

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

TEMA: “ANÁLISIS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA
CONSTRUCTORA INMOBILIARIA TORRES LARRIVA CÍA. LTDA. Y
PROPUESTA DE MEJORA”

AUTOR: Melissa Pamela Lima Campoverde

TUTOR: Ing. Danilo Merchán

2011

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Ing. Danilo Merchán

Director de Tesis

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación, “Análisis de la Estructura Organizacional de la Constructora Inmobiliaria Torres Larriva Cía. Ltda. Realizado por la Srta. Melissa Pamela Lima Campoverde, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, se ajusta a los requerimientos técnico-metodológicos y legales establecidos por la Universidad Tecnológica Israel, por lo que se autoriza su presentación.

Cuenca, Noviembre del 2011

Ing. Danilo Merchán

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Melissa Pamela Lima Campoverde, declaro conocer y aceptar la disposición de la Normativa de la Universidad Tecnológica Israel que en su parte pertinente textualmente dice: “Forma parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de las investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Cuenca, Noviembre del 2011

Pamela Lima

AUTORIA

Los contenidos, argumentos, exposiciones, conclusiones son de responsabilidad del autor.

Pamela Lima

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser quien guía mi camino, quien le da luz verde a mis sueños, metas y esperanzas, por permitirme cumplir una meta más en mi vida.

A los profesores de la Institución, guías y amigos en todo el proceso de estudio.

A mis compañeros de aula con quienes compartí enseñanzas, alegrías, problemas, y toda serie de circunstancias que nos llevaron a estar en el lugar en el que estamos.

A mis amigos, pocos pero verdaderos, Anghy, Vero, Criss, Adrián, John, Vane, Nancy, Joise y Gina por estar siempre a mi lado, de lejos o de cerca.

DEDICATORIA

A mi madre, amiga y razón de mi vida...

Por enseñarme a luchar por mis sueños e ideales, ser mí mejor ejemplo...y mi mayor orgullo.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I

Introducción	12
1.1 Tema de Investigación	13
1.2 Planteamiento del problema	13
1.2.1 Antecedentes.....	13
1.2.2 Diagnóstico de la problemática general.....	14
1.2.2.1 Diagrama Causal.....	14
1.2.3 Formulación de la problemática específica.....	15
1.2.3.1 Problema principal.....	15
1.2.3.2 Problemas secundarios.....	16
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo general	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Justificación	17
1.5 Marco teórico	18
1.6 Metodología	19

CAPITULO II

Marco de Referencia

2.1 Estructura Organizacional	24
2.2 Importancia de la Organización	25

2.3 Elementos de la Organización	26
2.3.1 Especialización del trabajo	26
2.3.2 Departamentalización	27
2.3.3 Cadena de Mando	27
2.3.4 Amplitud de Control	28
2.3.5 Centralización y Descentralización	29
2.3.6 Formalización	29
2.4 Tipos de estructura organizacional	30
2.4.1 Estructura Lineal	30
2.4.2 Estructura Matricial	31
2.4.3 Estructura por Departamentalización	34
2.4.4 Estructura Híbrida	39
2.5 El organigrama	39
2.5.1 Tipos de organigramas	40
2.6 Manual de Funciones	43

CAPITULO III

Situación actual de la empresa

3.1 Antecedentes	45
3.1.1 Misión	45
3.1.2 Visión	46
3.1.3 Valores	46

3.1.4	Objetivos	47
3.2	Diagnóstico de la situación actual de la empresa	47
3.3	Análisis FODA	52
3.3.1	Acciones estratégicas y lineamientos estratégicos	54

CAPITULO IV

Propuesta de una estructura organizacional

4.1	Diseño de las políticas de la empresa	56
4.1.1	Políticas de compra	56
4.1.2	Políticas de venta	57
4.1.3	Políticas de personal	59
4.1.4	Políticas Administrativas	61
4.2	Diseño de un organigrama empresarial	62
4.3	Manual de descripción de cargos o funciones	64

CAPITULO V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1	Conclusiones	78
5.2	Recomendaciones	79
	Bibliografía.....	80
	Anexos	81

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se orienta al análisis de la situación actual de la empresa “Constructora Inmobiliaria Torres Larriva Cía. Ltda., a la detección de falencias dentro de su estructura orgánica, y al desarrollo de una propuesta de estructura organizacional acorde a los requerimientos de la empresa, además de, un manual de descripción de cargos o funciones.

Propuesta mediante la cual se pretende mejorar el desarrollo de las actividades dentro de la empresa, generar eficiencia y eficacia en los procesos, realizar las actividades cotidianas sin dificultad, y sobretodo que el personal tenga conocimiento de a quién acudir para solucionar un problema, aclarar una duda o pedir una autorización.

SUMARY

The present research is aimed at analyzing the current situation of the company "Constructora Inmobiliaria Torres Larriva Cía. Ltda." to detect flaws in its organizational structure and the development of a proposed organizational structure according to the requirements of the company, in addition, a manual of job descriptions and functions.

Proposal by which seeks to improve the development of activities within the company, generating efficiency and process efficiency, perform daily activities without difficulty, and especially the staff is aware of who to go to solve a problem, clarify a questions or request an authorization.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Organizar una empresa, entidad o institución consiste en dotarla de todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento adecuado de sus funciones para lograr los objetivos propuestos.

En el día a día de la empresa, debemos llevar a cabo una serie de funciones, algunas son rutinarias, otras no; algunas pueden automatizarse o externalizarse, otras deben desarrollarse internamente por personal con ciertas habilidades o conocimientos, y obviamente estas funciones o actividades deben tener un responsable, una persona que se asegure de que el trabajo se realice en tiempo y forma.

Y es precisamente, la estructura organizacional la cual nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. Puesto que es uno de los pilares fundamentales de la organización o desorganización de las actividades de una empresa.

1.1 Tema de Investigación

“Análisis del Diseño Organizacional para la Constructora Inmobiliaria Torres Larriva Cía. Ltda. Y propuesta de mejora.”

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Antecedentes

Hoy en día es de suma importancia que las empresas cuenten con una estructura orgánica definida y sobretodo que la misma sea socializada a sus empleados ya que de ello dependerá que exista coordinación, control y buenos canales de comunicación dentro de la organización.

En otras palabras podríamos decir que la importancia de la estructura se encuentra en que, ésta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. Es una de las bases de la organización (o de la desorganización) de las actividades de una empresa.

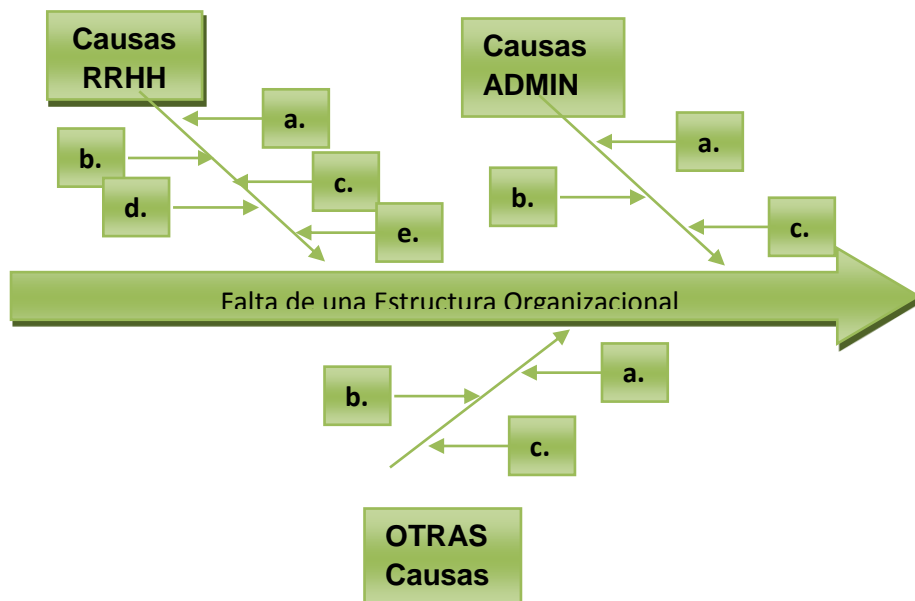
Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa, y sobre todo un mejor aprovechamiento de los recursos de la misma.

