

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA  
EMPRESA HYD CONSTRUCCIONES EN GENERAL E.I.R.L.  
AÑO 2014

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

Luz Araceli Bustamante Vásquez

Chiclayo, 29 de Febrero del 2016

**PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA  
EMPRESA HYD CONSTRUCCIONES EN GENERAL E.I.R.L.  
AÑO 2014**

POR:

**Luz Araceli Bustamante Vásquez**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el  
Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADO POR:

---

Mgtr. Rafael Martel Acosta  
Presidente de Jurado

---

Lic. Liliana Dejo Aguinaga  
Secretaria de Jurado

---

Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez  
Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2016**

## DEDICATORIA

*A mis padres. Por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracteriza y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante, por su amor y su apoyo permanente.*

*A Dios por iluminarme con su luz y darme la vida para lograr la meta.*

*Luz Araceli Bustamante Vásquez.*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios por darme la fortaleza para seguir Adelante y mostrarme el camino para lograr mis objetivos.*

*A mis hermanos por su amor, paciencia y comprensión día con día.*

*Un especial agradecimiento a mi asesor, Eduardo Amorós Rodríguez por su apoyo y guía para la realización de este trabajo, pero sobre todo por su amistad y consejos.*

*A todos mis maestros por regalarme parte de su conocimiento y dejar una huella imborrable.*

*A mis amigos por su amistad y cariño en todo momento que compartieron conmigo esta increíble experiencia.*

*Luz Araceli Bustamante Vásquez.*

## RESUMEN

El objetivo de la investigación fue Proponer un rediseño organizacional para la Empresa H y D Construcciones en General E.I.R.L en el año 2014-2015. El tipo y diseño de la investigación es cualitativa y descriptiva respectivamente; por lo que el instrumento a aplicar en el presente estudio es la entrevista.

Por lo que se obtuvo como resultado: que la empresa H y D carece de organigramas formales que muestren gráficamente los diferentes niveles de autoridad, los canales formales de comunicación, las líneas de autoridad y responsabilidad, se tiene como consecuencia que los empleados no se ubiquen jerárquicamente, lo que da como resultado la dualidad de funciones y mando. Por otro lado no existe un manual de organización y funciones formal. Actualmente se cuenta con 48 trabajadores, los cuales se desempeñan en diferentes puestos de trabajo. Las funciones de la gerencia general, son en base a declaraciones vertidas en la entrevista aplicada, pero no de manera formal definitiva; las funciones de los trabajadores dentro de H y D son: supervisar, controlar, dirigir y organizar la obra asignada, sin embargo también coordinan avances de obra con la supervisión de la obra la cual, tienen que dar cuentas de los avances de acuerdo al plano oficial.

Finalmente se concluye que En la empresa Constructora H y D Construcciones en General E.I.R.L los trabajadores perciben desorden administrativo y ausencia de Gestión por procesos y tiene pocos competidores en el mercado de instalaciones de redes contraincendios; motivo por el cual se pueden generar nuevas innovaciones en este mercado.

**Palabras Clave:** Rediseño organizacional, Gestión por procesos, manual de gestión

## ABSTRACT

The aim of the research was to propose an organizational redesign for H and D Construction Company General E.I.R.L in 2014-2015. The type and design of the research is qualitative and descriptive respectively; so the instrument to be applied in the present study is the interview.

So was obtained as a result: the company H and D has no formal organization charts that graphically show the different levels of authority, formal communication channels, lines of authority and responsibility, it has the effect of employees not located hierarchically, which results in the duplication of functions and control. On the other hand there is no organization manual and formal functions. Actualmente it has 48 workers, who work in different jobs. The general management functions are based on statements made in the interview applied, but no definitive formal; the functions of workers within H and D are: monitor, control, direct and organize the assigned work, however also coordinate work progress under the supervision of the work which they have to give an account of progress according to the plan official.

Finally it is concluded that in the H and D Construction company Construcciones General E.I.R.L workers receive administrative disorder and lack of management by processes and has few competitors in the market fighting facilities networks; why they can generate new innovations in this market.

**Keywords:** Organizational redesign, Process management, management manual

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>7</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>13</b>
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases teóricas	18
2.3. Definición de términos básicos	39
<b>III. MATERIALES Y MÉTODOS</b>	<b>41</b>
3.1. Tipo y diseño de investigación	41
3.2. Área y línea de investigación	41
3.3. Población, muestra y muestreo	41
3.4. Operacionalización de variables	42
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	43
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>44</b>
<b>V. DISCUSIÓN</b>	<b>53</b>
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	<b>78</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	<b>79</b>
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>80</b>
<b>IX. ANEXOS</b>	<b>83</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Factores Críticos de Éxito (FCE).....	25
Tabla N° 2. Factores Críticos de Éxito (FCE).....	27
Tabla N° 3. Operacionalización de variables.....	42
Tabla N° 4. Análisis PEST.....	49
Tabla N° 5. Análisis FODA.....	51
Tabla N° 6. Puesto: Logística.....	63
Tabla N°7. Puesto: Gerente.....	64
Tabla N° 8. Puesto:AsistenteAdministrativo.....	65
Tabla N° 9. Puesto: Contador.....	66
Tabla N°10. Puesto: Residente de Obra.....	67
Tabla N° 11. Puesto: Gerente de Proyectos.....	68
Tabla N° 12. Puesto: Albañiles.....	69
Tabla N° 13. Puesto: Ayudantes de Obra.....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Modelo de Diseño Organizacional.....	20
Figura N° 2. Modelo de diseño Organizacional de Labrada.....	22
Figura N° 3. Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	25
Figura N° 4. Cadena de Valor de HYD Construcciones en General E.I.R.L .....	31
Figura N° 5: Modelo de Hax y Majluf.....	33
Figura N° 6. Organigrama matricial para una empresa constructora.....	34
Figura N° 7. Mapeo de Procesos.....	35
Figura N° 8. Organigrama de HYD.....	45
Figura N° 9. Modelo de rediseño organizacional para la empresa Hyd Construcciones en general E.I.R.L.....	56
Figura N° 10. Mapa de Procesos .....	59
Figura N° 11. Almacenamiento de Producto Solicitado.....	60
Figura N° 12. Servicio Solicitado.....	61
Figura N° 13. Atención a Servicio Solicitado.....	62
Figura N° 14. Organigrama Propuesto.....	71

## I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día el sector construcción en el Perú es una de las industrias más importantes del país y está directamente relacionado con el desarrollo de la economía nacional, así mismo su contribución a la generación del empleo en estos últimos años, ha sido relevante, sin embargo una de las tantas razones por la cual este sector sigue en crecimiento es a causa de su eficiente manejo organizacional y funcional que se manejan dentro de los mismos.

Actualmente en las empresas constructoras se ha utilizado las estructuras organizacionales y estructurales, como herramienta esencial para el desarrollo de la misma, pues es a través de ella que se puede establecer un mecanismo que permita que se cumpla de manera correcta y eficiente los planes que una empresa tiene. Así mismo permite manejar las empresas constructoras de una manera ordenada y responsable dando una tarea o funciones específicas a cada uno de los trabajadores que la conforman, es por ello que su implementación y ejecución de la misma es de gran ayuda para la mejora continua y el aumento de la productividad y rentabilidad de la misma.

La empresa constructora HyD, inicio sus operaciones el 10 de Mayo del 2010, actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Lima en el distrito de San Martín de Porres, fue constituida en un inicio por 8 trabajadores entre personal administrativo, obreros y personal de servicio, en la actualidad cuenta con un promedio de 48 trabajadores quienes a base de su experiencia manejan los distintos proyectos de obras civiles que tiene la empresa, brinda diversos servicios, en beneficio a la sociedad, dando calidad de prestación de servicios por ejemplo el diseño, creación e instalación de redes contra incendio, siendo ésta última actividad la de mayor importancia para La Empresa, debido a que está más especializada en el área de red contra incendio las cuales son las de mayor demanda. Además de sus servicios secundarios de instalaciones eléctricas, sanitarias, drywall entre otros.

Su principal cliente desde sus inicios ha sido la cadena de centros comerciales Real Plaza del Perú, a quienes brindan este servicio desde la fundación de la empresa, sin embargo a medida que HyD crece, la empresa presenta un gran problema en su estructura organizacional interna, a consecuencia de la mala distribución en cuanto a funciones, procesos y planificación. Por ende se requiere con gran urgencia una serie de herramientas, para que la empresa a medida que crece vaya de la mano con un incremento en sus indicadores de rentabilidad y productividad. Esta información se recopiló a través de una entrevista exploratoria realizada al gerente general de dicha constructora.

En la empresa constructora HyD, se realizó un estudio para una propuesta organizacional la cual es de suma urgencia para el manejo que se debe aplicar, dado a la desorganización que actualmente existe, y otros factores internos. Es la raíz del origen de la propuesta de un modelo organizacional la cual promueve la colaboración y negociación de un grupo y mejorar así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la organización.

En la presente investigación se identificó el planteamiento del problema por el cual se formuló de la siguiente manera:

¿Cuál debe ser la propuesta de rediseño organizacional, más adecuada para la Empresa H y D Construcciones en General E.I.R.L.?

El objetivo general fue: Proponer un rediseño organizacional para la Empresa HyD Construcciones en General E.I.R.L en el año 2014.

Asimismo, los objetivos específicos fueron: Determinar, analizar y evaluar el diseño actual de la Constructora HyD Construcciones en General E.I.R.L, analizar el entorno actual para la Constructora HyD Construcciones en General E.I.R.L, proporcionar un nuevo mapeo de procesos y los documentos de

gestión para la Constructora HyD Construcciones en General E.I.R.L., proponer un nuevo organigrama para la Constructora HyD Construcciones en General E.I.R.L e identificar el tipo de cultura organizacional para la Constructora HyD Construcciones en General E.I.R.L .

La presente investigación se justifica porque En virtud a la experiencia obtenida en la empresa HyD, se observó el manejo empresarial que se tiene en una empresa constructora y se ha visto en la necesidad de aplicar una serie de herramientas dado a la mala gestión que se viene manejando empíricamente en cuanto a funciones procesos y planificación. En consecuencia de este problema es donde HyD da la oportunidad de entrar directamente y buscar una solución a esta gran problemática.

La empresa HyD, desde el inicio de sus operaciones como empresa constructora no ha realizado un estudio para poder contar con una estructura organizacional optima, para el manejo de su gestión empresarial. Sin embargo esta restructuración general de la empresa le será de gran ayuda al gerente general, dado que se tendrá un mejor orden organizacional y en consecuencia un mayor control y manejo interno de la misma, así mismo servirá de una gran ventaja competitiva para poder aumentar los indicadores de rentabilidad y productividad de la empresa.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Hoy en día las organizaciones modernas son aquellas que se adaptan al cambio, especialmente las que innovan sus procesos. En esta oportunidad presento un conjunto de investigaciones de carácter internacional y nacional en donde se recopilan experiencias, conocimientos, modelos acerca de lo que es el diseño organizacional en una empresa constructora. Entre los temas a desarrollar tenemos: Diseño organizacional, análisis estratégico, procesos, organización (organigramas), documentos de gestión (manual de procedimientos) y cultura organizacional.

Según Buendía, J. (2009). Colombia. Su estudio provee evidencia del estado actual organizacional en las empresas constructoras inmobiliarias destacadas del eje cafetero de Colombia (departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío); comprende aspectos relacionados con el análisis de su dinámica interna, específicamente; su estrategia, estructura, procesos internos, prácticas de recursos humanos, estilos de liderazgo, capacidad de aprendizaje, y valores compartidos; lo anterior basado en el esquema McKinsey 7-S el cual determina estas siete variables interdependientes como las fundamentales para mantener un enfoque inteligente en la organización.

Donde Lima, P. (2011). Israel. Al igual Buendía (2009). En su investigación se orienta al análisis de la situación actual de la empresa “Constructora Inmobiliaria Torres Larriva Cía. Ltda., a la detección de falencias dentro de su estructura orgánica, y al desarrollo de una propuesta de estructura organizacional acorde a los requerimientos de la empresa, además de, un manual de descripción de cargos o funciones. Propuesta mediante la cual se pretende mejorar el desarrollo de las actividades dentro de la empresa, generar eficiencia y eficacia en los procesos, realizar las actividades cotidianas sin

dificultad, y sobretodo que el personal tenga conocimiento de a quién acudir para solucionar un problema, aclarar una duda o pedir una autorización.

Según Hernández, R. (2012), El diagnostico que se realiza en la empresa constructora Betel presentan características como las siguientes: el control, la dirección y la toma de decisiones, se perciben que en gran parte están concentradas en el nivel más alto, pero hay cierta delegación en la toma de decisiones en relación con la puesta en práctica de las políticas. Por lo que en el trabajo de investigación de Lima (2011) habla de una propuesta que pretende mejorar el desarrollo de actividades dentro de la empresa Larriva; sin embargo en el presente estudio se aplicó una reingeniería a la empresa la cual tuvo como consecuencia el mejor manejo en sus procesos de operaciones dentro de todas las áreas, esto puede servir de gran ayuda para poder guiarse de este modelo y así a su vez implementarlo en la empresa.

Por otro lado para Aritzabeth, B. (2012) , En la empresa CETA .C.A. se encontraba en un gran problema a nivel organizacional y estructural, sin embargo Se propone una nueva Estructura Organizativa, la cual tiene como finalidad actualizar la existente, más que actualizarla reestructurarla, para que se ajuste a los puestos de trabajo existentes en la empresa y refleje la verdadera distribución de a un manejo de las operaciones, no obstante estos a comparación de la propuesta de Hernández (2012), solo llevó a la parte operativa, así como también las líneas de mando. Los responsables, entre otros y de esta manera contribuir a que los empleados que de CETA, C.A. En este orden de ideas, la propuesta consiste en un Manual de Organización, el cual contiene: Diagrama funcional, Organigrama Funcional, Organigrama de Posición Dimensionado, Organigrama de Posición Macro, Descripción de Unidades, Descripción de Cargos y Evaluación de los Puestos de trabajo. Estos manuales de organización y funciones dentro de la empresa ayudará a tener un procedimiento de acuerdo al área en la que se encuentra ya sea RR.HH, comercialización, finanzas, logística, etc.

Por lo que Del Pezo, G. (2013). Ecuador. En su investigación tiene como objetivo proponer un modelo de Diseño Organizacional para la Constructora Inmobiliaria Torremolina S.A., donde se logrará optimizar los Procesos Administrativos y por ende la satisfacción del cliente en la adquisición de un Bien Inmueble. Al igual que Aritzabeth (2012) la presente investigación da a conocer que a través de un análisis de las situaciones que atraviesa la Constructora se pudo detectar que actualmente la Compañía no está organizada para cumplir con las actividades del día a día, de tal forma que existe poca coordinación con todos los involucrados para cumplir con la meta de la empresa.

Sin embargo para Fuentes, M. y Cordón, E. (2013), el estudio de las fases del proceso administrativo en las organizaciones presenta un concepto al alcance, por ende está relacionado a la propuesta de Del Pezo. (2013). Quien además de entender la función organizativa en las empresas tienen efecto los factores de contingencia en el diseño organizativo. Esto ha generado en la empresa un gran impacto positivo en el diseño de su estructura organizativa la cual en base a los distintos manuales que se aplicaran se desarrollara un orden en sus operaciones dentro de la empresa.

Para Núñez J. (2013), La importancia de la estructura organizacional radica en poner en orden las etapas de la cadena productiva, sentar las bases dentro de las cuales se pueden adoptar los lineamientos de la empresa, definir las políticas de acuerdo a su entorno. Así mismo ha comparación de los anteriores autores está basado en un orden, dentro de la empresa por ende es importante mencionar las áreas de división de cada una de las áreas. No obstante la administración empieza a tomar su importancia cuando hay que decidir cuantos recursos y de qué tipo se requieren invertir en la empresa, saber si los recursos actuales son eficientes y cómo podemos mejorarlos; podemos decir que la dirección de una empresa es una actividad pensante en donde cada decisión se analiza y se evalúa. Solo después de lo mencionado,

podemos decir con certeza que la administración no es tarea sencilla y si una ciencia que ve el entorno general de la empresa. Esto ayudará a mejorar y a dar una mejor utilidad a los recursos.

Mientras tanto Ruiz, J. (2013). Cuenca. En su trabajo de investigación *Diseño de Modelo de Responsabilidad Social Empresarial en PYME Constructora Araucana*. En esta investigación el investigador desarrolla el modelo de responsabilidad social basado en la norma ISO 26000, este modelo permite desarrollar Responsabilidad Social a las organizaciones, dar énfasis a los resultados de desempeño y su mejora, aumentar la confianza y satisfacción de sus clientes, no estar en conflicto con documentos existentes, tratados y convenciones internacionales y otras normas ISO. Los aportes que hace este antecedente en la investigación que vengo realizando son importantes en el aspecto de cultura organizacional, específicamente responsabilidad social, al desarrollar o aplicar la norma ISO 26000, la cual considero de vital importancia para toda organización constructora el cual debe desarrollar conciencia acerca de la responsabilidad social.

Fernández, O. (2013). Guayana. En su trabajo de investigación, intitolado: *Estructura organizacional y operativa de la empresa servicios Osuvenca C.A.* A diferencia del Trabajo de Ruiz (2013), el cual desarrolla un modelo de Responsabilidad social con normas ISO 26000, Fernández (2013) desarrolla un organigrama de tipo lineal, donde las líneas de autoridad y responsabilidad se encuentran definidas, la empresa está constituida por una Junta Directiva y estructurada por 4 gerencias de tipo General, Administrativa, Operativa y Logística. Una de las dimensiones de la investigación que desarrollo es la organización, específicamente organigrama, y esta investigación da un modelo de organigrama funcional tipo lineal, el cual lo considero de vital importancia.

Vélez, D. (2014) Guayaquil. En su trabajo de investigación intitulado: Diseño de una Estructura Organizacional por procesos para las Empresas Constructoras en la ciudad de Loja: caso de estudio Empresa Casias Construcciones. A diferencia del trabajo de Fernández (2013), que plantea el desarrollo de un modelo de Responsabilidad social con normas ISO 26000, Vélez (2014) aplica un Diseño de una Estructura Organizacional para las Empresas Constructoras en la ciudad de Loja, la misma que servirá como herramienta a los técnicos constructores para mejorar su desempeño administrativo del cual tienen poco o ningún conocimiento. El investigador manifiesta: Según el análisis del Funcionamiento de una Estructura Organizacional por Funciones podemos concluir que este tipo de estructura no es la más idónea para las Organizaciones actuales, ya que presenta una gran cantidad de desventajas y debilidades tanto estructurales como operativas, que dan como resultado una gestión ineficiente de recursos, controles inadecuados, exceso de procedimientos, actividades que no agregan valor e información aislada, entre otras.

Muro, M. (2013). Chiclayo. Tomando en cuenta que la investigación de Vélez (2014) tiene otra perspectiva de estudio ya que aplica un Diseño de una Estructura Organizacional para las Empresas Constructoras en la ciudad de Loja; la presente investigación abarca la empresa en general y tiene por objetivo crear una propuesta de rediseño organizacional para El Instituto Cultural Peruano Norteamericano -Chiclayo. El proceso de recolección de la información se realizó a través de encuestas a especialistas, y entrevistas a profundidad a los trabajadores, también se usó el análisis PEST, FODA, 5 FUERZAS DE PORTER, etc. Para ver cómo estaba la empresa en sus diferentes áreas y frente a la competencia, como instrumentos secundarios: se usó recolección de datos de los diferentes libros, tesis, revistas, base de datos y de páginas informativas en internet; también se usó las encuestas con el fin de ver si los trabajadores tenían claras sus funciones y el concepto de la empresa y para saber qué opinan los clientes de nuestro servicio.

