reestructuración organizacional. De ahí surge el objetivo principal, el cual se consolida con una investigación que conduzca a través de los resultados obtenidos, a proponer la solución más acorde para esta nueva estructura organizacional y de esta manera ofrecerle a la empresa un nuevo mecanismo para coordinar sus procesos productivos. La metodología manejada se encuentra enmarcada en la modalidad proyectiva apoyada en diseño no experimental de campo.

Palabras claves: Reestructuración organizacional, jerarquía, coordinación, procesos productivos, gerencia, empresa, organigramas.

DEDICATORIA

A Dios, por darme la fortaleza y la sabiduría para poder alcanzar este nuevo triunfo.

A mi hermosa madre, quien me ha brindado el más grande y puro amor, la compañía y el apoyo incondicional, eres mi vida, a ti especialmente dedico este mérito alcanzado.

A mi padre, que desde el cielo me acompaña cada día, fuiste ejemplo de perseverancia y de lucha en las grandes adversidades de la vida, gracias a tu espíritu incansable no desvanecí a lo largo de esta meta.

A la vida, por ser el regalo más preciado y lo que me permitirá seguir cosechando éxitos.

Agradecimiento

A la ilustre Universidad de Los Andes, quien una vez más me abrió sus puertas y me regalo la oportunidad de alcanzar este nuevo título.

A la Facultad de Arquitectura y Diseño, por seguir siendo precursora de nuevos retos académicos, por permitirme formar parte de la Especialización en Gerencia de la Construcción de Edificaciones y por contribuir a mejorar mi desempeño profesional.

A mi tutora, Dra. María Ofelia Rojas quien con su paciencia y orientación me guio en este último paso para culminar esta meta propuesta.

A la profesora, Mcs. Yajaira Ramos por toda su colaboración y cariño recibido.

A mis queridos y apreciados colegas, compañeros de postgrado; Jhonathan, Mirsa, Herlinda, Kellyn y Gaby, por toda su ayuda y el apoyo que me brindaron, a ustedes les debo los mejores y más gratos momentos vividos durante este arduo y preciado triunfo. Fuimos un gran equipo y cultivamos algo más que un conocimiento, cultivamos una hermosa amistad.

A la empresa constructora Casas Salcedo C.A., por contribuir con el desarrollo de este proyecto de investigación.

A mi colega y compañera de trabajo Arq. María Virginia Sánchez A., por tan bonita amistad, por el apoyo, el estímulo y cada consejo recibido.

A todos y cada uno de los que compartieron conmigo en este maravilloso camino hacia un nuevo triunfo.

A ustedes gracias.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
	3
CAPITULO I. EL PROBLEMA.....	
Planteamiento del Problema.....	3
Justificación de la Investigación.....	4
Objetivos de la Investigación.....	6
Alcances y Limitaciones.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	8
Antecedentes de la Investigación.....	8
Bases Teóricas:.....	10
Reestructuración Organizacional.....	10
Estructura Organizacional. Importancia y utilidad.....	10
Principios básicos de organización.....	12
Elementos de las Estructuras Organizacionales.....	13
Tipos de Estructuras Organizacionales.....	15
El Cambio Organizacional.....	15
La Reestructuración como consecuencia del cambio organizacional.....	17
Los Organigramas como instrumentos metodológicos.....	21
-Clasificación de los organigramas.....	22
-Elementos para la elaboración de los organigramas.....	24
-Normas y recomendaciones para realizar un organigrama.....	24
Los procesos productivos en la industria de la construcción.....	27
Bases legales.....	33
-Acta constitutiva de la empresa Casas Salcedo, C.A.....	33
-Manual de organización Casas Salcedo, C.A.....	34

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	36
Método de Investigación.....	36
Tipo de Investigación.....	36
Diseño de investigación.....	37
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	37
Procesamiento y Análisis.....	39
Metodología para la elaboración de la propuesta.....	39
CAPÍTULO IV. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	41
Factibilidad de la investigación.....	41
CAPÍTULO V. RESULTADOS.....	42
Aplicación de la Metodología seleccionada para la elaboración de la Propuesta.....	42
Fase Diagnóstica.....	42
Fase de Análisis.....	52
Fase de Diseño.....	58
Propuesta de Reestructuración Organizacional para la empresa constructora a fin de coordinar los procesos productivos.....	63
Misión.....	64
Visión.....	64
Objetivos.....	64
Descripción.....	64
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	70
REFERENCIAS.....	73

LISTA DE CUADROS

	pp.
1 Principios de organización.....	12
2 Elementos de la estructura organizacional.....	13
3 Tipos de estructuras formales.....	17
4 Factores relevantes en el cambio organizacional.....	18
5 Etapas del proceso de reorganización.....	20
6 Clasificación de los organigramas.....	23
7 Elementos para la elaboración de organigramas.....	25
8 Recomendaciones para realizar organigramas.....	26
9 Estructura organizacional Casas Salcedo C.A.....	44
10 Lista de cotejo.....	48
11 Principios básicos de la organización presentes en la estructura actual.....	49
12 Elementos de la estructura organizacional presentes.....	50
13 Estructura organizacional Casas Salcedo C.A. según organigrama.....	53
14 Matriz FODA.....	57
15 Niveles Jerárquicos en la nueva estructura organizacional Casas Salcedo C.A.....	65
16 Lineamientos Generales de la estructuración.....	66

LISTA DE GRÁFICOS

	pp.
1 Fases de la metodología para la elaboración da la propuesta de reestructuración.....	39
2 Organigrama Casas Salcedo C.A.	46
3 Análisis de las unidades del organigrama de Casas Salcedo C.A.....	51
4 Proceso productivo tipo A.....	54
5 Proceso productivo tipo B.....	55
6 Coordinación de los procesos productivos de la empresa.....	56
7 Niveles de jerarquización y cadena de mando.....	60
8 Niveles y disposición de las unidades.....	63
9 Organigrama de la nueva estructura Casas Salcedo C.A.....	69

www.bdigital.ula.ve

INTRODUCCIÓN

Las empresas constructoras al igual que la mayoría de las organizaciones van creciendo y evolucionando, algunas veces de manera acelerada, lo que implica un reacomodo de sus funciones y la posibilidad de integrar nuevos mecanismos de producción que incluyan tanto equipos como personal especializado. Estos cambios pueden traer consigo complicaciones en sus procesos internos y es aquí donde las estructuras organizacionales son fundamentales como elemento conciliador y de adaptación.

En este sentido, un análisis organizacional puede contribuir a demostrar el desempeño y la manera de operar de una empresa, del comportamiento funcional, de la influencia de los individuos que la conforman, y sobre todo de las decisiones en la actuación de la organización, todo esto con el fin de detectar las debilidades presentes y poder establecer posibles soluciones. Cualquiera que sean los mecanismos que se empleen dentro del fortalecimiento de las funciones primordiales de las empresas, son mucho más efectivos si son pautados bajo un enfoque de liderazgo y competitividad, por tal motivo los cambios organizacionales, las reestructuraciones o las actualizaciones empresariales deben estar enfocadas primordialmente en el mejoramiento integral de las organizaciones y en relación con coordinar sus procesos.

Bajo este precepto, el siguiente Trabajo de Grado propone una reestructuración organizacional, basada en la intención de coordinar los procesos productivos que se desarrollan dentro de una empresa constructora. Para esto se tomó como caso de estudio la empresa constructora Casas Salcedo C.A., ubicada en el estado Mérida teniendo como meta empresarial su crecimiento y expansión, lo cual implica una reestructuración, es decir un cambio en su estructura organizacional. Se propone entonces la reestructuración organizacional de la empresa constructora Casas Salcedo C.A y así coordinar sus procesos productivos y que sean adaptables a los posibles cambios que puedan surgir.

Con el fin de mostrar el proceso de la reestructuración organizacional la siguiente investigación está dividida en cinco capítulos: El primer capítulo para el planteamiento del problema, justificación, objetivos alcances y limitaciones; el segundo capítulo para la fundamentación teórica (marco teórico) de la investigación y las bases legales; el tercer capítulo describe la metodología (marco metodológico) que se aplicó en la investigación, el diseño de la investigación, los instrumentos de recolección de datos y la metodología aplicada para elaborar la propuesta; el cuarto capítulo para explicar los resultados obtenidos y la realización de la propuesta; el quinto y último capítulo establece las conclusiones y/o recomendaciones arrojadas según el desarrollo de la investigación.

Finalmente, en la mayoría de los casos la reorganización es una posibilidad de adaptarse a las nuevas tendencias corporativas y sirven como una herramienta eficaz y directa, siendo el paso inicial en el fortalecimiento de las condiciones internas, las cuales pueden ir mejorando a través de la implantación de normas, procedimientos y funciones como organización.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa constructora en la actualidad juega un papel primordial en el desarrollo económico del país, pero en los últimos años se ha visto afectada por agentes que han influido en su productividad causando así cambios en su funcionamiento y generando además una desorientación de los procesos gerenciales, técnicos y administrativos. Esto hace necesario, indagar más sobre el tema de la estructura organizacional que pueda permitir determinar cuáles son los factores que influyen actualmente de manera directa en el funcionamiento interno de la empresa y así establecer los lineamientos estratégicos que fortalezcan la organización.

La intención de enfocar la investigación hacia la reestructuración de una empresa constructora, está basada principalmente en las necesidades de mejorar su funcionamiento interno, las cuales surgen debido a la deficiencia que pudiera existir en los procesos productivos de la misma; por lo tanto, es indispensable conocer como primer punto su funcionamiento actual, cómo está estructurada, cuáles son sus limitaciones, las unidades que la conforman sus relaciones entre sí y de qué manera esto influye en los resultados finales. Sin embargo, el proceso productivo en una empresa constructora es muy cambiante y en gran medida éste dificulta establecer lineamientos definitivos, es primordial conocer al menos la manera de minimizar las fallas que existen, con el propósito de coordinar el manejo de recursos (humanos, materiales y tecnológicos).

En este orden de ideas, la Empresa Constructora Casas Salcedo C.A. (CASALCA) se toma como caso de estudio y servirá para analizar estas necesidades y proponer una reestructuración organizacional. Esta empresa se encuentra ubicada en la Ciudad de Mérida y actualmente desarrolla obras a nivel nacional. A pesar de desempeñarse en diversas construcciones, desde sus inicios se ha especializado en el ámbito de la vivienda, logrando perfeccionarse en la construcción de edificios con el sistema constructivo Tipo Túnel, lo que ha sido

ventajoso y le ha permitido el reconocimiento en todo el país. Sin embargo, en los últimos años han surgido cambios debido a las nuevas exigencias en la industria de la construcción los cuales, en algunos casos, los han realizado de forma improvisada y sin coordinación, trayendo consigo una serie de conflictos en el desenvolvimiento de sus funciones internas.

Aunque la empresa tiene una estructura organizacional establecida, la cual debería garantizar el buen funcionamiento de los procesos, existe la necesidad de analizarla a fin de determinar cuáles serían las causas que generan las fallas dentro de la organización, cuáles los cambios relevantes que se deben realizar para coordinar cada uno de los entes involucrados en estos procesos. En base a esto, el problema surge de la necesidad que existe en la empresa constructora Casas Salcedo C.A de reestructurar su organización con fin de generar la coordinación de los procesos productivos, surgiendo la siguiente pregunta de investigación: **¿Cómo debe ser la reestructuración organizacional para la empresa constructora de manera que se puedan coordinar sus procesos productivos?**

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los nuevos líderes gerenciales en la construcción necesitan saber que las nuevas tendencias de la industria vienen acompañadas de grandes desafíos. Cada vez se hace más corto el tiempo para alcanzar las metas y son mucho más elevados los costos financieros que demandan los procesos productivos, por tal motivo deben precisar de manera directa cuales son las fallas que existen, determinar el porqué de estas fallas y conocer qué mecanismos implantar para corregirlas.

La mayoría de los empresarios se han visto en la necesidad de experimentar nuevos cambios, aunque esto les implique un riesgo financiero pero cuando estas decisiones están correctamente enfocadas y bien planteadas, la experiencia resulta totalmente satisfactoria. De ahí, la importancia de definir dentro de una empresa cuándo algo está funcionando erradamente o simplemente no está funcionando, lo que puede contribuir a resolver rápidamente problemas, sobre todo si se conoce con exactitud el funcionamiento interno de la empresa.

En este caso la presente investigación, está basada en la reestructuración organizativa de la empresa Constructora Casas Salcedo C.A, quien tiene más de 25 años en la industria de la construcción de manera que se pueda establecer una coordinación en los procesos productivos existentes, tratando de hacerlos de manera simplificada y con capacidad de adaptación a los diferentes cambios en el entorno, todo en función de incrementarlos permitiendo a su vez la sustentabilidad y el crecimiento de la empresa.

Esta empresa actualmente posee una Estructura Organizacional, la cual no funciona estratégicamente según los lineamientos establecidos para la organización, lo que hace necesario plantear una reestructuración que la represente claramente y defina las relaciones entre cada una de las áreas, las funciones y responsabilidades que deben cumplir. A pesar de todo esto, durante muchos años ha funcionado tratando de adaptarse a las épocas y sus cambios aunque sin realizar una previa evaluación de sus resultados, logrando mantenerse en el medio competitivo como una empresa responsable y con un alto nivel de calidad en cada una de sus obras. No obstante, a nivel interno es indispensable mejorar su funcionamiento mediante la coordinación de sus procesos y así dar cambios favorables como organización.

La Empresa como se mencionó anteriormente no cuenta con un organigrama claramente definido que complemente su Estructura Organizativa, esto ha generado un estado de desorientación a nivel gerencial y por consiguiente una falta de control a nivel técnico y administrativo en áreas indispensables para la ejecución de obras, además de una conexión más acorde entre el proceso de desarrollo de los proyectos y la ejecución de los mismos; por lo tanto, la realización de un organigrama contribuiría a organizar y establecer específicamente las relaciones entre estas áreas ayudando a coordinar los procesos que se realizan para obtener el producto final.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Proponer la Reestructuración Organizativa de la empresa constructora Casas Salcedo C.A. para la coordinación de los procesos productivo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir los principios que rigen la estructura organizativa de una empresa que sirvan de base para el estudio de la condición actual.
- Analizarla estructura organizativa actual de la empresa Casas Salcedo C.A para definir sus posibles deficiencias.
- Determinar los criterios que se deben seguir en la reestructuración organizativa de la empresa Casas Salcedo C.A
- Diseñar la reestructuración organizativa de la empresa constructora Casas Salcedo C.A, a fin de coordinar los procesos productivos.

ALCANCES Y LIMITACIONES

En la búsqueda de mejorar el funcionamiento interno de la empresa constructora CASALCA C.A, la investigación pretende ofrecer un mecanismo gerencial que contribuya a su organización y, a su vez permita coordinar adecuadamente sus procesos de producción, lográndolo a través de una estructura organizacional representada por un organigrama, el cual debe estar acorde con sus capacidades actuales tanto en talento humano como en equipos, a fin de lograr cambios a nivel técnico y administrativo que permitan que las relaciones sean satisfactorias entre cada uno de las unidades o áreas de trabajo. Sin embargo, la presente investigación se resume a generar los lineamientos necesarios para la reestructuración de la empresa, aportando las bases fundamentales con las que la organización deberá funcionar. Así mismo, se propone el Organigrama como

representación metodológica dejando para posteriores investigaciones la elaboración de los manuales requeridos (de organización, procedimientos, cargos y funciones).

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Con el propósito de apoyar la investigación, se tomaron como antecedentes dos trabajos de tesis. Ambos hacen referencia al tema de la Reestructuración organizacional, los organigramas y procesos productivos que de acuerdo al investigador son parte fundamental para la investigación.

La primera de Cariño y Chávez (2007), “Propuesta de Reestructuración Organizacional para la empresa Vegetales Selectos de Puebla”; Trabajo de Grado realizado para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de las Américas Puebla (Cholula, Puebla, México). El objetivo general estuvo enfocado principalmente en “elaborar una propuesta de reestructuración organizacional para la empresa Vegetales Selectos de Puebla con el fin de mejorar la coordinación de las actividades y recursos dentro de la organización”, la cual serviría de base para mejorar la toma de decisiones y la optimización de los recursos, permitiéndole a la empresa afrontar futuros retos y desafíos mediante el desarrollo eficiente de sus actividades como organización. El tipo de investigación empleada fue descriptiva y documental, tomando como diseño una investigación no experimental, de la cual se obtuvo información relevante que sirvió para fundamentar la propuesta de estructuración organizacional a la empresa en estudio. Esta investigación es importante porque muestra el proceso metodológico de análisis que debe tener la empresa para poder establecer una propuesta de reestructuración.

La segunda tesis de referencia es de Acevedo y Lugo (2005), “Diseño de la Estructura Organizativa, funcional y de cargos de la empresa Venezolana de Finanzas C.A.” Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en

administración de empresas Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (Lara, Venezuela). El objetivo general de esta investigación fue “Diseñar una estructura organizacional, funcional y cargos de la empresa Venezolana de Finanzas, C.A” con el fin de facilitar la gestión administrativa, corregir las posibles fallas que surjan para alcanzar la eficiencia operacional, aumentar la preparación y conocimientos del personal, ayudando a que se conozcan los objetivos y funciones de los cargos adoptados para asegurar que tales funciones sean confiables al igual que la toma de decisiones. Es una investigación descriptiva y bibliográfica con díselo de campo de la cual se obtuvo información importante acerca de los lineamientos y criterios a tomar en cuenta en una estructura organizacional, que son relevantes para esta investigación.