La Constructora Inmobiliaria Torres Larriva Cía. Ltda. Es una empresa que lleva en el mercado alrededor de 6 años y está dedicada a la elaboración, construcción y venta de unidades de vivienda.

El problema que actualmente presenta la misma, es la desorganización de su personal, los empleados carecen de conocimiento de las actividades o funciones que deben desempeñar en su cargo, además de a quien deben responder por su trabajo, cuál es la persona indicada para aclarar una duda, resolver un problema o solicitar una autorización.

1.2.2 Diagnóstico de la problemática general

1.2.2.1 Diagrama Causal



AREA DE RRHH

- a. Alto índice de ausentismo
- b. Desmotivación del personal
- c. Incertidumbre
- d. Falta de capacitación
- e. Carencia de un manual de funciones

AREAS ADMINISTRATIVA

- a. Retraso en el desarrollo de las actividades
- b. Falta de liderazgo
- c. Personal no comprometido con la organización

OTRAS CAUSAS

- a. Carencia de canales de comunicación apropiados
- b. Trabajo deficiente
- c. Falta de control en el desarrollo de las actividades

1.2.3 Formulación de la problemática específica

1.2.3.1 Problema principal

Desorganización del personal y retraso en el desarrollo de las actividades de la empresa.

¿Cuáles son las razones que conducen a la desorganización del personal y retraso en el desarrollo de las actividades de la Constructora Inmobiliaria Torres Larriva Cía. Ltda.?

1.2.3.2 Problemas secundarios

¿Cuáles son los efectos derivados de la falta de organización del personal?

¿Existen canales de comunicación adecuados?

¿Están establecidas las funciones que deben desempeñar los empleados?

¿Se coordinan las actividades diarias?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar el diseño organizacional actual de la Constructora Inmobiliaria Torres Larriva Cía. Ltda. Y proponer una nueva estructura que permita mejorar el desempeño de su personal y disminuir la incertidumbre en el personal.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa
- Identificar las competencias requeridas por la empresa para el logro de sus objetivos.
- Proponer una estructura organizacional adecuada para la empresa.

- Elaborar un manual de descripción de cargos.

1.4 Justificación

El motivo por el cual se ha visto la necesidad de realizar este tema, es porque actualmente me encuentro laborando en dicha empresa, y he podido observar de cerca el descontento sobretodo de los empleados de la misma, la incertidumbre que existe al no tener conocimiento de a quién acudir para dar solución a un problema, esclarecer una duda, o pedir las autorizaciones pertinentes para realizar cierta actividad.

Al poner en práctica este proyecto se espera, integrar a los empleados con la empresa, generar armonía en el entorno laboral, mejorar el cumplimiento de roles, los canales de comunicación y disminuir el índice de incertidumbre.

El beneficiario de este plan es la empresa como un todo, directivos y colaboradores.

Además de que realizar este estudio me permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, dar mi aporte personal o mi granito de arena a una empresa que me abrió las puertas, y contribuir como material bibliográfico a la Universidad para futuras investigaciones estudiantiles.

1.5 Marco Teórico

Estructura Organizacional

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar el logro de los objetivos

Organización

La organización es un ente social, creado para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales tecnología, equipos, maquinarias, instalaciones físicas etc.

La organización promueve la colaboración y negociación de un grupo y mejora así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la organización.

La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una organización mejorando así las funciones de activación y control del gerente.

Organización formal

Es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

Organización informal

Son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.¹

Principios de una organización

Eficacia: una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

Eficiencia: una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.

1.6 Metodología

El presente trabajo de investigación se realizará mediante:

¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

Tipo de Investigación

- La investigación aplicada, llamada también activa o dinámica, es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad.
- La investigación de campo, que contribuye a comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados.

Tanto la investigación aplicada como la investigación de campo se adaptan al tipo de investigación requerida para la realización del proyecto, ya que se aplicarán los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, y se contribuirá con los mismos a proponer una solución a situaciones, necesidades o problemas.

Técnica de investigación

Se la define como un conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método.

Podemos encontrar una variedad de instrumentos para guiar un método, de las cuales utilizaremos las siguientes:

- **Observación**

Es un instrumento universal, consiste en un proceso psicológico y fisiológico que permite obtener información real mediante la percepción directa de los objetos o fenómenos naturales o sociales.

En primera instancia la observación es casual, espontánea y subjetiva pero a medida de que avanza la investigación se constituye en sistemática, objetiva y precisa.

Esta técnica tiene como objetivo explorar, recaudar información y describir hechos.

Como se menciona dentro de los tipos de investigación, será necesario observar el entorno laboral de la Constructora con la finalidad de detectar de qué manera se están llevando a cabo las diferentes actividades, cual es el ambiente laboral existente dentro de la misma, como se manejan los canales de comunicación, etc.

- **Encuesta**

Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación.

Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes

institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.²

El diseño de una encuesta exige los siguientes pasos:

- Determinar el tema
- Plantear los objetivos
- Precisar la población
- Recolectar los datos
- Procesar la información
- Analizar resultados
- Elaborar el Informe

Para la mayoría de organizaciones, es sumamente importante conocer cuáles son las fortalezas y debilidades internas que tiene, para mejorar y adaptarse a los cambios que se den en el entorno de la misma, por ello en el desarrollo de este proyecto se aplicarán encuestas a los empleados, con la finalidad de conocer los aspectos mencionados.

² <http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>

- **Entrevista**

Consiste en recopilar información a través de un diálogo entre dos o más personas, para que esta técnica surta el efecto deseado, el investigador debe conocer los aspectos fundamentales de la investigación, poseer aptitudes para dirigir el dialogo correctamente, además debe tener agilidad mental, ser dinámico, entre otros.

Este instrumento empírico de recolección de información es el de mejores resultados, ya que su aplicabilidad suele ser objetiva, por lo que exige un alto grado de conocimiento y preparación por parte del investigador.

Las entrevistas serán realizadas a todos los empleados con la finalidad de conocer la percepción que estas personas tienen sobre el trabajo dentro de la empresa, conocer sus necesidades y sus inconformidades a fin de tomarlas en cuenta para solucionarlas.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 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. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.”

2.2 Importancia de la Organización

La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos y las instituciones han estudiado la organización, con el fin de mejorarla o de utilizarla mejor. La organización ha sido estudiada y son muchas sus aportaciones en el área administrativa.

Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar de cómo resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

2.3 Elementos de la Organización

Los autores Stephen Robbins y Mary Coulter, citan seis elementos claves de la organización, estos constituyen los principios de organización que se detallan a continuación:

2.3.1 Especialización del trabajo

Hoy en día se emplea el término especialización del trabajo, o división del trabajo, para describir el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos separados.

El aspecto esencial de la especialización del trabajo es que en ella no se asigna la realización de todo un trabajo a un solo individuo, sino que se divide en varios pasos, cada uno de los cuales es llevado a cabo por una persona diferente.

Los empleados se especializan individualmente en una sola parte de determinada actividad, y no en la actividad completa.

En la actualidad, la mayoría de los gerentes consideran la especialización del trabajo como un mecanismo importante de organización, pero no como una fuente de inagotables incrementos en la productividad.

