

Propuesta diseño organizacional en la empresa GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA

Jeferson David Orjuela Bernal

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá D.C.
2021

Propuesta diseño organizacional en la empresa GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA

Jeferson David Orjuela Bernal

Directora

Zulma Julieth Avellaneda Avellaneda

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2021

Agradecimientos

Expreso mi gratitud al Gerente Yahir Carrillo Martínez, por brindarme la oportunidad de realizar mi pasantía profesional en la empresa GRUPO Y.C CONSTRUCTORA. Agradezco a todo el equipo de talento humano por el apoyo, conocimiento, aprendizaje, actitud, compromiso y dedicación depositada en este proyecto.

Agradezco a la Universitaria Agustiniiana y mis profesores, por contribuir en mi formación profesional y personal. A mi Tutora Zulma Julieth Avellaneda Avellaneda, por su disponibilidad, atención, dedicación, paciencia, comprensión, ayuda y compartir su conocimiento profesional, lo cual hizo posible que esta pasantía sea exitosa.

Dedico este logro a mis mentores de vida, Dios, Padre, Madre y familia, no ha sido fácil este camino lleno de obstáculos, pero con esfuerzo y paciencia he cumplido un sueño más, les doy gracias por enseñarme tantos valores que hoy en día se ven reflejados, seguiré luchando por todas mis metas y sueños propuestos.

Jeferson David Orjuela Bernal

Resumen

Con el fin de llevar a cabo este proyecto, se recolectó una serie de información acerca del diseño organizacional de la constructora GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA ubicada en el pueblo de Málaga, Santander, no solo se obtuvo información de la empresa en general, sino que, se hizo un enfoque en sus diferentes áreas administrativas y operativas. Dicho estudio se realizó por medio de entrevistas y detalladas observaciones. El primer paso fue elaborar un diagnóstico de la empresa y con el resultado se aplicaron herramientas administrativas, evidenciando en ellas debilidades y fortalezas de la empresa. Con los datos anteriores se llegó al punto de crear estrategias con el fin de elaborar un diseño organizacional aplicado especialmente en las áreas funcionales administrativas dando como efecto, la necesidad de implementar una misión, visión y organigrama muy bien estructurado y la creación de los manuales de funciones para los diferentes cargos organizacionales. Siempre con el pensamiento de mejorar las funciones de cada área de la empresa, así mismo se verá influenciada la calidad del portafolio de la empresa.

Palabras claves: Manual de funciones, diseño, implementación, herramientas administrativas, funciones, calidad, empresa, organización.

Abstract

In order to carry out this project, a series of information was collected about the organizational design of the construction company GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA located in the town of Malaga, Santander, not only was information obtained from the company in general, but also a focus was made on its different administrative and operational areas. This study was carried out through interviews and observations. The first step was to elaborate a diagnosis of the company and with the result, administrative tools were applied, showing in them the abilities and strengths of the company. With the above data, the point of creating strategies was reached in order to elaborate an organizational design applied especially in the administrative functional areas, giving as an effect, the need to implement a very well structured mission, vision and organization chart and the creation of management manuals. functions for the different organizational positions. Always with the thought of improving the functions of each area of the company, the quality of the company's portfolio will also be influenced.

Keywords: Function manual, design, implementation, administrative tools, functions, quality, company, organization.

Tabla de contenidos

Introducción.....	10
1. Caracterización de la empresa	11
1.1. Descripción general	11
1.2. Historia	11
1.3. Área donde se efectuará la pasantía.....	13
2. Diagnóstico preliminar	16
3. Diagnóstico organizacional	17
3.1. Matriz DOFA.....	17
3.2. Matriz MEFI.....	19
3.3. Matriz MEFE.....	21
4. Descripción del problema.....	23
4.1. Pregunta de investigación	24
5. Formulación de los objetivos	25
5.1. Objetivo general	25
5.2. Objetivos específicos.....	25
5.3. Justificación	25
6. Diseño metodológico.....	26
6.1. Tipo de estudio	26
6.2. Enfoque.....	26
7. Marcos de referencia	29
7.1. Marco teórico – conceptual	30
8. Resultados de la pasantía.....	32
8.1. Cronograma de actividades	35
9. Propuesta de diseño organizacional	36
9.1. Horizonte estratégico	36
9.2. Departamentalización de la empresa	37
9.3. Mapa de procesos	38
9.4. Matriz de identificación de procesos	38
9.5. Estructura organizacional	39
10. Plan de implementación	51

10.1. Matriz de planeación	51
Conclusiones	53
Recomendaciones	55
Referencias	56
Anexos.....	57

Listas de figuras

Figura 1. Logo de la Empresa.	11
Figura 2. Organigrama inicial de la empresa.	12
Figura 3. Mapa pueblo de Málaga, Santander.	13
Figura 4. Proyectos de la empresa.	14
Figura 5. Construcción Torre Iconik.	15
Figura 6. Fases del diseño organizacional.	31
Figura 7. Mapa de procesos.	38
Figura 8. Organigrama propuesto.	40

Lista de tablas

Tabla 1 Cargos iniciales	12
Tabla 2 Matriz DOFA	17
Tabla 3 Matriz MEFI.....	19
Tabla 4 Matriz MEFE	21
Tabla 5 Muestra de población	27
Tabla 6 Cronograma de actividades	35
Tabla 7 Matriz de cargos y funciones	37
Tabla 8 Matriz de identificación de procesos.....	39
Tabla 9 Manual de cargos y funciones.....	41
Tabla 10 Manual de cargos y funciones.....	41
Tabla 11 Manual de cargos y funciones.....	42
Tabla 12 Manual de cargos y funciones.....	43
Tabla 13 Manual de cargos y funciones.....	44
Tabla 14 Manual de cargos y funciones.....	45
Tabla 15 Manual de cargos y funciones.....	46
Tabla 16 Manual de cargos y funciones.....	46
Tabla 17 Manual de cargos y funciones.....	47
Tabla 18 Manual de cargos y funciones.....	48
Tabla 19 Manual de cargos y funciones.....	49
Tabla 20 Manual de cargos y funciones.....	50
Tabla 21 Matriz de planeación	51

Introducción

La Empresa dedicada a la construcción en el pueblo Málaga, Santander – GRUPO Y.C CONSTRUCTORA es una empresa autónoma dedica a la construcción de edificaciones, propiedades horizontales, hoteles etc. Su enfoque se encuentra en la satisfacción y bienestar de cada uno de sus clientes.

Este documento presenta la conceptualización de la empresa, el diagnóstico desarrollado con la aplicación de matrices como DOFA, MEFE y MEFI, como herramientas que permiten conocer el estado actual de la compañía y qué acciones emprender para su mejoramiento. Así mismo, se aborda un marco de referencia con el fin de profundizar el conocimiento en torno al diseño organizacional y su importancia en las empresas.

El objetivo de realizar esta propuesta es enseñarle a la empresa las condiciones internas que conllevan a que la organización no evolucione efectivamente y que su crecimiento mejore de una manera más ágil y eficaz; las entrevistas y observación son la principal estrategia que llevará a cabo para identificar los aspectos a evaluar. Se llevarán a cabo actividades dentro de la empresa como el diagnóstico y la ejecución de la propuesta que tiene se basa en el diseño organizacional en general.

El trabajo de pasantía se desarrolla a partir de la aplicación de entrevista al Gerente de GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA, donde se ve la necesidad de diseñar la estructura organizacional y proponer manuales de cargos y funciones que aporten para la definición de tareas y perfiles en la organización, esta propuesta hará que la empresa sea organizada y estructurada en cada uno de los procesos llevados a cabo del diseño organizacional. Todo esto se logrará con el apoyo, dedicación y compromiso de cada área de la empresa.

1. Caracterización de la empresa

1.1. Descripción general

GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA es una empresa con experiencia de 10 años en el mercado y conformada en el año 2019; prestando servicios de construcción. Se encuentra ubicada en el pueblo Málaga - Santander.

1.2. Historia

La empresa nace por medio de una iniciativa de superación personal, siempre inspirando un crecimiento administrativo y profesional su fundador, Yahir Carrillo Martínez, arquitecto, vio la necesidad de hacer diseños innovadores con una tecnología actualizada para darse a conocer a nivel nacional e internacional, así fue como en el año 2019 se creó esta compañía llamada GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA, que como meta fundamental se exigió y tuvo motivación en crear nuevos modelos de negociación en empresas de construcción.

La empresa no tiene definida misión, visión, valores y principios. Hoy en día tiene un crecimiento positivo de su proyecto y lo más importante dándole alegría a sus clientes de sus innovadores diseños, lo que ha permitido que la empresa crezca positivamente en el mercado.

1.3. Razón social

El nombre bajo el cual está constituida la empresa ante cámara y comercio es “GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA”.

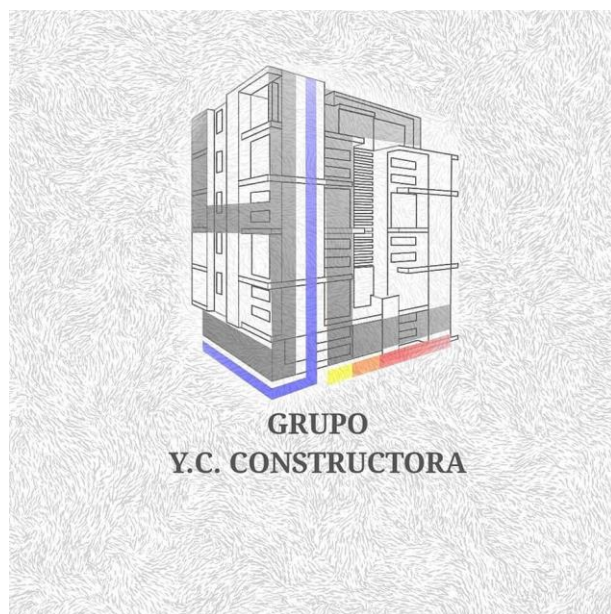


Figura 1. Logo de la Empresa. GRUPO Y.C CONSTRUCTORA (s.f.)