Finalmente, después de haber presentado los antecedentes de investigación puedo decir que las constructoras internacionales en la actualidad aplican modelos de responsabilidad social bajo normas ISO 26000, así mismo desarrollan estructuras organizacionales y operativas que les permite mejorar su desempeño administrativo también desarrollan un organigrama funcional donde se puede visualizar líneas de autoridad y responsabilidad muy bien definidas, otro aporte fundamental para nuestra investigación es el tema de estructura organizacional, sistemas de control de gestión y sistema de control interno operativo en sus almacenes.

Por otro lado, se rescata las investigaciones de Hernández, R. (2012) sobre control, dirección y toma de decisiones aplicando una reingeniería a sus procesos de operaciones en todas las áreas de la constructora Betel. Concluyo que estos aportes contribuyen significativamente en el rediseño organizacional de la empresa constructora HyD CONSTRUCCIONES EN GENREAL E.I.R.L .LIMA. En las dimensiones de diseño organizacional, análisis estratégico, procesos (mapeo), organigrama, documentos de gestión y cultura

## **2.2. Bases teóricas**

El diseño organizacional es un proceso a través del cual se elige la estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad más convenientes para una organización. Las decisiones de cambiar este diseño con frecuencia se relacionan con la reorientación estratégica que adopte la organización. (Carballo, B. 2012)

Además, el diseño de la estructura organizacional requiere una formulación de objetivos y la asignación de responsabilidades, para que todos los empleados que integran la organización, distribuyan el tiempo para cada proceso tan eficazmente como sea posible

Según Hellriegel D. y Slocum J. (2009). El diseño organizacional es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de la organización” (pág. 424)

Por lo que se concluye que el diseño organizacional depende mucho del éxito que tenga la empresa porque a través de la estructura organizacional se moldea el comportamiento de los integrantes con el fin de mejorar el entorno donde se desenvuelven. Considerando como un instrumento que aporta la coordinación de cada elemento en la organización para su eficaz implementación de un modelo de diseño organizacional

Según Daft R. (2007) en su libro Teoría y diseño Organizacional ofrece un modelo en donde la alta dirección es importante ya que los directivos pueden interpretar el entorno de manera diferente y desarrollar diversas metas. (pág., 57)

Con el esquema de Richard Daft, se ilustra la representación donde los directivos evalúan la efectividad de los esfuerzos organizacionales; es decir, la capacidad que tiene la organización de lograr sus metas. Es significativo observar en la Figura 1 que las medidas de ocupación constituyen una retroalimentación para el ambiente interno, es por la misma razón que la alta gerencia evalúa el desempeño anterior de la organización cuando establece una dirección estratégica para el futuro. La función de la alta dirección es trascendental porque la interpretación que tienen directivos del entorno es analizada de manera distinta y plasman diversas metas

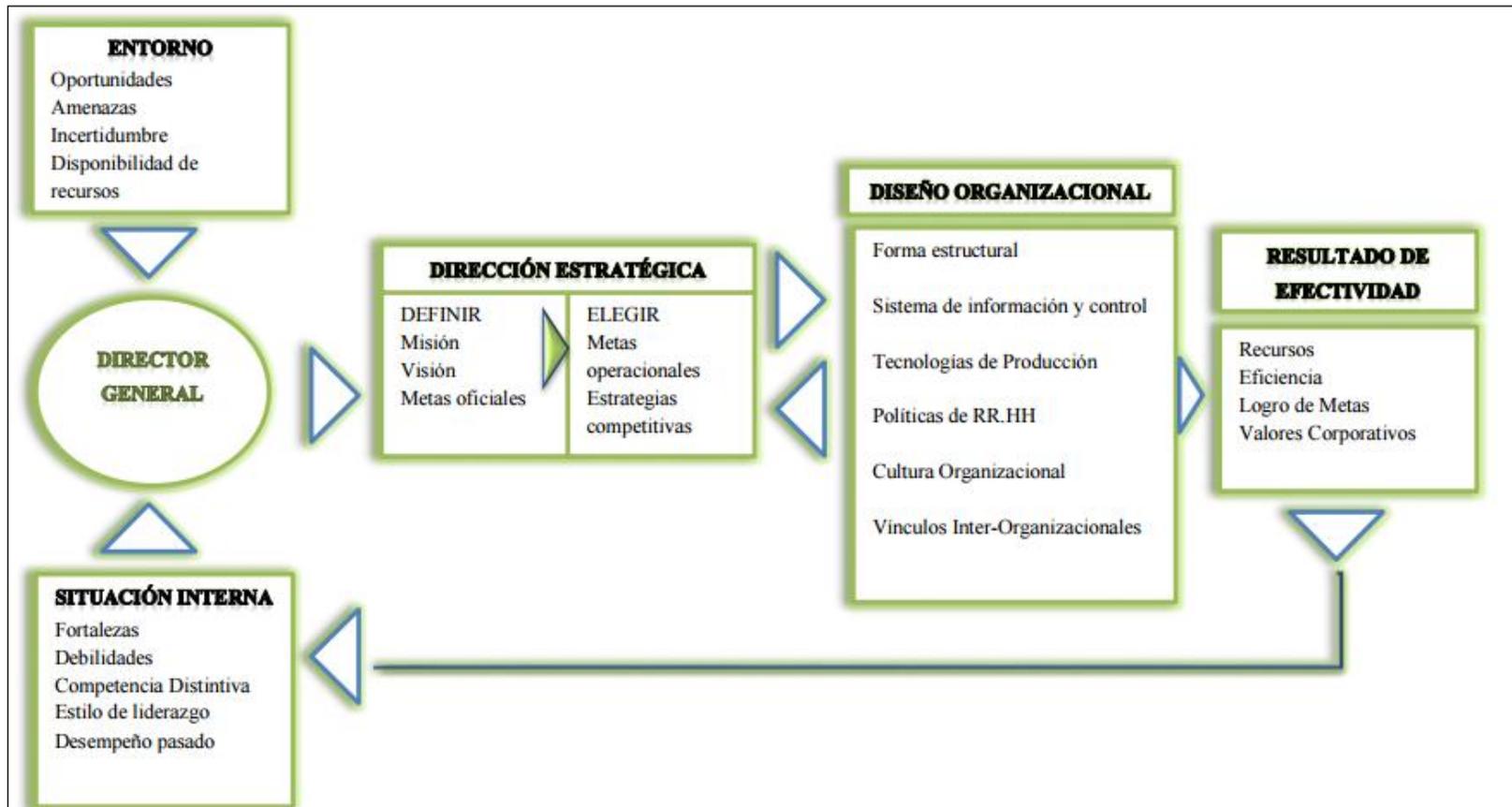


Figura 1: Modelo de Diseño Organizacional

Según Labrada, A. (2015), indica que el modelo organizacional muestra las formas de cómo organizarse en base a un enfoque estratégico; en la figura 2 manifiesta la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de procesos y competencias teniendo en cuenta las bases que se generan a través de la investigación específicas de cada organización y la integración con los sistemas.

En el modelo se plantean cuatro fases que identifican al modelo como tal, se las detalla a continuación:

1. Preparación y Análisis Organizacional.- En esta etapa se crean los grupos de trabajo y se desarrolla la identidad de la organización, los antecedentes, la historia; se investigan los modelos de referencia y establece el marco jurídico y normativo.
2. Proyección Estratégica y Gestión de las Necesidades.- Se realiza el diagnóstico de la situación organizacional y el diseño estratégico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales) que es una guía para conseguir el logro de la excelencia en un plano de análisis organización-entorno.
3. Diseño de los Procesos y Sistema de Gestión y Control.- En esta fase se identifican los procesos, se desarrolla una mejora en los sistemas de gestión y control; donde quedan definidos y diseñados de los procesos estratégicos y de apoyo; teniendo en cuenta riesgos, competencias, objetivos estratégicos.
4. Estructura Organizativa y Reglamento Interno.- Es el resultado de las fases anteriores a través de la definición de cargos, diseño de competencias, la proyección de la estructura, el manual de funciones y el reglamento interno. De esta forma se concluye en la implantación del modelo de Labrada.

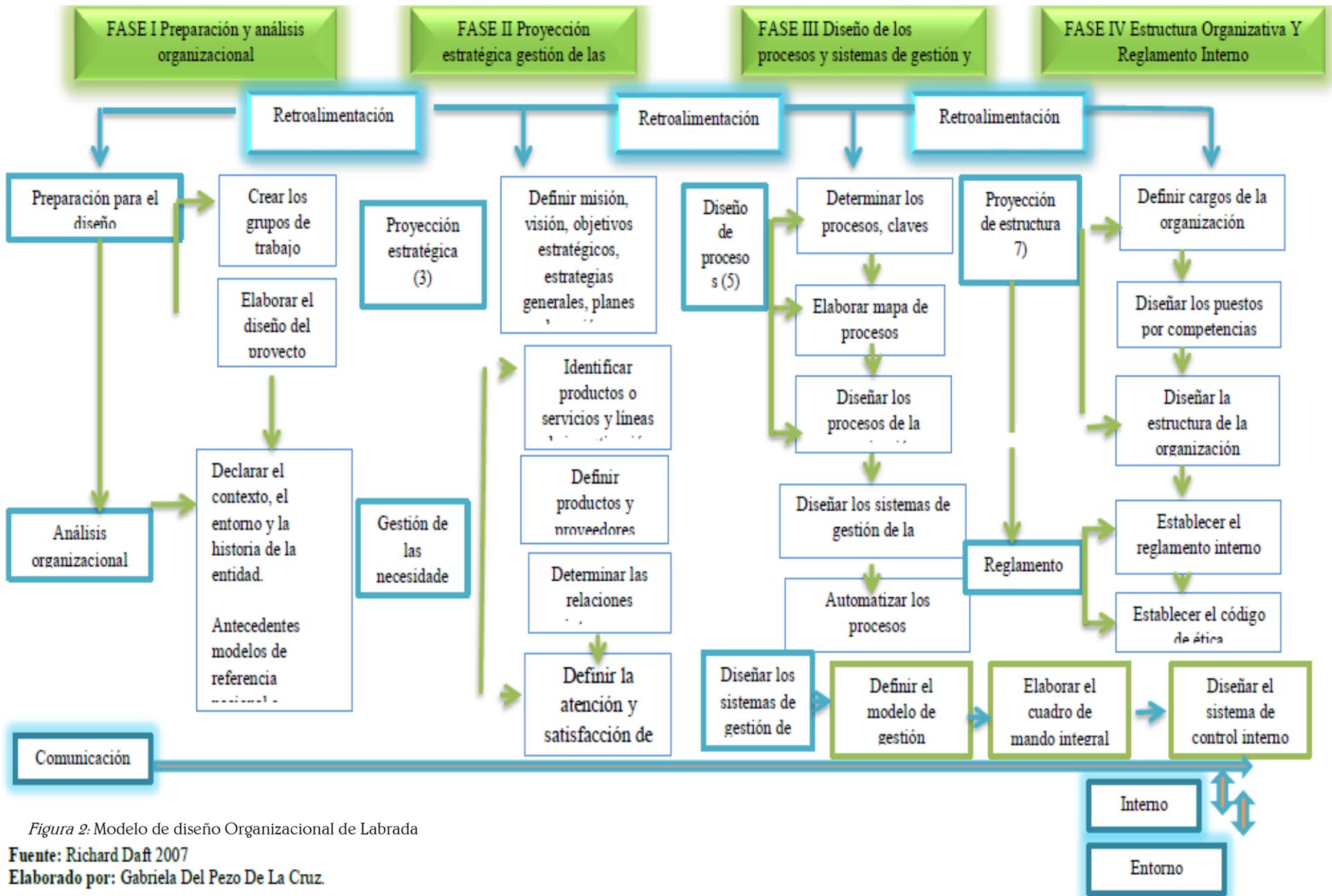


Figura 2: Modelo de diseño Organizacional de Labrada  
 Fuente: Richard Daft 2007  
 Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz.

Prosiguiendo con el Análisis Estratégico según García, E., Mongó, M., Culquicóndor, N., Huasasquiche, P., Urbina, J. (2008). Definen al análisis SEPTe como una técnica de evaluación del entorno en el cual se desarrolla la empresa. Se trata de identificar los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos que influyen en la organización. Cuando la empresa hace un adecuado análisis SEPTe puede determinar con mayor precisión aquellos aspectos exógenos que la convierten en más o menos vulnerable.

Este análisis define cinco aspectos; teniendo en primer lugar a los Sociales que están relacionados con el desenvolvimiento de la población que constituye el mercado seleccionado: como tasa de crecimiento, distribución de la población por grupos étnicos, edades, etcétera. Así como los aspectos Económicos que se encuentran relacionados con la capacidad de gasto, niveles de ingresos, renta per cápita, etcétera. En donde los aspectos Políticos son relacionados con el entorno político. Permitiendo identificar los riesgos asociados a los cambios en la toma de decisiones. Así como los aspectos Tecnológicos se relacionan con el desarrollo técnico del entorno, el cual puede sustentar la decisión de la empresa o hacerla desistir de participar en ciertos sectores económicos. Por último pero no menos importante se describe al aspecto Ecológicos que se relacionan con la sostenibilidad del desarrollo de la empresa en armonía con el medio ambiente circundante. Cuando no se toman en cuenta estos factores se comete un grave error que puede hacer el negocio inviable.

Pero teniendo en cuenta el modelo de Daft que cuenta con la situación externa y de entorno dando inicio al Análisis Estratégico; donde interviene el análisis FODA, el análisis SEPTe y las Cinco Fuerzas de Porter.

Según la FAO (2007). El análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos), así como las oportunidades y

amenazas (factores externos). El proceso de realización de un análisis FODA ayuda a conseguir una comprensión común de la realidad entre un grupo de personas de una determinada organización.

Según González, H. (2005); es una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); este análisis combina el interior de la empresa (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas); las Fortalezas son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo; las Debilidades son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica.

Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas; las Oportunidades son las posibilidades que presenta el mercado, que sólo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello; en tanto que las Amenazas están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición. Por caso la actuación de una nueva empresa de mayor poder económico financiero y la posibilidad cierta de “robar” clientes, alterando así la marcha de los negocios.

También se tomará en cuenta en el análisis estratégico la Matriz EFE según San Martín, C. (2012) la define como una herramienta para determinar la posición estratégica externa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información, asignándole un peso y un valor a cada factor. El peso de cada factor se asignará dentro del rango 0.0 (nada

importante) a 1.0 (muy importante). La sumatoria de todos los valores debe totalizar 1.0 los valores asignados a cada factor serán de uno a cuatro indicando el grado de amenaza o riesgo que representa:

1 = Riesgo Mayor

2 = Riesgo Menor

3 = Oportunidad Menor

4 = Oportunidad Mayor

Se multiplica cada peso del factor por su valor para determinar el resultado de cada variable. Finalmente, se suman los resultados sopesados para determinar el resultado sopesado total de la unidad de información. El resultado promedio es 2.5 así que un resultado sopesado total de 4.0 significaría una organización que compite en un entorno atractivo con abundantes oportunidades externas, mientras un resultado total de 1.0 sería una organización que compite en un sector poco atractivo y se enfrenta a serias amenazas externas.

Por lo que en la tabla se determina los Factores Críticos de Éxito (FCE), se asigna un peso y una calificación y finalmente un peso ponderado. Se toma en cuenta las oportunidades y amenazas como FCE.

Tabla 1: *Factores Críticos de Éxito (FCE)*

<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Poca oferta de servicios de Redes Eléctricas y contra incendios	0,08	2	0,16
Los servicios de Redes Eléctricas y contra incendios son una necesidad básica en las empresas y mejoran el nivel de vida	0,1	2	0,2
Ofrecen los servicios de Redes Eléctricas con agilidad	0,07	3	0,21
Relación con Proveedores con precios favorables y beneficios para la constructora	0,14	3	0,42
Ofrecen los servicios contra incendios con facilidad.	0,11	3	0,33
<b>TOTAL DE OPORTUNIDADES</b>	<b>0,50</b>		<b>1,32</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Proyectos similares existentes en el Mercado.	0,1	3	0,30
Cambios Tecnológicos accesibles para grande constructoras.	0,08	3	0,16
Manual de funciones y objetivos estratégicos	0,08	2	0,16

Políticas que establece el Gobierno para favorecer a Estratos medios	0,12	4	0,48
Extensos trámites para otorgar permisos por parte de la Municipalidad Distrital de Chiclayo	0,05	2	0,1
<b>TOTAL AMENAZAS</b>	<b>0,50</b>		<b>1,34</b>
	1		2,66

El resultado de esta matriz la cual un resultado de 2,66 da una idea del factor externo y es favorable ya que es mayor a 2,50 lo cual quiere decir que las amenazas se están haciendo a un lado para concentrarse en las oportunidades que tenemos y explotarlas lo mayormente posible, para que la organización se encuentre en un buen lugar en el mercado.

Prosiguiendo con la Matriz EFI según San Martín, C. (2012) es la herramienta que se aplica para determinar la posición estratégica interna. La Matriz EFI resume las fortalezas y debilidades de la unidad de información y determina la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información. El procedimiento es el mismo que el de la matriz EFE, con la diferencia que las oportunidades y amenazas se reemplazan por las fortalezas y debilidades. Así tenemos:

1 = Debilidad Mayor

2 = Debilidad Menor

3 = Fortaleza Menor

4 = Fortaleza Mayor

Por lo que en la tabla se determina los Factores Críticos de Éxitos (FCE), se asigna un peso y una calificación y finalmente un peso ponderado. Se toma en cuenta las Fortalezas y Debilidades como FCE

Tabla 2: Factores Críticos de Éxito (FCE)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZA</b>			
Oportunidad de reconocimiento y crecimiento	0,10	2	0,20
Mayor Liquidez para invertir	0.20	4	0,80
Atención Personalizada	0,10	3	0,30
Extensa Publicidad y medios de comunicación Tecnológico	0,10	3	0,30
<b>TOTAL DE FORTALEZA</b>	<b>0,50</b>		<b>1,60</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Jerarquía Autoritaria que limita la toma de decisiones	0,1	3	0,30
Talento Humano no calificado por falta de capacitación	0.08	3	0,16
Manual de funciones y objetivos estratégicos	0,08	2	0,16
Poca comunicación entre niveles superiores y subordinados	0,12	4	0,48
Dificultad para controlar la calidad del Servicio y atención al cliente	0.05	2	0,1
Incumplimiento en las fechas de entrega del servicio	0,07	2	0,14
<b>TOTAL DEBILIDADES</b>	<b>0,50</b>		<b>1,34</b>
	1		2,94

La ponderación del resultado da un total de 2,94 lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño, pero aún debe haber algunas mejoras para reducir las debilidades y tener un mejor rendimiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado.