Finalmente, Vaca y López. (2012), “Reestructuración organizacional Akosta Asociados Arquitectos S.A”. Trabajo de Grado para optar al Título en Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad EAN (Bogotá, Colombia). El objetivo general fue ““Diseñar una reestructuración organizacional para la empresa Akosta Asociados Arquitectos S.A” con el fin de definir cuáles son los posibles cambios y decisiones que se deben tomar para aprovechar de una mejor manera las oportunidades del entorno. Tiene como metodología una investigación descriptiva y documental. Esta aporta a la investigación, información en cuanto al diseño de una reestructuración en una empresa de proyectos de arquitectura y construcción, definiendo lineamientos en cuanto a funciones y cargos en las diferentes áreas.

Estos trabajos de investigación, citados de forma breve, resultan importantes para la realización de esta investigación, los contenidos del marco teórico, los objetivos que se plantearon, la metodología empleada y por último las propuestas diseñadas, sirven de base para enfocar la investigación y así poder establecer una propuesta que pueda mejorar la situación actual y establecer un punto de partida para el desarrollo de la nueva estructura organizativa de la empresa constructora Casas Salcedo C.A.

BASES TEÓRICAS

Para la fundamentación teórica de la investigación, los contenidos a utilizar están enfocados en dos elementos principales: la **reestructuración organizacional** y los **procesos productivos en empresas constructoras**, los cuales sirven como base para la propuesta.

REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

Antes de definir y comenzar a enfocar el tema de la reestructuración organizacional es indispensable conocer aspectos básicos sobre la estructura organizacional y cómo influye dentro del ambiente empresarial. Aunque son infinitos los conceptos de organización solo se hará referencia a los que están orientados hacia el área administrativa, siendo el ámbito que lleva a una estructura organizacional constituida y fomentada al desarrollo de las empresas. En este sentido, una organización¹ “se refiere a una entidad que tiene un propósito preciso, incluye gente o miembros y posee una estructura sistemática”.

El concepto anterior enmarca a las organizaciones dentro de un entorno social, en donde los que forman parte de las mismas buscan alcanzar objetivos que en algunos casos pueden resultar comunes para todos. La organización es un punto base para entender el significado de una estructura organizacional.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, IMPORTANCIA Y UTILIDAD

Según Araujo (2014):

La estructura organizacional hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las tareas, cometidos, actividades y responsabilidades de las personas de las empresas; estableciendo de forma clara y precisa las relaciones horizontales, verticales y laterales entre los propietarios, gerentes y trabajadores. Las unidades organizacionales suelen denominarse gerencias, departamentos, secciones y oficinas entre otras. Los criterios para organizarlos generalmente son funcional, geográfico, producto, cliente y proyecto.

¹ Acevedo y Lugo (2005). Diseño de la Estructura Organizativa, funcional y de cargos de la empresa Venezolana de Finanzas C.A

Otros autores como Salazar y Maggiorani (2005). lo definen como “el patrón de diseño o modelo con el que se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado”; igualmente consideran que para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades, es decir, que deberá acoplarse y responder a la planeación y así mismo debe reflejar la situación de la organización por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción, el grado en que su entorno es complejo y dinámico, entre otras.

A tal efecto, Melinkoff (2010) menciona que:

La estructura de una organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de la estructura se delega autoridad, se establecen las responsabilidades y, en función a estas, las distintas en la estratificación jerárquica.

Esta definición incluye términos de autoridad y responsabilidad que dentro de la organización son indispensables para generar los controles sobre las tareas asignadas entre cada una de las unidades de la organización. Aunque existen diversas definiciones de lo que es una estructura organizacional, todas se enfocan en el mismo punto, son diseños que establecen los procedimientos o mecanismos de trabajo que deben seguirse a fin de lograr los objetivos propuestos, coordinando las funciones a través de cargos (jerarquías) que designan a su vez las responsabilidades de cada uno de los involucrados en la estructura, para que el resultado esperado sea de manera eficiente y acorde con las capacidades de la organización.

Acevedo y Lugo (2005), hacen referencia que:

...la importancia de la estructura organizativa radica en la contribución al logro de los objetivos de la organización, representado un instrumento importante para realizar los procesos de dirección, coordinación, comunicación, decisión, control y demás, y la manera en que ordena las unidades orgánicas, este ordenamiento se define en el sector que ocupan, el nivel jerárquico asignado y las diferentes interrelaciones que se dan entre ellas.

Entonces una estructura organizativa se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales que la integran; su importancia radica en poner orden a estas actividades y sentar las bases dentro de las cuales se puedan adoptar los lineamientos a seguir y definir las políticas que marcarán su entorno social.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN

Para lograr lo antes descrito con respecto a la importancia y utilidad de la estructura organizacional, deben tomarse en cuenta ciertos principios que son indispensables para cumplir estos propósitos. El cuadro 1 resume los principios (según L. Urwick)²:

**CUADRO 1
PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN**

PRINCIPIOS	DEFINICIÓN
1. del objetivo	Toda organización y cada parte de la misma deben constituir una expresión del objetivo de la empresa
2. de especialización	Las actividades de cada uno de los miembros de un grupo organizado deberán confinarse, en todo lo que sea posible, a la ejecución de una sola función.
3. de coordinación	El objetivo de la organización de por sí, a diferencia del objetivo de la empresa, es facilitar la coordinación; unidad de esfuerzo.
4. de autoridad	En todo grupo organizado, la autoridad suprema debe descansar en alguna parte. Deberá existir una clara línea de autoridad que dimane de la autoridad suprema a cada uno de los individuos del grupo.
5. de responsabilidad	La responsabilidad de un superior por los actos de los subordinados es absoluta.
6. de definición	El contenido de cada puesto, tanto en lo que se refiere a los deberes que implica como a la responsabilidad y autoridad que en el mismo radican y a sus relaciones con los otros puestos, deberá ser claramente definido por escrito y dado a conocer a todos aquellos a quienes concierna.
7. de reciprocidad	En todo puesto, la responsabilidad y la autoridad deben ser equivalentes.
8. de control	Ninguna persona deberá supervisar a más de cinco, o como máximo seis, subordinados directos cuyos trabajos se relacionen entre sí.
9. de equilibrio	Es indispensable que las diferentes unidades de organización se mantengan en equilibrio.
10. De continuidad.	La reorganización es un proceso continuo; en toda empresa deberán efectuarse previsiones específicas a este respecto.

² Citado por Melinkoff, R.: La Estructura de la Organización, pp.37,38

Estos principios son considerados uno de los aportes relevantes en el tema de la organización, sin embargo algunos de estos principios han sido modificados en su contenido y en la naturaleza de sus alcances en gran parte por la práctica, por el desarrollo tecnológico y social del que han sido objeto las organizaciones.

ELEMENTOS DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Para complementar la formulación de los principios básicos establecidos dentro de las estructuras organizacionales, es necesario establecer los componentes que la forman, estos elementos pueden ser analizados según su posición y actividad. En este sentido, Chiavenato (2004), señala que la estructura depende del ambiente, la estrategia, la tecnología, las personas, las actividades y el tamaño de la organización, orientado a las actividades del trabajador. Según Sarmiento y Porras³ en el diseño de la estructura organizacional se deben estar presentes seis elementos claves:

CUADRO 2
ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ELEMENTOS	DEFINICIÓN
1. Especialización del Trabajo	Consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. También es conocida como división del trabajo. En muchas empresas se utiliza la especialización del trabajo, ya que es considerada por los gerentes como una herramienta muy importante porque ayuda a los empleados a ser más eficientes.
2. Departamentalización	Es la forma en que se agrupan los puestos. Existen cinco formas comunes, aunque una organización puede utilizar su propia y exclusiva clasificación. La departamentalización puede ser funcional, geográfica, por productos, por procesos y por clientes. Una vez divididos los puestos de trabajo por medio de la especialización, se necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes. Para esto se establece la departamentalización, generalmente adopta la forma de gerencias, áreas, departamentos o secciones. La calidad de una estructura organizativa depende mucho de los diferentes departamentos que la conformen y de la consecuente delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de los mismos.

³Estructura y Diseño estructural Universidad Industrial de Santander.
<https://direccionempresarial1uis.wikispaces.com>

3. Cadena de mando	<p>Es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos hacia los más bajos de la organización, lo cual especifica quién le reporta a quién. Para entender de una mejor manera la cadena de mando es necesario tener claros dos conceptos fundamentales, como lo son:</p> <p>Autoridad: Derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga. Los gerentes de la línea de mando tienen la autoridad de coordinar y supervisar el trabajo de los demás.</p> <p>Responsabilidad: Capacidad de los empleados de asumir como una obligación la realización de una tarea asignada.</p>
4. Tramo de Control	<p>Es la cantidad de empleados que puede dirigir una unidad gerencial, de manera eficiente y eficaz. Determinar el tramo de control es importante debido a que éste establece el número de niveles y gerentes de una organización.</p>
5. Centralización y descentralización	<p>Se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, la Descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, más personas contribuyen con información. Algunos factores que afectan el uso de la centralización o descentralización de una organización.</p>
6. Formalización	<p>Es el grado en que están estandarizados los puestos de trabajo dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tienen una mínima posibilidad de ejercer su discrecionalidad sobre lo que se debe hacer, cuando se debe hacer y cómo se debe hacer. Cuando la formalización es baja, el desempeño en el puesto no está programado y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo. Tomando en cuenta que pueden existir diversas situaciones en que las reglas pueden resultar demasiado restrictivas, muchas organizaciones dan a sus empleados ciertas libertades, dándoles la autonomía para decidir, lo que sea mejor para la organización. Esto no significa desechar todas las reglas, ya que existirán algunas que pueden ser muy importantes y los empleados.</p>

Una estructura organizacional diseñada con base en estos componentes y criterios descritos garantiza que los procesos administrativos y operativos se den correctamente, su funcionamiento dará como resultado relaciones formales o informales que logren consolidar los objetivos planteados como empresa. En resumen, debe existir jerarquía y la autoridad ejerciéndose de diferentes formas en función de generar claramente las responsabilidades, estas unidades de jerarquía o

de mando establecen relaciones entre sí de manera que exista un sentido dentro de la estructura.

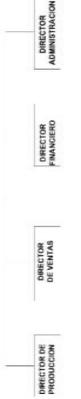
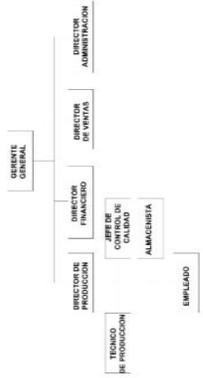
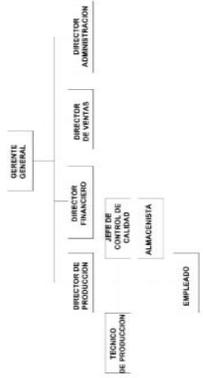
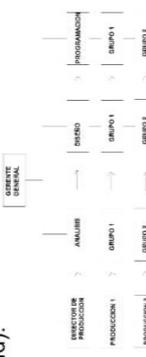
TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Las estructuras organizacionales son vistas como relaciones dentro de la empresa. Para Melinkoff (2010), las relaciones “permiten efectuar las funciones y las actividades; además aprovechan la división de trabajo, preservan la autoridad y las respectivas jerarquías”, denominando las **estructuras formales**; además, existen otro tipo de relaciones denominadas **informales**, las cuales “son organizaciones que se desarrollan orgánicamente y de manera espontánea en respuesta a cambios en el entorno de trabajo, el flujo de personas, y la compleja dinámica social de sus miembros” (opcit). El cuadro 3 muestra los tipos de estructuras formales según Bueno, 1994; Melinkoff, 2010; Mintzberg, 1995.

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Algunos autores como Dubrin (2003), consideran que “existen síntomas que hacen pensar en la necesidad del cambio organizacional en una empresa, tales como la centralización de actividades por un solo individuo, la comunicación ineficaz y el fracaso de negocios actuales y futuros”. Por lo tanto son muchos los factores que pueden dar origen a un cambio dentro de la organización.

CUADRO 3 TIPOS DE ESTRUCTURAS FORMALES

ESTRUCTURAS FORMALES	
LINEAL	LINEO - FUNCIONAL
<p>Mintzberg (2005) define la estructura lineal o simple "como aquella caracterizada por la falta de elaboración, una tecnestructura minina, un staff de apoyo reducido, una división poco estricta y una pequeña jerarquía directiva". Es frecuente que las empresas que utilizan este tipo de organización el dueño y el gerente sean el mismo, originando una centralización de las actividades a través de una pirámide en donde la fuerza influyente es la alta dirección.</p> 	<p>Mintzberg (2005) nombra a este modelo como burocracia maquina y lo define como "una estructura cuyo mecanismo es la coordinación basada en la normalización de los procesos de trabajo con actividades que son rutinarias y especializadas, donde se da la existencia numerosas reglas y la comunicación es formal en toda la organización".</p> 
LINEAL	LINEO - FUNCIONAL
<p>Mintzberg (2005) la define como "burocracia profesional y habla acerca de la estructura como un mecanismo de coordinación, basado en la normalización de habilidades, donde la parte fundamental se encuentra en la parte operacional". Este tipo de estructura responde a la necesidad de contar con especialistas en los distintos niveles jerárquicos. Cada función es dirigida por un especialista, se caracteriza porque los subordinados reciben las órdenes, asesoramiento y comunicación de varios jefes, cada uno especialista en su función.</p> 	<p>Mintzberg (2005) considera que tiene como objetivo "crear un esquema de relación múltiple que facilite la estructuración de la dirección intermedia y su coordinación con la base operativa de la organización. se pretende coordinar los procesos y los objetivos cuando en esta se puedan dar situaciones de complejidad o de conflicto de intereses, mediante la combinación de las estructuras de base funcional que ofrecen especialización y divisionales que se concentran en los resultados. (Ibid).</p> 
STAFF O ASESORAMIENTO	DIVISIONAL
<p>Melinkoff (2010) establece que la relación de estado mayor (staff) o asesoramiento surge cuando "las autoridades de línea tienen que ejecutar los programas de la organización y realizar los procesos respectivos, frecuentemente se ven comprometidas por estas labores y otras de tipo ejecutivo. por lo tanto, necesitan de la ayuda de especialistas para que los asesoren en ciertas materias relacionadas con la naturaleza de la empresa.</p> 	<p>Mintzberg (1994) considera que se pretende facilitar el proceso de toma de decisiones y permitir cierta autonomía en las diferentes áreas y actividades de la empresa, se trata de una serie de unidades semiautónomas, divisiones acopladas mediante una estructura administrativa central.</p> 
ADHOCRÁTICA	MATRICIAL
<p>Mintzberg (2005) considera que "la adhocracia se compone de una estructura sumamente orgánica, basada en la importancia de trabajo en equipo, con una elevada especialización horizontal del puesto basada en una preparación formal, además de procesos menos formalizados, mucho más flexibles y orientados a continuas adaptaciones interpersonales".</p> 	<p>Bueno (1994) considera que se pretende facilitar el proceso de toma de decisiones y permitir cierta autonomía en las diferentes áreas y actividades de la empresa, se trata de una serie de unidades semiautónomas, divisiones acopladas mediante una estructura administrativa central.</p> 

Los negocios hoy en día se ven muy influenciados por la diversidad del mercado internacional y el constante desarrollo de las innovaciones en las nuevas tecnologías, lo que sugiere cambios dentro de las organizaciones. Los directores, gerentes y administradores de las empresas a menudo reorganizan la estructura corporativa para adaptarse a estos nuevos movimientos productivos. Algunas empresas crean nuevas divisiones para aumentar la producción o crear mejores líneas de productos. Algunos lineamientos van dirigidos hacia el personal, otros hacia los directivos o líneas jerárquicas sobre todo por la búsqueda de las mejores estrategias al momento de la toma de decisiones y el control de las nuevas directrices gerenciales.

El crecimiento y evolución de una empresa deberá estar acompañado de estos cambios, que en algunos casos suelen ser postergados a un segundo término. La organización empresarial tiene la responsabilidad de reorganizar los recursos (humanos, financieros y materiales) de los que dispone, con el propósito de alcanzar los objetivos deseados. Una continua adaptación cultural y estratégica bien armonizada y consensuada en las organizaciones empresariales, conlleva un cambio estructural que finalmente dará como resultado un incremento en el proceso de la competitividad. Manene (2011), hace referencia que existe dentro del cambio estructural nueve factores claves a considerar en las áreas que tienen que ver con la estructura orgánica, los sistemas y procesos de la organización y la gestión del personal, los cuales se muestran en el cuadro 4.

