



DECANATO DE POSTGRADO

**MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD
TRABAJO FINAL**

**DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS
EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCION**

**PRESENTADO POR:
Audeline Patria Herrera Placido
A00104391**

**ASESORA
Graciela M. Morales Pacheco**

**SANTO DOMINGO, D.N., REPUBLICA DOMINICANA,
17 AGOSTO 2021**

RESUMEN

Las empresas constructoras presentan en los últimos años, distintos cambios, los cuales han permitido adecuar la gestión de proyectos, para estas lograr ser competitivas. Por tanto, la empresa Biotec Construcciones S.R.L. se dedica a realizar obras civiles, arquitectónicas y electromecánicas, por ende, es el objeto de estudio de esta investigación. Se pretende presentar el diseño e implementación de un plan de desarrollo organizacional para empresas medianas del sector de la construcción en el año 2021, para mejorar la estrategia de desarrollo organizacional y potenciar el crecimiento, se utilizó un tipo de investigación descriptiva, así como también de manera exploratoria, por medio del análisis y evaluación de documentos suministrados por la empresa, se utilizó la totalidad de individuos, como universo de investigación, único personal de la empresa 12 personas para llevar a cabo el análisis y estudio. Abordando la investigación a través de aspectos cualitativos, accediendo a los datos para su análisis a través documentación proporcionada por la empresa y de las encuestas realizadas. Para así lograr alcanzar los objetivos de la investigación y así poder responder a las preguntas de investigación mencionadas posteriormente y orientar el desarrollo de la investigación, estudiando la realidad y situación actual de la empresa. Propuesta que permitió la incorporación poder desarrollar un diseño organizacional que le permita a sus colaboradores desenvolverse, enfocado en los objetivos estratégicos de la misma. Así adquirir una respuesta en el proceso de trabajo de la institución y lograr ser una empresa competitiva.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser la luz de mi vida.

A mi esposo, mis hijas por el tiempo que le reste, por la paciencia que tuvieron durante este tiempo de arduo trabajo para lograr una de mis metas.

A mis padres y familiares, por su infinito amor y dedicación. Me siento orgullosa y afortunada por tenerles junto a mí. Gracias por darme la oportunidad de cumplir un sueño más en mi vida. Especialmente a Julia Herrera mi hermana menor por su apoyo incondicional en este camino recorrido, tus sugerencias me ayudaron a terminar con éxito este proyecto.

A mi tutora Graciela, por todas las risas y conversaciones compartidas en el desarrollo de mi proyecto, así como, todo el tiempo dedicado con profesionalismo y pasión por la administración.

A todas las personas que formaron parte de mi camino universitario, a mis compañeros que llegaron a ser grandes amigos y a aquellos profesores quienes con liderazgo me encaminaron a que ame mi maestría.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi Hermana Julia que me apoyo con su amor desinteresado y guía. Y a mis familiares y amigos que nos ayudaron en la realización de este trabajo.

Mis más sinceros agradecimientos a mi señor esposo Eliezer y a mis hijas Alyson, Adriana y Arlett que permanecieron a mi lado dándome cariño y apoyo para seguir adelante y pasar la meta; y juntamente a todas las personas que me han ayudado a crecer no solo académicamente sino como persona; Agradezco al Rey de Reyes mi señor Dios por poner estas personas a mi lado y permitirme ver realizado el objetivo trazado así Como dice la escritura “Deléitate asimismo en Jehová, Y él te concederá las peticiones de tu corazón”(**Salmo 37:4**)

INDICE

RESUMEN	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE TABLAS.....	vii
INTRODUCCION	1
Capítulo 1: Situación actual respecto a las organizaciones del sector construcción y el desarrollo organizacional desde el análisis teórico.....	7
1.1 Historia del sector construcción.....	8
1.2 Conceptos sobre el desarrollo organizacional	9
1.3 Nuevas definiciones estratégicas de las organizaciones del sector construcción para el abordaje del desarrollo organizacional	13
Capítulo 2: Diagnóstico de las áreas y gestión de las funciones relativas al desarrollo organizacional: departamentos, funciones, autoridad y responsabilidad de la empresa Biotec Construcciones S.R.L.	19
2.1- Estructura organizacional y organización de las áreas	22
2.2 Funciones y Estructuras	23
2.3- Elaboración y aplicación de técnicas de investigación.....	24
2.4- Análisis de los resultados de la encuesta:.....	25
Capítulo 3 Definir un plan de estructura organizacional para el sector de la construcción.	36
3.1- Elaboración del plan de estructura organizacional para el sector de la construcción. ...	36
3.1.1 Propuesta Organizacional	36
3.2- Validación del plan de estructura organizacional para el sector de la construcción.....	43
CONCLUSIONES	46
Bibliografía	50
ANEXOS	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Indicador mensual de actividad (IMAE).....	2
Figura 2: Conoce que es una estructura organizacional y como este influye en su entorno laboral (Elaboración Propia)	26
Ilustración 3: Me han comunicado adecuadamente los planos de la institución. (Elaboración Propia).....	26
Ilustración 4: Conoce usted los procesos y procedimientos de la empresa. (Elaboración Propia).....	27
Ilustración 5: Conoce usted y entiende claramente sus funciones de la empresa (Elaboración Propia).....	27
Ilustración 6: La carga de trabajo que tengo es razonable y justa (Elaboración Propia).....	28
Ilustración 7:El trabajo se reparte de forma justa entre todos los que conforman el departamento. (Elaboración Propia).....	28
Ilustración 8: El gerente general se comunica con todos los que trabajan en la empresa. (Elaboración Propia).....	29

LISTA DE TABLAS

Tabla 1:Personal de la empresa de Biotec Construcciones S.R.L. (Elaboración propia).....	21
--	----

INTRODUCCION

Este trabajo de investigación presenta el comienzo de la gestión de desarrollo organizacional en empresas constructoras a través de un plan de desarrollo organizacional para las empresas medianas del sector construcción. Por lo que cada empresa debe de tener un modelo de un plan de gestión de desarrollo organizacional para utilizar. Dicho esto, esta investigación pretende lograr diseñar e implementar un plan de gestión que se aplicara en nuestro objeto de estudio.

La empresa Biotec Construcciones S.R.L. queda a entera posesión del análisis diagnóstico, así como de las recomendaciones y propuestas serán de su uso exclusivo. Otro aspecto, la evaluación se realizó de acuerdo con los datos proporcionados por la gerencia y empleados de la empresa Biotec Construcciones S.R.L., se aceptó como bueno y valido.

Esta investigación se ponderó como un caso de estudio, por lo que se proporcionará solo una propuesta o plan de desarrollo organizacional, los cuales están orientados en el diseño de un plan organizacional

Delimitación Espacial: El estudio en Biotec Construcciones S.R.L. Se limitará a República Dominicana, en Santo Domingo Este, Ensanche Ozama.

Delimitación Temporal: La información bibliográfica que consiguió en la investigación cubrirá los últimos 5 años y se realizó en un periodo de 6 meses. De abril 2021 a septiembre del año 2021.

Delimitación temática: La investigación radicó en evaluar la gestión de desarrollo organizacional en la empresa Biotec Construcciones S.R.L, a través de la documentación suministrada por la empresa, la documentación no proporcionada no fue evaluada.

La Empresa Biotec Construcciones S.R.L. Es una empresa dedicada a la supervisión, construcción de Obras Civiles, Arquitectónica y Electromecánicas, está ubicada en la calle Jesús de Galindez, esquina presidente Vásquez, 2do nivel, local no. 1, Ensanche Ozama, Santo Domingo Este, Republica dominicana.

Inició sus actividades el 12 de Julio del año 2013, desde aquel momento tiene como misión el desarrollo de proyectos arquitectónicos, civiles y electromecánicos que cuenten con diseños a la vanguardia, aprovechando las oportunidades del mercado, así lograr solucionar las necesidades de sus clientes y otorgar por calidad, costo y tiempo, para promover un mejor nivel de vida a sus integrantes. Sin duda alguna, en los últimos años, el sector de la construcción ha mostrado crecimiento, dentro de lo mencionado por el (Banco Central de la Republica Dominicana, 2018) él cual afirma que:

Las cifras preliminares al cierre del mes de junio el Indicador Mensual de Actividad revelan que la economía dominicana mantiene el dinamismo observado desde el último trimestre de 2017, al registrar una expansión interanual de 7.3 % durante el mes de junio, lo que ubica el crecimiento para el periodo de enero-junio de 2018 en 6.7%. Este desempeño acumulado es el resultado de variaciones de 6.4% en enero-marzo y de 7.1 % en abril-junio del presente año.

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2018								
	Enero	Febrero	Marzo	Enero-Marzo	Abril	Mayo	Junio	Abril-Junio	Enero-Junio
Agropecuaria	6.9	4.1	4.8	5.2	3.2	5.7	8.2	5.5	5.3
Explotación de Minas y Canteras	4.6	24.6	8.4	4.6	-32.2	-12.1	-1.5	-15.5	-6.2
Manufactura Local	9.2	5.2	4.7	6.3	9.2	6.2	6.6	7.3	6.8
Manufactura Zonas Francas	16.9	6.7	3.8	8.1	13.4	13.0	14.6	13.7	11.0
Construcción	14.4	11.3	9.3	11.5	24.1	11.9	7.4	14.7	13.2
Servicios	5.5	3.8	5.1	4.8	5.9	5.0	6.0	5.7	5.2
Energía y Agua	6.3	7.3	4.3	6.0	5.9	10.4	4.2	6.7	6.4
Comercio	12.6	4.1	6.1	7.5	8.6	7.8	9.8	8.7	8.1
Hoteles, Bares y Restaurantes	4.0	4.1	9.2	5.8	1.1	6.4	6.5	4.6	5.2
Transporte y Almacenamiento	8.7	5.2	4.8	6.2	8.8	6.0	7.8	7.5	6.8
Comunicaciones	7.1	7.5	7.1	7.2	4.3	3.8	3.4	3.9	5.6
Servicios Financieros	3.4	6.6	4.5	4.8	11.2	1.2	9.0	6.9	5.8
Actividades Inmobiliarias y de Alquiler	3.7	3.8	3.7	3.7	3.7	3.6	3.6	3.6	3.7
Enseñanza	1.2	1.2	1.8	1.4	2.8	2.7	2.1	2.5	1.9
Salud	8.7	8.7	8.2	8.5	8.3	7.0	8.4	7.9	8.2
Otras Actividades de Servicios	3.5	3.2	3.5	3.4	3.0	3.2	3.6	3.3	3.3
Administración Pública	0.7	-8.3	0.4	-2.6	5.4	3.3	2.9	3.9	0.6
IMAE	7.1	6.3	5.7	6.4	7.5	6.4	7.3	7.1	6.7

Figura 1: Indicador mensual de actividad (IMAE).

Dicho esto, los datos muestran un evidente crecimiento del sector, a favor de esto, las empresas constructoras tienen como objetivo mejorar su posición competitiva respecto a las empresas del sector.

Las compañías se encuentran avanzando y cambiando, por lo que se ven en la necesidad de evolucionar e implementar en sus procesos mejoras continuas, para estar acorde a los tiempos.

