



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración

**DISEÑO ORGANIZACIONAL APLICADO A  
EMPRESAS LOCALES**

Análisis de Caso: Empresa Constructora

Mendocina 2024

Autora: Ledda, María Andrea - Registro 24860 –

Directora: Mgter. Patricia Puebla

MENDOZA, 2024

## RESUMEN

La presente investigación muestra el estudio realizado en la empresa ADL S.A. Construcciones Civiles con el objetivo de proponer el diseño organizacional que eleve la eficiencia de la empresa bajo el modelo de Henry Mintzberg. Este autor estructura a la organización en 5 componentes fundamentales (cumbre estratégica, línea media, núcleo operativo, tecnoestructura y personal de apoyo) y en base a ello propone 5 modelos organizacionales: estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia. Cada una de ellos es una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales. Entre los primeros se encuentran el tamaño de las unidades, sistema de planificación y control, especialización y estandarización del trabajo, mecanismo de integración y grado de diferenciación vertical; mientras que los segundos contemplan la edad y tamaño de la organización, el medio ambiente donde se desarrolla y el poder.

Una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros. Observarlos permite identificar la brecha entre ellos e identificar los puntos críticos donde se generan problemas de diseño organizacional. Según Mintzberg “cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural” (Mintzberg, Diseño organizacional, 2003).

Para arribar a un diagnóstico de la empresa en sus diferentes áreas, se procedió en principio a la revisión de material bibliográfico y a la recolección de información a través de entrevistas al gerente y a los colaboradores de la empresa para conocer su ambiente interno. Por otra parte, se analizaron sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que forman parte del contexto organizacional.

Finalmente, al constatar que la empresa en estudio no posee una estructura orgánica formalizada, con la información recolectada se desarrolla una propuesta de diseño organizacional, que le permita organizarse de manera eficiente, sostenerse en el tiempo y adaptarse a los cambios internos y externos, sin dejar de crecer de manera ordenada.

**PALABRAS CLAVE:** Empresa Constructora, Diseño Organizacional, Diagnóstico organizacional, Estructura, Modelo

## ABSTRACT

This research shows the study carried out in the company ADL S.A. Construcciones Civiles with the aim of proposing the organizational design that increases the efficiency of the company under the model of Henry Mintzberg. This author structures the organization in 5 fundamental components (strategic summit, middle line, operational core, technostructure and support personnel) and based on this he proposes 5 organizational models: simple structure, mechanical bureaucracy, professional bureaucracy, divisional form and adhocracy. Each of them is a combination of certain structural and situational elements. Among the first are the size of the units, planning and control system, specialization and standardization of work, integration mechanism and degree of vertical differentiation; while the latter contemplate the age and size of the organization, the environment where it is developed and the power.

An effective organization is one that achieves coherence among its components and that does not change one element without evaluating the consequences on the others. Observing them allows us to identify the gap between them and identify the critical points where organizational design problems are generated. According to Mintzberg, "when there is no accommodation or coherence, the organization functions poorly, it does not achieve natural harmony."

In order to arrive at a diagnosis of the company in its different areas, we proceeded in principle to review bibliographic material and collect information through interviews with the company's employees to learn about their internal environment. On the other hand, its strengths, weaknesses, opportunities and threats that are part of the organizational context were analyzed.

Finally, upon verifying that the company under study does not have a formalized organic structure, with the information collected, an organizational design proposal is developed, which allows it to organize efficiently, sustain itself over time and adapt to internal and external changes, without stop growing in an orderly manner.

**KEYWORDS:** Construction Company, Organizational Design, Organizational Diagnosis, Structure, Model

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	2
<b>ABSTRACT .....</b>	3
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	7
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	11
<b>CAPÍTULO N° 1: CONCEPTOS BÁSICOS.....</b>	12
1.2. Definición de términos básicos .....	13
<b>CAPÍTULO N° 2: EVOLUCIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL .....</b>	16
2.1. El sistema organizacional .....	16
2.2. Diagnóstico organizacional.....	17
2.3. Diseño organizacional .....	18
2.4. Estructura organizacional.....	23
2.5. Evolución de enfoques del diseño organizacional .....	25
2.6. <i>Beneficios del diseño organizacional</i> .....	26
<b>CAPÍTULO N° 3: MODELOS Y DIMENSIONES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....</b>	28
3.1. Modelo del diseño organizacional .....	28
3.2. Modelo de contingencias.....	28
3.3. Modelo de Mintzberg: Estructura en cinco .....	29
3.4. Dimensiones del diseño organizacional .....	41
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	44
<b>CAPÍTULO N° 4: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	45
4.1. Tipo y Diseño de Investigación .....	45
4.2. Población, muestra y muestreo .....	48
<b>CASO PRÁCTICO .....</b>	49
<b>CAPÍTULO N° 5: ESTUDIO DE CAMPO .....</b>	50
5.1. Datos ADL S.A. Construcciones Civiles .....	50
5.2. Análisis de la situación organizacional.....	56
<b>CAPÍTULO N° 6: ANÁLISIS y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	65
6.1. Análisis de encuestas.....	65
6.2. Discusión de resultados.....	76
6.3 Diseño organizacional sugerido .....	77
6.4. <i>Diagnóstico organizacional</i> .....	78

6.5. <i>Estructura organizacional para la empresa</i> .....	80
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>91</b>
<b>CAPÍTULO N° 7: RESULTADOS .....</b>	<b>92</b>
7.1. Conclusiones.....	92
7.2. Recomendaciones .....	94
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>98</b>
Anexo A – Entrevista al gerente General de ADL SA Construcciones Civiles.....	98
Anexo B - Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa .....	101

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b> <i>Enfoque de Sistema</i> _____	16
<b>Ilustración 2.</b> <i>Estructura organizacional.</i> _____	32
<b>Ilustración 3.</b> <i>Mecanismos de Coordinación</i> _____	34
<b>Ilustración 4.</b> <i>Elementos estructura organizacional.</i> _____	36
<b>Ilustración 5.</b> <i>Configuración de estructura organizacional</i> _____	40
<b>Ilustración 6.</b> <i>Logo ADL SA</i> _____	51
<b>Ilustración 7.</b> <i>Canales de comunicación ADL SA</i> _____	57
<b>Ilustración 8.</b> <i>Ánálisis interno – FODA</i> _____	64
<b>Ilustración 9.</b> <i>¿Conoce qué es una estructura organizacional?</i> _____	65
<b>Ilustración 10.</b> <i>¿Conoce claramente a quién acudir para evacuar inquietudes o inconveniente?</i> _____	67
<b>Ilustración 11.</b> <i>¿Los empleados participan en la planificación?</i> _____	68
<b>Ilustración 12.</b> <i>¿Existen en la empresa programas de entrenamiento y educación?</i> _____	68
<b>Ilustración 13.</b> <i>El gerente general, ¿se comunica con todos los trabajadores?</i> _____	69
<b>Ilustración 14.</b> <i>¿Conoce usted los procesos y procedimientos de la empresa?</i> _____	70
<b>Ilustración 15.</b> <i>¿Conoce sus funciones?</i> _____	70
<b>Ilustración 16.</b> <i>¿Cómo conoce sus funciones?</i> _____	71
<b>Ilustración 17.</b> <i>¿Cómo contribuye a los objetivos organizacionales?</i> _____	72
<b>Ilustración 18.</b> <i>Mecanismos utilizados para coordinan las tareas</i> _____	73
<b>Ilustración 19.</b> <i>¿Cómo describiría el ambiente externo con el que se relaciona la organización?</i> _____	73
<b>Ilustración 20.</b> <i>¿Conoce Ud. lo que es un diseño organizacional?</i> _____	74
<b>Ilustración 21.</b> <i>¿Cree que es necesario la implementación de un Diseño Organizacional para el mejoramiento de la empresa?</i> _____	75
<b>Ilustración 22.</b> <i>Organigrama Sugerido ADL SA</i> _____	80

## INTRODUCCIÓN

Una organización es una entidad social diseñada para alcanzar objetivos mediante la coordinación de recursos humanos, financieros y materiales. Estas metas pueden variar ampliamente y abarcar desde la elaboración de bienes y prestación de servicios, hasta la promoción de causas sin fines de lucro o administración del gobierno.

El diseño organizacional (DO) es el proceso de establecer la estructura y las relaciones dentro de una organización para lograr sus objetivos de manera eficiente y efectiva. Incluye la división de tareas, la asignación de responsabilidades, elección de mecanismos de toma de decisiones y de comunicación de información dentro de la organización.

El diseño organizacional ha mutado a lo largo del tiempo en respuesta a las cambiantes condiciones del entorno empresarial. Su desarrollo incluye:

- Estructura organizativa: división de funciones y responsabilidades dentro de la organización
- Autoridad y jerarquía: toma de decisiones y cadena de mando
- Procesos y flujos de trabajo que guían las tareas y proyectos dentro de la organización
- Cultura organizacional: valores, creencias y normas compartidas

Henry Mintzberg es un renombrado teórico de la organización que ha estudiado y contribuido significativamente al campo del diseño organizacional, destacando la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en la estructura organizativa según las necesidades y circunstancias específicas de cada organización. El autor argumentó que las organizaciones pueden desarrollarse y evolucionar de manera orgánica a medida que enfrentan desafíos y oportunidades, condición fundamental para su supervivencia, crecimiento y éxito en un entorno actual caracterizado por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (conocido como entorno VICA). Dicho de otra manera, mejorar cada vez más la competitividad supone elevar al máximo la eficiencia, para lo cual es necesario que la estructura de las organizaciones evolucione conforme evoluciona su estrategia.

De acuerdo al informe coyuntural del Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción 2022 – 2023 (IERIC), esta industria atraviesa una crisis fuertemente ligada a la crisis económica del país, en el mismo se destacan ciertos indicadores: contracción interanual del número de materiales despachados, el Índice de costos medido en dólares estadounidenses alcanzó su

máximo histórico en julio 2022, el número de empleadores en actividad en la Industria de la Construcción se expandió un 1,2% interanual y aumentó la cantidad de trabajadores contratados en Mendoza (IERIC, 2023).

Según afirma Daft (2011), “las constructoras realizan sus procesos operacionales de manera empírica e informal” a medida que surgen “las interacciones entre los miembros, generalmente el desempeño laboral de cada empleado se desarrolla en base a la intuición” y experiencia de los propietarios, no existen políticas y lineamientos estipulados a los cuales regirse antes de tomar una decisión y actuar en base a ella.

En general, estas empresas no cuentan con un organigrama formal y toda acción está centralizada en la gerencia general, cuyo responsable establece objetivos por proyecto, fundamentando sus decisiones administrativas en experiencias que haya podido adquirir, ya que generalmente no cuentan con una formación académica de tipo empresarial.

En este contexto, ADL Construcciones Civiles SA, empresa constructora mendocina radicada en Maipú, busca alcanzar determinados estándares de eficiencia. Fundada por Adrián Ledda en el año 2015, comenzó siendo un emprendimiento pequeño, que en el tiempo fue creciendo en términos de ingresos, número de empleados y alcance geográfico, convirtiéndose en el año 2019 en una sociedad anónima que brinda soluciones constructivas y especializada en Steel Framing.

La problemática actual de la firma, se centra en que el crecimiento exponencial de sus ventas generó un incremento de la planta de personal descontrolado, sin especificaciones claras de sus funciones y objetivos. Esta empresa se encuentra sin una estructura organizacional formal, tampoco existen políticas y lineamientos identificados para la toma de decisiones, ni para el desarrollo y evaluación de tareas, lo cual deriva en muchos casos en toma de decisiones incorrectas. Asimismo, se observa la ausencia de relaciones entre diferentes áreas y poca o nula diferenciación entre los niveles jerárquicos, lo que genera aumento de costos, duplicidad de actividades, procesos más largos e interrupción de la comunicación asertiva interna.

Por lo mencionado, se plantea aplicar el Diseño Organizacional del modelo de Mintzberg para proponer una estructura suficientemente flexible que formalice las relaciones dentro de la organización, en vistas de que pueda alcanzar sus objetivos de manera eficiente, facilitando su desarrollo y optimizando su competitividad. El DO, es uno de los métodos que permite a una

empresa sobrevivir y mantenerse eficazmente organizada, establecer niveles de autoridad, poseer canales de comunicación apropiados, realizar de manera efectiva de todo lo planeado; basándose en decisiones oportunas, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes, si así fuera necesario.

Los objetivos del trabajo final fueron declarados formalmente de la siguiente manera:

- a) Objetivo General: “Desarrollar un diagnóstico organizacional para analizar y proponer una estructura organizacional flexible que se adapte a las necesidades y características de ADL Construcciones Civiles SA.
- b) Objetivos Específicos:
  - Desarrollar un marco teórico para describir el proceso de análisis organizacional orientado a alcanzar un mejoramiento del desempeño
  - Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa constructora, dirigido a revisar la estructura, cargos (funciones y responsabilidades) y procesos administrativos establecidos en 2023, que permita determinar las áreas críticas
  - Conocer los aspectos internos de la organización (fortalezas y debilidades) y detectar los aspectos externos (oportunidades y amenazas) presentes en su ambiente organizacional
  - Analizar y proponer un modelo de estructura organizacional adecuado al entorno y a las características de la empresa que le permita una eficiente gestión de los recursos y funciones.

La hipótesis de trabajo formulada es: “El análisis y diseño organizacional aplicado a las organizaciones mejora la eficiencia en los procesos de gestión administrativa”.

La investigación se realiza con un enfoque cualitativo a fin de detectar las áreas críticas de la organización que requieren una propuesta de mejora. El tipo de estudio según su profundidad será “Estudio de Caso”, que en el marco de la investigación científica es de tipo descriptivo.

La investigación se desarrolla a través de 4 etapas:

- *ETAPA 1: Relevamiento del marco teórico.* Se realiza una investigación bibliográfica para conformar un marco de referencia que brinde una mayor comprensión del tema bajo

estudio. Se consultaron fuentes secundarias relacionadas con el análisis organizacional, análisis y mejoramiento de procesos, reestructuración de organizaciones, como también información particular sobre el caso de estudio seleccionado. Es decir, que se recurre a la utilización de una combinación de fuentes de información: bibliográfica, documental, histórica, actual, estimaciones futuras, etc. En particular, se consulta bibliografía de autores que han desarrollado algunos conceptos de psicología organizacional tales como Danny Miller y Ketz de Vries, y han sido incorporados al funcionamiento organizacional de Mintzberg. También de autores vinculados a la evolución del concepto de diseño organizacional, tales como Weber, Taylor, Fayol, Barnard, Woodward, Galbraith. Además, se utilizarán datos de lectura de informes estadísticos y casos de diseño organizacional exitosos en empresas de diversos rubros. Esto permitirá recolectar información con el objetivo de poder elaborar conclusiones propias para el trabajo y verificar la existencia de consenso con relación a puntos de interés en la literatura sobre diagnóstico organizacional.

- *ETAPA 2: Relevamiento institucional.* Se realiza un relevamiento inicial, recorriendo el total de las instalaciones junto al Gerente, quien aportará información relevante, que sumada a la observación directa y análisis de información permitirá arribar a un pre diagnóstico de la situación actual de la misma. Asimismo, se realizan entrevistas personales semiestructuradas con los empleados para comprender la estructura actual y los procesos de la misma, con el consentimiento de los participantes, garantizando la confidencialidad de los datos.
- *ETAPA 3: Análisis de la información relevada.* Se procesa la información recopilada, cuyo análisis permitirá confeccionar un diagnóstico de la situación actual de la organización que permita generar una propuesta de mejora acorde a su realidad.
- *ETAPA 4: Propuesta de mejora.* Se confecciona una propuesta de diseño organizacional para la empresa ADL Construcciones Civiles SA, consistente en la elección de un modelo de estructura y confección de un organigrama, junto a una breve descripción del su funcionamiento.

Finalmente, se brindarán una serie de conclusiones y recomendaciones.

# MARCO TEÓRICO

## CAPÍTULO N° 1: CONCEPTOS BÁSICOS

En este capítulo se enumeran ciertos estudios previos que existen respecto a la temática que aborda el presente trabajo de investigación: Diseño Organizacional. Asimismo, se plantean definiciones de conceptos básicos en forma breve a fin de familiarizar el lector con los contenidos a tratar.

### 1.1. Antecedentes

En la actualidad toda organización que desee ser competitiva debe de estar a la vanguardia y atenta a los cambios constantes del mercado y a los avances tecnológicos, así como utilizar estrategias y soluciones para captar clientes y mejorar su proceso interno. El rubro de la construcción no está exento.

Todo sistema organizacional en proceso de transformación necesita ser diagnosticado, evaluado y analizado para descubrir sus potencialidades, fortalezas y debilidades. (Rodriguez M., 1999).

Horna Castro (2020) indica en su tesis “Propuesta de rediseño organizacional para la Notaría Macedo en la ciudad de Chiclayo” que en esta empresa no cuentan con una estructura organizacional adecuada a sus necesidades, lo que provoca un inadecuado cumplimiento de sus funciones. Es por eso que es necesario tener un diseño organizacional bien establecido en la empresa donde se pueda encontrar un organigrama, manual de funciones, etc. (Horna Castro, 2020).

En 2022, Maritza Fernanda Mesa Mejía & Braulio Restrepo Mont, determinaron que la estructura ideal para una empresa constructora es por cargos vertical. Sin embargo, dejan abierta la posibilidad de que, a futuro, mute hacia una estructura organizacional por proyectos, en respuesta a las exigencias del mercado y la mejora en los flujos de comunicación (Mesa Mejía, 2022). Por lo tanto, reafirman que, como todo sistema social, la organización es dinámica y debe ser permanentemente adaptada a su entorno

## 1.2. Definición de términos básicos

A fin de familiarizar al lector con los contenidos que se abordan a lo largo del presente escrito, se enumeran algunos conceptos fundamentales para su comprensión inicial. Cada uno de los cuales será desarrollado luego en detalle.

- Organización: “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” (RAE, 2024), que serán alcanzados mediante la coordinación de recursos humanos, financieros y materiales.
- Sistema: “conjunto organizado de elementos interrelacionado que interactúan entre sí, entre sus atributos y con su ambiente conformando una totalidad, persiguiendo un fin determinado, y teniendo una actuación conjunta superior a la suma de las actuaciones individuales de sus elementos”. (Volpetesta, 2004)
- Organizaciones empresariales (o empresas): sistemas complejos, dado que su comportamiento se explica más en función de las interacciones que de las acciones de los agentes. Las interacciones facilitan el surgimiento de condiciones novedosas que son absorbidas por el sistema promoviendo su evolución”, es por ello que algunos autores la definen como SAC (Sistema Adaptativo Complejo). Dicho sistema “no solo se acomoda a las condiciones cambiantes, sino que se transforma y modifica el entorno”. (Bohórquez Arévalo, 2013)
- Empresas constructoras: las autoridades gubernamentales de Argentina la definen como “aquellas que llevan adelante la ejecución de obras” (MiArgentina, 2024), generalmente proyectos de construcción por encargo de un cliente, mediante un contrato.
  - Como cualquier empresa, ya sean representadas por personas naturales o jurídicas, para poder operar deben regirse por un conjunto de leyes, reglamentos y organismos oficiales y no oficiales, entre otros, que buscan vigilar y controlar sus actividades.
- Diagnóstico organizacional: “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" (Porret Gelabert, 2007). Se considera un punto importante para promover el cambio organizacional.