Prosiguiendo con el análisis estratégico, se define las Cinco Fuerzas de Porter, según Chiavenato, I. (2011), indica que el modelo de análisis de las cinco fuerzas de la competencia amplía la base de análisis del mercado, en razón a que esta fuerza muestra que la competencia en un sector, envuelve todas las organizaciones del mismo, los proveedores, los compradores, los participantes potenciales y producto sustituto. (Pág. 276)

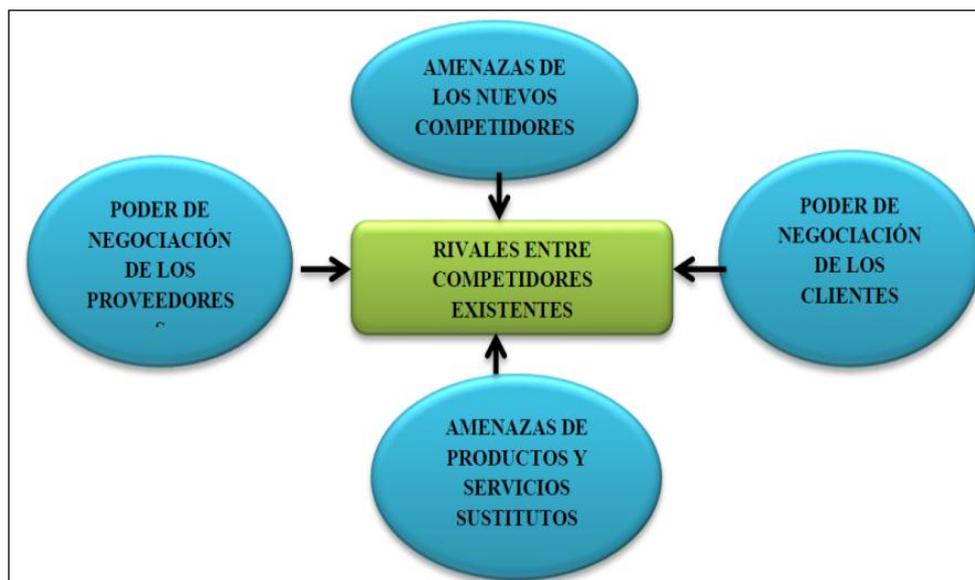


Figura 3: Cinco Fuerzas de Michael Porter

Describiendo la Figura 3 indica que la Amenaza de entrada de nuevos competidores; que las empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumentan. Este es el caso de HyD Construcciones en General E.I.R.L. Debido a que se encuentra en el sector de la construcción el cual se ha convertido a través de los años en un sector bastante atractivo. Sin embargo esta empresa mantiene sus clientes debido a que manejan una alta preferencia por la calidad de sus productos y precio; donde la rivalidad entre competidores debido a que esta empresa se encuentra en un sector altamente competitivo, la rivalidad entre los competidores es alta porque en el mercado existen muchísimas empresas que se dedican a lo mismo. Por esto, H y D Construcciones en General E.I.R.L. Maneja una estrategia que consiste en identificar a las nuevas empresas que tienen la posibilidad de ingresar a este mercado, vigilando las estrategias que van a implementar con el fin de estar un paso delante de la nueva competencia.

Prosiguiendo con la descripción el poder de negociación entre los proveedores; de acuerdo al sector en el que se encuentra la empresa, podemos observar que el poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que existe gran variedad de proveedores, con alta calidad y adecuados precios. Por

esta razón H y D Construcciones en General E.I.R.L. Maneja una estrategia de integración hacia atrás, ya que quiere siempre tener un control directo con sus proveedores. En este momento la amenaza de productos sustitutos únicamente se puede ver en la fabricación de productos prefabricados. Este es el principal factor al que se enfrenta H y D Construcciones en General E.I.R.L. ya que ofrece mayor facilidad para la instalación de redes contraincendios u otras instalaciones.

En cuanto a esta fuerza competitiva, el poder de negociación con los proveedores es alto ya que es un mercado atractivo y con un alto crecimiento. H y D Construcciones en General E.I.R.L. Tiene que tener en cuenta que los clientes del momento ya están más informados de que la empresa está en la obligación de prestarles un servicio de calidad sin importar el precio que paguen; por lo que las fuerzas que continuamente aparecen en el entorno de la empresa, son de cuidado, pues a pesar que es una empresa sólida y exitosa, tiene riesgos a los cuales tiene que someterse. No hay que dejar de lado estas nuevas fuerzas y hay que pensar más en los que puede pasar a un futuro pues puede llegar un nuevo competidor y apoderarse de los clientes.

Se prosigue con la definición de Cadena de Valor que según Nunes, P. (2012) es un modelo desarrollado por Michael E. Porter y representa el conjunto de actividades llevadas a cabo por una empresa que van desde la investigación y desarrollo a el servicio de posventa. Este modelo es un instrumento esencial para el análisis de las ventajas competitivas de la empresa y para ayudar a encontrar maneras de aumentar estas mismas ventajas. Según Michael E. Porter, la Cadena de Valor comprende actividades primarias (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio posventa) y actividades de apoyo (adquisición de insumos, investigación y desarrollo para la mejora del producto y/o proceso de producción, gestión de recursos humanos y la infraestructura de la empresa que está compuesta por la gestión general, finanzas y contabilidad, planificación, etc.

En la Figura 4. Se observa una Cadena de Valor adaptada a una constructora donde se incluye cinco procesos como Desarrollo de diseños y negocios, Gestión de Proyectos, Gestión de Subcontratistas y proveedores, Gestión de Recursos y Operaciones de Activos donde se hará seguimiento al cumplimiento normativo ya sea en el Desarrollo de Negocios, abastecimiento, construcción, RRHH, Finanzas y Contabilidad. En cada proceso como se observa en la figura va realizar una o más actividades generando ya sea ventajas o desventajas para la empresa.

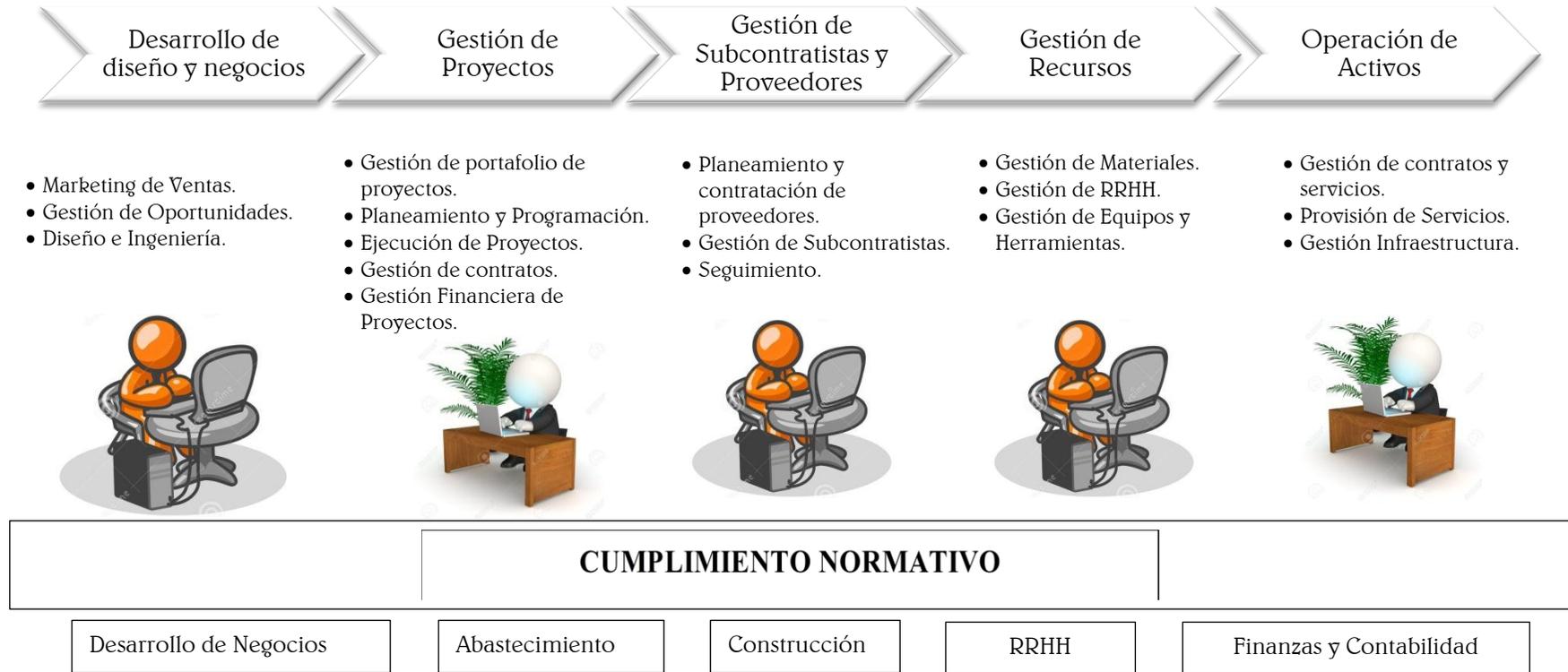


Figura 4: Cadena de Valor de HYD Construcciones en General E.I.R.L

Existen modelos de Rediseño Organizacional; donde se habla que rediseñar afectará de forma directa a toda la organización, porque involucra todas las relaciones que existen dentro de esta; es importante contar con información actualizada sobre todas y cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa, la cual será nuestra guía para asignar las tareas a las áreas que les corresponde realizarlas; por lo cual se presenta el modelo de Hax, A. y Majluf, N. (1991). Sostiene que la estructura es una consecuencia de la estrategia, y se enfoca hacia la gestión de esta última; concede importancia a los aspectos culturales, normativos y valóricos de una organización (Cultura: condiciona la estrategia); manifiesta la necesidad de establecer concordancia entre cultura, estrategia y estructura; otorga importancia al desarrollo constante y al aprendizaje organizacional.

En la Figura 5. Que se presenta a continuación expone las relaciones y los elementos de la gestión estratégica del modelo de Hax y Majluf.

En la Figura 5 se expone lo siguiente. La cultura organizacional es el punto de partida para que tenga éxito una empresa en su análisis estratégico; identificando Procesos Administrativos Formales que incluye; la Estructura de la Organización que la integran; el Sistema de Planificación, Sistema de Control, Sistema de Comunicación e Información y Sistema de Gestión de Recursos Humanos. La Visión Organizacional que la integra la Misión de la Organización, la Segmentación de Negocios y la Estrategia Horizontal. Los Procesos Informales que toma en cuenta la Gestión de la organización informal y establecimiento de relaciones con sus líderes naturales, Proceso político de creación, ejercicio, retención y transferencia de poder. Y por último el Desempeño de la Organización; que determina el Logro de los objetivos y la Satisfacción del trabajo individual

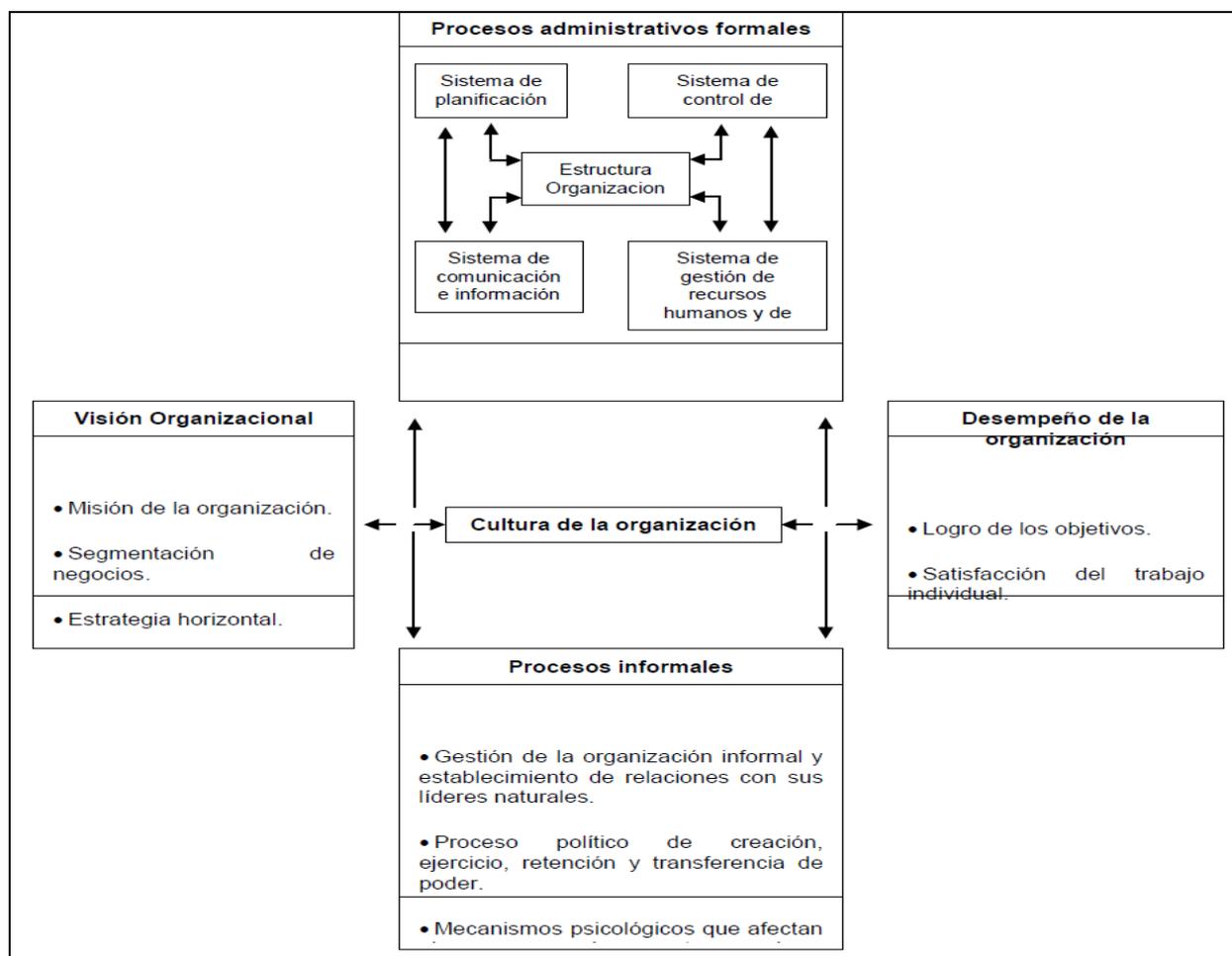


Figura 5: Modelo de Hax y Majluf.

Fuente: Hax y Majluf, N. (1991)

Por otro lado, Manene, L. (2015) define a la organización como un arreglo ordenado de los recursos y funciones que se estiman necesarias para cumplir nuestro objetivo, es decir es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones de la empresa. En la figura 3 se observa un organigrama de tipo matricial.

La Figura 6, se expone lo siguiente. La oficina central es el que lleva el control financiero del proyecto, el gerente de proyecto es la mayor autoridad y responsable de los proyectos a realizar. Asimismo no existe instancias formales ni políticas para la captura de conocimientos en las áreas de administración, supervisión en terreno y oficina técnica ya que estas unidades, en su mayoría, están constituidas por personal contratado para el proyecto, con dependencia directa del gerente del proyecto. Desde el punto de vista organizacional, las funciones de compras, alquileres, personal y subcontratos son abordadas desde una perspectiva matricial dejando en evidencia una cogestión de procesos.

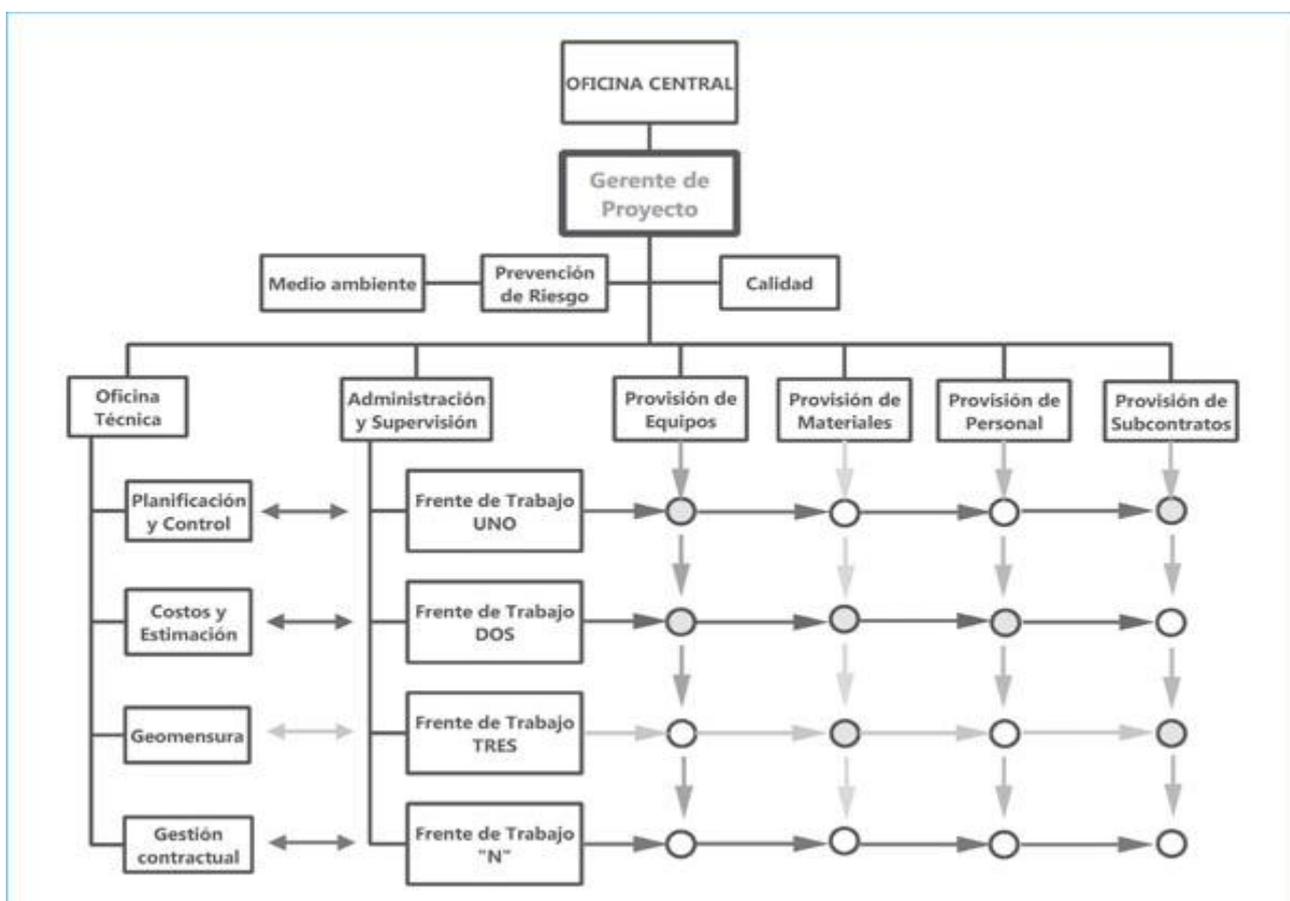


Figura 6: Organigrama matricial para una empresa constructora

Fuente: Arriagada, R., Alarcón, L. (2011)

Al hablar de mapeo de proceso Corma, P. (2014) lo define como un esquema o diagrama que presenta una visión global de la estructura de la empresa, donde se presentan todos los procesos que la forman así como sus principales relaciones. Para elaborarlo se deben conocer todas las conexiones además de las entradas (inputs) y salidas (outputs) de cada proceso, teniendo en cuenta que la entrada tiene unos objetivos marcados en relación al cliente y la salida de éste tiene que satisfacer las necesidades del cliente en relación a los objetivos marcados.