Como resultado de esto, se presume que Biotec manifiesta el deseo de mejorar en su gestión e innovación de procesos de gestión de recursos humanos, al estar en un medio de cambios y evolución, las empresas se proponen cumplir con sus objetivos organizacionales, logrando un desarrollo productivo para poder diferenciarse de la competencia

Dicho esto, esta investigación surge con el objetivo de desarrollar una propuesta de diseño de un plan de desarrollo organizacional acorde a las nuevas definiciones estratégicas de las organizaciones del sector de la construcción, teniendo como base de estudio a Biotec construcciones, analizando la situación actual con respecto a las organizaciones del sector construcción y el desarrollo organizacional desde el análisis teórico.

Haciendo un estudio detallado de la historia del sector de la construcción, podemos ver la evolución del sector a través de los últimos años lo que conlleva al crecimiento de las empresas dentro de este mercado, por lo que el estudio de los conceptos sobre desarrollo organizacional, va de la mano, ya que estos conceptos ayudan a la investigación a lograr orientar la investigación en base al propósito de la misma, viendo las nuevas definiciones estratégicas de las organizaciones del sector de la construcción para el abordaje del desarrollo organizacional.

Lo que nos lleva a realizar el levantamiento definiendo las áreas y gestión relativas al desarrollo organizacional: departamentos, funciones, autoridad, responsabilidad y amplitud de control.

Debido a que las empresas medianas del sector de la construcción carecen de un plan de desarrollo organizacional propio, y de una gestión adecuada de los procesos de administración de los recursos humanos, que les permita trabajar bajo una estructura organizacional eficiente acorde con los servicios que estas ofrecen; pues la inexistencia de las funciones administrativas de organización, planeación, control, dirección, identificación de objetivos y metas de estas empresas, redundan en una escasa estructura operacional y estructural, ya que al no tener un diseño organizacional definido los lleva a re trabajar, a tener poca interacción o ninguna entre las áreas, poca relación entre los miembros de los diferentes niveles jerárquico.

Por lo tanto, se busca examinar la estructura organizacional y organización de las áreas que posee la empresa para poder analizar sus funciones y estructura, aplicando las técnicas de investigación que nos lleve a sistematizar los hallazgos encontrados en este objeto de estudio que nos permita crear un plan de estructura organizacional para el sector de la construcción.

Esta investigación surge por la circunstancia de que las empresas medianas del sector de la construcción carecen de un plan de desarrollo organizacional propio, y de una gestión adecuada de los procesos de administración de los recursos humanos,

Además, estas empresas en su mayoría presentan un sistema muy mecánico que está muy marcado en el nivel jerárquico que desempeña cada empleado. Esto les hace no sentirse parte de esta y solo la ven como una fuente de ingresos para satisfacer sus necesidades básicas, y no como parte importante de su desarrollo, que pueda ayudarlos a obtener mejores cargos y a poseer amplios conocimientos aplicables a su área de trabajo y también en su vida.

Por estas razones, estas empresas constructoras necesitan una mejora dentro de su estructura organizacional que les permita a todos sus empleados participar y no solo a una parte de ellos, ayudándoles a facilitar, sistematizar y mejorar sus funciones y recursos en ayuda de la misma.

Existen casos donde las relaciones entre los miembros de la empresa son nulas, debido a que los niveles jerárquicos no les permite la comunicación entre ellos, no obteniendo un adecuado desarrollo de la empresa, creando duplicidad de los puestos o actividades de trabajo, la alta rotación, aumentando costos, logrando esto que los procesos sean más largos, impidiendo la comunicación asertiva dentro de la empresa.

Para esto es importante conocer el plan de desarrollo organizacional y proceso administrativo que presentan las empresas constructoras, el cual nos ayudara a conocer y definir las áreas, la estructura de la empresa, los procesos que se llevaran dentro, el tipo de jerarquía que tendrá influencia a lo interno y los sistemas que esta maneja.

Es recomendable el estudio de estos modelos o diseños de organización para que se conviertan en el centro de la estrategia, para poder resolver las problemáticas que se presentan en las empresas constructoras.

Con la elaboración del Diseño Organizacional se logrará formar una estructura sólida, determinando jerarquías, puestos de trabajos, el cual nos ayudara a definir áreas, los procesos que se llevan a cabo para alcanzar el éxito de la empresa.

Por consiguiente, las estrategias para el desarrollo metodológico utilizado para elaborar el marco teórico tomando información inmediata y específica aplicando los instrumentos de investigación como la encuesta, cuestionarios, entrevistas y demás alternativas de investigación para ayudarnos de manera directa con el ordenamiento, el procesamiento e interpretación de los datos para la preparación del diseño organizacional.

Las mayores dificultades encontradas a lo largo de nuestra investigación estuvieron dadas en la redacción y formulación del problema, los objetivos, la hipótesis, el diseño metodológico, y en el poco dominio de las referencias bibliográficas.

Para lograr lo señalado hemos planteado los siguientes capítulos que a continuación se describen:

Capítulo I. Situación actual con respecto a las organizaciones del sector construcción y el desarrollo organizacional desde el análisis teórico. Se describe la evolución histórica del tema estudiado.

Se presenta el planteamiento de la investigación, por el interés de conocer cuál es la situación actual de la empresa. Esto permitió conocer cómo va evolucionando el sector de la construcción, es de interés académico, aportar la información unificada sobre las estadísticas acerca del avance económico en los últimos años del sector de la construcción. Así como, dominar las nuevas definiciones estratégicas de las organizaciones del sector de la construcción para el abordaje del desarrollo organizacional.

Capítulo II. Diagnóstico de las áreas y gestión de las funciones relativas al desarrollo organizacional: departamentos, funciones, autoridad y responsabilidad de la empresa Biotec Construcciones S.R.L.

Aborda los aspectos teóricos de la investigación, al profundizar los distintos sistemas de gestión organizacional, el diagnóstico organizacional se presenta en las perspectivas primordiales, usando un proceso diagnóstico para la conducción de los objetivos y procedimientos para poder llegar a interpretar los resultados.

Evaluando los sistemas y procesos de cada departamento, utilizando como dijimos anteriormente las encuestas y cuestionarios posibilitando recoger información y así comprender la vida organizacional a partir de los puntos de vista de los empleados de la organización.

Capítulo III. Definir un plan de estructura organizacional para el sector de la construcción, luego de generada la información a través de la recopilación de los datos a través de herramientas y procesos utilizados como son las encuestas, y cuestionarios, nos permitirá analizar e interpretar la información separando los elementos básicos de la información, y estudiarlos con el objetivo de contestar las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

Seguidamente realizar la elaboración del plan de estructura organizacional para el sector de la construcción que va con las necesidades de la Constructora diseñando la estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización.

No obstante, esta investigación pretende mostrar como propuesta del diseño e implementación de un plan de desarrollo organizacional para la empresa.

Capítulo 1: Situación actual respecto a las organizaciones del sector construcción y el desarrollo organizacional desde el análisis teórico

La organización constructora se puede conceptualizar, según García Valcarse, como la unidad de producción, incorporada por el capital y el trabajo, cuya actividad está al servicio del bien común y poseen fin lucrativo. (Valcarse, 2013)

Cualquier organización es una sociedad tanto de capital de efectivo como de individuos, pues tan fundamental son los bienes como los que colaboran en el trabajo.

Las empresas son en la sociedad instituciones dominantes y la base de la vida como se conoce empezando por el núcleo familiar, continuando por las empresas, gobiernos, iglesias y otras. De esta forma, todo lo que se conoce está basado en una composición, un diseño, el cual puede modificar y acomodarse al tiempo en que avanza. Examinar y diseñar una composición organizacional que posibilite a los empleados hacer su trabajo con eficiencia y efectividad, con el objeto de conseguir las metas organizacionales, es una labor para la cual es necesario la definición de todos los elementos que forman parte de una composición.

La finalidad del desarrollo organizacional es hacer más eficaz el tejido empresarial, donde los trabajadores mueven los engranajes de la organización para poder desarrollar todo su potencial, impulsar la idea y la innovación de cada empleado; y estimular los talentos en la organización.

1.1 Historia del sector construcción

Datos actuales certifican que el sector de la construcción se convirtió, con el paso del tiempo y del desarrollo económico dominicano, en uno de los cinco pilares básicos del incremento económico en R.D., junto al turismo, las regiones francas, las telecomunicaciones y las remesas. En impacto, la demanda de cemento, varillas, gravas y arena crece de forma sostenida, empero a un sistema bastante mayor a lo proyectado.

Sin duda alguna, dentro de lo mencionado por el Banco Central de la República Dominicana está:

Las cifras preliminares al cierre del mes de junio el Indicador Mensual de Actividad revela que la economía dominicana mantiene el dinamismo observado desde el último trimestre de 2017, al registrar una expansión interanual de 7.3 % durante el mes de junio, lo que ubica el crecimiento para el periodo de enero-junio de 2018 en 6.7%. Este desempeño acumulado es el resultado de variaciones de 6.4% en enero-marzo y de 7.1 % en abril-junio del presente año. (Banco Central de la Republica Dominicana, 2018)(2018, pág. 3)

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2018								
	Enero	Febrero	Marzo	Enero-Marzo	Abril	Mayo	Junio	Abril-Junio	Enero-Junio
Agropecuaria	6.9	4.1	4.8	5.2	3.2	5.7	8.2	5.5	5.3
Explotación de Minas y Canteras	4.6	24.6	-8.4	4.6	-32.2	-12.1	-1.5	-15.5	-6.2
Manufactura Local	9.2	5.2	4.7	6.3	9.2	6.2	6.6	7.3	6.8
Manufactura Zonas Francas	16.9	6.7	3.8	8.1	13.4	13.0	14.6	13.7	11.0
Construcción	14.4	11.3	9.3	11.5	24.1	11.9	7.4	14.7	13.2
Servicios	5.5	3.8	5.1	4.8	5.9	5.0	6.0	5.7	5.2
Energía y Agua	6.3	7.3	4.3	6.0	5.9	10.4	4.2	6.7	6.4
Comercio	12.6	4.1	6.1	7.5	8.6	7.8	9.8	8.7	8.1
Hoteles, Bares y Restaurantes	4.0	4.1	9.2	5.8	1.1	6.4	6.5	4.6	5.2
Transporte y Almacenamiento	8.7	5.2	4.8	6.2	8.8	6.0	7.8	7.5	6.8
Comunicaciones	7.1	7.5	7.1	7.2	4.3	3.8	3.4	3.9	5.6
Servicios Financieros	3.4	6.6	4.5	4.8	11.2	1.2	9.0	6.9	5.8
Actividades Inmobiliarias y de Alquiler	3.7	3.8	3.7	3.7	3.7	3.6	3.6	3.6	3.7
Enseñanza	1.2	1.2	1.8	1.4	2.8	2.7	2.1	2.5	1.9
Salud	8.7	8.7	8.2	8.5	8.3	7.0	8.4	7.9	8.2
Otras Actividades de Servicios	3.5	3.2	3.5	3.4	3.0	3.2	3.6	3.3	3.3
Administración Pública	0.7	-8.3	0.4	-2.6	5.4	3.3	2.9	3.9	0.6
IMAE	7.1	6.3	5.7	6.4	7.5	6.4	7.3	7.1	6.7

Figura 1: Indicador mensual de actividad económica (IMAE)

Hay una interacción bien estrecha entre la conducta de esta actividad y lo demás de la economía, tanto así que es usado como indicador de desarrollo económico por las entidades financieras públicas y privadas. Debido al déficit habitacional que perjudica al territorio, más en los estratos de clase media y baja;

en aumento a la creciente demanda de casas de lujo para objetivos recreativos, la obra seguirá siendo alimentada por varios años. Con bastante más de un millón de individuos dependiendo del sector para la generación de ingresos y el gran impacto multiplicador que el área tiene generalmente en la economía, todo lo mencionado lo convierte en uno de los sectores más relevantes de la República Dominicana.