- Diseño organizacional: "arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad" (Gonzalez Rivera, W. & Chávez Saballos, S., 2013)
- Modelo organizacional: "conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional" (Rodriguez M., 1999).
- Estructura organizacional: haciendo referencia a lo que ocurre en una organización, Mintzberg la define como la "suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas", encauzada al logro de objetivos. Considera que no existe una única "receta", sino que "los elementos de estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna" y con "la situación de la organización". (Mintzberg, Diseño de organizaciones eficientes, 1991)
- Organigrama: diagrama básico que representa a la "organización misma". Muestra las diferentes "cosas que pueden suceder en las organizaciones y las diferentes formas que pueden tomar las mismas organizaciones".
- Aunque el organigrama no muestra relaciones informales, puede representar una "imagen exacta de la división del trabajo", mostrando las posiciones existentes en la organización y cómo se agrupan en unidades, y al mismo tiempo cómo fluye entre ellas la autoridad formal. (Mintzberg, Diseño de organizaciones eficientes, 1991)
- Eficiencia: "medida normativa para la utilización de los recursos disponibles en el proceso". En términos económicos es una "relación técnica entre entradas (insumos) y salidas (resultados)", entre costos y beneficios. (Chiavenato, 2001)
  - Si se logra obtener el mismo producto con menor insumo, hay incremento de la eficiencia. Este concepto se describe a menudo como "hacer bien las cosas", es decir no desperdiciar recursos.
  - No solo basta con ser eficientes, también hay que ocuparse de completar las actividades, a fin de que las metas puedan alcanzarse, es decir, ser eficaz
- Eficacia: "medida normativa para alcanzar resultados". En sentido económico, es la "capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante el suministro de productos

(ya sean bienes o servicios)” (Chiavenato, 2001, pág. 941)

- Se describe a menudo como “hacer lo que es apropiado”
- Efectividad: “Representa un nivel de superior de eficiencia y eficacia a lograr luego de haber alcanzado, precisamente eficacia y eficiencia en una gestión. Comprende las actividades que una organización debe realizar para perdurar y seguir triunfando en el futuro”. (Volpetesta, 2004)

## CAPÍTULO N° 2: EVOLUCIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

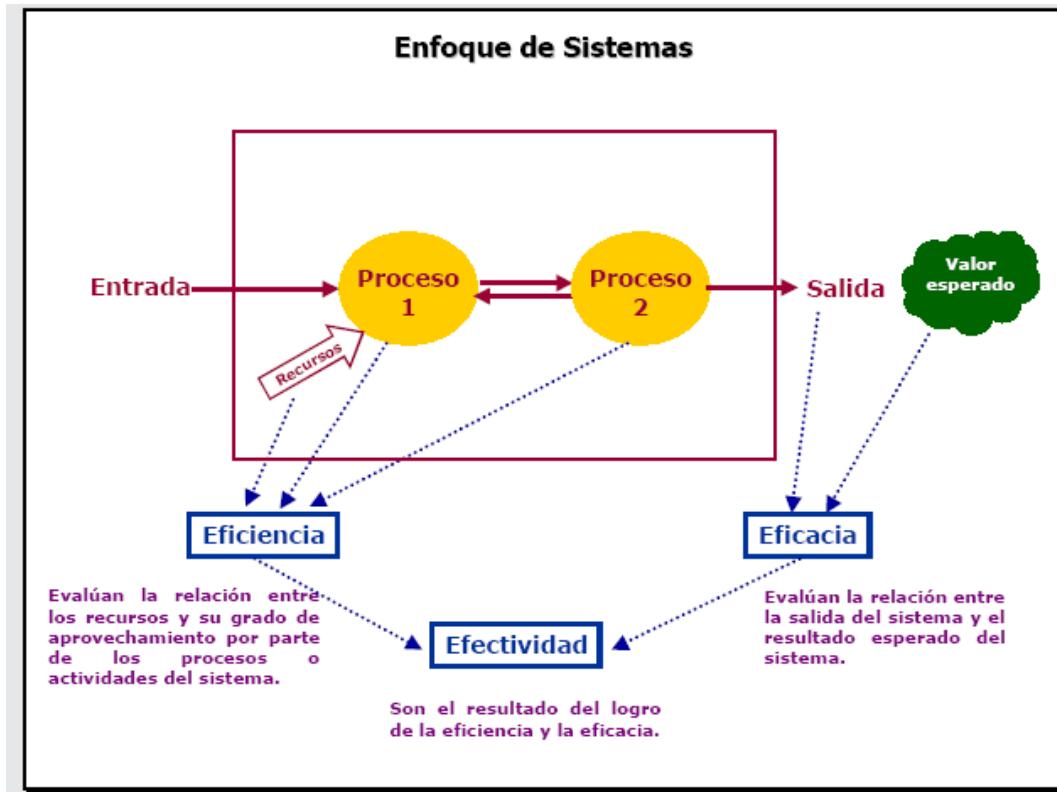
El objetivo de este capítulo es indagar sobre la evolución de diversos conceptos vinculados al Diseño Organizacional (D.O.), así como del D.O. propiamente dicho: sistema, diagnóstico, estructura, beneficios.

### 2.1. El sistema organizacional

De acuerdo a la definición de la Real Academia Española, una organización es una “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” (RAE, 2024).

“Las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas sociales que tienen la particular característica de condicionar la pertenencia” (Rodríguez M., 1999), es decir que establecen condiciones a cumplir para ingresar y para permanecer en ellas.

**Ilustración 1.**  
Enfoque de Sistema



Fuente: [www.geomundos.com](http://www.geomundos.com) (unam.mx, s.f.)

Luz Esperanza Bohórquez Arévalo (2013), plantea en su investigación sobre Sistemas Adaptativos Complejos (CAS) que “las organizaciones empresariales, como seres vivos, son sistemas caracterizados por ciclos de feedback no lineal por cuanto todo el tiempo las personas interactúan unas con otras”, haciendo referencia a que “las acciones de una persona A tienen consecuencias en las acciones de B, F, Z o en todas las personas de la organización”, por lo que las consecuencias en cada momento pueden variar conforme a los actores involucrados y al contexto organizacional. (Bohórquez Arévalo, 2013)

## 2.2. Diagnóstico organizacional

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

Rodríguez (1999) lo define como un “proceso en que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar” (Rodríguez M., 1999), tratando de evaluar, anticipar o ponderar las alternativas presentes, condicionado por sus esquemas de distinción o conocimiento. Para evitar caer en subjetividades y sortear aspectos que pueden ser puntos ciegos para el observado, es necesario que exista un co-diagnóstico o autodiagnóstico determinado por los miembros de la organización.

El diagnóstico permitirá distinguir los distintos niveles y/o partes que componen la organización: miembros, grupos, sistemas, departamentos, procesos; y diferenciar la organización en sí de su entorno. Se considera un punto importante para promover el cambio organizacional.

La necesidad de “diagnosticar, evaluar, analizar y, eventualmente, iniciar un proceso de cambio o desarrollo organizacional”, según Mariangely Briceño, puede encontrar su causa en (Briceño, 2024):

- Proceso natural de crecimiento de la organización, que dificulta mantener el mismo esquema de relación interna.
- Proceso natural de deterioro de la organización, por envejecimiento de recursos, procesos o productos.

- Problemas de productividad y calidad, generalmente por costos deficitarios o presión de competidores en competencia de precios.
- Grandes cambio o innovaciones.
- Mayor complejidad del entorno, al cual debe adaptarse.
- Reconocimiento de la propia cultura para implementar esquemas de mejora de la eficiencia sin perder la identidad.
- Estudio de clima laboral, para aumentar la motivación de sus integrantes.
- Fusión o adquisición: necesita conocer disponibilidad de recursos y viabilidad de cambios.

Es indispensable que el análisis se realice de manera integral, independientemente del método o tipo de análisis para identificar las verdaderas causas de los problemas, evaluar cada una y seleccionar la solución adecuada.

### **2.3. Diseño organizacional**

El diseño organizacional es un proceso de mucha utilidad para los gerentes encargados de la toma de decisiones, ayuda a elegir la adecuada estructura organizacional, analizando al mismo (tiempo a la organización por dentro y su relación con el entorno para poder mejorar las estrategias y aprovechar al máximo todos los recursos (humanos, materiales, y/o tecnológicos), en función de las exigencias del contexto y de las oportunidades que este ofrece, sin dejar de lado el análisis de las amenazas que se presentan y la capacidad de la organización para afrontarlas.

Según Chiavenato, las organizaciones son mucho más que un “conjunto de personas agrupadas para lograr un objetivo común”, son “conjuntos completos de roles, relaciones y responsabilidades”. Por lo tanto, las mismas son “diseñadas y rediseñadas atendiendo no sólo a la distribución de las personas, sino también al establecimiento y modificación de la estructura ook(£llken que las personas desempeñan sus labores”. (Chiavenato, 2001, pág. 898)

La estructura de la organización no debe ser inmutable, sino “un conjunto de variables complejas que presentan variadas alternativas para los administradores”. El diseño estructural debe incluir “cómo se dividirá el trabajo, cómo será asignado a cargos (...), cómo se logrará la coordinación necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales generales”. Incluso debe comunicar a los individuos “cuáles son los comportamientos que se esperan de ellos”. (Chiavenato, 2001, pág. 899)

En este punto es de mucha utilidad recurrir a la herramienta de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, conocido como análisis FODA, que consiste en “realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas”. Ayuda a priorizar la asignación de recursos al destacar las áreas críticas que requieren atención y proporciona una estructura clara para comunicar la situación actual tanto a los miembros internos de la organización como a las demás partes interesadas. Es una “herramienta objetiva, práctica y viable” para el diagnóstico organizacional “en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas”. (Sarli, 2015)

Una *fortaleza* para una organización puede ser: a. “alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia”; b. “recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva”; c. “una situación favorable en el medio social”. Una *debilidad*, en cambio, es “un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente”. (Sarli, 2015)

Por su parte, las *oportunidades* “constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización (...) que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría”. Por el contrario, las *amenazas* son “representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales”. (Sarli, 2015)

El concepto de DO en la administración de empresas se ha desarrollado a lo largo de la historia gracias a las contribuciones de varios teóricos y expertos, entre los más influyentes se encuentran:

- i. Max Weber (1864-1920): ampliamente reconocido como uno de los pioneros en la teoría de la burocracia. En su obra "La teoría de la burocracia" (1909), Weber introdujo el concepto de una estructura organizativa burocrática que se basa en la división del trabajo, la jerarquía de autoridad, la racionalidad y la formalización de reglas y procedimientos. Su trabajo fue clave para comprender cómo se diseña una organización de manera eficiente.
  - ii. Frederick Taylor (1856-1915): conocido por su enfoque en la administración científica. Su obra "Principios de la administración científica" (1911) abordó la estandarización de tareas, la medición del trabajo y la maximización de la eficiencia en el proceso de producción. Taylor contribuyó al diseño de procesos organizativos eficientes.
  - iii. Henry Fayol (1841-1925): desarrolló los "principios generales de administración", que incluyen la planificación, la organización, la coordinación, la dirección y el control. En su obra "Administración industrial y general" (1916), Fayol enfatizó la importancia de la estructura organizativa y la necesidad de una jerarquía clara de autoridad.
  - iv. Chester Barnard (1886-1961): introdujo el concepto de organización como un sistema social en su obra "The Functions of the Executive" (1938). Destacó la importancia de las relaciones humanas y la comunicación en las organizaciones. También introdujo la idea de "autoridad de línea"<sup>1</sup> y "autoridad de personal"<sup>2</sup> en la toma de decisiones organizacionales.
- 
- v. Joan Woodward (1916-1971): realizó aportes sobre tecnología y estructura organizativa. Su libro "Industrial Organization: Theory and Practice" (1965) categorizó a las organizaciones en función de su tecnología en tres tipos: unidades de producción, empresas de proceso y

---

<sup>1</sup> "Autoridad de línea: Se refiere a la autoridad que tienen los gerentes para dar órdenes y tomar decisiones que afectan a los subordinados directos. Esta autoridad es esencial en la estructura jerárquica de una organización, donde los miembros de la organización tienen roles y responsabilidades claramente definidos. La autoridad de línea es directa y está relacionada con la cadena de mando." Chester Barnard (1886-1961)

<sup>2</sup>"Autoridad de personal: A diferencia de la autoridad de línea, la autoridad de personal se refiere a la influencia que tienen los especialistas o asesores sobre la toma de decisiones, aunque no tengan autoridad directa sobre los empleados. Esta autoridad es más consultiva y se basa en el conocimiento y la experiencia. Los asesores pueden influir en las decisiones de los líderes, pero no tienen el poder formal para imponer sus decisiones." Chester Barnard (1886-1961)

organizaciones de proyectos. Esta clasificación influyó en la comprensión de cómo la tecnología afecta la estructura organizativa.

- vi. Jay R. Galbraith: ha contribuido significativamente a la teoría del diseño organizacional en la era moderna. Sus libros, como "Designing Organizations" (1977), han explorado las estructuras matriciales y las organizaciones en red. Galbraith ha abogado por estructuras organizativas más flexibles que puedan adaptarse a las cambiantes demandas del mercado y la tecnología.
- vii. Henry Mintzberg: ha realizado investigaciones importantes en el DO, enfatizando la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad en las estructuras organizativas. Su obra "Mintzberg on Management" (1989) ha influenciado la comprensión de cómo se pueden diseñar las organizaciones de manera efectiva y cómo evolucionan con el tiempo.
- viii. Otros teóricos han desarrollado algunos conceptos de psicología organizacional tales como Danny Miller y Ketz de Vries, que han sido incorporados al funcionamiento organizacional de Mintzberg; planteando fallas paramétricas de diseño que llevasen a "funcionamientos" mentales específicos a los diferentes tipos de configuraciones estructurales.

Estos son solo algunos ejemplos de teóricos y expertos que han influido en el desarrollo del diseño organizacional a lo largo de la historia. Cada uno de ellos ha aportado ideas y enfoques claves que han enriquecido nuestra comprensión de cómo diseñar y gestionar organizaciones de manera eficiente y efectiva. (Chiavenato, 2001)

Con el pasar de los años los gerentes han visto afectadas sus organizaciones por el mundo exterior. "El diseño adecuado permite a las organizaciones alcanzar sus propósitos y resolver los problemas que plantea el ambiente, vivir y trabajar armoniosamente, ser competitivos y eficientes y, a la vez, liberar la creatividad humana". (Gilli, 2007)

El diseño organizacional es "el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad", mejorando el desarrollo de la Institución frente a la competencia (Gonzalez Rivera, W. & Chávez Saballos, S., 2013)

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

El diseño organizacional debe:

1. Proporcionar el flujo de información oportuna y la velocidad de la toma de decisiones para satisfacer las necesidades de los clientes, los proveedores y los organismos reguladores.
2. Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones.
3. “Crear el equilibrio deseado de la integración (coordinación) entre los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones con procedimientos inherentes” (Martínez Barreras, 2023) para producir una respuesta rápida ante los cambios del entorno.

La existencia del diseño organizacional, a través del diseño de la estructura de la organización, compromete a cada uno de los involucrados a contribuir el logro de los objetivos comunes, alcanzando un alto grado de eficacia y eficiencia.

A pesar de reconocer la importancia y beneficios que destacan muchos autores del diseño de estructuras organizativas, son pocos los informados al respecto. Según Mintzberg, esta indagación no llega de “forma accesible a aquellas personas que deben crear tales diseños”, ya sean gerentes, consultores, u otros interesados. Esto encuentra explicación en dos razones:

- 1) “está en su mayor parte contenida en artículos y libros escritos en un estilo académico” orientados más a “lo que sucede en las organizaciones y no en cómo diseñar una organización efectiva” (Mintzberg, 1991)
- 2) no existe consenso en las interpretaciones.

## 2.4. Estructura organizacional

La estructura formal es un componente fundamental y puede definirse como “aquella composición de las partes que constituyen toda la organización” o como “la distribución organizada de las partes de un todo, orientada a una finalidad funcional o práctica” (Porret Gelabert, 2007)

Mintzberg plantea que “cada actividad humana organizada” genera “división de trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumar la actividad” (Mintzberg, 1991) y es lo que origina la necesidad de la estructura organizacional

Esta última se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los distintos niveles jerárquicos: gerente – empleado, gerente – gerente, empleado – empleado, para lograr el buen desempeño de las funciones. Por tal motivo es muy importante la implementación de un diseño organizacional para lograr mejorar la estructura interna y su representación fuera de la Institución.

Siguiendo al autor, este plantea que no existe una única forma de diseñar la estructura, sino que la misma debe surgir de la combinación de ciertos “elementos”, de manera de “lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización – su dimensión; su antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etcétera”. De esta manera, “tanto los parámetros de diseño como los factores de situación deben agruparse para crear lo que llamaremos configuraciones”, de las cuales son pocas las que caracterizan a las organizaciones efectivas. (Mintzberg, 1991).

Las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente la estructura formal, la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones (determinadas por el grado de especialización, formación y capacitación). Sin embargo, es posible que las prescripciones detalladas en el organigrama no se perciban ni se cumplan por falta de motivación o mala coordinación de las actividades.

De acuerdo a la teoría de Mintzberg, el agrupamiento de las posiciones en unidades debe responder a las siguientes bases: conocimiento y destrezas, procesos de trabajo y funciones, tiempo, producción, cliente y lugar.

De la combinación de estos elementos surgen cuatro criterios de diseño de posiciones y de unidades:

1. Interdependencias de la corriente de trabajo. Minimiza costos de coordinación y comunicación.
2. Interdependencias de proceso, para alentarlas y generar sinergia
3. Interdependencias de escala. Se forman grupos “para alcanzar dimensiones lo suficientemente grandes como para funcionar eficientemente”. Alienta la especialización de procesos. (Mintzberg, Diseño de organizaciones eficientes, 1991)
4. Interdependencias sociales, basado en relaciones sociales. Facilita el apoyo mutuo

Por lo expuesto, “el diseño de cada superestructura termina siendo un compromiso entre los factores objetivos de interdependencia de corriente de trabajo, proceso y escala, y los factores subjetivos de personalidad y necesidad social”. (Mintzberg, 1991)

En base a los criterios anteriores surgen dos tipos de agrupación de unidades:

1. por función (por conocimiento, destrezas, proceso o función de trabajo). Pretende unir recursos humanos y materiales a través de las corrientes de trabajo. Se basa en la especialización y “carece de mecanismos interno para coordinar la corriente de trabajo”. Para racionalizar estas estructuras, se agrupa según los procesos de trabajo y luego se coordina a medida que avanza la concreción de ese trabajo. (Mintzberg, 1991)
2. por mercado. Es usado para establecer unidades relativamente autocontenido para tratar con particulares corrientes de trabajo. No es especializado, pero es más variado y flexible.

## 2.5. Evolución de enfoques del diseño organizacional

### a. El enfoque clásico.

Los primeros autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios estandarizados para diseñar una estructura organizacional que funcionara bien en cualquier situación. "Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones". (López López, 2014)

Según Max Weber, cuando las organizaciones se desarrollan plenamente, "se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera" (López López, 2014), siempre y cuando cumplieran una serie de reglas y procedimientos para lograr el crecimiento. Los trabajadores se sentían obligados y presionados en sus funciones.

### b. Enfoque tecnológico de las tareas.

En este enfoque surgió en los años sesenta y plantea una serie de variables que intervienen en el interior de la organización y son denominadas "Tecnología de las Tareas", en referencia "a los diferentes tipos de tecnología de producción" que implica la fabricación de diferentes tipos de productos.

"Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito".

El enfoque tecnológico fue la evolución en el proceso productivo, contribuyendo a reducir el tiempo en el proceso de producción y aumentando la productividad, además de las grandes contribuciones de sistemas tecnológicos en el área administrativa. (Bernardino Lucin, 2015)

c. **Enfoque ambiental.**

Tom Burns y G.M. Stalker desarrollaron un enfoque “para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño”. Por su parte, Burns y Stalker diferenciaron “dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.