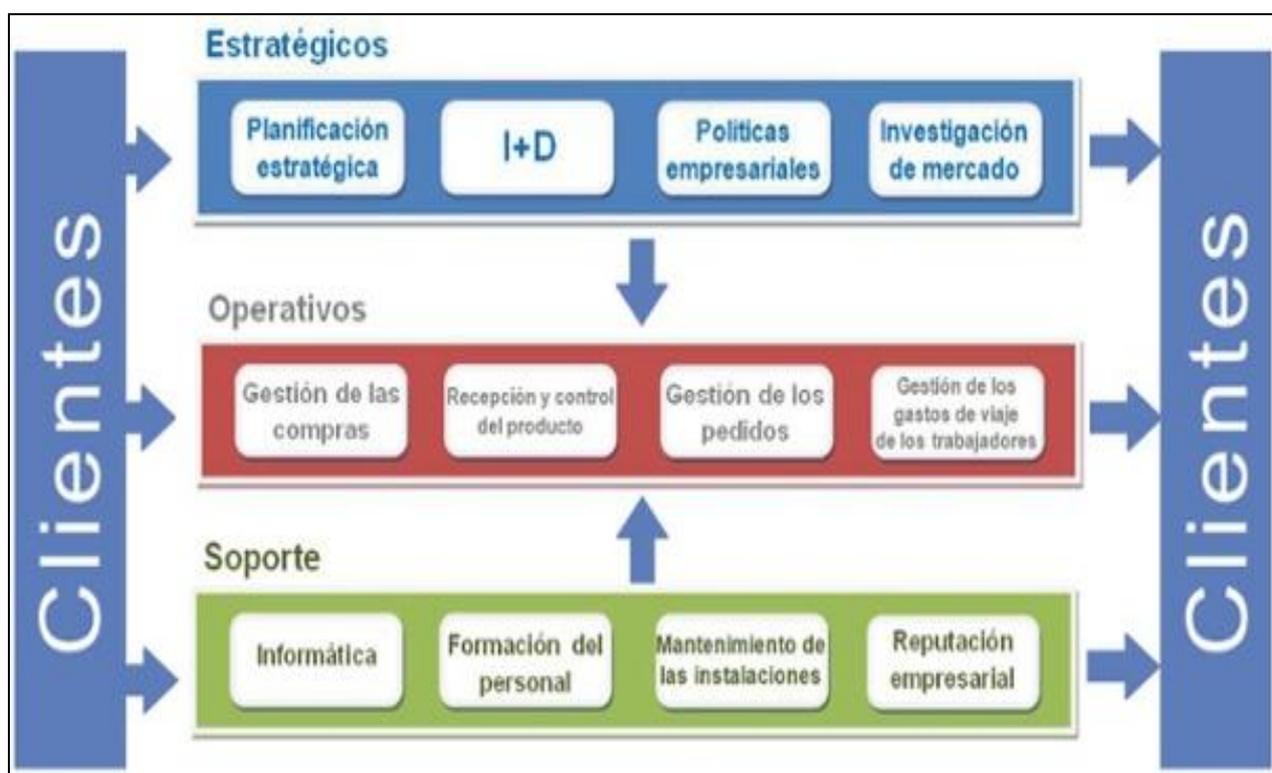


Figura 7: Mapeo de Procesos

Fuente: Corma, P. (2014)

En la Figura 7 se expone lo siguiente: los procesos operativos constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente/ usuario hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente /usuario. Por otro lado los procesos estratégicos soportan la toma de decisiones sobre planificación,

estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos. Así como también los procesos de soporte sin ellos no serían posibles los procesos operativos ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes / usuarios. Como por ejemplo: Formación, compras, auditorías internas, informática, elaboración de documentos de gestión

Los documentos de Gestión empresarial son instrumentos técnicos que regulan el modelo de gestión interna de las empresas e instituciones y que permiten mantener el control de la calidad en todos los ámbitos de la organización, así como establecer los lineamientos estratégicos de las acciones y las competencias entre las autoridades, las oficinas, sedes, recursos humanos, procedimientos, operaciones y todo lo relacionado a la empresa o institución pública del aparato funcional interno que permitirá obtener los objetivos centrales de la empresa o las entidades públicas. Por lo que se pasa a definir los siguientes documentos

Según Zegarra, V. (2012) define como manual de organización y funciones (MOF) es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal

El MOF contiene, esencialmente las estructuras organizacionales, comúnmente llamadas organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suelen incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación

Por otro lado Salas, M. (2010) determina que el Reglamento de Organización y Funciones (ROF); es el documento técnico normativo de

gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad, orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la entidad, y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades.

El ROF deberá ser empleado como un instrumento de gestión administrativa, para establecer campos funcionales y responsabilidades y como un medio para efectuar el proceso de dirección y control. El ROF describe la estructura hasta el nivel del órgano o unidades orgánicas, en tal sentido supedita a los Manuales de Organización y funciones (MOF), los cuales llegan hasta el nivel de cargo.

También se elaborara un Manual de Procedimientos ya que es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.

Según Consultores Improven (2008). Prosiguiendo con la investigación se tomará como último tema pero no menos importante la Cultura Organizacional; ya que es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas; la cultura recoge elementos tan cotidianos como la forma en que se toman las decisiones, el flujo de la comunicación, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, las relaciones entre directores y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación demostradas, etc. Es

decir, la cultura es lo que se “respira” en una organización, lo que transmiten los comportamientos de las personas que integran la empresa.

En los modelos de cultura organizacional se definen cuatro perfiles de organizaciones en función de su cultura:

- Organizaciones orientadas al poder, cuyo objetivo es la competitividad en las que los valores asociados a esta orientación serán todos aquellos que refuercen las posiciones de poder en su seno, los que favorezcan la toma de decisiones centralizada y el control sobre las personas.
- Organizaciones orientadas a la norma, cuyo objetivo es la seguridad y la estabilidad. Cumplir la norma estrictamente, asegurar responsabilidades y observar el orden estricto en los procedimientos, serán los valores asociados a este tipo de orientación.
- Organizaciones orientadas a resultados, identificadas con los objetivos de eficacia y optimización de recursos. La estructura de la empresa, las funciones y actividades se valoran todas en términos de su contribución al objetivo.
- Organizaciones orientadas a las personas. Su objetivo es el desarrollo y satisfacción de sus miembros. Se asociará, por lo tanto con valores relativos a la realización personal.

Los elementos muy importantes que condicionan la cultura de una organización son el nivel de competitividad en el sector, grado de complejidad técnica de los productos, niveles de saturación del mercado, pautas de consumo, el perfil de competidores, la cobertura geográfica, etc.

La identificación de la organización en función de estos elementos es clave tanto para el diagnóstico de la misma como para el desarrollo de planes de acción o gestión de conflictos en función del tipo de cultura.

Pero más allá de los distintos modelos que pueden servir para el diagnóstico de la cultura, es muy importante definir en función de qué parámetros se puede valorar la idoneidad de una cultura para una organización concreta.

La gestión de la cultura es un elemento clave en un entorno como el actual en el que el cambio es una constante y es muy importante disponer de herramientas para identificar y gestionar esta cultura para ser una organización competitiva.

### **2.3. Definición de términos básicos**

- **Autoridad:** es el derecho de tomar decisiones de importancia diversa.
- **Estructura organizacional:** Es la representación formal de las relaciones laborales, define tareas por puesto y unidad y señala como deben coordinarse.
- **Estructura de comité:** reúne a una gama de individuos, cruza las líneas funcionales para solucionar problemas.
- **Organigrama:** es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puesto individuales de una organización en materia de rendición de cuentas. Un organigrama ofrece cuatro aspectos de la estructura de una organización:
- **Tareas:** muestra la gama de tareas que hay en una organización.
- **Unidades:** cada recuadro representa una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas especializadas en la organización.

- Niveles de la organización: el organigrama debe mostrar la jerarquía desde la alta dirección hasta el empleado de reciente ingreso o solo un bosquejo jerárquico general.
- Líneas de autoridad: las líneas marcadas que ligan los recuadros en el organigrama muestran que puestos o unidades tienen autoridad sobre otros.
- Responsabilidad: Es la obligación que tiene un empleado de realizar las tareas asignadas. El empleado adquiere esta obligación al aceptar un trabajo o determinada labor.
- Poder de recompensa: se basa en la habilidad para distribuir algo que otras personas podrán apreciar. La gente cumple con los deseos o directrices de otra persona porque produce beneficios positivos.

### III. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La Investigación fue de tipo descriptiva por el cual se buscó resolver un problema real en donde se detallaron los pasos que se deben seguir para rediseñar un sistema mediante un conjunto de métodos, técnicas o procedimientos para recopilar, organizar, presentar y analizar datos con el fin de detallarlos o de realizar interpretaciones y generalizaciones válidas. Pues en el estudio se aplicaron Entrevistas en un periodo de tiempo determinado.

#### 3.2. Área y línea de investigación

Gestión – Operaciones

#### 3.3. Población, muestra y muestreo

La población que abarca esta investigación estuvo conformada por todos los trabajadores que actualmente vienen laborando en el mes de noviembre en la empresa H y D Construcciones en general E.I.R.L. cuyo número de trabajadores es de 48.

El tipo de muestra que se utilizó fue la muestra de casos – tipo. Según Hernández R. y Fernández C. (2010) Esta muestra se utiliza en estudios cuantitativos exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización, donde el objetivo es analizar los valores, ritos y significados de un determinado grupo social, el uso de muestras tanto de expertos como de casos – tipo es frecuente. Se ha creído conveniente considerar como muestra a las 48 personas que laboran en H y D Construcciones en General E.I.R.L. que está siendo objeto de estudio. Por

tanto, la muestra representativa no puede ser menor a este número, porque los cuarenta y ocho trabajadores son quienes interactúan constantemente en los proyectos de la constructora, y es por ellos que este estudio se está llevando a cabo.

### 3.4. Operacionalización de variables.

Para la presente investigación se han identificado las siguientes variables:

Tabla 3: *Operacionalización de variables.*

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES
REDISEÑO ORGANIZACIONAL	Análisis Estratégico	Macroentorno: SEPTE, Microentorno: 5 Fuerzas de Porter, Cadena de Valor, FODA, EFE, EFI, FODA Cruzado.
	Diseño organizacional actual	Organigrama, Mapeo de Procesos, Documentos de Gestión Actual
	Organización	Organigrama propuesto
	Procesos	Mapeo de procesos propuesto. Diagrama de Flujos
	Documentos de Gestión	Manual de Funciones Propuesto.
	Cultura Organizacional	Creencias. Costumbres. Valores. Tradiciones.

### **3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Con los objetivos de investigación en mente se formuló una entrevista al personal administrativo y operativo, una ficha de observación y un cuestionario de preguntas guía para entrevistar a los administrativos y operativos de la empresa, esto se aplicó en cada área de la empresa para conocer cuáles son los puntos débiles o que están causando problemas a la empresa. Con los resultados se propuso un rediseño organizativo que encamine a mejorar los procesos, funciones y la planificación de la empresa dándole un ordenamiento total a la organización.

Se procedió a hacer una entrevista que se aplicó a los trabajadores de la empresa para obtener información acerca de las necesidades de la EMPRESA HYD CONSTRUCCIONES EN GENERAL E.I.R.L. La entrevista fue satisfactoria por lo que se obtuvo información valiosa para el análisis de la organización.

### **3.6. Técnicas de Procesamientos de datos**

Los resultados de las entrevistas se describieron en el documento Word 2010. Una vez que los resultados se detallaron en el documento se analizaron la información y se obtuvo los resultados. Estos resultados fueron presentados en párrafos y en cuadros detalladamente descritos, para realizar el análisis correspondiente.

#### IV. RESULTADOS

En cuanto a la organización de la empresa constructora se obtuvo lo siguiente:

De acuerdo con el estudio realizado en la empresa HyD, se pudo comprobar que principalmente no cuenta con algún tipo de documento escrito en donde se detalle su estructura organizacional, además de su misión y visión, sin embargo para su funcionamiento cuenta con algunas unidades administrativas específicas, pero que deberán ser rediseñadas.

Al carecer la empresa de organigramas formales que muestren gráficamente los diferentes niveles de autoridad, los canales formales de comunicación, las líneas de autoridad y responsabilidad, se tiene como consecuencia que los empleados no se ubiquen jerárquicamente, lo que da como resultado la dualidad de funciones y mando

Además, no se cuenta con descripción técnica de puestos, por lo que existe desorden en la asignación de atribuciones que en cada puesto de trabajo se realiza diariamente, dando lugar a un desaprovechamiento de los recursos humanos, descuidando con ello, el desempeño de funciones claves que le permitan a la empresa operar más eficientemente

Actualmente, la organización según la entrevista aplicada se determinó que está constituida por un gerente general, un gerente de proyectos, residente de obra que abarca el área de logística, área de seguridad y área operativa, administrador, asistente administrativo, asistente de almacén, asistente de compras.

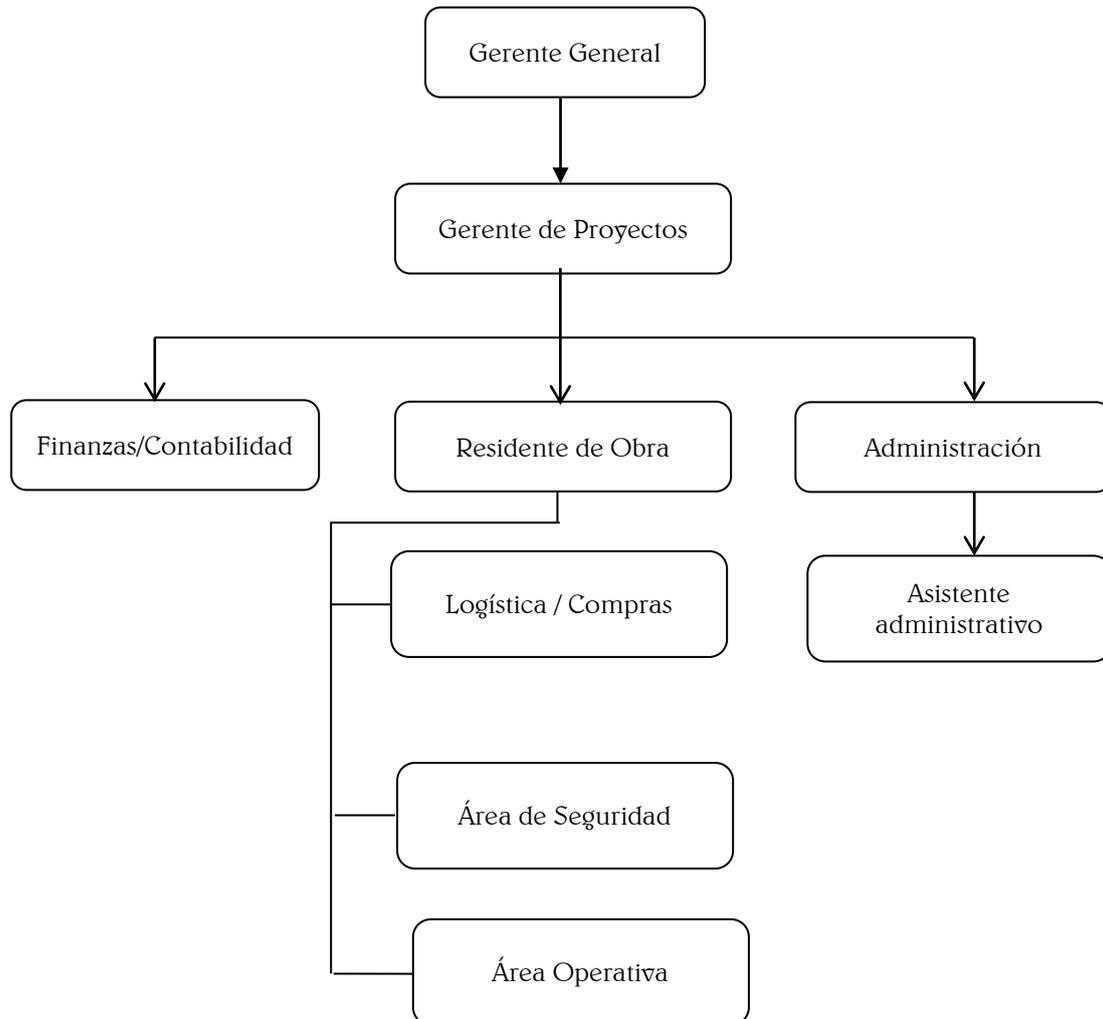


Figura 8: Organigrama de HYD.

En la entrevista a los trabajadores, más preponderancia tuvo el análisis del Manual de Operaciones y Funciones (MOF), luego el manual de procesos, de gestión y el análisis del entorno Político, Económico, Social, y Tecnológico denominado Pest.

#### Manual de operaciones y funciones. Área de Gerencia.

INFORMACION GENERAL DEL PUESTO.	
Nombre del Puesto.	Gerente general
Gerencia.	Gerencia.
Oficina/Unidad/División.	Gerencia general
Puesto del que depende jerárquicamente.	Ninguno
Puesto que supervisa directamente.	Proyectos, administración, residente, logística, almacén, trabajadores.
Ubicación Orgánica.	Gerente general
RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir, controlar y supervisar los proyectos y avances de obras.</li> <li>• Coordinar los procesos de los contratos que se establezcan para ejecutar nuevos proyectos.</li> <li>• Realiza presupuestos y valorizaciones</li> <li>• Supervisar el cumplimiento de las normas aplicable a la empresa.</li> </ul>	
TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisa las obras, realiza valorizaciones y presupuestos futuros</li> </ul>	
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar nuevos proveedores de materiales con certificaciones específicas.</li> <li>• Presupuestar</li> <li>• Negociar con los bancos los préstamos y líneas de crédito.</li> </ul>	
ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES.	
ESPECIFICACIONES MINIMAS NECESARIAS O PERFIL DE CONTRATACIÓN.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para gerenciar.</li> <li>• Capacidad de negociación.</li> <li>• Alta capacidad de análisis y de síntesis.</li> <li>• Profesional con estudios de Posgrado (MBA) en administración de Empresas.</li> <li>• Experiencia en el rubro de red contra incendio</li> </ul>	

## Manual de operaciones y funciones. Área de trabajadores

INFORMACION GENERAL DEL PUESTO.	
Nombre del Puesto.	Operarios, obreros, peones
Gerencia.	Gerencia general.
Oficina/Unidad/División.	Logística, almacén, despacho.
Puesto del que dependen jerárquicamente.	Jefe de operarios, almacén, gerente general.
Puesto que supervisa directamente.	Ninguno.
Ubicación orgánica.	Operarios, obreros, peones
RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montaje de tuberías, pintado de tuberías, enroscado de tuberías, corte de tuberías, instalación de bombas, montaje de rociadores.</li> <li>• Pruebas hidráulicas , de estanqueidad ,hidrostáticas, detector de flujo,</li> <li>• Instalación de gabinetes, colocación de válvulas, hidrantes, instalaciones sanitarias, instalación de agua fría, caliente, líneas de lluvia agua potable , aguas hervidas , y obras civiles</li> <li>• Colaborar con almacén y despacho sobre la custodia y distribución de materiales. Instalar, descargar, supervisar.</li> <li>• Colaborar con la realización de inventarios físicos en almacén y realizar su comparación con consolidados anteriores.</li> <li>• Realizar diversas entregas.</li> <li>• Entregar a los clientes materiales debidamente revisados y embalados.</li> <li>• Recibir y verificar materiales y reintegrarlos al almacén según sea el caso.</li> </ul>	
TAREAS O FUNCIONES RECURRENTES.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• desmontaje, instalaciones, hacer pruebas hidráulicas.</li> </ul>	
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montaje y desmontaje de tuberías</li> <li>• Seleccionar materiales.</li> <li>• Hacer cortes de tuberías según medidas que indica el plano</li> <li>• Registrar los pedidos manualmente.</li> </ul>	
ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES.	
ESPECIFICACIONES MINIMAS NECESARIAS O PERFIL DE CONTRATACIÓN.*	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona con educación secundaria completa.</li> <li>• Experiencia mínima un (1) año en labores similares.</li> </ul>	

Por consiguiente se explica que para tener un mejor entendimiento de la visión de la empresa se realizó el análisis Pest, el cual muestra el entorno

global en que se desempeñan las empresas del sector, sobre todo, en este punto, en el aspecto tecnológico. Se obtuvo los siguientes resultados.

