

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**DISEÑO ORGANIZACIONAL EN BASE AL
MODELO DAFT PARA LA EMPRESA JACB
INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC –
CHICLAYO 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES:

**Briceño Mendoza María
Galvez Cieza Gianina Rosmery**

Chiclayo, 17 de julio de 2017

**DISEÑO ORGANIZACIONAL EN BASE AL
MODELO DAFT PARA LA EMPRESA JACB
INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC –
CHICLAYO 2016**

POR:

**Briceño Mendoza María
Galvez Cieza Gianina Rosmery**

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. Camilo Girón Córdova
Presidente de Jurado

Lic. Stephanie Ruiz Chacon
Secretaria de Jurado

Mgtr. Marco Arbulú Ballesteros
Vocal/Asesor de Jurado

Chiclayo, 2017

DEDICATORIA

A Dios:

Por haber guiado paso a paso en el proceso que nos llevó a cumplir un objetivo muy importante dentro de nuestra vida profesional.

A nuestros padres y hermanos:

Por su apoyo incondicional de siempre, por motivarnos contantemente a seguir perseverantes pese a las dificultades y por sus buenos consejos para ser buenos profesionales para beneficio de esta sociedad.

AGRADECIMIENTO

A nuestros familiares:

Por habernos acompañado directa o indirectamente con su espíritu de unión familiar y ayuda mutua. Con sus consejos y ejemplo nos han enseñado a perseguir el desarrollo personal y laboral.

A nuestros maestros:

Agradecemos a todos y cada uno de nuestros profesores por todo el apoyo brindado durante la carrera, por su tiempo, amistad y todos los conocimientos que nos transmitieron.

RESUMEN

La presente investigación presenta el estudio realizado en la empresa JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC con el objetivo de proponer el diseño organizacional bajo el modelo de Richard Daft que estructura su desarrollo en dos factores: Estructurales y Contextuales.

El proceso de recolección de la información se realizó a través de entrevistas a los colaboradores de la empresa, así como a especialistas, además de usar el análisis FODA y la matriz de FODA cruzado. Para hacer un diagnóstico de la empresa en sus diferentes áreas y frente a la competencia, se empleó estudios anteriores realizados en este sector, así como también material bibliográfico a través de *papers* sobre el tema.

En conclusión, la empresa en estudio no se encontraba formalizada desde el punto de vista de su estructura organizacional, pues para eso con la información recolectada se ha desarrollado una propuesta de diseño organizacional para JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC en la ciudad de Chiclayo, así como proponer en Manual de Funciones, las competencias por puesto y el perfil para cada uno de ellos, con la finalidad de poder ordenarse y sostenerse en el tiempo.

Palabras claves: Modelo Daft, diseño organizacional, empresa constructora.

ABSTRACT

This research presents the study in the company ENGINEERING & CONSTRUCTION SAC JACB order to propose organizational design under the model of Richard Daft structuring its development on two factors: structural and contextual.

The process of data collection was conducted through interviews with company employees and specialists, besides using SWOT analysis and SWOT matrix cross. To make a diagnosis of the company in its different areas and face competition, previous studies in this sector as well as bibliographic material through papers on the subject was used.

In conclusion, the company under study was not formalized from the point of view of its organizational structure, as for that with the information collected has developed a proposal for organizational design for JACB ENGINEERING & CONSTRUCTION SAC in the city of Chiclayo and propose Manual Functions, competencies by position and profile for each of them, in order to be able to sort and sustained over time.

Key words: Daft model, organizational design, construction company

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	15
2.1. Antecedentes	15
2.2. Bases teóricas	19
2.2.1. Organización	19
2.2.2. Concepto de Organización	19
2.2.3. Importancia de la Organización	20
2.2.4. Principios de la Organización	20
2.2.5. Concepto de Diseño Organizacional	22
2.2.6. Importancia del Diseño Organizacional	24
2.2.7. Enfoques del diseño organizacional	25
2.2.8. Beneficios del diseño organizacional	28
2.2.9. Modelo del diseño organizacional.	29
2.2.10. Elementos del diseño organizacional	30
2.3. Definición de términos básicos	51
III. MATERIALES Y MÉTODOS	53
3.1. Tipo y Diseño de Investigación	53
3.2. Área y Línea de Investigación.	53
3.3. Población, muestra y muestreo	53
3.4. Operacionalización de Variables	54
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	56
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	56
IV. RESULTADOS	57
V. DISCUSIÓN	59
VI. PROPUESTA	61

6.1.	Presentación	61
6.2.	Análisis Situacional	61
6.3.	Análisis de la Matriz FODA	63
6.4.	Dirección estratégica	65
6.5.	Diseño organizacional	66
6.6.	Estructura organizacional para la empresa	67
6.7.	Orgánico Funcional	67
6.8.	Manual de Funciones	74
VII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
7.1.	Conclusiones	83
7.2.	Recomendaciones	84
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
IX.	ANEXOS	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nro. de Trabajadores.....	54
Tabla 2: Operacionalización de Variables.....	55
Tabla 3: Matriz FODA.....	63
Tabla 4: Manual de Funciones (Gerente).....	74
Tabla 5: Manual de Funciones (Asistente de Gerencia).....	75
Tabla 6: Manual de Funciones (Calidad y Seguridad).....	76
Tabla 7: Manual de Funciones (Administración y Finanzas).....	77
Tabla 8: Manual de Funciones (Contador).....	78
Tabla 9: Manual de Funciones (Jefe de Recursos Humanos).....	79
Tabla 10: Manual de Funciones (Construcción).....	80
Tabla 11: Manual de Funciones (Supervisor de Estudios y Obras).....	81
Tabla 12: Manual de Funciones (Residente de Obra).....	82

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el sector inmobiliario en el mundo atraviesa por una etapa de crecimiento, originando que la construcción se presente como una oportunidad para el desarrollo económico.(Gómez, 2010)

Dentro de este vasto contexto existen Empresas de Construcción que han generado actividad económica en el sector, ofertando proyectos de infraestructura.

Sin embargo, por ser un sector que está en constante crecimiento requiere que las empresas vayan a la par con las nuevas tendencias tecnológicas, cambios estructurales y demás factores que permiten que sean más competitivas.(Gómez, 2010)

También se ha visto un cambio por el giro que ha tenido el sector de la Construcción, porque ha generado nuevas fuentes de ingresos y mayor movimiento económico por las transacciones que este tipo de empresas realiza; pero es importante mencionar que la mayoría de las empresas que han dado inicio y generado actividad han sido promovidas por Ingenieros y Arquitectos especializados en su área, pero por lo general carecen de conocimientos sobre los manejos administrativos de las Organizaciones enfocándose de esa manera solo en la parte técnica, avance del proyecto, control del personal operativo como factor clave para el avance de la Obra.(Albornoz, 2012)

En la actualidad las constructoras realizan sus procesos operacionales de manera empírica e informal que surge por las interacciones entre los miembros, generalmente el desempeño laboral de cada empleado se desarrolla en base a la intuición y experiencia de los propietarios, no existen políticas y lineamientos

estipulados a los cuales regirse antes de tomar una decisión y actuar en base a ella. (Daft, 2007)

Se conduce la empresa a través de objetivos por proyecto, y los establece únicamente el gerente general fundamentando sus decisiones administrativas en experiencias que haya podido adquirir anteriormente.(Albornoz, 2012)

En cuanto a la organización, estas empresas no cuentan con un organigrama formal, ya que las acciones individuales que en algunos casos favorecen a la empresa no están definidas en ningún documento.

En Perú, la falta de un diseño organizacional en las empresas constructoras desencadena una desorganización en el personal; donde los empleados carecen de conocimientos de las funciones como responsables de su cargo; no saben a quién dirigirse para reportar su trabajo, esclarecer una duda, resolver un problema o pedir una autorización, debido a que toda acción está centralizada en la gerencia general. (Porrás, 2012)

El cumplimiento de las actividades se logra a corto plazo, de manera empírica, únicamente se proponen terminar los proyectos adquiridos a la fecha establecida en los contratos.

En cuanto respecta a los recursos humanos, no hay ningún procedimiento de contratación ni diseño de evaluación para el reclutamiento del personal, realizándose básicamente por recomendaciones personales pactadas con los empleados, en ese sentido, no cuentan con perfiles adecuados para llevar a cabo sus actividades correspondientes al cargo asignado, el cual sería de mucha ayuda para incorporar a los mismos de acuerdo a sus habilidades y nivel académico sin problema alguno, y así poder dotarlo de herramientas adecuadas.(Arrieta, 2013)

Muchas veces los empleados de las empresas constructoras en Perú no se benefician con ningún tipo de motivación laboral o compensaciones; su flujo de comunicación es corto, pues sus directrices son establecidas desde la gerencia; por tal razón se considera el poco empeño en cumplir con sus actividades y por ende la poca satisfacción que tienen los clientes al adquirir las viviendas.

Debido a esta gran problemática que afecta a la mayoría de empresas Constructoras se ha logrado identificar las grandes causas y efectos, los mismos que ocasionan la existencia de debilidades dentro de la organización; impidiendo que la misma prospere.(Arrieta, 2013)

Las estadísticas hacen ver que el 70% de estas empresas desaparecen, sus índices de supervivencia son bajísimos, este tipo de empresas, en muchos de los casos han sobrevivido con sus propios recursos y tienen un manejo administrativo empírico (INEI 2013)

Este tipo de empresas, en muchos de los casos han sobrevivido con sus propios recursos, su forma de administrarla es empírica y los propietarios no cuentan con una formación académica de tipo empresarial.

JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC, es una pequeña empresa dedicada a la construcción, fundada el 06 de octubre del 2015, la cual se va a dedicar al rubro de construcción, supervisión y servicios en general trabajando con municipios en obras públicas y proyectos de infraestructura.

Actualmente esta empresa se encuentra sin una estructura organizacional adecuada, dependiendo de la intuición y experiencia de los propietarios, aún no cuenta con una filosofía, no existen políticas y lineamientos, no identifican,

evalúan, equilibran y formalizan las interacciones resultantes entre familia y empresa.

Por lo antes mencionado se pudo formular la siguiente pregunta: ¿Será factible la aplicación del Diseño Organizacional del modelo Daft en la empresa JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN S.A.C.?

La hipótesis es que el Modelo Daft permitirá elaborar un diseño organizacional para la empresa JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC – CHICLAYO 2016

El Objetivo general fue aplicar el modelo de Diseño organizacional de Daft para la empresa JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC.

Los Objetivos específicos fueron: Realizar un análisis global o también llamado estructural (formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización, profesionalismo y razones de personal)

Realizar un análisis situacional o también llamado Contextual (Tamaño, tecnología, entorno, metas y estrategias, cultura)

La investigación se justifica porque la elaboración de un diseño organizacional aplicada en la empresa JACB ingeniería & construcción SAC permitirá mejorar e implementar métodos que logran mantener el funcionamiento de esta organización, para ser una empresa formal y profesionalizada, aplicando correctamente las reglas que le faciliten lograr su desarrollo, conseguir los objetivos deseados y ser más competitiva.

La investigación se fundamenta en la aplicación de teorías y conceptos básicos sobre el “Diseño Organizacional” en JACB INGENIERÍA

& CONSTRUCCIÓN SAC de tal forma que se encuentren las respectivas explicaciones a situaciones o falencias que se presenten en esta organización, por consiguiente realizar un análisis que determine los factores que influyen en el desarrollo de la Constructora inmobiliaria en el cumplimiento de sus objetivos.

Se considera importante investigar sobre el Diseño Organizacional para la Empresa JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC, porque es la base que sustenta toda Organización; y para que esta sea exitosa se requiere que todas las personas trabajen de manera conjunta y entiendan sobre la relación organizacional. La estructura de una Organización influye en el comportamiento de los empleados, por esta razón es un patrón que prevalece para que exista comunicación entre los individuos y los equipos.

Como propuesta de mejora, el diseño organizacional, es uno de los métodos que permite que una empresa sobreviva y se mantenga eficazmente organizada, para establecer niveles de autoridad, poseer canales de comunicación apropiados al desempeño de la empresa, lograr la realización efectiva de todo lo planeado; basado en decisiones oportunas, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes, si así fuera necesario.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En la actualidad toda organización debe de estar a la vanguardia y a los cambios constantes del mercado competitivo, utilizar estrategias y soluciones para captar clientes y mejorar su proceso interno.

Una de las diferentes soluciones por las que optan las empresas a utilizar es el diseño organizacional, hace pocos años existía una gran rigidez en la organización de una empresa ya que continuaban aplicando conceptos o técnicas obsoletas de la administración y también se debía a la mentalidad de algunos directivos. En muchos de los casos el cliente o el usuario debían adaptarse a la empresa y a sus cambios.

Es por ese motivo que para buscar soluciones y eliminar la rigidez en la organización es que Tadeo (2005) en su tesis “Incidencias de la re administración en el proceso organizacional” dice: toda organización, constituye un sistema que está dividido en subsistemas, que en su conjunto forma un todo organizacional, bajo este criterio toda institución de enseñanza puede verse como una organización, permitiendo que el personal tanto administrativo como académico sea un recurso indispensable en búsqueda de la excelencia organizacional. De esta manera se puede contar con organizaciones inteligentes que puedan garantizar a la comunidad la efectividad del proceso.