2.3.2 Departamentalización

Una vez que los trabajos han sido divididos mediante la especialización del trabajo, es preciso volver a agruparlos para que sea posible coordinar las tareas comunes.

La base sobre la cual se agrupan los trabajos a fin de alcanzar las metas organizacionales se conoce como departamentalización.

Toda organización cuenta con su propia forma específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo.

2.3.3 Cadena de Mando

La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién le deberá rendir cuentas a quién.

Esto ayuda a los empleados a saber a quién deberán recurrir cuando tengan problemas y ante quien son responsables.

No es posible hablar de cadena de mando sin mencionar tres conceptos:

- **Autoridad:** Se refiere a los derechos inherentes de la persona que ocupa una posición administrativa, para dar órdenes y esperar que estas sean obedecidas.
- **Responsabilidad:** se refiere a la obligación o expectativa de lograr un rendimiento determinado.
- **Unidad de mando:** sostiene que un subordinado debe tener un superior y sólo uno, ante quien será directamente responsable.

2.3.4 Amplitud de Control

El concepto de amplitud de control se refiere al número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia.

Varios autores reconocieron que el nivel de la organización es una variable de contingencia que afecta al número de subordinados que puede supervisar un gerente. A medida que un gerente asciende por la escala jerárquica de la organización, tiene que atender una mayor diversidad de problemas complejos y mal estructurados, por lo cual los ejecutivos deberán tener un alcance de control más pequeño que los gerentes del nivel medio y en forma similar, los gerentes de nivel medio requerirán un alcance más modesto que los supervisores.

Cuanto mayor grado de capacitación y experiencia posean los subordinados, tanto menos supervisión directa necesitan.

2.3.5 Centralización y Descentralización

La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización.

La descentralización es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.

El concepto centralización-descentralización es de carácter relativo, no absoluto, lo que se quiere decir por relativo es que una organización nunca está completamente centralizada o descentralizada, pocas organizaciones podrían funcionar con eficacia si todas las decisiones las tomarán únicamente un grupo selecto de los más altos gerentes; pero tampoco podrían funcionar eficazmente si todas las decisiones fueran delegadas a los empleados de los niveles más bajos.

2.3.6 Formalización

La formalización se refiere al grado en que las actividades de una organización están estandarizadas y medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos.

En las organizaciones con una alta formalización, se cuenta con descripciones de puestos explícitas, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan todos los procesos de trabajo, los empleados tienen una

cantidad mínima de discreción sobre lo que tiene que hacerse, cuando debe hacerse y como se llevará a cabo.

Cuando la formalización es baja, el comportamiento en los puestos está relativamente no estructurado y los empleados gozan de mucha libertad para elegir la forma en que harán su trabajo.

2.4 Tipos de estructura organizacional

La estructura organizacional debe permitir a los empleados realizar su trabajo con efectividad, economía y eficiencia, para alcanzar las metas y objetivos de su unidad y de toda la organización al mismo tiempo.

Entre los tipos de estructuras podemos mencionar las siguientes:

2.4.1 Estructura Lineal

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado.

La denominación lineal se debe al hecho de que entre el superior existen directas y únicas líneas de autoridad y responsabilidad. Es una

organización simple y de conformación piramidal donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área.

Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil.

De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, “se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control”

Como la autoridad está centrada en una sola persona ésta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas.

Ventajas del sistema:

- Sencillo y claro
- No hay conflicto de autoridad ni fugas de responsabilidad
- Se facilita la rapidez de acción

- Se crea una firme disciplina cada jefe adquiere toda la autoridad ya que para sus subordinados es el único que posee.
- Es fácil y útil en la pequeña empresa

Desventajas del sistema

- Se carece de especialización.
- No hay flexibilidad para futuras expansiones.
- Es muy difícil capacitar a un jefe sobre todos los aspectos que se deben coordinar.

2.4.2 Estructura Matricial

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de sub-proyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

No todas las empresas son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

- 1.) Capacidad de organización y coordinación y procesamiento de información.
- 2.) Se necesita contar con buen capital.
- 3.) Se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Ventajas de la estructura matricial

- Permite reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a que se dé una jerarquía muy reducida y halla mayor flexibilidad y autonomía en la organización.
- Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.
- Los miembros tienden a motivarse más.
- Sirve para el entrenamiento de cantera (sitio que proporciona personas o elementos para el ejercicio de un trabajo o profesión) de Jefes.
- Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.

- Está orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.

Desventajas de la estructura matricial

- El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.
- Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a 2 Jefes.
- Sus costos burocráticos de operación son bastantes altos debido a que invierte mucho en capacitación de sus empleados y por lo tanto también debe elevar salarios.

2.4.3 Estructura por Departamentalización

Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada

departamento. De acuerdo a lo anterior la departamentalización se puede dar de varias formas:

a) Funcional:

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.

Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.

El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.

Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, se brinden mutuamente apoyo social y emocional. Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.

Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.

Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización 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 éstas sean realizadas de una forma correcta. Por último encontramos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

b) Por Producto:

Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina “divisiones” éstos poseen subunidades necesarias para su operación.

Centra la atención en el producto que se obtiene facilitando la coordinación entre las diversas especialidades, para de este modo cumplir con los plazos límite de entrega de productos, así como las especificaciones.

Permite que los problemas de coordinación e integración sean detectados lo más pronto posible y se les dé una solución rápida.

En esta estructura los empleados de la organización se dividen en grupos y cada grupo se encarga de la producción de un producto específico, además cada grupo tiene un especialista para cada función y un gerente que es el responsable de supervisar el proceso que se lleva a cabo para la obtención del producto o servicio y además envía un reporte al presidente general de la compañía acerca de la evolución de este proceso, este presidente general es el responsable de supervisar que cada gerente realice de forma adecuada su trabajo y fija las metas de la empresa.

c) Territorio

Esta se da ya que algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan de una mejor manera a grandes cadenas organizacionales basadas en zonas geográficas determinadas donde su empresa tiene cobertura, como las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, entre otras, que están divididos y organizados sobre la base de su ubicación. También se presentan en compañías cuyas principales actividades son las ventas.

En ésta se da un eje central de control, sin embargo la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de la misma.

En este tipo de estructura la organización puede adaptarse a necesidades específicas de su región, se suministra mayor control debido a que existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada.

El problema de este tipo de organización es que dificulta la integración entre las diferentes divisiones geográficas.

d) Por Clientes:

El tipo particular de clientes que una organización busca alcanzar, puede también ser utilizada para agrupar empleados. La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.

Aquí el cliente es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupándose el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

2.4.4 Estructura Híbrida

Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía.

Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas, además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda. Cuando se combinan características de las estructuras funcionales y divisionales, las organizaciones pueden aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades.

2.5 El organigrama

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.³

³ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas

Henri Fayol, define el organigrama como: "Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva."

Otro autor nos dice que los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

"La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma."

2.5.1 Tipos de Organigramas

- **Vertical:** Muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba a abajo.

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

Y De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.⁴

Ventajas

Son los más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidos.

Indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

Desventajas

Se produce el llamado efecto de triangulación, el cual nos dice que después de dos niveles es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacer organigramas muy alargados.

- **Horizontal:** Muestra las jerarquías de izquierda a derecha.

Representan los mismos elementos del organigrama vertical y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Ventajas

Siguen la forma normal en que acostumbramos leer y disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.

Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

⁴ <http://es.scribd.com/doc/20616576/Tipos-de-Organigrama>

Desventajas

Son poco usados en la práctica y muchas veces aun pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados y por lo tanto, poco claros.

- **Mixto:** Es una combinación entre el horizontal, el vertical y el circular.