El organigrama busca Analizar los cargos y funciones que les permita analizar la estructura organizacional de la empresa y como van conformadas la areas de la organización,

1.4. Organigrama inicial

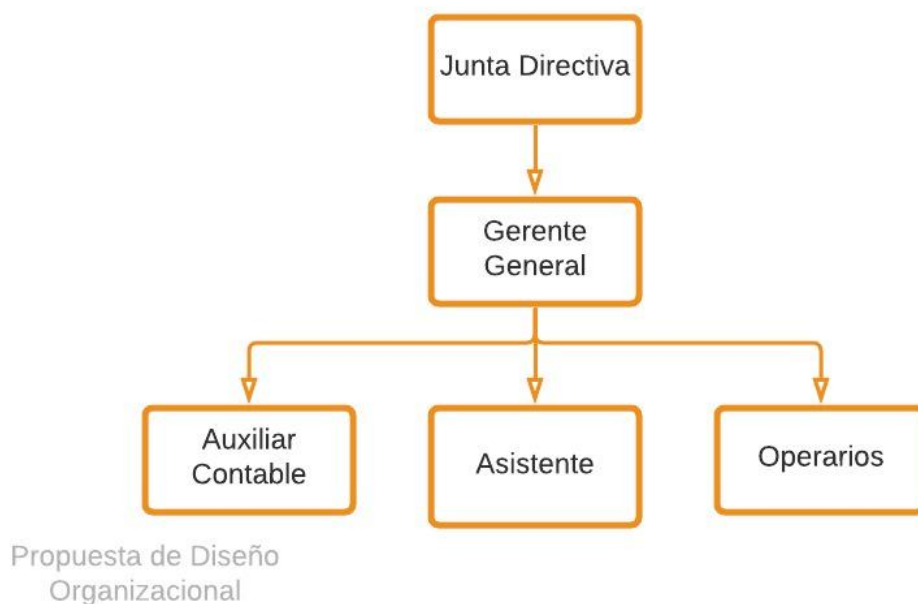


Figura 2. Organigrama inicial de la empresa. GRUPO Y.C CONSTRUCTORA (s.f.)

La empresa GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA inició su historia con los siguientes cargos:

Tabla 1.

Cargos iniciales

Colaboradores	Cantidad
Junta directiva	1
Gerente	1
Auxiliar contable	1
Asistente	1
Operarios	8
Total	12

Nota: Elaboración propia

1.3. Área donde se efectuará la pasantía

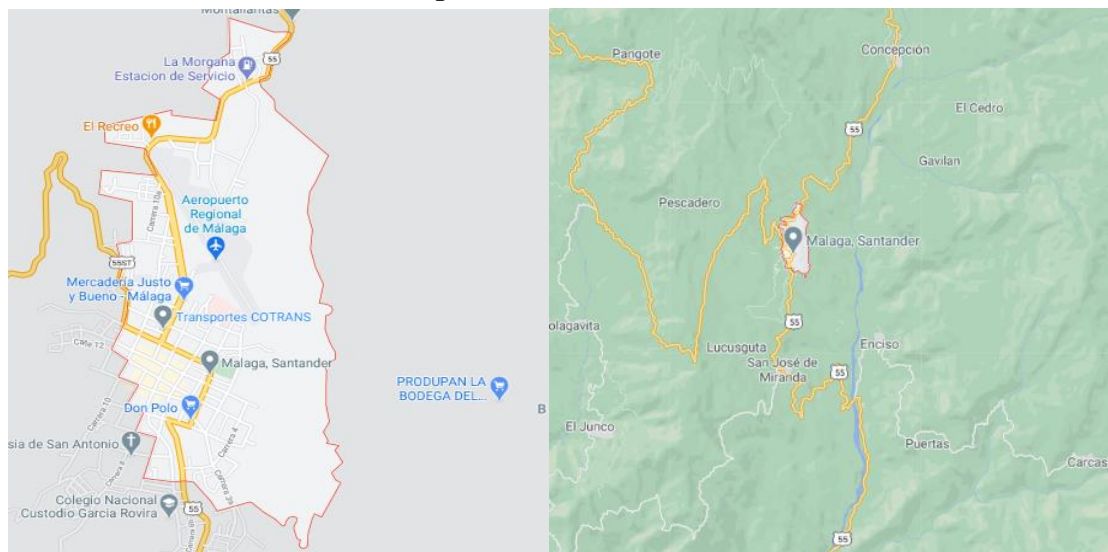


Figura 3. Mapa pueblo de Málaga, Santander. GRUPO Y.C CONSTRUCTORA (s.f.)

A continuación, se presentan imágenes de proyectos desarrollados por la empresa.





Figura 4. Proyectos de la empresa. GRUPO Y.C CONSTRUCTORA (s.f.)



Figura 5. Construcción Torre Iconik. GRUPO Y.C CONSTRUCTORA (s.f.)

2. Diagnóstico preliminar

El principal objetivo de este trabajo es realizar un diseño organizacional a la empresa GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA para así poder detectar las deficiencias en cada área de la empresa y así emplear muestras innovadoras y competentes que ayuden a mejorar la calidad de los resultados con el fin de que la empresa pueda surgir de la mejor manera, generando mayor impacto en el mercado y a su vez un gran crecimiento.

La empresa fue fundada en el año 2019, se dedica a la construcción de edificaciones, propiedades horizontales, hoteles etc. Es una organización profesional en realización de diseño de interiores, brindando asesoría a todo tipo de clientes. No cuenta con un organigrama Que integre todos las áreas y cargos en la empresa, es decir, desde gerencia. Con lo anterior, es importante definir los procesos y realizar diseño organizacional con el propósito de identificar las responsabilidades y alcances que se debe implementar en procesos y un diseño organizacional, para llevar a cabo las responsabilidades y procedimientos de acuerdo a los puestos administrativos de la empresa, Conocer y revisar las fortalezas y debilidades actuales de desempeño y el perfil de cada área y trabajador de la organización.

Este diagnóstico es una oportunidad para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para el mejoramiento de la empresa, lo que involucra a un análisis DOFA Con la intención de generar acciones de mejora.

3. Diagnóstico organizacional

Se realizó una entrevista al gerente, donde se evidencia que no tiene un conocimiento completo con el desarrollo de cargos y funciones en el área administrativa, Por otro lado, al no tenerlas definidas se confunden los horizontes afectando el diseño organizacional en la empresa, ya que no cuenta con un manual que les permita identificar las labores y relaciones de cada cargo; así mismo la constructora no tiene constituida la misión, visión, valores y responsabilidades. estas falencias dan como resultado la poca comunicación de todos los integrantes de la organización. La información suministrada se completó con un diagnóstico y se aplicó un instrumento de recolección de datos para cada área, y así llegar a presentar resultados logrando un desarrollo equivalente en el mejoramiento de la empresa.

No tiene definida la cadena de valor para describir el rango completo de actividades necesarias para crear un producto o servicio.

3.1. Matriz DOFA

La matriz en una empresa se utiliza para evaluar sus condiciones y labores para ejecutar todos los factores internos, para ejecutar una labor se ejecuta un plan de estrategias para el mejoramiento de las organizaciones.

Tabla 2

Matriz DOFA

Áreas	Factores internos		Factores externos	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Administrativa	1. Orientación administrativa, planifica, organiza, dirección y controla 2. Conocimiento del negocio y de clientes. 3. Buena comunicación entre empleados y directivos.	1. Deficiente estructura administrativa. 2. No cuenta con manual de funciones y responsabilidad de los cargos. 3. Descripción de funciones poco clara.	1. Reconocimiento en el mercado. 2. Acceso a negocios con el sector privado y público. 3. La empresa cuenta con 10 años de experiencia y profesionalismo en el mercado.	1. Nuevos competidores. 2. Falta de conocimiento del servicio por parte del mercado potencial. 3. Procesos de terceros que afectan la agilidad del área.
Gestión humana	1. tienen canales de comunicación con las empresas satélites. 2. Cuentan una política salarial y plan de compensaciones. 3. Contratación de pasantes y practicantes.	1. No hay plan de sucesión de las tareas del Gerente General. 2. algunos obreros no conocen la misión y visión de la empresa. 3. No hay	1. Contratación de personal que supla las tareas básicas cuando el gerente está ausente. 2. Reconocimiento de marca. 3. Aumentar el número de clientes con mejores diseños.	1. falta del Manual de Funciones y puede descontrolar la organización. 2. Buena organización por parte de la competencia. 3. Subcontratación

responsabilidad clara
y definida frente a
procesos

con poca experiencia
y seriedad.

Áreas	Factores internos		Factores externos	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Gestión financiera	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa cumple con todas sus obligaciones y pagos. 2. Suficiente capital de trabajo. 3. Buen nivel de endeudamiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco control del manejo financiero y contable. 2. Poco personal para un área tan importante. 3. No cuentan con sistema de costeo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puede sistematizar su contabilidad. 2. Debido a su buen manejo del dinero tiene posibilidad de obtener financiamiento. 3. Alianzas comerciales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incumplimiento a pago de proveedores. 2. Precios similares de los proyectos con las competencias. 3. Insatisfacción del cliente a la hora de entrega de proyectos.
Operativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con recursos y materiales suficientes para trabajar. 2. Maneja muy bien los tiempos estimados de entrega de un proyecto. 3. Cuenta con maquinaria propia para el desarrollo de los proyectos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No tiene identificado los suficientes procesos de la empresa. 2. No cuenta con manual de procedimientos. 3. No ha establecido índices de medición de desempeño del área. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar un auxiliar de obra para minimizar y optimizar los procesos del supervisor de obra. 2. Lograr condiciones favorables para los colaboradores. 3. Desarrollo del personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia en el mercado. 2. competencias que afectan operación. 3. competidores con mayor nivel de productividad.
Gestión de Mercado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variedad y calidad en las edificaciones. 2. Realiza proyectos locales y nacionales. 3. suministran materiales para la elaboración de proyectos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con página web para sistematizar la publicidad. 2. Quejas de los clientes por el alza en los precios de los insumos y materiales para la construcción. 3. Canales de publicidad deficiente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con la innovación que manejan en los diseños se podrá conseguir más contratos. 2. Construcciones de diseños generados únicamente por la empresa. 3. Publicidad en Radio difusión, medios visuales y plataformas digitales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca publicidad y reconocimiento de la marca. 2. fuertes competidores. 3. Publicidad asertiva.