Igualmente para que la empresa llegue a un nivel de competitividad alta tiene que estar en la vanguardia tecnológica como indica Ávila (2010) a través de su estudio denominado: “Diseño Organizacional de una Empresa Inmobiliaria ”, que los cambios y avances tecnológicos obligan a tener un nivel de competitividad en cualquier tipo de negocio o empresa, lo que significa que el

rubro de la inmobiliaria e industria no estén exentas de estas tendencias y que deben mantenerse a la vanguardia de la tecnología de punta para poder competir en este mundo globalizado y de constantes cambios.

Es importante recalcar que una organización tiene que tener su documentación en regla y un manual de funciones bien establecidas para así evitar un mal servicio al cliente, por ende, Muro (2013) en su trabajo de investigación denominado “Propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano – Chiclayo”, señala que dicha empresa no contaba con documentos reglamentarios en físico y que cuenta con una cultura burocrática, por tanto, ha sido necesario desarrollar una propuesta de rediseño organizacional, con la finalidad de tener un buen desempeño de las funciones laborales y que logren brindar un mejor servicio al facilitar los procesos a sus usuarios.

Asimismo, Bartra (2014) indica en su tesis “Propuesta de rediseño Organizacional para la Notaría Macedo en la ciudad de Chiclayo” que en esta empresa no cuentan con una estructura organizacional adecuada a sus necesidades, lo que provoca un inadecuado cumplimiento de sus funciones. Es por eso que es necesario tener un diseño Organizacional bien establecido en la empresa donde se pueda encontrar un Organigrama, Manual de Funciones, etc.

Según Adrianzen (2014) en su tesis “Propuesta de rediseño organizacional para la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca” señala que en el 2007, en la Universidad Nacional Autónoma de México se hicieron estudios sobre el rediseño de una estructura organizacional, donde se pudo observar que el rediseño de una estructura organizacional es un arduo trabajo que enfrentan los que diseñan y a la vez es un trabajo de bastante paciencia ya que requiere de tiempo y los resultados no se dan inmediatamente. Por eso, es importante que todo el personal de la empresa esté comprometido

con el rediseño organizacional para evitar que se vea afectado al momento de su desarrollo.

Asimismo, Cornetero, M. (2011), sustenta la factibilidad para la creación de una residencia universitaria donde indica que se necesita implementar un planeamiento estratégico, misión, visión, objetivos, FODA, de igual manera el autor propone la estructura organizacional detallando el organigrama, también el MOF, ROF, análisis de la inversión, presupuestos, flujos de caja, etc.

Por lo tanto, se observa que la propuesta es viable y para tener un buen diseño organizacional se tiene que tener la formalidad del caso.

Según Robles, R. (2012), en su investigación, muestra como se ha elaborado esta investigación, en la cual se determinan los elementos de la cultura organizacional que utilizan los docentes de Administración de Empresas de la USAT, su percepción hacia la misma, también se hace hincapié en la parte de los niveles de la cultura organizacional, tipos de cultura, clasificación de culturas, etc.

Es así que se ve que determinando la cultura organizacional de los docentes, se puede saber las debilidades en su desempeño laboral y a la vez se puede plantear mejoras para la organización y por lo tanto un mejor desempeño laboral.

Zegarra, H. (2008), en su tesis “Elaboración de un Plan Estratégico para la comercialización de artículos para el hogar en la empresa Leoncito SRL”, señala que la empresa Leoncito SRL se dedica a la compra y venta de artículos para el hogar, y que con el pasar de los años ha ido creciendo sin una planeación estratégica adecuada, vale decir, sin una Visión, Misión, Valores, Principios,

Objetivos a corto y largo plazo, metas, etc. Es por eso, que el autor de dicha tesis propone un plan estratégico para la empresa Leoncito S.R.L. para que pueda tener una cultura organizacional adecuada.

El modelo de Richard Daft propone una perspectiva más moderna donde combina los conceptos y modelos de la teoría organizacional con los acontecimientos reales. “El diseño organizacional se utiliza para implementar las metas y estrategias, además de que determina el éxito organizacional”. Daft (2011), a través de este modelo, pretende alcanzar dichas metas, y lograr eficiencia en todos los aspectos de la organización.

Richard Daft considera que para lograr los resultados esperados para un diseño organizacional son: el entorno externo (oportunidades y amenazas, cambios, incertidumbres y disponibilidad de recursos) y la situación interna de la organización (fortalezas y debilidades). Estos dos factores deben de ser bien estudiados ya que así los directivos podrán tomar decisiones sobre las metas y estrategias a seguir.

Otra iniciativa que propone el modelo de Daft, es desarrollar los siguientes aspectos: forma estructural, sistema de formación y control que abarca (sistema de información gerencial, de información ejecutiva, de apoyo a las decisiones, modelo de control de retroalimentación, sistema de control administrativo), política de recursos humanos, incentivos (cambio estructural, sucesión gerencial, asignación de recursos), cultura organizacional.

Gonzales (2013) “En la investigación de Diseño Organizacional para la empresa automotriz Pérez”, propone elaborar un diseño organizacional utilizando el modelo de Richard Daft de su libro “Teoría y Diseño Organizacional”, ya que considera que este modelo va a cambiar las necesidades y carencias presentadas por la empresa.

El análisis realizado por Gonzales (2013) a la empresa en mención tuvo como resultado aplicar una proyección estratégica que define; la misión, visión, valores, objetivos institucionales, estilo de liderazgo que ayudó a definir la actividad comercial. Asimismo diseñó una estructura organizacional donde creó un organigrama funcional, políticas, sistemas de información, manuales organizacionales y demás componentes que permitirán un cambio en la gestión administrativa de dicha empresa y de esta manera contribuir a que los empleados se sientan identificados con ella.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Organización

(Muñoz, 2004), señala que” Una organización está formada por un conjunto de elementos materiales y humanos, que se interrelacionan entre sí por la comunicación o la observación, que tiene una división funcional del trabajo, que persiguen un fin común y que uno de ellos ejerce el control.”

La organización como una etapa del proceso administrativo permite coordinar los recursos de la empresa, en este caso se hace más referencia al talento humano debido a que en la misma existe una serie de actividades que deben ser asignadas a personas con conocimientos y habilidades para desarrollarlas con eficiencia.

2.2.2. Concepto de Organización

Según (Reinaldo, 2008), “Una Organización se define como dos o más personas que trabajan juntas y que cooperan dentro de límites reconocidos con el propósito de alcanzar un objetivo o metas comunes”.

Partiendo de este concepto se podría acotar que una organización sin considerar el tamaño que tenga, debe ejecutar de manera ordenada las actividades, especificando a cada unidad o grupo de trabajo las funciones que le corresponden y el recurso con el que cuentan para trabajar de manera coordinada. Como se puede entender toda organización es creada con una finalidad distinta a las demás, debe estar conformada por varias personas que estén preparadas para realizar el trabajo que necesite la organización. Por lo general se forman grupos de trabajos guiados por uno de los integrantes quien se encarga de delegar responsabilidad sobre todo el grupo de trabajo.

2.2.3. Importancia de la Organización

(Rodríguez, 2002) La importancia de la Organización crecerá con la magnitud de la empresa; mientras más grande sea esta, será necesario contar con un mayor número de especialistas en cada función.

2.2.4. Principios de la Organización

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se aplicarán los principios de Organización, los cuales son considerados como una guía para implementar una correcta organización según (Rodríguez, 2002).

- Principio del Objetivo: La Organización no es un fin en sí misma, sino un medio para conseguir unos resultados; por tanto, deberán existir unos objetivos, concretos y precisos, de tal forma que se tenga claro hacia dónde va.
- Principio de Especialización: Es la manifestación más clara del también principio de la división de trabajo, con lo cual se logran mayores y mejores resultados en base a dedicarse repetidamente a una actividad concreta.

- Principio de Coordinación: Es el que se basa en una unidad de esfuerzo mediante la consecución de la armonía necesaria sobre todos los componentes de la organización de forma que se establezcan relaciones adecuadas en las diferentes unidades, grupos y niveles jerárquicos.
- Principio de Autoridad: Se trata de aquel poder que tiene una persona sobre otras para hacerles cumplir ciertas actividades. También llamado “principio Jerárquico”, por el cual mediante la cadena de mando se transmiten instrucciones para la ejecución de los objetivos.
- Principio de Responsabilidad: Quien tiene el mando tiene responsabilidad tanto sobre sus actos como de quienes deben obedecerle.
- Principio de Definición: Es importante que quede clara la atribución de las responsabilidades y las obligaciones de cada uno de los miembros de la organización.
- Principio de ámbito de control: Todo ser Humano tiene unas limitaciones en sus capacidades de control y, por tanto, no puede tener bajo su responsabilidad y mando un número ilimitado de personas.
- Organización Formal e Informal
(Porret, 2007), señalan que “Una organización se constituye alrededor de la búsqueda de objetivos específicos; no obstante, las organizaciones cuentan con una gama muy amplia de objetivos.
- Diagnóstico organizacional

Para (Porret, 2007) “Es el proceso de evaluar el funcionamiento de una organización, un departamento , un equipo o un puesto para descubrir las fuentes de problemas y las áreas que se deben mejorar”.

Se considera un punto importante para promover el cambio organizacional, se trata de recoger información sobre las operaciones actuales de la organización a través de un diagnóstico de los problemas que se presentan en el desarrollo de la actividad. Para darle paso al diagnóstico se debe tener claro la información que se quiere recabar tomando como consideración en qué estado se encuentre la organización, cual es la perspectiva del gerente, la estructura, el liderazgo, la cultura, etc.

Es una estrategia que permite formar las normas, valores y creencias de los integrantes en una organización a través de la socialización.

2.2.5. Concepto de Diseño Organizacional

El diseño organizacional es un proceso de mucha utilidad para los gerentes pues son los encargados de la toma de decisiones para elegir la adecuada estructura organizacional, por tal motivo tienen que preocuparse de dos sentidos al mismo tiempo, tanto dentro de la organización como fuera de ella, ya que la empresa necesita realizar un análisis interno y externo (FODA) para poder mejorar las estrategias.

Por más pequeña que sea la empresa es necesario tener un buen diseño organizacional, de ésta manera se aprovecha al máximo todos los recursos empresariales en todos los aspectos, sean recursos humanos, materiales, y/o tecnológicos.

El diseño organizacional permite generar nuevos procesos, y tener una excelente administración para proyectarse a un futuro exitoso acorde a las exigencias del medio, así como mejorar la parte interna que permitirá que los trabajadores se sientan parte de la empresa. Tal como manifiesta Juan José Gilli,

(2007): “El diseño permite a las organizaciones generar estructuras y procesos nuevos, en función de las exigencias del contexto y de las estrategias.

En consecuencia, implica la forma en que se administrarán las transiciones de las Organizaciones para pasar de los estados actuales a los futuros”. Varios estudios indican la evolución del diseño organizacional a lo largo del siglo, sin embargo contribuye mucho a los procesos organizacionales que se han quedado sin evolucionar por el desconocimiento o por no recibir capacitaciones en estas áreas. Antes los procesos organizacionales giraban solo al interior de la organización dejando de lado a los clientes como un elemento primordial para lograr crecimiento y desarrollo.

Un concepto amplio lo manifiestan varios autores, de la misma manera G. Thomas, Cummings, Christopher G. Worley (2007) mencionan el concepto de diseño organizacional: “El diseño organizacional es a la vez una disciplina de acción social y un área de investigación científica. Su aplicación abarca un amplio espectro de actividades, con variantes aparentemente infinitas. Un ejemplo de ello es la formación de equipos con los altos directivos de una empresa, el cambio estructural en un municipio y el enriquecimiento del trabajo en las compañías manufactureras. También su estudio abarca una amplia gama de temas: efectos del cambio, métodos del cambio organizacional y factores que inciden en su éxito”.

Sin embargo, con el pasar de los años los gerentes también han visto afectado sus organizaciones con el mundo exterior. El diseño adecuado permite a las organizaciones alcanzar sus propósitos y resolver los problemas que le plantean el ambiente, vivir y trabajar armoniosamente, ser competitivos y eficientes y, a la vez, liberar la creatividad humana.

El diseño organizacional; es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad, mejorando el desarrollo de la Institución frente a la competencia.

2.2.6. Importancia del Diseño Organizacional

Existen muchas definiciones que consideran relevante la aplicación de un diseño organizacional entre los cuales tenemos la del autor (Porret, 2007): “El diseño Organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye los factores del entorno, la elección de estrategias y los factores tecnológicos. En concreto el diseño organizacional debe:

1. Proporcionar el flujo de información y la velocidad de la toma de decisiones para satisfacer las necesidades de los clientes, los proveedores y los organismos reguladores.
2. Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones.
3. Crear el equilibrio deseado de la integración (coordinación) entre los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones con procedimientos inherentes para producir una respuesta rápida ante los cambios del entorno.