LA REESTRUCTURACIÓN COMO CONSECUENCIA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

La reestructuración se puede considerar como un proceso de estudio de las perspectivas que tiene la organización, basado en la comparación constante entre la estructura organizacional y los objetivos fijados. Implica analizar en qué grado la estructura actual contribuye al logro de esos objetivos, de manera que se pueda introducir los cambios necesarios en los niveles organizacionales una vez que los

CUADRO 4
FACTORES RELEVANTES EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

FACTOR	DEFINICIÓN
1.-Unidades de Negocio	La estructura se basará en las unidades de negocio definidas estratégicamente, así como en la cadena de valor y los flujos de valor por funciones clave que aseguren la satisfacción de los clientes
2.-Equipos de Trabajo	Utilización de grupos de personal para el fomento de la cooperación y creatividad, así como equipos para la ejecución de proyectos de mejora y comités de evaluación y formación del personal.
3.-Flexibilidad	Centrarse en la consecución de una organización horizontal con la máxima simplicidad, para lograr la mejor flexibilidad, agilidad y rapidez de respuesta en cualquier circunstancia. Sistemas y Procesos: Es la utilización de la cadena de valor y sus flujos operativos para definir los recursos y equipamiento, así como todos los sistemas, procesos, rutinas necesarios para el correcto funcionamiento de la organización.
4.-Vigilancia	Establecer un sistema informático de recopilación y retroalimentación de datos que controlen la gestión y progreso de la organización, basándose en la vigilancia de la tecnología, los competidores, la satisfacción del personal, de los clientes y del accionariado de la propia sociedad y entorno
5.-Telemática	Incorporar periódicamente todas las nuevas tecnologías de la información y telecomunicación, en la estructura organizativa de la organización, potenciando la comunicación en tiempo real y, por tanto, el intercambio interno y externo de los conocimientos.
6.-Retroalimentación	Establecer los indicadores de gestión y seguimiento que permitan el control estratégico de los resultados económico-financieros, además del nivel de satisfacción del personal, clientes, accionistas y sociedad, y de la reducción de costos obtenida vía los procesos de mejora ejecutados. Gestión del Personal: vigilancia y control de las formas de comportamiento, selección de los recursos humanos, mantenimiento del nivel de conocimientos y experiencia acumulada adecuados a la misión.
7.-Formación	Lograr un enriquecimiento del conocimiento, vía una política de formación continua y rotación de puestos adecuada
8.- Evaluación	Establecer un sistema de incentivos cuya evaluación se base en buena parte en la actitud participativa del personal en los grupos de creatividad y proyectos de mejora, así como su afán de compromiso a los valores culturales y estrategia básica consensuada
9.- <i>Empowerment</i>	Aplicación de un estilo de delegación de la autoridad, con mayores responsabilidades individuales y autonomía en la toma de decisiones y, por tanto, posibilidad y riesgo de errores que sirvan para corregirlos y mejorar posteriormente

resultados obtenidos no hayan sido los esperados. La reestructuración se orienta a modificar las relaciones jerárquicas, los niveles organizacionales, la delegación de autoridad y los sistemas de comunicación existentes en la empresa. Según Dubrin (2003):

Para una reestructuración exitosa la empresa debe determinar a donde se dirige el negocio y qué tipo de empleados necesita para logara sus propósitos, además debe empezar a descentralizarse y delegar autoridad a las personas claves para realizar negocios; cuando existe reestructuración la empresa puede requerir de una nueva estructura que refleje los cambios en los puestos, procesos y responsabilidades.

Por otra parte Melinkoff (2010), considera que

...la reestructuración puede originarse por necesidades de ampliación o de contracción de la empresa, para resolver conflictos de autoridad, cambiar métodos de producción y de organización, dividir actividades por estar excesivamente agrupadas, ajustar la organización a las condiciones imperantes, y por otras causas.

De tal manera que una vez entendida esta causa o necesidad dentro de la organización, es posible establecer los nuevos lineamientos a seguir al momento de reorganizar. Este autor establece que un proceso de reorganización se debe cumplir varias etapas, las cuales se muestran en el cuadro 5.

Dado el proceso de reestructuración, el cual se basará en la propuesta de un nuevo diseño de organización, en la recolección de información, el análisis de la organización actual y por último la implantación de los cambios necesarios, se culmina con la realización de los esquemas de reorganización y sus especificaciones los cuales se darán a conocer mediante el nuevo organigrama de la empresa y los diferentes manuales de la nueva estructura organizacional.

**CUADRO 5
ETAPAS DEL PROCESO DE REORGANIZACIÓN**

ETAPAS	DEFINICION
1	Designar el personal directivo para emprender el proceso
2	La responsabilidad es asumida por el directivo asignado, el cual puede tener varios ayudantes, que puede ser un experto de afuera (especialista en ese tipo de labor) o una que sea de la propia empresa.
3	Bosquejar el esquema de reorganización, lo cual se hace con la participación de los responsables y los directivos. De manera que cada quien exponga sus ideas sobre las responsabilidades y las verdaderas modificaciones que se deberían realizar
4	Iniciar un proceso de información a todo el personal acerca de la reorganización, destacando las causas y sus alcances
5	Recaudar y obtener información pertinente del cargo y unidades que serán objeto de revisión
6	Analizar las relaciones existentes entre las funciones y unidades de acuerdo a la información obtenida, con el fin de conocer las labores que cada unidad realiza
7	Se establece una adecuación del esquema que se realizó para la reorganización con la existente, sin embargo según la información obtenida puede ser posible que se den algunos cambios en el esquema inicial para la reorganización
8	Una vez aprobados los nuevos esquemas, se establecen las responsabilidades individuales de cada cargo para los que ya están y los que se van crear. Hay que diferenciar y clasificar, ante el personal y por medio de reuniones, lo relativo a las relaciones con el estado mayor, las relaciones funcionales, las de línea y cualquier otra información necesaria
9	Se elaboran los cuadros de organización (organigramas) y sus respectivos manuales, los cuales deben tener claramente las responsabilidades, de manera que los cargos queden descritos a detalle. Es recomendable que estos cuadros de organización vayan acompañados de toda la información circunstancial que sea posible al igual que los manuales de organización
10	Como pasos finales, y aunque la nueva organización no será la definitiva, la empresa debe publicar los resultados y manifestar que algunos cargos pueden ser objeto de revisiones posteriores. Esta recomendación se hace en base a la seriedad de la empresa.

LOS ORGANIGRAMAS COMO INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS

Para lograr representar de manera gráfica las estructuras organizacionales se generan los organigramas, es decir sirven como medios para el análisis teórico y para la acción práctica". Allusion R.,⁴ los define como "un gráfico que representa, bajo forma de documento de conjunto, la estructura de una empresa, y permite darse cuenta, por medio de un dispositivo complementario, de las distintas relaciones, dependencias y conexiones que puedan existir entre los servicios".

El organigrama tiene una función estática y dinámica en un mismo tiempo. En el sentido estático, porque permite reproducir la situación actual en un determinado momento de la organización y dinámico en cuanto constituye un importante instrumento de las relaciones directivas, ya sea para el planteamiento preliminar de un estudio de la estructura, o para el control continuo de la eficacia de la estructura existente y de su adecuación a las diferentes exigencias de la empresa, y por último, como guía para reformar esa estructura. A su vez, en organigrama es útil siempre y cuando no sea un fin en sí mismo, sino que forme parte integral de un manual que recoja claramente los deberes, objetivos, autoridad, requisitos, responsabilidades, relaciones y procedimientos de los distintos puestos y unidades que lo conformen, quedando conformado como un amplio programa de acción organizativa, con vistas a mejorar la eficiencia general de la empresa.

Según Melinkoff (2010), los organigramas demuestran:

- Un elemento (cuadro, gráfico, carta, expresión, figura etc.)
- La estructura de la organización.
- Los aspectos más importantes de la organización.
- Las funciones.
- Las relaciones entre las unidades estructurales.
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia.
- Las comunicaciones y sus vías.
- Las vías de supervisión.

⁴ Citado por Melinkoff, Ramón: La Estructura de la Organización, p.104

- Los niveles y extractos jerárquicos.
- Los niveles de autoridad y su realidad dentro de la organización.
- Las unidades de categoría especial.

Sin embargo es importante no dejar de resaltar que los organigramas también pueden tener la ventaja de aclarar las relaciones entre los distintos órganos de la empresa, obligar a un examen profundo, crítico y objetivo de la propia estructura organizativa determinar a tiempo defectos, desequilibrios e imperfecciones existentes. Facilitar la orientación de los recién incorporados a la empresa como medio de información relevante y fácil comprensión.

Por otro lado los organigramas son capaces de permitir programar las líneas de promoción del personal, asegurar la continuidad en los puestos fundamentales y preparar las acciones de formación y rotación del personal.

En conclusión pueden actuar como guía, para la planificación y estudio de la estructura organizativa de la empresa incluso permite mostrar una visión general de la estructura de la empresa a las personas ajenas a la misma.

Clasificación

Es importante reconocer los diferentes modelos de organigramas que se pueden utilizar al momento de crear una estructura organizacional, tomando en cuenta los criterios y factores que se han estudiado sobre el tema y los cuales han establecido su clasificación. Melinkoff (2010), clasifica los organigramas con una finalidad pedagógica en donde se describe de manera muy completa los elementos que representan las diferentes clases de organigramas según sea su forma y su disposición geométrica (cuadro 6).

CUADRO 6
CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS

1. Según la forma como demuestra la estructura
a) Analíticos: son organigramas específicos, suministran una información detallada, se destinan al uso de los directores, expertos y personal de estado mayor.
b) Generales: este tipo de organigrama facilita una visión muy sucinta de la organización, se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denomina general por ser los más comunes.
c) Suplementarios: se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica y más detallada. Tales unidades pueden ser una dirección, una división, un departamento, una gerencia etc. Son complemento de los analíticos.
2. Según su disposición geométrica
a) Verticales: Es el de uso más frecuente y al cual están acostumbrada la mayoría de las personas. Este organigrama representa una pirámide jerárquica, de arriba abajo en una gradación descendente. Los organigramas verticales, tienen una modalidad para la disposición de las unidades y consiste en lo siguiente: a partir del nivel técnico (departamento, dirección, gerencia, etc.), las unidades subsiguientes de los distintos niveles no se desplazan horizontalmente de izquierda a derecha o viceversa, sino en estricto sentido vertical. Esta variante se utiliza para economizar espacio.
b) Horizontales: estos organigramas son una modalidad del organigrama vertical, porque representan al estructura sin mayores alteraciones, pero con una disposición, en el espacio, de izquierda a derecha y no de arriba hacia abajo. Tiene algunas variaciones con respecto al vertical, que consisten en que los nombres de las figuras tienden hacer colocados en el dibujo sin recuadros o figuras geométricas (rectángulos o cuadrados). No obstante pueden ser colocados los nombres en recuadros.
3. Según su disposición geométrica (cont.)
a) Escalar: las características principales de este organigrama, entre otras, que no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de las cuales se colocan los nombres. Además, en un mismo plano se pueden colocar organigramas suplementarios de cada una de las unidades principales. Este tipo de organigrama tiene el inconveniente que no puede mostrar las relaciones funcionales.
b) Circulares o concéntricos: los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una disposición de adentro hacia afuera y en orden de importancia

Existen quizás otros modelos de organigramas, sin embargo se tomaron en cuenta solo los mencionados anteriormente por ser los más comunes y utilizados en las empresas

Elementos para la elaboración de los organigramas

En la elaboración de un organigrama es necesario conocer los elementos (signos, símbolos, referencias, detalles, entre otros) que son útiles para su diseño. Es conocido que son muchos los símbolos particulares empleados por expertos, empresarios etc., en la elaboración de sus organigramas, Sin embargo, el autor Melinkoff (2010), hace referencia a los más convencionales y de aceptación universal, los cuales se muestran en el cuadro 7

Normas y recomendaciones para realizar un organigrama

El organigrama es una representación de la estructura de una organización y como tal debe ser claro y preciso en su composición o diseño, esto con lleva a tomar en cuenta recomendaciones para su realización. Existen varias razones que dan origen a la elaboración de un organigrama, entre ellas cuando se crea una nueva organización o cuando ésta ya existe pero no posee un organigrama y en el caso que lo tenga, se requiera reorganizar o ajustar la organización. Según Melinkoff (2010), se deben tomar en cuenta las recomendaciones que aparecen en el cuadro 8.

Con estas recomendaciones se plantea de manera sencilla y practica el proceso de elaboración del organigrama. Una vez realizado y aprobado el organigrama, es importante como último paso para dar inicio al funcionamiento de la nueva estructura organizacional, dar a conocer y explicar el organigrama al personal y obtener su aprobación al mismo, estando abierto a cualquier cambio que pueda necesitarse y teniendo en cuenta que siempre deberá estar sujeto a cambios según sean las circunstancias de cada momento.

CUADRO 7
ELEMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMA

<p>1. SOBRE LAS LÍNEAS LLENAS</p> <p>a) Sin interrupciones : indican la autoridad formal , relación de línea o mando</p> <p>b) Verticales: indican autoridad sobre. Las horizontales indican especialización o correlación</p>	<p>2. DE PUNTO O DISCONTINUAS:</p> <p>Indican relaciones de coordinación y algunos la utilizan para señalar relaciones funcionales.</p>	<p>3. CUANDO LA LÍNEA CAE SOBRE LA PARTE MEDIA Y ENCIMA DEL RECUADRO</p> <p>Indica mando o autoridad sobre</p>	<p>4. CUANDO LA LÍNEA CAE O SE COLOCA A LOS LADOS DE LA FIGURA GEOMÉTRICA</p> <p>Indica relación de apoyo. y se coloca la línea de lado y sale de las unidades de línea de estructura principal</p>
<p>5. LÍNEA GRUESA Y FINA</p> <p>Se recomienda para los niveles superiores y trazos finos para las unidades de menor jerarquía.</p>	<p>6. TAMAÑO DE LAS FIGURAS GEOMÉTRICAS O RECUADROS</p> <p>Las figuras geométricas de las unidades deben guardar relación con la jerarquía en cuanto a tamaño se refiere. A mayor jerarquía de la unidad mayor será el tamaño relativo.</p>	<p>7-FIGURA GEOMÉTRICA CON UN RECUADRO</p> <p>Indica condición especial o autónoma</p>	<p>8. RESALTAR UNA UNIDAD</p> <p>Si se desea destacar una unidad, se utiliza medio recuadro bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.</p>
<p>9. LÍNEA CON INFLEXIÓN EN SU TRAYECTORIA</p> <p>indica que no existe relación entre ella y la línea con la que se cruza</p>	<p>10. LÍNEAS CON ZIGZAGUEOS AL FINAL Y UNA FLECHA EN EL REMATE</p> <p>Indica continuación de la estructura.</p>	<p>11. LÍNEA CON ZIGZAGUEOS AL FINAL Y CUANDO CAE SOBRE UNA UNIDAD O RECUADRO</p> <p>Indica relación específica y especial.</p>	<p>12. CIRCULOS COLOCADOS EN ESPACIOS ESPECIALES CON NÚMEROS EN SU INTERIOR</p> <p>Círculos colocados en espacios especiales en el organigrama y que tienen números en su interior y el cual está colocado en otros recuadros: indica un comité en el participan todas las unidades señaladas con el mismo número.</p>

CUADRO 8
RECOMENDACIONES PARA REALIZAR ORGANIGRAMAS

Respetar los niveles jerárquicos	Consiste en establecer un conjunto de niveles jerárquicos con base en la función que realizan las respectivas unidades. En cada estrato o nivel particular se van colocando las unidades correspondientes. La jerarquía viene dada por la posición que ocupan en el cuadro y está indicada con números, de aquí que el nivel de mayor jerarquía es el primero y el séptimo el de menor. La ubicación de estas unidades en cada uno de los niveles responde a la colocación real que ocupan en la estructura.
El nombre específico o particular de la unidad	Este nombre se da de acuerdo a las funciones y actividades que realizan. Una vez designado el nombre específico, se colocan las diferentes unidades en cada uno de los niveles.
Relación de las unidades	Luego de definir las distintas unidades y tener catalogadas las posiciones en los diferentes niveles, se procede a relacionar las unidades. De esta manera se van generando las conexiones entre unas y otras mediante las líneas correspondientes, según sea la autoridad y la relación especifican que mantienen
Especificaciones finales del organigrama	Una vez definido el organigrama y listo para ser dibujado, el mismo debe contener en un recuadro ubicado en el extremo derecho, posterior o inferior, las especificaciones (referencias y signos utilizados, nombre de quien lo elaboro, nombre del dibujante, fecha de elaboración, de revisión y modificación y por último el nombre de quien lo aprobó.)
El organigrama como representación de la estructura:	Debe ser orgánico, articulado, simétrico, uniforme y armonioso. Evitando la presentación confusa y dispersa.
Tamaño del organigrama	Si la organización es grande, se impone la elaboración de un organigrama suplementario para desarrollar las estructuras de las unidades importantes que por su magnitud y extensión no caben en un solo organigrama.

LOS PROCESOS PRODUCTIVOS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

Antes de definir en qué consisten los procesos productivos de una organización (empresa), es importante conocer en términos generales una definición de la misma. En este sentido Stoner, Freeman, Gilbert Jr.⁵ Define a la empresa como:

...una institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materia primas y productos semielaborados), en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

La empresa entonces se convierte en un instrumento empleado para producir y poner en manos de las personas la mayor parte de los bienes y servicios existentes, mediante la utilización de una tecnología que especifique que factores productivos precisa y como se combinaran. Los mismos autores Stoner, Freeman, Gilbert Jr. definen el proceso como un “Método sistemático para manejar las actividades”, así la producción sería el resultado de esas actividades a través de un bien o servicio. También señalan que otro de los factores que se deben tomar en cuenta es la productividad, no es otra cosa que:

Medida del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y la competitividad de una empresa o departamento”, añaden también que es la “Relación entre insumos y productos, es una medida de la eficiencia de un administrador o empleado en cuanto el aprovechamiento de los recursos escasos de la organización para producir bienes y servicios. Cuanto mayor sea el valor numérico de este porcentaje mayor será la eficiencia.