Tecnológica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con política de manejo y protección de datos. 2. Maneja publicidad online. 3. Maneja canales virtuales para las transacciones financieras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con software para el desarrollo de procesos. 2. Bajo presupuesto dirigido al área. 3. No cuentan con las herramientas necesarias para la buena administración del área. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar personal para el diseño de marca, página web, etc. 2. Implementar nuevos diseños de acuerdo a la innovación. 3. Tener aplicaciones que puedan mostrar y facilitar los diseños de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con página web y esto puede llevar al plagio de sus diseños y marca. 2. No tiene personal que le pueda colaborar en la parte de la innovación. 3. Existe una demanda alta de competidores en el área tecnológica.
-------------	--	--	---	--

Nota: Elaboración propia

3.2. Matriz MEFI

La MEFI, se ejecutó implementar esta matriz para identificar las fortalezas y debilidades que existen en la organización, como lo plantea (Medrano, 2016) sirve para formular estrategias que evalúan principales fortalezas y debilidades en las áreas para evaluar las relaciones internas de la empresa.

Tabla 3

Matriz MEFI

FACTORES EXTERNOS - GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA			
Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI	Valor (Peso)	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Orientación administrativa.	0,09	4	0,36
Cumplimiento con todas sus obligaciones.	0,10	4	0,40
Manejan muy bien los tiempos estimados de entrega de un proyecto.	0,09	4	0,36
Variedad y calidad en las edificaciones.	0,12	3	0,36
Realizan proyectos locales y nacionales.	0,11	4	0,44
Cuentan con política de manejo y protección de datos.	0,13	4	0,52
La maquinaria es propia de la empresa.	0,09	4	0,36
Tienen los recursos suficientes para trabajar.	0,09	3	0,27
Subtotal			3,07
Debilidades			
Bajo presupuesto dirigido al área de Tecnología.	0,06	2	0,12
Quejas de los clientes.	0,06	2	0,12
No cuentan con manual de procedimientos para ningún área.	0,10	2	0,20

Poco personal para un área tan importante como lo es la Financiera.	0,04	2	0,08
Ciertos empleados los valores de la empresa	0,05	3	0,15
Deficiente estructura administrativa	0,05	2	0,10
Descripción de funciones poco clara.	0,04	2	0,08
Canales de publicidad deficientes.	0,03	2	0,06
Subtotal			0,91
Total	1	-	3,98

Nota: Elaboración propia

Al aplicar la matriz MEFI es importante aclarar, según (Medrano, 2016)

Contrastar el peso ponderado de fortalezas las fuerzas totales en contra de las debilidades, comprobando si las fuerzas internas de la compañía son buenas y malas, las fortalezas internas de la empresa GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA son buenas para la organización teniendo un peso ponderado igual a 3,07 contra un 0,91 de sus debilidades, corroborando que las fortalezas son positivas para determinar debilidades. Sumándolas en la investigación y enumerar los grados de impacto positivos o negativos, de acuerdo como el DOFA o las 5 fuerzas de Porter.

Analiza la empresa GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA, con un beneficio a un plan estratégico estructurado a la necesidad al realizar el análisis de las fortalezas, se hace énfasis en el número 6 “Cuentan con política de manejo y protección de datos.”, puesto que es de suma importancia la confidencialidad que la empresa ofrece a sus clientes, esto además de retener al cliente, lo fideliza y asegura su posición en la empresa. La siguiente variable de gran peso es “Variedad y calidad en las edificaciones.”, se cree importante la diversidad de servicios y productos ofrecidos al cliente, esto acompañado de la fidelización, posiciona a la empresa en un alto nivel y aumenta sus posibles usuarios futuros al manejar un portafolio amplio y unos antiguos compradores satisfechos.

En cuanto al punto número 2 “Cumplimiento con todas sus obligaciones.” La calificación es 4 porque es importante que la empresa maneje un buen hábito de pagos en general para demostrar el buen hábito financiero que se le ha dado y que la ha llevado a surgir. Por último, en el análisis de las variables se da la calificación más baja al último punto “Tienen los recursos para trabajar” puesto que, a pesar de tener maquinaria y recursos para su trabajo, no están bien definidos ni se lleva un control de dichos.

En el análisis realizado a las variables correspondientes a debilidades, se hace mención a la más alta “No cuentan con manual de procedimientos para ningún área.” Esta variable tiene el mayor puntaje debido a la falta de sistematización de información concerniente a manuales

administrativos que permitan conocer las etapas de los procesos que se desarrollan en la organización con miras a la estandarización y mayor control en su cumplimiento.

La segunda variable más débil “Ciertos empleados no conocen la misión y visión de la empresa.” Permite reconocer la falta de información hacia los colaboradores que puede generar bastante desequilibrio interno y esto conlleva a que la empresa no logre un crecimiento y desarrollo adecuado.

Por su parte, “Canales de publicidad deficientes.” es una variable con puntaje de ponderación más bajo. Debido a que la empresa no cuenta con los suficientes medios digitales para realizar publicidad de sus proyectos. Esto se limita a la divulgación a través de algunas redes sociales y la voz a voz en los clientes.

3.3. Matriz MEFE

La MEFE resume la información a evaluar dependiendo la economía financiera, social, cultural, tecnológica, y ambiental, calculando las oportunidades y amenazas de las organizaciones. (Medrano, 2016).

Tabla 4

Matriz MEFE

FACTORES EXTERNOS - GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA			
Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE	Valor	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
Reconocimiento de marca.	0,10	4	0,40
Acceso a negocios en el sector privado.	0,09	3	0,27
Posibilidad de obtener acceso a financiamiento.	0,07	3	0,21
Construcciones de diseños generados únicamente por la empresa.	0,09	3	0,27
Avances tecnológicos.	0,11	4	0,44
Tener aplicaciones que puedan mostrar y facilitar los diseños	0,09	3	0,27
Contratar personal para el diseño de marca, página web, etc.	0,08	2	0,16
Publicidad en Radio difusión, medios visuales y plataformas digitales.	0,13	3	0,39
Subtotal			2,41
Amenazas			
Sin personal que colabore en la innovación.	0,04	2	0,08
Incumplimiento pago proveedores.	0,04	3	0,12
Poca publicidad y reconocimiento.	0,10	3	0,10
Existe una demanda alta de competidores en el área tecnológica	0,04	2	0,08
Terceros que afectan la operación.	0,06	2	0,12

Fuertes competidores.	0,04	3	0,12
Organización a la competencia	0,06	3	0,18
Poco conocimiento del servicio.	0,06	2	0,12
Subtotal			0,92
Total	1	-	3,14

Nota: Elaboración propia

La matriz consiste en determinar un peso determinado a las oportunidades que se presentan con mayor peso de las amenazas (Medrano, 2016). Se evidencia que el valor ponderado total de las oportunidades (2,41) de GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA va por encima del ponderado total de las amenazas (0,92) en las cuales afronta.

Las variables con los valores ponderados más altos en las oportunidades de la empresa son “Avances tecnológicos.” y “Reconocimiento de marca.” Siendo una de las más importantes razones para abarcar el diseño organizacional, teniendo en cuenta que hoy en día la tecnología es uno de los factores más relevantes a nivel de ventas, reconocimiento de marca, fidelización, retención, manejo de clientes y proveedores, entre otros.

Por otra parte, “Contratar personal para el diseño de marca, página web, etc.”, es una de las variables con los que se puede desarrollar a partir de la identificación de proveedores externos que brinden este tipo de servicios y contribuyan con el diseño y administración del sitio web y marca de la empresa. Sin embargo, es importante resaltar que muchas de estas tareas se encuentran concentradas en el Gerente:

Las amenazas con el puntaje ponderado más alto son “Presencia de fuertes competidores” y “Buena organización por parte de la competencia” siendo los competidores una gran amenaza por su buena organización, debido a que ese es el punto más débil de la constructora, si una empresa esta con todos sus puntos de diseño organizacional claros, deja en desventaja al GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA.

“Existe una demanda alta de competidores en el área tecnológica” y “Sin personal que colabore en la innovación” Porque el diseño, desarrollo de prototipos y toma de decisiones frente a las propuestas que se presentarán a los clientes está concentrado en el Gerente, sin integrar la participación de otros colaboradores. Por lo tanto, estas amenazas son importantes pero fáciles de manejar y de mejorar, una vez se lleve a cabo el correcto diseño organizacional, por ello reciben el valor ponderado más bajo.

4. Descripción del problema

El presente trabajo está enfocado en hacer un diagnóstico para conocer la empresa y generar una propuesta de diseño organizacional, Que le permita a la Gerencia identificar acciones de mejora en torno a la estructura organizacional, el desarrollo de funciones y el cumplimiento de responsabilidades.

En el mundo empresarial, GRUPO Y.C. CONSTRUTORA busca innovar la calidad de los bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores, en la actualidad hay muchas demandas por parte de la competencia, es así como esta empresa va un paso más adelante con sus proyectos y tecnologías innovadoras, En la actualidad busca ofrecer calidad y cumplimiento que vaya por encima de sus competidores.