La existencia del diseño organizacional muestra los medios o factores que maneja el ambiente interno y externo de la organización, con el objeto de proveer la dirección estratégica, donde se involucra a los miembros que la confirman y dividir las actividades para el logro de la coordinación efectiva.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca involucrar a cada uno de los involucrados a contribuir el logro de los objetivos alcanzando el alto grado de eficacia y eficiencia. La estructura formal es un componente fundamental identificar el ambiente interno adecuado en la organización donde las que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

2.2.7. Enfoques del diseño organizacional

Durante tantos años, son muchos los estudios realizados acerca de las organizaciones para alcanzar el éxito, incluso existen diferentes enfoques en su evolución que han ayudado mucho a varias organizaciones para analizar su funcionamiento de la misma manera han evolucionado, ya que una organización no debe ser estática sino dinámica, se aplicará estos enfoque para el mejor desempeño de la empresa JACB Ingeniería & Construcción S.A.C. Se puede identificar 4 etapas en la evolución del diseño organizacional, que se especificarán a continuación:

a. El enfoque clásico.

En el enfoque clásico los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera. El enfoque clásico se basaba más en especialización de tareas, seguir una serie de reglas y

procedimientos para lograr el crecimiento, por lo que los trabajadores se sentían obligados y presionados en sus funciones.

b. Enfoque tecnológico de las tareas.

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos.

Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito. El enfoque tecnológico fue la evolución en el proceso productivo, ya que la parte de la tecnología enfoca la empresa al éxito, al tener tecnología reduce tiempo en el proceso de producción y aumenta la productividad, además en el área administrativa ayuda a la buena administración con sistemas de tecnología.

c. Enfoque ambiental.

En la época que Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.

En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, y separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más

altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se preocupa más del ambiente para dar imagen de contribución.

d. Reducción de tamaño.

Con relación a la reducción de tamaño, en años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración, pues cada quien de acuerdo a su perfil sabrá lo que tiene que hacer dentro de la organización para lograr el desarrollo.

En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño. Pues esto se ha logrado en base a la evolución de la tecnología, puesto que el trabajo que realizaban dos o tres personas de manera manual, ahora gracias a los sistemas tecnológicos solo se necesita una persona en esa área, lo que produce reducción de tamaño. La reducción de tamaño implica que, una mejor organización ayuda a que el personal idóneo este ubicado de acuerdo a su perfil y a las necesidades de la empresa, por tanto se produce una reducción de personal ya que existe una mejor estructura, mejor definición de funciones, ahorro de tiempo y recursos; la evolución tecnológica tiene gran repercusión en estos cambios positivos en una organización, pues se aprovecha al máximo al recurso humano en todas sus áreas, sean estas operativas, administrativas, etc.

La reestructuración ayuda a la mejor y óptima toma de decisiones de acuerdo al puesto de trabajo, por tal motivo supone disminución o reducción en la organización, ya que los trabajadores de acuerdo al orgánico funcional saben

con seguridad sus funciones y atribuciones dentro del área laboral, evitando así una mezcla funciones que retrasen el trabajo diario.

2.2.8. Beneficios del diseño organizacional

El diseño organizacional es una herramienta muy importante dentro de la institución, ya que aporta muchos beneficios para el desarrollo de una empresa, en este caso para la empresa JACB Ingeniería & Construcción S.A.C., que es una empresa constructora en busca de crecimiento, tales como:

- Focalizar la empresa en su estrategia de negocios.
- Tener un buen desempeño de las funciones laborales.
- Mejorar la calidad y reducir los tiempos de realización y revisión de procesos, sub-procesos y actividades.
- Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos con procesos más expeditos y controlados.
- Integrar multidisciplinas para producir soluciones integrales de negocio.
- Utilizar el conocimiento adquirido, tratando de reinventar lo menos posible.

La aplicación del diseño organizacional para la empresa JACB Ingeniería & Construcción S.A.C., potenciará la gestión administrativa en general, logrando la satisfacción de los clientes de la empresa, generando el crecimiento de la misma.

Además, permite realizar un análisis interno y externo (Matriz FODA), incluso se logrará realizar un análisis competitivo que ayudará a mejorar constantemente ante otras empresas que brinde los mismos servicios con la aplicación de estrategias que permitan lograr el desarrollo.

2.2.9. Modelo del diseño organizacional.

Cada autor tiene su modelo de diseño organizacional para aplicarlo a cada tipo de organización, dependiendo de su actividad. El funcionamiento de las organizaciones se puede explicar a partir de modelos básicos, que cada autor tiene según su perspectiva.

La elaboración del Diseño organizacional se realizará analizando dos modelos de diseño organizacional, tales como Richard Daft (2007) y Labrada Sosa Ailed (2012).

Modelo de Richard L. Daft

En su libro Teoría y diseño Organizacional (2007), en donde habla de los ambientes externo e interno de la organización y los pasos a seguir para el buen desarrollo Institucional, Richard Daft se basa en su análisis de ambiente externo e interno, menciona también sobre la administración estratégica, Diseño organizacional y resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, logros de objetivo y recursos.

Dentro del Ambiente externo analiza oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos, en el ambiente interno se analiza fortalezas, debilidades, desempeño, etc. En la Administración Estratégica se definen la misión, visión objetivos oficiales y operativos, incluye también las estrategias competitivas.

Al hablar del diseño organizacional se refiere a sus componentes como la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos

interorganizacionales. Dentro de los resultados de efectividad, ya se mencionan los logros de objetivos, recursos, eficiencia y valores competitivos. De esta manera si algo falla se realiza una retroalimentación.



Figura 1: Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft
Fuente: DAFT Richard L. (2007) "Teoría y Diseño Organizacional", 9ª Edición.

2.2.10. Elementos del diseño organizacional

Toda Organización, necesita conocer bien los elementos del diseño organizacional, porque influyen mutuamente. Así manifiesta Juan José Gilli (2007), en donde indica que "los elementos del diseño organizacional son: Estrategia, Estructura, Procesos, Gente y Tecnología". Sin embargo, de acuerdo al modelo organizacional seleccionado se presentan los siguientes elementos:

a) Análisis situacional

Dentro de éste capítulo el propósito es conocer la situación actual de la Empresa JACB Ingeniería & Construcción SAC, verificando su funcionamiento y organización, para establecer un diseño organizacional con mejores jerarquías para la toma de decisiones adecuadas dentro del proceso, sea éste del área administrativa o área operativa.

Para recopilar toda la información sobre el problema de la empresa se utilizará varias técnicas de investigación, utilizando entrevistas al gerente y encuestas al personal administrativo y demás personal de la empresa.

Se programará las visitas para las entrevistas al Gerente de la empresa y las encuestas a los trabajadores de la empresa.

De esta manera también se analizará en forma más específica las funciones en cada área o departamento para ir determinando la organización de la empresa.

- Análisis FODA

El nombre FODA se forma de las iniciales de los cuatro conceptos utilizados para la aplicación del instrumento, es decir: F de Fortalezas; O de Oportunidades; D de Debilidades; y A de Amenazas. Una de las aplicaciones del análisis FODA, es determinada por factores que favorecen (*fortalezas y oportunidades*), u obstaculizar (*debilidades y amenazas*) el logro de los objetivos planteados por la empresa u organización.

De la misma manera se debe entender que las fortalezas y debilidades de la empresa se refieren a las características internas de la empresa, por el contrario las oportunidades y amenazas son las situaciones del entorno, sin embargo la debilidad o amenaza que se resuelva se convierte automáticamente, en una fortaleza u oportunidad. Zambrano Barrios Adalberto (2007), menciona: “El análisis FODA permite, igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la institución.

Combinando los factores externos (amenazas y oportunidades) y los factores internos (fortalezas y debilidades) se pueden precisar las condiciones en las cuales se encuentra la institución con relación a determinados objetivos, metas o retos que se haya planteado dicha organización. El análisis FODA, en síntesis, permite entender mejor cuales son los factores internos o endógenos y los externos o exógenos, que influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño de la organización y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de dicha institución”.

a) La Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta o instrumento de mucha importancia que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO).
- Estrategias de debilidades y oportunidades (DO).
- Estrategias de fortalezas y amenazas (FA).
- Estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Significa ampliar el análisis FODA, para pensar detalladamente en las opciones estratégicas de esta manera se logra una mejor comprensión. Fred R. David (2003), manifiesta:

“Cualquier empresa, ya sea militar, orientada hacia el producto, orientada hacia el servicio, gubernamental o incluso deportiva, debe crear y ejecutar buenas estrategias para ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, conduce por lo general a la derrota. Las estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades podrían ser consideradas como ofensivas, mientras que las estrategias diseñadas para eliminar las debilidades y evitar las amenazas se podrían denominar defensivas.

Toda empresa posee tanto oportunidades y amenazas externas como fortalezas y debilidades internas que se relacionan entre sí para formular alternativas de estrategias posibles. La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado”.

- Análisis Competitivo

El análisis competitivo tiene cuatro etapas, las cuales se detallan a continuación:

- ✓ Definir el mercado objetivo.- Se define por los límites del mercado del producto que la gerencia considera importante. Se establecen tres niveles:

Marcas competidoras (o proveedores), formas de producto o competidoras dentro de una clase de productos y clases de productos competidores dentro de la necesidad genérica.

- ✓ Identificar los competidores directos.- Son aquellos que con mayor probabilidad pueden quitar a los clientes, por cuanto sirven al mismo mercado objetivo. Se involucran aquellas empresas que están en capacidad a través del tiempo de ganar o perder una parte sustancial de clientes.
- ✓ Examinar las fuerzas competitivas del mercado. - La intensidad de la competencia y la dinámica competitiva está influenciada por las fuerzas del mercado que se interactúan en el mundo empresarial:
 - Amenaza de nuevos entrantes.
 - Rivalidad entre competidores.
 - Poder de negociación con los proveedores.
 - Poder de negociación con los clientes.
 - Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- ✓ Evaluar la ventaja competitiva. - Finalmente, los gerentes deben tener una visión de las ventajas relativas que posee cada competidor. Esto lleva a examinar tanto las posiciones de ventaja logradas (desde la perspectiva del cliente) como las capacidades y los recursos que constituyen las fuentes de ventaja. Esto ayudará a una mejor definición y análisis para lograr grandes ventajas.

b) Dimensiones del diseño organizacional

Para poder entender a las organizaciones, es necesario conocer sus dimensiones del diseño organizacional, y de esta manera describir las

características específicas del diseño organizacional, de la misma manera establecen las relaciones existentes.

Varios autores coinciden en que las dimensiones en una organización son una parte que describen a las organizaciones en todos sus aspectos, de la misma manera el autor Richard L. Daft (2007) la divide en dos tipos “estructural y cultural”:

Las dimensiones estructurales, proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar organizaciones.

Las dimensiones contextuales, describen las características de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas. Estas dimensiones detallan el escenario organizacional que influye y moldea a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden confundirse debido a que representan tanto a la organización como al entorno. Las dimensiones contextuales pueden concebirse como un conjunto de elementos interrelacionados que son la base de una estructura de la organización y de los procesos de trabajo”.

Las dimensiones de una organización ayudan a describir mejor las características empresariales que la diferencian de la competencia en todos sus aspectos, ya sean en dimensiones estructurales y contextuales.

Tener bien claro las características principales en las dimensiones ayudará a la empresa JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN S.A.C. a definir mejor tanto la dimensión estructural para mejorar constantemente en su cultura,

entorno, formalización, jerarquía o profesionalismo como la dimensión contextual,

1.- Dimensiones estructurales

- Formalización

La Formalización que pertenece a la cantidad de documentación escrita en la organización. Pues la documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de política. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades.

- La especialización

Es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy extensa, cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas. En ocasiones, la especialización se conoce como la división del trabajo.

- Jerarquía de autoridad

La Jerarquía de autoridad se refiere a quien se reporta a quien y el tramo de control de cada gerente o directivo. La jerarquía cuando se individualiza podría definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa, así el individuo que desempeña como gerente goza indudablemente de un respetable status dentro de la misma, pero la diferencia de este individuo en su cargo también condicionará su mayor o menor jerarquía dentro de una empresa.

La jerarquía cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad y es conocida como jerarquía estructural de la organización. Este tipo de jerarquía no solamente depende de las funciones que debido a ella existen sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición, por ejemplo, independientemente de la eficiencia que pueda tener un presidente en su desempeño, este cargo posee intrínsecamente determinadas y complejas funciones, responsabilidades y un alto grado de autoridad. Según el criterio de dos autores, se pueden definir cuatro tipos de jerarquías en las organizaciones:

1. La jerarquía dada por el cargo.
2. La jerarquía del rango.
3. La jerarquía dada por la capacidad.
4. La jerarquía dada por la remuneración.

- La centralización

Se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada. Algunos ejemplos de decisiones organizacionales que pueden estar centralizadas o descentralizadas incluyen la compra de equipo, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y la decisión sobre los territorios de marketing.

- Profesionalismo

El profesionalismo es el nivel de educación y capacitación formales que tienen los empleados. Por lo general se mide como el número promedio de años de educación de los empleados. Por definición, el profesionalismo es "la conducta, objetivos o cualidades que caracterizan o determinan una profesión o una persona profesional".