En este tipo de organigrama se puede mezclar los tres tipos en uno solo.

Muchas empresas utilizan este tipo de organigramas, debido a su alto volumen y complejidad de puestos que tienen bajo su administración, y con ello buscan la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando.

- **Circular:** La autoridad máxima está en el centro, alrededor de él se forman círculos concéntricos donde se nombran a los jefes inmediatos y están ligados por líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Ventajas

Eliminan o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.

Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

- **Escalar:** Se usan sangrías para señalar la autoridad, cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo.

Ventajas

Pueden usarse, para mayor claridad, distintos tipos de letras

Desventajas

Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro para destacarlo adecuadamente.⁵

- **Tabular:** Es prácticamente escalar, solo que mientras el escalar lleva líneas que unen los mandos de autoridad el tabular no.

2.6 Manual de descripción de Cargos

Puede conceptuarse al Manual como un cuerpo sistemático que indica las actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

⁵ <http://es.scribd.com/doc/20616576/Tipos-de-Organigrama>

Específicamente, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización.

El propósito fundamental del manual es el de instruir a los miembros que componen la organización, sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.⁶

⁶ <http://www.dgr.lapampa.gov.ar/institucional/pdf/MANUAL%20DE%20FUNCIONES.pdf>

CAPITULO III

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1 Antecedentes

La Constructora Inmobiliaria Torres Larriva Cía. Ltda. Surge en el año 2005 como producto del sueño de un ecuatoriano emprendedor el Sr. Eduardo Antonio Torres Larriva quien después de vivir por más de 35 años en el extranjero, creyendo en el futuro de su país crea una corporación junto a sus hijos, denominada “Faminvest”, mediante la cual transfiere el capital fruto del trabajo y esfuerzo de varios años a su tierra natal Cuenca – Ecuador y constituye la empresa.

Una empresa que brinda un servicio integral en lo concerniente a bienes inmuebles.

Teniendo como meta brindarle un servicio de excelencia que le garantice una buena inversión.

3.1.1 Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y él para quién lo va a hacer.

Aportar al desarrollo del país, a través de proyectos innovadores y creativos, que satisfagan las necesidades de vivienda de los clientes.

3.1.2 Visión

La visión es hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Ser una empresa líder en el desarrollo de productos y servicios inmobiliarios de la más alta calidad y valor competitivo.

3.1.3 Valores

Los valores institucionales son elementos de la cultura empresarial, conceptos, costumbres, actitudes, comportamientos, actuaciones o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta que regirán dentro de la misma.

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ética e integridad • Lealtad • Responsabilidad • Respeto • Honestidad | <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al Cliente • Seguridad • Solidaridad • Compromiso • Confianza |
|---|---|

La empresa al momento está sufriendo cambios debido a la necesidad de adaptarse al mercado cada vez más competitivo por ello busca entender sus falencias y encontrar la forma de superarlas de manera efectiva y trabajar para que las mismas no vuelvan a presentarse.

3.1.4 Objetivos

- Brindarle al cliente un producto distinto acorde a sus necesidades.
- Crecer dentro del mercado inmobiliario
- Contribuir al desarrollo personal y profesional de los colaboradores y empleados.

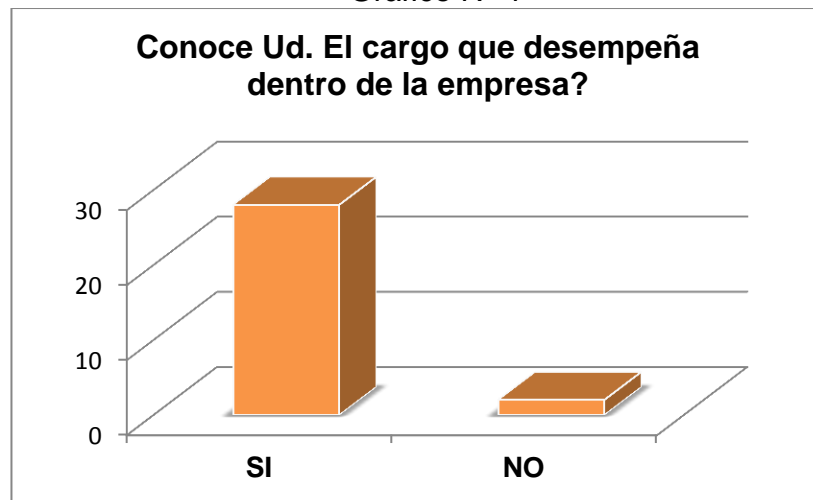
3.2 Diagnóstico de la situación actual de la empresa

La Constructora Inmobiliaria Torres Larriva Cía. Ltda. A pesar de estar establecida 6 años en el mercado, no cuenta con una estructura orgánica definida, hasta ahora ha trabajado de manera informal, en base al desarrollo de situaciones que se han ido presentando en el transcurso del tiempo.

La empresa a nivel económico se presenta muy bien, sin embargo lo que busca hoy por hoy es establecer una estructura orgánica de manera formal.

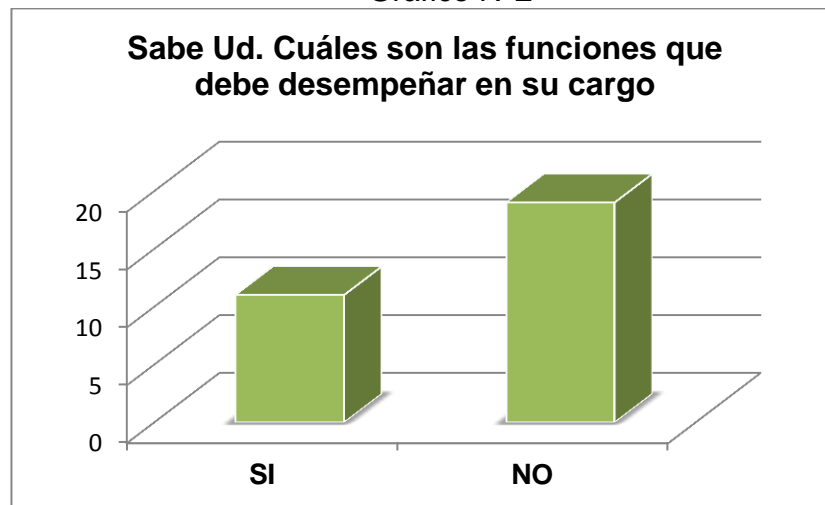
Para realizar este diagnóstico a más de la observación directa, se solicitó ayuda de los empleados de la empresa, esta fue recibida a través de entrevistas y una encuesta, cuyo resultado podemos ver a continuación en los siguientes gráficos:

Gráfico N° 1



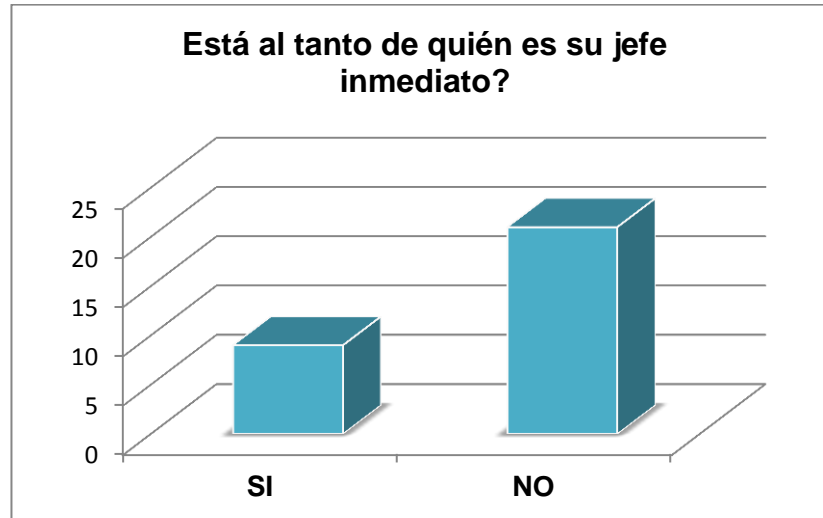
Fuente: Empleados de la Constructora Inmobiliaria Torres Larriva Cía. Ltda.
Elaborado por: Pamela Lima