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

En cambio, en “un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas”. (Bernardino Lucin, 2015)

d. **Reducción de tamaño.**

En los últimos años, “los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses” han practicado un tipo de reestructuración, relacionado con “una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción” de tamaño. Pues esto se ha logrado en base a la evolución de la tecnología, que en principio reemplazaba el trabajo que realizan las personas de manera manual y actualmente ha avanzado hacia otras funciones más específicas, principalmente si se piensa en Inteligencia Artificial (IA).

Los argumentos a favor de la reestructuración son que permite que exista una mejor definición de funciones, ahorro de tiempo y recursos. La reestructuración ayuda a la mejor y óptima toma de decisiones de acuerdo al puesto de trabajo, supone que la reducción en la organización permite a los trabajadores conocer con seguridad sus funciones y atribuciones dentro del área laboral, evitando así la confusión y superposición de funciones que retrasen el trabajo diario.

**2.6. *Beneficios del diseño organizacional***

En función de lo planteado se pueden deducir que el diseño organizacional permite:

- ✓ Focalizar la empresa en su estrategia de negocios.
- ✓ Tener un buen desempeño de las funciones laborales.
- ✓ Mejorar la calidad y reducir los tiempos de realización y revisión de procesos, sub-procesos y actividades.

- ✓ Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos con procesos más expeditos y controlados.
- ✓ Producir soluciones integrales de negocio.
- ✓ Utilizar el conocimiento adquirido, utilizando adecuados mecanismos de seguimiento y retroalimentación.

## CAPÍTULO N° 3: MODELOS Y DIMENSIONES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El capítulo que comienza tiene el objetivo de enumerar y describir los distintos tipos de modelos existentes para diseñar una organización y su estructura.

### 3.1. Modelo del diseño organizacional

El funcionamiento de las organizaciones se puede explicar a partir de modelos básicos, que cada autor tiene según su perspectiva.

“Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional” (Rodríguez M., 1999:44).

Los modelos de diagnóstico indican las variables consideradas clave para la mejor comprensión del funcionamiento organizacional. Brindan un marco interpretativo, sirven como guía para comparar organizaciones entre sí o con el modelo. Desde que en el DO se ha comprendido a las organizaciones como *sistemas*, todos los modelos de análisis organizacional tienen una forma sistémica y se caracterizan por constituir una abstracción, ser selectivos en cuanto a variables de análisis, sirven guía orientadora de análisis y como parámetro del funcionamiento eficiente de una organización, ofrecer una explicación del devenir organizacional, son prescindibles e intercambiables.

La elaboración del Diseño organizacional se realizará analizando dos modelos de diseño organizacional: Modelo de contingencias desarrollado por Lawrence y Lorsch (1973) y el Modelo de Mintzberg denominado “Estructura en cinco”, considerando que el segundo se basa en el primero.

### 3.2. Modelo de contingencias

En base a su propia teoría de contingencias, Lawrence y Lorsch, aplican ciertos conceptos y relaciones de la Teoría General de Sistemas y la cibernetica a las organizaciones.

Desde la cibernetica, Ashby (1958), con su ley de variedad requerida *law of requisite variety*, establece que “en la medida que aumente la complejidad del sistema, aumentará también su capacidad para relacionarse con ambientes aún más complejos” (Rodríguez M., 1999).

Por su parte, la Teoría General de sistemas introduce el concepto de sistema abierto al entorno, con esto, Luhman (1971), cambia la percepción del sistema que es más que la suma de sus partes hacia el sistema que se diferencia con respecto a su ambiente.

La combinación de las teorías implica que cada grupo interno de la organización se relaciona con distintas partes del ambiente, especializando ciertas partes y generando nuevas en respuesta a requerimientos del ambiente. A esto los autores denominan “diferenciación”. El segundo proceso, igual de importante y complementario al anterior es el de “integración”, que es la fuerza que permite que la organización siga funcionando como una única entidad y que se expresa en la forma que asume la organización para coordinar las actividades de las partes diferenciadas para que colaboren en cumplimiento de los objetivos generales.

La descentralización, la flexibilidad, la diferenciación, son dimensiones de la complejidad del diseño organizacional. En una ambiente inestable, impredecible e incontrolable, Burns y Stalket (1961) sugieren un diseño “orgánico”. De lo contrario, si el ambiente es estable, predecible y controlable, el diseño debe ser “mecánico”, centralizado, con menor especialización o diferenciación.

### **3.3. Modelo de Mintzberg: Estructura en cinco**

Partiendo de dos conceptos similares a los de Lawrence y Lorsch, Mintzberg (1979) plantea que toda actividad humana organizada implica la división del trabajo entre varias tareas a realizar (diferenciación) y la coordinación de las mismas (integración). El autor piensa que “no hay manera mejor de diseñar organizaciones”, sino que la estructura debe resultar de la mejor combinación coherente de elementos internos y externos. El objetivo del modelo es servir de guía para diseñar organizaciones que puedan enfrentar el desafío de la eficiencia, a su vez que ofrece un patrón de comparación que permite reconocer cuán cerca está una organización de las relaciones consideradas deseables.

Mintzberg divide a la organización en 5 (cinco) partes esenciales, según sus componentes y la gente que contiene cada uno:

1. **Cumbre estratégica:** compuesta por las personas “encargadas de la responsabilidad general de la organización” y todas aquellas que representan a las autoridades más relevantes, más quienes les dan apoyo. Define los objetivos y la visión global de la organización. Puede estar representada por un presidente, un Comité ejecutivo, director. La cumbre estratégica tiene la función de hacer cumplir la misión de manera efectiva, y satisfacer las necesidades de quienes controlan la organización o ejercen algún tipo de poder sobre ella: propietarios, sindicatos, gobierno y demás grupos de interés.

Tiene la obligación de:

- Llevar adelante la supervisión directa, esto implica: asignar recursos, emitir órdenes de trabajo, autorizar decisiones importantes, resolver conflictos, nombrar al personal de la organización, controlar su desempeño, motivarlo y recompensarlo.
- Administrar las relaciones de la organización con el ambiente, es decir: comunicar actividades, negociar acuerdo, relaciones públicas.
- Formular la estrategia organizacional (aunque no de manera exclusiva)

2. **Línea media:** Compuesta por gerentes, supervisores y responsables. Se caracteriza por delegar tareas y asignar funciones para alcanzar los objetivos, mediante el mecanismo de supervisión directa, aunque “existe cierto límite para la cantidad de operadores que puede supervisar un gerente, llamado *extensión del control*”. (Mintzberg, 1991)

Los gerentes de la línea media tienen las siguientes funciones:

- recoger y completar información retroalimentada (feedback) de su propia unidad, para informar a superiores;
- intervenir en la toma de ciertas decisiones, tales como: problemas en la unidad, propuestas de cambio;
- asignar recursos en su unidad;
- elaborar las reglas, planes y proyectos para su unidad;
- mantener contactos de enlace con otros gerentes analistas, miembros del staff de apoyo, y otros externos;
- formular la estrategia de su unidad, que debe ser coherente con la estrategia global

3. **Núcleo operativo:** base de la organización donde se encuentran los operarios encargados de ejecutar materialmente la producción o provisión de servicios. “En las organizaciones más simples, los operadores son en su mayoría autosuficientes y coordinan a través del ajuste mutua”.

Los operarios realizan cuatro funciones principales: 1) asegurar los insumos para la producción; 2) los transforman en productos y/o servicios; 3) distribuir las producciones; y 4) proveer apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción”.

“La estandarización es llevada generalmente a lo más lejos en el núcleo operativo, para proteger a las operaciones de trastornos externos”. (Mintzberg, Diseño de organizaciones eficientes, 1991)

4. **Tecnoestructura o estructura técnica:** constituida por expertos (analistas) dedicados a la estandarización de procesos que se ubican fuera de la línea de autoridad. Según Mintzberg, los analistas “debilitan el control que los administradores pueden ejercer sobre el trabajo de los operarios”. Al encontrarse “fuera de la corriente de trabajo operacional, pueden diseñarla, planearla, cambiarla, o entrenar gente para que lo haga, pero no lo hacen ellos mismos”.

Las funciones de los analistas pueden estar vinculadas a la adaptación, de cambiar la organización para adecuarla al cambio ambiental, o al control, estabilizar y estandarizar actividades.

La “estandarización reduce la necesidad de supervisión directa, a veces permitiendo que empleados hagan lo que antes hacían los gerentes”. (Mintzberg, Diseño de organizaciones eficientes, 1991)

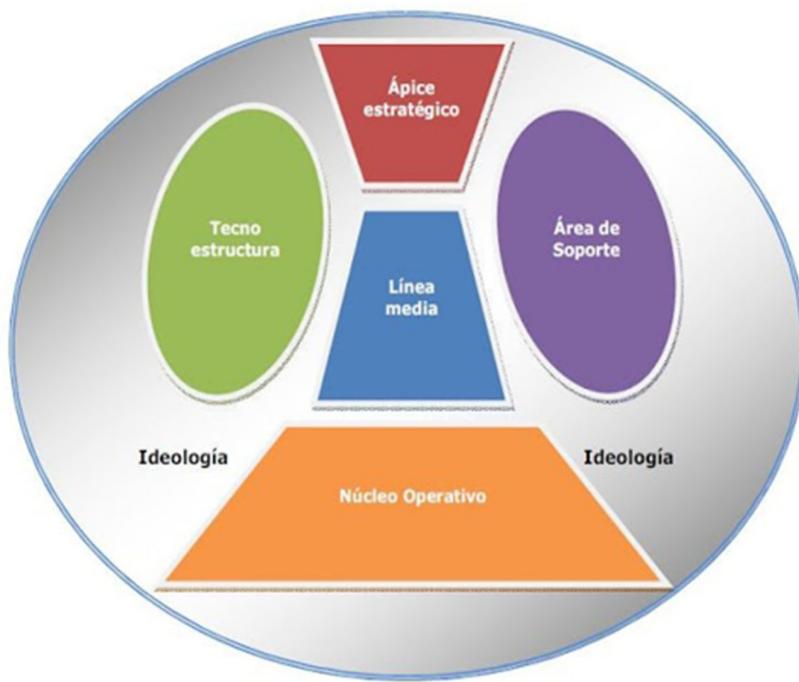
Mientras más desarrollada esté la organización, la tecnoestructura actúa en más cantidad de niveles jerárquicos y las funciones de los analistas varían, desde estandarizar el trabajo programando la producción, realizar estudios de tiempos y movimientos, e instituir sistemas de calidad de control (nivel operativo), estandarizar el trabajo intelectual (nivel

medio), hasta diseñar sistemas de planificación estratégica y desarrollar sistemas financieros para controlar las distintas unidades (cumbre estratégica).

5. **Staff de apoyo:** unidades que ofrecen servicios indirectos sin formar parte de la estructura organizacional.

Cada vez existe un mayor número de unidades de trabajo que brindan servicios de manera tercierizada a las organizaciones, que “toman recursos de la organización mayor y, a su vez, le suministran servicios especializados”, pero funcionan de manera independiente al núcleo operativo (Mintzberg, 1991)

**Ilustración 2.**  
*Estructura organizacional.*



Fuente: <https://dbcaldad.blogspot.com/2015/10/la-estructura-de-las-organizaciones.html>

Es interesante analizar el gráfico elaborado por el Ing. Daniel Blanco, reconocido Consultor y Auditor ISO 9001, ya que agrega un sexto elemento como parte esencial de una organización: la ideología (Ilustración 1). La misma “constituye el aspecto menos tangible de las partes que constituyen una empresa” y está directamente vinculada con los valores, que “suelen venir de los

fundadores o directivos de la empresa y constituyen las tradiciones y creencias de la organización". (Blanco, 2015)

#### El diseño

"muestra una pequeña cumbre estratégica conectada por una línea media ensanchada a un núcleo operativo grande y chato. Estas tres partes de la organización son mostradas en una secuencia ininterrumpida para indicar que están típicamente conectadas a través de una sola línea de autoridad formal. La tecnoestructura y el staff de apoyo se muestran afuera y a cada lado para indicar que están separados de esta línea principal de autoridad e influyen solo indirectamente sobre el núcleo operativo" (Mintzberg, 1991)

Cabe destacar que Mintzberg distingue en esta estructura cinco mecanismos de coordinación básicos: ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización de productos y estandarización de destrezas o conocimientos de los trabajadores. Los mismos no sólo permiten comprender las relaciones formales que surgen del organigrama, sino también aquellas que trascienden la estructura propiamente dicha, "corresponden tanto a control y comunicación como a coordinación". (Mintzberg, Diseño de organizaciones eficientes, 1991)

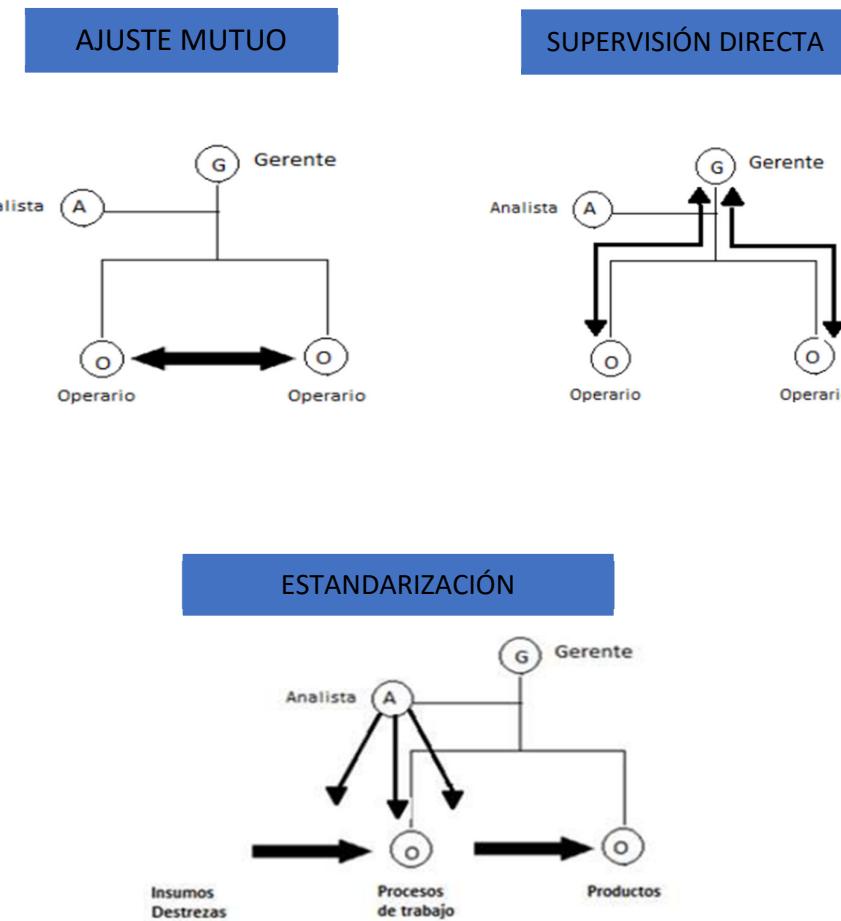
El *ajuste mutuo* hace referencia a la posibilidad de coordinar el trabajo en base a la comunicación informal, donde el control queda en mano de los propios operarios (especialistas o no). Al ser tan simple, "es naturalmente usado en las organizaciones más simples", generalmente integradas por pocas personas, aunque también es utilizado por las más complejas (Ilustración 2).

Se aplica para actividades nuevas, donde el conocimiento sobre lo que hay que hacer "se revela a medida que se desarrolla el trabajo". Así que, "el éxito de la empresa depende primeramente de la habilidad de los especialistas en adaptarse entre ellos a lo largo de su ruta desconocida, no muy distinto a lo que sucede con las dos personas en la canoa". (Mintzberg, 1991)

La *supervisión directa* se da cuando un coordinador asume la responsabilidad por el cumplimiento global de la tarea que ha delegado en sus subordinados directos, previa emisión y supervisión de las instrucciones correspondientes. En palabras de Minstzberg (1991), "un cerebro coordina varias manos" (Ilustración 2). Puede implicar el nombramiento de una persona como líder.

La *estandarización* implica que la coordinación es lograda antes de comenzar el trabajo, de acuerdo a normas predeterminadas. Pueden estandarizarse “los procesos de trabajo, las producciones del trabajo, o las entradas al trabajo”, es decir las destrezas y el conocimiento del personal que realiza el trabajo.

**Ilustración 3.**  
*Mecanismos de Coordinación*



Fuente: adaptado de Mintzberg, Diseño de Organizaciones eficientes

La *estandarización de procesos* ocurre cuando se especifican y programan los contenidos del trabajo, mientras que la *de productos* implica la especificación del resultado de ese trabajo (dimensiones, desempeño, entre otros) y “la coordinación entre tareas es predeterminada”.

Mientras más se complejiza el trabajo organizacional, los mecanismos de coordinación “parecen desplazarse del ajuste mutuo a la supervisión directa o estandarización”. Cada organización favorecerá uno u otro mecanismo, sin por ello descartar el resto. Generalmente se da un mix de mecanismos de coordinación, que da origen a la estructura. (Mintzberg, 1991)

En base a los cinco mecanismos de coordinación y las cinco bases de la organización, Henry Mintzberg propone cinco modelos organizacionales que intentan armonizar los elementos estructurales internos y adecuarlos a los elementos situacionales o del ambiente, sin ignorar que existen “importantes relaciones de poder y de comunicación no escritas” (Ilustración 3). Las mismas son: estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia.

### ***1. Estructura simple.***

Está basada en la supervisión directa, a cargo de la cumbre estratégica, “formada por uno o pocos administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico”.

Solo un número reducido de comportamientos están “estandarizados o formalizados y el planeamiento es mínimo”.

Tiene “poca o ninguna tecnoestructura”, minimiza su dependencia del staff de apoyo, posee escasa división de trabajo, una mínima diferenciación de jerarquía entre sus unidades y “la comunicación fluye informalmente en su estructura, la mayor parte entre el director general y todos los demás”. El flujo de trabajo tiende a ser flexible, siendo las tareas operativas intercambiables y poco especializadas, por lo tanto, pueden definirse como multifuncionales.

Por lo general es elegida por organizaciones flexibles que operan en medios simples y dinámicos. Que el ambiente sea simple permite que una sola persona lo comprenda y centralice el control. Es “aplicada a organizaciones jóvenes de tamaño pequeño”, y casi todas las organizaciones la utilizan en sus procesos formativos. (Mintzberg, Diseño organizacional , 2003)

**Ilustración 4.**  
Elementos estructura organizacional.

Configuración Estructural	Mecanismo coordinador principal	Parte clave de la organización	Tipo de descentralización
<b>Estructura simple</b>	Supervisión directa	Cumbre estratégica	Centralización vertical y horizontal
<b>Burocracia mecánica</b>	Estandarización de procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
<b>Burocracia profesional</b>	Estandarización de destrezas	Núcleo operativo	Descentralización vertical y horizontal
<b>Forma divisional</b>	Estandarización de producciones	Línea media	Descentralización vertical limitada
<b>Adhocracia</b>	Ajuste mutuo	Staff de apoyo	Descentralización selectiva

Fuente: Diseño de organizaciones eficientes, Mintzberg, PAG 128

## 2. Burocracia mecánica.

El principal mecanismo de coordinación es la estandarización de procesos, a cargo principalmente de la tecnoestructura. Crea toda la estructura administrativa y “una mentalidad de control la impregna de arriba abajo”.

“Es la consecuencia de la industrialización, donde se enfatiza la estandarización del trabajo”. Requiere “analistas para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización”, quienes obtienen un cierto grado de autoridad informal por su poder anclado en su conocimiento especializado, generando cierta diferenciación horizontal que inevitablemente deriva en la departamentalización.

La Burocracia Mecánica tiende a ser identificada con sistemas técnicos reguladores, que rutinizan el trabajo y permiten que sea formalizado.