Dicho esto, los datos muestran un evidente crecimiento del sector, a favor de lo cual, las empresas constructoras tienen como objetivo mejorar su posición competitiva respecto a estas.

Las compañías se encuentran avanzando y cambiando, por lo que se ven en la necesidad de evolucionar e implementar en sus procesos mejoras continuas, para estar acorde a los tiempos.

1.2 Conceptos sobre el desarrollo organizacional

En el área del desarrollo organizacional en el sector de la construcción, se manejan varios conceptos importantes para el análisis proyectivo.

Organización: es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran; es decir, lograr sus metas. (Jones, 2013)

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

Diagnóstico organizacional: Es el proceso de evaluar el funcionamiento de una organización, un departamento, un equipo o un puesto para descubrir las fuentes de problemas y las áreas que se deben mejorar. (Hellriegel & W. Slocum, Jr, 2009). Se considera un punto importante para promover el cambio organizacional. Se trata de recoger información sobre las operaciones actuales de la organización, a través de un diagnóstico de los problemas que se presentan en el desarrollo de la actividad. Para darle paso al diagnóstico, se debe tener clara la información que se quiere recabar, tomando como consideración en qué estado se encuentre la organización, cuál es la perspectiva del o los gerentes, la estructura, el liderazgo, la cultura, etc. Es una estrategia que permite formar las normas, valores y creencias de los integrantes en una organización a través de la socialización.

Estructura organizacional: es un sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. (Jones, 2013) Se define a la estructura como “las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de un sistema para alcanzar luego la coordinación del mismo, orientándolo al logro de los objetivos”. (Mintzberg, 1983)

Cultura organizacional: Conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma. (Jones, 2013)

“Es el conjunto de Principios, Valores y Normas asociados a un grupo personas, las cuales interactúan entre sí de manera cotidiana con los grupos de interés, y que al mismo tiempo, esos grupos de interés la identifican, por sus características en específico.” (Acosta Gúzman , 2015)

Diseño organizacional: Proceso mediante el cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura, para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que lograr sus metas. (Jones, 2013)

Desarrollo organizacional: Es la búsqueda de modelos y herramientas que permitan que los cambios sean más fluidos y efectivos, disminuyendo el fracaso y sufrimiento asociado a procesos inadecuados o tardíos de desarrollo organizacional desde el punto de vista de la intervención. Además de aludir al proceso, el concepto implica también el crecimiento en tamaño o número de unidades, y dos aspectos adicionales: la emergencia y la integración de nuevos elementos. Puede que, en la práctica, los límites entre crecimiento y desarrollo sean a veces sutiles, pero se puede ejemplificar en el caso de una empresa familiar. Si la empresa aumenta su volumen de ventas, y la cantidad de sucursales o el número de sus empleados mantienen las mismas estrategias y roles, se puede describir el proceso como crecimiento. En cambio, si se crean nuevas unidades y estrategias de negocio, se contratan nuevos miembros especializados que modifican el tipo de relaciones de trabajo o se generan nuevos roles que luego deben ser integrados en las jerarquías, entre otros posibles cambios, podría hablarse de desarrollo. Como definición inicial, se puede señalar que el desarrollo organizacional es un proceso que implica al menos dos elementos: a) La creación de estrategias sobre ámbitos que no habían sido considerados previamente y b) Cambios en la manera de representar o coordinar la organización, incluyendo la aparición o formalización de roles. Adicionalmente, puede ocurrir un tercer elemento: c) Cambios en los valores, supuestos o rituales de las culturas existentes en la organización. (Pucheu Moris, 2014)

Teoría organizacional: No es un conjunto de hechos; es una forma de pensar en las organizaciones. Es una forma de ver y analizar las organizaciones con mayor precisión y profundidad que de cualquier otra manera. Esa forma de ver y pensar en las organizaciones se basa en los patrones y regularidades de su diseño y en el comportamiento. Los académicos organizacionales buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición del resto. Los hechos de la investigación no son tan importantes como los patrones generales y las ideas sobre el funcionamiento de la organización. Las ideas de la investigación del diseño pueden ayudar a los administradores a aumentar la eficiencia y la eficacia, así como a fortalecer la calidad de la vida organizacional. Un área de ideas es la forma en que dicho diseño y las prácticas administrativas

han cambiado con el tiempo, en respuesta a los cambios en una sociedad más extensa.

Diagnóstico organizacional: Se define como el proceso de búsqueda de consenso sobre los objetivos relevantes, los factores que deben ser intervenidos y la manera de intervenir. En primer lugar, el diagnóstico es un proceso y no la categoría taxonómica o explicación que se puede aplicar. Esto significa que se realiza a través de conversaciones y reflexión, buscando establecer modelos mentales sobre cómo intervenir para lograr aquello que se desea. Estos modelos pueden cambiar, y de hecho es frecuente que sean revisados varias veces a lo largo del proceso de las intervenciones, tanto porque cambian las condiciones como porque la superación de algunos problemas hace evidente otros que antes estaban encubiertos. (Pucheu Moris, 2014)

Cambio organizacional: Proceso por el cual las organizaciones rediseñan sus estructuras y culturas para pasar de su estado actual a un futuro estado deseado, con el objetivo de aumentar su efectividad. (Jones, 2013)

Autoridad: Es el poder para hacer a las personas responsables de sus acciones y tomar decisiones respecto al uso de los recursos de una organización. (Jones, 2013)

Jerarquía: Clasificación de personas de acuerdo con su autoridad y rango. (Jones, 2013)

El diseño de puestos: consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización. (Noe, 1997) .Por su parte, (Chiavenato, 2017) expresa que el **diseño del cargo** es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante.

El mismo autor opina que la descripción de puestos es el punto de partida para el análisis de los mismos y la determinación de sus especificaciones. Otros

como (Noe, 1997) en que el análisis de puestos proporciona la información necesaria para la definición de los requisitos o especificaciones de los puestos, que se deben recoger con su descripción.

1.3 Nuevas definiciones estratégicas de las organizaciones del sector construcción para el abordaje del desarrollo organizacional

Actualmente, las organizaciones buscan ser más eficaces, como consecuencia de la competencia que el mercado universal instituye entre ellas, de ahí que sea un requisito organizacional la utilización de herramientas y tácticas para conseguir correctamente las metas trazadas, en su proceso de planificación estratégica.

Tal cual, las tácticas se conciben como las ocupaciones estudiadas para conseguir unos objetivos, teniendo presente la postura competitiva de la compañía y las conjeturas o escenarios sobre la evolución futura. En este sentido, la gestión organizacional se enfoca en desarrollar tácticas encaminadas a conseguir el buen manejo de cualquier organización, concerniente a la planeación, así como la dirección y control del proceso a llevar a cabo. Dichas expectativas gerenciales, tienen que ir conforme con el ambiente competitivo, en el que permanecen inmersas dichas organizaciones, por lo que se produce la necesidad de buscar alternativas para edificar una virtud competitiva sustentable.

De esta forma, cada una de las empresas, micros, pequeñas, medianas y monumentales, públicas y privadas, con y sin objetivos de lucro, debe diseñar mejorar y llevar a cabo constantemente su Táctica Empresarial (organizacional) si desean sobrevivir y crecer. Nadie puede estar presente en el mercado sin un plan empresarial determinado. En contraste, las tácticas empresariales autodefinidas son efectivas solo en el corto plazo y son enormemente vulnerables en el mediano y extenso plazo.

De acuerdo con ello, ha sido indispensable para estas organizaciones diseñar construcciones flexibles al cambio, derivadas como consecuencia del aprendizaje de sus miembros, además de forjar condiciones para fomentar grupos de trabajo vinculados a la concepción del conocimiento, para desarrollar costo al trabajo y adaptabilidad al cambio con una vasta perspectiva hacia la innovación. Para eso necesita hacerse de un proceso de administración sistemático, normativo de ingenio humano, considerándosele como una inversión que en el tiempo creará productividad.

En ventaja de lo postulado, las organizaciones de construcción en República Dominicana se han vuelto más competitivas; por ende, se han orientado a la averiguación de tácticas para captar e impulsar al empleado, estableciendo como meta atraer y retener a ayudantes productivos, por medio de la administración de ingenio humano, lo que le facilite el equilibrio gremial y el compromiso organizacional.

Indudablemente, dado el caso de competitividad en la obra, atraer personal se ha tornado cada vez más complejo, más todavía en la urbe del Distrito Nacional, donde las organizaciones de construcción tuvieron un auge indescriptible, provocado por la estratégica de la localidad, el desarrollo logístico empresarial y el portuario, los procesos de desarrollo y aumento urbano, entre otros; lo cual ha desencadenado la existencia de diversas estructuras, induciendo a estas organizaciones a sumergirse en una guerra de ingenio. Dichas organizaciones necesitan ser más competitivas, por esta razón el ingenio humano se convirtió en un socio estratégico con el propósito de conseguir una virtud diferenciadora en esta clase de empresas.

Además, predomina que la brecha económica ha creado enormes cambios, vinculados al surgimiento de nuevos empleos y recreando necesidades de atención al ingenio humano. Es por ello que urgen, además de personal especializado en estas zonas, trabajadores que cuenten con la función de llevar a cabo el proceso de administración. En respuesta dichos planteamientos, la presente tesis se orientó a decidir la predominación de la administración de ingenio humano para la generación del compromiso organizacional en organizaciones constructoras dominicanas, donde se abordan temas

involucrados con el reclutamiento, la selección, entrenamiento, capacitación, así como la necesidad de involucrar a todos los empleados de la organización en los temas de una visión compartida, los valores de la organización, sus creencias, reacciones, presuposiciones, y expectativas acordes con la cultura organizacional, para afianzar el compromiso en las organizaciones constructoras en la metrópoli de Santo Domingo-República Dominicana.

Es pertinente destacar aquí, que el ingenio humano no es solo el esfuerzo o la actividad humana comprendida en la organización, sino que también comprende los componentes que ofrecen distintas maneras a dicha actividad, como lo es el razonamiento, la vivencia, la motivación, el interés vocacional, capacidades, reacciones, potencialidades, salud, entre otros.

Según lo expuesto, se puede deducir que realizar la administración de ingenio humano en forma estratégica implica la votación del personal correcto para el puesto requerido; una adecuada orientación del personal de nuevo ingreso en la organización; capacitación solicitada por el empleado para el trabajo; mejoramiento del manejo gremial de cada individuo; el desarrollo de interrelaciones laborales amables, con cooperación innovadora; basar la construcción y conservación de la moral; defender la salud o total confort de los empleados, entre otros puntos. Todo lo mencionado conlleva a un personal altamente motivado y, por ende, comprometido con la organización.