Gráfico N°2



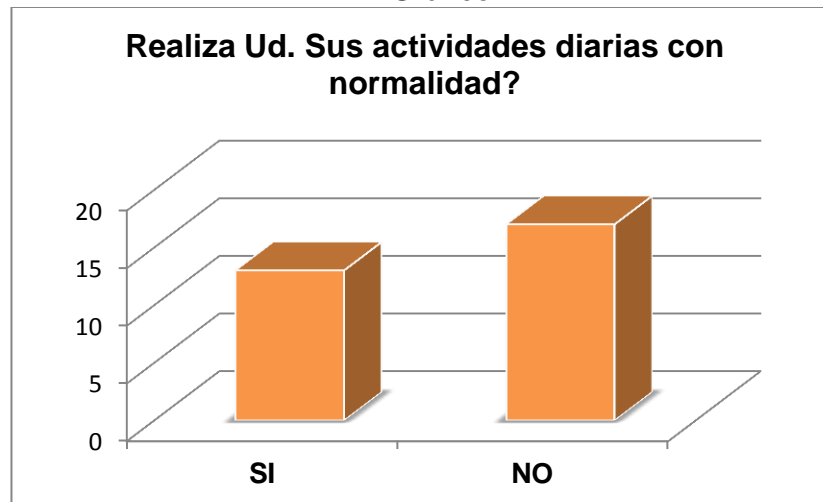
Fuente: Empleados de la Constructora Inmobiliaria Torres Larriva Cía. Ltda.
Elaborado por: Pamela Lima

Gráfico N°3



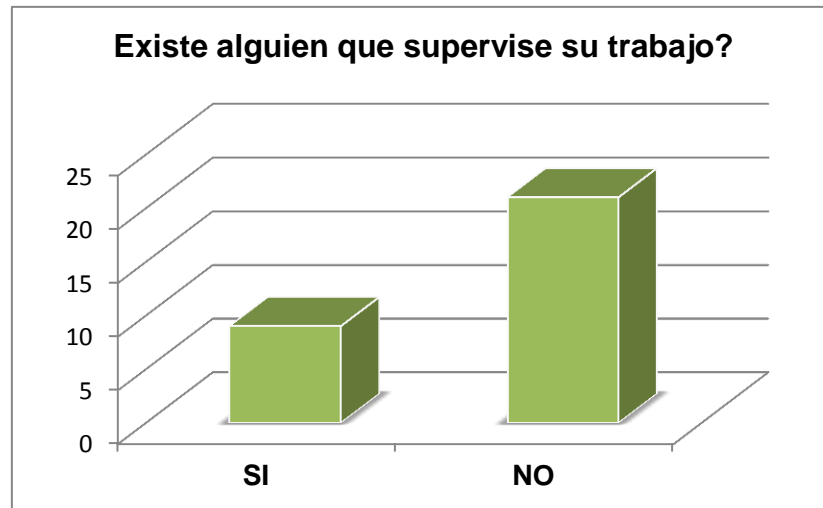
Fuente: Empleados de la Constructora Inmobiliaria Torres Larriva Cía. Ltda.
Elaborado por: Pamela Lima

Gráfico N°4



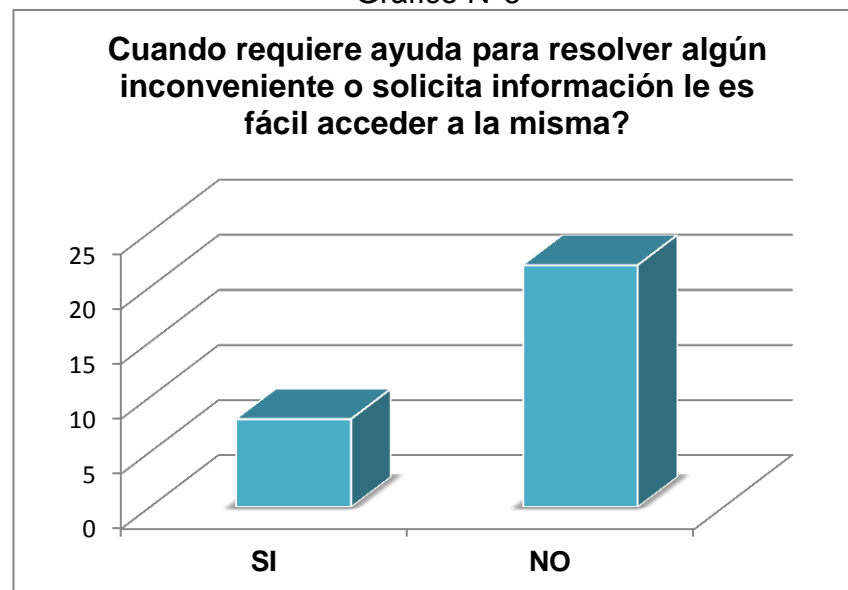
Fuente: Empleados de la Constructora Inmobiliaria Torres Larriva Cía. Ltda.
Elaborado por: Pamela Lima

Gráfico N°5

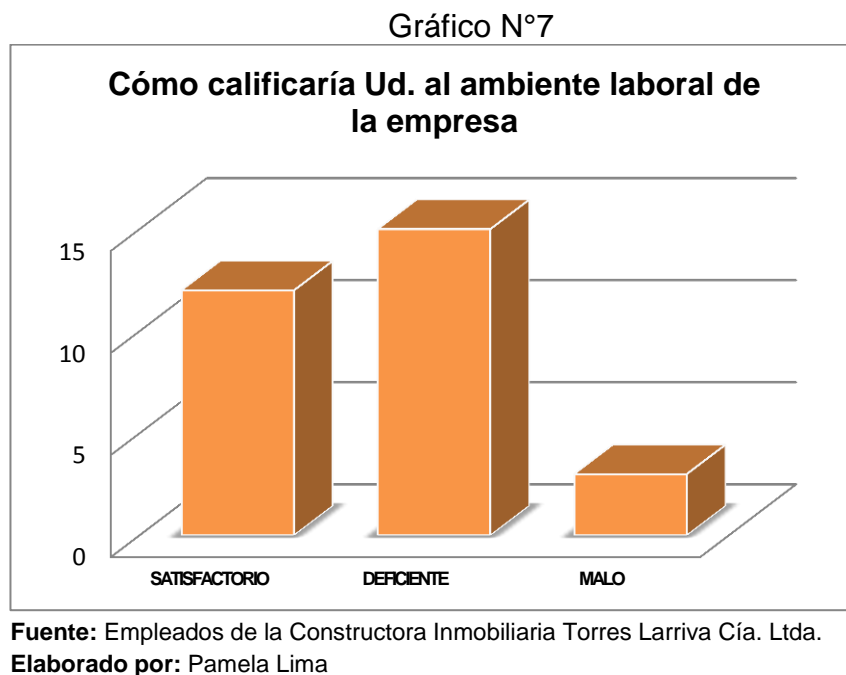


Fuente: Empleados de la Constructora Inmobiliaria Torres Larriva Cía. Ltda.
Elaborado por: Pamela Lima

Gráfico N°6



Fuente: Empleados de la Constructora Inmobiliaria Torres Larriva Cía. Ltda.
Elaborado por: Pamela Lima



Tanto la observación directa del entorno, como la encuesta y entrevistas realizadas a los empleados nos muestran como resultado que la empresa ha venido acarreado inconvenientes como son el desorden en las tareas que debe realizar cada empleado, el desconocimiento de las mismas, la no existencia de un nivel de autoridad que permita a los empleados saber a quién deben recurrir para solucionar un problema, o requerir información, creando así un ambiente laboral tenso, de incertidumbre y descontento.