Esas cualidades son las bases que la sociedad utiliza para estimar si una persona está actuando en el lugar de trabajo, según las convenciones occidentales, de forma adecuada o no, ya que el comportamiento denota cierto grado de preparación y educación. Estas cualidades incluyen si uno se viste "apropiadamente", la forma en la que se interactúa con otros o no, si se respeta los horarios y las fechas límites, y cómo se maneja determinadas situaciones con los demás para la adecuada solución de problemas existentes dentro y fuera de la organización, además del respeto con el medio que rodea.

- Las razones de personal

Se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas. Una razón de personal se mide dividiendo el número de empleados en una clasificación entre el número total de empleados organizacionales.

2.- Dimensiones contextuales

- Tamaño

El tamaño es la magnitud organizacional reflejada en el número de personas que hay en la organización. El tamaño generalmente se mide por el

número de empleados, pero también puede haber otras mediciones como las ventas, activos totales que también reflejan la magnitud, pero no indica el tamaño de la parte humana del sistema. El tamaño de la Institución se mide de acuerdo a las características diferenciadoras, número de estudiantes, docentes, personal y en función de sus ingresos.

- La tecnología organizacional

Se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en que la organización produce realmente los bienes y servicios que ofrece a sus clientes e incluye elementos como una manufactura flexible, sistemas de información avanzados e internet. Una línea de ensamblaje automotriz, el aula de clases de una universidad y un paquete en un sistema de mensajería de un día para otro son tecnologías, aunque difieren entre sí.

- Entorno de la empresa

El entorno incluye elementos que se encuentran fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. En todo lo que refiere al entorno se analizan clientes tales como estudiantes y proveedores existentes.

- Las metas y la estrategia

Las metas y la estrategia de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización. Las

metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.

- Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto subyacente de valores, creencias, acuerdos y normas cruciales, compartidos por todos los empleados. No está escrita, pero se hace patente en su historia, slogan, ceremonias, vestido y diseño de las oficinas. También implica conocer características de los involucrados que logran el desarrollo cultural institucional.

C) proyección estratégica

Misión

La misión va enfocada al compromiso de la organización para ofrecer un bien.

(Porrás, 2012), define: “Es la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”

Visión

Para (Rodríguez, 2002), es un panorama de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. Está orientada a establecer a una identidad común frente a los propósitos de la organización.

Objetivos

Son los que designan los fines que se buscan mediante los procedimientos de operación actuales de la organización y explican lo que esta intenta. Se refiere

al desempeño global, funciones de enlace sobre los límites, mantenimiento, adaptación, y actividades de producción.

- Estrategias Organizacionales

Para (Arrieta, 2013), la estrategia de la organización busca utilizar y desarrollar competencias esenciales para lograr una ventaja competitiva y así incrementar su participación en los recursos escasos que pueda obtener de su ambiente. La estrategia organizacional permite a una empresa moldear y controlar sus dominios para explotar las competencias esenciales con que ya cuenta y desarrollar otras nuevas, lo que la hace una mejor competidora en la búsqueda de recursos.

A través de las estrategias organizacionales se busca alternativas para que las organizaciones aprovechen el potencial interno creando ventaja competitiva; en este caso podría ser la mano de obra calificada, el desempeño de los empleados o la manera como se desenvuelve al delegar una responsabilidad en el trabajo. De esta forma se implementan recursos que se consideren para ser competentes.

- Estrategia Corporativa

Se refiere a los alcances que puede tener una empresa a diferencia de la competencia, la capacidad de invertir en adquisiciones, integración y asignación de recursos entre las diferentes unidades existentes.

– Integración vertical: Permite identificar las etapas que se requiere para obtener el servicio o producto que el comprador requiere, este proceso es

el conjunto de actividades que empieza con la adquisición de la materia prima y culmina con la distribución del producto terminado.

- Diversificación: Se da cuando existen negocios distintos en la misma empresa, y en este caso existe una variedad de productos y sectores que una atención acorde a las necesidades que presente el desarrollo de la actividad.
- Internacionalización: Da a conocer el producto al exterior sea este a nivel local, regional, nacional o internacional, buscando clientes y consumidores que puedan adquirir los productos que ofrece la empresa.
- Estrategias Competitivas
 - Liderazgo en costo: Permite ser competitivo proporcionando los precios inferiores a los de la competencia. De tal manera que ofrece un producto similar con un beneficio que se muestra inferior al de la competencia.
 - Diferenciación: Busca un valor agregado que el cliente pueda adquirir a través del beneficio que el producto ofrece, sin considerar el elevado costo que este represente.
 - Enfoque: Es aplicada para satisfacer las necesidades de un segmento de mercado, sea esta un grupo de compradores, una línea de productos o un nicho con gustos similares. Las organizaciones buscan especializarse para ser efectivos y eficaces con el segmento en particular.
- Estrategias Funcionales

Busca propagar la productividad de los recursos mediante estrategias que mejoren las actividades funcionales tales como la producción, administración,

marketing, recursos humanos; a través de la distribución adecuada de los recursos y habilidades en cada área de trabajo.

- Estrategias de crecimiento
 - Estrategia de Mercado actual: La alta gerencia puede encontrar problemas tales como escasez de materias primas, nueva competencia o cambios tecnológicos; pero si a pesar de estos problemas, los mercados actuales son atractivos por el crecimiento de las ventas, la estabilidad en ellas o la rentabilidad, entonces la estrategia corporativa puede seguirse enfocando sobre el mercado actual.
 - Desarrollo de Mercados. A través de esta estrategia se pretende dar a conocer los mismos productos a nuevos clientes, que por las características del producto que la organización ofrece pueda ser reconocida a nivel nacional y expandirse internacional. Esta estrategia depende de cuánto se encuentren satisfechos los clientes actuales y puedan recomendar el producto a familiares, conocidos y demás personas que busquen cubrir una necesidad, en todo caso se considera una fortaleza importante mantener la calidad del servicio o producto que se ofrece.
 - Desarrollo de Productos. Es una estrategia de crecimiento por medio esta estrategia las organizaciones introducen nuevos productos al mercado para satisfacer necesidades del mercado existente, sea el caso de un productos sustituto del que ya se lanzó al mercado, añadir alguna nueva característica.
- Estilo de Liderazgo

Estudia el comportamiento del líder en relación con sus subordinados, por tal motivo es necesario conocer que básicamente existen varios tipos de liderazgo

que se utilizan en la práctica en las empresas de hoy, los cuales se detallarán para su entendimiento.

Los estilos de liderazgos son variados porque dependiendo de cada empresa y su actividad cada jefe adopta varios estilos para manejar a su personal y encaminar mejor a la organización.

1. Liderazgo Democrático

El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y ser permisivo. A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades ya que las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo supervisión, guía y consentimiento del líder.

2. Liderazgo Participativo

El estilo participativo es aquel en el que los líderes piden a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer. Este estilo es recomendable para líderes que tienen tiempo para realizar tales consultas o que tratan con subordinados experimentados. El deseo de crear un espíritu de equipo alienta los planes, por lo que sus componentes tienen una motivación extraordinaria para ponerlo en marcha.

Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo. Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta.

d) proyección de diseño organizacional

Por pequeña que sea una organización, debe basar sus actividades en adecuado diseño organizacional para aprovechar al máximo los recursos que posee.

Señala (Reinaldo, 2008) “El diseño de un nuevo sistema de organización es el paso más importante en el proceso de reorganización de una empresa; la estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa”

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.

- Estructura Organizacional

Es el complemento del diseño organizacional, en el cual se analiza la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización, es una mejor coordinación de las áreas funcionales de la empresa, en este caso para la empresa JACB Ingeniería & Construcción S.A.C. , tal como lo menciona, Pérez de Lara Choy María Isabel, Michael A. Hitt, Hitt, (2006): “La Estructura Organizacional

es definida como las formas en que una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina”.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerente y entre empleados para lograr el buen desempeño de las funciones. Por tal motivo es muy importante la implementación de un diseño organizacional para lograr mejorar la estructura dentro y fuera de la Institución. Las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente la estructura formal, la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones. Es posible que las prescripciones detalladas en el organigrama no se perciban ni se cumplan por falta de motivación o mala coordinación de las actividades.

Puedo definir que la estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerente entre empleados.

- Orgánico Funcional

El orgánico funcional tiene por objeto delimitar áreas, tal como fueron establecidas, de ésta manera las tareas se cumplen a cabalidad. En este segmento se hace la respectiva conceptualización de cada uno de los cargos y las funciones que dicho puesto amerita.

Prácticamente se trata que las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización o conocimiento que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada

uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

- Tecnología de Información

Es una parte fundamental en toda organización porque permite transformar la materia prima en producto terminado, no solo en empresas de producción, pues en las empresas de servicios también es necesaria la tecnología por las áreas administrativas al utilizar sistemas contables, operativos, etc.

La tecnología en la actualidad es la base principal de toda organización, ya que de esta manera se evoluciona y desarrollan los procesos al contar con un sistema de tecnología contable, administrativo, de recursos humanos, etc. Que permitan realizar las funciones de manera pronta y eficaz en el área administrativa de una empresa de servicios, reduciendo tiempo, y mejorando el servicio al cliente dando agilidad a los trámites y contando con personal necesario en la empresa JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN S.A.C.

- Sistemas de Control

Los sistemas de control administrativo se definen en sentido amplio como las rutinas formales, los reportes y los procedimientos que utilizan la información para mantener o alterar patrones en las actividades organizacionales. Estos sistemas de control incluyen actividades formalizadas basadas en la información para la planeación, la elaboración de presupuestos, la evaluación del desempeño, la distribución de recursos y la asignación de recompensas a los empleados. A fin de que los directivos implementen las

acciones correctivas se les informa de los resultados comparados con los objetivos y la varianza, las que se establecen de antemano.

Los sistemas de control permiten evaluar y realizar seguimientos del cumplimiento de funciones asignadas a cada trabajador, se logra mejorar a través de resultados logrados.

- Políticas

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

- Cadena de Mando Integral

La cadena de mando integral, según Fayol menciona que: “Debe existir una línea de autoridad, que una desde el último súbdito hasta el supremo jefe, sin perjuicio de las aportaciones de los jefes intermedios”.

Stephen p. Robbins (2205), menciona: “La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien. Ayuda a los empleados a

responder preguntas como: -¿A quién acudo si tengo un problema? o ¿Ante quién soy responsable? No es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos: Autoridad, Responsabilidad y Unidad de Mando.

Autoridad se refiere al derecho inherente de un puesto gerencial para decir al personal que hacer y esperar que lo haga. Conforme los gerentes coordinan e integran el trabajo de los empleados, éstos asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada.

Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como Responsabilidad.

Por último, el principio de Unidad de Mando ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad, este principio afirma que una persona debe informar solo a un gerente.

Una cadena de mando es una jerarquía de mando con múltiples niveles de responsabilidad. Esto puede ser diferentes departamentos de una empresa, donde cada departamento es responsable ante los más altos en la cadena, y donde los de arriba tienen que rendir cuentas a los jefes que están aún más altos en la empresa. Cada nivel de mando es responsable ante otros de niveles superiores. Permite una simple delegación de responsabilidades a los subordinados que son conscientes de su papel en la estructura. La cadena de mando repercute si no se conoce al jefe inmediato, ni se tiene idea a quien dirigirse, por tal motivo el diseño organizacional debe ser conocido por todos los trabajadores y sobre todo con los involucrados, es decir clientes, para que sepan a quien dirigirse.

e) Resultados de efectividad

- Desempeño

El concepto de desempeño ha sido tomado del inglés performance o de perform. Aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño. El desempeño de cada trabajador implica el cumplimiento de objetivos en su puesto de trabajo de acuerdo a las tareas asignada.

- Evaluación

La evaluación consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados. Está enfocada hacia lo que habías establecido hacer, lo que has conseguido y cómo lo has conseguido. Puede ser formativa: tiene lugar durante la vida de un proyecto u organización con la intención de mejorar la estrategia o el modo de funcionar del proyecto y organización.

- Seguimiento

El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es

una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación.

2.3. Definición de términos básicos

- Estructura organizacional: La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

Kast y Rosenzweig (2007) consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

- Gestión administrativa: Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

- **Diseño organizacional:** En un sentido literal se refiere a la construcción de la organización en su entorno y en otro sentido, se refiere al diseño en sentido metafórico, como la estructura que desarrollan las organizaciones.

Por otro lado, el diseño organizacional también puede ser afrontado como una metáfora que proporciona el marco a través del cual una organización aspira a alcanzar sus objetivos fundamentales. Proporciona la infraestructura en la que los procesos de negocio se implementan y se asegura de que las cualidades fundamentales de la organización se realizan a través de los procesos desplegados dentro de la organización. De esta manera, las organizaciones tienen por objeto maximizar constantemente sus cualidades fundamentales en los servicios que ofrecen a sus clientes.

- **Empresa constructora:** Las empresas constructoras, son personas naturales o jurídicas que se dedican a La elaboración y ejecución de proyectos de construcción por encargo de un cliente, mediante un contrato obtenido por la invitación para participar en un proceso de Licitación o adjudicación directa, para proporcionar un bien o servicio.