En general es “centralizada verticalmente, con la autoridad formal concentrada en la cúspide”. Requiere “amplio staff de apoyo” para operar.

Es más “común en empresas grandes, maduras y con sistemas de producción masivos”.

Sus desventajas son que es una “configuración inflexible” que genera conflictos entre los sistemas sociales y técnicos, debido a la modalidad de “trabajo repetitivo y embrutecedor, enajenación, obsesión por el control”. Asimismo, los procedimientos estándar que ofrece, sólo manejan problemas de coordinación rutinarios, sin contemplar el surgimiento de los no rutinarios. (Mintzberg, Diseño organizacional, 2003)

### **3. *Burocracia profesional.***

Fundada en la estandarización de destrezas y conocimientos, principalmente del núcleo operativo. Requiere “profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo”, con conocimientos y habilidades estandarizados sobre procesos difíciles, a quienes se entrega poder y cierta autonomía.

La estructura es muy descentralizada ya que los profesionales trabajan en forma independiente, por lo que necesita pocos administradores de primera línea y mucho personal de apoyo, para la realización del trabajo simple y rutinario.

Es más “efectiva para organizaciones insertas en medios estables, pero complejos”, que “unen a grupos de profesionales de diferentes especialidades que atienden distintos tipos de clientes”. (Mintzberg, Diseño de organizaciones eficientes, 1991)

La “estandarización es fortaleza y debilidad a la vez: permite a los profesionales ser efectivos y eficientes, pero crea problemas de adaptación. No es una estructura para innovar, sino para perfeccionar lo ya sabido”. (Mintzberg, Diseño organizacional, 2003)

Según Minztberg, la burocracia profesional

*es la única de las cinco configuraciones que responde a dos de las necesidades más importantes de hombres y mujeres contemporáneos. Es democrática, difunde su poder directamente a sus trabajadores (por lo menos a los que son profesionales). Y les suministra extensa autonomía, librándolos hasta de la necesidad de coordinar estrechamente con sus pares, y de todas las presiones y política que eso implica.* (Mintzberg, Diseño de organizaciones eficientes, 1991)

#### **4. Forma divisional:**

Sustentada en la estandarización de productos, a cargo de la línea media.

A diferencia de la burocracia profesional, incluye una serie de entidades más “independientes que se encuentran unidas por una administración”. No es una estructura completa, sino parcial, “una estructura de unidades semiautónomas en que los administradores a cargo de cada una retienen gran parte de la autoridad” para la toma de decisiones.

A su vez, se diferencia de las otras cuatro configuraciones en cuanto “no constituye una estructura completa desde la cumbre estratégica hasta el núcleo operativo, sino más bien una estructura sobreimpuesta a otras. Es decir, cada división tiene su propia estructura”. No tiene un ambiente real propio.

Se opta por esta estructura en caso de tener productos que se han diversificado. “La estructura interna de las divisiones tiende a burocratizarse y a centralizarse, lo que da como resultado la burocracia mecánica en las divisiones”. (Mintzberg, Diseño organizacional, 2003)

La forma Divisional “ofrece cuatro ventajas básicas sobre la estructura funcional”, a saber:

1. “alienta la eficiente asignación de capital”
2. ayuda a capacitar gerentes generales, para llevar adelante negocios individuales
3. distribuye el riesgo
4. responde estratégicamente

#### **5. Adhocracia.**

Se fundamenta en el ajuste mutuo para “el control y la coordinación”, principalmente del staff de apoyo y con frecuente colaboración de operarios.

Es una estructura altamente orgánica y poco estandarizada, en permanente busca de la innovación. Utiliza comunicaciones informales e interacción de “expertos entrenados y especializados” para realizar la mayor parte del trabajo, que, a diferencia de la burocracia profesional, deben trabajar juntos.

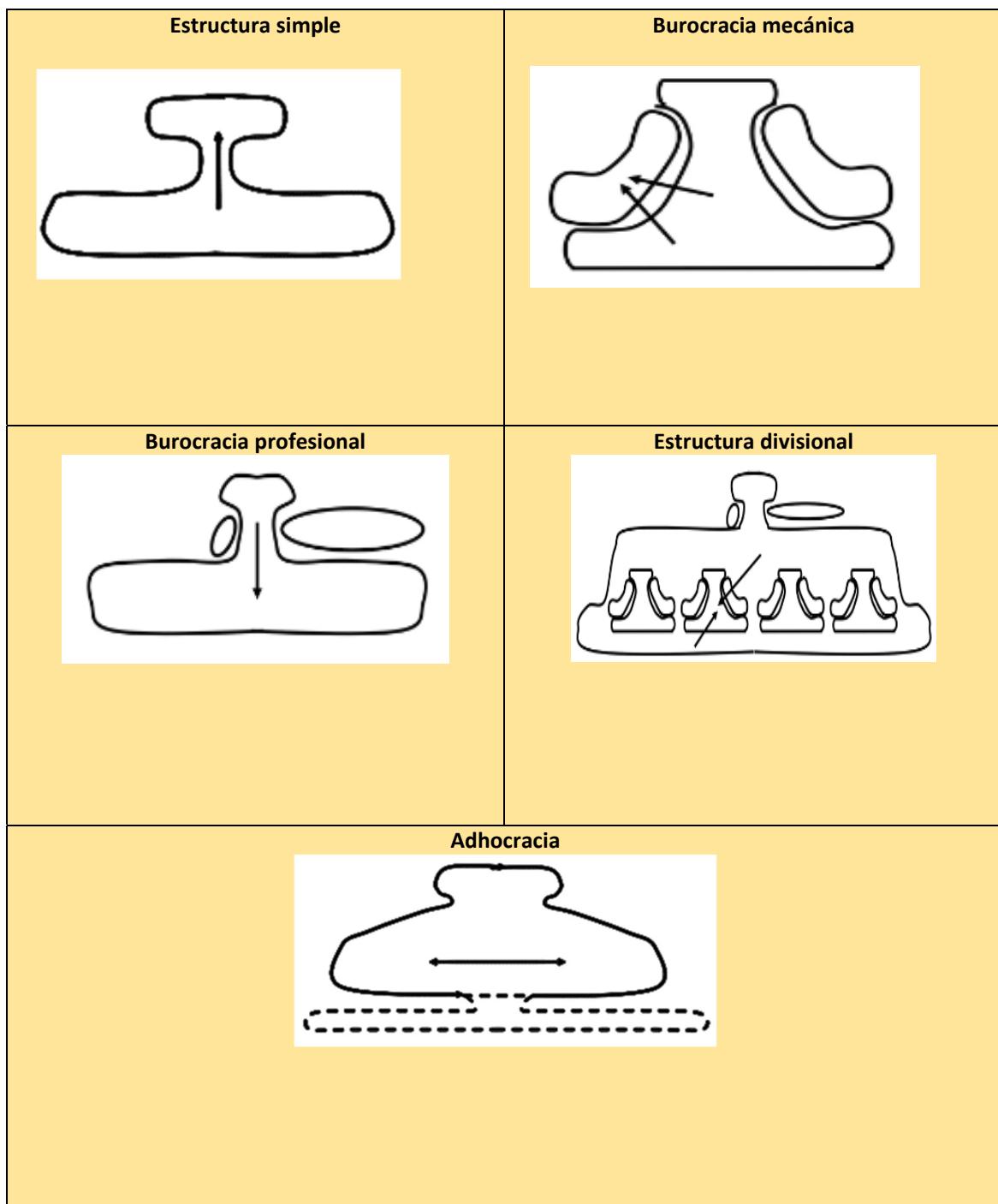
Es muy compleja y flexible en cuanto a la autoridad. La misma “no fluye de acuerdo al status o a la jerarquía, sino conforme a donde se encuentre el experto” que se requiere para tomar una decisión, está “basada en la competencia”. “Hay muchos administradores”, cada uno a cargo de “pequeños ámbitos de control”, por lo que se pierde la separación línea-staff, opacando la diferencia entre la cúspide y el resto de la estructura.

Las estrategias se generan “a medida que se aceptan y desarrollan nuevos proyectos”.

Se identifican 2 clases de adhocracia:

- 1) *Operativa*: lleva a cabo proyectos a pedido de clientes. “Trata cada problema como único, para resolverlo creativamente. El centro operativo y la estructura administrativa trabajan integrados en un único esfuerzo”.
- 2) *Administrativa*: la estructura se compone de una parte administrativa que “lleva a cabo el trabajo de diseño, combinando la administración de línea con los expertos asesores en equipos de proyecto”, y otra parte operativa pone en producción los resultados.

La adhocracia se aplica en medios que son complejos y dinámicos, pues “son las condiciones que requieren de innovación sofisticada, que implica esfuerzos integrados de expertos”. Por lo general se encuentra en organizaciones jóvenes. “Tiene como desventaja conseguir ser efectiva a costa de la eficiencia”. (Mintzberg, Diseño organizacional, 2003)

**Ilustración 5.***Configuración de estructura organizacional*

Fuente: adaptado del libro de Mintzberg "Diseño organizacional"

### 3.4. Dimensiones del diseño organizacional

Conocer y describir las características específicas del diseño organizacional permite comprender a las organizaciones y determinar cómo se establecen las relaciones existentes entre los elementos que la conforman y la diferencian de la competencia.

Varios autores coinciden en que las dimensiones en una organización incluyen variables que describen a las organizaciones en todos sus aspectos. Entre ellos, Richard L. Daft (2007) divide las dimensiones en dos tipos: estructural y contextual.

Mientras que “las dimensiones estructurales, proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización”, creando una base para medir y comparar organizaciones, “las dimensiones contextuales describen las características de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas”, son la base de una estructura de la organización y de los procesos de trabajo. (Daft, 2011)

#### 3.4.1. Dimensiones estructurales (Daft, 2011)

- a) **Formalización:** hace referencia a la “cantidad de documentación escrita en la organización, que incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de política” (Muñoz Bacilio, 2013). Estos documentos brindan claridad en los procedimientos sin generar exceso de burocracia.
- b) **Especialización:** grado en el que las actividades se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy alta, cada empleado realiza sólo un rango limitado de actividades. Si la especialización es escasa, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas. En ocasiones, se conoce como la división del trabajo.
- c) **Jerarquía de autoridad:** indica a “quién se reporta a quién”, así como también delimita el “tramo de control de cada gerente” o directivo. Podría definirse como “el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa”, aunque “no solamente depende de las funciones (...) sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición”. “Cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad y es conocida como jerarquía estructural. (Muñoz Bacilio, 2013)

- d) **Centralización:** Se refiere a la concentración del poder de toma de decisiones en una misma instancia organizativa. Cuando “el poder de toma de decisiones descansa en un solo punto de la organización”, la misma está centralizada (Mintzberg, Diseño de organizaciones eficientes, 1991, pág. 83).

Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada. Algunos ejemplos de decisiones organizacionales que pueden estar centralizadas o descentralizadas incluyen relacionados con las compras, establecimiento de metas, proveedores, precios, reclutamiento de personal y marketing.

La descentralización puede ser vertical, entre distintos niveles jerárquicos, y puede darse en sentido ascendente o descendente por la línea de mando. También puede ser horizontal, es decir, entre integrantes de un mismo nivel. Un claro ejemplo de este último tipo de descentralización es el trabajo de equipos multidisciplinarios.

- e) **Profesionalismo:** “nivel de educación y capacitación formales que tienen los empleados” (Muñoz Bacilio, 2013).

Por lo general, se mide como el número promedio de años de educación de los empleados.

Por definición, el profesionalismo es “la conducta, objetivos o cualidades que caracterizan o determinan una profesión o una persona profesional”. Esas cualidades son las bases que la sociedad utiliza para estimar si una persona está actuando de forma adecuada o no e incluyen la manera de vestir, la forma en la que se interactúa con otros o no, si se respeta los horarios y las fechas límites, el respeto con el medio que rodea.

- f) **Razones de personal:** “distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos” (Universidad de Bs As, 2024).

Las razones de personal “incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas. Una razón de personal se mide dividiendo el número de empleados en una clasificación entre el número total de empleados organizacionales” (Coz Rodríguez, 2018).

### 3.4.2. Dimensiones contextuales

- a) **Tamaño:** “Generalmente se mide por el número de empleados”, que denota la magnitud organizacional. “También puede haber otras mediciones como las ventas, activos totales”. (Muñoz Bacilio, 2013)
- b) **Tecnología organizacional:** “Se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos”. Forma en que la organización produce los bienes y servicios que ofrece a sus clientes e “incluye elementos como una manufactura flexible, sistemas de información avanzados e internet. Una línea de ensamblaje automotriz, el aula de clases de una universidad y un paquete en un sistema de mensajería”. (Coz Rodriguez, 2018)
- c) **Entorno de la empresa:** “incluye elementos que se encuentran fuera de los límites de la organización”, tales como la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. (Muñoz Bacilio, 2013)
- d) **Las metas y la estrategia:** “definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones”.

Las metas suelen ser una “declaración duradera de la misión de una empresa.” Por su parte la estrategia “es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización”. Ambas “definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores”. (Coz Rodríguez, 2018)

- e) **Cultura organizacional:** conjunto subyacente de valores, creencias, acuerdos y normas cruciales, compartidos por todos los empleados.  
“No está escrita, pero se hace patente en su historia, slogan, ceremonias, vestido y diseño de las oficinas. También implica conocer características de los involucrados que logran el desarrollo cultural institucional”. (Muñoz Bacilio, 2013)

# MARCO METODOLÓGICO

## CAPÍTULO N° 4: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Antes de presentar los resultados obtenidos en el trabajo de campo propiamente dicho es necesario explicar la metodología que se aplicada a la recolección, procesamiento y análisis de la información relevada. Por lo tanto, el objetivo de este capítulo es establecer detalles sobre el diseño de la investigación titulada “DISEÑO ORGANIZACIONAL APLICADO A EMPRESAS LOCALES. Análisis de Caso: Empresa Constructora Mendocina 2023”

### 4.1. Tipo y Diseño de Investigación

Según su enfoque, la presente es una investigación cualitativa en su mayoría y en menor parte cuantitativa. Es cualitativa, porque tiene como propósito la descripción de las cualidades de un fenómeno a través de la observación de lo real, llevando a cabo una recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación a fin de detectar las áreas críticas que requieren una propuesta de mejora. Es cuantitativa, ya que se obtendrán los datos numéricos a través de la interpretación de un cuestionario.

Por su finalidad, es una investigación de tipo exploratoria – descriptiva. Exploratoria porque se recurrió a información proveniente de distintas fuentes y se utilizó instrumentos/ procedimientos de recolección de datos para obtener mediciones, analizar la situación y posteriormente realizar una síntesis para contrastar con las hipótesis de trabajo planteados. Descriptiva en cuanto consiste en un estudio de caso que intenta describir las características de un fenómeno a partir de variables ya conocidas para obtener una visión más integral del objeto de estudio.

Por otra parte, según el contexto es observacional (no experimental), ya que se describe o explica los fenómenos “tal como se presentan en la realidad”. (Yuni, 2006)

Conforme a su dimensión temporal es transversal, ya que el estudio del fenómeno se realizó en un momento determinado del tiempo, una sola vez, más precisamente entre los meses de junio y julio del año 2024.

El método de investigación que se aplica es deductivo, lo que implica que las conclusiones lógicas se obtienen a partir de un grupo de premisas.

La investigación se desarrolló a través de 4 etapas:

**ETAPA 1: Relevamiento del marco teórico.**

Se realiza una investigación bibliográfica que ayuda a desarrollar un marco de referencia para lograr una mayor comprensión del tema de este trabajo, para lo cual se consultan fuentes secundarias relacionadas con el análisis organizacional, análisis y mejoramiento de procesos, reestructuración de organizaciones, como también sobre el caso de estudio seleccionado. Esto implica que se recurre a la utilización de una combinación de técnicas de relevamiento de información: recopilación de información secundaria (bibliográfico, documental, información histórica, datos de actualidad, estimaciones futuras, etc.).

En particular, se consulta bibliografía de autores que han desarrollado algunos conceptos de psicología organizacional tales como Danny Miller y Ketz de Vries, y han sido incorporados al funcionamiento organizacional de Mintzberg. Además, se utiliza datos de lectura de informes estadísticos y casos de diseño organizacional exitosos en empresas de diversos rubros. Esto permite recolectar información con el objetivo de poder elaborar conclusiones propias para el trabajo y verificar la existencia de consenso en relación con puntos de interés en la literatura sobre diagnóstico organizacional.

Una fuente importante de información también, la que la organización pública en sus medios digitales, los cuales son indagados.

**ETAPA 2: Relevamiento institucional.**

Se visitó la empresa para realizar un relevamiento inicial, recorriendo el total de las instalaciones junto al Gerente General, quien aporto información relevante, que sumada a la observación directa y análisis de información permite arribar a un pre diagnóstico de la situación actual de la misma.

Asimismo, se realizó encuestas individuales compuesta de preguntas semiestructuradas a los empleados que ocupan mandos medios, considerados informantes clave para comprender los procedimientos y estructura de trabajo actual. Esto se realiza utilizando como herramienta de recolección de datos un formulario autoadministrado de Google, el cual se mandó a través de un enlace de whatsapp durante el final de la jornada laboral del día 15 de julio de 2024. Previo a esto se explica a los involucrados que las respuestas tendrán carácter confidencial y que el objetivo del instrumento es sólo a fines de completar un trabajo académico para una carrera de grado.

#### **ETAPA 3: Análisis de la información relevada.**

Se procede al procesamiento y análisis de la información recopilada, con el objetivo de elaborar un diagnóstico preciso sobre la situación actual de la organización, el cual servirá como base para generar una propuesta adecuada.

En primer lugar, se definen lineamientos teóricos que funcionan como un checklist, permitiendo agrupar la información obtenida de diversas fuentes de manera organizada.

A continuación, se elabora una matriz FODA, herramienta que facilita la visualización y resumen del panorama general de la situación, proporcionando una visión clara y estructurada.

En tercer lugar, se redactan las conclusiones, las cuales se fundamentan en los puntos establecidos en el checklist inicial, y se vinculan directamente con los componentes de la estructura organizacional.

Finalmente, se realiza un diagnóstico sobre la estructura organizacional de la empresa ADL SA Construcciones Civiles, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los pasos anteriores.

#### **ETAPA 4: Propuesta de mejora.**

Se confecciona una propuesta de diseño organizacional para la empresa ADL Construcciones Civiles SA, el cual consta de la elección de un modelo de estructura y la elaboración de un organigrama. La misma es la mejor opción a criterio del investigador y será entregada de manera escrita (y gráfica) al gerente general, Adrián Ledda.

Por último, se presenta la documentación básica que servirá como guía de referencia respecto al flujo de información que debe circular a través de esa estructura para que funcione de manera eficiente. Es lo que se denomina estructura orgánica y es una especie de descripción de puesto acotada que expresa los objetivos y funciones inherentes a cada puesto. En base a esto, más adelante la empresa puede desarrollar un manual de procedimientos y de descripción de puestos que especifique no sólo las tareas que cada empleado debe desempeñar acorde al puesto que ocupa dentro del organigrama, sino el perfil que debe cumplir para ocuparlo de manera eficiente.

#### **4.2. Población, muestra y muestreo**

La población objeto de estudio está conformada por todas las personas que forman parte de la organización.

La muestra es determinada de manera no probabilística y por conveniencia, debido a que se considera que las personas que forman parte de la misma deben poseer un mínimo conocimiento de ciertos conceptos teóricos, así como del funcionamiento interno de la organización, principalmente en cuanto a mecanismos de toma de decisiones.