Adicional a lo previamente propuesto, puede decirse que, para conservar una alta productividad y competitividad en la organización, se hace necesario enfocarse en las reacciones de los empleados y sus efectos, destacando los recursos primordiales que permitan el proceso estratégico.

Bajo este escrito, (Alles, 2007) consideró que la administración del ingenio humano es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima construcción de costo para la organización, por medio de un grupo de ocupaciones dirigidas a contar con el grado de conocimientos, y habilidades en la obtención de los resultados necesarios, para ser competitivo en el ámbito presente y futuro.

Aunado a esta postura, (Vercher, 2010) ha manifestado que la administración de ingenio humano se entiende como una conjunción de diversos puntos, propiedades o cualidades de una persona, la cual involucra tener conocimientos, obtener compromiso y tener autoridad. De forma complementaria, engloba varios componentes del sujeto, como, por ejemplo: preparación, experiencias, creatividad, capacidades, motivación, interés vocacional, reacciones, destrezas, potenciales, salud, entre otras; o sea, viene a ser la posesión de algunas competencias.

Por otro lado, (Chiavenato I. , 2011) expresa que la administración de ingenio humano es el grupo de políticas y prácticas primordiales para guiar los aspectos de los cargos gerenciales, involucrados con los individuos o recursos humanos, integrados como un todo, incluyendo el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación de funcionamiento

Contrastando cada una de estas conceptualizaciones, se tiene que la administración del ingenio humano es una secuencia de ocupaciones, tácticas y propiedades que conllevan a la organización a un mejor funcionamiento de su personal, en cuanto encierra cada una de estas prácticas. Se concibe entonces como un grupo de políticas y prácticas estratégicas correctas, que conserve un ambiente ideal, con el fin de realizar un sistema de administración del ingenio, como medio para optimizar el rendimiento de cada empleado y de la organización, y, en este caso, de las constructoras objeto de análisis de la presente indagación.

No se debe olvidar que la magnitud estratégica de la administración del ingenio humano, radica en velar por todos los asuntos involucrados con los empleados en pro del logro de las metas estratégicas y tácticas, que influyen de forma directa en la calidad de los trabajadores y en el compromiso que tengan con su tarea específica y general.

A partir de esta visión y en función de los constructos teóricos indagados ((Alles, 2007); (Vercher, 2010); (Chiavenato I. , 2011), la administración

estratégica de ingenio humano contribuirá a la efectividad organizacional por medio de los próximos medios:

- Administración de ingenio humano para la generación del compromiso organizacional en organizaciones constructoras dominicanas.

- Proveer competitividad a la organización: Significa saber usar las capacidades y la funcionalidad de la fuerza gremial. La función es conseguir que los esfuerzos de los individuos sean más productivos para apoyar a los consumidores, a los aliados y a los empleados.

- Proporcionar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Se consigue una vez que un ejecutivo asegura y da concreción al objetivo de la administración de ingenio humano, como es edificar y defender el máspreciado patrimonio de la organización, los individuos. Tiene relación con ofrecer reconocimiento al personal y no solo dinero, con el objetivo de que se perciba la justicia de las recompensas que reciben; de la misma forma que condecorar los buenos resultados y no recompensar a los individuos con bajo y cuestionable manejo. Los objetivos tienen que ser claros, así como el procedimiento empleado para medirlos.

- Permitir el incremento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: Para ser benéfico, el empleado requiere sentir que el trabajo es conveniente a sus habilidades y que se le trata de manera equitativa. Para los empleados, el trabajo es fuente generadora de identidad personal. Los individuos pasan el más grande tiempo en sus estaciones de tarea, lo cual

amerita hallar sinergia y armonía para lograr su identificación y fidelidad con el trabajo que hacen. El deseo de sentirse felices con la organización y satisfechos en el trabajo establece en gran medida el triunfo organizacional.

- Desarrollar y conservar la calidad de vida en el trabajo: Es un criterio que hace referencia al aspecto de la vivencia de trabajo, como estilo de gerencia de la organización, independencia y soberanía para tomar elecciones, ambiente de trabajo agradable, estabilidad en el trabajo, horas idóneas en el trabajo o labores significativas. Un programa de calidad de vida en el campo gremial trata de estructurar la labor y el ambiente de trabajo para saciar la mayor parte de las necesidades personales del empleado, y transformar a la organización en un espacio de vivencias simpáticas y atractivas.

- Regir el cambio: Los cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se tienen que usar para asegurar la supervivencia de las empresas. Los expertos del área requieren saber cómo enfrentarlos si desean contribuir con su organización. Estos se multiplican exponencialmente y plantean inconvenientes que imponen novedosas tácticas, programas, métodos y resoluciones.

- Implantar políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente causantes: Toda actividad para gestionar el ingenio humano debería ser abierta, confiable y ética. Los individuos no tienen que ser discriminados y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos tienen que aplicarse a cada una de las ocupaciones de ingenio humano; es una exigencia

de hoy que tanto los individuos como las empresas tienen que continuar patrones éticos y de responsabilidad social, no exentas de aquel imperativo, las empresas constructoras de República Dominicana.

El diseño organizacional, de manera general, es una tarea bastante compleja, puesto que el cambio en sí es un proceso constante, que obliga a “cambiar el cambio”. En términos de metodología, no hay mejor forma que esta para llevar a cabo un nuevo diseño organizacional; lo cual podría ser famoso en un entorno y en un rato del tiempo puede no serlo.

El objetivo de este capítulo o es exponer de manera integral todos esos puntos que se deben tener en cuenta en el momento de realizar un cambio organizacional y manejar un nuevo diseño que les ayude a poder adaptarse a los nuevos tiempos, viéndose a partir de su historia hasta esta época.

Capítulo 2: Diagnóstico de las áreas y gestión de las funciones relativas al desarrollo organizacional: departamentos, funciones, autoridad y responsabilidad de la empresa Biotec Construcciones S.R.L.

Actualmente las empresas constructoras pequeñas y medianas no cuentan con una estructura organizacional que los identifique cada vez que comienzan como una micro-empresa y conforme van creciendo los roles y actividades de los nuevos integrantes dentro de la organización no se encuentran definidos.

Este tipo de situaciones inician porque los dueños al momento de crear un plan estratégico en cuanto al conformación de una empresa constructora no toman en cuenta a un diseño organizacional que los ayude a definir cómo es que la empresa se desarrolla en su día a día, el cual se verá transformado en una estructura organizacional que guiara a la empresa desde el momento de su inicio como una nueva fuente de servicios.

Como se menciona la falta de una estructura organizacional solo ayuda a una desorganización, la duplicidad de actividades dentro de la empresa la falta de comunicación cada vez que el jefe no delega autoridad a sus colaboradores de acuerdo al nivel jerárquico, la falta de organización en cuanto a los equipos de trabajo y la mala distribución de actividades que muchas veces recae en solo algunos miembros de la empresa.

Es importante destacar que estas constructoras incurren en esta práctica porque al ser empresas familiares realizan su plan estratégico basados en experiencias laborales, porque al no contar con un área de recursos humanos o en su defecto un experto que les guie a la hora de realizar esta organización estructuralmente hablando, sin conocer que esto puede ayudarles a tener una empresa mucho más robusta y exitosa. No con esto decimos que todas las empresas constructoras no se manejan con un plan estratégico orientado a trabajar su día a día con procesos documentados y estandarizados, sino que saltan algunos procesos concentrándolos en una o dos personas dentro de la organización.

La empresa **Biotec Construcciones S.R.L.**, se encuentra en el rango de las pymes, conforme han pasado los años se ha convertido en mediana gracias a las licitaciones ganadas y ha logrado incrementar sus niveles de ventas y a su vez lograr un crecimiento en su estructura organizacional, provocando que su capacidad tanto administrativa como operativa resultara insuficiente, y se

produjeran situaciones de bajo rendimiento en su productividad e inclusive a re-trabajar.

La empresa cuenta con 25 metros cuadrados de infraestructura; y personal capacitado para cada área.

Debido a la complejidad del servicio que brinda, está dividida en 3 subsistemas: Gerencia general, división administrativa, técnica y división de contabilidad. La empresa cuenta con 13 colaboradores además del personal subcontratado (ingenieros, supervisores y obreros).

CANTIDAD	PERSONAL
2	Gerente
5	Personal Administrativo
6	Personal
13	Total

Tabla 1: Personal de la empresa de Biotec Construcciones S.R.L. (Elaboración propia).

2.1- Estructura organizacional y organización de las áreas

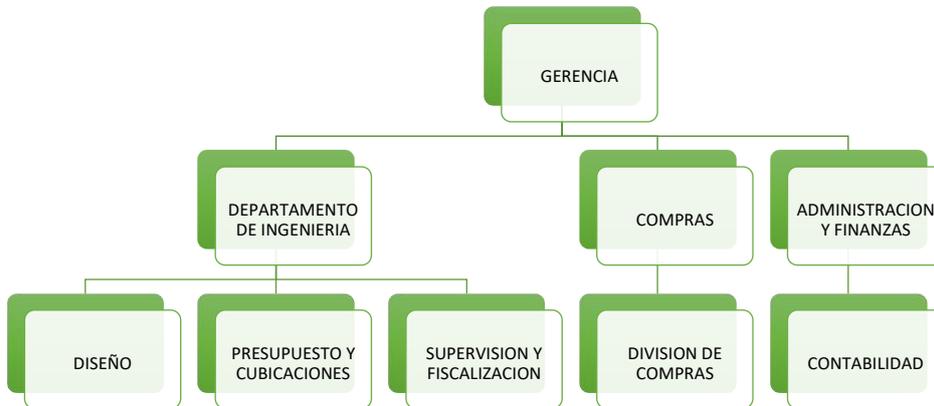


Figura 2: Estructura Organizacional de Biotec Construcciones S.R.L., (Elaboración Propia)

Tiene como **Misión** el desarrollo de proyectos arquitectónicos, civiles y electromecánicos que cuenten con diseños a la vanguardia, aprovechando las oportunidades del mercado, para así lograr solucionar las necesidades de sus clientes y otorgar calidad, costo y tiempo, para promover un mejor nivel de vida a sus integrantes.

Como **Visión** es constituirse como una empresa reconocida a nivel nacional e internacional, en todos los proyectos arquitectónicos, de ingeniería, asesoría y construcción que desarrollamos, con personal altamente calificado, apoyado en la más alta tecnología y eficiencia energética en la construcción, actualizados en sistema de monitoreo y control, optimizando costos, para buscar óptimos resultados y obtener crecimiento.

Valores

- | | | | |
|----|-------------|----|-----------------|
| a) | Honestidad | g) | Compromiso |
| b) | Respeto | h) | Responsabilidad |
| c) | Servicio | i) | Integridad |
| d) | Lealtad | j) | Ética |
| e) | Fraternidad | k) | Mejora continua |
| f) | Excelencia | | |

2.2 Funciones y Estructuras

La empresa Biotec está compuesta de partes que permiten operar la empresa como lo ha hecho hasta la fecha, tratando de realizar acciones para conseguir obtener la eficiencia y eficacia en su servicio.