En este proceso el participante al ser calificado debe cumplir con las obligaciones derivadas del contrato en términos de actitud legal, financiera y técnica. Las empresas constructoras para poder operar deberán regirse por un conjunto de leyes, reglamentos y organismos oficiales y no oficiales, entre otros, que buscan vigilar y controlar las actividades de estas empresas.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

Esta investigación se enmarcó dentro del paradigma cualitativo, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p. 7), es por ello que esta investigación indagó, determinó, describió, identificó, catalogó y analizó, a través de palabras y no de números. Mientras que el diseño es emergente, que Hernández, Fernández y Baptista (2010) indicaban que es “una forma de preconcebir categorías, cuya finalidad es verificar teoría más que generar teoría” (p. 692). Con este tipo de diseño, se efectúa la codificación abierta, de la cual surgen categorías que son conectadas entre sí para construir una teoría.

3.2. Área y Línea de Investigación.

Ciencias sociales – Gestión táctica y operativa

3.3. Población, muestra y muestreo

Debido a que la investigación tuvo un enfoque cualitativo, se procedió a realizar una muestra de tipo no probabilística. Teniendo como única imposibilidad la generalización de los resultados.

El método de muestreo fue de tipo observacional / transversal, ya que tal como lo afirman Hernández, Fernández y Baptista (2010), es la más utilizada en

estudios de opinión, en donde se determinó ciertas características que posee la muestra para obtener resultados más concisos.

La población actual de la empresa es de 17 trabajadores, 07 trabajadores de planta que están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1: Nro. de Trabajadores

N°	Nombre y Apellidos	Cargo
1	Juver Alexander Coronel Burga	Gerente
2	Rosa María Burga Bustamante	Administradora
3	Wilmer Omar Rivera Requejo	Contador
4	Marco Antonio Tarrillo Bustamante	Asesor Legal
5	Alan Eucebio Mory Padilla	Responsable de Obras
6	Fresesvindo Coronel Idrogo	Técnico en Construcción
7	Juan Pablo Guevara Coronel	Almacenero

Fuente: Elaboración propia

3.4. Operacionalización de Variables

Tabla 2: Operacionalización de Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Sub Indicadores	Técnica	Instrumento
MODELO DAFT	Estructurales	Formalización	MOF	Entrevistas	Guía de Entrevistas
			ROF		
			RIT		
			Manual de procedimientos		
		Especialización	Administrativa		
			Financiera		
			Técnica		
			Operativa		
		Jerarquía de autoridad	Cargo		
			Rango		
			Capacidad		
		Centralización	Remuneración		
			Centralización		
			Descentralización		
		Profesionalismo	Nivel de educación		
	Capacitación				
	Conducta				
	Profesionalismo				
	Razones del personal	Experiencia			
		Administrativa			
		Oficina			
		Personal profesional			
	Contextuales	Tamaño	Empleado		
			Número de áreas		
		Tecnología	Número de trabajadores		
			Sistemas de información		
		El entorno	Equipos		
			Social		
			Económico		
			Político		
Tecnológico					
Metas y estrategias		Ecológico			
		Misión			
		Visión			
La cultura		Valores			
		Profesionalidad			
		Ilusión en el trabajo			
	Compromiso				
	Comunicación				
		Mejora continua			

Fuente: Elaboración propia

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirman que en el proceso cualitativo, el instrumento principal es el investigador, quien es el que recoge los datos y los analiza, donde “su reto mayor consiste en introducirse al ambiente y mimetizarse con el ambiente, pero también en lograr capturar los casos expresados y adquirir un profundo sentido del entendimiento del fenómeno investigado” (p. 583).

En esta investigación, los datos se recolectaron por medio de los siguientes métodos:

- a) Entrevista: la cual fue de tipo semi- estructurada, con preguntas adicionales, para precisar conceptos y obtener mayor información sobre los temas deseados; es decir, no todas las preguntas fueron determinadas; además estuvieron consentidas por los propios entrevistados.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Hernández, Fernández y Baptista (2010) sostienen que debido al amplio volumen de datos que se generen, estos deben encontrarse muy bien organizados. Así mismo, de tener datos escritos, por ejemplo, anotaciones escritas a mano y documentos, se procederá a copiar las anotaciones en un procesador de texto y archivarlos, en este caso el procesador fue Microsoft Word 2010. Además de esto, se obtuvieron grabaciones de audio y video producto de las entrevistas, son transcritas y así mismo analizadas y expuestas en el anexo de esta investigación.

IV. RESULTADOS

Según las entrevistas realizada a los colaboradores de la empresa JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC, se vio que en la primera pregunta ¿Conoce claramente las líneas de mando para resolver algún inconveniente en la empresa? Donde se busca conocer si los colaboradores conocen las líneas de mando, la mayoría de los colaboradores manifestaron saber claramente las líneas de mando para resolver algún inconveniente en la empresa, vale decir, indicaron que los problemas que pueden suceder en la empresa lo resuelven directamente el Gerente.

En la segunda pregunta ¿Conoce usted algún Organigrama estructural de la empresa? todos los colaboradores respondieron que la empresa no cuenta con un Organigrama establecido ya que recién se está iniciando.

En la tercera pregunta ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones establecido? los colaboradores indicaron que el los dueños de la empresa no tienen conocimiento y no saben cómo realizar un Manual de Organización y Funciones.

En la cuarta pregunta ¿Participan los colaboradores en la planificación de actividades? los colaboradores indicaron que ellos no participan en la planificación de actividades, sino que lo hace directamente el Gerente de la empresa.

En la quinta pregunta ¿El personal tiene conocimiento de sus funciones laborales en sus puestos de trabajo? los colaboradores indicaron que no tienen conocimiento de sus funciones laborales y que solo hacían el trabajo que se les asignaba y que no hay puestos establecidos en la empresa.

En la sexta pregunta ¿De qué manera los colaboradores ayudan en el desarrollo o cumplimiento de objetivos de la institución? La mayoría de los colaboradores indicaron que ayudan con los trabajos que se les pueda asignar pero que no tienen conocimiento a ciencia cierta si así están ayudando en el desarrollo del cumplimiento de objetivos de la institución.

En la séptima pregunta ¿Conoce Ud. lo que es un Diseño Organizacional? Los colaboradores indican que si tienen conocimiento de lo que es un Diseño Organizacional pero que no se pone en práctica en la empresa.

En la octava pregunta ¿Crees que es necesario la implementación de un Diseño Organizacional para el mejoramiento de la empresa? Los colaboradores indicaron que sí es necesario la implementación de un Diseño Organizacional porque de esa manera se tendrá claro las funciones de cada puesto y a la vez se tendrá claro la Misión, Visión y Objetivos de la empresa que a la vez llevará a un mejoramiento de la misma.

V. DISCUSIÓN

El diseño organizacional destaca las nuevas tendencias en el tratamiento de las organizaciones debido a los desafíos actuales que deben confrontar las empresas hoy en día que buscan ser mucho más eficientes y lograr sus objetivos estratégicos en base a su estructura organizacional.

Como refiere Daft (2010) una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales. Algunos directivos consideran las metas y estrategias como intercambiables, las metas son la dirección hacia la que la organización quiere orientarse y las estrategias definen cómo llega a dicho fin. Para esto, no existe otra manera de llegar a consolidar este punto si no es con la debida y adecuada reestructuración organizacional. Para este caso, se afirma lo que el autor postula, los objetivos y metas organizacionales están muy ligados a las estrategias y planificación de la empresa.

Así mismo, Daft (2010) plantea que hoy en día las estrategias para lograr dicha meta podrían incluir publicidad dirigida para atraer clientes nuevos, motivar a los vendedores para aumentar el tamaño promedio de las compras de los clientes y adquirir otros negocios que generen productos similares. Las estrategias pueden incluir cualquier número de técnicas para alcanzar la meta. La esencia de formular las estrategias es elegir si la organización realizará actividades diferentes a las de sus competidores o ejecutará actividades semejantes de manera más eficiente que su competencia. Entonces, para la empresa constructora materia de estudio, se sustenta la necesidad de contar con un modelo organizacional que apoye las operaciones con las especificaciones por cada uno de los puestos, las funciones y el perfil debido para cada uno de ellos;

es importante que la organización entienda que el buen funcionamiento dependerá del tipo de estructura organizacional que maneje.

Dos modelos para formular las estrategias son el modelo de Porter de las estrategias competitivas y la tipología estratégica de Miles y Snow. Cada uno ofrece un marco para una acción competitiva. Cada uno de ellos presenta posturas de acuerdo a lo requerido por cada empresa. Para este caso, es importante entender que la empresa JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC alinee su política organizacional con la propuesta que se presentará, estas en función a la propia necesidad de la misma.

VI. PROPUESTA

6.1. Presentación

La propuesta del diseño organizacional en la Empresa JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC S.A., está enfocada para proponer un nuevo diseño organizacional para la mejora en la toma de decisiones, para así lograr satisfacer la demanda de los clientes de mejor firma, ajustar los procesos interno y sobre todo la optimización de sus procesos.

La creación de nuevos puestos administrativos, nuevas líneas funcionales y la descripción de las funciones forman parte de la nueva propuesta organizacional que se plasma en este informe.

6.2. Análisis Situacional

Análisis Interno

- Fortalezas
 - Compromiso de la gerencia con el cumplimiento de los objetivos y metas planteados.
 - Buen ambiente de trabajo dentro de las áreas de la empresa.
 - Asesoría y apoyo permanente por parte de lo Gerencia General.
 - Buena comunicación, receptividad y ofrecimiento de opiniones de ideas e inquietudes por parte de todo el personal.
 - Elementos motivadores y fortalecedores por parte de la Gerencia respecto a las relaciones de los departamentos.
 - Delegación de autoridad y poder de decisión en los subalternos.
 - Liquidez para las inversiones en nuevos proyectos.
- Debilidades

- Las Normas y Procedimientos, donde se describen como llevar a cabo cada una de las actividades de la empresa aún están en proceso de inducción.
- El personal aún no está familiarizado con la Estructura Organizativa.
- Poco compromiso por parte del personal con la Misión, Visión y Objetivos estratégicos.
- Bajo nivel de interés en la aplicación del Manual de Organizaciones y los Reglamentos.

Análisis Externo

- Oportunidades

- Alta demanda de los productos que comercializa.
- Buenas relaciones con los clientes y proveedores.
- Crecimiento del mercado de construcción en el departamento de Lambayeque.
- Aumento de la demanda de vivienda por acceder a créditos hipotecarios que ofrecen las entidades Bancarias y el Ministerio de la Vivienda que impulsa la construcción.

- Amenazas

- La existencia de empresas en la región que se desarrollan en el mismo sector.
- Endurecimiento de la legislación de la actividad inmobiliaria.
- Sistemas organizacionales más cambiantes por el dinamismo del mercado.
- Apertura de mercado para el ingreso de competidores de talla internacional.

6.3. Análisis de la Matriz FODA

Tabla 3: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC	Compromiso de la gerencia con el cumplimiento de los objetivos y metas planteados.	Las Normas y Procedimientos, donde se describen como llevar a cabo cada una de las actividades de la empresa aún están en proceso de inducción.
	Buen ambiente de trabajo dentro de las áreas de la empresa.	El personal aún no está familiarizado con la Estructura Organizativa.
	Asesoría y apoyo permanente por parte de lo Gerencia General.	Poco compromiso por parte del personal con la Misión, Visión y Objetivos estratégicos.
	Buena comunicación, receptividad y ofrecimiento de opiniones de ideas e inquietudes por parte de todo el personal.	Bajo nivel de interés por parte del personal en asumir el Manual de Organizaciones.
	Elementos motivadores y fortalecedores por parte de la Gerencia respecto a las relaciones de los departamentos.	Los reglamentos aún no se llevan a cabo en su totalidad.
	Delegación de autoridad y poder de decisión en los subalternos.	Deficiencia en la toma de decisiones.
	Líquidez para las inversiones en nuevos proyectos.	Demora en los procesos administrativos por la falta de reglamentación.
OPORTUNIDADES	FO	DO
Alta demanda en el servicio que ofrece.	Programar capacitaciones para el personal en general aprovechando la disponibilidad de los recursos humanos capacitados.	Reestructurar la estructura organizativa de acuerdo con la realidad de la empresa.