En un sentido más amplio la productividad se define a través de la relación:

Productividad= productos/insumos

En este orden de ideas, los procesos productivos, pueden ser definidos como “La transformación de los insumos en bienes y servicios que necesita la sociedad, mediante la aplicación de métodos de fabricación, almacenaje y transporte de los

⁵ Administración (sexta edición), (1996) p.45

productos”⁶. Estos dependerán en gran parte de los mecanismos empleados por la empresa, tanto a nivel tecnológicos, operacionales, y humanos, los niveles gerenciales que se apliquen, la planificación, coordinación y control serán determinantes en los niveles de productividad finales, sea cual sea la función a la que se dedique la organización.

En el caso de la industria de la construcción estos criterios de producción son tomados desde varios enfoques ya que la empresa constructora es “un sistema social pues está formada básicamente por personas, y es abierto pues interactúa con su entorno al satisfacerlas necesidades de sus clientes” (Davis y Olson, 1985)⁷.

Adicionalmente, es una organización que tiene la capacidad administrativa para desarrollar y controlar la realización de obras, capacidad técnica para aplicar los procesos de construcción y capital o crédito para financiar sus operaciones. Las actividades administrativas son las mismas e independientes de los tipos de obras que realizan las empresas. El personal técnico así como la tecnología y procedimientos pueden ser adquiridos o adaptados. Por último el capital o crédito serán los recursos que se emplearan para la realización de cualquier trabajo de construcción. (Stoner, Freeman, Gilbert Jr.)

Dentro de esta organización, enfocada como un sistema destinado a producir, es necesario considerar tanto los elementos externos que los rodean, así como los internos que lo constituyen. El entorno externo le suministra al sistema los insumos necesarios para su operación. El sistema le proporciona al entorno sus productos, que no son otra cosa que estos insumos transformados. En el caso de una empresa constructora esta transformación de insumos en productos debe darse mediante bienes o servicios (Obras de construcción).

El sistema recibe de su entorno información sobre los resultados de su transformación, o sea retroalimentación. Si esta información le indica que los productos son los esperados el sistema puede seguir marchando sin modificaciones.

⁶ Introducción a la administración Universidad Nacional Abierta, (1980) p.354

⁷ Citado por Arcudía, Pech, Álvarez: La empresa constructora y sus operaciones bajo un enfoque de sistemas. Artículo de divulgación.(2005)

Cuando los productos no son los esperados o no cumplen todas las expectativas por las que fueron creados, esta información debe servir para hacerlas adecuaciones o modificaciones necesarias y asea en los insumos o en los procesos, las cuales llevaría a cumplir cabalmente con lo requerido.

La transformación de los insumos en productos en las empresas constructoras comprende básicamente dos procesos, uno de ellos es el fundamental y constituye básicamente la operación de la empresa: **construir**. El otro es el de **administrar**, pues sin él no sería posible lograr las obras en los parámetros básicos de tiempo y costo previamente especificados (Stoner, Freeman, Gilbert Jr, 2005). Finalmente los productos pueden ser de dos tipos: bienes o servicios. Las empresas constructoras en su mayoría se dedican a la producción de bienes materiales pues son las encargadas de dar a la sociedad la infraestructura y edificaciones necesarias para realizar sus actividades. No obstante, también pueden proporcionar servicio como es el caso de elaborar un proyecto o dar mantenimiento a la propia infraestructura o a las edificaciones.

En este sentido Domínguez (2004) describe el proceso productivo de las empresas constructoras en cinco fases: medición, proyecto, contratación, ejecución (obra) y recepción de obra.

- ✓ **Fase de medición:** En la primera fase el profesional (arquitecto, técnico, ingeniero u otros especialistas) deben desplazarse al sitio donde se realizara el proyecto y tomar las medidas necesarias para la realización del mismo. Debe tomarse en cuenta las normativas y ordenanzas presentes para el tipo de proyecto a elaborar (ambientales, urbanas etc.), con los que comenzara a plantear los criterios a seguir en el proyecto.
- ✓ **Fase de proyecto:** en esta fase, luego de definidos los criterios a tomar en cuenta en el proyecto se da inicio al proceso de diseño. Puede que esta fase se den varios proyectos a la vez de acuerdo a la magnitud de la obra. Los profesionales encargados darán continuidad a todos los pasos que con lleva esta fase desde el diseño, cálculos, presupuestos, costos y la planificación de obra.
- ✓ **Fase de contratación:** Mientras las dos primeras fases se van definiendo, la empresa puede adelantar los términos de contratación que incluyen la documentación, en términos legales y administrativos en lo concerniente al proyecto en general, luego se culminará con la incorporación del proyecto definitivo y la entrega del costo total para la contratación. Con la firma del

contrato la constructora se compromete a ejecutar el proyecto con sujeción a lo planificado, en el tiempo estipulado, cumpliendo con las pautas establecidas en el mismo y las repercusiones que correspondan por su incumplimiento.

- ✓ **Fase de ejecución:** esta fase es la que se identifica de lleno con la actividad de la empresa constructora. Una vez designado los recursos, se da comienzo a este proceso de ejecución de la obra, esta fase se subdivide en una serie de etapas que dependerán del tipo de obra, del plan establecido por el proyecto y del tiempo en que se darán las diferentes actividades: demolición, movimiento de tierra, excavación, cimentación, levantamiento de la estructura, etc. Es una de las fases más importantes y determinantes dentro del proceso productivo, está muy vinculada a la administración de la empresa y deberá supervisarse por los encargados del proyecto original además de los profesionales responsables de su ejecución.
- ✓ **Fase de recepción:** En esta última fase, el constructor hace entrega de la totalidad de la obra o de fases completas de la misma al promotor o cliente (contratista), que por ley tendrá que ser dentro de los treinta días siguientes a la fecha de su terminación. Esta fase puede estar determinada según sea el criterio del proceso productivo, se da el caso en el que la constructora puede ser la misma que se encargue de la venta y adjudicación de la edificación dependiendo del uso para el que ha sido construida (viviendas, apartamentos, locales comerciales, otros), esta fase se puede convertir en una fase de ventas o mercadeo.

www.bdigital.ula.ve

Estas fases dentro de la empresa constructora pueden estar sujetas a cambios de acuerdo a los agentes que intervienen en la productividad, en muchos casos las empresas plantean otros mecanismos para darle rapidez a la elaboración y ejecución de los proyectos, sobre todo cuando la capacidad de los estos en número en un determinado momento supera los recursos que la misma posee en cuanto a personal y equipos. Los procesos productivos son el motor principal de la empresa, de su correcto funcionamiento y de su coordinación depende la eficacia de los resultados que se pretenden obtener.

Estrategias para coordinar los procesos productivos en la empresa constructora

“Una empresa, de acuerdo con el tipo de bienes o servicios que produce, puede organizar sus operaciones en forma de: proyecto, taller, producción repetitiva o como proceso continuo”. (Stevenson1993)⁸.

Para Arcudia, Pech, y Alvares (2005) “El proyecto como forma de operación se caracteriza por ser un conjunto de actividades dirigidas hacia el logro de una meta única”. Normalmente los proyectos como manera principal de operar son a gran escala. Un elemento clave del proyecto es que tiene un tiempo establecido para su realización. Esto significa que un proyecto no puede extenderse indefinidamente y que tienen una fecha en que debe iniciarse y otra en que debe concluir. Aunque en las industrias que generalmente se dedican a la producción de bienes, este tipo de operación no es el principal, en la de la construcción sí lo es. En efecto toda construcción comienza y termina en fecha determinada y tiene un solo objetivo: materializarla.

También se da la producción repetitiva cuando se emplea un método común para producir grandes volúmenes de un bien estandarizado. Las organizaciones que utilizan este tipo de operaciones generalmente están confinadas a un número relativamente bajo de productos para promover la eficiencia en las operaciones. Tanto el trabajo como el producto tienden a estar altamente estandarizados. Los sistemas que operan de esta manera tienden a la automatización y al uso de equipo especializado. Aunque en la construcción, este tipo de operación no se utiliza comúnmente podría darse en proyectos donde la obra a realizar tenga elementos altamente repetitivos. Uno de los casos en que se podría aplicar es en la construcción masiva de vivienda, u ocasionalmente en la construcción de hospitales, escuelas y hoteles que son los tipos de construcciones en las cuales puede haber elementos muy similares cuyo resultado se repite una y otra vez.

⁸Citado por Arcudia, Pech, Álvarez: La empresa constructora y sus operaciones bajo un enfoque de sistemas. Artículo de divulgación.(2005)

La parte de la industria de la construcción que sí adopta este patrón en su totalidad la constituyen las fábricas de algunos elementos prefabricados de alta utilización como los bloques de concreto, viguetas, bovedillas, entre los más comunes. La operación mediante un proceso continuo se utiliza para obtener productos o servicios con alta uniformidad. Esta operación se puede dar en la construcción cuando se realizan grandes obras de concreto en las cuales el colado debe ser continuo. Como ejemplo particular la construcción de carreteras o caminos, silos y presas de concreto con cimbra deslizante. Sin embargo, un trabajo de construcción se da siempre dentro de un horizonte de tiempo definido y en la mayoría de los casos se trata de lograr una sola meta, la cual excepto en los casos de las reparaciones, es conocida de antemano.

Esto produce que la organización de los trabajos sea una tarea compleja y variable. Se tiende siempre a operar en brigadas de trabajadores, forma en la que no se da una división de trabajo previa sino se espera hasta llegar al sitio para hacerla. Desde luego ésta está justificada en los casos de los trabajos preliminares y de acondicionamiento del lugar, pues cada sitio de construcción es diferente. No obstante, cuando se llega a las etapas donde durante un cierto tiempo se realizarán operaciones repetitivas es necesario adoptar otros métodos más apropiados de organización del trabajo. En particular, cuando el tiempo en que se realizará la obra es largo o cuando incluya una gran cantidad de recurso humano. En estos casos también es deseable la alta estandarización tanto del trabajo como del producto.

Las empresas se diferencian unas de otras en gran sentido por su nivel productivo y por consiguientes sus metas, aunque estas tengan como fin principal el éxito, sus procesos ameritan planificaciones distintas, es decir que las estructuras organizativas también varían según la misión y visión que tenga cada una de ellas.

BASES LEGALES

Para la reestructuración de una empresa es fundamental conocer las bases legales con las cuales fue establecida dicha organización siendo importante para la creación de la estructura organizacional; en este sentido, para la investigación se tomaron en cuenta el documento constitutivo, con sus modificaciones correspondientes y el Manual de organización de la empresa creado en el año 2001 de la empresa Casas Salcedo C.A.

ACTA CONSTITUTIVA DE LA EMPRESA CASAS SALCEDO C.A

La empresa es registrada en sus inicios como una sociedad mercantil denominada “**Casas Salcedo sociedad de responsabilidad limitada**” (**Casalca S.R.L**), en la ciudad de Tovar, estado Mérida, a los veintiocho días del mes de abril de mil novecientos ochenta y seis. (1986). Según la clausura **TERCERA** tendrá como objeto: “levantar toda clase de casas, edificios o partes de una y otras así como su conservación y reparación, planificación de desarrollos urbanísticos en la explotación de la industria de la construcción.”

Por otro lado se establece en la clausura **SÉPTIMA**, referida a la administración, que la sociedad “será dirigida y administrada por un presidente el cual tendrá los derechos y obligaciones inherentes a todo administrador”, haciendo especificación clara de las funciones, poderes y jerarquía que posee el cargo. En la clausura **OCTAVA** se establece las acefalías temporales y absolutas las cuales ejercerá el Vicepresidente y el cual tendrá según el documento las mismas facultades conferidas al presidente.

Estas clausuras antes mencionadas son de gran importancia para la reestructuración porque describen como la empresa desde sus inicios posee una estructura jerárquica con la cual se estableció la organización, resaltando que es el presidente y vicepresidente los encargados de designar el resto de los cargos. En el año 1990 se realiza una modificación a esta acta constitutiva con la finalidad de transformarla en una sociedad mercantil del tipo Compañía Anónima. Tomando la nueva denominación de **Casas Salcedo C.A (CASALCA)**; en este sentido la organización cambia, y se forma una asamblea de accionistas, constituida por el

número de accionistas de la empresa, y estableciendo una modificación en el apartado A de la clausura **SÉPTIMA**, expresando que:

...a administración y suprema dirección de la compañía estará a cargo de la asamblea general de accionistas, pero la junta directiva elegida por esta asamblea ejercerá la dirección y ejecución y los negocios de la compañía a través de sus miembros. Esta junta directiva estará compuesta por dos miembros que serán dos directores gerentes quienes tendrán los derechos y deberes inherentes a todo administrador.

Es importante resaltar que en esta modificación se mantiene la jerarquía como punto clave para el funcionamiento de la organización. Sin embargo la toma de decisiones y la asignación de cargos la tendrá la unidad denominada asamblea de accionistas, la cual nombra la junta directiva.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN CASAS SALCEDO C.A.

Realizado en el año 2001 y diseñado por una Dirección Ejecutiva designada para tal fin, en coordinación con todas las unidades técnico-administrativas de Casas Salcedo C.A "CASALCA". Su objetivo principal es "describir la estructura organizacional y presentar los elementos generales que servirían de base para el establecimiento de los distintos niveles jerárquicos, los sectores organizacionales, las responsabilidades y funciones de las unidades". Se establece, además de los objetivos, la misión de la empresa dentro del marco normativo que le sirve de base. En este sentido constituye un complemento de normas, políticas y reglamentos de la empresa.

En este Manual representa la integración de un solo instrumentos, que contiene las funciones básicas que orientan las actividades, delimitándolas en áreas de competencia gerencial conforme a los lineamientos organizacionales de la empresa. Describe la estructura organizacional de Casas Salcedo C.A funcionalmente en seis niveles administrativos, a saber:

Junta directiva, dirección ejecutiva, gerencia general, gerencia técnica, gerencia de administración y asesoría legal.

Con estas bases legales se constituyen las pautas para generar la nueva estructura organizacional, a partir de la reestructuración, los cuales son importante porque aportaron los lineamientos fundamentales a seguir para la elaboración de la propuesta.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la metodología que se aplicó para realizar el proceso de investigación, la cual permitió llevar a cabo la propuesta de reestructuración para la empresa constructora Casas Salcedo C.A.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El Método de Investigación aplicado en el caso de estudio está en función de los objetivos planteados que se pretenden lograr, se enmarca dentro un proceso que permite medir cualitativamente las características internas de la empresa en función de las relaciones y los medios que son utilizados en las actividades principales que determinan la situación o problema existente; además de detectar las ineficiencias presentes, el tipo de mecanismo técnico y administrativo utilizado internamente según el organigrama actual.

Para esto es necesaria una serie de procedimientos ordenados y dirigidos a la comprensión de los hechos y fenómenos que se presentan en el tema a investigar. Entre los elementos que se tratan se hace referencia a: tipo de investigación, diseño de investigación, instrumento de recolección de datos del instrumento y el procedimiento de la investigación.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El propósito de la investigación es mejorar el problema existente dentro del entorno interno de la empresa que influye directamente en los procesos de productividad, dando origen una propuesta para una nueva estructura organizacional y la cual se genera como respuesta a las determinantes descritas durante la investigación, por lo tanto se puede definir como una Investigación de tipo **Proyectiva**.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se basó en un diseño **no experimental de campo**, que según Arias (2006) “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental” (p31).

La propuesta se apoya en la investigación **documental** que es “el estudio de problemas, con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos” (Hurtado, 2000).

En este diseño de investigación “los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad” (Manual UPEL, 2006,p18), de esta manera se obtiene la información detallada y precisa como datos primarios directamente en la empresa constructora Casas Salcedo C.A; sin embargo también se apoya en datos secundarios, que son aquellos que se obtienen de las fuentes bibliográficas, mediante estudios antes realizados por otros autores en trabajos de investigación sobre el tema en relación y de información recolectada en las bases teóricas o cualquier medio audiovisual o electrónico que nutra y complemente la investigación.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la obtención de datos necesarios en la investigación se utilizaron:

- **Técnica.** Se realizó mediante la **Observación Simple** que es una “observación neutral en donde el investigador no se involucra con el medio o realidad donde se realiza el estudio” (Arias 2006).
- **Instrumentos.** Se realizaron para la obtención de datos, la **lista de cotejo** y la **matriz FODA**.

La lista de cotejo “indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada” (opcit) la cual se estructura en tres columnas de la siguiente manera:

- a) En la columna izquierda se mencionan los elementos o conductas que se pretenden observar.
- b) La columna central dispone de un espacio para marcar en el supuesto que sea positiva la presencia del aspecto o conducta.
- c) En la columna derecha, se utiliza el espacio para indicar si el elemento o conducta no está presente.