La comparación del organigrama entregado por la empresa y lo que realmente sucede, denota diferencias en la organización, debido a la cadena de mando y flujo de información. Además, que la gerente se encuentra supervisando el área administrativa y el área técnica, además realizan la función de recursos humanos, lo cual, les genera mucha carga de trabajo obligándolas a trabajar largas jornadas de trabajo. También aparece dentro del organigrama original un departamento de Ingeniería, el cual en la realidad existe, pero las funciones son realizadas por las Gerentes. Finalmente, la Gerencia maneja de la siguiente manera su estructura:

La empresa contiene un sistema administrativo operacional basado en generar reportes y procesar información a través de los subsistemas comprendiendo las funciones de planificación, ejecución, control y dirección.

Los conjuntos de sistemas son: Sistema de recursos humanos, sistema de recursos financieros, sistema tecnológico y sistema logístico, estos interrelacionados entre sí con el fin de conseguir los objetivos de la empresa.

➤ Sistema de recursos humanos: La empresa no posee un departamento de recursos humanos, las tareas de seleccionar, contratar, emplear a los colaboradores de la organización es responsabilidad de las gerentes de la empresa.

➤ Sistema de recursos financieros: Posee un departamento de administración y finanzas, pilar fundamental de la organización, gestiona y administra los recursos financieros y materiales, llevando procesos administrativos, este departamento se componen de dos contables, uno externo y un interno los cuales manejan los procesos de manejo de la contabilidad interna

de la empresa y sus proyectos, gestionando las facturas, cobros, pagos, análisis, reportes e informes financieros.

➤ Sistema tecnológico: Gestiona un conjunto de elementos que van con la acción técnica humana, manejando componentes como materiales y las habilidades de los colaboradores de la empresa.

➤ Sistema logístico: La empresa gestiona, planifica y organiza el flujo de los materiales a través de su división de compras y adquisiciones con la finalidad de obtener productos al menor costo posible dentro de los estándares de calidad, teniendo en cuenta las especificaciones técnicas del producto, analizando el mercado, realizando las peticiones a los proveedores, seleccionando la ofertas, dando seguimiento a los pedidos y así poder realizar cualquier reclamación o devolución de ser necesario.

Estos sistemas manejados por la empresa de forma organizada, a través de su uso logran administrar los procesos de la organización.

Las normas existentes en la empresa se relacionan con los objetivos de la misma, son un conjunto de pautas o patrones para reglamentar la conducta de los empleados diciéndole lo que se le permite y lo que no se permite en el lugar de trabajo.

2.3- Elaboración y aplicación de técnicas de investigación

La temática del Desarrollo Organizacional implica a un sin fin de puntos organizacionales, por esto se estima de gran trascendencia realizar la encuesta a todo el personal de la compañía, para evaluar en la zona organizacional las fortalezas y debilidades que tiene cada colaborador sobre dicha empresa.

Entrevista Gerencial

La gerencia tiene un papel importante en el desarrollo de esta indagación debido a que provee información que no es simple de obtener en las otras técnicas aplicadas.

La entrevista aplicada a las gerentes está compuesta de 8 preguntas en relación a las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas procesos y métodos y grado de satisfacción de los colaboradores interno de la compañía.

Encuesta a colaboradores

La encuesta está dividida en 10 preguntas que estudian diversas propiedades de análisis del DO¹, cada pregunta se ha realizado para obtener un resultado parcial en todos los puntos, cada aspecto tiene diversos elementos que sustentan de forma específica cada uno de los mismos.

Es fundamental recalcar que el instrumento fue validado por un especialista quien certifica la utilidad y pertinencia de la implementación del mismo.

Una vez obtenidos los datos se procede a ordenar, clasificar, tabular y analizar la información, con la finalidad de que los resultados obtenidos sean la base fundamental de la propuesta al caso de estudio. Basándose en la elaboración de preguntas para la encuesta, entrevistas; tabulación de resultados y finalmente interpretación de resultados.

2.4- Análisis de los resultados de la encuesta:

A continuación de se detallan los resultados por criterios y elementos evaluados:

¹ DO (Desarrollo Organizacional).

1. ¿Conoce que es una estructura organizacional y como este influye en su entorno laboral?
11 respuestas

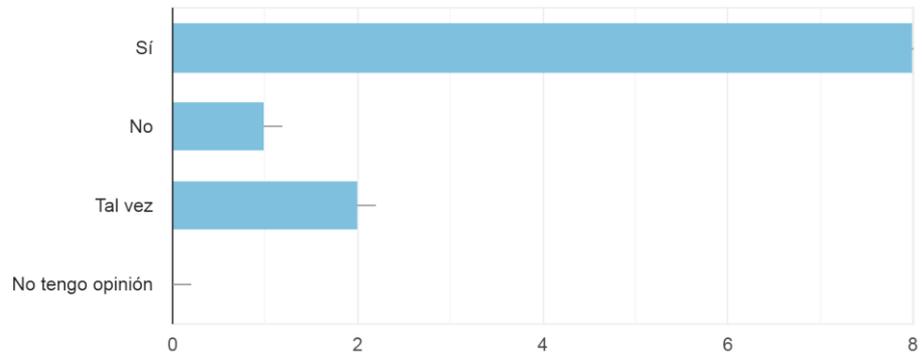


Figura 2: Conoce que es una estructura organizacional y como este influye en su entorno laboral (Elaboración Propia)

El resultado obtenido sobre si los empleados conocen lo que es una estructura organizacional y cómo influye este en su entorno laboral fueron los siguientes: el 72.7 % dice conocer una estructura, el 9.1% no la conoce y el 18.2 % tal vez la conoce.

3. ¿Me han comunicado adecuadamente los planes de la institución (objetivos, prioridades, misión, visión y valores)?
11 respuestas

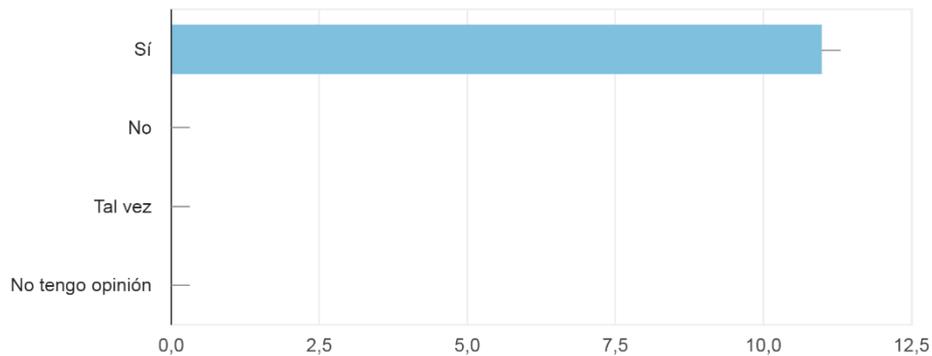


Ilustración 3: Me han comunicado adecuadamente los planos de la institución. (Elaboración Propia)

En cuanto a si le han comunicado adecuadamente los planes de la institución los resultados fueron los siguientes, el 100 % indicó que si se les comunico los objetivos, prioridades, visión, misión y valores de la organización.

4. ¿Conoce usted los procesos y procedimientos de la empresa?

11 respuestas

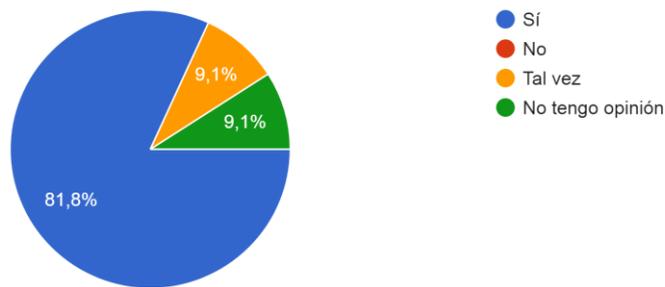


Ilustración 4: Conoce usted los procesos y procedimientos de la empresa. (Elaboración Propia)

El resultado sobre conocer los procesos y procedimientos de la empresa fue el siguiente: el 81.8 % indicó si conocerlos, el 9.1 % indicó que tal vez los conocía y el 9.1 % no tenía opinión.

5. ¿Conoce usted y entiende claramente sus funciones de la empresa?

11 respuestas

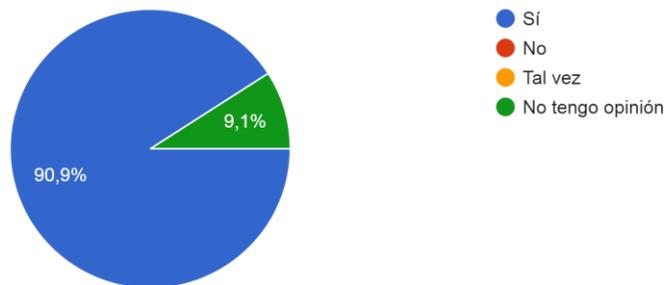


Ilustración 5: Conoce usted y entiende claramente sus funciones de la empresa (Elaboración Propia)

En cuanto a si conocen y entienden claramente sus funciones dentro de la empresa los resultados fueron los siguientes, el 90.9 % indicó entender sus funciones y el 9.1 % indicó no tener opinión.

6. ¿La carga de trabajo que tengo es razonable y justa?

11 respuestas



Ilustración 6: La carga de trabajo que tengo es razonable y justa (Elaboración Propia)

El resultado obtenido sobre la carga de trabajo fueron los siguientes, el 100 % indicó que este es razonable y justa.

7. ¿El trabajo se reparte de forma justa entre todos los que conforman el departamento?

11 respuestas



Ilustración 7: El trabajo se reparte de forma justa entre todos los que conforman el departamento. (Elaboración Propia)

En cuanto a si el trabajo se reparte de forma justa entre todos los que conforman los departamentos, los resultados fueron los siguientes: el 100 % indicó que el trabajo si es repartido de forma justa.

8. ¿El gerente general se comunica con todos los que trabajan en la empresa?

11 respuestas

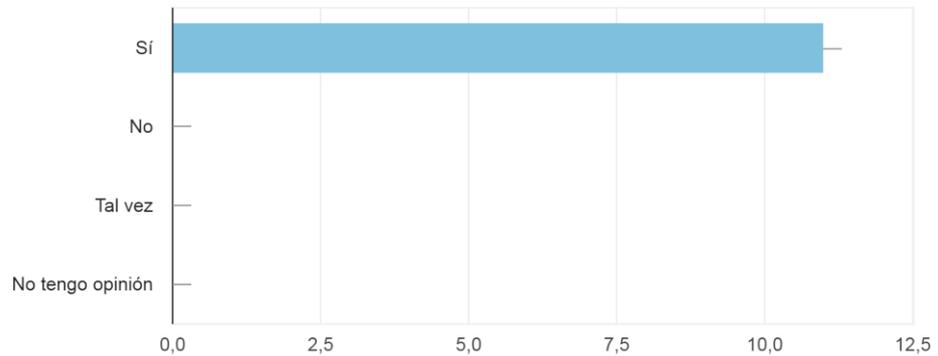


Ilustración 8: El gerente general se comunica con todos los que trabajan en la empresa. (Elaboración Propia)

Los resultados arrojaron que el 100 % de los empleados indicó que los gerentes si se comunican con ellos.