Buenas relaciones con los clientes y proveedores.	Fortalecer el personal en la empresa para la adaptación de las nuevas oportunidades del mercado.	Realizar un manual de organización que les permita definir las funciones, misión y propósitos de cada puesto de trabajo, para que así de esta manera el trabajador tenga claro cuáles son sus obligaciones y las desarrolle a cabalidad.
Crecimiento del mercado de construcción en el departamento de Lambayeque.	Desarrollar mejores propuestas organizacionales a través de las experiencias de los colaboradores que serán plasmados en manuales, reglamentos, protocolos y otros.	Ampliar la estructura de manera sostenida según el desarrollo de la organización y el mercado.
Aumento de la demanda de vivienda por acceder a créditos hipotecarios que ofrecen las entidades Bancarias y el Ministerio de la Vivienda que impulsa la construcción.	Formalizar la organización.	Mejorar las relaciones entre los directivos y los colaboradores, entre administrativos y operativos.
AMENAZAS	FA	DA
La existencia de empresas en la región que se desarrollan en el mismo sector.	Promover la cultura participativa a nivel de todos los trabajadores.	Ejecutar planes para adaptarse a las necesidades que tienen la empresa y los cambios constantes que vive el país.
Endurecimiento de la legislación de la actividad inmobiliaria.	Mantener la fortaleza como empresa y desarrollar una visión futurista.	Establecer las líneas claves de delegación de funciones.
Sistemas organizacionales más cambiantes por el dinamismo del mercado.	Determinar el objetivo fundamental con el propósito de orientar los esfuerzos organizacionales.	Fortalecer las relaciones con los agentes externos según la nueva propuesta del modelo organizacional.
Apertura de mercado para el ingreso de competidores de talla internacional.	Implementar modelos de acuerdo al entorno con capacidad de adaptación constante.	Desarrollar una estructura funcional para soportar niveles altos de competencia.

Fuente: Elaboración propia

6.4. Dirección estratégica

a. Misión

“Ofrecer soluciones integrales de ingeniería en el sector de Construcción entregando a los clientes actuales y potenciales calidad total en los servicios, con modernos proyectos inmobiliarios a través de un grupo de personas altamente capacitado con el objetivo de ser líder en el sector”.

b. Visión

“Al 2021 buscamos ampliar el mercado meta a través de la puesta en marcha de proyectos de construcción para el mercado nacional e internacional, siendo capaz de generar procesos productivos, ágiles y flexibles en nuestros servicios bajo un ambiente de trabajo confortable, abierto y competitivo”.

c. Valores compartidos

- Dedicación al cliente: Crear lealtad en los clientes ofreciendo un servicio distinto, entregando valor agregado en todas las operaciones en el mercado.
- Respeto: El Personal que conforma la empresa JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC. así como el trabajo que realizan son pilares fundamentales para el éxito. Por tal razón, la relación con ellos debe estar dentro de un marco de trato con dignidad, imparcialidad y confianza.
- Honestidad: Ser Honestos en todo momento, con los clientes internos y externos, accionistas y el mercado, esto ayudará a mostrar un alto grado de integridad y reconocimiento por parte del entorno.

- Mejora Continua: Compartir ideas innovadoras e impulsar un dinámico espíritu emprendedor por que el éxito de los colaboradores va depender también del éxito de la empresa.

d. Objetivos organizacionales

- Objetivo general:
 - Promover procesos eficientes y eficaces a través de un Diseño Organizacional que optimice la Gestión Administrativa de la empresa JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC. de acuerdo a los parámetros que busca la organización.
- Objetivos específicos:
 - Aplicar y llevar a cabo las propuestas del diseño organizacional
 - Desarrollar un canal de comunicación entre empresa y cliente
 - Brindar un servicio con valor agregado.
 - Brindar capacitación constante al personal de la empresa.
 - Desarrollar una cultura de servicio dentro de la organización.

6.5. Diseño organizacional

Luego del análisis de las necesidades de la empresa JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC. se decidió utilizar una estructura departamental tipo funcional debido a que la empresa está en una etapa de crecimiento, además requiere que las actividades sean conocidas y controladas, de esta forma permitirá que las personas brinden apoyo mutuo para algunas área si se llegase

a presentar algún problema, contribuyendo a la eficacia y eficiencia de los procesos.

6.6. Estructura organizacional para la empresa

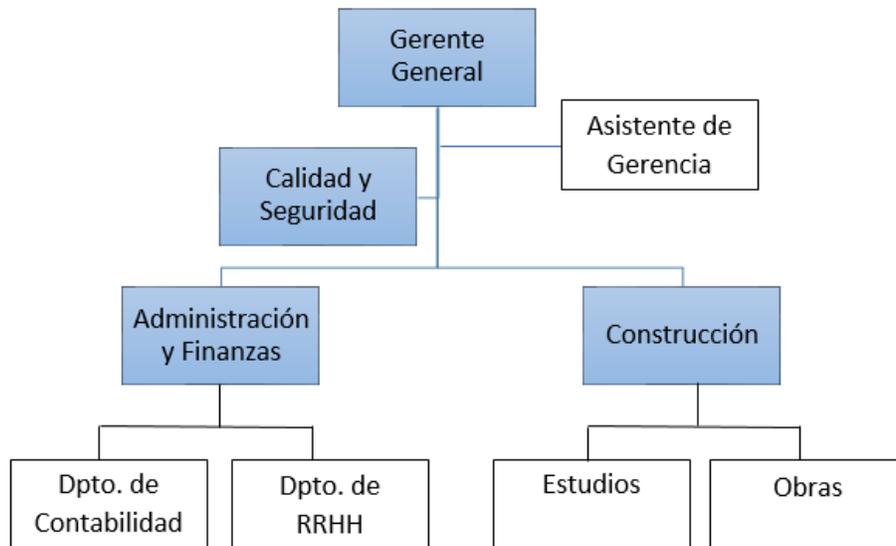


Figura 2: Organigrama propuesto
Fuente: Elaboración propia

6.7. Orgánico Funcional

a) Gerente General

- **Objetivo:** Administrar y vigilar las normativas y políticas de la administración de Recursos Humano, Financiero, y de Servicio que regulan el buen funcionamiento de JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC S.A. de acuerdo a las leyes, decretos, acuerdos, y reglamentos que regulan la empresa en la legislación peruana.

- Funciones:
 - El gerente participará activamente en el control económico de la compañía y será responsable de la revisión de los egresos extrapresupuestarios, que fueren implementados en el proyecto anual.
 - Asistir puntualmente a todas las Juntas Generales y de Directorio.
 - Mantendrá al día y actualizado el archivo, registro de accionistas afiliados y cuadros estadísticos de la Compañía.
 - Redactará con mucho cuidado y certeza las actas de las juntas generales y de directorio, debiendo conservarlas con toda la seguridad que amerita.
 - Dar lectura a las actas en cada Junta General del Directorio y suscribirla con el Presidente, previa la Aprobación respectiva.

b) Asistente de Gerencia

- Objetivo: Realizar labores específicas de apoyo a la Gerencia General, y en general a todos los Departamentos de la Empresa; así como, otras tareas asignadas por la Gerencia General.

- Funciones:
 - Archivar, registrar y controlar las Actas de la Gerencia y otros documentos importantes.
 - Registrar y distribuir toda la documentación que ingresa a la Empresa (Cartas, Informes, Facturas, Recibos, entre otros).
 - Tramitar y procesar los expedientes que fluyen de la Gerencia General; controlar y distribuir el despacho de la correspondencia a través del servicio local.
 - Atender a la Gerencia General en el transcurso de sus reuniones.

- Atender la central telefónica, efectuar y atender las comunicaciones e informar a nivel interno y al público sobre las gestiones que se vienen realizando en el área de su competencia.

c) Calidad y Seguridad

- **Objetivo:** El Departamento de Calidad y Seguridad debe perseguir la ejecución de las obras con el óptimo nivel de performance y seguridad como elemento imprescindible, integrando la labor preventiva en el conjunto de actividades de la empresa y en todos sus niveles jerárquicos.
- **Funciones:**
 - Colaborar en la definición de las Políticas Generales de la empresa en cuanto a la Prevención de Riesgos Laborales.
 - Definir la estructura organizativa de prevención dentro de la empresa.
 - Suscribir toda la documentación en lo concerniente a la seguridad y mantenimiento de la compañía.
 - Todas las otras funciones que designe la alta dirección y que sean de su competencia.
 - Fijar los estándares de calidad: normalización.
 - Establecer un programa de puntos de inspección.
 - Determinar y corregir las causas de baja calidad: mejora continua.

d) Área de Administración y Finanzas

El área de Administración y Finanzas está compuesta por dos departamentos: Contabilidad y Recursos Humanos:

- Departamento de Contabilidad
 - Objetivo: Revisar e integrar la información contable y financiera de la Compañía para la elaboración del estado financiero y análisis correspondiente de JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC.
 - Funciones:
 - Informar oportunamente al directorio de situaciones no prevista en el cronograma de trabajo.
 - Participar en reuniones periódicas para analizar los avances de la compañía.
 - Participar periódicamente en auditorías internas de la compañía para obtener valores reales de ingresos y egresos de la misma.
 - Analizar estados financieros de la compañía y entregar resultados con recomendaciones a la administración.
 - Preparar flujos de efectivos semanales para pronosticar pagos a los colaboradores de la compañía.
- Departamento de Recursos Humanos
 - Objetivo: El objetivo de la Dirección de Recursos Humanos es planificar, coordinar, controlar, ejecutar políticas, programas, convenios y reglamentos sobre administración de personal, liderando procesos de cambio para lograr un trabajador hábil, motivado y flexible para contribuir a la eficiencia y eficacia, alcanzando la productividad para impulsar el desarrollo de la empresa JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC.
 - Funciones:
 - Reclutar y seleccionar al personal para la empresa en todos los niveles de la estructura a través de fuentes internas, externas y evaluación psicométrica con base en el modelo de gestión de la empresa.

- Negociar y gestionar ante las instancias necesarias los lineamientos de contratación principalmente de aquellos casos que presenten excepciones a las políticas y lineamientos establecidos.
- Realizar el proceso de inducción del personal para la empresa en todos los niveles de la estructura.
- Administrar la estructura organizacional de la empresa, a través de los perfiles de puestos, plan de desarrollo y requerimientos de la misma.
- Planear y supervisar los servicios administrativos del departamento de Recursos Humanos tales como incidencias de nómina, caja de ahorro y presupuesto del área.
- Propiciar y participar en la elaboración, actualización y difusión de las políticas, manuales de procedimientos y acciones que conlleven al cumplimiento del sistema de gestión de calidad de la empresa.
- Elaborar y administrar un sistema formal de evaluación de desempeño en base a los objetivos de la empresa.
- Diagnosticar el clima organizacional de cada una de las áreas de la empresa, con base en los resultados de las entrevistas y encuestas que se realicen para dicho propósito.

e) Área de Construcción

El área de Construcción está compuesto por dos departamentos: Estudios y Obras.

- Departamento de Estudios
 - Objetivo: Estudiar exhaustivamente las propuestas para la ejecución de proyectos por parte de la empresa JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC con la finalidad de analizar las ofertas a presentarse a los futuros clientes.

Esto ayudará a determinar los costos a incurrir, así como el tiempo previsible a emplear en la realización de alguna obra.

– Funciones:

- Recepcionar las peticiones de ofertas por parte de la empresa.
- Preparar el presupuesto al que se va incurrir en la ejecución de la obra.
- Preparar la documentación que sustente que se pueda requerir para la ejecución de la obra.
- Remitir los presupuestos a los clientes y a las áreas correspondientes de la empresa.
- Manejar y archivar la información que se necesite para el cierre de los contratos en la empresa.
- Informar oportunamente al directorio de situaciones no prevista en el cronograma de trabajo.

• Departamento de Obras

– Objetivo: dirigir el funcionamiento de la planta, realizando los controles correctivos, preventivos; coordinando y distribuyendo el trabajo del proceso a realizar en la producción de acuerdo a lo requerido a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes de JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC S.A.

– Funciones:

- Realizar y ejecutar todo el programa de control predictivo, preventivo y correctivo de las áreas de la compañía. En el recae la mayor responsabilidad. Es el órgano encargado de planificar, programar y ejecutar las estrategias necesarias para el logro de los objetivos en la construcción.

- Disponer la elaboración de informes y/o cuadros estadísticos en relación a la producción de JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC.
- Estudiar previamente los proyectos, la oferta y el contrato, en particular las cláusulas especiales que lo rigen.
- Redactar con la colaboración del departamento de Estudios el Plan de Seguridad y Salud y entrega a la propiedad para su oportuna aprobación (requisito imprescindible).
- Comunicar a las compañías suministradoras de las obras a ejecutar, con el fin de recibir información acerca de las posibles afecciones de servicios existentes.
- Gestionar la obtención de los preceptivos seguros que, o bien se consideren necesarios, o bien se exijan en base al Pliego de Cláusulas Administrativas del concurso o en la propia normativa en vigor. Estos seguros son, además de seguro de Responsabilidad Civil, el Seguro todo riesgo para la construcción.