Por consiguiente, se procede a entrevistar a las 9 personas que trabajan de manera directa en los mandos medios de la empresa ADL Construcciones Civiles SA, distribuido de la siguiente manera:

- Gerencia General: 1 persona (que también oficia de arquitecto o personal técnico y realiza compras)
- Área técnica: 2 personas, de profesión arquitectos
- Administración: 1 persona, administrativa del área de Recursos Humanos (que también efectúa actividades de compras)
- Staff de apoyo (interno a la organización): 1 persona, community manager
- Depósito: 4 personas, 1 encargado y 3 capataces.

Cabe destacar que los resultados de las entrevistas no podrán ser generalizados, debido a que la muestra es de tipo no probabilística. Es decir, que sólo puede aplicarse para el caso de la empresa ADL SA Construcciones Civiles

# CASO PRÁCTICO

## CAPÍTULO N° 5: ESTUDIO DE CAMPO

En base al marco teórico se procede en esta instancia a elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de ADL SA Construcciones Civiles respecto al Diseño Organizacional, para luego proponer una estructura que responda al contexto y se adapte a la empresa.

Dicha estructura es descripta de manera gráfica y acompañada por una explicación orgánica de cada puesto que de ella surja.

Para cumplir el objetivo general de la presente investigación de diseñar una “estructura organizacional flexible que se adapte a las necesidades y características de ADL Construcciones Civiles SA, que resuelva sus problemas de comunicación, duplicidad y coordinación de tareas y funciones”, la propuesta debe ir más lejos y permitirle a la constructora mejorar el proceso de toma de decisiones, satisfacer la demanda de los clientes en menor tiempo y en forma, ajustar los procesos y optimizar el uso de sus recursos

En caso de que surja la necesidad de crear nuevos puestos o líneas funcionales inexistentes en la actualidad dentro de la empresa, se acompaña la descripción de las mismas en este informe.

### 5.1. Datos ADL S.A. Construcciones Civiles

Para conocer la situación de la organización, se realiza un análisis combinado de los datos extraídos de las redes de la organización, los aportados por su gerente durante la entrevista personal realizada en las instalaciones de la empresa en mayo de 2024, y las respuestas a la encuesta digital aplicada a los mandos medios. Todos los datos se resumen en una matriz FODA.

**Ilustración 6.**  
Logo ADL SA



Fuente: página de Facebook de ADL SA

#### a. Perfil

ADL SA Construcciones Civiles (cabe destacar que dicho surge de las iniciales ADL del nombre de su dueño Adrián Ledda) es una empresa constructora radicada en Maipú, provincia de Mendoza.

ADL Construcciones Civiles fue fundada en 2015 por Adrián Ledda, un joven emprendedor con una visión clara: ofrecer soluciones de construcción de alta calidad. Al poco tiempo de obtener su título como arquitecto, Adrián decidió dar un paso audaz y fundar su propia empresa. Comenzó su emprendimiento en un pequeño taller, donde diseñaba y construía casas utilizando estructuras convencionales, combinando creatividad y funcionalidad en cada proyecto.

Con el tiempo, Adrián se dio cuenta de la necesidad de innovar en el sector de la construcción. En 2016, tomó la decisión de viajar a Chile para especializarse en el sistema de construcción Steel Frame. Esta técnica, que utiliza estructuras de acero ligero, le permitió ampliar sus horizontes.

Tras su viaje a Chile, Adrián regresó decidido a implementar este nuevo enfoque en su empresa. Con esta técnica, que permite construir estructuras más ligeras y sostenibles, ADL comenzó a diferenciarse en un mercado competitivo.

En el año 2017, con el crecimiento de la demanda y la ambición de expandir su negocio, Adrián decidió abrir su primera oficina. Para gestionar el aumento de proyectos y optimizar las operaciones, contrató a un arquitecto adicional. Esta nueva estructura le permitió enfocarse en el

diseño y la gestión de las obras, mientras el arquitecto adicional se encargaba de las tareas administrativas y el seguimiento técnico.

ADL Construcciones Civiles se destacó por su enfoque en la gestión de proyectos, utilizando personal tercerizado para ejecutar las obras. Esto no solo garantizó una mayor eficiencia en la construcción, sino que también permitió a la empresa mantener altos estándares de calidad en cada proyecto.

A medida que la empresa fue creciendo, se consolidó como un referente en el sector de la construcción, destacándose por su compromiso con la innovación, la calidad y la satisfacción del cliente.

#### **Desarrollo y Expansión de ADL Construcciones Civiles (2019-2022)**

En 2019, con el objetivo de optimizar sus operaciones y mejorar la satisfacción del cliente, Adrián Ledda tomó la decisión estratégica de trasladar las oficinas de ADL Construcciones Civiles al Parque Industrial de Maipú. Este cambio no sólo proporcionó un espacio más adecuado para el crecimiento de la empresa, sino que también facilitó el acopio de materiales, lo que le permitió a la empresa reducir costos y tiempos de ejecución en sus proyectos.

En este nuevo local, un galpón de 2.000 metros cuadrados, ADL comenzó a realizar el pre-armado de las estructuras de las viviendas. Este enfoque innovador no solo aceleró el proceso constructivo, sino que también mejoró la calidad de los acabados al permitir un control más riguroso sobre los materiales y el ensamblaje.

En este contexto de crecimiento, Adrián decidió formalizar la empresa, constituyéndola como una sociedad anónima. Este paso no solo buscaba dar un aspecto más profesional a ADL, sino también crear una marca sólida que se posicionara de manera efectiva en el mercado: así nació ADL Construcciones Civiles S.A.

A medida que la empresa se expandía, en 2020 ADL dejó de enfocarse únicamente en la construcción de viviendas unifamiliares y edificios de hasta tres plantas, comenzando a desarrollar naves industriales y oficinas. Esta diversificación llevó a Adrián a ampliar su equipo, incorporando a un arquitecto adicional que se encargó de la gestión de trámites en municipalidades y de la dirección técnica de las obras. Además, contrató a un responsable de control de depósitos y a dos operarios para la administración de materiales, lo que le permitió gestionar un mayor número de proyectos simultáneamente.

Ese mismo año, la empresa se presentó a su primera licitación pública para la construcción de jardines utilizando el sistema Steel Frame, marcando un hito significativo en su trayectoria y reafirmando su compromiso con la innovación en el sector.

En 2022, en su afán de diversificación, Adrián abrió una nueva rama de la empresa enfocada en el traslado de áridos y en la gestión eficiente de residuos en las obras, implementando el uso de contenedores. Esta estrategia no sólo fortaleció su oferta de servicios, sino que también evidenció su compromiso con prácticas sostenibles en la construcción.

#### **Etapa Actual de ADL Construcciones Civiles (2023)**

A fines de 2023, ADL Construcciones Civiles ha experimentado una reestructuración significativa en su modelo de negocio. Adrián Ledda tomó la decisión de descontinuar la gestión de áridos y el traslado de residuos a través de contenedores. A pesar de las expectativas iniciales, esta rama del negocio no generaba los beneficios deseados y requería una logística que consumía un considerable tiempo y recursos.

Ese mismo año, la empresa dio un paso importante al incorporar a Jennifer Salazar, esposa de Adrián, quien asumió la gestión administrativa, enfocándose en recursos humanos y en la gestión de compras. Con su llegada, ADL comenzó a modificar su visión de negocio, proponiendo de manera más audaz representar marcas de materiales de construcción. Este cambio permitirá a la empresa no solo abastecer sus propias obras, sino también ofrecer productos a terceros, ampliando así su alcance en el mercado.

En 2023, ADL también inició la construcción de su propio galpón, ubicado en la calle Urquiza de Coquimbito. Este nuevo espacio se destina al acopio de materiales para la venta a clientes y para el suministro a obras de otras constructoras. Además, la empresa ha establecido nuevas oficinas diseñadas para la atención al público, donde se encuentran los arquitectos encargados de la parte técnica y el equipo administrativo que gestiona recursos humanos y otras funciones.

Con estos cambios, ADL Construcciones Civiles no solo busca optimizar sus operaciones, sino también fortalecer su presencia en el sector de la construcción. La empresa se posiciona de manera estratégica para afrontar los desafíos del mercado, comprometida con la innovación y el crecimiento sostenible en cada uno de sus proyectos.

**b. Misión:**

“Contar con tecnología de vanguardia, capacitando al personal para lograr el mejor producto a un precio competitivo en el menor tiempo posible”

**c. Visión:**

“Crecer y consolidarnos como la empresa constructora más eficiente de la provincia de Mendoza antes del año 2030, siendo líder del mercado en sistemas constructivos sustentables y modernos, aportando una solución a la necesidad de cada cliente”

**d. Valores declarados:** cabe destacar que los mismos se encuentran exhibidos en un cartel impreso y colocado a modo de cuadro en las oficinas de la empresa. Ellos son:

- *Trabajo en equipo.* El personal cuenta con las habilidades necesarias para resolver problemas, optimizar la comunicación y favorecer el desarrollo y evolución de sus funciones.
- *Responsabilidad.* Respeta estrictamente los plazos de respuesta a los requerimientos y los plazos de finalización de obras.
- *Lealtad.* La empresa fomenta la búsqueda de un bien común basado en el respeto, la admiración recíproca y el enfoque de los diferentes recursos a la consecución de metas y beneficios tanto grupales como individuales.
- *Honestidad.* Para la empresa es imperativa la transparencia y rectitud en cada una de sus palabras y acciones entre el personal y hacia sus clientes.
- *Calidad.* Creen que la calidad es el pilar de la labor y el compromiso con sus clientes incluye una atención integral. Por esta razón, asumen una responsabilidad adicional que no termina con la entrega de un proyecto o el cumplimiento de un plazo, sino que va más allá.

- *Pasión*: Implica una dedicación profunda y entusiasta en la búsqueda de excelencia e innovación a la hora de desarrollar los proyectos para sus clientes.

**e. Cartera de productos / servicios:**

- Proyecto ejecutivo: El proyecto ejecutivo abarca todas las fases, desde la planificación inicial, diseño, cálculo y dirección de obra, hasta la entrega final. Este proceso puede aplicarse a diferentes tipos de construcción, como viviendas, depósitos, oficinas, o cualquier otro tipo de infraestructura que requiera un desarrollo integral desde su concepción hasta su finalización. El tipo de proyecto dependerá del sector y las necesidades específicas del cliente o la empresa.
- La construcción propiamente dicha de viviendas, depósitos, oficinas o cualquier otro tipo de infraestructura abarca todas las etapas necesarias para realizar la edificación de un inmueble, desde la ejecución de las obras preliminares hasta la finalización de la estructura. Este proceso incluye la cimentación, la construcción de muros y techos, la instalación de sistemas eléctricos y de plomería, los acabados interiores y exteriores, así como todos los detalles necesarios para asegurar la habitabilidad y funcionalidad del espacio, cumpliendo con las normativas de seguridad y calidad establecidas.
- Venta de materiales de construcción, a través de asociaciones con proveedores líderes en la industria.
- Steel framing: sistema constructivo industrializado basado en la utilización de perfiles estructurales de acero liviano, en conjunto con otros componentes de aislación, división, fijación y terminación. Se utiliza para proyectos de distintos tipos, desde viviendas hasta grandes depósitos, con arquitecturas simples o complejas. ADL SA ofrece esta alternativa de servicios a mayor escala como punto fuerte de sus ventas.

La empresa apuesta al desarrollo e innovaciones en el área de la construcción, “buscando soluciones óptimas y satisfactorias” a los problemas de sus clientes, en busca de “lograr el mejor resultado, en el menor tiempo y costos posibles”, según lo expresa el Arq. Adrián Ledda (2024).

#### **f. Organigrama**

La organización no cuenta con una estructura jerárquica definida formalmente, tampoco existen políticas y lineamientos especificados para la comunicación y la toma de decisiones.

De acuerdo a los datos aportados por el entrevistado, Sr. Ledda, se deducen los siguientes puestos:

- Gerente general: 1. Propietario, Adrián Emmanuel Ledda
- Departamento técnico: 3 arquitectos. Adrián como el diseñador y arquitecto principal de la empresa; Matías diseñador de las obras y dirección técnica; Guadalupe: dirección técnica. Incluye capataces propios y cuadrillas tercerizadas (albañilería, soldadores, gasistas, electricistas, pintores, plomeros)
- Departamento de recursos humanos y administración: 1 persona, Jennifer Zalazar (esposa de Adrián)
- Departamento de compras :2 personas Jennifer Zalazar y Adrian Ledda, dentro de este está del depósito: 3 personas, 1 encargado y 2 ayudantes
- Staff de apoyo: diseñadora web y redes sociales (community manager)
- Staff contable (fuera de la org): estudio de contabilidad
- Staff administración (externa a la empresa): consultores DOA

#### **5.2. Análisis de la situación organizacional**

Para realizar este diagnóstico se realizó en primer lugar una entrevista al propietario y Gerente General, Adrián Emmanuel Ledda.

En segundo lugar, se realizó una encuesta a los responsables del área técnica, de recursos humanos, de marketing y capataces.

En paralelo, se lleva a cabo una indagación a través de los canales de comunicación digital de la empresa constructora, tales como Facebook, correo electrónico, WhatsApp, Instagram y LinkedIn. Esta indagación tiene como objetivo analizar cómo la organización se presenta y se comunica en el ámbito digital, identificar la interacción con sus clientes, proveedores y potenciales colaboradores, así como evaluar la efectividad de sus estrategias de marketing y comunicación. En el contexto de una tesis de investigación sobre el desarrollo organizacional de una empresa constructora, esta información permite obtener datos valiosos sobre la imagen corporativa, el posicionamiento en el mercado y las posibles áreas de mejora en la gestión de relaciones externas e internas, contribuyendo a una visión integral del proceso de desarrollo y crecimiento de la empresa. (Ilustración 7).

**Ilustración 7.**  
*Canales de comunicación ADL SA*



Fuente: elaboración propia

### **5.2.1 Entrevista al Gerente General**

Cabe destacar que la entrevista se realizó en un ámbito informal de manera personal y presencial el día 9 de mayo de 2024, mientras se recorrían las instalaciones de la empresa. Esto implica que se sumaron algunos datos de color que pudieron ser recolectados mediante la observación directa del investigador.

La Gerencia General está a cargo del Arquitecto Adrián Ledda, fundador y propietario de ADL SA Construcciones Civiles. El Sr. Ledda también realiza funciones en el área técnica y en la administración (compras).

El gerente cuenta que ADL SA es una empresa orientada a solucionar problemas constructivos, especializada en el sistema Steel Frame. Se buscan alternativas a la construcción tradicional como así también a servicios a mayor escala.

La empresa ofrece a sus clientes:

- Proyectos ejecutivos: desde la planificación inicial, diseño, cálculo y dirección de obra, hasta la entrega final, siempre tratando de superar las expectativas de sus clientes en términos de calidad, profesionalismo y atención al detalle. Este proceso puede aplicarse a diferentes tipos de construcción, como viviendas, depósitos, oficinas, o cualquier otro tipo de infraestructura que requiera un desarrollo integral. (Arq Adrián Ledda, julio 2024)
- Servicios de construcción, a cargo de un equipo de expertos que aseguran que cada proyecto se complete según lo planeado y dentro del presupuesto estipulado.
- Venta de materiales de construcción. “El equipo de trabajo entiende que la calidad de los materiales de construcción es fundamental para la durabilidad y la integridad de cualquier proyecto, por eso es que se asocian con proveedores líderes en la industria para ofrecer a los clientes materiales de la más alta calidad. Asimismo, se utilizan las mejores tecnologías disponibles en el mercado para garantizar la durabilidad y la excelencia en cada obra.” (Arq Adrián Ledda, julio 2024)

- Steel framing: es la especialidad de la empresa y básicamente es construcción en seco.

El Sr. Ledda expresa que la constructora apuesta al desarrollo e innovaciones en el área de la construcción, buscando soluciones óptimas y satisfactorias a los problemas de los clientes, pretendiendo lograr el mejor resultado, en el menor tiempo y con los mínimos costos posibles.

El mismo considera que los puntos fuertes de la organización son sus recursos:

- especialidad en steel framing
- medios de movilidad y distribución propios
- maquinaria de alta generación
- personal capacitado
- depósito propio
- asociación con proveedores
- distribución oficial de varias marcas de materiales en seco en la provincia de Mendoza.

(Arq Adrián Ledda, julio 2024)

En contraposición, los puntos débiles se vinculan paradójicamente al crecimiento acelerado que la empresa experimenta hace algunos años, y generan cierto desborde en las funciones del personal. Los mismos pueden resumirse en los siguientes:

- crecimiento acelerado de la demanda
- empleados con multitareas que no pueden abocarse por completo a una única tarea, y muchas veces deben trabajar de manera paralela en más de un área. Un claro ejemplo es el de Adrián Ledda, que no sólo es propietario, sino que ocupa la Gerencia General, realiza tareas técnicas y administrativas.
- centralización vertical
- dificultad para reclutar personal especializado en técnicas de construcción en seco, sumado a la falta de empleados de oficio (electricista, soldador, etc.)
- excesiva tercerización de actividades: contabilidad, marketing, tareas administrativas, consultoría.
- empresa familiar: genera falta de objetividad al momento de tomar decisiones.

(Arq Adrián Ledda, julio 2024)

En cuanto a la estructura, el Sr. Ledda explica que ADL cuenta con un gerente general (Adrián Emmanuel Ledda), seguido de un staff de apoyo, que incluye el departamento de diseño web y gestión de redes sociales ocupado por una community manager. Por otra parte, se cuenta con el staff contable, a cargo de un estudio de contabilidad que ayuda con la parte más dura de la contabilidad como es la liquidación de haberes, liquidación de impuestos como IVA ganancias etc. También se terceriza parte de la administración a la consultora DOA, formada por un grupo de jóvenes que se encargan actualmente de contribuir a diseñar la estructura.

Los departamentos propios de la empresa en la línea media son el departamento técnico, allí también se encuentra Adrián como el diseñador y arquitecto principal de la empresa junto a otros dos arquitectos: Matías y Guadalupe. Matías también es diseñador de obras y arquitecto principal de la empresa, y junto a Guadalupe llevan adelante la dirección técnica de las obras en curso.

El departamento de recursos humanos está a cargo de Jennifer Salazar, formada como licenciada en administración, es la esposa de Adrián. Ella también realiza tareas de administración y compras, y recibe colaboración del mencionado, de un staff contable y otro administrativo. La información se dispersa y no siempre se analiza de manera transversal, lo cual puede generar pérdida de recursos.

Dentro del departamento de compras está incluido el depósito como un departamento que cuenta con tres empleados.

Cabe destacar que la empresa, aparte de realizar el diseño y la dirección técnica de la obra, tiene la posibilidad de proveer a sus clientes de todos los materiales que pueda requerir para la obra. Esta posibilidad también abre las puertas a terceros, quiere decir que no solo venden materiales para las obras propias, sino que venden materiales a clientes que no han contratado sus servicios profesionales de arquitectura.

ADL SA es distribuidora oficial de varias marcas en la provincia de Mendoza, principalmente de materiales en seco.

Las cuadrillas de trabajo están en un limbo entre el departamento técnico y el depósito. Los capataces de esas cuadrillas son personal directo contratado por la empresa, mientras que el resto

de los trabajadores son subcontratados por el capataz. Cada cuadrilla está conformada por plomeritos, gasistas, electricistas, albañiles, herreros, y demás oficios, según los requerimientos particulares de cada proyecto.

El trabajo de esta cuadrilla incluye diversas actividades clave. Primero, se encargan del montaje de la estructura, donde ensamblan los paneles de acero galvanizado siguiendo los planos estructurales. Estos paneles se ensamblan utilizando tornillos y herramientas específicas, formando así el esqueleto de la edificación. Posteriormente, realizan la instalación de paneles y revestimientos tanto en el exterior como en el interior de la estructura, utilizando materiales como placas de OSB, fibrocemento o yeso, que se fijan directamente a los perfiles metálicos.