¿Sientes que la organización que se maneja dentro de la empresa donde labora, es adecuada y por qué?

Los resultados sobre la organización que se maneja dentro de la empresa es adecuada fueron los siguientes: estos indicaron que la organización era muy adecuada.

Sistematización de los resultados:

- ¿Conoce que es una estructura organizacional y Como Este influye en su entorno laboral?

Los resultados obtenidos muestran que los empleados conocen lo que es una estructura organizacional, además conocen que tipo de estructura se maneja en su empresa y como esto influye en el trabajo que desempeñan.

En general parecen tener el concepto claro, sin embargo, a pesar que el número de respuestas negativas sea bajo es fundamental poder capacitar al personal sobre este concepto y lo importante que es para ellos que conozcan el mismo.

- ¿Me han comunicado adecuadamente los planes de la institución?
(objetivos, prioridades, misión, visión y valores).

La comunicación es un eje fundamental en las instituciones, una gran parte de la población responde que se le ha comunicado sobre los objetivos, misión, visión y valores de la empresa. Indicando que la comunicación es muy buena en los ámbitos interpersonales y en departamentos.

Se determina que un alto número de personas responden, es recomendable seguir con esta práctica para que la comunicación no tenga barreras y no se sesgue por miedo a expresar inconformidades.

- ¿Conoce usted los procesos y procedimientos de la empresa?

Con respecto a este ítem, los empleados dicen conocer los procesos y procedimientos, sin embargo, hay que revisar, ya que algunos dicen no tener opinión sobre los procesos es probable que los directivos no puedan transmitir toda la información a su equipo de trabajo por varias razones, por lo tanto, se sugiere tomar en cuenta este caso para que se transmita información de una manera adecuada.

- ¿Conoce usted y entiende claramente sus funciones de la empresa?

Aquí indica que los empleados conocen sus funciones, sin embargo, debemos revisar ese porcentaje que no tiene opinión, sobre el mismo se considera relevante analizar este particular en el proyecto de investigación para dar solución a las inconformidades.

- ¿La carga de trabajo que tengo es razonable y justa?

En este ítem se analiza la carga de trabajo y remuneración encontrándose como resultados que los empleados se sienten a gusto en cuanto a carga laboral, horario de trabajo y trabajo equitativo.

- ¿El trabajo se reparte de forma justa entre todos los que conforma el departamento?

Aquí se muestra la conformidad de los empleados en la forma que se distribuye el trabajo y como es asumido por todos.

- ¿El gerente general se comunica con todos los que trabajan en la empresa.

La comunicación es un eje fundamental en las instituciones, una gran parte de la población responde que los gerentes se mantienen en comunicación con ellos. Sabiendo que la comunicación es adecuada en los ámbitos interpersonales y en departamentos.

- ¿Sientes que la organización que se maneja dentro de la empresa donde labora, es adecuada y porque?

En cuanto a la organización dentro de la empresa, los colaboradores consideran que, si hay buena organización, porque hay un buen ambiente de trabajo, se cumplen los objetivos, los departamentos cumplen sus funciones y con las metas establecidas.

Además, muestran sentirse conforme con el trato de sus superiores, porque estos cumplen con todo lo que se promete.

- ¿Propondría algún cambio?

Se considera relevante analizar este particular en el proyecto de investigación para dar solución a las respuestas dadas por los empleados.

Interpretación Entrevista Gerencial

Una vez aplicada la entrevista a los gerentes generales, se aprecia que la empresa tiene un gran desarrollo y que en la actualidad el giro del negocio se encuentra en la aplicación de nuevas herramientas, para poder lograr convertir la organización en una más actualizada de acuerdo a los tiempos.

Sin embargo, es importante revisar los procesos y procedimientos que posee Biotec para detectar aquellas características que podrían ser mejoradas.

Se necesita preparar estrategias para realizar evaluaciones del personal y elaborar mejor los planes de carrera, ya que en la práctica lo aplican de manera muy sencilla y mecánica, pero en teoría les hace falta tenerlo como proceso o política establecida.

También nos indican que los empleados deben tener claro la forma de dirigirse a sus superiores y conocer claramente los procesos que deben seguir para la correcta ejecución de tareas.

Les hace falta actualizar el manual de funciones de personal, para así crear nuevos puestos de trabajo, ya que no están formalizadas las funciones por escrito, deben desarrollar manuales y planes, porque para ellos llevar a cabo u obtener una política de cumplimiento de procesos es lo más difícil, por lo que se recomienda hacer la revisión del mismo y prepararlo para que puedan todos ponerlo en ejecución.

Al hacer la entrevista se ha podido descubrir que la organización constructora carece de un organigrama con todos los subsistemas, el cual no está actualizado, debido a que dichos trabajan sin tener un departamento de recursos humanos o un representante del mismo. Teniendo en cuenta que las Gerentes están bastante claras que les hace falta poder tener un responsable de esta área, porque así se podrían evitar el re-trabajar, la alta rotación, porque al contar con un personal más capacitado y con perfiles adecuados para cada puesto dentro de la empresa podrán lograrse todos los objetivos planteados.

En otras ocasiones, por querer llevar a cabo las metas empresariales se hacen ocupaciones ajenas a su puesto y de esta forma concluir con un plan urgente, dejando responsabilidades en el aire, pues el individuo que debe estar al mando de dichas ocupaciones implica que fueron delegadas.

Por tal razón, el contar con un manual de puestos actualizados podría ahorrarse mucho tiempo y dinero. Porque al no contar con las descripciones de estos puestos por escrito incurren en incumplimiento de tareas, por parte de los empleados.

Puede verse diferencias entre las respuestas de los gerentes y los empleados en cuanto a las funciones y carga de trabajo, es porque la alta gerencia indica que debe revisarse la misma, porque se trabaja por largas horas de trabajo, quizás al no tener estas funciones bien descritas están cargando con más horas de trabajo a unos empleados más que otros, y así no aprovechan el tiempo a la hora del cumplimiento de algunas tareas.

Esta clase de situaciones van generando descontento en la organización y en ciertos casos se opta por salir en busca de otras oportunidades laborales, que cumplan con las expectativas del empleado.

Referente a la composición organizacional las Gerentes coinciden, en que está constituida por una composición funcionalista, la cual no posibilita la relación entre personal de mayor y menor rango en la organización.

Otro de los inconvenientes que se localizó, es la deficiente comunicación entre el personal administrativo y los obreros, esto incide de forma negativa para el buen funcionamiento en las tareas que hace el empleado en la organización. No posee claro quién es su líder inmediato y cumplen directivas que le brindan el supervisor de obra, Gerente y el Gerente Gral. Además de que no se asigna en los puestos de trabajo la especialización del perfil, esto provoca la descoordinación en el funcionamiento colectivo.

Según los criterios de las Gerentes se detectó que la gestión que lleva la constructora viene en funcionamiento de manera experimental e improvisada, y la carencia de una estructura organizacional ha ocasionado desorganización en todos los procesos, por lo cual se estima apropiado la utilización de un diseño

organizacional que posibilite obtener procesos eficientes generando competitividad para la satisfacción de los empleados y el buen funcionamiento de los procesos.

Conclusiones de las entrevistas

De acuerdo con las entrevistas realizadas y los resultados obtenidos se concluye lo siguiente:

- a) La especialización del trabajo tiene un elevado nivel de división en parte importante de la organización. El problema radica en las diversas funcionalidades que ejecuta la gerencia técnica, estas, están divididas, aun cuando las hace una sola persona, lo cual causa una concentración en las labores.
- b) La departamentalización de la organización es óptima, ya que todos los servicios que da permanecen divididos por áreas, no obstante, es fundamental resaltar que esta debería tomar en cuenta integrar un representante del área de recursos humanos subcontratado o fijo. Referente a las funcionalidades internas, además se encuentran bien departamentalizadas; solamente en la gestión, ésta es baja, por lo cual las propuestas de optimización van a ser orientadas hacia aquel sitio. Además, se debería realizar mención a la alta cantidad de staff presentes en la gerencia técnica., lo que centraliza todavía más las decisiones tomadas en aquel nivel.
- c) La cadena de mando no es suficientemente clara, debido a que todo el personal en la organización a veces no sabe a quién rendir cuentas y quienes poseen la autoridad y en qué área es válida.
- d) Las responsabilidades de cada uno de los trabajadores son claras y conocidas por cada uno, sin embargo, debe ser revisada porque al ver diferencias en las respuestas entre los gerentes y los empleados, sobre

que al trabajar durante horas es porque esta carga de trabajo no esté bien distribuida y para que pueda existir un mejor rendimiento en el logro de metas se debe reevaluar, siendo esta una de las razones base para proponer mejoras en su estructura.

- e) En cuanto a la amplitud de control, los problemas son en el área de la gerencia técnica la cual concentra una alta cantidad de empleados subcontratados por las distintas funciones que controla. El contraste se presenta en el departamento de administración, el cual presenta un bajo número de empleados a pesar de que muchas de las funciones que se controlan en la gerencia técnica, se podrían controlar a nivel de administración.
- f) La formalización de las actividades debe ser vital, ya que es sumamente relevante de la empresa que estén descritas todas las tareas para el logro de las metas.
- g) Las capacitaciones a todos los colaboradores deben ser tomada en cuenta para poder estos estar actualizados, ya que este sector es muy delicado y al no contar con perfiles capacitados ahorrarían tiempo y dinero por la alta rotación que esto le causa.
- h) Finalmente se concluye que las propuestas de mejora estarán orientadas al orden en el departamento administrativo, basándose en los conceptos de departamentalización, cadena de mando, amplitud de control y capacitaciones, donde las dos últimas se encuentran en un alto grado en el quehacer de gerencia técnica.

Por esto podemos decir que luego de hacer las encuestas y la investigación que corresponde los datos arrojaron que la mayor parte de las organizaciones constructoras no poseen definidas las ocupaciones que hace el personal que trabaja para ellos. Perjudicando de manera directa el desempeño de sus

empleados, puesto que al tener más responsabilidades que no son de su área de trabajo, desatienden sus labores primordiales o se van postergando al llegar al nivel de retraso en la fecha de entrega de los proyectos. Y que la carencia de relación entre las áreas crea confusión o duplicidad en las labores que deben realizar.

Capítulo 3 Definir un plan de estructura organizacional para el sector de la construcción.

Según lo estudiado con relación a las interrelaciones en la organización, flujo de información y procesos internos de cada departamento, se recomienda lo siguiente.

3.1- Elaboración del plan de estructura organizacional para el sector de la construcción.

El panorama actual de la empresa constructora Biotec nos da la pauta para poder desarrollar un diseño organizacional que le permita a sus colaboradores desenvolverse como profesionales, teniendo una interacción entre todas las áreas para que el ambiente que se genere sea el adecuado y se tengan definidos los puestos y actividades de acuerdo a cada puesto.

3.1.1 Propuesta Organizacional

De acuerdo a lo estudiado con respecto a las relaciones dentro de la organización, flujo de información y procesos internos de cada departamento, se propone lo siguiente.