La matriz **FODA**, que según Glagovsky (2006) es “una herramienta gerencial de observación que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, entre otros”; ésta permite obtener un diagnóstico preciso para la toma de decisiones (estrategias) afines a los objetivos formulados en la investigación.

La Matriz FODA (op.cit.) está diseñada en función de:

Fortalezas: capacidades especiales con que se cuenta: recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otras.

Oportunidades: aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que se actúa y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: aquellos factores que provocan una posición es favorable frente a la competencia: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, por mencionar algunas

Amenazas: aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la propuesta.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz FODA reside en que este proceso permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todos los elementos que puedan intervenir con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

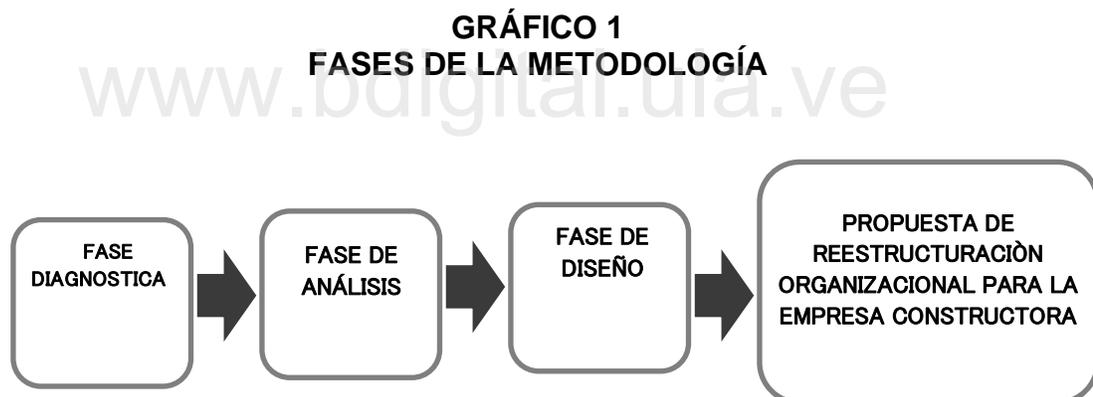
Según Arias (2006) en esta etapa:

Se describirán las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis-síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para interpretar lo que revelan los datos recolectados.

Para esta investigación se empleó el análisis de la lista de cotejo y de la matriz FODA, lo cual arrojó pautas significativas para el desarrollo de la propuesta.

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

Para la elaboración de la propuesta se planteó una metodología de trabajo basada en diferentes fases (ver gráfico 1) que permitió el desarrollo lineal del proceso a seguir dentro de la investigación; estas fases son las siguientes:



Fuente. Elaboración propia

Fase Diagnóstica: Consiste en la recolección y consulta de información bibliohemerográfica, audiovisual, visitas y consultas web, entre otros, y la descripción del objeto en estudio, es decir de la empresa constructora Casas Salcedo C.A para obtener una visión general de la situación actual y los datos necesarios para la siguiente fase.

Fase de Análisis: En esta, se observaran las diferentes condiciones de funcionamiento interno de la empresa, en función de determinar la condición actual de la estructura organizacional existente. También se establecerán las comparaciones necesarias para cotejar que lo obtenido a nivel bibliográfico en estudios anteriores con referencia al tema de la investigación esté vinculado de manera satisfactoria con los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados (lista de cotejo y matriz FODA), logrando de esta manera determinar estrategias, pautas y/o criterios para la fase siguiente.

Fase de Diseño: en la cual se elaborará la propuesta de reestructuración para crear una nueva disposición organizacional para la empresa, creando un organigrama como instrumento metodológico de la organización que este más acorde con las necesidades actuales de la empresa y que garantice la optimización de los procesos productivos.

Una vez finalizadas estas fases se mostrará la propuesta de reestructuración organizacional para la empresa constructora Casas Salcedo C.A.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO IV

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La propuesta de reestructuración organizacional para la Empresa Constructora Casas Salcedo C.A es factible de ser realizada ya que cuenta con un personal dispuesto a contribuir y participar en los cambios que sean necesarios, incluyendo la implementación de las distintas estrategias planteadas para la obtención de los objetivos.

En el aspecto económico también es considerado factible ya que se incrementaría la productividad a través de nuevos procedimientos internos que garantizan mayor capacidad de control en las áreas de administración, proyectos y las obras de construcción, garantizando la vinculación adecuada de las diferentes áreas que conformarían la nueva estructura organizacional.

La reestructuración organizacional para la empresa constructora, es factible de ser ejecutada técnicamente ya que cuenta con los espacios y las áreas adecuados dentro de la infraestructura para su funcionamiento incluyendo nuevas áreas necesarias para desarrollar la propuesta, permitiendo generar las directrices a seguir en las diferentes departamentalizaciones planteadas.

La empresa constructora Casas Salcedo C.A posee los recursos técnicos, financieros y humanos para llevar a cabo la propuesta de reestructuración organizacional para la cual ha sido objeto de estudio.

CAPITULO V

RESULTADOS

Los resultados se obtuvieron a través de la aplicación de una metodología basada en tres fases⁹. Todo esto, gracias a la revisión documental y al análisis de los instrumentos empleados, lo cual determinó la necesidad de una reestructuración organizacional, para lograr una mejor coordinación en los procesos productivos de la empresa.

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

FASE DIAGNÓSTICA

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

En una primera fase se analizó la situación actual de la empresa constructora, comenzando por describir el perfil de la empresa, la misión y visión, sus objetivos y la estructura organizativa actual, a fin de conocer su condición interna y determinar los factores que intervienen en la misma. Estos datos fueron obtenidos directamente de la revista corporativa N° 2 “**Casas Salcedo C.A.** Diseño y construcción a gran escala. Bienestar para su país y su gente”, del año 2008-2009 y del manual de organización Casas Salcedo C.A (2001)

Datos generales:

Identificación: Constructora Casas Salcedo C.A

Lugar y fecha de fundación: Tovar edo. Mérida, 16 de mayo de 1986

Rif: J- 090172025

Director - Gerente: Ysaías Salcedo Omaña.

Dirección: Av. Andrés Bello C.C. Ciudad Alto Chama torre norte piso 4 oficina TN-403 Mérida estado Mérida.

Teléfono: 0274- 2716296/2714272. Email: casalca123@hotmail.com

⁹Ver gráfico 1. p. 40, Capítulo III. Marco metodológico.

Casas Salcedo C.A

Es una empresa constructora que lleva funcionando alrededor de 30 años se ha dedicado en su mayoría a la construcción de viviendas, especializándose en la utilización del Sistema Constructivo Tipo Túnel y el “THERMOCASA”, con el cual ha ejecutado infinidad de Conjuntos Residenciales, además de desenvolverse en cualquier otro tipo de obras, ya sean deportivas, educaciones y comerciales. Actualmente tiene como prioridad alcanzar un estatus acorde con sus capacidades las cuales han crecido a lo largo de su experiencia cuenta además con personal capacitado y con equipos avanzados en lo que se refiere la construcción.

Perfil

Casas Salcedo C.A, es una de las empresas venezolanas a nivel nacional de mayor experiencia en diseño y construcción de soluciones habitacionales a gran escala. Centra sus actividades en proyectos de índole urbanísticos: primero en su ciudad natal (Tovar), para luego expandir su centro de operación a nivel Regional (Mérida), Nacional (Yaracuy, Lara, Sucre, Monagas, Táchira, Distrito Capital).Y por último a nivel internacional (República Dominicana).

Para CASALCA el futuro es inmediato, esperando de él los mejores resultados bajo un escenario realista, consciente de las transformaciones que se están produciendo aceleradamente en el país, haciendo que las oportunidades cada vez sean mejores. Es una compañía líder en construcción, se encuentra en la búsqueda constante de negocios que le permitan ofrecer; valor agregado, experiencia y capacidad dentro de su estrategia de crecimiento continuo.

Misión y Visión

Misión: Mejorar continuamente a calidad de vida y el bienestar general de la colectividad, aportando las soluciones habitacionales necesarias a través de sus servicios profesionales especializados y alto nivel tecnológico, ejecutando sus actividades bajo precepto de conciencia y responsabilidad social.

Visión: Posesionarse a nivel Nacional e Internacional como una empresa líder en las áreas de ingeniería, construcción y gerencia de proyectos de gran envergadura.

Objetivos

- Impulsar el desarrollo del país, aportando capacidad y experiencia en materia de construcción de vivienda, para que Venezuela tenga un futuro próspero y productivo.
- Desarrollo del área habitacional tanto en el ámbito público y privado.
- Atender a cada uno de sus clientes, a fin de satisfacer las necesidades en el ramo de la construcción.
- Construir viviendas en las diferentes regiones del país.

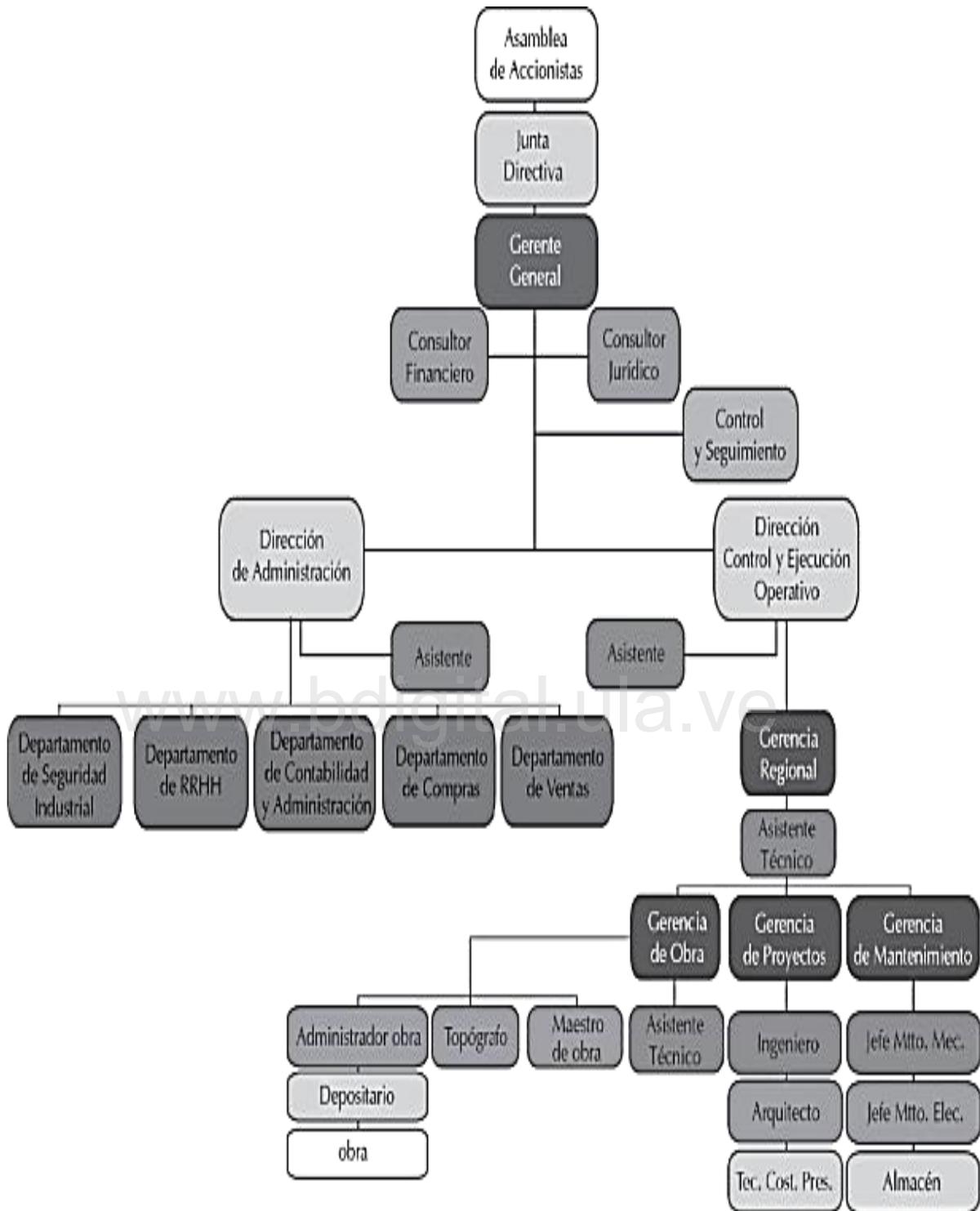
Estructura organizacional

La empresa cuenta con una estructura organizativa definida a través de un manual de organización realizado en el año 2001. El objetivo primordial de esta estructura es optimizar los procesos técnico-administrativos de la empresa a través de una distribución dinámica, funcional, proactiva y organizada, la cual persigue definir los objetivos y funciones de las distintas unidades organizativas que la conforman. Esta estructura está conformada por tres unidades principales definidas en el cuadro 9.

CUADRO 9
UNIDADES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CASAS SALCEDO C.A

1. Dirección superior	2. Asesoría y control	3. Apoyo
Junta directiva Presidencia Gerencia general	Asesoría legal Dirección ejecutiva Gerencia técnica Gerencia de administración	Departamento de proyectos. Departamento de ejecución física de obra. Departamento de contabilidad Departamento de compras.

**GRÁFICO 2
ORGANIGRAMA CASAS SALCEDO C.A**



Fuente: Tomado de: “Revista Corporativa Casas Salcedo C.A” 2009

Una vez identificada la empresa, fue fundamental hacer el estudio de las características actuales en las que se desenvuelve como organización, de manera se puedan identificar las debilidades existentes, que sirvieron para definir la reestructuración.

Características actuales de la estructura organizacional de Casas Salcedo C.A

Para identificar las características como organización en las que se encuentra actualmente la empresa, se aplicaron las técnicas e instrumentos de recolección de datos (lista de cotejo y la matriz FODA), con las cuales se obtuvo la información esencial para establecer los criterios a seguir en la propuesta de la reestructuración.

En relación a la lista de cotejo está conformada por 25 ítems en los cuales se buscó identificar qué principios básicos de la organización (del objetivo, de especialización, de coordinación, de autoridad, de responsabilidad, de definición, de reciprocidad, de control, de equilibrio y de continuidad)¹⁰, además de los elementos de la estructura (especialización, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, descentralización y formalización)¹¹ están presentes en la estructura actual. Los ítems fueron organizados para identificar además los instrumentos metodológicos (manuales de organización y/o organigramas) que posee la empresa, las relaciones entre las unidades actuales y si existe la disposición y los recursos para generar una reestructuración. En el cuadro 10 se puede observar la lista de cotejo.

Dentro de las observaciones realizadas a través de la lista de cotejo, diez de los ítems se enfocaron en obtener resultados acerca de los principios básicos de la estructura, mediante los cuales se puede identificar que existe dentro de la empresa una representación clara del objetivo principal de la organización, la especialización en algunas unidades de la estructura, autoridad y responsabilidad de los superiores ante los subordinados, además de poseer reciprocidad entre la autoridad que se ejerce y las responsabilidades en los diferentes cargos de trabajo.

¹⁰Ver cuadro 1. p. 12, Capítulo II. Bases teóricas

¹¹ver cuadro 2. pp. 13, 14 y 15 Capítulo II. Bases teóricas

**CUADRO 10
LISTA DE COTEJO**

ITEM	SI	NO
Posee una estructura Organizativa Legal	✓	
Están bien definidos: el objetivo, misión y visión de la organización.	✓	
Existe un manual de organización	✓	
Existe un organigrama	✓	
Existe relación entre el manual y el organigrama		✓
Cumple con la estructura Organizativa establecida		✓
Se ha realizado alguna actualización en la estructura establecida		✓
Existe jerarquía dentro de la estructura Organizativa	✓	
Existen responsabilidad de los superiores ante los subordinados	✓	
Existe una relación clara entre cada una de las unidades y los departamentos dentro de la organización.		✓
Esta claramente establecida la departamentalización en la organización.		✓
Existe la especialización en las unidades que conforman la estructura	✓	
Se da correctamente la información entre cada una de las unidades		✓
Existe descentralización en la toma de decisiones		✓
El control de los superiores ante los subordinados se da correctamente		✓
Existe coordinación en los procesos productivos de la empresa		✓
Las fases en los procesos productivos de la empresa varían de acuerdo a los agentes externos	✓	
Existe una unidad encargada de la gerencia de obras		✓
Es necesaria la implantación de una gerencia de obras	✓	
Existe una unidad encargada del control, supervisión y mantenimiento de equipos		✓
Están presentes dentro de la estructura actual asesorías externas	✓	
Se considera necesaria una reestructuración de la organización	✓	
Es necesario la creación de nuevas unidades gerenciales	✓	
La empresa posee los recursos necesarios para generar una reestructuración	✓	
El personal está capacitado y en disponibilidad de reorganizarse	✓	

Sin embargo, se observó la ausencia de coordinación entre las unidades que la conforman, la definición de las relaciones entre las diferentes unidades de trabajo no está claras y precisas, también la falta de control sobre los subordinados a cargo, de equilibrio entre las unidades y por último de la continuidad al momento de reorganizar y actualizar la estructura. Todos estos principios básicos de la organización observados en la lista de cotejo se muestran en el cuadro 11.