6.8. Manual de Funciones

Tabla 4: Manual de Funciones (Gerente)

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC	NOMBRE DEL PUESTO	GERENTE
	NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	GERENCIA GENERAL
	SUBORDINADOS	Asistente de Gerencia, Calidad y Seguridad, Administración y Finanzas y Construcción
	SUBORDINADO DE:	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Compromiso con la organización • Planificación • Organización • Dirección • Control • Resolución de Conflictos • Capacidad de análisis 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. • Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. • A través de sus subordinados convierte operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo. • 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. • Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción. 		
PERFIL		
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional de la carrera de Ingeniería Civil y/o Arquitectura • Experiencia mínima de 5 años en puestos similares • Indispensable conocimientos de gestión comercial. • Conocimientos de Microsoft Office y Microsoft Project a nivel usuario • Conocimiento del inglés a nivel usuario 		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Manual de Funciones (Asistente de Gerencia)

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC	NOMBRE DEL PUESTO	ASISTENTE DE GERENCIA
	NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	GERENCIA GENERAL
	SUBORDINADOS	Calidad y Seguridad, Administración y Finanzas y Construcción
	SUBORDINADO DE:	Gerencia General
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Organización, planificación y orientación al logro de resultados • Habilidad en la gestión de datos y presentación de informes • Comunicación asertiva • Trabajo en equipo y colaboración en su área de responsabilidades • Tolerancia al trabajo bajo presión • Pro actividad 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de disposiciones y trabajos encomendados por la Gerencia • Elaboración de informes y reportes requeridos. • Manejo de agenda del Gerente General. • Manejo de archivo y tareas varias. • Proporcionar apoyo administrativo eficiente a la gestión de la Gerencia • Gestionar y custodiar el archivo de la Gerencia en expedientes, files, etc. • Redactar informes, memorias, etc. • Facilitar la generación e intercambio de conocimiento y mejores prácticas en la oficina. 		
PERFIL		
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional de la carrera de Secretaría o afines • Experiencia mínima de 2 o 3 años en puestos de Asistentes de Gerencia con conocimientos de documentación, revisión de pagos a proveedores, manejo de agendas, entre otros. • Conocimientos sólidos de ortografía y redacción • Conocimientos de Microsoft Office a nivel intermedio • Conocimiento del inglés a nivel intermedio 		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Manual de Funciones (Calidad y Seguridad)

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC	NOMBRE DEL PUESTO	CALIDAD Y SEGURIDAD
	NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	CALIDAD Y SEGURIDAD
	SUBORDINADOS	Administración y Finanzas y Construcción
	SUBORDINADO DE:	Gerencia General
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro • Iniciativa • Búsqueda de información • Orientación al servicio al cliente • Pensamiento analítico • Tolerancia al trabajo bajo presión • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Preocupación por el orden y la calidad 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar auditorías de calidad • Monitoreo de indicadores de control y levantamiento de situaciones críticas • Monitorear el ciclo completo de atención de los clientes, asegurando que los sistemas y procedimientos cumplan los objetivos con los que fueron diseñados e implementados. • Proponer mejoras a los procesos y procedimientos asociados a la gestión de los requerimientos que afectan directa o indirectamente a los clientes. 		
PERFIL		
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional de la carrera de Ingeniería Civil y/o Arquitectura • Experiencia mínima de 2 o 3 años en aseguramiento y revisión de la calidad de documentación, procedimientos y sistemas de calidad en empresas constructoras • Indispensable conocimientos de Buenas Prácticas de Manufactura • Conocimientos de Microsoft Office y Microsoft Project a nivel avanzado • Conocimiento del inglés a nivel intermedio 		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Manual de Funciones (Administración y Finanzas)

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC.	NOMBRE DEL PUESTO	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
	NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
	SUBORDINADOS	Contabilidad y Recursos Humanos
	SUBORDINADO DE:	Gerencia General y Calidad y Seguridad
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planeación • Establecimiento de las necesidades de recursos financieros (óptimos) • Obtención de financiamientos (rentables) • Aplicación de los recursos financieros (productivos) • Capacidad de análisis (evaluación) • Gestión contable (administración del área) • Gestión de sistemas (administración del área) • Conocimiento de sectores económicos y financieros en proyectos de inversión • Investigación y desarrollo de sistemas y procesos de sus áreas 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar auditorías de calidad • Monitoreo de indicadores de control y levantamiento de situaciones críticas • Monitorear el ciclo completo de atención de los clientes, asegurando que los sistemas y procedimientos cumplan los objetivos con los que fueron diseñados e implementados. • Proponer mejoras a los procesos y procedimientos asociados a la gestión de los requerimientos que afectan directa o indirectamente a los clientes. 		
PERFIL		
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación profesional en Administración y/o Contabilidad • Experiencia en empresas constructoras o en el sector de la construcción (no menor de 5 años) • Conocimientos del sector financiero (global y de sector) • Manejo de aplicaciones económico financiero en proyectos de inversión (estudios de mercado, económicos y financieros) • Conocimientos en sistemas informáticos técnicos (deseable) y administrativos • Experiencia en el manejo directa o indirectamente de áreas o departamentos de Contabilidad, Impuestos, Finanzas, Recursos Humanos y Sistemas. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Acostumbrado a trabajo individual y de equipos • Manejo de sistemas informáticos administrativos 		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Manual de Funciones (Contador)

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC.	NOMBRE DEL PUESTO	CONTADOR
	NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	CONTABILIDAD
	SUBORDINADOS	Auxiliar de Contabilidad
	SUBORDINADO DE:	Administración y Finanzas
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación: oral y escrita • Capacidad de análisis y síntesis • Orden y Planificación • Ética • Orientación a Resultados • Capacidad para trabajar bajo presión 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del análisis, registro y control de las diversas transacciones de la empresa. • Realiza conciliaciones de cuentas, registra información para anexos transaccionales. • Dirige, coordina y controla 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. 		
PERFIL		
<ul style="list-style-type: none"> • Contador Colegiado • Experiencia de 3 años como Contador en Constructoras y/o Inmobiliarias • Dominio de software contable (CONCAR, S10, etc.) • Conocimiento de Office 		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Manual de Funciones (Jefe de Recursos Humanos)

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC.	NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
	NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	RECURSOS HUMANOS
	SUBORDINADOS	Auxiliar de Contabilidad
	SUBORDINADO DE:	Asistente de Recursos Humanos
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para alinear su conducta y la de otras personas hacia la visión de la empresa • Capacidad para seleccionar, capacitar, promover, delegar, asesorar y evaluar a otras personas, estén bajo su responsabilidad o no. • Capacidad para identificar las causas y resolver problemas a través de la toma de decisiones utilizando el pensamiento crítico, analítico y sistémico. • Capacidad para establecer vínculos de manera efectiva con diferentes personas o grupos. • Capacidad para presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad y para escuchar activamente. Grado de precisión, síntesis y claridad con que se transmite información oral y escrita, entendiendo el impacto en el interlocutor. • Capacidad para adecuarse velozmente a los cambios en los procesos de trabajo, ambiente y nuevas tareas manteniendo un buen desempeño. Capacidad para gestionar el proceso de cambio 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Organización y planificación del personal. • Velar por el Reclutamiento eficiente. • Velar por la correcta selección del personal • Preparar los planes y la ejecución de la Inducción al personal. • Preparar los planes de carrera y promoción profesional • Velar por la formación del personal • Encargarse de la Evaluación del desempeño y control del personal • Velar por el Clima y satisfacción laboral. • Encargarse de la Administración del personal. • Velar por la prevención de riesgos laborales 		
PERFIL		
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación profesional en Administración, Ingeniería Industrial o Psicología y afines • Experiencia en el sector Construcción no menor de 5 años • Familiarizado con propuestas de mejora continua 		
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque humanista • Alto sentido de trabajo en equipo • Conocimiento de inglés a nivel intermedio • Conocimientos de Microsoft Office a nivel usuario 		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Manual de Funciones (Construcción)

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC.	NOMBRE DEL PUESTO	CONSTRUCCIÓN
	NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	CONSTRUCCIÓN
	SUBORDINADOS	Estudios y Obras
	SUBORDINADO DE:	Gerencia General y Calidad y Seguridad
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo, • Resolución de problemas • Trabajo bajo presión • Creatividad 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar al Arquitecto Principal en la elaboración, diseño, y construcción de obras o según la necesidad • Coordinación con el equipo de trabajo • Inspección de la obra • Realizar requerimientos de materiales • Coordinación con los contratistas para acabados • Determinar las tareas a realizar por los obreros semanalmente 		
PERFIL		
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Ingeniería Civil • Experiencia en el sector Construcción no menor de 5 años • Conocimiento de diseño y revestimiento civil • Conocimientos de Microsoft Office a nivel usuario 		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Manual de Funciones (Supervisor de Estudios y Obras)

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC.	NOMBRE DEL PUESTO	SUPERVISOR DE ESTUDIOS Y OBRAS
	NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	ESTUDIOS
	SUBORDINADOS	Arquitecto residente, Contratistas, Obreros, Albañiles, Ayudantes, otros.
	SUBORDINADO DE:	Construcción
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Tolerante • Creativo • Trabajo en equipo • Pro actividad • Solución de problemas • Toma de decisiones • Trabajo bajo presión 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar un expediente técnico conforme a los requerimientos establecidos por la empresa, para la ejecución de las obras de terceros. • Elaborar estudios de pre-inversión y obtención de la viabilidad técnico-económica. • Supervisar las actividades de elaboración de perfiles de pre inversión, estudios para obras de inversión, estudios de terceros. • Velar por el cumplimiento de los contratos de elaboración de estudios suscrito entre la contratista y la empresa. • Elaborar bases y términos de referencia para concursos públicos. 		
PERFIL		
<ul style="list-style-type: none"> • Ingenieros colegiados de las carreras de: Ing. Eléctrica, Ing. Mecánica- Eléctrica, Ing. Civil. • Experiencia laboral no menor de 3 años en puestos o funciones similares en empresas de construcción, contratistas y empresas afines. • Conocimientos de NTCSE y NTCSE. • Manejo de SAP (PM), Optimus NGC, Maximus o CNE-S. • Conocimiento en Seguridad y Salud en el Trabajo. 		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Manual de Funciones (Residente de Obra)

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC.	NOMBRE DEL PUESTO	RESIDENTE DE OBRA
	NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	OBRAS
	SUBORDINADOS	Arquitecto residente, Contratistas, Obreros, Albañiles, Ayudantes, otros.
	SUBORDINADO DE:	Construcción
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Tolerante • Creativo • Trabajo en equipo • Pro actividad • Solución de problemas • Toma de decisiones • Trabajo bajo presión 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración. Diseño, y construcción de unidades de vivienda. • Coordinación con el equipo de trabajo • Contratación del personal para acabados • Establecer requerimientos de materiales. • Manejar equipo de trabajo. • Revisión permanente de los procesos. 		
PERFIL		
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Ingeniería Civil o Arquitectura • Experiencia en el sector Construcción no menor de 3 años • Experiencia en obras de construcción, ampliación, rehabilitación • Conocimientos de Microsoft Office a nivel usuario 		

Fuente: Elaboración propia

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

El presente trabajo de investigación sirvió como una pauta para dar una propuesta de cambio y mejorar la situación laboral que actualmente se vive en la empresa JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC por medio de la implementación del Diseño Organizacional y su manual de funciones.

Se identificaron las capacidades, competencias y el perfil que requieren los miembros de JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades que les son encomendadas a través de un cuadro integral de funciones específicas que, a medida que vayan desarrollándose en el mercado, estarán sujetas a mejoras a futuro.

Se pudo detectar que la Constructora JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC llevaba a cabo sus operaciones de manera empírica por tal razón se considera que aplicar una estructura organizacional basado en el modelo Daft (como mejor opción para este tipo de casos) con su respectivo Orgánico Funcional, mejorando la Gestión Administrativa para que el personal tenga como prioridad brindar un servicio que satisfaga al 100% al cliente para que este se encuentre satisfecho de haber adquirido los servicios que ofrece esta organización.

El modelo organizacional que se proponen son en función a las oportunidades que tiene la Constructora, una de ella seria aprovechar el capital con el que cuenta para destinarlo a capacitaciones y proyección del modelo adecuado para organizarse internamente y cumplir con los objetivos

estratégicos. Además, tiene ya experiencia en el mercado que se sumará a la propuesta.

7.2. Recomendaciones

Se debería de tomar en cuenta la propuesta para la pronta ejecución de la implementación del Diseño Organizacional, esto ayudará a que la empresa JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC logre formalizarse y pueda controlar mejor todas sus actividades.

Analizar el mercado y sus necesidades respecto a las funciones que podrían sumarse a las planteadas en la investigación pues, como el mercado es tan cámbiate y así también sus necesidades, van a surgir ciertos requerimientos que deban de agregarse a esta propuesta inicial.

Reafirmar que para organizaciones que tienen la necesidad de formalizar sus estructura organizacional, el modelo Daft es el más recomendable, porque a fin de respaldar y cumplir con el intento estratégico de la organización y mantener a las personas enfocadas en la dirección determinada por la misión, visión y metas operativas organizacionales, el modelo selecciona las opciones específicas de estrategia y diseño que pueden ayudar a que la organización logre su objetivo y las metas dentro de su entorno competitivo.