1. Debido al tamaño de la organización y sus intenciones de crecimiento se recomienda que continúe como un sistema mecanicista con la

relación de autoridad línea-staff, sin embargo, se deben agregar funciones a algunos cargos para que toda la carga sea balanceada, por esto le presentamos las siguientes ventajas y situaciones que pueden mejorar:

- 1.1 La empresa originalmente se presenta como un sistema mecanicista, debido a que los problemas y tareas que enfrenta son asignados a las especialistas, donde cada trabajador especializado desempeña su labor como si fuera distinta a las realizadas por la empresa.
- 1.2 En la cúpula existen dos Gerentes que responden por la importancia de la labor realizada.
- 1.3 El sistema de control opera en forma simple donde la información fluye hacia arriba y las decisiones e instrucciones hacia abajo.
- 1.4 Por los motivos antes mencionados y sus objetivos de crecimiento, se propone la continuación del sistema mecanicista debido a que, mientras más crezca la organización, mayor dificultad existe en el control. Este tipo de estructura, debido a sus características, cumple con eficiencia y eficacia esta función de control. Se debe recordar que es un sistema de estructura rígida, estrictamente controlada, de alta especialización, alta departamentalización, escasa amplitud de control, alta formalización, una red de información limitada y una escasa participación de los empleados de nivel bajo en la toma de decisiones.

También la empresa presenta una buena definición en las líneas de autoridad en los distintos departamentos, a excepción de los obreros o área técnica, por lo que una modificación en este elemento debe ser tomada en cuenta, ya que estos son una parte esencial de la organización.

- 1.5 Posee líneas formales de comunicación, bien definidas en toda la empresa, junto con una centralización de las decisiones más importantes de la misma.

- 1.6 En el caso del staff (Gerentes), también se deben mantener, debido a las funciones que deben realizarse dentro de la organización, como administración y finanzas, compras, departamento de ingeniería, tomando en cuenta que debe considerar incluir un personal del área de recursos humanos o en su defecto subcontratar este personal según necesidades. La ventaja de mantenerlos e incluir esta área o personal es que permite la concentración sobre las principales actividades en los cargos de administración, área técnica y gerencia general.

- 1.7 Por esto se recomienda una relación de autoridad línea-staff, debido a la estrategia de crecimiento, los problemas de amplitud de control y centralización, permitiendo una mejor distribución de las distintas áreas y maximización del beneficio del staff. La recomendación de tener este tipo de organización se basa en las ventajas que presenta la relación lineal, la cual tiene una estructura simple y de fácil comprensión, con clara delimitación de responsabilidades, sencilla de implantar, junto a una considerable estabilidad, junto con maximizar los beneficios que trae el

contar con el personal de recursos humanos como el alivio a la línea de tareas de asesorías de esta área. Esto permitirá concentrarse sobre las principales actividades de los distintos cargos administrativos.

2. En cuanto a la departamentalización, se recomienda que continúe la división de tipo funcional como principal. Esto se fundamenta en los tipos de servicios que ofrece la empresa, los cuales van desde remodelaciones y construcción en general. Esto implica que una departamentalización de otro tipo, no se adecua a la realidad de la empresa.

A continuación, se presentará las propuestas por departamentos, de acuerdo a los análisis que se realizaran por cada uno de ellos.

Propuestas para La Gerencia General

La gerencia general tiene, según las entrevistas realizadas, sus funciones claras y estandarizadas, a lo cual se le suma una autoridad absoluta y bien definida.

Su responsabilidad es notablemente el más importante dado a que el bienestar y estabilidad de la empresa depende de las decisiones que allí se tomen. La amplitud de control que posee es altamente significativa, ya que desde esta área se controlan todos los departamentos y las funciones que se realizan en ellos, por lo que posee una gran coordinación con las áreas de ingeniería y área técnica.

En cuanto a la centralización en esta área es baja, ya que todo se decide en conjunto. Es preciso recordar que la gerencia general se compone de dos personas, las cuales son el gerente general y la gerente.

De acuerdo a lo anterior, se recomienda una mantención en la forma de organización de la gerencia general, debido a que los 6 elementos del análisis organizacional, dan como resultado una buena definición de cada una de ellos, siendo el más destacable la baja centralización en las decisiones, ya que son tomadas en conjunto y se obtiene una mejor visión sistémica. También se recomienda incluir en la estructura y en su staff las asesorías de recursos humanos o un representante de esta área de manera fija. Para que este además de realizar todo lo relacionado al personal y que pueda llevar todos aquellos procesos por revisar y actualizarlos.

Otro de los puntos importantes con el que se debe contar en Biotec es un administrador de proyectos, que las gerentes puedan delegar parte de sus funciones para descentralizar un poco y alivianar esa carga laboral que tienen estas como parte de sus tantas funciones, que se deberá encargarse de vigilar y organizar a los diferentes equipos de trabajo que se vayan requiriendo de acuerdo con las necesidades de la empresa, para que no tengan retrasos o duplicidad de tareas dentro de un mismo equipo.

Por este motivo la solución apunta a la delegación de algunas funciones, principalmente administrativas, que dependen directamente de las gerentes.

De esta forma se entrega la responsabilidad de recursos humanos a este personal, teniendo en cuenta que las decisiones sobre el reclutamiento y selección seguirán a cargo de las gerentes.

Este personal rendirá cuentas en forma directa a las gerentes, quien supervisará su funcionamiento. Esta solución se fundamenta en las funciones complementarias que realizan dichas gerentes, disminuyéndose así, el grado de control que la gerencia tiene.

La amplitud de control es óptima, ya que el número de trabajadores a su cargo es pequeño y puede controlar fácilmente las funciones que se realizan en el departamento del área administrativa y se supervisa en forma eficiente y eficaz.

Con respecto a la autoridad, ésta es clara a nivel medio de la organización y siendo las gerentes la máxima autoridad, sus órdenes son obedecidas.

La coordinación de este departamento con otros es buena, ya que trabajan en conjunto para la adjudicación, construcciones, manejo de las obras que estos supervisan.

En base a estos antecedentes, se propone la revisión y actualización de su estructura organizacional. Esto debido que al no contar con un área de recursos humanos las tareas y funciones de cada cargo deben ser revisadas y a la vez se deben formalizar las descripciones de puestos para que se tenga claro que debe hacer cada empleado, el cual realizaría un reclutamiento mucho más idóneo, porque conociendo los perfiles de cada puesto se evitaría muchas de estas situaciones ocurridas dentro de la organización.

Se encontró que la cadena de mando está bien definida, ya que la unidad de mando y autoridad es conocida por todos los miembros que están a cargo de la Gerencia. Sin embargo, a nivel bajo de la estructura específicamente los obreros a veces desconocen dicha cadena de mando. Por lo que se recomienda la comunicación y capacitación para que estos conozcan dicha línea. Ya que este personal es de vital importancia para la organización.

Finalmente, la propuesta apunta a que la gerencia mantenga algunas funciones que son de gran responsabilidad y delegue algunas de supervisión al área administrativa. A continuación, se describirá esta propuesta.

Descripción de la función: realizar funciones administrativas de la empresa y control de proyectos.

Funciones Secundarias Mantenidoas:

- Supervisar proyectos
- Autorizar movimientos bancarios como préstamos y transacciones.

- Supervisar el funcionamiento de los distintos departamentos
- Aprobar cotizaciones para proyectos
- Planificar proyectos
- Supervisar proyectos
- Controlar trabajos (seguimientos)
- Diseñar y participar en aspectos técnicos de los proyectos.

Funciones Eliminadas:

- Realizar la selección y reclutamiento del personal
- Aprobar y autorizar todo lo administrativo

Las gerentes deben continuar a cargo de todos los supervisores de las distintas áreas de la organización, debido al reconocimiento como máxima autoridad, en conjunto con el encargado de proyectos.

En cuanto a la centralización, las gerentes deben decidir en los aspectos mayores de lo administrativo, como aprobación de presupuestos, cotizaciones y movimientos bancarios, como lo son los préstamos para iniciar proyectos y todo lo relacionado. En cuanto a los proyectos las decisiones deben quedar centralizadas en los aspectos de planificación.

Su responsabilidad es la de dirigir correctamente la empresa por lo que se recomienda que su amplitud de control se reduzca a los estratos mayores de los departamentos, donde cada supervisor debe informar de los avances en los proyectos y lo realizado en un periodo determinado. En cuanto a la administración solo debe supervisar los resultados de las gestiones hechas por este departamento y solo centralizar las decisiones de mayor responsabilidad.

Se recomienda subcontratar un especialista en desarrollo organizacional para trabajar con más profundidad la actualización y modificación de la estructura organizativa de la empresa, llámese manual de puesto, reestructuración de las diferentes áreas.

Fomentar una cultura de comunicación y trabajo en equipo por medio de reuniones de trabajo, donde los empleados cada área puedan ver los proyectos y alcances que se esperan, los puntos de vista que tiene cada integrante y las posibles soluciones.

Finalmente se puede concluir que la organización de la gerencia general en cuanto a los flujos de información, cadena de mando y amplitud de control, se plantea el siguiente organigrama:

1. Un organigrama general que mencione las áreas que componen la empresa, para saber los ocupantes de los puestos que desempeñan estos.
2. Incluir el encargado de recursos humanos para que este pueda manejar la selección y reclutamiento del personal, además de coordinar la distribución de las actividades de acuerdo con el puesto que desempeña cada integrante de la empresa. Incluyendo crear y mantener actualizados los procesos donde se describan los pasos a seguir para cada actividad.
3. Incluir un encargado de proyectos el cual podrá dar soporte a las gerentes para la supervisión de cada proyecto, colaborar con las proyecciones y dibujos que se necesiten, este deberá llevar control de cada obra ejecutada para luego darle informes periódicos de los avances.

3.2- Validación del plan de estructura organizacional para el sector de la construcción

Esta validación del plan de estructura organizacional para la empresa Biotec se realizó mediante una reunión con las gerentes de la empresa las cuales representan la máxima autoridad dentro de la misma, estas ocupan los puestos de Gerente General y Gerente de la organización.

Se trataron los temas concernientes a la propuesta, la nueva estructura, los tiempos que pudieran manejarse y el presupuesto, además de los pasos que se han recomendado seguir para su ejecución.

Se les presentaron los puntos más relevantes y se pudo entender lo siguiente:

- Que al poder desarrollar dicho plan de diseño organizacional les permitirá a sus colaboradores desenvolverse como profesionales, donde se tendrá la correcta interacción entre las áreas para que el ambiente que se genere después de implementado el plan, sea el adecuado y se tengan definidos los puestos y actividades de acuerdo a cada puesto.
- Al agregar el encargado de proyectos las gerentes podrán delegar en estas algunas funciones y así poder eliminar aquellas largas horas de trabajo, sin dejar de lado a estas, a las cuales deberá mantener informadas por si llegara a darse el caso de dudas o inquietudes y situaciones que requieran de su intervención. Todo esto para reforzar esta toma de decisiones compartida que siempre debe estar orientada por el equipo trabajo.
- El contar con un personal del área de recursos humanos la empresa podrá contar con perfiles capacitados, podrá tener descripciones de puestos actualizadas y contará con un manual de funciones actualizado, porque este realizará un reclutamiento de acuerdo a las necesidades de la empresa. Sabiendo que al incluir el DO podrá continuar con un crecimiento mucho más organizado y acorde a los tiempos.
- Porque al poder ejecutar esta propuesta la empresa tendría varias perspectivas para lograr el cumplimiento de los procesos y procedimientos, que ya existen, pero de una manera más organizada.