Herramientas adecuadas para realizar el trabajo: Las principales herramientas tecnológicas, tales como una laptop, internet, las cuales hacen que el trabajo se torne más fácil y rápido para la mejora de la empresa.

Sobre tener algún sistema de gestión para ejecutar sus proyectos, aún no se cuenta con un sistema de gestión para la ejecución de los proyectos, actualmente se maneja de una manera empírica, basándose en la experiencia del proyectista, la cual hace más practica la ejecución de obras.

No se aplica ningún sistema para proteger el medio ambiente durante el desarrollo de proyectos, pues no se cuenta con ningún certificado ni con un plan de cuidado del medio ambiente en obras.

En la entrevista a los expertos se hizo mayormente el análisis del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico (Pest). Este tipo de análisis muestra el entorno global en que se desempeñan las empresas. Se obtuvo los siguientes resultados:

## Análisis PEST

Tabla 4: *Análisis PEST*

ASPECTOS:	
Político	<p>En cuanto a la normatividad legal o política empresarial: Actualmente el Estado peruano tiene un sistema burocrático lento para la ejecución de obras públicas, y las políticas para el sector privado están muy bien encaminadas para facilitar las actividades de H y D.</p>
Económico	<p>El mercado objetivo está centrado en infraestructura de centros comerciales. Y sobre la economía del país, se respondió que desde hace varios años Perú ha demostrado un crecimiento entre el 5 y 6%, tendencia a mantener sostenibilidad, eso es bueno para cualquier sector económico, en resumen la economía peruana guarda mucha esperanza para invertir, especialmente para el sector privado.</p> <p>En cuanto a la variación del PBI se respondió que si bien es cierto el sector construcción está creciendo a pasos agigantados en el Perú, sin embargo su aporte al PBI es humilde, en comparación a otros sectores como la agricultura o la minería, pero en suma aporta y eso es bueno. En resumen aporta positivamente al PBI.</p> <p>La legislación de protección al constructor es muy positiva, al grado de que se está creciendo a un ritmo de 6.5% y ya comienza a reflejar un indicador muy importante en la economía del país.</p>
Social	<p>Los patrones sociales y de estilos de vida se ven afectados por la globalización, las tendencias del extranjero se están imponiendo en nuestro país. Como es la moda en ropa, la moda de los equipos tecnológicos, la moda y diseño de interiores, las modas del sector construcción del extranjero en nuestro país, la moda de los grandes centros comerciales, la moda de comprar departamentos, etc.</p> <p>También está la inseguridad ciudadana que frena en gran parte la inversión por los costos de protección y los peligros personales.</p>
Tecnológico	<p>Para el sector construcción, la tecnología se ve en los siguientes sectores: maquinaria, equipo y organización. El uso de las TICS es fundamental en una empresa moderna y competitiva, los cambios tecnológicos hacen más ligeros los procesos, especialmente el manejo de la información, el cual es un activo muy importante en la empresa H y D.</p>

Por lo que al identificar los aspectos en el análisis PEST se está de acuerdo con los autores García, E., Mongó, M., Culquicóndor, N., Huasasquiche, P., Urbina, J. (2008). Ya que es una técnica de evaluación del entorno en el cual se desarrolla la empresa por lo que se identificó los factores

sociales, económicos, políticos, tecnológicos que influyen en la organización ya sean positiva o negativamente.

Ya que se puede determinar con mayor precisión aquellos aspectos exógenos que la convierten en más o menos vulnerable.

Tomando en cuenta las cinco Fuerzas de Porter; los competidores para afianzarse en el sector exhiben su mejor carta de presentación que es su trabajo, un buen trabajo es su mejor fortaleza. En otras palabras una obra muy bien hecha hace que se respete el nombre de la constructora.

Y qué impacto tendría algún cambio de gobierno, tanto local como estatal, en el horizonte de planificación. Ninguno, pues las políticas ya están establecidas, las reglas de juego ya están dadas y no se puede quebrantar esas reglas porque se entraría a un caos, una inseguridad y desconfianza. La política de economía liberal del Estado peruano le ha dado resultados y cualquier gobierno seguirá apostando por esa tendencia política. Por lo que al realizar el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, Chiavenato, I. (2011), explica que el modelo de análisis de las cinco fuerzas de la competencia ya que amplía la base de análisis del mercado, por lo que se identificó a los proveedores, los compradores potenciales y los participantes potenciales.

De acuerdo a los datos recolectados mediante la entrevista aplicada a los empleado, para conocer la cultura organizacional que existe; se determinó que su tipo de cultura es Burocrática, se pudo rescatar que existe un buen clima laboral, todos los trabajadores se ayudan entre sí, cuando existe algún problema con un integrante todos lo apoyan, practican los valores, indicando que son la esencia principal para funcionar bien como entidad de manera que tengan una excelente relación, y lo único que desean es trabajar y entregar los servicios ofrecidos para una mejor calidad de vida de ellos y los de su familia, por otro lado no existe una comunicación adecuada por parte del gerente, no

sabe delegar funciones o le deja a terceros y más aún cuando les hacen llegar solicitudes de servicios no todos son participes.

En una de las preguntas planteadas fue que hábitos existe en la empresa H y D en la empresa no son ordenados, no utilizan adecuadamente las herramientas y equipos de trabajo, algunos trabajadores quieren ingresar en estado etílico, hacen bromas pesadas, cargan objetos en forma inapropiada, personal distraído. Al identificar estos hábitos dentro de la empresa, se tendría que proponer un tipo de cultura para mejorar las relaciones interpersonales. Mediante esta investigación descriptiva, la cual tuvo como objetivo principal Proponer un Rediseño Organizacional para la empresa H y D, se analizaron los siguientes puntos, en donde permitieron analizar de forma global a la empresa H y D, generando un impacto positivo en la comprensión y desarrollo de la investigación, estos fueron: analizar el diseño actual de la empresa, análisis del entorno externo e interno mediante el análisis FODA, fuerzas de Porter, documentos de gestión y control MOF y ROF, y cultura organizacional.

Con respecto al análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA) realizado a la empresa y obtenido de la información dada también por el gerente general, se pueden mostrar lo siguientes resultados:

Tabla 5. *Análisis FODA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>En cuanto a la capacidad económica de la empresa, ésta es de aproximadamente 20' 000,000 de soles. Se brinda a los trabajadores beneficios como gratificaciones y seguro contra accidentes laborales. A los clientes se entregan servicios adicionales como instalación de servicios de saneamiento, eléctricos, acabados y alcantarillado, cumpliéndose con los estándares de calidad, además de tener un dossier de calidad, que es parte de la entrega de obras de la empresa.</p> <p>Sí se encuentran satisfechos con la empresa H y D porque existe un clima de tranquilidad laboral, sin presión y sobre</p>	<p>La empresa tiene programado ampliar su línea de servicio para las necesidades previstas, pero también dependiendo de la demanda que se genere con el paso del tiempo.</p> <p>Los trabajadores han recibido capacitación el primer día que entraron a laborar en esa área dado la falta de experiencia en el ese rubro, es donde poco a poco se han ido adaptando al manejo de la misma. Los trabajadores no siempre se han mantenido en sus cargos, no obstante si se llegara a implementar un nuevo manual de funciones los trabajadores están dispuestos a aceptarlo.</p>

<p>todo de un buen trato con los trabajadores. Además que se brindan facilidades por si sucediera alguna emergencia. En cuanto a su remuneración, la reciben a tiempo y les dan algún otro beneficio y en situaciones de emergencia.</p> <p>Se mantiene una comunicación activa y constante con todo el personal dado que se permite una interrelación entre todos, a la vez se informan acerca de sus disconformidades acerca de la empresa, las cuales servirán para poder mejorar esos puntos. Sobre si cuentan con algún seguro por parte de la empresa, se tiene solo una póliza de seguro contra accidentes dentro de la empresa, sin embargo el jefe superior ha dicho que se puede brindar un seguro en un corredor de seguro.</p>	<p>Las ventajas giran principalmente en torno a la cantidad de proyectos que actualmente H y D tiene por ejecutar, sin embargo esto podría disminuir sino se maneja de una manera responsable y seria.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>No existe un organigrama funcional y estructural aprobado para poder organizar las funciones específicas a cada uno de los trabajadores y ejecutivos. Hay demora de pagos por parte de los clientes o compradores lo que genera inconvenientes como el retraso de pago a los trabajadores y retraso de obra, principalmente, por faltante de materiales.</p> <p>Los trabajadores o jefes no tienen mucha experiencia en el rubro de redes contra incendios, en muchos casos es la primera oportunidad en esa área además de ganar la primera experiencia laboral, existe una gran ventaja competitiva, además de tener en el mercado una constructora, dado que en nuestro país este rubro está creciendo de una manera acelerada.</p> <p>Algunos jefes perciben mala organización, desorden a nivel organizacional y funcional, puesto que aún no se tiene un proceso de manejo de interrelacionar cada una de las áreas de la empresa.</p>	<p>Sobre los inconvenientes que podrían presentarse a futuro si cambian las normas o leyes de construcción, se puede decir que no existe ninguna amenaza visible, dado que se pronostica un posible cambio de política de gobierno en pro del crecimiento e inversión de las empresas.</p> <p>Entre los obstáculos que enfrenta la empresa está la competencia, además de los cambios en las políticas gubernamentales, no obstante para mantener el éxito como empresa se tiene que innovar constantemente. Hay también problemas de recursos, hay inconvenientes con respecto a ese punto dado que, aún falta los dos recursos importantes tales como los recursos tecnológicos y los recursos económicos propios para poder tener más proyectos</p>

Terminado este análisis FODA, se presentó una descripción de otros procesos y funciones que se cumplen en la empresa HyD. También están las fuerzas de Porter, entornos, tipología y misión y visión de la compañía.

## VII. DISCUSIÓN

Concordando con el autor González, H. (2005); al realizar el Análisis FODA facilitó sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva; ya que los directivos, reunirán información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Respecto a los proceso (inicio - final) que se sigue para cumplir con una tarea, el proceso de trabajo es el siguiente: inicio de actividades 7:00 am, se brinda una charla de inducción por seguridad a los trabajadores, luego se indica el trabajo a realizar el presente día, luego se supervisa el avance en campo de acuerdo a plano, luego se informa a la supervisión para poder avanzar con su visto bueno; luego se brinda cuentas al gerente de proyectos u otras jefaturas, además de brindar una lista de materiales que necesitan los trabajadores, luego se repite el proceso.

Con respecto al Mapeo de procesos se obtuvo; que existe una etapa del proceso del servicio que genera un cuello de botella, pues la logística de la empresa, tanto en plazo de entrega , distribución y transporte, genera un gran retraso en los avances de obra.; en este sentido Corma, P. (2014) para elaborar un mapeo de procesos se deben conocer todas las conexiones además de las entradas (inputs) y salidas (outputs) de cada proceso, teniendo en cuenta que la entrada tiene unos objetivos marcados en relación al cliente y la salida de éste tiene que satisfacer las necesidades del cliente en relación a los objetivos marcados

En lo que respecta a la estructura organizacional actual, no se cuenta con un manual de gestión dado que las funciones se están realizando de una manera empírica. Sobre el perfil de personal para laborar en la empresa se

tiene que debe ir de acuerdo al cargo que se le asigna desde de mano de obra calificada, así como mano de obra no calificada. Por lo que tomando en cuenta el autor Manene, L. (2015) tomo a la organización como un arreglo ordenado de los recursos y funciones que se estiman necesarias para cumplir los objetivos de la empresa.

No existe un manual de organización y funciones formal. Actualmente se cuenta con 48 trabajadores, los cuales están divididos en varios cargos. Sobre las funciones de la gerencia general, éstas son en base a declaraciones, pero no de manera formal definitiva; las funciones de los trabajadores dentro de H y D son: supervisar, controlar, dirigir y organizar la obra asignada, sin embargo también coordinan avances de obra con la supervisión de la obra la cual, tienen que dar cuentas de los avances de acuerdo al plano oficial. Las tareas que normalmente hacen son: brindar cuentas al gerente de proyectos teniendo en cuenta el calendario de obra, además de trabajos adicionales que van sobre el presupuesto de obra inicial. De alguna manera instruyen en el manual de funciones al momento de delegar trabajos y sirve para poder guiarse en los procesos que se presenten en la empresa, no obstante también el jefe inmediato hace recordar los procesos a seguir a los trabajadores.

Por otro lado, los trabajadores sugieren, para la mejora de su productividad en la empresa H y D, que se cuente con un manual de funciones y estructural, el cual ayudará en todas las áreas a estar interrelacionadas para poder mejorar los procesos de la empresa, sin embargo será la única manera más óptima de incrementar la rentabilidad de la empresa; sobre las responsabilidades específicas que se han asignado en la empresa, los trabajadores respondieron que sus responsabilidades específicas dentro de la empresa y en resumen es controlar, dirigir organizar e inspeccionar el trabajo y avance del mismo con la finalidad de terminar lo más antes posible cada proyecto que se asigna. Por lo que se contrasta con Zegarra, V. (2012) que el MOF es un documento formal para plasmar parte de la forma de la

organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal; esencialmente las estructuras organizacionales, comúnmente llamadas organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suelen incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación

### **Propuesta de rediseño organizacional para la empresa HyD Construcciones en general E.I.R.L. Año 2014**

La propuesta de rediseño organizacional para la Empresa HyD construcciones en general E.I.R.L. está enfocada para proporcionar información en la toma de decisiones para satisfacer la demanda de los clientes, proveedores y organismos reguladores donde cada unidad de trabajo tendrá asignada las atribuciones que debe cumplir. Además se sugiere la creación de nuevos puestos administrativos, ya que se requiere de personal idóneo que asuma de manera responsable y eficiente la realización de las diferentes tareas que se llevan a cabo en la organización.

Con la aplicación de este rediseño organizacional, la empresa estará en la capacidad de enfrentar las contingencias que se presenten en el futuro, porque en la actualidad el mundo de los negocios vive en un continuo cambio, evolución e innovación, por ello, se hace necesario que su administración vaya de la mano ante los cambios del entorno donde se desempeñan las organizaciones.

El rediseño se realiza para tener un control del funcionamiento de los empleados en cada uno de sus puestos, donde se dividen las tareas y los objetivos a realizar. Una estructura organizacional por nombre propio ya genera un aporte importantísimo dentro de cualquier empresa, guardar una convicción y poder de administración en cada dependencia del conjunto organizacional generaría altos márgenes de ganancias en un futuro no muy lejano.

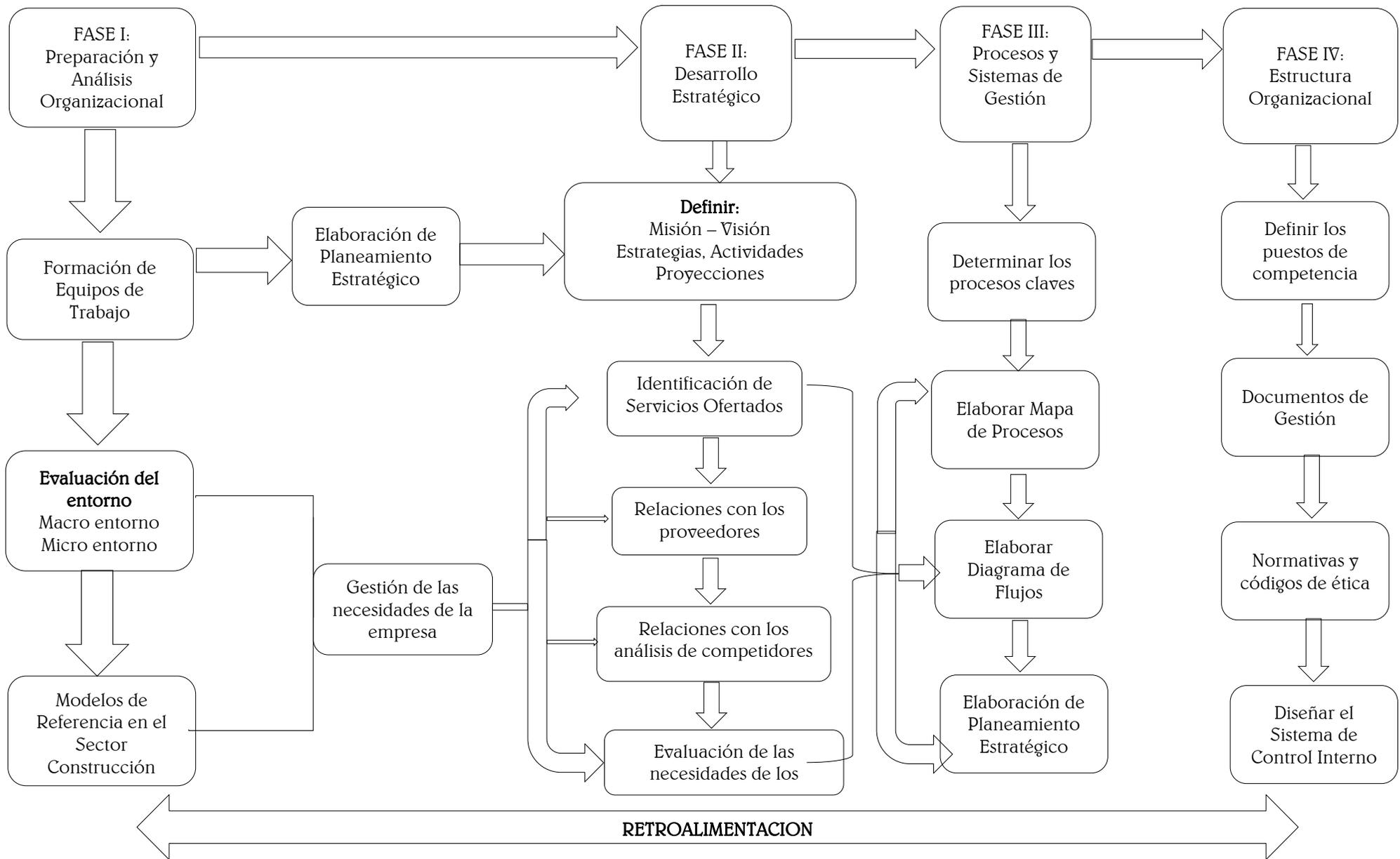


Figura 9. Modelo de rediseño organizacional para la empresa HyD Construcciones en general E.I.R.L.

## Fase I: Preparación y análisis organizacional

### Formación de Equipos de trabajo

Los equipos que se conforman en HYD; se dividen en:

- Equipo Estructural formada por Ingenieros Civiles, Sanitarios, Mecánicos y Eléctricos, Topógrafos y Arquitectos.
- Equipo Funcional formado por Administradores de Empresas, Economistas, Contadores e Ingenieros de Sistemas.

Por lo cual los equipos formados realizarán una Evaluación de Macro entorno, Micro entorno y mediante un modelo de referencia de Diseño Organizacional para constructoras identificarán las necesidades de empresa como organización; y elaborar el Planeamiento estratégico.