La empresa GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA dedicada a la construcción de edificaciones, y diseño de interiores lleva 2 en años en el mercado y durante este tiempo ha tenido un crecimiento positivo. Actualmente presenta los siguientes problemas:

No cuenta con un diseño organizacional que le permita tener claridad frente a las funciones que desempeña cada uno y las responsabilidades que debe cumplir en su respectiva área. Es así, que la toma de decisiones se concentra en el gerente y las personas no pueden ser autónomas, desarrollar sus procesos y proponer acciones para generar cambios.

Es difícil contratar el personal que optimice el tiempo del gerente, porque a pesar de brindar inducción o capacitación, no delegará todas las responsabilidades en esa nueva persona por temor a que pueda generar una falla en las operaciones de la empresa, retrasos, conflictos o demoras en los procesos. Por lo tanto, ante situaciones de ausencia del gerente, la empresa no puede funcionar de manera autónoma y eficaz.

La Gerencia solamente ha definido el área administrativa en la empresa, concentrando todo el desarrollo de funciones, adicionalmente no tiene establecido un manual de cargos y funciones, así como tampoco, políticas y procedimientos sistematizados. En cuanto a la planeación, este proceso se concentra en niveles operativos sin definir objetivos estratégicos para la organización.

De acuerdo a esta situación se ha presentado debido a que por falta de tiempo o por tener un crecimiento acelerado y no contar con un conocimiento especializado en el área gerencial o administrativa, la empresa no ha tenido la oportunidad de definir claramente todo su diseño organizacional. De continuar con esta situación, se pueden presentar quejas de los clientes,

proveedores, pérdida de control en los recursos, generando sobre costo y bajas posibilidades de crecer en el mercado y ser competitivos.

4.1. Pregunta de investigación

En el presente estudio se han propuesto unas preguntas orientadoras del ejercicio investigativo que se plantean a continuación:

¿Cómo desarrollar un diseño organizacional en la empresa GRUPO Y.C. CONSTRUCUTORA para lograr el mejoramiento en los procesos?

¿Cuáles acciones permiten mejorar la eficiencia del diseño organizacional en la empresa GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA?

¿Qué oportunidades le brinda definir un diseño organizacional planteado en la empresa ¿GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA?

5. Formulación de los objetivos

5.1. Objetivo general

Presentar a la Gerencia una propuesta del diseño organizacional de la empresa GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA para lograr el mejoramiento en los procesos.

5.2. Objetivos específicos

- Realizar diagnóstico para conocer el estado actual de la empresa en sus diferentes áreas
- Proponer un diseño organizacional para conocer las áreas y funciones de la empresa.
- Crear el plan de implementación del diseño organizacional en la empresa.

5.3. Justificación

El presente proyecto busca plantea una propuesta de diseño organizacional a la empresa GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA, aplicado las funciones y cargos que deben desempeñar los integrantes de esta compañía, para así llegar a construir un mejoramiento en las actividades de la empresa y mejorar la vida de los habitantes del Pueblo de Málaga.

Para posicionar la empresa en el mercado debe de ser productiva y efectiva en el desarrollo de actividades y proyectos establecidos por la empresa, logrando así un sistema de calidad y un paso a paso de los procedimientos garantizados de acuerdo a la relación de los cargos empleados por la organización.

Es por esta razón que para la constructora es importante ofrecer espacios pertinentes para presentar y realizar un diagnóstico de acuerdo a la propuesta del diseño organizacional, de este mejorar la calidad del servicio que se ofrece actualmente.

Se considera oportuno y necesario la elaboración de un diseño organizacional a la empresa GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA para así en futuras generaciones tener un desarrollo mejor organizado y estructurado que le sea de gran provecho tanto como para el dueño de la constructora, sus trabajadores y clientes.

6. Diseño metodológico

6.1. Tipo de estudio

El presente estudio es de tipo cualitativo entendido desde Sampieri Roberto, en su metodología de la investigación, habla de los datos más relevantes de un proceso contextualizado en la recolección de datos que establece una relación entre los miembros que conforman la medición de los instrumentos determinados, con el fin de general una visión de percepción y el comportamiento de las personas en todos los temas particulares generando ideas para ayudar a entender dichas problemáticas. (Roberto, 2000)

Los tipos de investigaciones cualitativas más utilizados son las entrevistas que pueden ser individuales o grupales (por ejemplo, a través de un focus group). Por otra parte, las entrevistas estructuradas, presentan una guía de preguntas claramente construidas desde el conocimiento del problema y que buscan responder acerca del comportamiento de variables presentes en esta situación. También se pueden aplicar entrevista semi estructurada cuyo desarrollo se genera a partir del punto de vista del entrevistado.

Los Métodos cualitativos, se utilizan para allegar información sobre conductas no verbales de los sujetos. Permite estudiar comportamientos de una manera más segura al realizar esta acción presencial basándose en un análisis de redes sociales. Es así, que el objetivo de este tipo de análisis es comprender a un grupo de personas mediante el seguimiento de las relaciones que los conectan como comunidad.

6.2. Enfoque

El enfoque del presente estudio es de carácter descriptivo entendido por Mario Tamayo y Tamayo, como un proceso de identificación del problema y generación de conclusiones dominantes acerca de los grupos que funcionan trabajando satisfactoriamente. (Tamayo, 1984).

En ese caso refiere Cesar Bernal, que la investigación descriptiva, tienen unas características basadas en el estudio de nuevos diseños modelos y prototipos guiadas por las preguntas de investigación que soportan entrevistas, encuestas y observación. (Bernal, 2010),

En la investigación descriptiva se pueden identificar características representativas de situaciones y acontecimientos, generando relatos sin profundizar en explicaciones o algunas hipótesis, así como tampoco generando predicciones acerca de comportamientos generalizados en una comunidad específica.

En ese sentido, por medio de encuestas, a partir de hipótesis y con la intención de poner a prueba explicaciones, siendo relevantes las preguntas ¿Cuándo? ¿Donde? ¿Quien? Es así, este tipo de estudio se enfoca en buscar las características generales de estudio que le puedan servir al investigador.

Por otra parte, Jacqueline Hurtado expresa que la investigación descriptiva tiene como objetivo la representación de un diagnóstico, con propósito de generar unos eventos métodos de estudio y basarse a unas características detalladas para establecer unas relaciones entre cada una de las investigaciones y generar una formulación de hipótesis. (Hurtado, 2000).

Población

La población se estudia con el propósito de conocer con mayor precisión el comportamiento y percepción de las personas frente a la situación problema presente en un contexto social o empresarial. Desarrollando un estudio de comportamiento específico en las muestras.

A continuación, se presenta la muestra que se toma en el presente trabajo de pasantía para conocer los resultados, servicios y objetivos que objetivos ejemplifican la demostración.

Tabla 5

Muestra de población

COLABORADORES	FUNCIONES	CANTIDAD
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las actividades de planeación. • Establecer las operaciones. • Delimitar a donde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo, entre otras muchas tareas • Ilustrar los asuntos financieros y administrativos. • Hacer de líder de los diversos equipos 	1
Conductores	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los reglamentos de normatividad. • Conocer el reglamento de tránsito. • Residir de la mejor manera las recomendaciones de su jefe inmediato • Culminar con las actividades propuestas. 	2
Ayudantes	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los trabajos y cumplimientos a desarrollar. • Controles preventivos en las instalaciones. • Apoyar en la parte logística de la empresa. 	4
Auxiliar contable	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenamientos comerciales de la organización. • Registro de la facturación. • Producción de informes de la empresa. 	1
Practicantes	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad que la empresa tiene para generar cambios por parte de los aprendices. 	2

	<ul style="list-style-type: none">• Formar relaciones y actividades en el sector privado para ubicar practicantes.• Tener un contacto con las empresas vinculadas en el proceso de pasantía del estudiante.	
Operarios	<ul style="list-style-type: none">• Maquinaria y materias primas• Examinar las mercancías de producción.• Revisar la producción.• Ejecutar revisiones básicas de calidad.	4
Total		14

Nota: Elaboración propia

7. Marcos de referencia

En el presente trabajo de pasantía, se abordan antecedentes con el fin de conocer cómo ha sido el desarrollo del diseño organizacional en las empresas. En este sentido Soto Concha en su trabajo de grado titulado: “*Diseño de una Estructura Organizacional, para la empresa TURBOMECANICA LTDA.*” Plantea nuevas funciones de una estructura organizacional más avanzada para llevar a cabo el funcionamiento y crecimiento a largo plazo, planteando un diagnóstico actualizado en la parte administrativa de la organización, para tal efecto tener una mejoría en su empresa, con el objetivo de crear un orden al desarrollar las funciones y cargos que les permita tener un progreso satisfactorio. (Concha, 2008)

De acuerdo con lo establecido se puede evidenciar un factor altamente importante en las organizaciones ya que permite formalizar los procedimientos dentro de la empresa y da una pauta para la integración de las personas.

Por otra parte, Barrientos Barra en su trabajo de grado titulado: “*propuesta de diseño organizacional para apoyar cambios estratégicos en BOMBAS LTDA.*” Halló las actividades primarias y las actividades para obtener una mayor relevancia en los procesos de la empresa y separó las funciones de cada cargo para desarrollar un plan de mejoramiento dependiendo de la toma de decisiones, para llevar así un control administrativo en la organización y permitir ajustar los niveles de ventas y potencializar la estructura del diseño organizacional en las operaciones de cada área.. (Barrientos, 2016)

Así mismo, Toca Suárez en su trabajo de grado: “*propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la empresa de servicios públicos del municipio de Cuitiva - emcuitiva s.a. esp*” Propone un bosquejo en el área administrativa de cada compañía que le permita generar, que le permitiera a la Administración Municipal generar una evolución empresarial para generar cambios positivos y sustanciales, de este modo se diseña una planeación estratégica para mejorar los niveles de rentabilidad de la empresa y así lograr una excelente competitividad como una propuesta administrativa para las organizaciones. (Toca, 2017)

De acuerdo Narváez Menendez en su trabajo de grado: “*diagnóstico y diseño organización a la empresa de ingeniería Eduar Benjamín Pérez*” el Diseño de la Estructura Organizacional está enfocado en el funcionamiento dentro de la empresa para llevar a cabo un buen manejo de la

estructura y procesos estratégicos que desarrollan como propósito cumplir con las necesidades de los clientes, debido a esta se realiza un diagnóstico para llevar a cabo un buen manejo de las funciones y dependencias de las comunicaciones de la empresa. (Mendez, 2015).