Otro aspecto importante del trabajo es la instalación de materiales de aislamiento térmico y acústico. Los integrantes de la cuadrilla colocan productos como lana de vidrio o poliestireno en el interior de la estructura, lo que contribuye a mejorar la eficiencia energética y el confort acústico del edificio. Luego, se encargan de la aplicación de revestimientos exteriores e interiores, realizando las terminaciones finales, como la pintura o la colocación de paneles de acabado.

Además, preparan la estructura para recibir todas las instalaciones eléctricas, de agua, gas y climatización. Gracias a que el sistema Steel Frame tiene un diseño hueco, es ideal para la instalación de tuberías y cableado sin necesidad de romper paredes o realizar perforaciones adicionales.

La especialización de esta cuadrilla radica en el manejo experto de perfiles de acero galvanizado, con conocimiento preciso sobre los diferentes tipos de perfiles y sus aplicaciones, así como las técnicas para cortar y ensamblar las piezas correctamente. También deben contar con una sólida habilidad en la lectura de planos estructurales especializados en Steel Frame, lo que garantiza que cada panel se monte con la máxima precisión. Dado que el sistema es un método de construcción en seco, la cuadrilla debe estar entrenada en este tipo de procesos, que requieren herramientas y técnicas diferentes a las de la construcción tradicional.

Finalmente, es esencial que el equipo tenga conocimientos sobre la normativa estructural y antisísmica. El Steel Framing es muy apreciado en zonas con riesgo sísmico, por lo que la cuadrilla debe asegurar que la estructura sea resistente y cumpla con las normativas vigentes para soportar movimientos telúricos. En resumen, el trabajo de una cuadrilla especializada en Steel Framing destaca por su precisión, velocidad y eficiencia, lo que les permite construir estructuras sólidas y

bien aisladas en un tiempo significativamente más corto en comparación con los métodos tradicionales.

### **5.2.2. Encuesta a personal**

Se procede a entrevistar a 9 personas que forman parte de los mandos medios de la empresa ADL Construcciones Civiles SA: 1 gerente general, 2 arquitectos del área técnica, 1 administrativa del área de Recursos Humanos, 1 community manager, 1 encargado de depósito y 3 capataces.

Como mecanismo de recolección de información se utiliza un formulario de Google virtual, que es administrado dentro del horario laboral durante julio de 2024.

Las preguntas apuntan a identificar el grado de conocimiento que los entrevistados poseen respecto a variables vinculadas al Desarrollo Organizacional, tales como:

- ✓ estructura y su influencia en el entorno laboral
- ✓ línea de mando
- ✓ participación en la planificación de actividades / toma de decisiones
- ✓ disponibilidad de programas de entrenamiento y/o educación
- ✓ comunicación interna, vertical y horizontal
- ✓ procesos y procedimientos de la empresa
- ✓ descripción de puestos de trabajo
- ✓ conciencia de aportes individuales a objetivos de la institución / motivación
- ✓ métodos de coordinación de actividades: reuniones regulares, informes escritos, sistemas de gestión, comunicación informal u otros
- ✓ características del ambiente externo
- ✓ concepto de diseño organizacional y sus beneficios

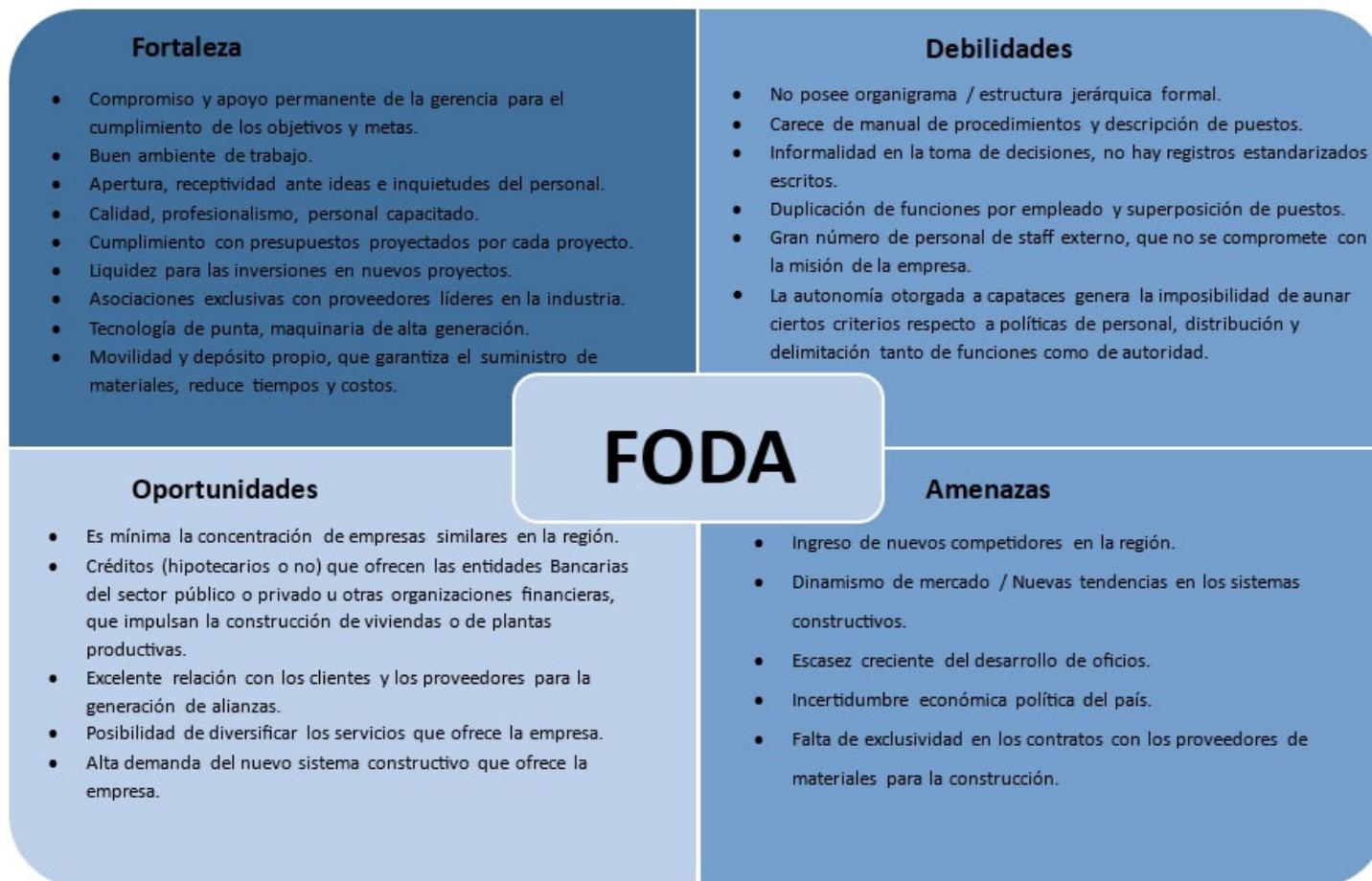
### 5.2.3. FODA

Para ordenar y analizar la información obtenida se utiliza como herramienta el análisis FODA, que ayuda a identificar las áreas críticas que requieren atención y donde se priorizará la asignación de recursos.

Los datos para diagramar la matriz fueron obtenidos de las distintas fuentes de información consultadas: entrevista a gerente, medios digitales de la empresa y encuesta a mandos medios.

Este análisis proporciona una estructura clara para comunicar la situación actual y las estrategias propuestas tanto a los miembros internos de la organización como al resto de las partes interesadas.

La Ilustración 8 muestra los factores vinculados al ambiente interno de la organización y el ambiente externo. Ambos se muestran en las páginas subsiguientes.

**Ilustración 8.****Análisis interno – FODA**

Fuente: elaboración propia

## CAPÍTULO N° 6: ANÁLISIS y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de plantear la entrevista al gerente y analizado la información circulante en redes de la empresa ADL SA, se procede a examinar los resultados de las encuestas realizadas a los 9 empleados de la empresa que podrían considerarse que forman parte de los mandos medios, garantizando confidencialidad de datos y explicando que el objetivo del instrumento es conocer ciertas cuestiones relacionadas con la organización en la que trabajan.

### 6.1. Análisis de encuestas

Siguiendo el orden de los interrogantes planteados, se realiza un análisis de cada uno de ellos, poniendo en valor los comentarios adicionales de los empleados sujetos de la muestra.

Ante la consulta sobre si conocen el concepto de “estructura organizacional”, casi la totalidad de los encuestados responden de manera afirmativa (89%). Sin embargo, que un 11% no tenga incorporado el concepto es un punto débil el cual ADL SA deberá ocuparse. (Ilustración 9)

**Ilustración 9.**

¿Conoce qué es una estructura organizacional?



Fuente: elaboración propia en base a respuesta N° 1 de encuesta a empleados ADL SA

Quienes confirmaron conocer el concepto, coinciden en un 100% en que la estructura influye en su entorno laboral, aunque de diferentes maneras. Entre ellas:

- Determina cómo está conformada la organización, los distintos sectores, gerencias, dependencias y líneas de mando.
- Permite identificar quién es la autoridad ante la cual se debe responder o consultar un problema
- Es necesaria para organizar las distintas áreas de la empresa, con sus respectivos mandos, para establecer los lineamientos a seguir a diario, objetivos y metas, etc. Ordena y determina las tareas de cada integrante de la empresa.
- Delimita la responsabilidad que recae sobre cada empleado, sobre sí mismo y sobre otros.
- Permite identificar a los responsables fácilmente, tanto interna como externamente.
- Otorga cierta formalización a los puestos de trabajo, lo que permite una mejor comprensión por parte de los empleados de su rol dentro de la organización, lo cual mejora su nivel de motivación y satisfacción por conocer su propio aporte a los resultados.

Cuando se pregunta si al momento de resolver alguna inquietud o inconveniente identifican claramente a quién acudir, 80% responde que sí, ya sea un responsable, un superior a cargo, o quien ocupa la primera línea de mando. El 20% restante manifiesta que, aunque reconocen la autoridad, no siempre obtienen la solución de esa persona (Ilustración 10).

**Ilustración 10.**

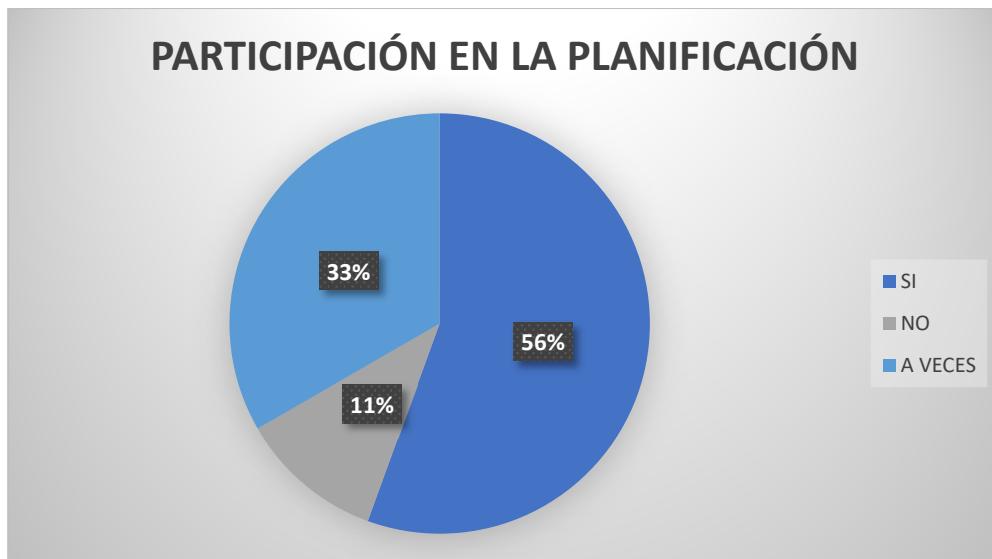
¿Conoce claramente a quién acudir para evacuar inquietudes o inconveniente?



Fuente: elaboración propia en base a respuesta N° 3 de encuesta a empleados ADL SA

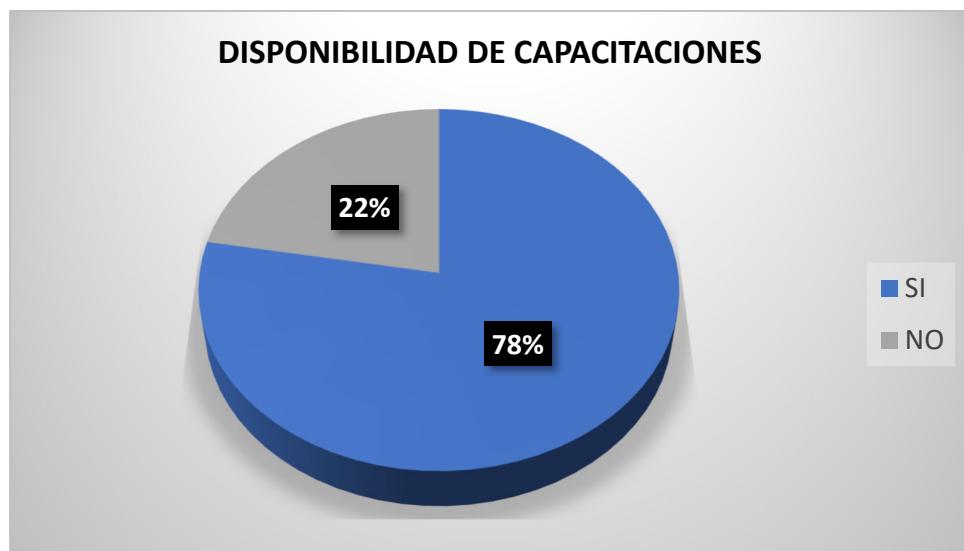
Las respuestas a la pregunta ¿Participan los colaboradores en la planificación de actividades? ¿De qué manera?, tuvo resultados más variados que las anteriores (Ilustración 11):

- a. El 56% considera que sí, que cada uno identifica sus actividades y propone soluciones desde su área. Plantean que se planifica las actividades de manera sectorial y luego se organiza a nivel global. Otros agregan que siempre son consultados sobre los recursos que se necesitan. La planificación generalmente se hace mediante reuniones antes de iniciar cada nuevo proyecto.
- b. 11% plantea que los empleados no tienen participación en la planificación.
- c. 33% aduce que la participación está limitada a tareas operativas, no en las técnicas, o simplemente se basa en sugerencias efectuadas sobre tareas de rutina, ya planificadas por sus superiores.

**Ilustración 11.***¿Los empleados participan en la planificación?*

Fuente: elaboración propia en base a respuesta N° 4 de encuesta a empleados ADL SA

En cuanto a la existencia de programas de entrenamiento y educación en la empresa, 77,8% de los encuestados responden sí y 22,2% que no.

**Ilustración 12.***¿Existen en la empresa programas de entrenamiento y educación?*

Fuente: elaboración propia en base a respuesta N° 4 de encuesta a empleados ADL SA

Esta diferencia de resultados expuesta en la Ilustración 12 puede deberse a que las capacitaciones son muy específicas respecto a ciertos temas y por lo tanto no se incluye a todo el personal, o bien que sólo se brinden para determinados perfiles de personal. La causa no puede determinarse con claridad porque ninguno de los consultados respondió la pregunta complementaria a la anterior, que solicitaba “mencionar algún programa de entrenamiento y educación”

Respecto a la comunicación del gerente general con el resto de los empleados, casi el 80% aduce que recibe trato directo con el mismo, mientras que el 11,1% lo hace en pocas ocasiones y el 11,1% restante nunca (Ilustración 13).

**Ilustración 13.**  
*El gerente general, ¿se comunica con todos los trabajadores?*

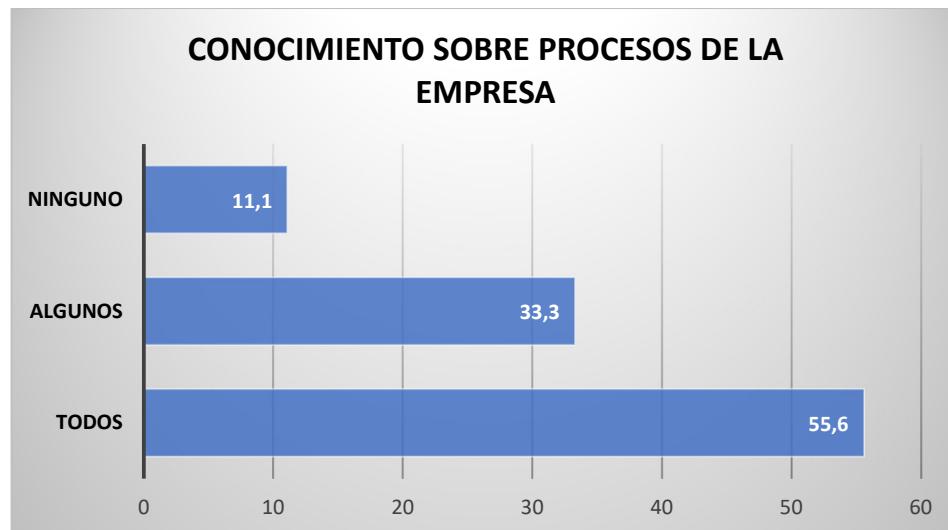


Fuente: elaboración propia en base a respuesta N° 6 de encuesta a empleados ADL SA

En relación a los procesos y procedimientos de la empresa, sólo un 55,6% de los empleados manifiestan conocerlos, mientras que un 33,3% conoce sólo algunos y el 11,1% ninguno (Ilustración 14).

**Ilustración 14.**

¿Conoce usted los procesos y procedimientos de la empresa?

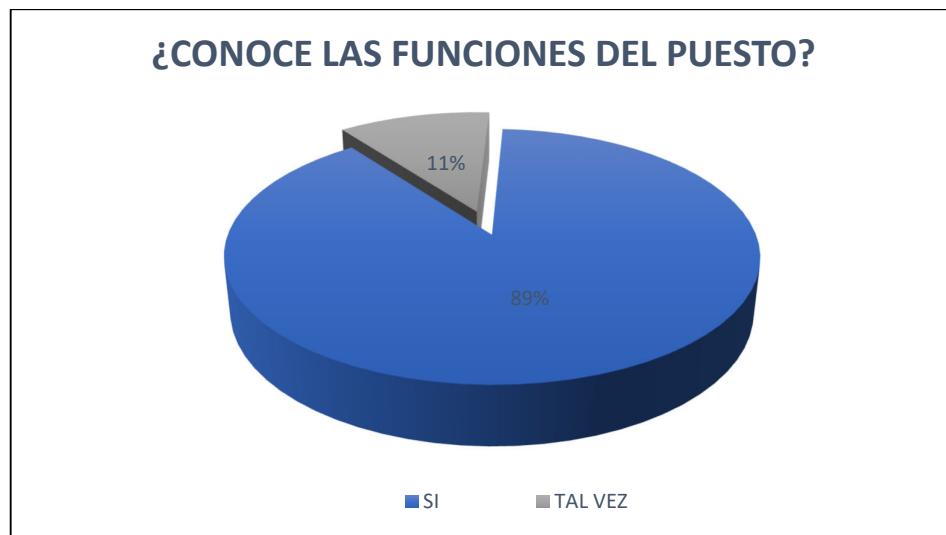


Fuente: elaboración propia en base a respuesta N° 7 de encuesta a empleados ADL SA

A pesar de que muchos de los consultados manifiestan no conocer los procedimientos formales de la empresa, el 89% aduce tener comprensión certera sobre las funciones laborales inherentes al puesto que ocupa. Sólo el 11% manifiesta cierta incertidumbre respecto a sus tareas. Es de destacar que ningún empleado manifestó desconocer sus funciones (Ilustración 15).

**Ilustración 15.**

¿Conoce sus funciones?