CUADRO 11
PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN PRESENTES
EN LA ESTRUCTURA ACTUAL

Principios	Se cumple	No se cumple
1. Del objetivo	✓	
2. De especialización	✓	
3. De coordinación		✓
4. De autoridad	✓	
5. De responsabilidad	✓	
6. De definición		✓
7. De reciprocidad	✓	
8. De control		✓
9. De equilibrio		✓
10. De continuidad.		✓

Según el cuadro anterior se observó que solo se cumplen cinco (5) de los diez (10) principios básicos de deben darse dentro de una organización (del objetivo, de especialización, de autoridad, de responsabilidad, y de reciprocidad), por lo tanto es necesario tomar en cuenta los cinco (5) faltantes (de coordinación, de definición, de control, de equilibrio y de continuidad) dentro de los cambios que se deben realizar en la reestructuración.

Por otra parte, en la lista de cotejo realizada se tomó en cuenta los elementos que deben estar presentes dentro de una estructura organizacional, mediante la observación de seis (6) ítems relacionados con la especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, descentralización y formalización. De los datos obtenidos, solo están presentes tres (3) elementos que son la especialización, cadena de mando y la formalización, los tres faltantes tiene que ver con la departamentalización, tramo de control y descentralización. Estos resultados se muestran en el cuadro 12.

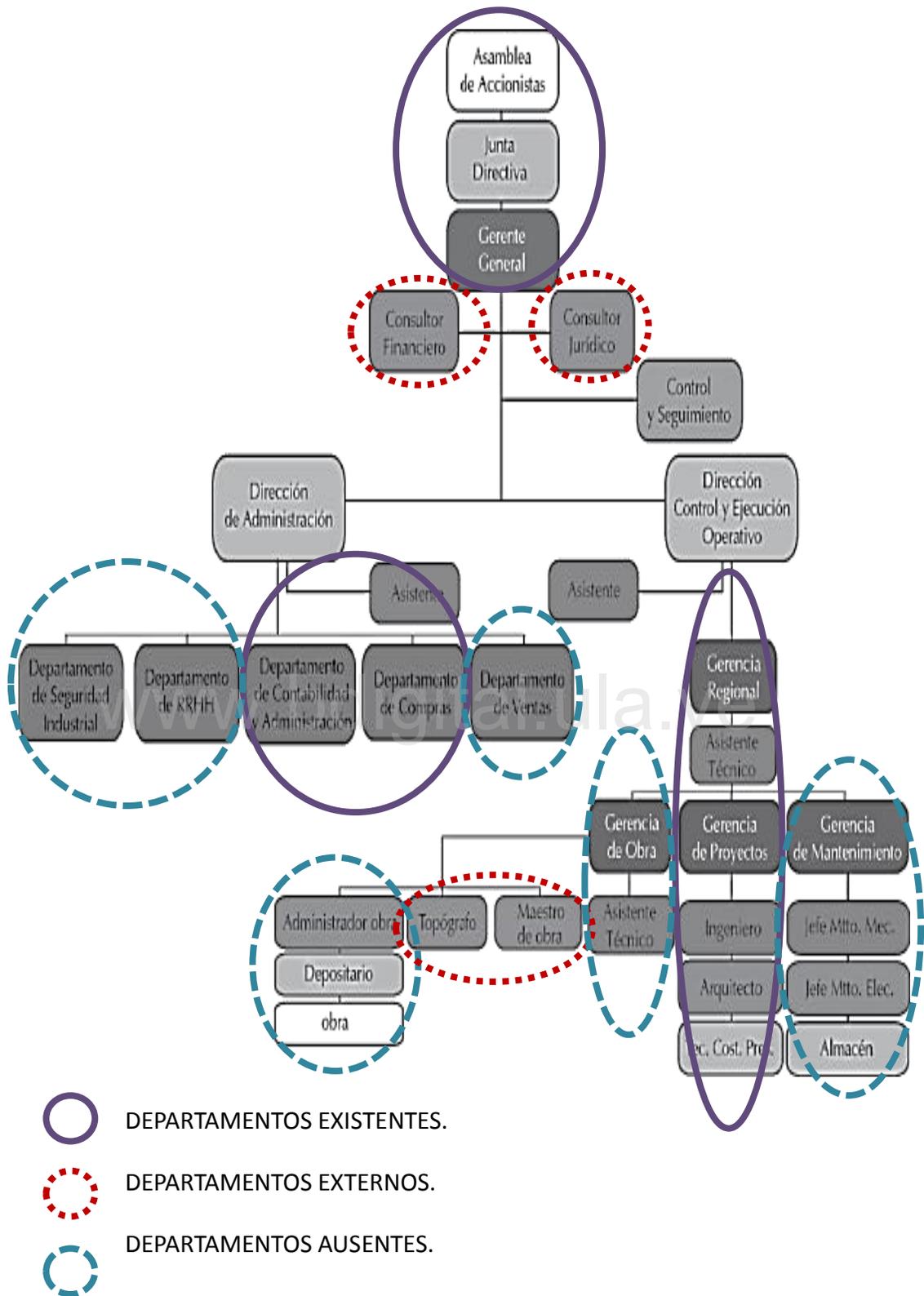
CUADRO 12
ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PRESENTES

Elementos	Se cumple	No se cumple
1. Especialización del Trabajo	✓	
2. Departamentalización		✓
3. Cadena de mando	✓	
4. Tramo de Control		✓
5. Descentralización		✓
6. Formalización	✓	

Por último, mediante la lista de cotejo se pudo identificar los instrumentos metodológicos con los que cuenta la organización; en este caso la empresa cuenta con un manual de organización y un organigrama (ver gráfico 2). En relación al organigrama, se identificaron las áreas o unidades existente dentro de la estructura, las relaciones establecidas entre cada una de ellas y las que se encuentran ausentes o simplemente no existen.

Según los lo anterior, algunas de las unidades representadas en el organigrama están ausentes, es decir no existen, tales como; control y seguimiento, departamento de seguridad industrial, departamento de ventas, administración de obra, depositario, gerencia de obra y gerencia de mantenimiento. Por otro lado las unidades de consultoría jurídica y financiera son de carácter externo, no pertenecen a la empresa. Por último las dos unidades denominadas dirección de administración y de control y ejecución operativo, funcionan como dos gerencias generales que tienen relación directa con el nivel superior. El grafico 3 muestra el organigrama actual con las unidades existentes, las unidades externas y las que se encuentran ausentes.

GRÁFICO 3
ANÁLISIS DE LAS UNIDADES DEL ORGANIGRAMA CASAS SALCEDO



En este sentido, una vez descritos los aspectos actuales en los que se encuentra la empresa Casas Salcedo C.A, después de identificar como está constituida internamente, las unidades que la conforman, las relaciones entre ellas, los principios fundamentales y los elementos de la estructura presentes, se puede establecer la siguiente fase de análisis.

FASE DE ANÁLISIS

La reestructuración organizacional depende del análisis de los factores tanto internos como externos que influyen sobre la estructura actual. Estos factores están relacionados con su funcionamiento, sus actividades como empresa, el sector donde se desenvuelve, su proceso productivo y de dirección, así como los cargos establecidos, de manera que se pueda conocer la posición y sus interrelaciones.

La fase de análisis se realizó en un primer punto en base a los resultados obtenidos en la fase diagnóstica con respecto a la estructura formal establecida en el manual de organización y la que funciona a través del organigrama actual de la empresa, en un segundo punto el análisis de los procesos productivos que se desarrollan dentro de la empresa, en un tercer y último punto se realizó el análisis matriz FODA.

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA

A pesar que la empresa tiene una estructura establecida a través del manual de organización y un organigrama, con los que se representa actualmente, los resultados obtenidos a través de la fase diagnóstica demuestran que esa estructura actual difiere en algunos puntos con la estructura formalmente establecida. En el análisis que se realizó al organigrama de la empresa se determinó que existen al igual que el manual de organización una unidad de dirección superior conformada por una junta directiva, pero difiere en las unidades siguientes, es decir, en el organigrama están presentes dos direcciones principales (administración y control y ejecución operativo) las cuales no aparecen en el manual de organización, además de dos unidades gerenciales, tres departamentos en la dirección administrativa, y

dos unidades que sirven como asesoría. Finalmente el cuadro 13 muestra en resumen las unidades generales arrojadas por el análisis del organigrama actual.

CUADRO 13
UNIDADES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CASAS SALCEDO C.A.
SEGÚN ORGANIGRAMA

Asamblea de Accionistas	Dirección de Administración	Dirección Control y Ejecución Operativo	Asesoría y apoyo (Externo)
Junta Directiva Gerente General	Dpto. de administración y contabilidad Dpto. de Compras	Gerencia Regional Gerencia de Proyectos	Consultor Jurídico Topógrafos, maestro de Obra

De esta manera, en el organigrama se establecen estas unidades que funcionan actualmente; sin embargo, no coinciden con las unidades descritas en el manual de la empresa¹².

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE LA EMPRESA

La empresa constructora tiene dos procesos fundamentales para la transformación de sus insumos en productos¹³, el primero es construir y el segundo administrar. Estos procesos están presentes dentro de la empresa en estudio, sin embargo para analizar si las fases del proceso productivo de la empresa constructora¹⁴ se dan de manera estandarizada o varían de acuerdo a las condiciones externas, se realizó a través de la lista de cotejo, en la fase diagnóstica.

En este sentido, se observó que dichos procesos se dan con dos tipos de mecanismos:

- 1. Tipo A con proyectos propios;** siendo éste el proceso más común observado dentro de la empresa. Por lo general, es donde se está más especializado, ya

¹²Ver cuadro 9. Estructura organizacional Casas Salcedo C.A p. 45

¹³Ver los procesos productivos en la industria de la construcción p. 27, Capítulo II. Bases teóricas

¹⁴Ver Fases del proceso productivo de las empresas constructoras pp. 30 y 31, Capítulo II Bases teóricas

que se enfoca en proyectos residenciales (desde una unidad habitacional hasta grandes urbanismos), con la implantación de los sistemas constructivos tipo túnel y el de paneles THERMOCASA¹⁵ propios de la empresa. En este tipo de proceso están presentes todas las fases generales (anteriormente estudiadas): Medición, Proyecto, Contratación (permisología), Ejecución y Recepción (entrega de la obra).

**GRAFICO 4
PROCESO PRODUCTIVO TIPO A**



Fuente: Tomado de: "Revista Corporativa Casas Salcedo C.A", 2009

2. **Tipo B: Mediante licitaciones;** en algunos casos la empresa no elabora el proyecto y su función es la ejecución de obras referidas a otros ámbitos distintos al residencial, por ejemplo vialidad o edificaciones de tipo comercial, turístico-recreacional, entre otras. Para esto es necesario entrar en competencia con otras compañías tanto públicas y privadas del sector, a través de concursos. De esta manera este proceso productivo comienza con una fase denominada licitación que sustituye a la fase de proyecto, continuando con la fase siguiente. ver gráfico 5.

¹⁵ Sistema constructivo basado en una estructura compuesta por paneles de poli-estireno expandido modificado, armados y trenzados entre sí. Revista Corporativa Casas Salcedo C.A

**GRAFICO 5
PROCESO PRODUCTIVO TIPO B**

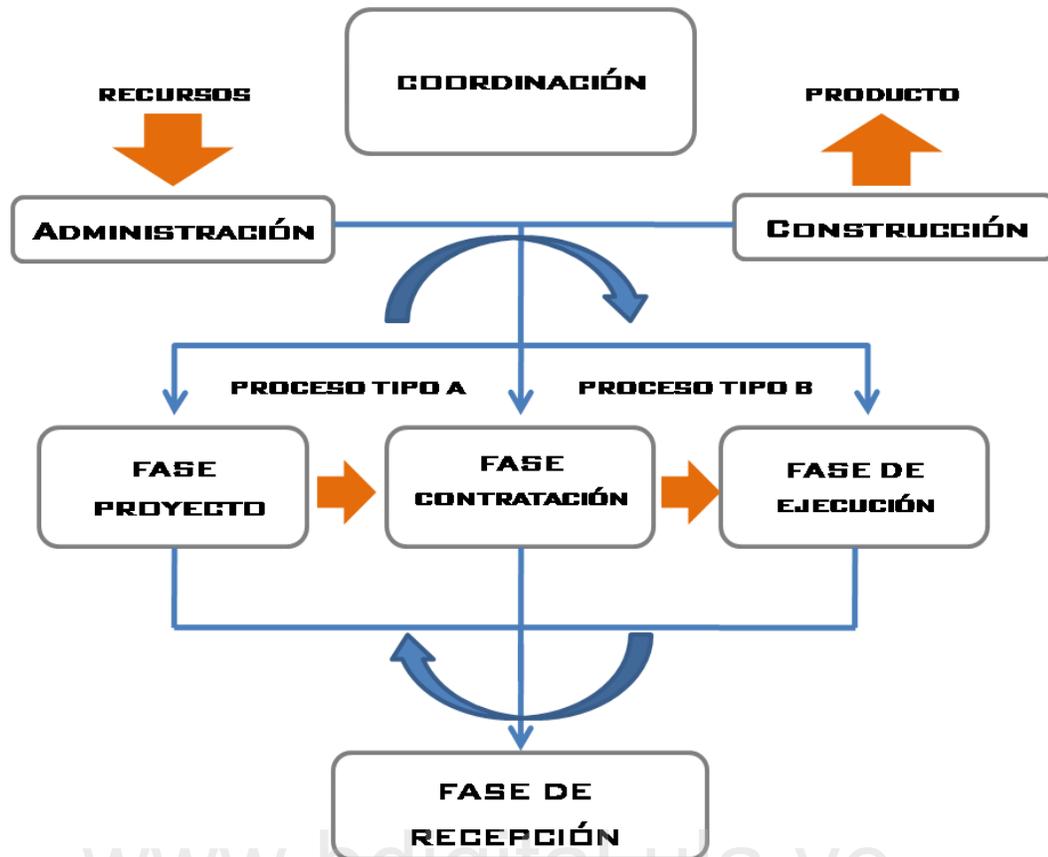


Fuente: Tomado de: “Revista Corporativa Casas Salcedo C.A”, 2009

Los procesos productivos de la empresa en los dos casos coinciden en las tres últimas fases (contratación, ejecución y recepción); sin embargo, en el proceso tipo B, el área de proyectos actúa como unidad de apoyo (arquitectos, ingenieros y técnicos). De esta manera, los departamentos del área técnica forman parte de la fase de licitación; en este sentido la coordinación de los procesos productivos en la empresa debe estar presente dentro de las fases de proyecto, contratación y ejecución como se muestra en el gráfico 6.

GRÁFICO 6

COORDINACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE LA EMPRESA



Es importante resaltar que la coordinación debe estar representada por unidades que estén en apoyo entre las fases más importantes, hasta la etapa final con la culminación y entrega de la obra.

ANÁLISIS MATRIZ FODA

Para conocer los factores internos y externos que influyen dentro de la estructura organizacional de la empresa Casas Salcedo C.A, se realizó una matriz FODA (ver cuadro 14), la cual permitió identificar tanto las fortalezas y oportunidades (FO) como las debilidades y amenazas (DA), con esto se establecieron las estrategias a seguir para mejorar el funcionamiento interno de la empresa y coordinar de manera óptima sus procesos productivos.

**CUADRO 14
MATRIZ FODA**

Cuadro 14.
Matriz FODA

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de la capacidad productiva de la empresa. 2. Coordinación adecuada ante los entes encargados. 3. posible expansión de la empresa. 4. fortalecimiento del trabajo en equipo. 5. Posicionamiento de la empresa como líder en el campo de la construcción del país. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de un cuerpo normativo actualizado 2. Uso de asesoría externa. 3. Bajos niveles de producción en la industria de la construcción en el país 4. Poca atracción al ámbito de inversión. 5. Poca disponibilidad de recursos. 6. Escases de insumos.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe una estructura organizativa legal. 2. Cuenta con personal capacitado.. 3. Existe jerarquía gerencial. 4. Posee ambientes y espacios (planta física) funcionales. 5. Hay cargos bien definidos. 6. disponibilidad de los empleados para los cambios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la estructura organizacional de la empresa. 2. Definir las unidades de jerarquía de la empresa. 3. Crear mecanismos adecuados en el área productiva. 4. Generar las relaciones entre cada unidad de la estructura. 5. Generar lineamientos gerenciales para el funcionamiento óptimo de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar la estructura organizacional 2. Implementar medidas para el mejoramiento del ambiente laboral. 3. fortalecer la comunicaciones entre cada una de las unidades de la estructura. 4. Incrementar el uso óptimo de los recursos en los procesos productivos. 5. Estimular en crecimiento gerencial en cada uno de los niveles.
<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cumple con la estructura organizacional planteada en un 100% 2. Desorganización en el cumplimiento de las funciones. 3. Mal uso de la información entre los departamentos.. 4. Poca interrelación entre el área de oficina y el área de obra. 5. Ausencia de Gerencia de obra 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuir al mejoramiento de las condiciones deseadas y rentabilidad de la empresa 2. Implementar acciones dirigidas al mejoramiento de la estructura organizacional 3. Desarrollar estrategias gerenciales para el cumplimiento, mantenimiento y actualización de la E.O 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar el cumplimiento de la nueva estructura Organizacional. 2. conservar el uso de asesorías externas. 3. Garantizar el correcto funcionamiento de la información interna. 4. Crear mecanismos que integren la inversión. 5. Implementar procesos de interrelación entre las diferentes áreas de la empresa para optimizar los recursos.