En el caso de la empresa GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA se identifica que su surgimiento está En el 2019 se fundó con el objetivo de ofrecer a sus clientes nuevos proyectos innovadores con una alta calidad de arquitectura y profesionalismo en todo tipo de sector, para cumplir con las expectativas soluciones competitivas de los compradores.

El emprendimiento en la industria presenta un nivel de competitividad que exige que algunas empresas del mercado y la competitividad que se presenta en la industria de la construcción, se modernicen en la innovación de forma constante. Con diferentes perfiles de calidad en sus diseños de forma satisfactoria.

7.1. Marco teórico – conceptual

En el diseño organizacional se puede medir como un proceso por el cual los directivos fundan y modifican en como la organización, tiene como propósito facilitar las tareas y actividades necesarias para la ejecución de los objetivos establecidos de una manera satisfactoria.

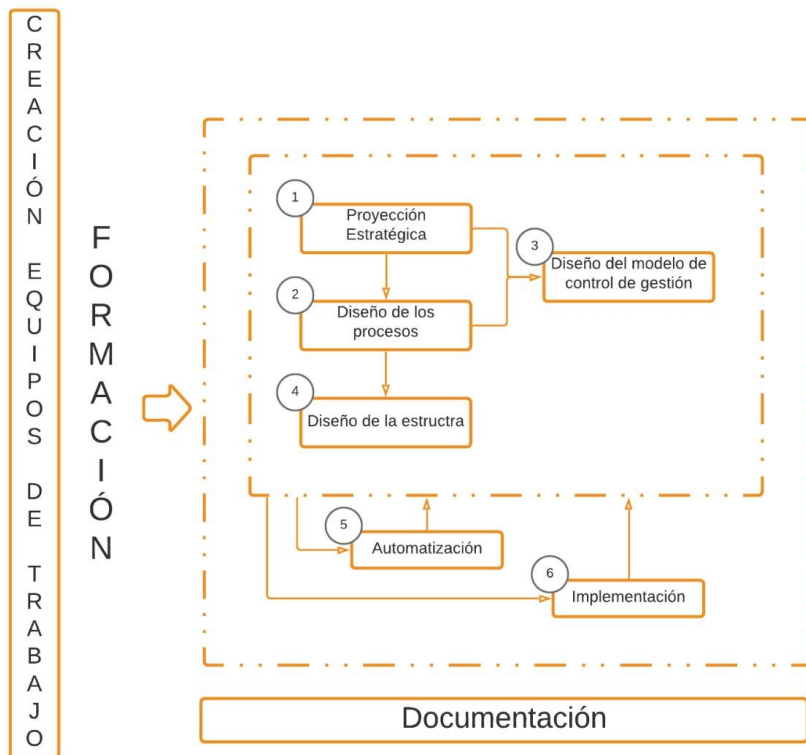
En ese sentido, las metas o resultados se desarrollan para alcanzar en un periodo determinado. Los procesos se arrojan desde un punto de vista en que la formulación de la estrategia es la definición de la misión y visión de la organización que constituyen en el marco general definiendo todos sus objetivos.

Según Krajewski, la estructura organizacional es la forma en que se agrupan las actividades relacionadas con la junta directiva y gerentes, las cuales pueden estructurar las funciones y cargos de las empresas de una manera formal, dando como resultado desarrollar y coordinar mejoramiento de todo el equipo de trabajo para un mejoramiento continuo dentro de la organización. (Krajewski & Ritzman, 2000)

Por otra parte, se indica que la divisionalización es la estructura administrativa de cargos y funciones estructuradas con un alto grado de concentración que indica una implementación básica del diseño organizacional para localizar los roles y desempeños de cada uno de los trabajadores de una manera eficaz, adaptándose a las evoluciones de las tecnologías.

Así mismo, adquiere con una mayor relevancia lograr la eficiencia y eficacia en la organización, planteando un mejoramiento de los recursos y procesos de la empresa.

Fases del diseño organizacional



Propuesta de Diseño Organizacional

Figura 6. Fases del diseño organizacional. Elaboración propia

8. Resultados de la pasantía

En el desarrollo del presente trabajo de pasantía se realizó entrevista al Gerente General de la empresa GRUPO YC CONSTRUCTORA, la cual se fraccionó por áreas; se conoció que su surgimiento fue en el año 2019, sumando estos 2 años, la empresa, la cual nace con la necesidad de proyectar arquitectura en el pueblo Málaga – Santander, ante la baja calidad de edificaciones, con ayuda de sus 14 colaboradores, arquitectura que se puede evidenciar en su catálogo de trabajos realizados.

En el área de Procesos y operativa cuentan con recursos y materiales eficientes para trabajar, a pesar de no tener identificados la mayoría de procesos. El gerente y colaboradores manejan un plan estratégico en caso de no cumplir con un cronograma, con este plan se aceleran los procesos y nivelan los tiempos programados, manejan muy bien el promedio de tiempo al entregar una edificación, haciendo estudios para evaluar la complejidad, dimensiones y tipología del proyecto y así dar un tiempo estimado casi exacto. Sus proyectos no solo van dirigidos al sector público y privado, proyectos desarrollados en el ámbito dotacional, institucional, comercial, educativo, recreativo y de vivienda tanto unifamiliar como multifamiliar y altura.

Cuentan con un mercado regional con maquinaria propia de la empresa, Manejan tres softwares especializados en arquitectura de los cuales exportan el material, cantidad y procesos, los programas son Archicad, Arcgis y software BIM. Las obras se supervisan por un residente de obra en primera línea y se culmina por el gerente.

El proceso de selección se maneja bajo el desempeño el cual resalta las características del personal a contratar y se procede a seleccionar los perfiles en el marco de las necesidades, seguido de ello se somete al personal a un periodo de prueba. Los colaboradores cuentan con un training en los procesos que ejercen y a su vez capacitaciones brindadas por la ARL, CCF y SSGT. La empresa mantiene un mecanismo diario de medición de obra el cual refleja las cantidades diarias de trabajo y a su vez indica el rendimiento por colaborador, si la persona no está trabajando a su máximo potencial se le informan las falencias que está presentando y se explora a detalle el motivo de la desmotivación a producir, al final se reevalúa el trabajo posterior a la charla con el colaborador y se toma una decisión determinante bajo los resultados obtenidos. Al día de hoy no se han presentado conflictos dentro de la empresa.

En la toma de decisiones se lleva en una serie de acciones: Decisiones de obra, las cuales se generan en campo y dependiendo de su complejidad, las define el residente de obra o Gerente. Y

las decisiones administrativas, las cuales las define el Gerente o la Junta Directiva, dependiendo de la complejidad. Para la empresa es importante integrar a los colaboradores en los procesos para entender en qué campo se desempeñan con mayor satisfacción y en dónde puede evolucionar de una manera más eficaz.

La constructora no cuenta con un manual de cargos y funciones, tampoco manejan un manual de procedimientos los cuales se deben establecer en las funciones principales de la empresa.

La empresa y sus clientes manejan lazos estrechos, a tal punto en que la empresa confía plenamente en las referencias de los mismos.

En la dependencia de Gestión Financiera la toma de decisiones está a cargo del Gerente General y de la Junta Directiva, el área contable en donde cuentan con programas financieros y de facturación, está estructurada por un contador, quien; dentro de sus funciones, se encarga del presupuesto de cada proyecto y posterior a ello, el presupuesto de obra. No cuenta con fiduciarias ni matrices donde pueda conocer y evaluar los aspectos a mejorar, no tienen acuerdo con ninguna entidad para financiamiento.

En la Gestión de mercado se evidencian las razones de quejas o reclamos que presentan los clientes de manera frecuente, las cuales se basan en la volatilidad en los precios de los insumos y materiales de la construcción. La empresa utiliza medios de radio difusión, medios visuales, plataformas digitales y telefónicos para la comunicación y publicidad de la empresa.

El modelo de casas para su completa apreciación está dentro de las estrategias de la constructora, cuando el proyecto cuenta con un área considerable, se construyen prototipos modelo para su comercialización. Los proyectos generados bajo planos de la empresa, la innovación, optimización de espacios, calidad en materiales y procesos y diseños vanguardistas son las principales características que el GRUPO YC CONSTRUCTORA maneja en sus edificaciones construidas. El Gerente maneja el precio final de las edificaciones cuando el proyecto está concluido y se ha llevado a cabo el presupuesto de acuerdo a las cantidades y especificaciones entregadas y aprobadas por el cliente.

La tecnología está en proceso de evolución para el GRUPO YC CONSTRUCTORA, a pesar de no contar con un programa para el desarrollo de procesos en los diferentes cargos, cuenta con políticas de manejo y protección de datos, redes sociales como Instagram, Facebook y WhatsApp, utiliza canales virtuales para realizar transacciones financieras y se esfuerza por manejar la mayoría de procesos por internet, como la publicidad.

De acuerdo a los objetivos planteados desde perspectiva cualitativa, se hace un análisis en los datos para categorizar, desarrollar y plantear un desarrollo más completo, para garantizar un mejoramiento en las actividades y cargos de la empresa.