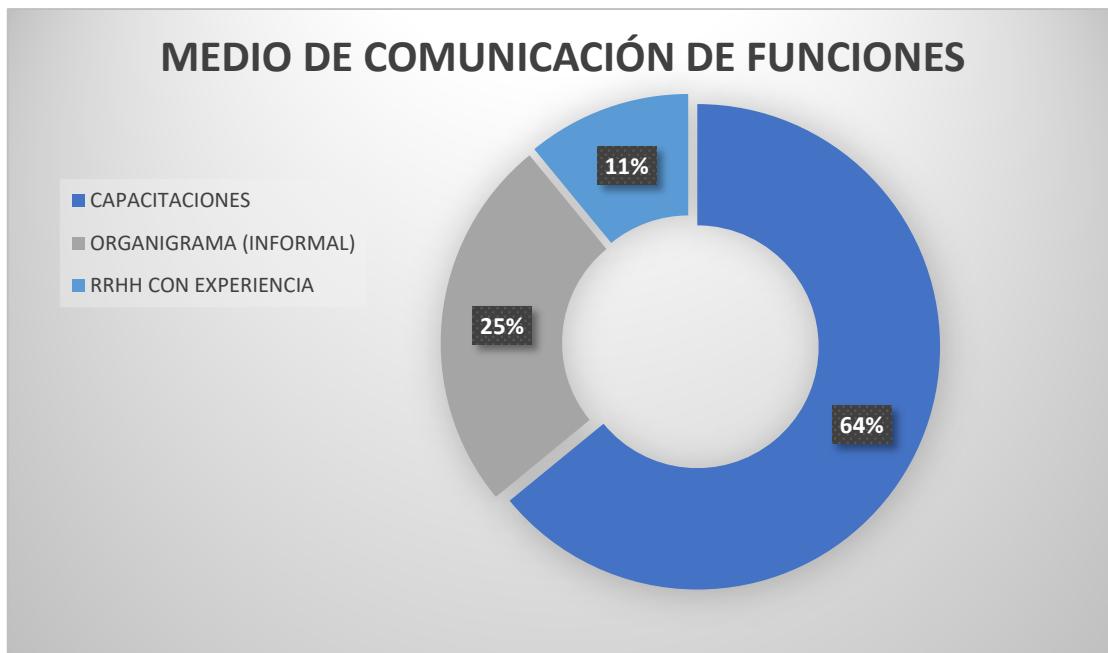


Fuente: elaboración propia en base a respuesta N° 8 de encuesta a empleados ADL SA

En línea con el tema, se les consulta cómo conocen las funciones que deben desarrollar, a lo que respondieron (Ilustración 16):

- ❖ Mediante el organigrama. Cabe aclarar que, aunque la empresa no cuenta con un organigrama gráfico, se conocen informalmente las líneas jerárquicas.
- ❖ A través de capacitaciones
- ❖ Por una persona que ocupa u ocupaba el mismo cargo anteriormente, puede ser también un superior o un par que conozca la tarea.

**Ilustración 16.**  
¿Cómo conoce sus funciones?



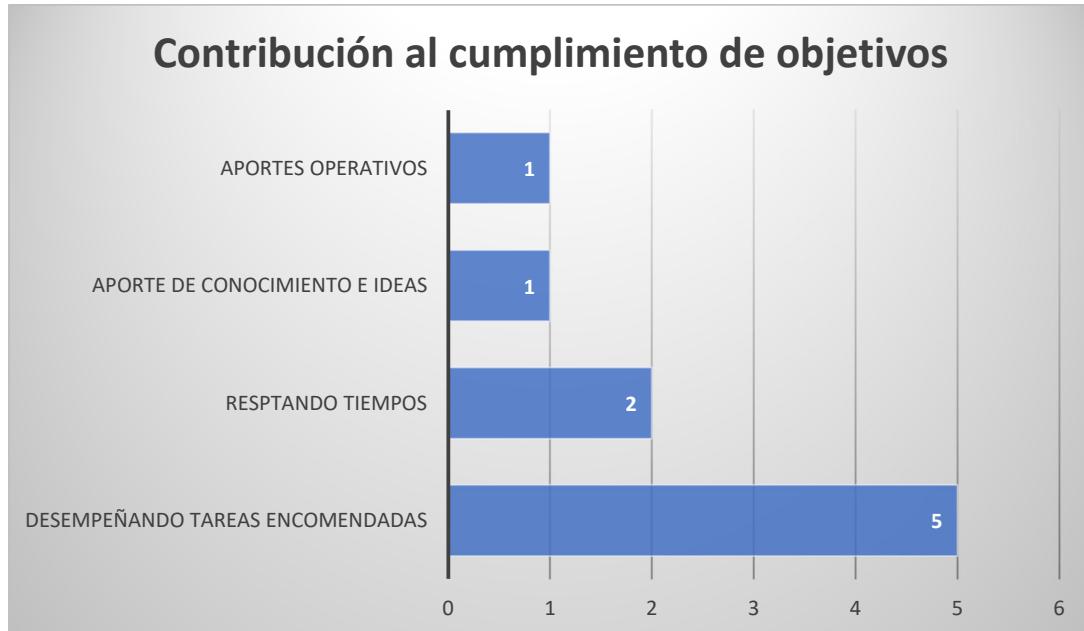
Fuente: elaboración propia en base a respuesta N° 9 de encuesta a empleados ADL SA

Planteado el interrogante ¿De qué manera los colaboradores contribuyen al cumplimiento de objetivos de la institución?, los empleados aportan lo que muestra la Ilustración 17, a saber:

- ❖ Con el desempeño de las tareas planteadas, de manera correcta y conforme a los procedimientos indicados.
- ❖ Respetando los tiempos del desarrollo de las obras, de acuerdo al cronograma de tareas proyectado.
- ❖ Realizando aportes operativos, al momento de comenzar una obra para poder cumplir con los objetivos planeados por la empresa.
- ❖ Aportando e manera activa conocimientos e ideas.

**Ilustración 17.**

*¿Cómo contribuye a los objetivos organizacionales?*



Fuente: elaboración propia en base a respuesta N° 10 de encuesta a empleados ADL SA

Para coordinar las tareas encomendadas los empleados identifican las reuniones de trabajo como principal mecanismo (88,9%), seguido de la comunicación informal que se realiza de manera verbal o telefónica (por llamadas o mensajes). Los colaboradores no consideran el uso de informes escritos ni sistemas de gestión u otro método para coordinar labores (Ilustración 18)

**Ilustración 18.***Mecanismos utilizados para coordinar las tareas*

Fuente: elaboración propia en base a respuesta N° 11 de encuesta a empleados ADL SA

En cuanto al ambiente externo de la organización, los encuestados consideran que es dinámico (77,8%) y complejo (22,2%), descartando las opciones de que se caracterice por ser estable o simple (Ilustración 19).

**Ilustración 19.***¿Cómo describiría el ambiente externo con el que se relaciona la organización?*

Fuente: elaboración propia en base a respuesta N° 12 de encuesta a empleados ADL SA

Cabe destacar que se ofrecieron las siguientes definiciones respecto a las opciones planteadas en la pregunta N° 12 de la encuesta:

- ❖ Estable: Este tipo de ambiente presenta pocas variaciones a lo largo del tiempo. Las condiciones son predecibles y no cambian con frecuencia
- ❖ Dinámico: Este tipo de ambiente está en constante cambio. Las condiciones pueden variar rápidamente, lo que requiere adaptabilidad y flexibilidad.
- ❖ Simple: tiene pocas variables y relaciones claras entre ellas. Es más fácil de entender y predecir.
- ❖ Complejo: Se refiere a un entorno donde hay muchas variables interrelacionadas y factores que pueden influir en los resultados.

Avanzando en el cuestionario se pregunta a los empleados si están interiorizados sobre el significado del concepto de “diseño organizacional”, a lo que el 78% respondió que sí y el 22% restante que no (Ilustración 20).

**Ilustración 20.**

¿Conoce Ud. lo que es un diseño organizacional?



Fuente: elaboración propia en base a respuesta N° 13 de encuesta a empleados ADL SA

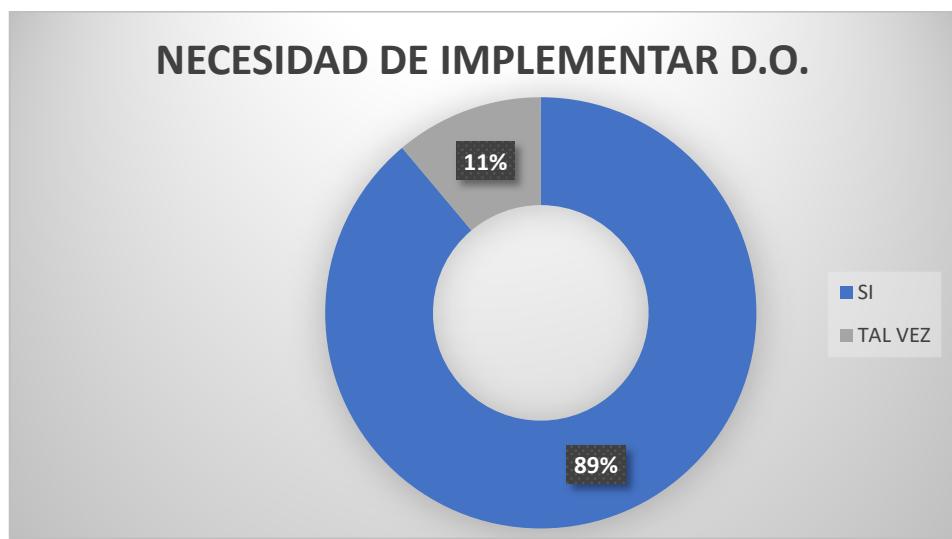
De los que respondieron de manera positiva, algunos fueron más allá de la pregunta y en un intento de describir el concepto manifestaron:

- ❖ “es el proceso de construir o idear una estructura que sea conveniente a la organización y a las actividades que realiza la empresa para conseguir sus objetivos”;
- ❖ “se diseña en base a las personas y los objetivos”;
- ❖ “es la posibilidad visualizar el funcionamiento de la organización por medio de diferentes herramientas que le permitan la implementación de estrategias y procesos de trabajos”.

Finalmente, se les consulta a los empleados seleccionados si creen necesario implementar el Diseño Organizacional para el mejoramiento de la empresa, a lo cual casi la totalidad respondió que sí, según muestra la Ilustración 21. Sin embargo, el 11% que respondió “tal vez” debería ser informado sobre los beneficios que significaría tanto para la empresa como para su propio rol dentro de la empresa.

**Ilustración 21.**

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



Fuente: elaboración propia en base a respuesta N° 13 de encuesta a empleados ADL SA

Quienes afirmaron la necesidad de implementar herramientas de DO, justificaron su respuesta diciendo que:

- ❖ Es necesario ajustar la estructura de la organización al cumplimiento de los objetivos.
- ❖ Puede implicar una oportunidad de mejora en algún área que presente inconvenientes.
- ❖ Ayudaría al orden y a una mejor manera de desarrollar el trabajo

## 6.2. Discusión de resultados

La organización no cuenta con una estructura jerárquica definida formalmente, tampoco existen políticas y lineamientos especificados para la comunicación y la toma de decisiones formalizados por escrito.

La falta de delimitación de áreas de trabajo genera poca o nula diferenciación entre los niveles jerárquicos.

El crecimiento exponencial de las ventas en los últimos años generó un importante incremento del número de empleados, sin planificación alguna para esa expansión de recursos humanos. No existen en la empresa estándares sobre las funciones y objetivos que debe perseguir cada uno de ellos.

De acuerdo a los datos aportados por el entrevistado, Sr. Ledda, el principal desafío actual de ADL SA es regular la informalidad en las comunicaciones y relaciones entre los diferentes niveles de jerarquía, ya que genera aumento de costos, duplicidad de actividades, procesos más largos e interrupción de la comunicación asertiva interna, que muchas veces deriva en conflictos que afectan la productividad.

Los mecanismos de coordinación identificados se relacionan con la supervisión directa del capataz sobre el núcleo operativo, y ajuste mutuo entre profesionales.

Se puede inducir un exceso de centralización vertical y horizontal, principalmente del gerente general, quien ocupa múltiples puestos conformados por multitareas, relacionadas tanto con aspectos técnicos, como estratégicos y operativos. El Sr. Ledda es gerente general, trabaja como arquitecto en el área técnica, se ocupa de las compras y colabora con la administración en general.

No existen herramientas de control reconocidas por el personal.

Cabe destacar que en ninguna de las preguntas hubo uniformidad en las respuestas, lo cual denota la falta de estandarización y unificación de criterios al momento de “medir” el desempeño individual y organizacional.

### **6.3 Diseño organizacional sugerido**

Luego de un exhaustivo análisis de la situación actual de ADL CONSTRUCCIONES CIVILES S.A., tanto en el ámbito interno como externo, se recomienda implementar una estructura departamental por productos para el área técnica y de operaciones, mientras que para las demás se sugiere optar por una departamentalización por funciones. Esta dualidad en la estructura organizativa se justifica por el hecho de que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, donde es fundamental maximizar la eficiencia y la especialización.

La gerencia técnica o de operaciones, al tratarse de un área donde cada producto puede tener características y necesidades distintas, se beneficiaría enormemente de una estructura que permita un enfoque personalizado. Si cada producto cuenta con un tratamiento diferenciado y requiere equipos de ventas específicos que comprendan a fondo las particularidades de cada uno, la separación por producto facilitaría una atención más efectiva y una estrategia de ventas más adaptada a las demandas del mercado.

Por otro lado, en las áreas funcionales de la empresa, como administración y finanzas, comercialización y marketing, la departamentalización por funciones es la más adecuada. Esta estructura permite una mayor especialización y eficiencia operativa, ya que cada departamento puede concentrarse en sus tareas específicas, optimizando recursos y procesos. De esta manera, se asegura que las funciones esenciales se realicen de manera efectiva, apoyando el crecimiento y desarrollo de la empresa en su conjunto.

En conclusión, al combinar una estructura departamental por productos en la gerencia técnica y de operaciones con una departamentalización funcional en el resto de las áreas, ADL CONSTRUCCIONES CIVILES S.A. podrá adaptarse a las exigencias del mercado y fortalecer su capacidad de respuesta ante los desafíos que presenta su etapa de crecimiento.

Desde una perspectiva administrativa, es esencial que la empresa establezca procesos y procedimientos claros y bien definidos. La descripción detallada, el conocimiento y el control de las actividades no solo garantizan una mayor organización interna, sino que también promueven la colaboración entre los equipos. Al contar con lineamientos precisos, las personas estarán en mejores condiciones de brindar apoyo mutuo, incluso en áreas que puedan enfrentar dificultades específicas. Esto no solo fomenta un entorno de trabajo más cohesionado, sino que también contribuye de manera significativa a la eficacia y eficiencia integral de los procesos, asegurando un desempeño alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

#### ***6.4. Diagnóstico organizacional***

La empresa constructora ADL SA, requiere contar con un modelo organizacional que apoye las operaciones de rutina y las de planificación estratégica, conforme con las especificaciones de cada proyecto, para mantener el nivel de calidad que pretende ofrecer a sus clientes. Por lo tanto, es fundamental delimitar y definir cada uno de los puestos, así como sus objetivos, funciones y el perfil de los recursos humanos que deben ocuparlo. Para ello se sugiere seleccionar un modelo de estructura organizacional y plasmarla en un organigrama.

En primer lugar es fundamental que la organización, de manera integral, reconozca la importancia de diseñar su estructura de forma coherente con su situación actual, siempre alineada

con su misión y estrategia. Cada componente de la estructura debe ser seleccionado y configurado en función de su contribución a la estrategia general, garantizando así que todos los elementos trabajen en sinergia para alcanzar los objetivos organizacionales.

En segundo lugar, la gerencia general deberá comprometerse para alinear su política organizacional con la propuesta estructural que se decida implementar, y comunicarlo de manera clara y fehaciente al resto de los niveles jerárquicos en forma descendente.

Se pudo detectar que ADL SA lleva a cabo sus operaciones de manera empírica sin procedimientos preestablecidos ni planeamiento previo, lo cual no sólo genera pérdidas en cuanto a tiempo y costos (duplicación de funciones, incumplimiento de plazos de finalización de obras, entre otros), sino que en ocasiones deriva en conflictos por errores o ruidos en la comunicación, que también se da de manera informal.

Esta falta de estandarización y de formalidad dan el puntapié para pensar en conformar una estructura organizacional formal que sirva de guía y unifique criterios en cuanto a procesos, productos y funciones.

Se considera que aplicar una estructura mixta por productos en el área técnica-operativa y una estructura funcional en el resto de las áreas, con sus respectivas explicaciones, esto contribuirá a mejorar la gestión administrativa, operativa y estratégica de la firma, logrando alcanzar los objetivos de manera eficiente. Asimismo, contribuirá a generar canales de comunicación y mecanismos de control que acompañen la aceptación de la estructura.

Finalmente, se cree importante gestionar protocolos de trabajo comunes para unificar procedimientos de coordinación con las diferentes líneas de staff.

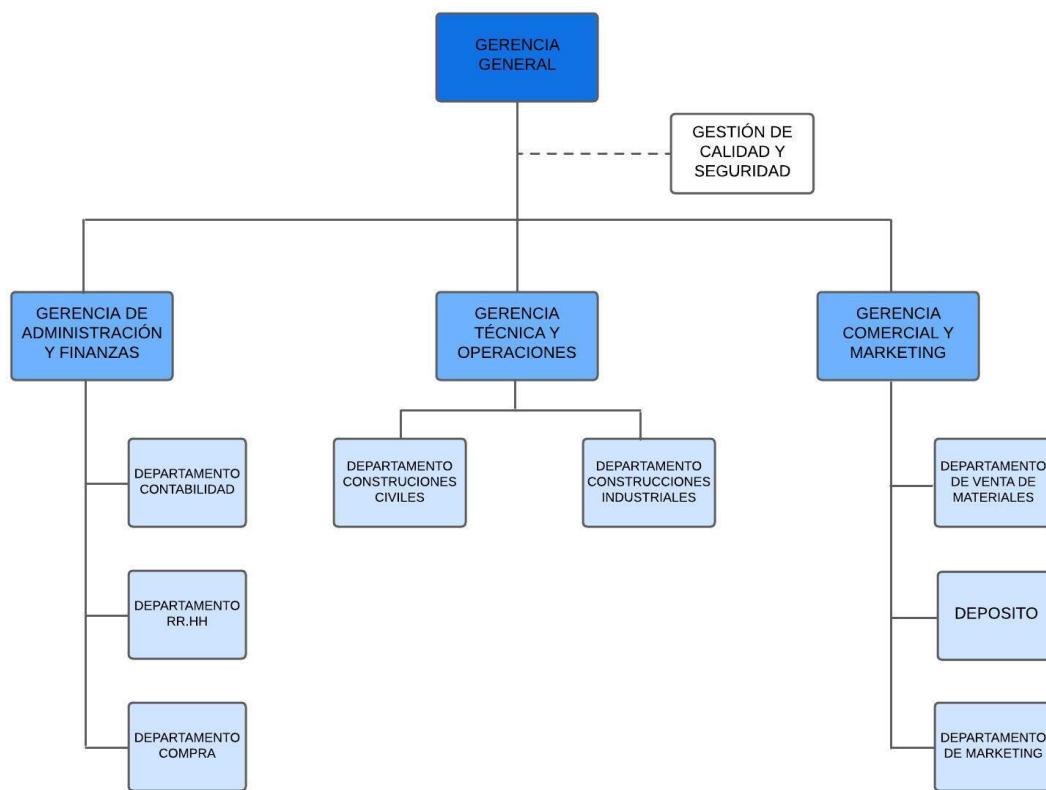
El personal podrá conocer las expectativas de la organización respecto a su desempeño, al comprender de manera concreta cuáles serán sus tareas y quiénes serán sus superiores. Esto influirá positivamente en su motivación y contribuirá a que su prioridad sea brindar un servicio que satisfaga al 100% a los clientes. Además, en casos de ingresos o rotación del personal, esto resulta beneficioso para la organización, ya que permite identificar los perfiles adecuados para los nuevos aspirantes. Asimismo, facilita el entrenamiento de los nuevos ingresantes, dado que se cuenta con un procedimiento estructurado correspondiente a cada puesto.