Una vez identificada dentro de la Matriz, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se establecieron las estrategias que servirán de como criterios para enfocar la propuesta hacia la coordinación de los procesos de la empresa. Entre las que se pueden señalar:

-Fortalezas y Oportunidades **(FO)**; se toman las cinco estrategias descritas, las cuales contribuyen a establecer los lineamientos que debe tener la nueva estructura organizacional.

-Fortalezas y Amenazas **(FA)**; Se tomarán las que se consideran relevantes para la propuesta en las que se incluyen la actualización de la estructura organizacional, el fortalecimiento de las comunicaciones entre cada una de las unidades de la estructura y el crecimiento gerencial en cada uno de los niveles.

-Debilidades y Oportunidades **(DO)**; las tres estrategias planteadas son consideradas de suma importancia para la propuesta.

-Debilidades y Amenazas **(DA)**; se tomaran las cinco estrategias definidas.

Una vez terminada esta fase, se alcanzaron datos con los que se puede dar inicio a la última fase, en donde se crearan los lineamientos a seguir para generar la propuesta de reestructuración organizacional para la empresa constructora.

FASE DE DISEÑO

En esta última fase se establecieron los criterios y/o lineamientos que se aplicaron en la reestructuración y así crear la nueva estructura para la empresa. Según el análisis realizado se debe, tomar en cuenta lo siguientes aspectos:

- ✓ Los objetivos, misión y visión de la nueva estructura
- ✓ La jerarquía y cadena de mando
- ✓ El tipo de estructura
- ✓ Las relaciones y coordinación entre las unidades
- ✓ las unidades de la organización (departamentalización)
- ✓ Las funciones

LOS OBJETIVOS, MISIÓN Y VISIÓN

La nueva estructura se enfocó principalmente en el correcto funcionamiento de las relaciones entre las unidades de la organización, con el fin de lograr la coordinación de los procesos productivos que es la meta de esta propuesta.

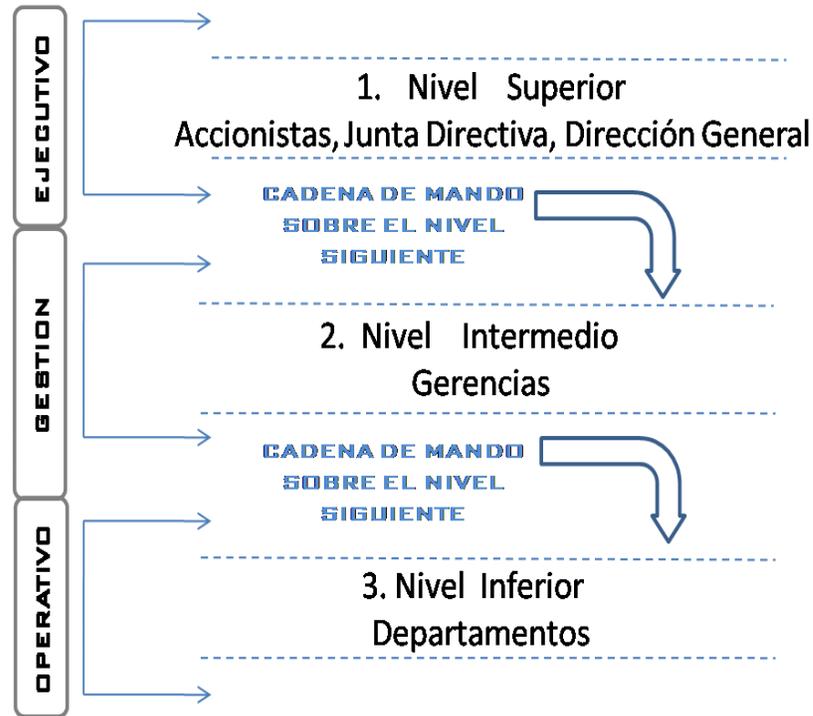
LA JERARQUÍA Y CADENA DE MANDO

Por ser una empresa que ha funcionado a lo largo de su trayectoria bajo los lineamientos legales de una autonomía en la toma de decisiones a través de la junta directiva dirigida por la asamblea de accionistas, la jerarquía debe seguir prevaleciendo dentro de la reestructuración. En este sentido, se establecieron tres niveles de jerarquía a saber:

1. Nivel superior o ejecutivo: este nivel posee los cargos más importantes y de mayor responsabilidad en la toma de decisiones, tiene como principal compromiso el desarrollo de la organización y es representado por la asamblea de accionistas, la junta directiva y la dirección general. Dentro de la cadena de mando antecede a los dos niveles siguientes.
2. Nivel intermedio o de gestión: es un articulador entre el nivel ejecutivo y el operativo, tiene como finalidad coordinar los procesos productivos de la empresa a través de las diferentes gerencias que conforman las áreas relacionadas con la administración y la construcción, posee ciertas libertades en la toma de decisiones en lo que se refiere a sus funciones específicas. Ejerce autoridad sobre el nivel operativo y a su vez debe reportar informes a su subalterno en el nivel superior.
3. Nivel inferior o de operaciones: es el motor de la organización, en él se generan los procesos productivos los cuales deben ser flexibles y abiertos a las estrategias de gestión y coordinación que les sean asignadas. En este último nivel solo se establecen los departamentos que lo conforman, quedando en disposición la actualización de la estructura de generarse un crecimiento en la organización, con la posibilidad de crear más niveles jerárquicos y de autoridad.

En el gráfico 7 se muestran los niveles jerárquicos y la cadena de mando

GRÁFICO 7
NIVELES DE JERARQUIZACIÓN Y CADENA DE MANDO



TIPO DE ESTRUCTURA

En la búsqueda de generar un cambio positivo y ventajoso en la empresa como organización, es necesario romper con la formalización y rigidez en la toma de decisiones; tomando en cuenta que debe mantenerse la jerarquía que ha tenido la empresa se planteó el uso de una **estructura divisional**¹⁶ ya que esta permite cierta autonomía en las decisiones en las diferentes áreas que la conforman, evitando la centralización, además de ser flexible y fácilmente reajutable a los cambios que puedan surgir en el mercado competitivo.

¹⁶Ver cuadro 3. Tipos de estructuras, p. 17, Capítulo II. Bases teóricas

RELACIÓN Y COORDINACIÓN

Las relaciones deben llevarse de manera formal, manteniendo la cadena de mando establecida; las unidades, según sea el nivel, deben cumplir con la responsabilidad y las funciones designadas. La coordinación estará principalmente en el nivel intermedio mediante la creación de unidades gerenciales, las cuales gestionarán las acciones principales dentro del proceso productivo e igualmente controlarán el resto de las relaciones.

UNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Para la propuesta se determinó la reorganización de las unidades existentes, lo que incluye:

- ✓ **Cambios de niveles o denominación;** según el organigrama actual y en base a los nuevos niveles jerárquicos, se dio un cambio en las denominaciones de las unidades descritas como: Dirección de administración y Dirección de control y ejecución operativo, por las nuevas unidades gerenciales que estarán en el nivel 2, algunas de estas gerencias se encontraban en un nivel posterior a las unidades modificadas, dándoles además un cambio de posición dentro de la estructura.
- ✓ **Eliminación o sustitución;** se tomó en consideración la eliminación del departamento de ventas ubicado en la área administrativa, ya que según el análisis realizado en los procesos productivos no se está promocionando la venta de productos (viviendas, apartamentos, otros) de manera unitaria.
- ✓ **Creación;** otro de los pasos en la conformación de las unidades de la estructura es la creación de una gerencia de finanzas y para el área de proyectos; departamentos de diseño, presupuesto, costos y planificación.
- ✓ **Numeración de las unidades;** Se estableció una codificación para las unidades, las cuales se identificarán de la siguiente manera; primer dígito hace referencia al nivel que corresponde la unidad (1). Segundo dígito identifica los niveles sobre los cuales ejerce la cadena de mando.(2) ejemplo: la unidad de dirección

general tendrá como numeración 1-23, el número uno (1) indica el nivel de jerarquía y el (2)(3) los niveles sobre los cuales se da la cadena de mando.

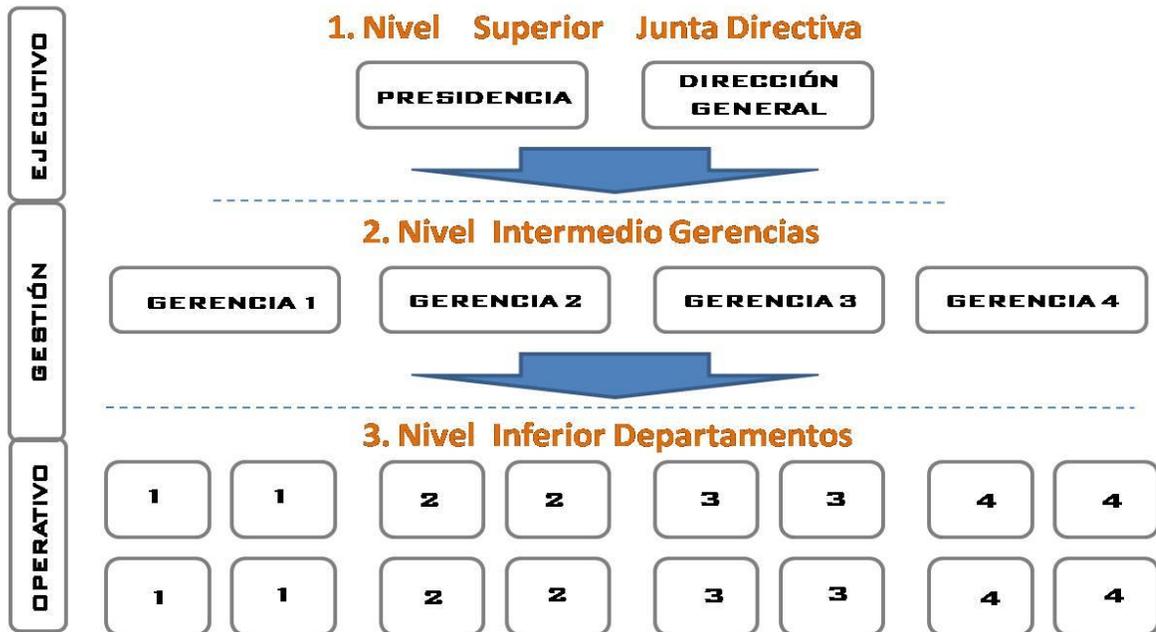
Por último, las unidades consultoras que estaban presentes a nivel de gerencia general, pasarán a ser unidades de asesoría y apoyo externo en los niveles que sean necesarios. Con estas modificaciones se generan las pautas para formalizar el nuevo organigrama de la estructura.

LAS FUNCIONES DE LAS UNIDADES

Cada unidad establecida dentro de la estructura cumplirá una función esencial, enmarcada dentro de los objetivos y alcances propuestos, a su vez cada nivel jerárquico desempeñará funciones generales en conjunto con estas unidades. En cuanto a los departamentos que conformarán las gerencias, deberán tener cargos de acuerdo a la especialización que se requiera para tales funciones. Estos lineamientos descritos permitieron crear un primer esquema de la propuesta representando los niveles y la disposición de las unidades. Como se muestra en el gráfico 8.

Los niveles representados anteriormente de manera descendente demuestran la forma vertical en la que se dará la estructura, esto con el propósito de aprovechar las fortalezas en lo que se refiere a la jerarquización, cadenas de mando y departamentalización presentes en la anterior. Por otro lado, las gerencias intermedias que conformarán la unidad de gestión y coordinación en los procesos productivos, tienen el segundo nivel de la cadena de mando, y la capacidad en la toma de decisiones en cuanto a la productividad de manera descentralizada.

**GRÁFICO 8
NIVELES Y DISPOSICIÓN DE LAS UNIDADES**



Definidos los lineamientos que deben estar presentes dentro de la reestructuración, se procede a realizar la propuesta con base en los esquemas y criterios descritos.

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA CONSTRUCTORA A FIN DE COORDINAR LOS PROCESO
PRODUCTIVOS**

La reestructuración organizacional diseñada para la empresa constructora Casas Salcedo C.A, está enfocada principalmente en la reorganización y coordinación de sus unidades internas, consideradas como elementos esenciales en el funcionamiento de sus procesos de producción. Con esta nueva estructura organizacional, se describen los lineamientos que la empresa debe seguir para establecer formalmente normas, procedimientos, cargos y funciones de todos y cada uno de los que formen parte de la organización y así lograr alcanzar las metas deseadas.

Misión: Ser una estructura consolidada en lograr el desarrollo y evolución de la organización a través de la coordinación adecuada de los procesos internos elementales para su productividad.

Visión: Lograr la expansión y crecimiento organizacional a través de una estructura flexible al cambio, con propósitos de liderazgo empresarial y competitivo dentro del ámbito laboral.

Objetivos:

- ✓ Coordinar los procesos productivos de la empresa a través de estrategias gerenciales.
- ✓ Garantizar el funcionamiento de las relaciones entre las unidades que la conforman.
- ✓ Generar descentralización en el grado de responsabilidad en la toma de decisiones.
- ✓ Permitir la incorporación de nuevos departamentos a las diferentes unidades gerenciales.
- ✓ Fomentar el crecimiento personal dentro de la organización.

Descripción

1. Está formada, por tres niveles jerárquicos: **Nivel Ejecutivo, Nivel de Gestión y Nivel Operativo**, en los cuales se ejercerán cadena de mando.
2. La responsabilidad en la toma de decisiones, estará a cargo de los dos primeros niveles (Ejecutivo y de Gestión).
3. El nivel intermedio plantea cuatro unidades gerenciales (**Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Gerencia de Proyectos, Gerencia de Obra**), que desempeñan un papel esencial en la coordinación de los procesos productivos basado en la premisa de “Administrar y Construir”.

4. Las gerencias anteriores tendrán a su cargo el número de departamentos (los que se consideren necesarios) para cumplir con las estrategias de cada unidad.

CUADRO 15
NIVELES JERÁRQUICOS EN LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
CASAS SALCEDO C.A.

1. Ejecutivo	2. De Gestión	3. Operativo	Asesorías externas
Asamblea de Accionistas Junta Directiva Dirección General	Gerencia Administrativa Gerencia Financiera Gerencia de proyectos Gerencia de obras	Dptos. Administrativos: Dptos. Financieros: Dptos. De Proyectos: Dptos. De Obra:	Legales y ejecutivas Gerenciales, administrativas, técnico-constructivas y tecnológicas

Los lineamientos anteriores establecen el cuadro general de la estructuración, que servirá para la comprensión documental de los futuros manuales de organización, procedimientos, cargos y funciones, que complementen la estructura organizacional de la empresa aquí presentada.