## Fase II: Desarrollo Estratégico

### Misión

Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes actuales y potenciales del mercado con excelencia en la atención al Usuario, calidad en Servicios, con modernos proyectos de instalación de redes contra incendios, eléctricas, sanitarias y un Talento Humano altamente motivado y capacitado para alcanzar la rentabilidad de la Constructora permitiendo ser la empresa Líder en este Sector, generando un aporte al desarrollo económico y social del País.

### Visión

Ampliar el mercado meta difundiendo los proyectos de redes contra incendio a nivel nacional e internacional, con una Organización participativa con el apoyo de Gente excelente, capaz de generar procesos ágiles y flexibles

en los servicios y Procesos productivos a través de lineamientos claros y conocido, en un ambiente de trabajo confortable, abierto y competitivo.

### Fase III: Procesos y Sistemas de Gestión

Se determinó como procesos claves los siguientes:

#### Procesos Estratégicos

Estos incluyen: Gestión del Negocio y Gestión y Desarrollo Organizacional

#### Procesos Operativos

Estos incluyen: Estudio de Propuestas al Cliente, Administración y ejecución de obras o servicios solicitados por el cliente, Retroalimentación del Cliente.

#### Procesos de Apoyo

Se identifican los siguientes procesos: Procesos de Apoyo administrativo, Procesos de Apoyo de Maquinaria, Procesos de Apoyo de Constructora y por último pero no menos importante los Procesos de Apoyo de Gestión.

Elaborar Mapa de Procesos

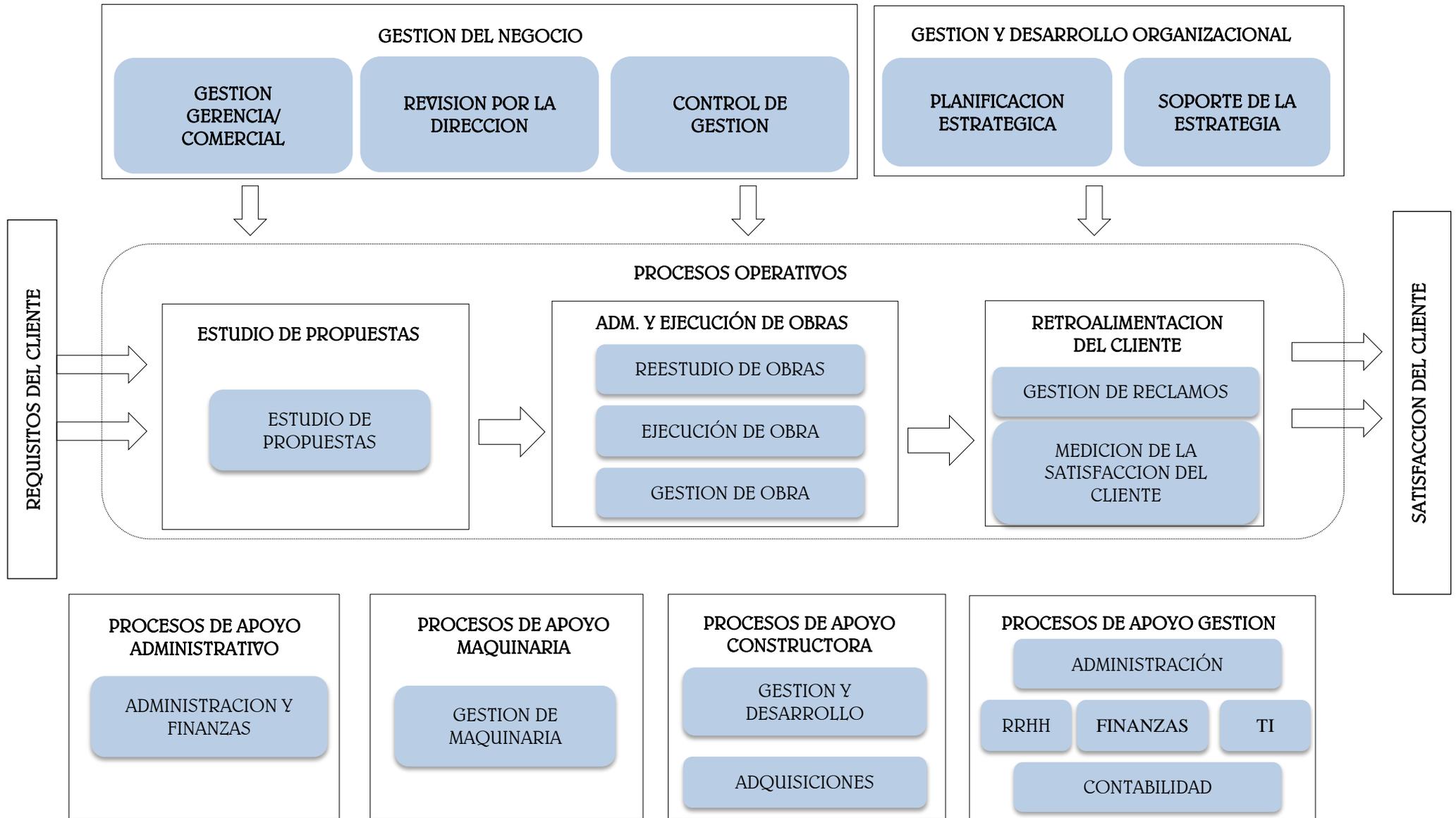


Figura 10. Mapa de Procesos

Elaborar Diagrama de Flujos

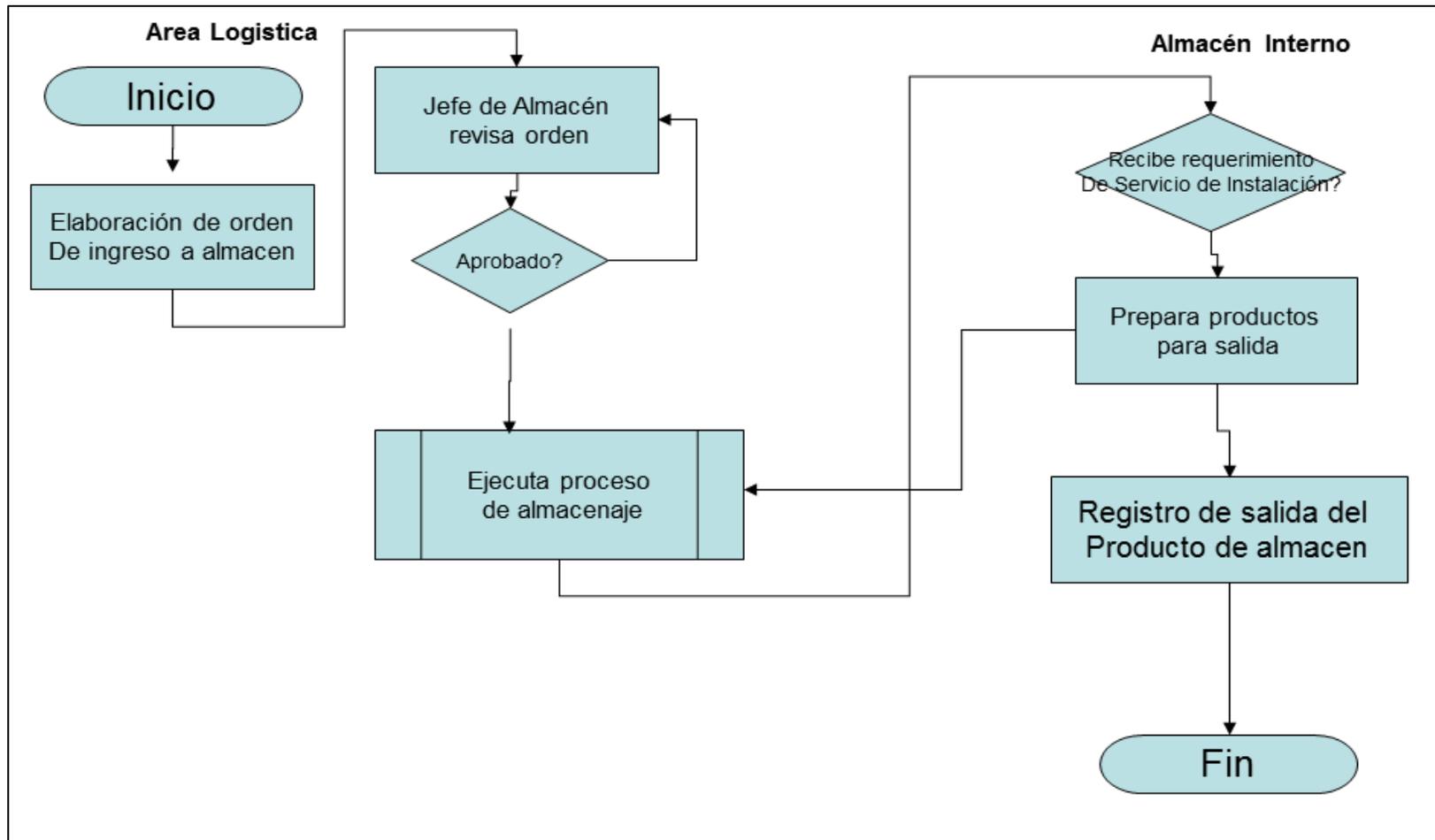


Figura 11: Almacenamiento de Producto Solicitado.

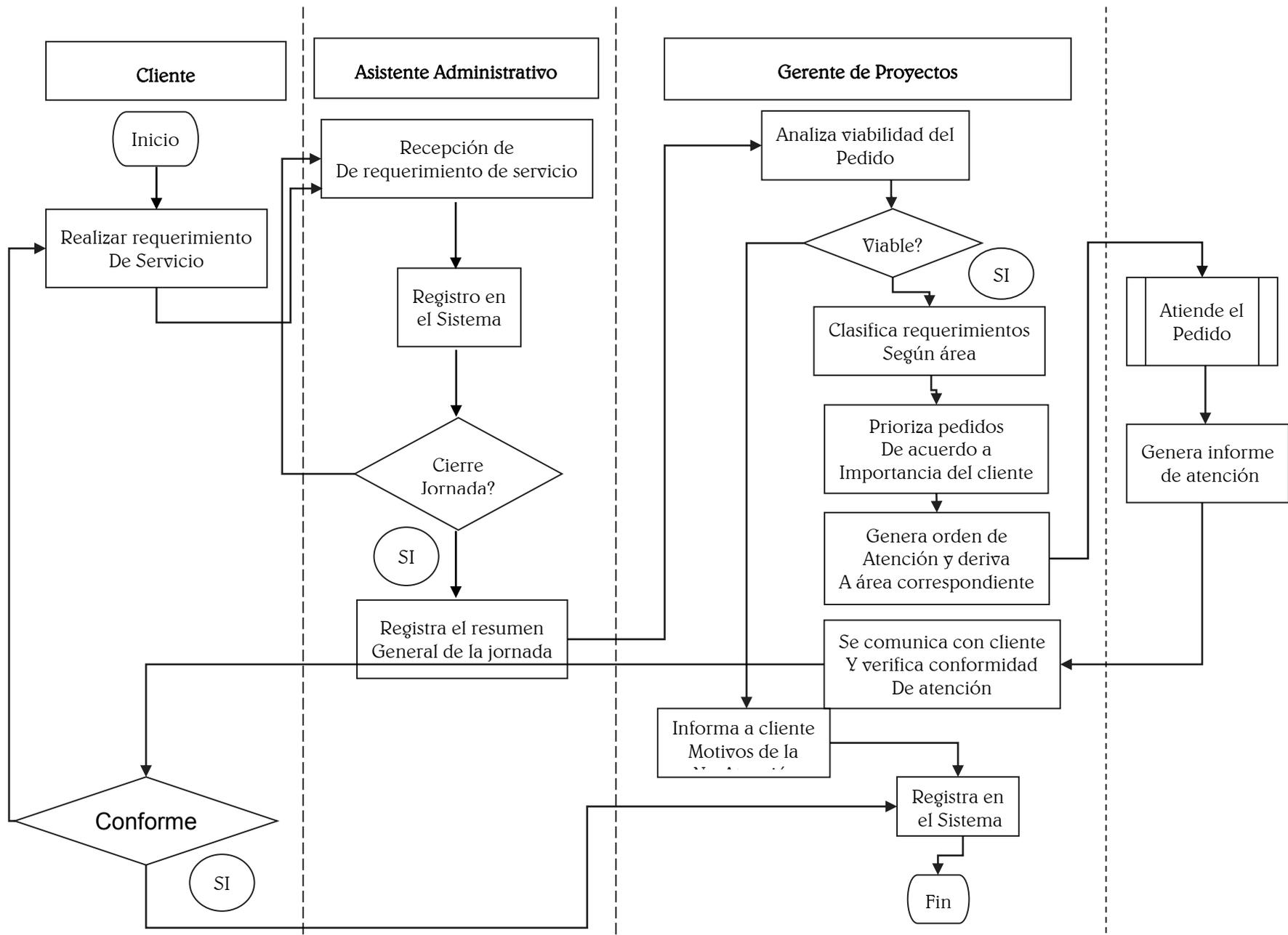


Figura 12: Servicio Solicitado.

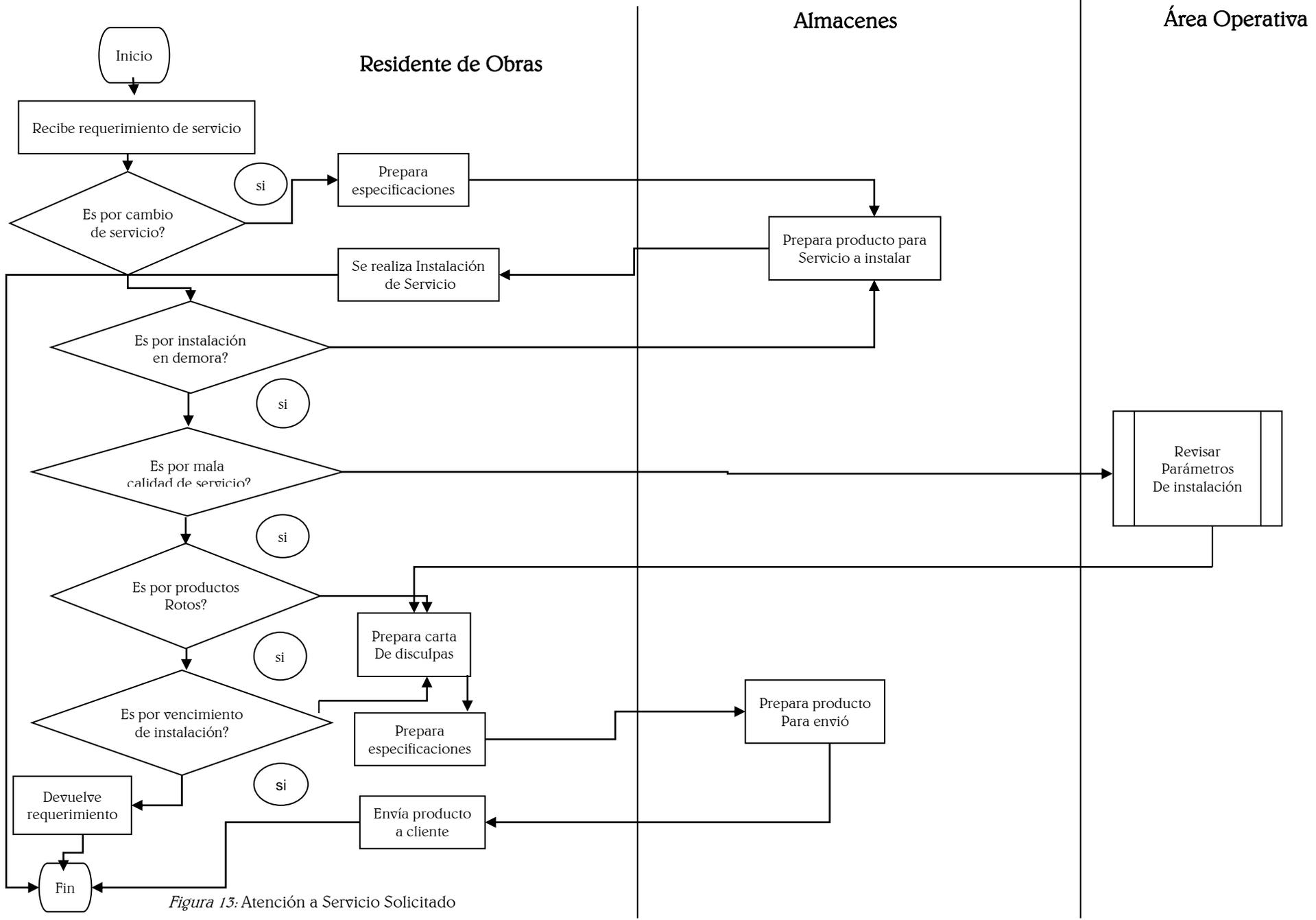


Figura 13: Atención a Servicio Solicitado

## Fase IV: Estructura Administrativa

## Definir los puestos de competencia

Los puestos en las empresas son de vital importancia ya que gracias a ellos se determinaran las funciones o actividades que va a realizar el personal por lo que se determinó de la siguiente manera.