Por lo mencionado el presente proyecto pretende servir de base al desarrollo organizativo, proponiendo un organigrama funcional en base a las necesidades de la empresa, como también un manual de descripción de cargos.

El manual de descripción de cargos será un instrumento normativo que describa las responsabilidades a nivel del cargo o puesto de trabajo, desarrollándose a partir de la estructura orgánica, lo que permitirá a la Constructora Inmobiliaria Torres Larriva Cía. Ltda. Normar las funciones, garantizando el logro de los objetivos y metas de la empresa, determinar las funciones generales, específicas, la autoridad, responsabilidad de cada uno de los puestos, facilitar el proceso de inducción del personal nuevo y el adiestramiento y orientación del personal existente.

3.3 Análisis FODA

Un análisis FODA consiste en realizar un examen de los puntos fuertes y débiles que la empresa tiene a nivel interno, y de las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno, a nivel externo de la misma.



Por consiguiente tenemos:

<p style="text-align: center;">F O R T A L E Z A S</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios Competitivos • Incentivos salariales • Estabilidad laboral • Pagos puntuales • Horarios Flexibles para el personal que tiene obligaciones académicas. 	<p style="text-align: center;">D E B I L I D A D E S</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una estructura organizacional definida y socializada. • No identificación de las funciones de los empleados. • Falta de formalización y difusión de las políticas y procedimientos. • Canales de comunicación inadecuados. • No existe una planificación estratégica.
<p style="text-align: center;">O P O R T U N I D A D E S</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la estructura organizacional • Mercado en crecimiento • Facilidades de pago a proveedores • Amplia cartera crediticia. • Publicidad. 	<p style="text-align: center;">A M E N A Z A S</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Factores políticos y financieros • Competencia • Incremento de precios en los materiales.

3.3.1 Acciones estratégicas y lineamientos estratégicos

Se hace fundamental para la Constructora Inmobiliaria Torres Larriva Cía. Ltda. La identificación de los pilares estratégicos dentro de los cuales se enmarcarán sus principales objetivos y metas para los próximos años.

La identificación de estos lineamientos estratégicos se fundamentan en el análisis FODA previamente realizado, y la determinación de las acciones estratégicas es el resultado de los datos recopilados en dicho análisis.

Se ha dividido dichos lineamientos por temas para lograr un mayor entendimiento; por lo tanto tenemos lo siguiente:

Desarrollar y aplicar un plan estratégico

- Elaborar y proponer la implementación de la planificación estratégica, lo cual ayudará a obtener eficiencia y eficacia en los procesos de la empresa.
- Diseñar una planificación estratégica para contrarrestar la falta de comunicación que existe internamente.
- Definir políticas claras respecto al funcionamiento de la Constructora.

Lograr excelencia operativa

- Elaborar y proponer una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa.
- Crear manuales de los procedimientos para los diferentes puestos de trabajo.
- Elaborar un programa de capacitación que englobe temas técnicos y administrativos.
- Crear políticas de control, evaluación y supervisión del trabajo de la constructora.

Posicionamiento de la Imagen

- Desarrollar campañas de publicidad y comunicación que fortalezcan la imagen de la empresa, promocionen sus productos y muestren el aporte que la misma da a la sociedad.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.1 Diseño de las políticas de la empresa

Para un mejor manejo se ha establecido las políticas de la empresa por departamentos:

4.1.1 Políticas de compra

- Antes del requerimiento de compra de materiales nuevos, se revisará el stock, y se deberá presentar un mínimo de tres cotizaciones de las mejores ofertas para que posteriormente sean aprobadas por el gerente.
- Luego de aprobado el requerimiento se deberá llenar una orden de pedido que contendrá, el nombre del proyecto en el que van a ser utilizados dichos materiales, la lista del requerimiento, la firma de responsabilidad del arquitecto encargado y el sello de autorización de compra.

- En caso de que en la recepción del pedido faltasen materiales esto deberá ser informado inmediatamente a la persona encargada de compras para que ésta a su vez realice el reclamo pertinente de inmediato.
- Se utilizarán materiales de óptima calidad para garantizar el buen estado del producto final.
- Los requerimientos de materiales se los realizará con una anticipación mínima de 2 días y máximo de 5.
- El pago de las facturas de compra se regirá según el crédito otorgado por el proveedor, con un mínimo de 30 días.
- Los días de pago a proveedores serán los sábados de 11h00 a 13h00 y en caso de feriado será el día hábil posterior en el mismo horario.

4.1.2 Políticas de venta

La Constructora realiza la venta de los inmuebles en dos categorías:

- **Ventas al Contado**

Se entenderá como venta al contado si al momento de la firma del contrato de compraventa, se recibe como mínimo el 30% del valor del bien inmueble y el resto

del dinero es recibido en su totalidad al momento de la firma de la escritura definitiva, en el plazo máximo de 30 días.

- **Ventas a crédito**

En lo que se refiere a ventas a crédito, existen 2 figuras:

Crédito directo

En caso de que el cliente requiera este tipo de crédito, se realizará de la siguiente manera; el cliente, deberá cancelar el 50% del valor del bien inmueble, al momento de realizar la promesa de compraventa, y el 50% restante será financiado por la Constructora a un plazo máximo de 24 meses, a la tasa más baja de interés para adquisición de vivienda, vigente al momento de la firma de dicha promesa, al cliente se le entregará una tabla de pagos que deberá realizar cada mes, y cuando la deuda esté finalizada se procederá a la firma de la escritura definitiva.

Cabe recalcar que para este tipo de crédito, al momento de realizar la firma de la promesa de compraventa al cliente se le hace la entrega del bien en cuestión, y podrá ser utilizado de inmediato.

Crédito con Instituciones del sistema financiero

En este tipo de crédito el cliente deberá al momento de realizar la promesa de compraventa cancelar el 30% del valor del bien inmueble y el saldo restante lo financiará con la Institución de su preferencia, se le ayudará con los documentos que requiera y se realizará la escritura definitiva en el plazo máximo de 3 meses.

Las condiciones de venta están sujetas a la negociación que se realice entre la persona encargada y el cliente y se estipulen en la promesa de compraventa.

4.1.3 Políticas de personal

La imagen de la empresa depende también de sus colaboradores por lo que es su obligación cumplir con las siguientes estipulaciones:

- Cuidar su presentación personal
- En el caso del personal de construcción deberán estar correctamente uniformados.
- Cuidar la maquinaria, materiales y equipo de trabajo asignados, en caso de pérdida se descontará del salario.
- Se exige del empleado las cualidades como honorabilidad, puntualidad, respeto, compañerismo y honradez.
- El personal deberá tener disponibilidad de trabajar horas extras en caso de ser requerido.

Horarios

La Constructora Inmobiliaria Torres Larriva, es una empresa apegada a la ley y los derechos humanos y respeta el código de trabajo.

El horario en que labora es el siguiente:

- El personal administrativo ingresa a las 9h00, sale a almorzar a las 13h00, reingresa a las 15h00 y culmina su labor a las 18h00, de lunes a viernes.

Y los días sábados el horario laboral es de 9h00 a 13h00.