Aprovechar de la experiencia en el mercado que tiene la empresa JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC para fortalecer la propuesta de esta investigación.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adrianzen (2014) tesis “Propuesta de rediseño organizacional para la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca”*
- Albornoz, A. (2012). Metodología para la elaboración de Descripciones de Cargos. Caracas: C.V.G.*
- Arrieta, G. (2013). Recursos humanos y Servicios Relacionados con la Vivienda en el Perú. Lima: CEPAL.*
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. D.F. México: McGraw Hill.*
- Cornetero, M. (2011). Factibilidad de crear una residencia universitaria en la Urbanización Miraflores.*
- Daft, R. (2007). Teoría y Diseño Organizacional. Madrid: Learning Editores S.A.*
- Gómez, G. (2010). Planeación y Organización de Empresas constructoras. D.F México: Mc Graw Hill.*
- Gonzales, H. (2013). Diseño Organizacional para la empresa automotriz Pérez dedicada al tecnico y automotriz. Tesis para obtener el título de Ingeniera en desarrollo empresarial. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador.*
<http://www.repositorio.upse.edu.ec:8080/bitstream/123456789/1266/1/DISE%C3%91O%20%20%20%20ORGANIZACIONAL%20%20PARA%20%20%20LA%20%20%20%20EMPRESA%20AUTOMOTRIZ%20P%C3%89REZ%20DEDICADA%20AL%20TECNICENTRO%20Y%20AUTOMOTRIZ%20%20EN%20EL%20CANT%C3%93.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw – Hill*
- Muñoz, A. (2004). Determinantes del análisis y Diseño Organizacional . Lima: Actualidad empresarial.*
- Porrás, G. (2012). Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Lima: Actualidad Empresarial.*

Porret, G. (2007). Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Madrid: Pirámide.

Reinaldo, O. (2008). Administración de Personal y Recursos Humanos. Madrid: Peisa.

Robles, R. (2012). La cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral del personal docente de la escuela de Administración de Empresas de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.

Rodriguez, J. (2002). Como crear y hacer funcionar una empresa. Barcelona: ESIC.

Zegarra H. (2008). Elaboración de un Plan Estratégico para la comercialización de artículos para el hogar en la empresa Leoncito SRL.

IX. ANEXOS

Anexo 01: Entrevista



**UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
CARRERA PROFESIONAL DE ADMNISTRACION DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC**

Fecha de aplicación: 15 de abril del 2016

INSTRUCCIONES: Estimado colaborador, la presente entrevista servirá para proporcionar datos fundamentales para la elaboración de un Diseño Organizacional con el propósito de mejorar la gestión administrativa.

1. ¿Conoce claramente las líneas de mando para resolver algún inconveniente en la empresa?

Si, directamente con el Gerente.

**2. ¿Conoce usted algún organigrama estructural de la empresa?
¿Cuál?**

No, aún no cuenta con un Organigrama.

3. ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones establecido?

Si,

No, ¿Por qué?

No, porque la empresa es nueva.

4. ¿Participan los colaboradores en la planificación de actividades?

Si, ¿Cómo participan?

No, ¿Por qué?

No, porque la planificación de actividades se encarga el Gerente.

5. ¿El personal tiene conocimiento de sus funciones laborales en sus puestos de trabajo?

Si ¿Cómo?

No ¿Por qué?

No, ya que no contamos con puestos establecidos.

6. ¿De qué manera los colaboradores ayudan en el desarrollo o cumplimiento de objetivos de la institución?

Ayoyando con los trabajos a realizar.

7. ¿Conoce Ud. lo que es un diseño organizacional?

Si.

o8. ¿Cree que es necesario la implementación de un Diseño Organizacional para el mejoramiento de la empresa?

Claro que sí, de esa forma mejoraría mucho la empresa y crecería mucho más.

Anexo 02: Entrevista



UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO CARRERA PROFESIONAL DE ADMNISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC

Fecha de aplicación: 15 de abril del 2016

INSTRUCCIONES: Estimado colaborador, la presente entrevista servirá para proporcionar datos fundamentales para la elaboración de un Diseño Organizacional con el propósito de mejorar la gestión administrativa.

1. ¿Conoce claramente las líneas de mando para resolver algún inconveniente en la empresa?

Si, directamente con el Gerente.

**2. ¿Conoce usted algún organigrama estructural de la empresa?
¿Cuál?**

Por el momento no se cuenta con un Organigrama.

3. ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones establecido?

Si,

No, ¿Por qué?

No, porque la empresa es nueva y no cuenta por el momento.

4. ¿Participan los colaboradores en la planificación de actividades?

Si, ¿Cómo participan?

No, ¿Por qué?

No, porque en este caso solo lo hace el Gerente.

5. ¿El personal tiene conocimiento de sus funciones laborales en sus puestos de trabajo?

Si ¿Cómo?

No ¿Por qué?

No, porque aún no hay puestos designados a cada trabajador.

6. ¿De qué manera los colaboradores ayudan en el desarrollo o cumplimiento de objetivos de la institución?

Se apoya en trabajos que tenga la empresa

7. ¿Conoce Ud. lo que es un diseño organizacional?

Si. Tengo conocimiento.

o8. ¿Cree que es necesario la implementación de un Diseño Organizacional para el mejoramiento de la empresa?

Sí, porque será una buena opción para mejorar el nivel de la empresa.

Anexo 03: Entrevista**UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS****ENTREVISTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC****Fecha de aplicación: 15 de abril del 2016**

INSTRUCCIONES: Estimado colaborador, la presente entrevista servirá para proporcionar datos fundamentales para la elaboración de un Diseño Organizacional con el propósito de mejorar la gestión administrativa.

1. ¿Conoce claramente las líneas de mando para resolver algún inconveniente en la empresa?

Si, en esta empresa cuando se tiene un inconveniente nos dirigimos directamente con el Gerente.

**2. ¿Conoce usted algún organigrama estructural de la empresa?
¿Cuál?**

No, la empresa no cuenta con un Organigrama.

3. ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones establecido?

Si,

No, ¿Por qué?

No, ya que es nueva y los dueños desconocen al respecto.

4. ¿Participan los colaboradores en la planificación de actividades?**Si, ¿Cómo participan?****No, ¿Por qué?**

No, ya que se realiza la toma de decisiones en Gerencia.

5. ¿El personal tiene conocimiento de sus funciones laborales en sus puestos de trabajo?**Si ¿Cómo?****No ¿Por qué?**

No, ya que no tenemos un manual de funciones ni puestos claramente establecidos.

6. ¿De qué manera los colaboradores ayudan en el desarrollo o cumplimiento de objetivos de la institución?

Se realizan las labores que se tienen que hacer en el momento y desconocemos los objetivos de la institución.

7. ¿Conoce Ud. lo que es un diseño organizacional?

Si. Es la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una Organización.

o8. ¿Cree que es necesario la implementación de un Diseño Organizacional para el mejoramiento de la empresa?

Sí, esto nos ayudaría a ser más organizados, a tener claro cuál es la Misión, Visión de la empresa, a conocer la estructura del organigrama, definir los puestos y funciones para el crecimiento de la empresa.

Anexo 04: Entrevista**UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS****ENTREVISTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC****Fecha de aplicación: 15 de abril del 2016**

INSTRUCCIONES: Estimado colaborador, la presente entrevista servirá para proporcionar datos fundamentales para la elaboración de un Diseño Organizacional con el propósito de mejorar la gestión administrativa.

1. ¿Conoce claramente las líneas de mando para resolver algún inconveniente en la empresa?

Todo inconveniente que exista se coordina directamente con el Gerente.

**2. ¿Conoce usted algún organigrama estructural de la empresa?
¿Cuál?**

La empresa no tiene un Organigrama porque recién está iniciando sus actividades.

3. ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones establecido?

Si,

No, ¿Por qué?

No, porque recién se está organizando.

4. ¿Participan los colaboradores en la planificación de actividades?

Si, ¿Cómo participan?

No, ¿Por qué?

No, las decisiones solo lo toma el gerente, por lo tanto no se participa.

5. ¿El personal tiene conocimiento de sus funciones laborales en sus puestos de trabajo?

Si ¿Cómo?

No ¿Por qué?

Solo se trabaja de acuerdo a las labores que exista.

6. ¿De qué manera los colaboradores ayudan en el desarrollo o cumplimiento de objetivos de la institución?

Apoyando en cada trabajo o cada obligación encargada.

7. ¿Conoce Ud. lo que es un diseño organizacional?

Si conozco, pero no se ha puesto en función.

o8. ¿Cree que es necesario la implementación de un Diseño Organizacional para el mejoramiento de la empresa?

Si es necesario la implementación de un Diseño Organizacional, así se puede mejorar la empresa.

Anexo 05: Entrevista



UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO CARRERA PROFESIONAL DE ADMNISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC

Fecha de aplicación: 15 de abril del 2016

INSTRUCCIONES: Estimado colaborador, la presente entrevista servirá para proporcionar datos fundamentales para la elaboración de un Diseño Organizacional con el propósito de mejorar la gestión administrativa.

1. ¿Conoce claramente las líneas de mando para resolver algún inconveniente en la empresa?

Todo problema que existe se consulta directamente con el Gerente.

**2. ¿Conoce usted algún organigrama estructural de la empresa?
¿Cuál?**

Dicha empresa no tiene un Organigrama, porque recién se inicia con sus actividades.

3. ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones establecido?

Si,

No, ¿Por qué?

No, porque aún se está iniciando.

4. ¿Participan los colaboradores en la planificación de actividades?

Si, ¿Cómo participan?

No, ¿Por qué?

La decisión solo lo toma el Gerente, por lo tanto cualquier otra persona no puede participar.

5. ¿El personal tiene conocimiento de sus funciones laborales en sus puestos de trabajo?

Si ¿Cómo?

No ¿Por qué?

Solo se trabaja de acuerdo a los trabajos que existe en al empresa.

6. ¿De qué manera los colaboradores ayudan en el desarrollo o cumplimiento de objetivos de la institución?

Ayudando en cada obligación encargada a cada uno.

7. ¿Conoce Ud. lo que es un diseño organizacional?

Si conozco, pero no se ha puesto en práctica.

o8. ¿Cree que es necesario la implementación de un Diseño Organizacional para el mejoramiento de la empresa?

Si es necesario la implementación de un Diseño Organizacional, así se puede mejorar a la ayuda de la empresa.

Anexo 06: Entrevista**UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS****ENTREVISTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC****Fecha de aplicación: 15 de abril del 2016**

INSTRUCCIONES: Estimado colaborador, la presente entrevista servirá para proporcionar datos fundamentales para la elaboración de un Diseño Organizacional con el propósito de mejorar la gestión administrativa.

1. ¿Conoce claramente las líneas de mando para resolver algún inconveniente en la empresa?

Cada inconveniente que exista, las decisiones lo toma el Gerente para las soluciones inmediatas.

**2. ¿Conoce usted algún organigrama estructural de la empresa?
¿Cuál?**

Esta empresa no cuenta con un Organigrama en la actualidad.

3. ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones establecido?

Si,

No, ¿Por qué?

No cuenta con ningún manual establecido.

4. ¿Participan los colaboradores en la planificación de actividades?

Si, ¿Cómo participan?

No, ¿Por qué?

Los colaboradores no participan en las planificaciones de actividades de la empresa.

5. ¿El personal tiene conocimiento de sus funciones laborales en sus puestos de trabajo?

Si ¿Cómo?

No ¿Por qué?

Los trabajadores no tenemos conocimiento de los puestos de trabajo.

6. ¿De qué manera los colaboradores ayudan en el desarrollo o cumplimiento de objetivos de la institución?

Los colaboradores ayudan en el cumplimiento de objetivos ayudando en cada labor encargada.

7. ¿Conoce Ud. lo que es un diseño organizacional?

Si se ha hablado pero hasta el momento no se ha puesto en práctica.

o8. ¿Cree que es necesario la implementación de un Diseño Organizacional para el mejoramiento de la empresa?

Es muy importante y se podría poner en práctica para el desarrollo de la empresa.

Anexo 07: Entrevista



UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO CARRERA PROFESIONAL DE ADMNISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC

Fecha de aplicación: 15 de abril del 2016

INSTRUCCIONES: Estimado colaborador, la presente entrevista servirá para proporcionar datos fundamentales para la elaboración de un Diseño Organizacional con el propósito de mejorar la gestión administrativa.

1. ¿Conoce claramente las líneas de mando para resolver algún inconveniente en la empresa?

Las decisiones son tomadas directamente por el Gerente de la empresa.

**2. ¿Conoce usted algún organigrama estructural de la empresa?
¿Cuál?**

La empresa no cuenta con un Organigrama estructural.

3. ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones establecido?

Si,

No, ¿Por qué?

La empresa no cuenta con un manual establecido porque recién se está iniciando las actividades.

4. ¿Participan los colaboradores en la planificación de actividades?

Si, ¿Cómo participan?

No, ¿Por qué?

La planificación de las actividades es solo tomada por el Gerente.

5. ¿El personal tiene conocimiento de sus funciones laborales en sus puestos de trabajo?

Si ¿Cómo?

No ¿Por qué?

No se tiene conocimiento de las labores en cada puesto de trabajo.

6. ¿De qué manera los colaboradores ayudan en el desarrollo o cumplimiento de objetivos de la institución?

Los colaboradores de alguna manera ayudan con el cumplimiento de los objetivos.

7. ¿Conoce Ud. lo que es un diseño organizacional?

Si he escuchado del diseño organizacional pero no se ha puesto en práctica.

o8. ¿Cree que es necesario la implementación de un Diseño Organizacional para el mejoramiento de la empresa?

Es muy importante el Diseño Organizacional y se implementará posteriormente para el progreso de la empresa