Tabla 6: Puesto: Logística

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
	NOMBRE DEL PUESTO
	LOGISTICA
	NOMBRE DEL DEPARTAMENTO
	ADMINISTRACION
	SUBORDINADOS
	SUBORDINADO DE:
	Gerente General y Asistente de Administración.
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación</li> <li>• Manejo de utilitarios</li> <li>• Análisis</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar cotización a proveedores.</li> <li>• Realizar comparativos para evaluar alternativas, precios, formas de pago, garantías y respectivos beneficios</li> <li>• Realizar seguimiento a las órdenes de Compra hasta su entrega en el área que solicito material.</li> <li>• Elaborar reportes de gestión y otros solicitados por el Jefe inmediato.</li> </ul>	

Tabla 7: Puesto: Gerente

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
	<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>
	<b>GERENTE</b>
	<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</b>
	<b>GERENCIA GENERAL</b>
	<b>SUBORDINADOS</b>
	Asistente de Gerencia, Dpto. de Contabilidad, Dpto. de Compras, Dpto. de Construcción, Dpto. de Ventas
	<b>SUBORDINADO DE:</b>
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Compromiso con la organización</li> <li>• Planificación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> <li>• Resolución de Conflictos</li> <li>• Capacidad de análisis</li> </ul>	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.</li> <li>• Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> <li>• A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo</li> <li>• Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.</li> <li>• Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.</li> </ul>	

Tabla 8: Puesto: Asistente Administrativo

<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>		
	<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b>
	<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</b>	<b>GERENCIA</b>
	<b>SUBORDINADOS</b>	Dpto. de Contabilidad, Dpto. de Compras, Dpto. de Construcción, Dpto. de Ventas.
	<b>SUBORDINADO DE:</b>	<b>GERENCIA</b>
<b>COMPETENCIAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización, planificación y orientación al logro de resultados</li> <li>• Habilidad en la gestión de datos y presentación de informes</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Trabajo en equipo y colaboración en su área de responsabilidades</li> <li>• Tolerancia al trabajo bajo presión</li> <li>• Pro actividad</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de disposiciones y trabajos encomendados por la Gerencia</li> <li>• Elaboración de informes y reportes requeridos.</li> <li>• Manejo de agenda del Gerente General.</li> <li>• Manejo de administrativo archivo y tareas varias.</li> <li>• Proporcionar apoyo eficiente a la gestión de la Gerencia</li> <li>• Gestionar y custodiar el archivo de la Gerencia en expedientes, files generales, etc.</li> <li>• Redactar informes, memorias, etc.</li> <li>• Facilitar la generación e intercambio de conocimiento y mejores prácticas en la oficina</li> </ul>		

Tabla 9: Puesto: Contador

<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>	
	<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>
	<b>CONTADOR</b>
	<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</b>
	<b>CONTABILIDAD</b>
	<b>SUBORDINADOS</b>
	<b>Auxiliar de Contabilidad, gerencia General y Asistencia de gerencia</b>
	<b>SUBORDINADO DE:</b>
	<b>GERENCIA</b>
<b>COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación: oral y escrita.</li> <li>• Capacidad de análisis y síntesis</li> <li>• Orden y Planificación</li> <li>• Ética</li> <li>• Orientación a Resultados</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Eficiente administración del tiempo.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del análisis, registro y control de las diversas transacciones de la empresa</li> <li>• Realiza conciliaciones de cuentas, registra información para anexos transaccionales.</li> <li>• Dirigir, coordinar y controlar los procesos contables, financieros, recursos humanos y tributarios de la Empresa de acuerdo a normas y leyes vigentes, emitiendo información veraz, oportuna y consistente para la Gerencia y entidades de control.</li> </ul>	

Tabla 10: Puesto: Residente de Obra

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NOMBRE DEL PUESTO</th> <th>RESIDENTE DE OBRA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</td> <td>PRODUCCION</td> </tr> <tr> <td>SUBORDINADOS</td> <td>Arq. Residente, Contratistas, Obrero Principal, Albañiles, Ayudantes, Personal de Limpieza y guardias</td> </tr> <tr> <td>SUBORDINADO DE:</td> <td>Gerente General y Asistente de Administración.</td> </tr> </tbody> </table>	NOMBRE DEL PUESTO	RESIDENTE DE OBRA	NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	PRODUCCION	SUBORDINADOS	Arq. Residente, Contratistas, Obrero Principal, Albañiles, Ayudantes, Personal de Limpieza y guardias	SUBORDINADO DE:	Gerente General y Asistente de Administración.
NOMBRE DEL PUESTO	RESIDENTE DE OBRA								
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	PRODUCCION								
SUBORDINADOS	Arq. Residente, Contratistas, Obrero Principal, Albañiles, Ayudantes, Personal de Limpieza y guardias								
SUBORDINADO DE:	Gerente General y Asistente de Administración.								
COMPETENCIAS									
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Tolerante</li> <li>• Creativo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Pro actividad</li> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> </ul>									
RESPONSABILIDADES									
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración. Diseño, y construcción de redes contra incendio</li> <li>• Coordinación con el equipo de trabajo</li> <li>• Contratación del personal para acabados</li> <li>• Establecer requerimientos de materiales.</li> <li>• Manejar equipo de trabajo.</li> <li>• Revisión permanente de los procesos.</li> </ul>									

Tabla 11: Puesto: Gerente de Proyectos

<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>		
	<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>GERENTE DE PROYECTOS</b>
	<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</b>	<b>CONSTRUCCION</b>
	<b>SUBORDINADOS</b>	<b>Obrero Principal, Albañiles, Ayudantes, Limpieza y Guardias.</b>
	<b>SUBORDINADO DE:</b>	<b>Gerente General, Asistente de Gerencia y Arq. De Obra</b>
<b>COMPETENCIAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Creatividad</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las actividades determinadas por los jefes superiores.</li> <li>• Dirigir a su equipo de trabajo</li> <li>• Inspeccionar la calidad de la mano de obra</li> <li>• Dar informes de labores</li> </ul>		

Tabla 12: Puesto: Albañiles

<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>									
	<table border="1"> <tr> <td><b>NOMBRE DEL PUESTO</b></td> <td>Albañiles</td> </tr> <tr> <td><b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</b></td> <td>CONSTRUCCION</td> </tr> <tr> <td><b>SUBORDINADOS</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>SUBORDINADO DE:</b></td> <td>Gerente General, Asistente de Administración y Arq. De Obra, Residente.</td> </tr> </table>	<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Albañiles	<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</b>	CONSTRUCCION	<b>SUBORDINADOS</b>		<b>SUBORDINADO DE:</b>	Gerente General, Asistente de Administración y Arq. De Obra, Residente.
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Albañiles								
<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</b>	CONSTRUCCION								
<b>SUBORDINADOS</b>									
<b>SUBORDINADO DE:</b>	Gerente General, Asistente de Administración y Arq. De Obra, Residente.								
<b>COMPETENCIAS</b>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> </ul>									
<b>RESPONSABILIDADES</b>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las labores que le sean solicitadas por el jefe inmediato superior</li> <li>• Acogerse al cronograma de trabajo</li> <li>• Realizar las actividades a la brevedad posible</li> <li>• Cumplir con el cronograma de trabajo.</li> </ul>									

Tabla 13: Puesto: Ayudantes de Obra

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO									
	<table border="1"> <tr> <td>NOMBRE DEL PUESTO</td> <td>Ayudantes de obra</td> </tr> <tr> <td>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</td> <td>CONSTRUCCION</td> </tr> <tr> <td>SUBORDINADOS</td> <td></td> </tr> <tr> <td>SUBORDINADO DE:</td> <td>Gerente General, Asistente de Administración y Arq. De Obra, Residente.</td> </tr> </table>	NOMBRE DEL PUESTO	Ayudantes de obra	NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	CONSTRUCCION	SUBORDINADOS		SUBORDINADO DE:	Gerente General, Asistente de Administración y Arq. De Obra, Residente.
NOMBRE DEL PUESTO	Ayudantes de obra								
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	CONSTRUCCION								
SUBORDINADOS									
SUBORDINADO DE:	Gerente General, Asistente de Administración y Arq. De Obra, Residente.								
COMPETENCIAS									
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> </ul>									
RESPONSABILIDADES									
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidar de las herramientas de trabajo</li> <li>• Responder a las actividades que les sean ordenadas por sus superiores</li> <li>• Realizar las actividades a la brevedad posible.</li> </ul>									

## Organigrama Propuesto

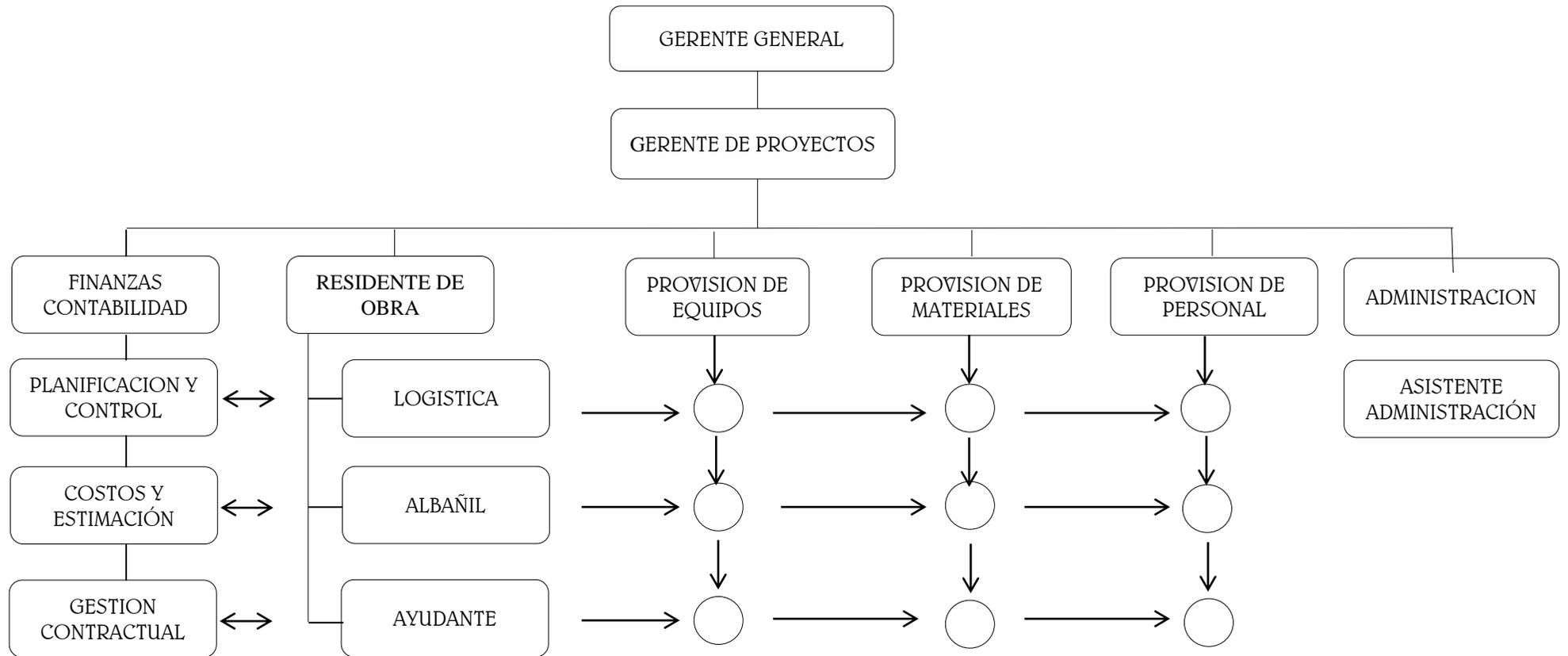


Figura 14: Organigrama Propuesto

Documentos de Gestión:

Reglamento de organización y funciones de la Empresa H y D Construcciones en general E.I.R.L.

Artículo 1º.-El presente Reglamento establece la estructura y funciones de los órganos de la empresa H Y D CONSTRUCCIONES EN GENERAL E.I.R.L.

Artículo 2º.-Las normas contenidas en este Reglamento son de aplicación a todas las unidades orgánicas de la empresa.

De la competencia y fines

Artículo 3º. –Negocia, Coordina la instalación de redes contraincendios y seguridad contra incendios y. Hacia las empresas y microempresas. Tiene la responsabilidad de instalar los servicios de buena calidad y de manera rápida solicitados por los clientes, esto en coordinación con la Gerencia de Proyectos, Residente de Obra y Logística.

Artículo 4º.- Son fines de la Empresa H Y D Construcciones en general E.I.R.L.

- a) Empresa nacional, enfocada a brindar soluciones de calidad en el sector de instalaciones de redes eléctricas y contra incendios: generando bienestar a los clientes, colaboradores y dueños, y así contribuirá también al bienestar de la sociedad.

De la estructura orgánica

Artículo 5º.- La empresa H Y D CONSTRUCCIONES EN GENERAL E.I.R.L. cuenta con la siguiente estructura:

I.- Gerencia general.

Gerente General

II.- Gerencia de proyectos.

Gerente de Proyectos

III.- Residente de obra.

Logística.

Albañil.

Ayudante

IV.- Finanzas / Contabilidad.

Planificación y Control.

Costos y estimación

Gestión contractual

V. Administración.

Asistente de Administración

Las funciones de la gerencia general del gerente.

Artículo 6º. - El Gerente, es la más alta autoridad administrativa de la empresa.  
Es el representante titular ante las instancias comerciales.

Artículo 7º.- Son funciones y atribuciones del Gerente General las siguientes:  
Llevar a cabo la estrategia comercial que permita conseguir nuevos clientes.

- Mantener las buenas relaciones con las empresas proveedoras de los productos para la instalación de algún servicio solicitado.
- Consolidar las finanzas de la empresa.
- Supervisar y decidir sobre la adquisición de nuevos artículos.
- Contratar el personal idóneo para los cargos de la empresa.
- Fijar metas de implementación de servicios.
- Control de gestión de la empresa.
- El Gerente General podrá contar con los profesionales que considere conveniente designar.

Del profesional de contabilidad.

Artículo 8º.- El profesional de Contabilidad. Lo representan en los actos y gestiones que les encomiende.

Es el responsable de controlar, revisar y supervisar, el rendimiento tributario de la empresa por encargo y en coordinación con Gerencia en su ámbito de competencia, las políticas y normas tributarias.

Del asistente de Administración.

Artículo 9º.- El Asistente de Administración es el encargado de asistir al Gerente General y al área de administración en los aspectos administrativos, de planeamiento y programación, así como en la comunicación social, las relaciones públicas y ejecuta las acciones que le delegue o encomiende.

Artículo 10º.- Son funciones de la Asistente de Administración las siguientes:

- Coordinar y supervisar el funcionamiento de la Gerencia General.
- Someter a consideración del Gerente los planes administrativos, financieros y tecnológicos que requieran su aprobación.

- Proponer las medidas necesarias para el mejor funcionamiento de la Gerencia.
- Expedir Resoluciones Secretariales en materia de su competencia o en aquella que le haya sido delegada;
- Coordinar y supervisar la administración de los recursos presupuestales;
- Coordinar y supervisar el desarrollo de la tecnología de información;
- Emitir Directivas que sean necesarias para el adecuado funcionamiento de las jefaturas que se encuentran bajo su supervisión;
- Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato.

Del residente de obras.

Artículo 12º.- es el encargado de programar, conducir, ejecutar las acciones de implantar las redes eléctricas y contraincendios a los distintos clientes, de conformidad con las normas legales vigentes.

Artículo 13º.- Son funciones del Residente de Obras las siguientes:

- Dirigir, ejecutar, supervisar y evaluar la entrada y salida de implementos del almacén central, de acuerdo a las políticas impartidas y la normatividad vigente;
- Realizar las acciones de inventario previstas en el Plan trimestral de Control de mercadería.
- Encargado de mantener el inventario adecuado para no tener faltante de productos con los clientes.
- Encargado de coordinar el despacho de las camionetas para cumplir con el servicio y la promesa de las 24 horas sin errores de entrega.
- Encargado de supervisar el orden de la instalación del servicio.
- Elaborar los informes de inventario de artículos para el Gerente General.
- Consolidar las entregas de los servicios.
- Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato.

Artículo 14º.- El Residente de obras reporta al Gerente de Proyectos de modo directo los resultados de sus actividades.

Artículo 15º.- El Residente de Obra, cuenta con el personal siguiente:

Logística

Albañiles

Ayudantes.

Cultura Organizacional.

Es imperativo buscar de manera constante la integración laboral a través del alineamiento de costumbres, valores, creencias y tradiciones en la empresa, por ello amerita la contratación de una empresa consultora en comportamiento organizacional; esta consultoría, debe proponer estrategias y afinidades relacionadas a esparcimiento; eventos deportivos y asesoría personalizada en inteligencia emocional dirigida a los trabajadores.

La cultura organizacional en H y D también se focaliza a crear procesos de desempeño por competencias, buscando colaboradores que se comprometan con la Misión-Visión de la compañía; en ese sentido la empresa se compromete en implementar programas sobre Coaching Ontológico la cual genere liderazgos en sus funcionarios.

En relación a la entrevista sobre cultura corporativa realizada a los trabajadores de H y D se puede concluir que es una cultura corporativa tradicional, jerarquizada y poco departamentalizada; en donde, no existe comunicación directa entre directivos y trabajadores, es decir no existe un flujo de ida y vuelta, y se trasgreden los valores pues muchos de los trabajadores de base pierden el respeto entre ellos llegando algunas veces en estado etílico al centro de labores.

Dicho esto se propone una nueva tipología de cultura organizacional denominada MODELO ORGANIZACIONAL POR RESULTADOS; el cual se caracteriza por tres componentes básicos el primero de ellos se fundamenta en el cumplimiento de los planes operativos medidos en un tiempo menos a un año; en segundo lugar se evalúa el desempeño laboral a través de competencias laborales y en tercer lugar se implementa un programa de bonificaciones y premios por la obtención de los resultados esperados.

## VI. CONCLUSIONES

En la empresa Constructora HyD Construcciones en General E.I.R.L los trabajadores manifiestan su desacuerdo en relación a los Manuales de Organización y Funciones, Reglamentos y Normas Institucionales, incidiendo especialmente en la falta de varios documentos de gestión (Manual de Proceso Administrativos y Operacionales)

En la empresa Constructora HyD Construcciones en General E.I.R.L los trabajadores perciben desorden administrativo y ausencia de Gestión por procesos.

La empresa Constructora HyD Construcciones en General E.I.R.L tiene pocos competidores en el mercado de instalaciones de redes contraincendios; motivo por el cual se pueden generar nuevas innovaciones en este mercado.

En La Constructora HyD Construcciones en General E.I.R.L sus trabajadores manifiestan que no existen mapas de procesos que puedan orientar la eficiencia de las actividades programadas.

En La Constructora HyD Construcciones en General E.I.R.L los trabajadores manifiestan que no existe un organigrama Funcional ni Matricial; por lo tanto, no existe asignación de funciones ni responsabilidad dentro de la empresa.

En La Constructora HyD Construcciones en General E.I.R.L; los trabajadores manifiestan que existen buenas relaciones interpersonales y un bajo nivel de comunicación con las Jefaturas, todo ello, desde un punto de vista empírico.

## VII. RECOMENDACIONES

Implementar una nueva propuesta de diseño organizacional tomando como base Estructuras Formales y adaptándolas a la En la empresa Constructora HyD Construcciones en General E.I.R.L

Proponer la contratación de un nuevo profesional experto en Administración con mención en Liderazgo Organizacional el cual pueda implementar nuevas políticas de comunicación y mejora de los procesos en la empresa

Elaborar un programa de inteligencia de mercados orientada al análisis de los principales competidores en el rubro correspondiente.

Se recomienda capacitar al personal clave de la organización en cursos relacionados a Gestión de Procesos con el fin de poder integrar mejor las áreas funcionales de la empresa.

Formar equipos de trabajo de alto rendimiento que se encarguen de la elaboración del organigrama matricial para La Constructora HyD Construcciones en General E.I.R.L.

Contratar los servicios profesionales de una consultora en comportamiento organizacional con el fin de preparar estrategias y planes de mejora en la comunicación interpersonal de los trabajadores.