8.1. Cronograma de actividades

Establece un tiempo en el desarrollo de actividades en las fechas previstas, de acuerdo a la secuencia que se llevara a cabo en la ejecución del plan de mejoramiento.

Tabla 6

Cronograma de actividades

Meses y Semanas	Febrero				Marzo				Abril				Mayo
Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
Aprobación del proyecto			■										
Elaboración del cronograma de actividad de actividades			■										
Contextualización del problema			■										
Planteamiento del problema				■									
Prediagnóstico				■									
Entrevista					■								
Definición de objetivos					■								
Marco referencial						■	■						
Construcción de antecedentes							■						
Marco teórico conceptual								■	■				
Propuesta del diseño organizacional									■				
Matriz de identificación de procesos									■				
Organigrama propuesto									■				
Manuel de cargos y funciones									■				
Plan de implementación										■			
Resultados										■			
Diseño metodológico											■		
Justificación											■		
Conclusiones											■		
Últimas etapas											■		
Implementación de la propuesta												■	■
Divulgación de la propuesta													■
Capacitación													■

Nota: Elaboración propia

9. Propuesta de diseño organizacional

En este capítulo se presenta la propuesta de diseño organizacional para la empresa GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA.

9.1. Horizonte estratégico

Misión

GRUPO YC CONSTRUCTORA es una empresa santandereana, dedicada la construcción de edificaciones, propiedades horizontales, hoteles y diseño de interiores al gusto del cliente, tomando como base principal la satisfacción al cliente y el buen manejo del mejoramiento continuo.

Visión

GRUPO YC CONSTRUCTORA será reconocida en el año 2022 a nivel nacional e internacional siendo una empresa innovadora en sus diseños de edificaciones, propiedades horizontales, hoteles etc. liderando en el mercado por nuestra calidad, cumplimiento, eficiencia y responsabilidad en todos nuestros trabajos y proyectos propuestos.

Valores

- Innovación: Estar en constante cambio en la innovación para mejorar los procesos y producción de la compañía.
- Compromiso: desarrollar planes de entregas propuestas a los clientes para su satisfacción.
- Eficiencia: Ser eficaces al alcanzar los objetivos y tiempos establecidos de manera oportuna.
- Competitividad: cada día ir mejorando en la calidad y servicio en el desarrollo tecnológico.

Objetivos de la empresa

- Que los clientes queden satisfechos con los proyectos.
- Tener planteado un tiempo de entrega.
- Servicios y productos de muy buena calidad
- Mantener la motivación del personal

Metas

Se busca ser reconocida la empresa a nivel nacional e internacional para ofrecer diseñar y desarrollar diseños innovadores de acuerdo a la actualidad.

Organización

En este momento la empresa GRUPO YC CONSTRUCTORA está constituida por la gerencia que es la encargada con la estructura organizacional, la cual se encargase en hacerle seguimiento a los diferentes procesos.

Organigrama inicial

Es común que gerente de la constructora evalué todas la funciones y cargos de la compañía sin delegar los planteados en el plan de mejoramiento.

Junta directiva

La junta directiva se encarga en revisar la situación actual de organización, revisando los informes financieros y administrativos de empresa GRUPO YC CONSTRUCTORA.

9.2. Departamentalización de la empresa

Identifica las actividades realizadas por la empresa dependiendo el diagnostico en cada departamento y área de la organización.

Matriz de cargos y actividades

Desempeña la ejecución correcta de actividades, procesos, cargos y funciones de la compañía.

Tabla 7

Matriz de cargos y funciones

Áreas	Actividades
RRHH	Recolección hojas de vida, contratación y selección de personal
Financiero	Presupuesto, proyecciones y gestión de resultados, temas Tributarios, Informes y Responsabilidad financiera ante terceros.
Administrativo	Verifica controla y ejecuta la operación.
Archivos	Clasificación de archivos y recolección de datos.
Compras	Inventario de maquinaria y proveedores.
Nómina	Formas y medios de pagos.
Comunicación	Mensajería.
Contabilidad	Declaración de renta y pagos de impuestos.
Operativo	Mantenimiento de maquinaria y equipos.

Nota: Elaboración propia

9.3. Mapa de procesos

El mapa de procesos permite ver la visión de los elementos asociados a los métodos de interacción de cada uno de sus elementos, debido a esto se mira las fases de manera interna de las actividades y funciones de la empresa.

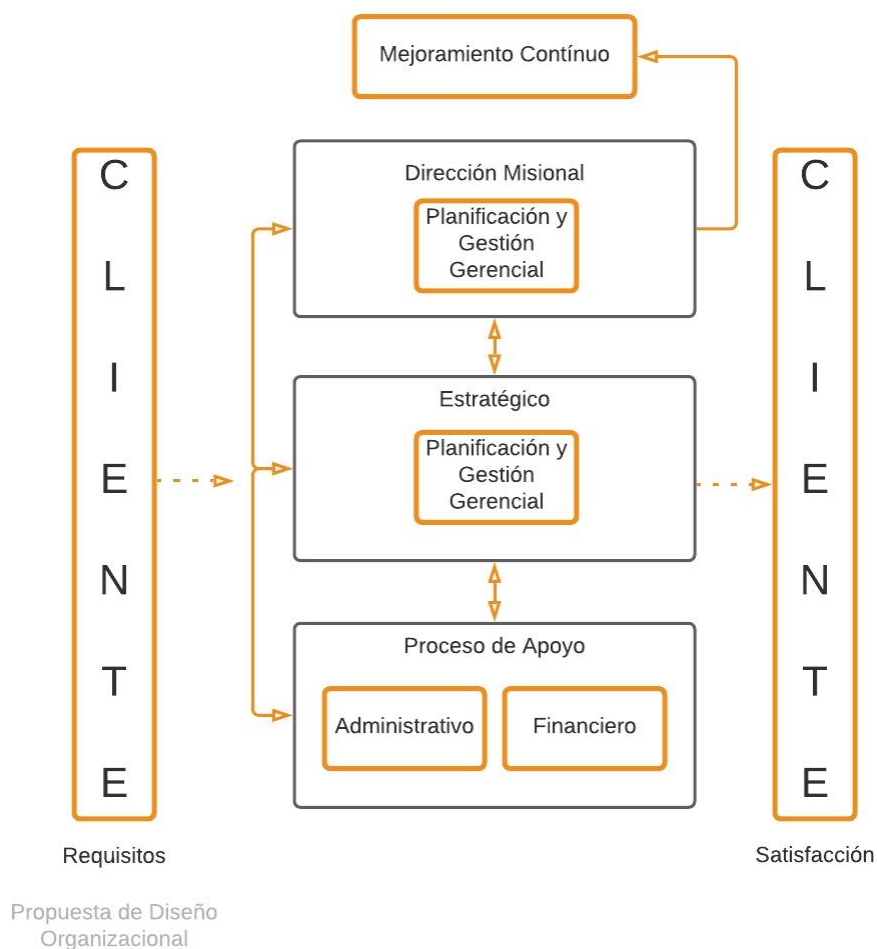


Figura 7. Mapa de procesos. Elaboración propia

9.4. Matriz de identificación de procesos

Crea todo tipo de proceso de correlación de los productos y el tipo de proceso productivo a manejar, de este modo se mira el grado de flexibilidad y costeo en los bienes de la empresa.

Tabla 8

Matriz de identificación de procesos

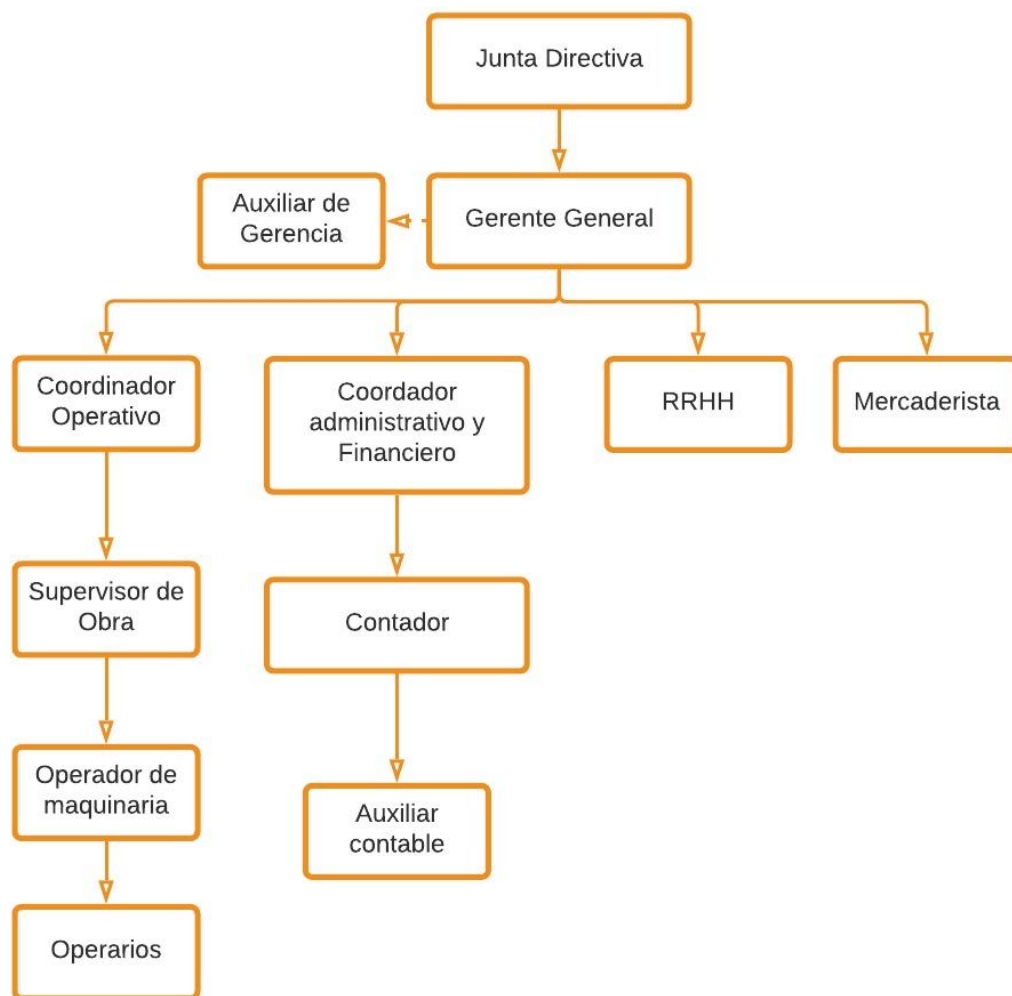
procesos identificados	Departamentos y áreas	Responsable	Categorización del proceso: direccionamiento de apoyo
Planeación y Gestión Gerencial.	Administrativo Operativo	Gerente	Dirección Misional
Parte administrativa	Administrativo en el talento humano	Coordinador Administrativo	Apoyo
Apoyo	Gestión contable y financiera	Coordinador Administrativo	Apoyo
Operación	Operación	Director Operativo	Estratégico

Nota: Elaboración propia

9.5. Estructura organizacional

De acuerdo a las condiciones de la empresa se presenta a continuación una estructura sugerida que puede identificar los diferentes niveles que tiene la empresa y sus relaciones organizacionales.