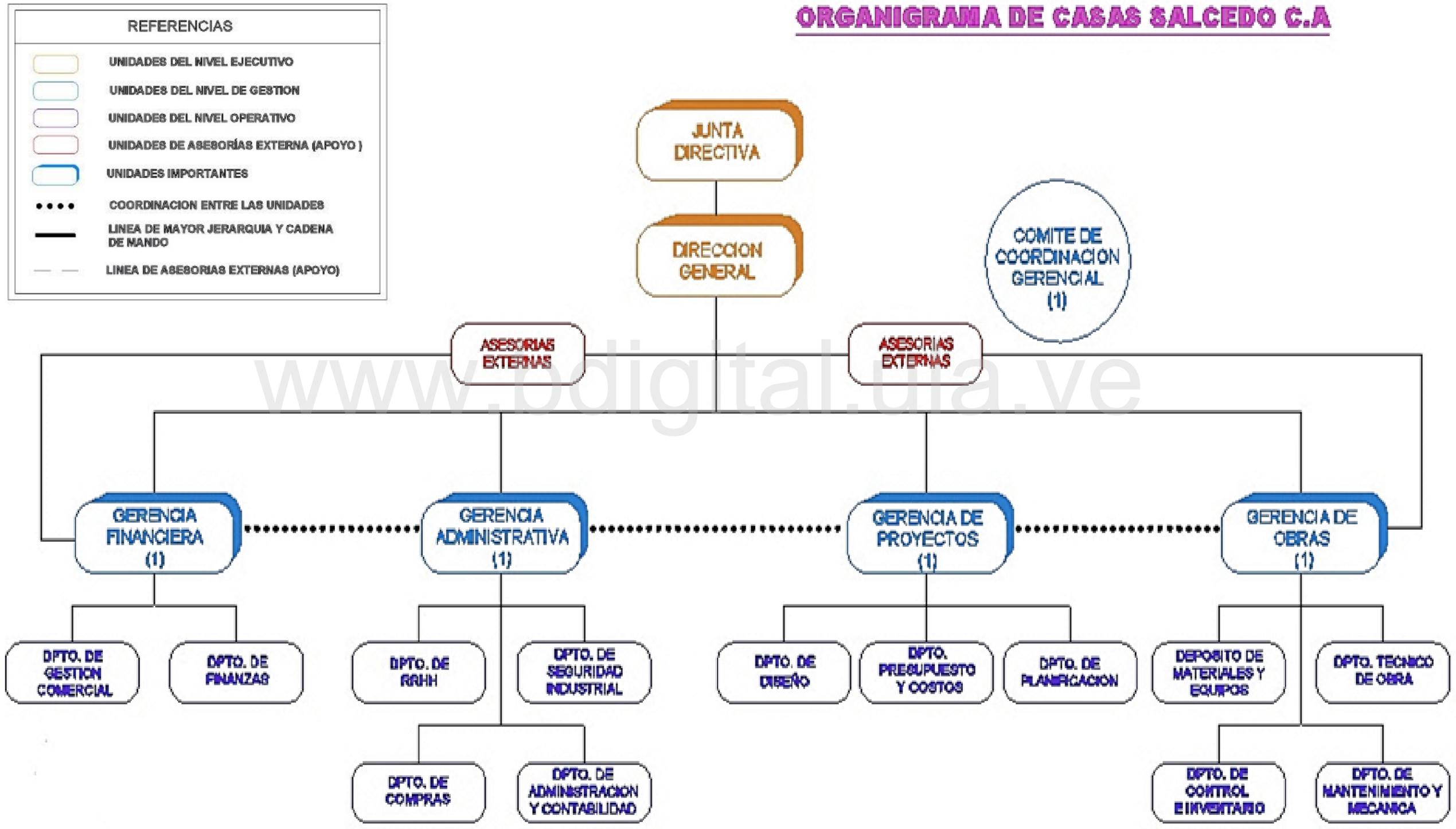
www.bdigital.ula.ve

Cuadro 16.
Lineamientos Generales de la estructuración

NIVEL	OBJETIVO	FUNCIONES	DENOMINACIÓN DE LA UNIDADES	RELACIONES	COORDINACIÓN	DEPARTAMENTOS	ASESORIAS EXTERNAS
EJECUTIVO	"Evaluar las estrategias de inversión a fin de generar los resultados más convenientes en el mercado competitivo de la construcción"	<ul style="list-style-type: none"> Establecer las políticas generales enfocadas hacia los objetivos de la organización. Aprobar los planes y estrategias operativas planteadas por las unidades gerenciales. Revisar y analizar los estados financieros, el cierre de los periodos contables y demás informes relevantes en la toma de decisiones. Delegar y controlar las actividades planeadas para las unidades del nivel de gestión. Supervisar la ejecución de los planes estratégicos a través de la exigencia de informes periódicos de las unidades gerenciales. 	1-23 Asamblea de Accionistas 1-23 Junta Directiva 1-23 Dirección General	Con las unidades del nivel de Gestión y las del nivel operativo	-	<ul style="list-style-type: none"> Presidencia Dirección General 	Legales y ejecutivas
DE GESTION	"Garantizar la coordinación, planificación y desarrollo de los procesos productivos con el fin de optimizar los recursos de la empresa".	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia Administrativa: Supervisar y controlar las actividades administrativas y contables, en lo referente a los recursos de la empresa. Gerencia Financiera: Crear las estrategias financieras, planes de negocios y mercado en lo referente a inversiones, que contribuyan al crecimiento y expansión de la organización. Gerencia de Proyectos: Coordinar y supervisar las fases de diseño, presupuesto y planificación de cada uno de los proyectos, a su vez de controlar el cumplimiento de los lineamientos establecidos al momento de ser ejecutados. Gerencia de Obra: Supervisar, controlar y coordinar los procedimientos para la ejecución de las obras, cumpliendo a cabalidad con las especificaciones del proyecto, además de garantizar la optimización de los materiales, el mantenimiento correctivo de los equipos y maquinarias y el inventario de los mismos. 	2-3 Gerencia Administrativa 2-3 Gerencia Financiera 2-3 Gerencia de proyectos 2-3 Gerencia de obras	Con la unidad de Dirección General y los departamentos correspondientes a cada una de las cuatro gerencias principales	A través de cuatro gerencias principales; administración, finanzas, proyectos y obra.	Dpto. de gerencia Administrativa Dpto. de gerencia Financiera Dpto. de gerencia de Proyecto Dpto. de gerencia de Obra	Legales Gerenciales, administrativas, técnico-constructivas y tecnológicas
OPERATIVO	"Desarrollar eficazmente cada una de las estrategias propuestas en las unidades gerenciales, logrando la coordinación de los procesos productivos y a su vez el crecimiento productivo de la empresa".	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y ejecutar cada una de las actividades asignadas, cultivando el trabajo en equipo, el respeto, la comunicación y el buen desempeño de los departamentos que conforman cada gerencia. Cumplimiento de las responsabilidades asumidas ante el nivel superior Especialización en los cargos correspondientes. Mantener las relaciones establecidas a través de la coordinación gerencial que faciliten el proceso productivo en cada una de las fases que lo componen. 	3-0 Administrativa 3-0 Financiera 3-0 Proyectos 3-0 Obras	Con los departamentos de la gerencia correspondiente, de ser necesario con algún departamento de las otras gerencias	según la planificación de las gerencias se establecerá la coordinación en los departamentos de las diferentes gerencias intermedias	Gerencia Administrativa: <ul style="list-style-type: none"> Dpto. de Seguridad Industrial, Dpto. RRHH, Dpto. Administración, Dpto. Contable, Dpto. de Compras Gerencia Financiera: <ul style="list-style-type: none"> Dpto. de Finanzas, Dpto. de gestión comercial Gerencia de Proyectos: <ul style="list-style-type: none"> Dpto. de Diseño, Dpto. Presupuesto y Costos, Dpto. Planificación Gerencia de Obra: <ul style="list-style-type: none"> Dpto. Técnico de obra, Deposito, Dpto. de mecánica, Dpto. de control e inventario. 	Legales Gerenciales, administrativas, técnico-constructivas y tecnológicas

GRAFICO 9
ORGANIGRAMA DE LA NUEVA ESTRUCTURA CASAS SALCEDO C.A.

ORGANIGRAMA DE CASAS SALCEDO C.A



CAPITULO VI

CONCLUSIONES

El proceso de reestructuración en una empresa constructora permite analizar muchos factores, entre ellos, la capacidad que posee la organización para adaptarse a los cambios que surgen constantemente en el mercado competitivo de la construcción. Debido a estos cambios y a los diversos avances tecnológicos que han surgido últimamente como resultado del crecimiento global, estos factores externos son cada vez más influyentes en el comportamiento de estas empresas, haciéndolas más flexibles y audaces en las decisiones como organización.

Sin embargo, para lograr tales propósitos, como primer paso dentro de este proceso de reestructuración, las empresas constructoras tienen que autoevaluarse como organización, comenzando con un diagnóstico interno que incluye la revisión de los objetivos a corto y largo plazo, las relaciones formales que se dan dentro de ella, la jerarquía, la especialización, la centralización y descentralización de las funciones establecidas, de manera que se puedan identificar los elementos que componen su estructura organizacional.

Desde este enfoque la investigación realizada a la empresa constructora Casas Salcedo C.A, deja un aporte en lo que se refiere a estos elementos, la intención de generar lineamientos constructivos y funcionales para el diseño organizacional, contribuyen a coordinar sus procesos productivos, siendo el paso inicial en la reestructuración que se pretende lograren la empresa. Por otro lado, el aprovechamiento de sus habilidades como organización es indispensable dentro de estos cambios en su estructura interna. La participación en conjunto de todos los que integran la empresa, la

incorporación de nuevas unidades gerenciales que sirvan como un mecanismo de integración entre los diferentes niveles jerárquicos, la implantación de estrategias, sistemas de comunicación y tecnología, son sin duda, las herramientas claves para alcanzar las metas y objetivos planteados.

En este sentido, la propuesta de reestructuración organizacional, plantea los lineamientos generales que se consideran necesarios para establecer la coordinación en las fases que se dan dentro del proceso productivo, sin dejar a un lado los dos criterios importantes dentro de la empresa constructora, el de construir y el de administrar. Con esto se puede dar comienzo a una serie de cambios en las funciones, responsabilidades y compromisos adquiridos por el personal que la conforman, tanto en los niveles ejecutivos, en los gerenciales (coordinación) y en los operativos.

RECOMENDACIONES

- Es importante tomar en consideración que una vez aprobada la nueva estructura de la empresa, bajo la premisa de coordinar sus procesos productivos, proponer y diseñar los manuales de organización, procedimientos, funciones y cargos que complementen el proceso de cambio que se efectuará.
- Para el buen funcionamiento de la estructura organizacional, la empresa debe periódicamente implantar estrategias que analicen y evalúen el comportamiento de las unidades que la conforman, con el propósito de detectar a tiempo posibles descontrol e irregularidades en las mismas.
- La empresa deberá realizar al menos en un tiempo mínimo de cinco años una actualización de su estructura organizacional, a fin de garantizar las posibilidades de cambio puedan darse debido al crecimiento y expansión como organización.
- Se debe de tomar en cuenta el recurso humano como motor de funcionamiento de la empresa, convirtiéndolo en un elemento fundamental en el desarrollo de los cambios y en la coordinación de los procesos productivos que se pretenden lograr, dándoles el valor y la oportunidad de elevar sus potencialidades a través de incentivos de trabajos (ascensos, programas de capacitación, entre otros) que permitan el buen desempeño en sus funciones, y por tanto el rendimiento productivo deseado.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Acefalias: Carencia de cabeza (Real academia de la lengua española).

Acta constitutiva: Es el documento necesario y obligatorio para la formación legal de una organización o sociedad, que debe estar redactada y contener datos fundamentales según algunos parámetros comunes, y debidamente firmada por quienes serán integrantes de la sociedad. (Definicion.mx. Diccionario en línea).

Administración: Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. (Koontz and O'Donnell).

Cadena de mando: Se refiere a la línea continua de autoridad que va desde la parte superior de la organización hasta la última posición, además esclarece quién reporta a quién. (Eduardo Amorós).

Clausura: Acto solemne con que se terminan o suspenden las deliberaciones de un congreso, un tribunal. (Real Academia de la Lengua Española).

Construcción: Fabricación de una obra material, generalmente de gran tamaño, de acuerdo con una técnica de trabajo compleja y usando gran cantidad de elementos. (thefredictionary.com)

Contratación: Operación de contratar a una persona o empresa. (thefreedictionary.com).

Departamentos: Cada una de las partes en que se divide un territorio cualquiera, un edificio, un vehículo, una caja, etc. (Real Academia de la Lengua española).

Dirección General: Oficinas que superiores que dirigen los diferentes sectores de la administración pública. (Thefreedictionary.com).

Estrategias. Conjunto de técnicas planeadas para conseguir un fin. (Thefreedictionary.com).

Gerencia: Conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa.(Definicion.mx. Diccionario en línea).

Gestión: hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. (Definicion.de/gestión).

Jerarquía: Organización o clasificación de categorías o poderes, siguiendo un orden de importancia. (thefreedictionary.com).

Licitación: Participar en una subasta pública ofreciendo la ejecución de un servicio a cambio de la obtención de dinero u otros beneficios. (Real Academia de la Lengua Española)

Lineamientos: es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo. (Definicion.de/lineamiento).

Manual de organización: Documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y Funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización. (Definicion.de/manual de organización).

Misión: Trabajo o encargo que una persona o un grupo tiene la obligación de hacer. (thefreedictionary.com).

Obra: Actividad o trabajo hecho por una o varias personas. (thefreedictionary.com).

Proyectos: Idea de una cosa que se piensa hacer y para la cual se establece un modo determinado y un conjunto de medios necesarios. (thefreedictionary.com).

Revista Corporativa: Es el vehículo de comunicación más completo y directo, dentro de una empresa o institución. Informa y forma a la vez profesional y especializadamente, involucrando conjuntamente y de una sola vez a sus públicos internos y externos sobre temas concretos que cualquier Medio de Comunicación

trata de manera general o no llega a tratar.
(pendientedemigracion.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista).

Staff: Conjunto de personas que, en torno y bajo el mando del director de una empresa o institución, coordina su actividad o le asesora en la dirección.
(wordreference.com/definición/staff).

Visión: es un concepto con diferentes significados. En esta oportunidad, nos interesa mencionar su acepción como el punto de vista, la opinión o la postura que se tiene sobre una determinada cuestión. Empresarial, por su parte, es aquello vinculado a una empresa: una organización orientada al desarrollo de actividades con fines de lucro. (Definicion.de/visión).

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS

- Acevedo y Lugo (2005). **Diseño de la estructura organizativa funcional y de cargos de la empresa venezolana de Finanzas C.A.** Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en administración de empresas. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Lara, Venezuela.
- Araujo (2014). **Creación del Cargo de Auxiliar de Almacén en el LIDOTEL Hotel Boutique Margarita.** Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos. Mérida, Venezuela.
- Arcudia y Álvarez (2005). **La empresa constructora y sus operaciones bajo un enfoque de sistemas.**
- Arias, F. (2006). **Proyecto de investigación: Introducción a la Metodología Científica** (5ed.). Espíteme. Caracas.
- Bueno E. (1994). **Organización de empresas: estructuras, procesos y modelos.** España: ediciones Pirámide.
- Cariño A. (2007). **Propuesta de Reestructuración Organizacional para la empresa Vegetales Selectos de Puebla.** Trabajo de Grado para optar al Título en Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de Las Américas Puebla. México.
- Casas Salcedo C.A. (2001). **Manual de organización, normas y procedimientos.**
- Chiavenato I. (2004). **Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.** International Thomson editores.
- Dubrin A (2003). **Fundamentos de comportamiento organizacional.** 2da edición México: Thomson editores.
- González D. (2007). **Diseño de un plan estratégico para el funcionamiento operacional de la empresa constructora SILICE C.A.** Trabajo de Grado para optar al Título de Licda. en Administración de Empresas. Universidad Rafael Urdaneta. Zulia, Venezuela.
- Hurtado J. (2010). **El proyecto de investigación.** 6ta edición QUIRON.
- Vaca y López. (2012). **Reestructuración organizacional Akosta Asociados Arquitectos S.A.** Trabajo de Grado para optar al Título en Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad EAN Bogotá.
- Melinkoff Ramón (2010). **La estructura de la organización los organigramas.** Editorial Panapo.

- Mintzberg h (1995). **La estructuración de las organizaciones**. 5ta. Edición. Madrid: Ariel.
- Richard H. (1983). **Organizaciones: estructura y proceso**. Madrid, España: Editorial Dossat, S.A.
- Robbins S. (1999). **El comportamiento organizacional**. 8ta. Edición. México: Prentice Hall.
- Stoner, Freeman y Gilbert (1996). **Administración**. 6ta edición. Universidad Nacional Abierta (1980). Introducción a la administración.
- Universidad Nacional Abierta (1984). **Planificación y control de producción**.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. 4ta edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica. Experimental Libertador.
- Referencias Electrónicas:**
- Salazar y Maggiorani (2005). **Estructuras organizativas y tipos de organigramas**. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrongorg.htm>. Consultado el 31 de octubre 2015.
- Domínguez, Manuela (2004). **Pequeña empresa constructora. Guías de actividad empresarial**. Disponible en: <http://guias.bicgalicia.es>. Consultado el 15 de octubre 2015.
- Casas Salcedo C.A (2009). **Revista corporativa. Diseño y construcción a gran escala**. Disponible en: www.multiviviendas.com.ve/descargas/Casalca.pdf. Consultado el 14 de noviembre de 2015.
- Glagovsky, H (2006). **Esto es FODA**. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml#ixzz3pp3Xb9wt>. Revisado 20 de julio 2015
- Manene, Luis (2011). **Cambio estructural, formas organizativas, y organigrama: sus tipos, ejemplos y recomendaciones para su diseño**. Disponible en: <http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/20/el-cambio-estructural-las-formas-organizativas-el-organigrama-sus-tipos-ejemplos-y-recomendaciones-para-su-disen/>. Consultado el 15 de octubre de 2015.
- Sarmiento y Porras. **Estructura y diseño organizacional. Dirección empresarial**. Disponible en: <https://direccionempresarial1uis.wikispaces.com/>. Consultado el 5 de septiembre de 2015.

Páginas web:

Definicion.mx. Diccionario en línea. Dirección web: <http://definicion.mx>

Definicion.de. <http://definicion.de>

Diccionario de la real academia española. Dirección web:<http://dle.rae.es>

Wordreference. Dirección web:<http://www.wordreference.com/definicion>

Pendientedemigracion. Dirección web:<http://pendientedemigracion.ucm.es>

Eduardo Amorós.<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/93.htm>

Thefreedictionary. Dirección web: <http://es.thefreedictionary.com>

www.bdigital.ula.ve

Organigrama

Según el organigrama actual, la empresa cuenta con un nivel jerárquico constituido por la asamblea de accionistas, junta directiva y gerente general, los cuales ejercen autoridad sobre las demás unidades, además de tener asesoramiento a través de dos unidades de consultoría y una de control y seguimiento. En el nivel siguiente están dos unidades de dirección una para el área de administración y otra para el control y ejecución operativo, las cuales ejerce cadena de mando sobre las unidades inferiores. En el caso de la dirección de control y ejecución operativo se desglosa un tercer nivel con unidades gerenciales para el área de obras, de proyecto y mantenimiento que están supervisadas por una gerencia regional, ya en el último nivel se encuentran las unidades que corresponden a cada uno de los cargos o puestos de trabajo de los diferentes departamentos. En el grafico 2 se puede observar el organigrama de la empresa Casas Salcedo C.A

www.bdigital.ula.ve