El modelo de gestión por resultados que se mas se adapta a la cultura corporativa de H y D es el MODELO POR RESULTADOS la cual se distingue de las formas burocráticas y tradicionales y asigna mayor importancia a los impactos-resultados-productos-recursos, la cual permiten incorporar la actitud, reflexión y programación prospectiva al planeamiento de la organización.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aritzabeth, A. (2010). Diseño de un modelo Organizacional para la Empresa CETA, C.A. Guayana.
- Buendía, J. (2009). Análisis Organizacional de la dinámica interna de las Empresas Constructoras destacadas del eje cafetero. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/2019/1/josealejandrobuediasierra2009.pdf>
- Carballo, B. (2012). Diseño organizacional: definiendo la estructura más adecuada según la cultura de la organización. Recuperado de: <http://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com/2012/11/diseño-organizacional-definiendo-la.html>
- Chiavenato, I. (2011). "Administración de Recursos Humanos". 5ta edición. Bogotá.
- Consultores Improven. (2008). Tipos de cultura organizacional. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/tipos-cultura-organizacional/>
- Corma, P. (2014). Identificar y elaborar el mapa de procesos de la empresa. Recuperado de: <http://www.captio.net/blog/identificar-y-elaborar-el-mapa-de-procesos-de-la-empresa>
- Del Pezo, G. (2013). Diseño Organizacional para la empresa Constructora Torremolina S.A. Del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2013. Recuperado de: <http://repositorio.upse.edu.ec:8080/bitstream/123456789/1531/1/DEL%20PEZO%20GABRIELA.pdf>
- Diaz, J. (2013). ¿Qué es la cultura organizacional de una empresa?. Recuperado de: <http://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
- FAO (2007). Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de los alimentos. Directrices para evaluar las necesidades de fortalecimiento de la capacidad. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=x0XddGd2RPQC&dq=analisis+foda&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=x0XddGd2RPQC&dq=analisis+foda&source=gbs_navlinks_s)
- Fuentes, M.M. y Cordón, E. (Coords.) (2011): Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas, Ed. Pirámide, Madrid [BPOL/658 FUN]

- García, E., Mongó, M., Culquicóndor, N., Huasasquiche, P., Urbina, J. (2008). Introducción de la anchoa en el mercado brasileño. Recuperado de: <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20libro%20completo.pdf>
- González, H. (2005). Análisis FODA herramienta estratégica de las organizaciones. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/analisis-foda-herramienta-estrategica-de-las-organizaciones/>
- Hellriegel D. y Slocum J. (2009). Comportamiento Organizacional Cengage Learning. Editores México
- Hernández, R. (2012). Diagnostico Organizacional Grupo Inmobiliaria Betel México. Recuperado de: <https://www.academia.edu/10199865/Diagnostico-organizacional-grupo-inmobiliaria-betel-mexico>
- Labrada, A. (2015). Escuela internacional de Doctorado en Formación de la Persona y Mercado de Trabajo Adapt-CQIA, Universidad de Bérghamo (Italia).
- Lima, P. (2011). Análisis del Diseño Organizacional de la Constructora inmobiliaria Torres Larriva CÍA. LTDA. Y Propuesta de Mejora. Recuperado de: <http://186.42.96.211:8080/jspui/bitstream/123456789/319/1/TESIS%20ADM%20PAMELA%20LIMA.pdf>
- Manene, L. (2015). Organización Empresarial: Definiciones, Evolución Y Escuelas Organizativas. Recuperado de: <http://www.luismiguelmanene.com/2011/05/06/la-organizacion-empresarial-definiciones-evolucion-y-escuelas-organizativas/>
- Muro, M. (2013). Propuesta de Rediseño Organizacional para El Instituto Cultural Peruano Norteamericano –Chiclayo. Recuperado de: [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/158/1/TL\\_Muro\\_Cuglievan\\_Maria.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/158/1/TL_Muro_Cuglievan_Maria.pdf)
- Nunes, P. (2012). Cadena de Valor. Recuperado de: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/cadenavalor.htm>
- Núñez J. (2013). Estructura Organizacional para la empresa mediana, fabricante de estructura metálica. Recuperado de: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020071160.PDF>
- Ruiz, J. (2013). Diseño de Modelo de Responsabilidad Social Empresarial en Pyme Constructora Araucana. Recuperado de:

<http://www.bdigital.unal.edu.co/10192/1/7709579.2013.pdf>

- Salas, M. (2010). Reglamento de organización y Funciones (ROF). Recuperado de: <http://salasmacchiavello.blogspot.com/2010/10/reglamento-de-organizacion-y-funciones.html>
- San Martín, C. (2012). Planeamiento Estratégico de la Biblioteca de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de:  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/san%20martin\\_ac/Cap2.PDF](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/san%20martin_ac/Cap2.PDF)
- Vélez, D. (2014). Diseño de una Estructura Organizacional por procesos para las Empresas Constructoras en la ciudad de Loja: caso de estudio Empresa Casias Construcciones. Recuperado de: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/4614/1/TesisMarcoVillacres.pdf>
- Zegarra, V. (2012). ¿Qué es el MOF? Manual de Organización y Funciones. Recuperado de: <http://victorzegarra.net/2012/08/17/que-es-el-mof-manual-de-organizacion-y-funciones/>

## IX. ANEXOS

### **Anexo 01: Entrevistas realizadas en la Empresa HYD Construcciones en general**

Entrevista al Sr. Brayston Panduro Rengifo (Gerente General), por medio de la presente entrevista se busca conocer su opinión franca y sincera sobre el funcionamiento y organización de su centro laboral.

**1. ¿Cuáles son las funciones que normalmente desempeña en la empresa?.**

*Actualmente soy el gerente de proyectos, al mismo tiempo valorizo y presupuesto los mismos. No obstante manejo seguimiento de obra, así como valorizar los nuevos presupuestos adicionales que hubiera.*

**2. ¿Cómo esta constituida tu empresa?**

*Actualmente está constituido por un gerente general, gerente de proyectos, residente de obra, administrador, asistente administrativo, asistente de almacén, asistente de compras.*

**3. ¿Actualmente cuantos proyectos tienes?**

*A la fecha se han manejado un promedio de 16 proyectos en distintos puntos de lima y provincia.*

**4. ¿Quiénes son tus clientes?**

*Mi principal cliente es la cadena de centros comerciales Real Plaza del Perú.*

**5. ¿Cuál es tu estructura organizacional actual?**

*No se cuenta con un manual de gestión dado que las funciones se están realizando de una manera empírica.*

**6. ¿Cuántos trabajadores cuentas actualmente y que cargos desempeñan?**

*Actualmente cuenta con 48 trabajadores, los cuales están divididos en varios cargos. No cuenta con manual de funciones.*

**7. ¿Qué etapa del proceso del servicio genera un cuello de botella?**

*La logística de la empresa tanto en plazo de entrega, distribución y transporte, genera un gran retraso en los avances de obra.*

**8. ¿Cuántos proveedores cuentas actualmente?**

*Actualmente cuenta con 11 proveedores que se encuentran principalmente en Lima.*

**9. ¿Cuánto es su capacidad económica en la empresa?**

*Es de aproximadamente 20000000 de soles.*

**10. ¿Qué tipo de servicios adicionales brinda tu empresa ?**

*Aparte de la instalación de red contra incendio se brinda servicios de saneamiento, eléctricos, acabados y alcantarillado.*

**11. ¿Qué dificultades tiene actualmete HyD?**

*Falta de un organigrama funcional y estructural para poder organizar las funciones específicas a cada uno de los trabajadores.*

**12. ¿Ha realizado algún estudio anteriormente que pueda dar una mejora a su empresa? .**

*No nunca.*

**13. ¿Cual es el perfil de personal para laboral en su empresa?**

*El perfil del personal va de acuerdo al cargo que se le asigna desde de mano de obra calificada, así como mano de obra no calificada.*

**14. ¿Cuál es su mision,vision,valores?**

*La misión es mejor, día a día nuestro servicio de la mano con la innovación que daremos en todos nuestros proyectos, la visión es llegar a posicionarnos como empresa líder en el mercado de redes contra incendio.*

**15. ¿Que beneficios les brinda a sus trabajadores ?**

*Los beneficios son las gratificaciones y un seguro de contra accidentes laborales.*

**16. ¿Cual es el proceso de gestion de tus proyectos?**

*El proceso de gestión es controlar, dirigir, organizar e inspeccionar.*

**17. ¿Qué tan reconocida es su servicio que brindas?**

*Es reconocido por los centros comerciales real plaza, y estacionamientos se está trabajando para impulsar mi servicio a nivel externo.*

**18. ¿Que inconvenientes tienes cuando cambian las normas de construcción?**

*No existe ninguna amenaza dado que se pronostica un posible cambio de política de gobierno.*

**19. ¿Existe demora de pagos por parte de tus clientes y si fuera así que inconvenientes le genera?**

*Sí, esto genera algunos inconvenientes, como el retraso de pago a mis trabajadores y retraso de obra por faltante de materiales.*

**20. ¿Tiene programado ampliar su línea de servicio?**

*Si dependiendo de la demanda que se genere con el paso del tiempo.*

**21. ¿Cumple con los estándares de calidad ?**

*Si se cumple con todos los estándares de calidad además de presentar un dossier de calidad, que es parte de la entrega de obra de la empresa.*

## Anexo 02: Entrevista a Jefes

**1. ¿Se encuentran satisfechos en la empresa HyD?**

*Sí, porque existe un clima tranquilo, sin presión y sobre todo de un buen trato con sus trabajadores. Además de brindarnos facilidades por si sucediera alguna emergencia.*

**2. ¿Conoce Usted la Estructura Organizacional de su centro laboral? ¿Que áreas la conforman?**

*Sí, a mi parecer está conformada por, gerencia general, gerencia de proyectos, residente de obra, administración, contabilidad, logística, seguridad, y área operativa.*

**3. ¿Cuánto tiempo de experiencia tienen en el rubro de redes contra incendios?.**

*No tengo experiencia en este rubro es mi primera oportunidad en esta área además de ganar mi primera experiencia laboral, me eh dado cuenta que existe una gran ventaja competitiva además de tener en el mercado una constructora, dado que en nuestro país este rubro está creciendo de una manera acelerada.*

**4. ¿Usted recibe capacitacion?.**

*Recibí capacitación el primer día que entre a laborar en esa área dado a mi falta de experiencia en este rubro, es donde poco a poco me fui adaptando al manejo de la misma.*

**5. ¿En cuanto a su remuneracion recibe a tiempo y le dan algun beneficio?**

*Con respecto a los pagos, generalmente sí, beneficios que brinda HyD no brinda, sin embargo facilidades para salir por alguna emergencia si las hay.*

**6. ¿Durante su experiencia le han asendido de cargo?**

*No siempre me eh mantenido en este cargo, no obstante si se llegara a implementar un nuevo manual de funciones yo creo que sí.*

**7. ¿Tiene una comunicación activa con sus compañeros de trabajo?**

*Si se mantiene una comunicación constante con todo el personal dado que nos permite una intercalación entre todos, a la vez nos informan acerca de sus disconformidades acerca de la empresa y en la cual nos servirán para poder mejorar algunos puntos.*

**8. ¿Cuentas con algún seguro por parte de la empresa?**

*Solo una póliza de seguro contra accidentes dentro de la empresa, sin embargo nuestro jefe nos ha dicho que nos puede brindar un seguro en un corredor de seguro.*

**9. ¿Qué debilidades percibes de la empresa?**

*Mala organización desorden a nivel organizacional y funcional. Puesto que aún no se tiene un proceso de manejo de interrelacionar cada una de las áreas de la empresa.*

**10. ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?**

*La competencia es uno de los principales problemas que enfrenta la empresa, además de los cambios en las políticas gubernamentales, no obstante para mantener nuestro éxito como empresa se tiene que innovar constantemente.*

**11. ¿Tienen problemas de recursos?**

*Si hay inconvenientes con respecto a ese punto dado que, aún nos faltan los dos recursos importantes tales como los recursos tecnológicos y los recursos económicos propios para poder tener más proyectos.*

**12. ¿Qué ventajas tiene la empresa?**

*Las ventajas giran principalmente a la cantidad de proyectos que actualmente HyD tiene, sin embargo esto podría disminuir sino se maneja de una manera responsable y seria.*

### Anexo 03: Entrevista a Trabajadores

**1. ¿Cuál es su función dentro de HyD?.**

*Mi función es supervisar, controlar, dirigir y organizar. La obra la cual se me asigne, sin embargo también coordino los avances de obra con la supervisión de la obra la cual, tengo que dar cuentas de los avances de acuerdo al plano oficial.*

**2. ¿Cuáles son las tareas que le asignan normalmente a diario?**

*Mis tareas que normalmente hago aparte de lo mencionado anteriormente, es brindar cuentas al gerente de proyectos teniendo en cuenta el calendario de obra, además de trabajos adicionales que van sobre el presupuesto de obra inicial, no obstante las tareas eventualmnete que se realizó es montaje, desmontaje e instalación de tuberías red contra incendio.*

**3. ¿Cuál es el proceso (inicio - final) que sigue Ud. Para cumplir con una tarea?**

*El proceso de trabajo es el siguiente, inicio de actividades 7:00 am, se le brinda una charla de inducción por seguridad a nuestros trabajadores, luego se indica el trabajo a realizar el presente día, luego se supervisa el avance en campo de acuerdo al plano, luego se informa a la supervisión para poder avanzar con su Valorización, luego se brinda cuentas al gerente de proyectos además de brindar una lista de materiales que necesitamos para ejecutar el trabajo, luego se repite el proceso.*

**4. ¿Te instruyen tu manual de funciones al momento de delegarte?**

*A veces, de alguna manera me sirve para poder guiarme en los procesos que se presenten en la empresa, no obstante también mi jefe inmediato me hace recordar los procesos a seguir.*

**5. ¿Qué sugiere que implemente HyD para la mejora de su productividad?**

*Sugiero que cuente con un manual de funciones y estructural, la cual nos ayudara en todas las áreas a estar interrelacionadas para poder mejorar los procesos de la empresa, sin embargo manejándose de esta manera, será la única manera más óptima de incrementar la rentabilidad de la empresa.*

6. **¿Conoce Usted con precision cuales son las responsabilidades especificas que le han asignado en la empresa?.¿Esta documentado?.**

*Mis responsabilidades específicas dentro de la empresa y en resumen es controlar, dirigir organizar e inspeccionar el trabajo y avance del mismo con la finalidad de terminar lo más antes posible cada proyecto que se nos asigna, no hemos recibido algún documento donde pueda señalar específicamente nuestras responsabilidades a cumplir todo es por lo verbal.*

7. **¿Les brindan herramientas adecuadas para realizar su trabajo?**

*Si las principales herramientas tecnológicas, tales como una laptop, internet, las cuales hacen que mi trabajo se torne más fácil y rápido para la mejora de la empresa pero carecemos de maquinarias, (maquina termo fusión).*

8. **¿Cuenta algún sistema de gestion para ejecutar sus proyectos?.**

*No aún no se cuenta con un sistema de gestión para la ejecución de los proyectos, actualmente se maneja de una manera empírica, basándose en la experiencia del proyectista, la cual hace más practica la ejecución de obras.*

9. **¿Que sistema aplica para proteger el medio ambiente durante el desarrollo de sus proyectos ? .**

*Ninguno dado que no se cuenta con ningún certificado ni con un plan de cuidado del medio ambiente en obras.*

#### Anexo 04: Entrevista a Expertos

**1. ¿Cuáles son las tendencias de su mercado objetivo?**

*Nuestro mercado objetivo está centrado en infraestructura de centros comerciales.*

**2. ¿Que opinión tiene a cerca de la economía del país?¿ cree que seria beneficioso para la empresa?**

*Desde hace varios años Perú ha demostrado un crecimiento entre el 5 y 6%, con tendencia a mantener sostenibilidad, eso es bueno para cualquier sector económico, en resumen la economía peruana guarda mucha esperanza para invertir, especialmente para el sector privado.*

**3. ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado? . Para el sector construcción la tecnología se ve en dos sectores: Maquinaria/equipo Y Organización, el uso de las TICS es fundamental en una empresa moderna y competitiva, los cambios tecnológicos hacen más ligeros los procesos, especialmente el manejo de la información, el cual es un activo muy importante en nuestra empresa.**

**4. ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?**

*Actualmente el estado peruano tiene un sistema burocrático lento para la ejecución de obras públicas, y las políticas para el sector privado están muy bien encaminadas para facilitar nuestras actividades.*

**5. ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?**

*Los patrones sociales y de estilos de vida se ve afectado por la globalización, las tendencias el extranjero se están imponiendo en nuestro país. Como es la moda en ropa, la moda de los equipos tecnológicos, la moda y diseño de interiores, las modas del sector construcción del extranjero en nuestro país, la moda de los grandes centros comerciales, la moda de comprar departamentos, etc.*

6. **¿Qué impacto tiene la legislación de protección al constructor en la manera de obtener beneficios para la empresa?.**

*La legislación de protección al constructor es muy positiva, al grado de que se está creciendo a un ritmo de 6.5% y ya comienza a reflejar un indicador muy importante en la economía del país.*

7. **¿Qué impacto tendría algún cambio de gobierno, tanto local como estatal en el horizonte de planificación?**

*Ninguno, por las políticas ya están establecidas, las reglas de juego ya están dadas y no se puede quebrantar esas reglas porque se entraría a un caso, una inseguridad y desconfianza. La política de economía liberal del estado peruano le ha dado resultados y cualquier gobierno seguirá apostando por esa tendencia política.*

8. **¿Qué impacto tendría en la empresa una modificación en la legislación laboral que pusiera trabas a la construcción?**

*Muy negativo, entraríamos en una recesión constructora, las obras se paralizan y los avances económicos de las empresas entrarían en riesgo, habría miles de despidos.*

9. **¿Cómo afecta la variación del PBI al sector o construcción? ¿Aumentado el PBI en el país?**

*Si bien es cierto el sector construcción está creciendo a pasos agigantados en el Perú, sin embargo su aporte al PBI es humilde, en comparación a otros sectores como la agricultura o la minería, pero en suma aporta y eso es bueno. En resumen aporta positivamente al PBI de manera silenciosa por decirlo así.*

**10. ¿Los nuevos estilos de vida y tendencias nos originan cambios en nuestro sector?**

*Por supuesto que sí, las familias crecen y necesitan hogares, allí se hacen presentes los condominios, departamentos, etc., las familias crecen y tienen necesidades de alimentos, vestido recreaciones, etc., allí aparecen los grandes supermercados centros comerciales y negocios en general.*

*Cuando todo esto sucede aparece el sector construcción para hacerlo posible mediante las edificaciones.*

**11. ¿Actualmente las empresas cuentan con una estructura organizacional implementada?.**

*Existen empresas muy bien organizadas, tengo que reconocerlo, algunas están en proceso y otra está recién iniciándose.*

**12. ¿Qué están haciendo los competidores por afianzarse en el sector?**

*Su mejor carta de presentación es su trabajo, un buen trabajo es su mejor fortaleza. En otras palabras una obra muy bien hecha hace que se respete el nombre de tu constructora.*

**Anexo 05: Entrevista al personal H y D construcciones en general E.I.R.L sobre cultura organizacional**

- 1. ¿Cómo es la comunicación con el gerente de la empresa HYD construcciones en general E.I.R.L.?**

*Es muy débil e ineficaz debido a que no se encuentra permanente en obra simplemente deja el cargo a terceros que asumen responsabilidades de las actividades; ya que existe poca coordinación con los actores principales de la empresa.*

- 2. ¿En su ambiente de trabajo, son escuchadas y respetadas sus opiniones cuando está dando alternativas para mejorar los procesos de la empresa HYD construcciones en general E.I.R.L.?**

*Si escuchan y los toman en cuenta; debido a la experiencia de los colaboradores en algunas actividades específicas. Sin embargo, muchas veces no son tomados en cuenta las opiniones de los trabajadores que recién ingresan a la empresa.*

- 3. ¿La Gerencia de la empresa comunica a sus trabajadores todo lo relacionado a su planeamiento y ejecución de obras civiles?**

*No existe una comunicación directa acerca del planeamiento y ejecución de obras; tan solo la comunicación se realiza con los residentes de obra; los cuales acatan las órdenes establecidas por la gerencia.*

- 4. ¿Qué valores son practicados dentro de la empresa HYD construcciones en general E.I.R.L.?**

*Existen valores jefaturales y de los trabajadores evidentes en la organización tales como el respeto, puntualidad, la honradez, la solidaridad, la confraternidad y confianza. Ya que debido a la existencia de estos valores se puede trabajar en equipo y cumplir con los objetivos trazados por la empresa*

5. **¿Cómo percibe el clima laboral, de acuerdo a la conducta de cada trabajador?**

*Muy bueno, porque todos nos respetamos, ya que es la base para poder trabajar y mantenernos y crecer como empresa, logrando expandirnos y ser reconocidos a nivel nacional.*

6. **¿Cuáles son los hábitos que tiene cada uno de los trabajadores? ¿Usted considera que esos hábitos favorecen a la empresa o las deben de cambiar?**

*En la empresa no son ordenados, no utilizan adecuadamente las herramientas y equipos de trabajo, algunos trabajadores quieren ingresar en estado etílico, hacen bromas pesadas, cargan objetos en forma inapropiada, personal distraído.*

*Al identificar estos hábitos dentro de la empresa, se tendría que proponer un tipo de cultura para mejorar las interrelaciones interpersonales.*