- El personal del área de construcción trabaja de lunes a viernes, ingresa a las 7h00 con un receso de 1 hora para almorzar y termina su labor a las 16h30.

Los días sábados se trabaja solo en caso de ser requerido previo el aviso.

El pago de estos trabajadores es semanal.

- El personal del área de ventas labora de martes a domingo en el horario de 16h00 a 20h00 de lunes a viernes y los fines de semana de 14h00 a 18h00.
- En caso de falta sin justificación o permiso alguno se descontará el día de trabajo.
- Por retraso de 15 minutos a una hora se descontará el valor de \$3.00 y de una hora en adelante se descontará como falta.

- Se tomará en cuenta dichos retrasos y en caso de ser frecuentes en la misma persona y sean dentro de una misma semana, se multará con el valor de un día de trabajo.
- En caso de requerir permiso por cualquier circunstancia se comunicará a su jefe inmediato superior el mismo que gestionará y aprobará o rechazará el permiso dependiendo de la situación.
- En caso de comportamiento inadecuado, faltas a la moral, irrespeto, etc., se sancionará dependiendo de la situación con multas que irán desde el descuento de un día laboral hasta el despido inmediato.

4.1.4 Políticas Administrativas

- Correcta administración de los recursos para el crecimiento sostenido de la empresa.
- Respetar y actuar conforme a los valores establecidos por la organización.
- El servicio al cliente es primordial en las actividades de la empresa.
- Crear un ambiente adecuado para el desarrollo personal y laboral.

4.2 Diseño de un organigrama empresarial

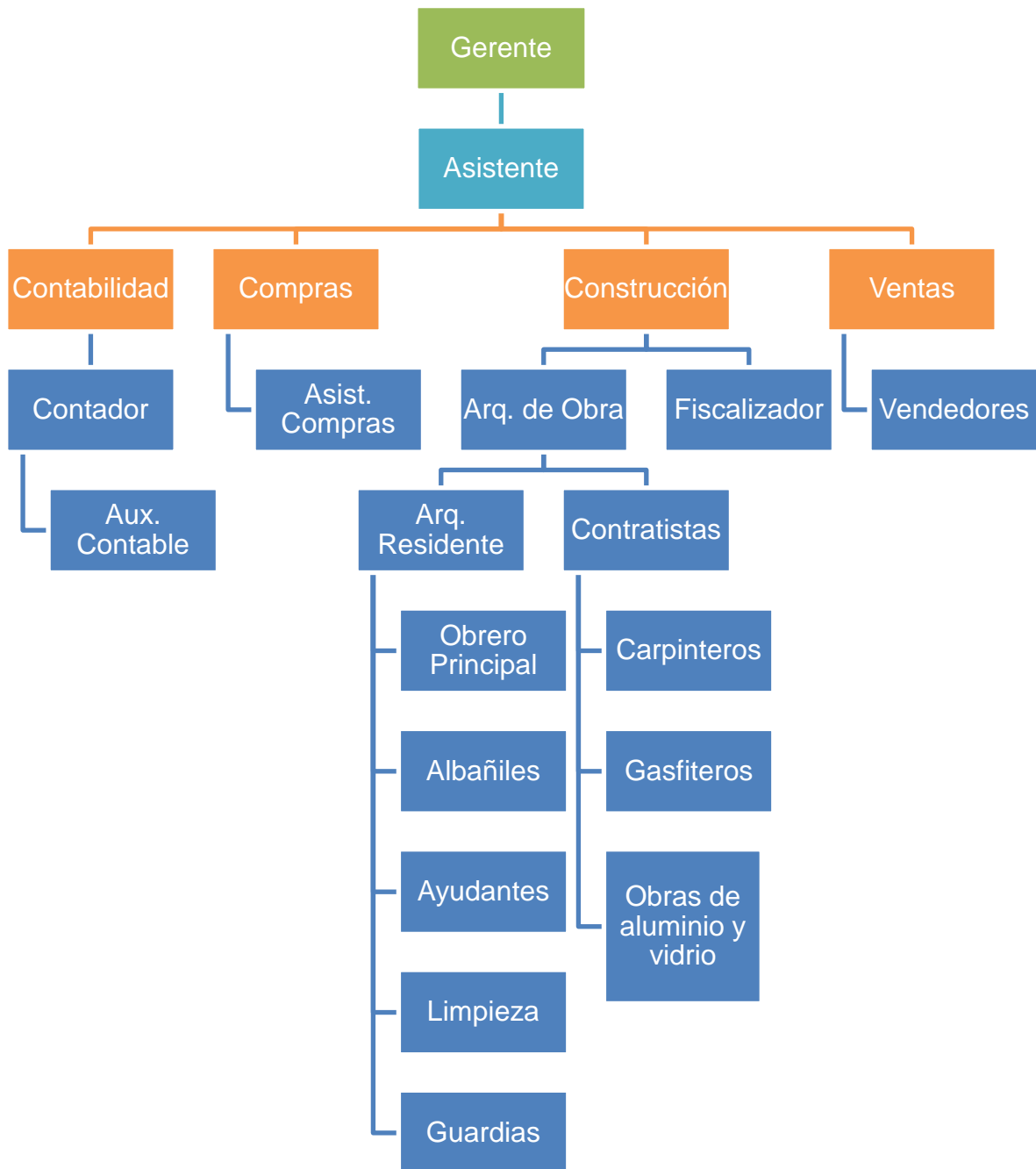
La Constructora Inmobiliaria Torres Larriva Cía. Ltda. Se encuentra ubicada en la Autopista Cuenca- Azogues (Circunvalación Sur), y la subida a Turi, a 5 minutos del centro de la ciudad.

Luego de un análisis de las necesidades de la empresa se ha decidido utilizar una estructura departamental de tipo funcional, esto debido a que la empresa en mención está en crecimiento y requiere que las actividades sean reguladas y controladas, además de que este tipo de estructura permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, se brinden mutuamente apoyo social, técnico y emocional, contribuyendo así a su desarrollo personal y al logro de eficiencia y eficacia en los procesos.

Además de que constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.

En este tipo de estructura se define claramente las líneas de autoridad con la existencia de una persona que controle las actividades de cada departamento.

El organigrama propuesto para la Constructora Inmobiliaria Torres Larriva Cía. Ltda. Es el siguiente:




4.3 Manual de descripción de cargos

Una vez establecido el organigrama de la Constructora, es necesario definir los requerimientos o competencias de cada uno de los puestos, además de determinar las líneas de autoridad y responsabilidad.


Lo establecido en el presente manual deberá comprender su conocimiento, obligación, cumplimiento y desarrollo de las actividades inherentes por el personal que ocupa los diferentes cargos.

El manual que se propone contiene el nombre del puesto, nombre del departamento, a quienes subordina, quienes son subordinados, las competencias y responsabilidades del cargo.


INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	NOMBRE DEL PUESTO	GERENTE
	NOMBRE DEL DPTO.	GERENCIA GENERAL
	SUBORDINADOS	Asistente de Gerencia, Dpto. de Contabilidad, Dpto. de Compras, Dpto. de Construcción, Dpto. de Ventas.
	SUBORDINADO DE	XXX
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Compromiso con la organización • Planificación • Organización • Dirección • Control • Resolución de Conflictos • Capacidad de análisis • Pro actividad 		
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 vuelve 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.