Estas indicaron algunas congruencias que pudiera presentarles el acoger este plan:

- Al ser una constructora con tan pocos años de creada su presupuesto puede verse afectada.
- Los ingresos no son constantes y al no ser constantes, la parte económica se ve afectada para la contratación de personal.
- Al ser una empresa pequeña con poco personal, no tiene la capacidad para emplear tantas personas en los diferentes puestos que la empresa requiere.
- El tipo de rubro llámese sector construcción cuenta con un personal con una cultura un poco difícil, ya que este tipo de recurso humano se resiste a los diferentes cambios.

En general, ambas Gerentes entienden que puede ser de mucha importancia poder implementar lo planteado, por lo que están de acuerdo con la implementación y ventajas que esto traería a su empresa, indicando que se da por aceptado este proceso de validación.

Al hacer esta propuesta de este plan de desarrollo organizacional, se busca que la empresa Biotec pueda tener en su organización una estructura acorde al tiempo asegurándoles esto poder tener control de su empresa en un ambiente sano y organizado.

CONCLUSIONES

Es de opinión, que la empresa **Biotec Construcciones S.R.L.**, cumple de manera satisfactoria con la gestión de proyectos, salvo por los hallazgos que se presentan en la sección de resultados. Además, se puede finalizar que el objetivo general y los objetivos específicos planteados en la investigación fueron logrados.

Se pudo demostrar que el sector construcción a través de los años ha percibido un notable crecimiento en el ámbito público y privado, suscitando la creación de empresas constructoras que se dediquen a la construcción, siendo este un mercado tan competitivo, como muestran los gráficos de crecimiento financiero del sector en sentido general, indicador que marca el deseo de instaurar lineamientos legales, normas de construcción para que estas empresas puedan regirse y garanticen que este sector este regularizado a través de los reglamentos y normas jurídicas dictadas por la administración pública con especificaciones generales como base de preparación, diseño y ejecución de proyectos y así regular a nivel nacional, el diseño y construcción de obras.

Actualmente la cultura de trabajo de esta constructora se encuentra ligada a un compromiso dinámico, caracterizado por el espíritu solidario y de cooperación en el trabajo, mejor desempeño y esfuerzos colectivos, la participación en la toma de decisiones, en fomento de las comunicaciones horizontales y verticales, la integración de funciones, la responsabilidad colectiva con los objetivos de la organización.

Otro de los problemas que se encontró, es la deficiente comunicación entre el personal administrativo, esto incide negativamente para el buen desempeño en las funciones que realiza el empleado dentro de la organización. No tiene claro quién es su jefe inmediato y cumplen órdenes que le dan el supervisor de obra, Gerente y el Gerente General. Además de que no se asigna en los puestos de trabajo la especialización del perfil, esto ocasiona la descoordinación en el desempeño laboral.

De acuerdo a los criterios de los accionistas se detectó que la administración que lleva la constructora viene funcionando de manera empírica e improvisada, y la falta de una estructura organizacional ha creado desorganización en cada uno de los procesos, por lo que se considera apropiado la implementación de un diseño organizacional que permita obtener procesos eficientes generando ventaja competitiva para la satisfacción de los clientes. Después de realizar las encuestas y el análisis correspondiente los datos arrojaron que la mayoría de las empresas constructoras no tienen definidas las actividades que realiza el personal que labora para ellos. Afectando directamente el desempeño de sus empleados, pues al tener más responsabilidades que no son de su área de trabajo, desatienden sus tareas principales o se van postergando al llegar al grado de retraso en la fecha de entrega de los proyectos. Y que la falta de interacción entre áreas genera confusión o duplicad en las tareas a realizar.

Por tanto a al explicar la situación actual de la empresa, en referencia a sus procesos, que la compañía realiza se identificaron los factores y causas, a través de la evaluación documental, así como las encuestas, descubriendo las causas del problema que existe en la empresa, nos da la pauta para poder desarrollar un diseño organizacional que le permita a sus colaboradores desenvolverse como profesionales, teniendo una interacción entre todas las áreas para que el ambiente que se genere sea el adecuado y se tengan definidos los puestos y actividades de acuerdo a cada puesto

Dicho esto, en referencia al tema de la gestión de proyectos basado en las practicas dictadas atreves de los sistemas de gestión utilizados en el país, como

también se analizó el sistema utilizado por Biotec Construcciones, se muestra que la empresa a través de los años presenta un crecimiento en sus competencias, intentando innovar y realizar una gestión de acuerdo a los actuales tiempos, a pesar de eso sus prácticas y manejo de sistemas siguen siendo empíricos, donde sus procesos y uso de sistemas son únicamente basados en la experiencia de sus gerentes, la misma verifica que la obra se ha construido de acuerdo a lo previsto en el proyecto, con las calidades solicitadas como con las especificaciones técnicas que exige la entidad contratante, hasta el momento ha sido su única base, no obstante a esto, gozan de la estima de sus clientes por su empeño y dedicación, así como por la experiencia laboral que les caracteriza a sus empleados que los lleva hacer un trabajo excelente.

Al describir los procedimientos para el desarrollo organizacional basados en estándares encaminados este tipo de empresa, se definió un plan de estructura organizacional asegurando que los procedimientos se realicen concertadamente y de forma coordinada.

Durante el diagnóstico a la compañía Biotec Construcciones S.R.L se observa que definitivamente requieren de un sistema organizacional que propenda por el restablecimiento de sus procesos y les permita a los empleados tener conocimiento de las funciones y las metas que la compañía desea alcanzar

BIOTEC CONSTRUCCIONES S.R.L. Debe adecuar sus estructuras y metodologías de deber a modelos organizacionales que le brinden flexibilidad y vitalidad para reaccionar rápido a los cambios del entorno.

Se concluye que al Implementar Mecanismos de control y de gestión, los gerentes reconocen la necesidad del sistema para acaecer una mejor planeación de sus actividades y suceder testificación de trazabilidad de sus procesos

Presupuestar el modelo y la implementación del modelo de plan estratégico organizacional se observa que es una solución que la empresa puede costear para mejoramiento de su actividad económica en el mediano plazo.

Bibliografía

- Acosta Gúzman , J. (2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional. *3C Empresa. Investigación Y Pensamiento Crítico*, 160-164. Obtenido de file:///C:/Users/Eliezer/Downloads/268-Texto%20del%20art%C3%ADculo-799-1-10-20150806.pdf
- Alles, M. (2007). Desarrollo del Talento Humano. En M. Alles, *Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias*. Buenos Aires : Granica .
- Banco Central de la República Dominicana. (Enero - Junio de 2018). *Banco Central de la República Dominicana*. Obtenido de Banco Central de la República Dominicana: <https://bancentral.gov.do/a/d/4043-economia-dominicana-crece-73-en-el-mes-de-junio-promediando-67-en-el-primer-semester-de-2018>
- Banco Central de la Republica Dominicana. (2018). *Banco Central Republica D*
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones. En Chiavenato. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* . Mexico : McGraw Hill.
- Gonzalez, L. F. (s.f.). *Revista de administracion publica: La Planificacion estrategica de recursos humanos* .
- Hellriege, D., & W. Slocum, Jr, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Australia, Brasil, Canada : Thomson .
- (2016). *Informe final de práctica como modalidad de grado para optar el título de Contador Público*, .
- Jones, G. R. (2013). Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones . En G. R. Jones.
- Mintzberg, H. (1983). Diseño de Organizaciones Eficientes . Buenos Aires : El Ateneo.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico, Argentina: Pearson Educación.

Pucheu Moris, A. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional: cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. Ediciones UC.

Rodriguez, S. (2002). *La innovación y la mejora en la enseñanza universitaria*. Barcelona, España: V. Álvarez y A. Lázaro (Eds.

Vercher. (2010).

ANEXOS

Cuestionario Desarrollo Organizacional

Objetivo: Obtener información para realizar un diagnóstico situacional de la empresa Biotec Construcciones S.R.L.

Importante: Sus respuestas resultan muy relevantes, puede tener la confianza de que la información que se ofrece va a ser confidencial y anónima, ya que se usaran solo para su aplicación en un trabajo de carácter académico.

Indicaciones: A continuación, se muestra una secuencia de preguntas, lea cada una con atención y responda lo más honestamente posible. Favor de responder las próximas preguntas según la cultura de trabajo, que se maneja en su sitio de trabajo.

Preguntas:

1. ¿Conoce que es una estructura organizacional y como este influye en su entorno laboral?

Sí_____ No_____ No tengo opinión_____

2. ¿Qué tipo de estructura organizacional se usa dentro de la empresa donde labora?

3. ¿Me han comunicado adecuadamente los planes de la institución (objetivos, prioridades, misión, visión y valores)?

Sí_____ No_____ No tengo opinión_____

4. ¿Conoce usted los procesos y procedimientos de la empresa?

Sí_____ No_____ No tengo opinión_____

5. ¿Conoce usted y entiende claramente sus funciones de la empresa?

Sí_____ No_____ No tengo opinión_____

6. ¿La carga de trabajo que tengo es razonable y justa?

Sí_____ No_____ No tengo opinión_____

7. ¿El trabajo se reparte de forma justa entre todos los que conformamos el departamento?

Sí_____ No_____ No tengo opinión_____

8. ¿El gerente general se comunica con todos los que trabajan en la empresa?

Sí_____ No_____ No tengo opinión_____

9. ¿Sientes que la organización que se maneja dentro de la empresa donde labora, es adecuada y porque?

10. ¿Propondría algún cambio?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Información general:

Área:

Cargo:

Nombre:

Nivel de escolaridad:

Edad:

Años que labora en la empresa:

Encuesta: “Diseño de un modelo de Desarrollo Organizacional en la empresa Biotec”

Objetivo: Obtener información para realizar un diagnóstico situacional de la empresa Biotec.

Instrucción: Sus respuestas resultan muy relevantes, puede tener la confianza de que la información que se ofrece va a ser confidencial y anónima, ya que se usaran solo para su aplicación en un trabajo de carácter académico.

Las preguntas son de tipo abiertas por favor dar su opinión en cuanto al tema, si existe algún tipo de duda por favor manifestarla.

1. ¿A su criterio ¿Qué factores han sido determinantes en la labor diaria que realiza Biotec?
2. ¿Qué debilidades y fortalezas existen en la empresa?
3. ¿Conoce usted los procesos y procedimientos de la empresa? Argumente su respuesta.
4. ¿A su criterio cuál es el nivel de satisfacción de los empleados?
5. A lo largo de la trayectoria de Biotec ¿Cuáles han sido los problemas que han tenido gran impacto sobre la organización?
6. ¿Se ha dado un manejo adecuado al crecimiento de la empresa?
7. ¿Conoce sobre el Desarrollo Organizacional?
8. ¿Cómo se podría aplicar las herramientas que proporciona el DO en el desempeño institucional?

¡Muchas gracias por su colaboración!