Organigrama propuesto



Propuesta de Diseño
Organizacional

Figura 8. Organigrama propuesto. Elaboración propia

Se planteó dicho organigrama con los siguientes cargos propuestos: auxiliar de gerencia, coordinador operativo, coordinador administrativo y financiero, recursos humanos, mercaderista, supervisor de obra, contador y operador de maquinaria,

Manual de cargos y funciones

Conformación del Manual de funciones

Para la conformación del Manual de Funciones, se tomarán las fichas de conformación de cargos y funciones para efectuar los puestos de implementación en el diseño organizacional.

Actualmente la empresa solo cuenta con perfiles de junta directiva, gerente general, auxiliar, asistente y operarios.

Tabla 9

Manual de cargos y funciones

Cargo:	Junta directiva
Supervisa a:	Gerencia
Objetivos del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar planes de superación y de logros con los proyectos presentes. • Tener presente la participación de todos los miembros • Estar presente en las reuniones con entidades o miembros de la organización.
RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Un miembro de la junta directiva evaluara las políticas y partes financieras de la empresa, como lo es los informes anuales, para asegurarse que la organización tenga los recursos necesarios de planeación y control. 	
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> • Colombiano con derechos políticos. • Tener vigente la matricula mercantil. • No estar sancionado con un delito del articulo 16 código de comercio
Depende de:	N/A

Nota. Autoría propia

Tabla 10

Manual de cargos y funciones

Cargo:	Gerente
Supervisa a:	Auxiliar de Gerencia, Coordinador Operativo, Coordinador Administrativo y Financiero, RRHH, Mercaderista.
Objetivo del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Planea y organiza las actividades principales de la empresa. • Dirige la organización a un largo, mediano y corto plazo los proyectos previstos. • Crea objetivos con el ánimo de incrementar un desarrollo positivo para la constructora,
RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Desempeña la responsabilidad con los accionistas generando resultados positivos en las operaciones de la empresa. • Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos, operacionales y comerciales de la organización. • Coordina la parte administrativa llevando un análisis completo de la constructora. • Maneja una buena comunicación con los proveedores y gerentes corporativos. 	

Planifica la elaboración financiera y económica de los presupuestos de la empresa.	
<ul style="list-style-type: none"> • Es el encargado de las negociaciones con los proveedores y comprar. 	
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Buen liderazgo. • Toma buenas decisiones para el crecimiento organizacional • Tener una buena imagen innovadora de la empresa.
Depende de:	Junta Directiva

Nota: Elaboración propia

Tabla 11

Manual de cargos y funciones

Cargo:	Auxiliar de gerencia
Supervisa a:	N/A
Objetivos del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa los correos diariamente de la empresa para monitorear su producción. • Coordinar todos los tipos de servicio a la gerencia. • Entrega información recopilada al personal
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza los contratos de los proyectos que se llevan a cabo. • Construye las facturas de cobro de los contratos de obra. • Guarda la documentación de todos los pagos de la empresa. • Programa los pagos y las obligaciones que tiene la organización de acuerdo a la normatividad y funcionamiento. • Programa las nominad de todo el personal.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Innova y diseña los procesos de la empresa • Supervisa el control interno de la organización.
Depende de:	Gerente

Nota: Elaboración propia

Tabla 12

Manual de cargos y funciones

Cargo:	Coordinador Operativo
Supervisa a:	Supervisor de obra, operador de maquinaria y operarios
Objetivo del cargo	Supervisa los programas de control, evaluación y desempeño del personal que tiene a cargo.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica la parte operativa y las actividades que se desarrollan por la empresa. • Control de horas extras del personal • Revisa semanalmente los informes de cada trabajo. • Recopilar información de los auxiliares. • Desarrollo de los contratos de cada proyecto • coordinar el control de mantenimiento preventivo de maquinaria. • Verifica las composiciones y condiciones a la gerencia. • Garantizar calidad, desempeño y servicio al cliente. • Coordinar y manejar la caja menor de la empresa.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer todos los miembros del equipo. • Marcar objetivos comunes y específicos. • Elaborar un plan de trabajo. • Crear canales de comunicación eficientes.
Depende de:	Gerente

Nota: Elaboración propia

Tabla 13

Manual de cargos y funciones

Cargo:	Coordinador Administrativo y Financiero
Supervisa a:	Contador, Auxiliar contable
Objetivos del cargo:	Dirigir y llevar un control en la gestión de calidad y del servicio al cliente de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora en la representación legal de la Empresa. • Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas. • Evalúa las funciones de cada área de la compañía. • construye y plantea las metas que tiene la empresa a largo, mediano y corto plazo. • Se asegura de los movimientos y registros contables. • Plantea una buena comunicación con los colaboradores, proveedores y clientes. • Coordina los presupuestos de la parte económica y financiera de la organización. • socializa con los proveedores de las formas de pago y compra de proyectos. • Es el encargado de la nómina y toda la parte contable de la empresa
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral demostrable como coordinador administrativo, administrador o un puesto similar. • Experiencia, manejo Office (Excel) • Familiaridad con equipo de oficina, incluyendo impresoras y máquinas de fax. • Capacidades matemáticas básicas.
Depende de:	Gerente

Nota: Elaboración propia

Tabla 14

Manual de cargos y funciones

Cargo:	RRHH
Supervisa a:	Empleados
Objetivos del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación. • Selección de personal. • Evaluación de desempeño de cada trabajador • Formación de cada colaborador • Satisfacción laboral.
RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento de los Recursos Humanos de la empresa. • Buen clima en la oficina. • Prevención de riesgos laborales. • Selección de personal adecuado. • Desarrollo profesional. • Beneficios Sociales. • Estudios de puestos de trabajo. • Distribución de los cargos. 	
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Administración y Dirección de Empresas. • Psicología. • Relaciones de trabajo en equipo. • Derecho. • Sociología.
Depende de:	Gerente

Nota: Elaboración propia

Tabla 15

Manual de cargos y funciones

Cargo:	Mercaderista
Supervisa a:	N/A
Objetivos del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Tener innovación. • Uso de las herramientas tecnológicas. • Facilidad de trabajar en equipo. • Habilidad servicio al cliente y promocionar los proyectos. • Ser creativo.
RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y desarrollar estrategias para incrementar las ventas o ingresos en la empresa. • Demostrar el funcionamiento de los diseños guías. • Ser creativo en los diseños de las edificaciones etc. • Creación de la página web de la constructora. • Obtener inventarios e informes de las ventas semanales de la empresa. 	
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en mercadeo. • 2 años de experiencia en el cargo • Preferiblemente que viva en el pueblo de Málaga Santander o pueblos cercanos.
Depende de:	Gerente

Nota: Elaboración propia

Tabla 16

Manual de cargos y funciones

Cargo:	Contador
Supervisa a:	Auxiliar contable
Objetivos del cargo:	Controlar los movimientos financieros de la empresa con base a los registros contables de la organización.
RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Crear informes de cada proyecto a los clientes. • Controlar los registros contables de los clientes. • Estudiar los gastos y ganancias de la empresa. • Construir un balance financiero. • Presentar información a la DIAN . 	
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo contable de manera general y técnicas de administración. • Manejo en la administración de personal. • Conocimientos de programas contables.
Depende de:	Coordinador administrativo y financiero

Nota: Elaboración propia

Tabla 17

Manual de cargos y funciones

Cargo:	Auxiliar contable
Supervisa a:	No aplica
Objetivos del cargo	Apoyar al área administrativa y financiera teniendo actualizados cada movimiento para la ejecución de las cuentas, transacciones clasificando cada área de la organización.
Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las actividades administrativas. • Controlar la correspondencia, • Inspeccionar las transacciones contables de todas las operaciones de la organización. • Entregar información al contador. • Ejecutar la liquidación de acuerdo a la nómina. 	
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia demostrable como auxiliar contable. • Excelentes habilidades para el mejoramiento de la organización. • Buena atención y dialogo con los clientes.