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	NOMBRE DEL PUESTO	Asistente de Gerencia
	NOMBRE DEL DPTO.	Gerencia
	SUBORDINADOS	Dpto. de Contabilidad, Dpto. de Compras, Dpto. de Construcción, Dpto. de Ventas.
	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 generales, etc. • Redactar informes, memorias, etc. • Facilitar la generación e intercambio de conocimiento y mejores prácticas en la oficina

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	NOMBRE DEL PUESTO	Contador
	NOMBRE DEL DPTO.	Contabilidad
	SUBORDINADOS	Auxiliar de Contabilidad
	SUBORDINADO DE	Gerencia General y Asistente de Gerencia.
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación: oral y escrita, • Capacidad de análisis y síntesis • Orden y Planificación, • Ética, • Orientación a Resultados, 		


<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar bajo presión, • Buenas relaciones interpersonales. • Eficiente administración del tiempo.
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. • Dirigir, coordinar y controlar los procesos contables, financieros, recursos humanos y tributarios de la Empresa de acuerdo a normas y leyes vigentes, emitiendo información veraz, oportuna y consistente para la Gerencia y entidades de control.

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	NOMBRE DEL PUESTO	Auxiliar de Contabilidad
	NOMBRE DEL DPTO.	Contabilidad
	SUBORDINADOS	xxx
	SUBORDINADO DE	Gerente General , Asistente de Gerencia y Contador
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificador, metódico, ordenado. • Capacidad de análisis y de síntesis • Excelentes relaciones interpersonales • Eficiente administración del tiempo. 		


RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Dar apoyo al Contador de la empresa. • Realizar de manera eficiente todas funciones encomendadas. • Analizar y cuadrar la información a su cargo. • Atender requerimientos y controlar el cumplimiento de disposiciones y regulaciones de organismos de control. • Controlar el cumplimiento de normas contables, legislación tributaria y societaria en las operaciones de la empresa.


INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	NOMBRE DEL PUESTO	Asistente de Compras
	NOMBRE DEL DPTO.	Compras
	SUBORDINADOS	xxx
	SUBORDINADO DE	Gerente General y Asistente de Gerencia
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Manejo de utilitarios • Análisis • Orientación a resultados • Trabajo en Equipo 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar cotización a proveedores • Realizar comparativos para evaluar alternativas, precios, formas de pago, garantías y respectivos beneficios 		


- Realizar seguimiento a las órdenes de Compra hasta su entrega en la bodega que lo solicita
- Elaborar reportes de gestión y otros solicitados por el Jefe inmediato


INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	NOMBRE DEL PUESTO	Arquitecto de Obra
	NOMBRE DEL DPTO.	Construcción
	SUBORDINADOS	Arq. Residente, Contratistas, Obrero Principal, Albañiles, Ayudantes, Personal de Limpieza y Guardias.
	SUBORDINADO DE	Gerente General y Asistente de Gerencia.
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.

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	NOMBRE DEL PUESTO	Fiscalizador
	NOMBRE DEL DPTO.	Construcción
	SUBORDINADOS	XXX
	SUBORDINADO DE	Gerente General y Asistente de Gerencia.
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia, • Trabajo bajo presión • Capacidad de negociación • Resolución de problemas • Capacidad de análisis 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el personal los tiempos requeridos para la realización de las actividades. • Revisión de calendarios de avance de obra • Inspección de los trabajos realizados. • Revisión de los procesos • Redacción de informes y reportes claros. 		


INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	NOMBRE DEL PUESTO	Arq. Residente
	NOMBRE DEL DPTO.	Construcción
	SUBORDINADOS	Obrero Principal, Albañiles, Ayudantes, Limpieza y Guardias.
	SUBORDINADO DE	Gerente General, Asistente de Gerencia y Arq. De Obra
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 unidades de vivienda. • 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 • Realizar informes de avances de obra 		

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	NOMBRE DEL PUESTO	Obrero Principal
	NOMBRE DEL DPTO.	Construcción
	SUBORDINADOS	XXX
	SUBORDINADO DE	Gerente General, Asistente de Gerencia, Arq. De Obra y Arq. Residente.
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en equipo • Proactivo • Trabajo bajo presión • Detallista • Creativo • Rapidez • Eficiencia y Eficacia 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las actividades determinadas por los jefes superiores. • Dirigir a su equipo de trabajo • Inspeccionar la calidad de la mano de obra • Dar informes de labores 		

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	NOMBRE DEL PUESTO	Ayudantes de obra
	NOMBRE DEL DPTO.	Construcción
	SUBORDINADOS	XXX
	SUBORDINADO DE	Gerente General, Asistente de Gerencia, Arq. De Obra y Arq. Residente.
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Eficiencia • Eficacia 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Cuidar de las herramientas de trabajo • Responder a las actividades que les sean ordenadas por sus superiores • Realizar las actividades a la brevedad posible. 		

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	NOMBRE DEL PUESTO	Limpieza
	NOMBRE DEL DPTO.	Construcción
	SUBORDINADOS	XXX
	SUBORDINADO DE	Gerente General, Asistente de Gerencia, Arq. De obra y Arq. Residente.
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Eficiencia • Eficacia 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpias las oficinas • Colaborar con el personal de la obra en el retiro de escombros. • Realizar el mantenimiento de las áreas verdes y comunes, así como también al culminar las obras realizar la limpieza de las unidades de vivienda. 		

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	NOMBRE DEL PUESTO	Guardias
	NOMBRE DEL DPTO.	Construcción
	SUBORDINADOS	XXX
	SUBORDINADO DE	Gerente General, Asistente de Gerencia, Arq. De obra y Arq. Residente
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Puntualidad • Compromiso • Responsabilidad • Vocación de Servicio • Honradez • Servicio al cliente 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Será responsable de custodiar y velar por la seguridad de los bienes de la compañía, dando una buena atención a los clientes internos y externos. • Cumplir y hacer cumplir las consignas permanentes del servicio. • Elaborar reportes de actividades diarias y novedades. 		

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La Constructora Inmobiliaria Torres Larriva Cía. Ltda. es una empresa que actualmente se encuentra en crecimiento, por lo cual optar por una estructura organizacional basada en las necesidades de la misma, se hace fundamental para el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa.
- La elaboración de este proyecto ha servido como base para que la empresa pueda darse cuenta de sus falencias y realice las actividades necesarias para superarlas.
- Con la implementación de este proyecto se podrá mejorar el desempeño de los colaboradores, el cumplimiento de roles, se optimizarán los recursos tanto económicos como humanos; debido a que al conocer los empleados cuáles son sus funciones y a quien deben rendirle cuentas, podrán desarrollar sus actividades en menor tiempo ya que no tendrán que buscar alguien que los ayude a resolver un inconveniente, sino que sabrán cual es la persona indicada para hacerlo.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda realizar análisis FODA periódicos para detectar posibles falencias, conocer el estado actual de la empresa en las diferentes ramas y así poder determinar los lineamientos estratégicos que se tomarán en cuenta para superar los inconvenientes.
- Generar un vínculo positivo entre la organización y sus colaboradores, de manera que se sientan motivados a realizar sus actividades diarias, siguiendo las normas y políticas establecidas, de manera eficaz y eficiente, contribuyendo así al logro de los objetivos y al desarrollo de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- CHIAVENATO, Idalberto, 2006, “Introducción a la Teoría general de la Administración” McGraw-Hill / Interamericana de México S.A. de C.V. Naucalpan de Juárez, Estado de México.
- CHIAVENATO Idalberto, 2001, “Administración teoría Proceso y Práctica”. Mc Gran Hill, Bogotá-Colombia. Hill Interamericana. Bogotá Colombia.
- GULZAR, Montúfar Rafael, 2008’, “Desarrollo Organizacional – Principios y Aplicaciones” McGraw-Hill, México.

Páginas web

- <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguc>
- <http://www.slideshare.net/alafito/tipos-de-estructura-organizacional>
- <http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=MANUAL%20DE%20FUNCIONES>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Anexo 2: Proyectos de la empresa

Anexo 3: Anteproyecto