-
- Buen manejo de los software contables.
 - Interpretar de la mejor manera los informes financieros de la empresa.
-

Depende de: Contador

Nota: Elaboración propia

Tabla 18

Manual de cargos y funciones

Cargo:	Supervisor de obra
Supervisa a:	Operador de maquinaria y operarios
Objetivos del cargo:	<p>Coordinar y supervisar obras, asegurando la calidad de la construcción de la red de distribución eléctrica, llevando a cabo las acciones pertinentes para evitar cualquier atraso en el programa de obra.</p> <p>Supervisar la calidad y trabajos realizados por la empresa, de este modo se programarán las acciones y entregas de cada proyecto.</p>

RESPONSABILIDADES:

- Llevar el control de la obra.
 - Verificar, los tiempos y trabajos realizados.
 - Controlar los plazos en los tiempos estipulados de cada proyecto
 - Tener los planos actualizados.
 - Realizar informes de los cumplimientos a niveles administrativos y financieros
 - Llevar a cabo cada proyecto estipulado por la empresa.
-

Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la ficha técnica de la construcción. • Ser responsable en cada parte de la elaboración del proyecto. • Comunicar las instrucciones empleadas. • Revisar la ejecución de cada proyecto.
---------	---

Depende de: Coordinador operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 19

Manual de cargos y funciones

Cargo:	Operador de Maquinaria
Supervisa a:	Operarios
Objetivos del cargo:	manipula maquinaria de la construcción y se le asignan los mantenimientos de cada una de ellas utilizados para las edificaciones.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar diariamente el equipo asignado revisando el nivel de aceite motor etc. • Hacer informes semanales de los equipos y maquinarias. • Cuidar el correcto mantenimiento de los equipos revisándolos en sus debidos momentos y ajustarlos a su respectiva labor. • Cada trabajador debe tener todos los elementos de protección adecuado a la actividad a realizar. • Tener de forma adecuada y programado los mantenimientos de cada máquina. • Cada tarea debe ser dirigidas y controladas y informada al jefe de la cada área. • Cada funcionario debe cumplir con los horarios establecidos por la empresa de acuerdo con las actividades propuestas. • Comunicar los horarios extendidos o horas extras programados para trabajar.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Afirmar curso de conducción de todo tipo de maquinaria, o presentar experiencia o certificado indicando que conoce de esta labor.
Depende de:	Supervisor de obra

Nota: Elaboración propia

Tabla 20

Manual de cargos y funciones

Cargo:	Operarios
Supervisa a:	No aplica
Objetivos del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Emplear ideas para proporcionar las materias primas en la producción. • Planear un control con la distribución de maquinaria y llevar a cabo una organización en la empresa.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Tener planeación a la hora de reubicar las maquinas. • Instalar maquinaria de perforación y de extracción. • Mantener un control y registro de las funciones de los operarios. • Tener presente la operación de las maquinarias. • Censurar cada problemática generada por la organización. • Tener organizados los archivos y controles de la empresa. • Comunicar cada investigación a la gerencia.
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar una técnica para la revisión constructiva de la empresa. • Proponer responsabilidades a todos los miembros de la organización. • Transmitir delegar las instrucciones de la forma correcta. • Tener instrucciones precisas para un mejor cumplimiento
Depende De:	Supervisor de obra y operador de maquinaria

Nota: Elaboración propia

10. Plan de implementación

En el trabajo de pasantía se establece un plan de implementación para que la gerencia lo evalúe y ponga a su disposición para ser integrado en los procesos de la organización logrando una mejora en el rendimiento dentro de las estructuras que fundamentan su desarrollo empresarial.

10.1. Matriz de planeación

Acumula una estructura determinada para evaluar el proyecto, busca anticipar los indicadores de verificación organizacional.

Tabla 21

Matriz de planeación

Visión	GRUPO YC CONSTRUCTORA será reconocida en el año 2022 a nivel nacional e internacional siendo una empresa innovadora en sus diseños de edificaciones, propiedades horizontales, hoteles etc. liderando en el mercado por nuestra calidad, cumplimiento, eficiencia y responsabilidad en todos nuestros trabajos y proyectos propuestos.						
Objetivo general	Implementar una propuesta del diseño organizacional de la empresa GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA para lograr el mejoramiento en los procesos.						
Objetivos específicos	Acciones estratégicas	Responsable Área o Cargo	Recursos	Procedimiento de trabajo	Calendario (Tiempo en meses)	Medición Indicadores	Costo estimado (Mes o año) Presupuesto
Etapa 1. Divulgar el diseño organizacional	Reunión con la gerencia para socializar propuesta de diseño	Gerente General	Humanos Técnicos Tecnológicos Económicos	Presentar Propuesta de implementación	1 mes	Un 100% De eficacia y Buen control	Servicios de honorarios \$ 120.000
	Capacitar al personal frente al diseño organizacional	Junta Directiva, Gerente General y personal capacitado	Humanos Técnicos Tecnológicos Económicos	Mostrar los criterios y funciones establecidas	2 meses	100% de los colaboradores 100% personal capacitado	El costo estimado para capacitar el personal es de \$ 1.200.000
Etapa 2. Desarrollar la propuesta	Contratar personal, Reunión o capacitación	Toda la empresa	Humanos Técnicos	Desempeñar cada cargo de acuerdo a su	3 meses	Llevar un control al 100%	Costo estimado \$1.800.000

en las diferentes áreas	con cada operario o por áreas.	Tecnoló gicos Económi cos	labor establecida		de la capacitació n
Etapa 3 Formaliz ación de las funciones y procedim ientos	Gerente General		Tiempo y costo	6 meses	\$ 3.120.000
			Tiempo y costo	6 meses	\$ 3.120.000

Nota: Elaboración propia

Conclusiones

De acuerdo con los objetivos de investigación propuestos, se evidencia que la empresa GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA, se interesa en tener un equipo de trabajo bien estructurado para así poder prestar un servicio de construcción de calidad. Aun así, tiene un punto débil, pues la falta de estructura organizacional disminuye las oportunidades frente a la competencia. Se deben optimizar las responsabilidades de los colaboradores y para ello se busca registrar todos y cada uno de los procesos de contratación y a su vez diseñar los perfiles de cada cargo.

En cuanto al motivo principal que impulsó a realizar este proyecto, se puede decir que fue gracias a las entrevistas en donde se determinó la importancia de las funciones del personal. En el diagnóstico realizado, se estableció un aspecto primordial dentro de este trabajo investigativo para la elaboración de la Misión, Visión, Objetivos, mapas de procesos y estructura organizacional.

Dentro del ejercicio se realizó un diagnóstico aplicando herramientas administrativas como la matriz DOFA otorgando así la información que se necesitó para determinar las FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS, de allí se logró generar una oportuna valoración para diseñar la presente propuesta.

Así mismo se aplicó la matriz MEFÉ la cual ayudó con el análisis de las oportunidades y amenazas, las cuales se encuentran fuera de la organización y la matriz MEFI la cual ayudó a evaluar e identificar las fortalezas y debilidades las cuales se pueden evidenciar dentro de la organización.

Gracias a las oportunidades y fortalezas, se evidencia oportuno la implementación de estrategias para contrarrestar las debilidades y amenazas, para así situar a la empresa como una de las mejores.

Se establece cada objetivo, teniendo en cuenta la elaboración de los manuales de funciones, los cuales permiten que la empresa tenga las suficientes herramientas para tener un efectivo y completo diseño organizacional.

La intención de crear un cargo de Mercaderista, es de disminuir las grietas existentes que se evidencian en las peticiones, quejas y reclamos que los clientes realizan a la empresa, esto conllevará al mejoramiento de la calidad y servicio de la constructora

Una manera sencilla pero competente de llevar buenas relaciones con sus clientes es la herramienta de la investigación, la cual permite que la empresa identifique nuevas formas valiosas de administración de cualquier área de negocio.

Recomendaciones

Para el correcto desarrollo del proyecto se observan importantes los siguientes aspectos:

- Descartar la propuesta en este trabajo mencionada como potencial opción en el proceso de transición empresarial de GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA.
- El seguimiento de las estrategias mencionadas en el trabajo, se deben realizar encabezadas por la gerencia.
- Para realizar un análisis de mejoramiento en cada área, se realizará una evaluación semestral.
- A medida que avanza el tiempo es importante hacer un seguimiento al manual de funciones para así complementarlo y lograr que se establezcan nuevas tareas que no estén contenidas en dicho manual, de esta manera se precisan más las funciones.
- Es necesario que los colaboradores y clientes conozcan la misión, visión, objetivos, estructura y organización, para ello se recomienda difundirlas de manera pública.
- Para un correcto manejo de documentación se recomienda diseñar y emplear formatos para los procesos de contratación y para los manuales de funciones.
- Las capacitaciones de los colaboradores se deben realizar como mínimo dos veces al año.

Referencias

- Barrientos, J. (2016). Propuesta organizacional. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140139/Propuesta%20de%20dise%C3%B1o%20organizacional%20para%20apoyar%20cambios%20estrat%C3%A9gicos%20en%20Bombas%20Ltda.pdf?sequence=1>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. D.F, México.: Pearson Educación.
- Concha, R. (2008). Obtenido de http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2295/1/Soto_Concha_Raul_Fernando.pdf
- GRUPO Y.C. CONSTRUCTORA. (s.f.). Logo empresa. Obtenido de https://instagram.com/grupo_yc_constructora?igshid=n8ld6assn9p1
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación Holística*. Caracas, Venezuela.: SYPAL.
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=B6LAqCoPSeoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Medrano, G. (2016). *Aprendiendo Calidad*. Gijon, España.: Safe creative.
- Mendez, N. (2015). Diagnostico organizacional de la empresa. Obtenido de <https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/001/938/1/RUNILLANOS%20ADF%200362%20DIAGNOSTICO%20Y%20DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20A%20LA%20EMPRESA%20DE%20INGENERIA%20EDUAR%20BENJAMIN%20PEREZ.pdf>
- Roberto, S. (2000). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Tamayo, M. (1984). *Diccionario de la investigación científica*. D.F, México: Limusa Noriega Editores, S.A.
- Toca, S. (2017). Diseño organizacional áreas funcionales. Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1922/1/TGT-644.pdf>

Anexos

Anexo N.º 1 Camará de comercio

Anexo N.º 2 Carta de aprobación de la pasantía

Anexo N.º 3 Entrevista al gerente general