## 6.5. Estructura organizacional para la empresa

En este apartado se muestra el diseño gráfico de un organigrama para la empresa ADL SA y luego se detallan los objetivos y funciones que pertenecen a cada uno de los puestos componentes del mismo.

### 6.5.1. Organigrama tentativo

**Ilustración 22.**  
Organigrama Sugerido ADL SA



Fuente: elaboración propia

La ilustración 4 muestra el organigrama tentativo para ADL SA Construcciones Civiles, considerando el personal actualmente disponible y las actividades que llevan a diario.

#### *6.5.2. Estructura Orgánico Funcional*

La estructura Organizacional que se propone se creó de acuerdo a la necesidad de contar con una departamentalización acorde a la actividad de la Construcción en sus procesos Administrativos y Operativos que como tal deben estar organizados para cumplir con ciertas responsabilidades. Es una manera flexible de trabajar y responder con mayor rapidez a las necesidades de la empresa, se define claramente las líneas de autoridad con la ayuda de una persona que controle las actividades en cada departamento.

En este apartado se pretende brindar una explicación del alcance de cada uno de los puestos mencionados en el organigrama del punto anterior (5.4.1.)

##### **I. GERENTE GENERAL**

a. Objetivo: Dirigir la empresa con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos formulados conforme a la visión y misión definidas para garantizar su crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad, liderando la planificación, organización, dirección y control de las actividades fortaleciendo las relaciones estratégicas y consolidando su posición en el mercado, impulsando la innovación y el desarrollo del talento humano.

b. Funciones:

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y que facilite a las personas para lograr las metas del equipo, optimizando los recursos disponibles.
- Supervisar y proponer a los dueños, las descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional.
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- Analizar continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución.
- Supervisar constantemente los principales indicadores de las actividades realizadas con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.

- Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.

## II. CALIDAD Y SEGURIDAD

a. Objetivo: Garantizar que todos los procesos constructivos cumplan con las normativas de calidad y seguridad establecidas a fin de satisfacer las expectativas del cliente.

b. Funciones:

- Definir y establecer políticas y procedimientos de calidad y seguridad en todas las áreas de la empresa.
- Asegurar que las políticas estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.
- Implementar un sistema de gestión de calidad que garantice la mejora continua en los procesos.
- Supervisar la planificación, ejecución y cierre de proyectos en términos de calidad y seguridad.
- Asegurar el cumplimiento de las normativas legales y estándares de calidad y seguridad aplicables a la industria de la construcción.
- Diseñar y ejecutar programas de capacitación en gestión de calidad y seguridad para todo el personal.
- Fomentar una cultura de seguridad y calidad entre los empleados, promoviendo la responsabilidad individual y colectiva.
- Mantener informado a la gerencia general sobre el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad, y diseñar medidas preventivas que permitan su cumplimiento.
- Optimizar el uso de recursos destinados a la gestión de calidad y seguridad, garantizando la eficiencia en los procesos.
- Gestionar el presupuesto para transacciones y adquisiciones relacionadas con la seguridad y calidad.

III. GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS: compuesta por dos departamentos: Contabilidad y Recursos Humanos.

a. Objetivo: Gestionar y optimizar los recursos financieros, administrativos y humanos de la empresa para garantizar su estabilidad y crecimiento.

b. Funciones:

- Coordinar los departamentos de **Contabilidad y Recursos Humanos**.
- Controlar y optimizar el uso de los recursos financieros para garantizar la estabilidad y rentabilidad de la empresa.
- Controlar el cumplimiento de las normativas contables y fiscales, asegurando la correcta elaboración de informes financieros.
- Implementar estrategias para reducir costos operativos sin afectar la eficiencia ni la calidad del servicio.
- Velar por la selección, desarrollo y retención del talento humano, alineando la gestión del personal con los objetivos de la empresa.
- Asegurar que la empresa cumpla con todas las regulaciones laborales, fiscales y administrativas vigentes.
- Definir estrategias de planificación financiera y administrativa que permitan el crecimiento sostenible de la organización.
- Coordinar mejoras en los procedimientos administrativos para aumentar la eficiencia y productividad.
- Brindar información clave para la toma de decisiones estratégicas que impacten en la sostenibilidad y expansión de la empresa.

#### A. Departamento de Contabilidad

a. Objetivo: Asegurar el registro preciso y detallado de todas las transacciones financieras de la organización y garantizar la transparencia, cumplimiento de las obligaciones fiscales y brindando datos financieros robustos para la tomar decisiones estratégicas.

b. Funciones

- Elaborar la planificación financiera y contable, realizando la presupuestación anual y mensual.
- Participar periódicamente en auditorías internas de la compañía para obtener valores reales de ingresos y egresos de la misma

- Realizar estados financieros de la compañía y entregar resultados con recomendaciones a la administración
- Gestionar la tesorería, elaborando flujos de efectivos para pronosticar las obligaciones a pagar y ejecutar las cobranzas.
- Analizar cada una de las cuentas presentadas en el balance general.
- Ejecutar las diferentes obligaciones tributarias.

B. Departamento de Recursos Humanos

- a. Objetivo: planificar, coordinar, controlar, ejecutar políticas, programas, convenios y reglamentos sobre administración de personal, liderando procesos de cambio para lograr un trabajador hábil, motivado y flexible para contribuir a la eficiencia y eficacia, alcanzando la productividad para impulsar el desarrollo de la empresa ADL SA.
- b. Funciones:
- Reclutar y seleccionar al personal para la empresa en todos los niveles de la estructura a través de fuentes internas, externas y evaluación psicométrica con base en el modelo de gestión de la empresa
  - Negociar y gestionar los lineamientos de contratación
  - Realizar el proceso de inducción del personal para la empresa en todos los niveles de la estructura
  - Administrar la estructura organizacional de la empresa, a través de los perfiles de puestos, plan de desarrollo y requerimientos de la misma
  - Planear y supervisar los servicios administrativos del departamento de Recursos Humanos tales como incidencias de nómina, caja de ahorro y presupuesto del área
  - Propiciar y participar en la elaboración, actualización y difusión de las políticas, manuales de procedimientos y acciones que conlleven al cumplimiento del sistema de gestión de calidad de la empresa
  - Elaborar y administrar un sistema formal de evaluación de desempeño en base a los objetivos de la empresa
  - Diagnosticar el clima organizacional de cada una de las áreas de la empresa, con base en los resultados de las entrevistas y encuestas que se realicen para dicho propósito.

IV. GERENCIA TÉCNICA Y OPERATIVA: también compuesta por dos departamentos: De Construcciones Civiles y Construcciones Industriales.

- a. Objetivo: Garantizar el desarrollo y ejecución eficiente de los proyectos de construcción, asegurando que los diseños arquitectónicos, estructurales y de ingeniería cumplan con los requisitos del cliente, las normativas vigentes y los estándares de calidad de la empresa. Actuar como el motor creativo y técnico que transforma ideas en soluciones constructivas viables y sostenibles, optimizando recursos y coordinando con otras áreas para garantizar la viabilidad técnica y económica de cada proyecto.
  
- b. Funciones:

- Supervisar el diseño y desarrollo de proyectos.
- Controlar la gestión de los diseños arquitectónicos, estructurales e ingenieriles, garantizando su alineación con las necesidades del cliente y las normativas vigentes.
- Coordinar y supervisar los proyectos en ambas áreas, asegurando su cumplimiento en tiempo, costos y calidad.
- Velar por el cumplimiento de las regulaciones técnicas, ambientales y de seguridad en cada obra.
- Optimizar los recursos técnicos y económicos, buscando la optimización de materiales, procesos y costos.
- Investigar e implementar nuevas tecnologías y prácticas constructivas sostenibles para mejorar la eficiencia y el impacto ambiental de los proyectos.
- Trabajar en conjunto con otras áreas de la empresa, como Finanzas y Recursos Humanos, para garantizar una ejecución fluida y eficiente de los proyectos, buscando una coordinación interdepartamental.
- Garantizar la implementación de estándares de calidad y protocolos de seguridad en cada fase del proyecto.
- Supervisar el avance de las construcciones, aplicando mejoras y correctivos en caso de desvíos del plan original.
- Gestionar la selección y supervisión de proveedores y contratistas para asegurar el cumplimiento de los estándares establecidos.
- Brindar apoyo técnico a los equipos de trabajo y fomentar la capacitación del personal en nuevas metodologías y tecnologías de construcción.

A. Departamento de Construcciones Civiles:

- a. Objetivos: Garantizar el desarrollo y ejecución eficiente de proyectos de **construcciones civiles**, cumpliendo con los diseños, especificaciones técnicas y normativas vigentes, transformando las ideas del cliente en soluciones constructivas sostenibles y funcionales.
- b. Funciones:
  - Crear y desarrollar diseños arquitectónicos y técnicos que cumplan con las especificaciones del cliente y las normativas de construcción aplicables.
  - Realizar estudios de viabilidad y análisis de costos, evaluando materiales y técnicas constructivas que optimicen los recursos y el rendimiento del proyecto.
  - Generar planos técnicos detallados y documentos necesarios para la correcta ejecución del proyecto, asegurando que sean precisos y cumplan con las normativas vigentes.
  - Supervisar y gestionar cualquier modificación en los diseños solicitados por el cliente o por requerimientos del proyecto, asegurando que se mantenga la integridad del diseño original.
  - Realizar seguimiento y supervisión de los proyectos en ejecución, asegurando que se cumplan los diseños y se resuelvan las incidencias que puedan surgir durante la construcción.
  - Transformar las ideas del cliente en soluciones constructivas sostenibles y funcionales.
  - Supervisar y coordinar el trabajo de los diferentes equipos de obra, asegurando una comunicación fluida y una colaboración eficaz entre todos los participantes.
  - Medir y evaluar continuamente el avance de la obra, comparando los resultados reales con los planes establecidos y realizando ajustes cuando sea necesario.
  - Mantener contacto con proveedores y subcontratistas para asegurar el suministro adecuado de materiales y servicios necesarios para la construcción.
  - Elaborar informes periódicos sobre el avance de las obras, destacando logros, desafíos y propuestas de mejora para la gerencia.

## **B. Departamento de Construcciones Industriales**

- a. Objetivos: Desarrollar y ejecutar **obras industriales** con altos estándares de calidad, seguridad y eficiencia, garantizando el cumplimiento de diseños, normativas y especificaciones técnicas. Asegurando la entrega en los plazos establecidos y ofrecer soluciones constructivas innovadoras y sostenibles que respondan a las necesidades operativas y productivas de cada cliente.
- b. Funciones:
  - Diseñar y desarrollar planes estratégicos para la ejecución de obras industriales de alta envergadura, asegurando su viabilidad técnica, económica y operativa.
  - Coordinar con las diferentes áreas de la empresa para garantizar la alineación del proyecto con los objetivos del cliente y de la compañía.
  - Participar en procesos licitatorios, elaborando propuestas técnicas y económicas competitivas, cumpliendo con los requisitos exigidos por los organismos o clientes.
  - Gestionar presupuestos elevados, optimizando recursos y garantizando el control de costos sin comprometer la calidad ni la seguridad de la obra.
  - Dirigir y supervisar la construcción de las infraestructuras industriales, asegurando que se cumplan los plazos, estándares de calidad y normativas vigentes.
  - Implementar sistemas de control para mitigar riesgos y optimizar la eficiencia operativa en cada fase del proyecto.
  - Implementar tecnologías y metodologías innovadoras que permitan una construcción más eficiente y sostenible.
  - Asegurar el uso óptimo de materiales, equipos y mano de obra, maximizando la productividad y reduciendo desperdicios.
  - Gestionar la relación con clientes, inversionistas y entidades gubernamentales para garantizar la transparencia y el cumplimiento de expectativas en cada proyecto.
  - Coordinar con proveedores y contratistas para garantizar la disponibilidad de materiales y servicios en los tiempos requeridos.

V. GERENCIA COMERCIAL Y MARKETING: comprende el Depósito, Departamento de Marketing y Departamento de Venta de Materiales.

- a. Objetivos: Impulsar el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el sector de la construcción mediante estrategias comerciales y de marketing innovadoras. Gestionar eficientemente la venta de materiales, la promoción de los servicios y la administración del depósito, asegurando disponibilidad, calidad y competitividad en el mercado. Fortalecer la relación con clientes y proveedores, optimizando los procesos de comercialización para maximizar la rentabilidad y el reconocimiento de la empresa.
- b. Funciones:
  - Coordinar las Estrategias Comerciales y de Marketing.
  - Evaluar tendencias del mercado, comportamiento de la competencia y necesidades del sector para identificar oportunidades de negocio y mejora.
  - Supervisar las campañas de publicidad, promoción y comunicación para fortalecer la imagen de la empresa y atraer clientes potenciales.
  - Controlar el cumplimiento de objetivos de ventas de materiales y garantizar la satisfacción del cliente mediante una atención eficiente y personalizada.
  - Supervisar el Depósito y Logística de Materiales, implementando controles de inventarios y procesos de almacenamiento.
  - Implementar estrategias de reducción de costos en almacenamiento, distribución y comercialización sin afectar la calidad del servicio.
  - Negociar términos comerciales que beneficien a la empresa y potencien su posicionamiento en el mercado.
  - Implementar indicadores de gestión (KPIs) para medir resultados y aplicar mejoras continuas en los procesos comerciales.

A. Marketing (y Ventas)

- a. Objetivo: Promover los servicios y proyectos de la empresa constructora, asegurando que la empresa alcance sus objetivos comerciales, maximizando la visibilidad de la marca y desarrollando una oferta competitiva en el mercado. Este departamento actúa como el nexo entre la empresa y el cliente, trabajando para entender sus necesidades y posicionar la empresa como líder en el sector de la construcción.

b. Funciones:

- Diseñar e implementar estrategias de marketing que alineen con los objetivos comerciales de la empresa, incluyendo campañas publicitarias, promociones y actividades de relaciones públicas.
- Realizar estudios de mercado para identificar tendencias, oportunidades y la competencia, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones estratégicas.
- Fomentar y mantener relaciones sólidas con clientes actuales y potenciales, asegurando un alto nivel de satisfacción y lealtad a la marca.
- Medir y analizar el desempeño de las campañas de marketing, evaluando indicadores clave y proponiendo mejoras continúas basadas en los resultados.
- Gestionar la comunicación de la empresa, asegurando que la imagen de marca y el mensaje sean consistentes en todos los canales y plataformas.
- Planificar y participar en ferias, exposiciones y eventos del sector para promover los servicios de la empresa y establecer contactos comerciales.
- Realizar un seguimiento constante de las actividades de la competencia para ajustar las estrategias de marketing y ventas según sea necesario.

**B. Depósito**

- a. Objetivo: Garantizar una gestión eficiente del almacenamiento, control y distribución de materiales e insumos para la construcción, asegurando su disponibilidad en tiempo y forma para cada proyecto. Optimizar los procesos logísticos, minimizar pérdidas y maximizar la eficiencia operativa, contribuyendo al cumplimiento de plazos y la calidad en las obras.

b. Funciones:

- Implementar un sistema eficiente de control y registro de materiales para garantizar su disponibilidad y evitar desabastecimientos o excesos.
- Asegurar el correcto almacenamiento y manipulación de los insumos para mantener su calidad y evitar deterioros o pérdidas.
- Agilizar la recepción, almacenamiento y entrega de materiales e insumos a las diferentes obras, optimizando tiempos y costos logísticos.

- Garantizar que las condiciones del depósito cumplan con normativas de seguridad laboral y gestión ambiental, asegurando un entorno de trabajo seguro.
- Trabajar en conjunto con las áreas de compras, obras y finanzas para garantizar una provisión eficiente de materiales y alineada con los requerimientos de cada proyecto.
- Optimizar los procesos de almacenamiento y distribución para disminuir gastos operativos innecesarios y mejorar la rentabilidad de la empresa.

**C. Departamento de Comercialización de Materiales:**

- a. Objetivo: Posicionar y expandir la venta de materiales de construcción, abasteciendo tanto los proyectos internos como obras de terceros, con productos de alta calidad. Garantizar un servicio eficiente que impulse la rentabilidad y refuerce la competitividad de la empresa en el mercado.
- b. Funciones:
  - Desarrollar estrategias para diversificar las ventas, ampliando la oferta a clientes externos y no solo a las obras de la empresa.
  - Identificar nuevas oportunidades de negocio y mercados potenciales dentro del sector de la construcción.
  - Negociar acuerdos con proveedores de materiales para obtener precios competitivos y garantizar un suministro estable y de calidad.
  - Fomentar relaciones comerciales estratégicas que fortalezcan la oferta y aumenten la capacidad de respuesta ante la demanda del mercado.
  - Coordinar con el Depósito para asegurar una gestión eficiente del stock, evitando faltantes o acumulaciones innecesarias.
  - Mejorar la logística de entrega de materiales para garantizar tiempos de distribución óptimos y satisfacción del cliente.
  - Garantizar un servicio de atención al cliente ágil y eficiente, resolviendo consultas y asegurando una experiencia de compra satisfactoria.
  - Supervisar precios, márgenes de ganancia y costos operativos para asegurar la sostenibilidad y rentabilidad del negocio.
  - Coordinar con el Departamento de Marketing para promocionar los materiales de construcción mediante campañas publicitarias y acciones comerciales.

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CAPÍTULO N° 7: RESULTADOS

### 7.1. Conclusiones

Se ha identificado que ADL SA Construcciones Civiles opera de manera empírica, sin un marco estructurado de gestión que contemple instrumentos formales como manuales de funciones, procesos y organigramas, ya sea en formato descriptivo o gráfico. Ante esta situación, resulta fundamental que la empresa inicie un proceso de formalización de su gestión. Como primer paso clave, se recomienda la definición e implementación de una estructura organizacional adecuada a sus características. En este sentido, el modelo mixto por producto para una de sus gerencias y el funcional para el resto, se presenta como la opción más idónea, permitiendo una mejor coordinación y eficiencia operativa, lo cual deberá plasmarse en un organigrama que facilite la visualización de la estructura y jerarquías dentro de la empresa.

Es esencial definir con precisión las funciones de cada unidad organizativa dentro de la estructura diseñada. Este proceso contribuye significativamente a la optimización de la gestión administrativa, al establecer un marco claro de responsabilidades y roles dentro de la empresa. Asimismo, permite que el personal comprenda con exactitud sus funciones y objetivos, fomentando un desempeño alineado con la visión corporativa. Como resultado, se garantiza un servicio de calidad consistente, orientado a la plena satisfacción del cliente.

Respecto al objetivo general del presente trabajo de investigación, se debe mencionar en primer lugar que el conocimiento adquirido a lo largo del cursado de la carrera, ha facilitado la interpretación de teorías para elaborar un marco teórico acorde a la temática seleccionada: “diseño organizacional aplicado a empresas locales”.

En segundo lugar, se ha alcanzado el objetivo general de “Desarrollar un diagnóstico organizacional para proponer una estructura organizacional flexible que se adapte a las necesidades y características de ADL Construcciones Civiles SA, que resuelva sus problemas de comunicación, duplicidad y coordinación de tareas y funciones”. Es decir, se analizaron los componentes que afectan la estructura y se arribó a un diagnóstico, que sirvió de disparador para elaborar una estructura organizacional tentativa para proponer ante las autoridades de la empresa.

Dicho diagnóstico plantea que la empresa constructora ADL SA, requiere contar con un modelo organizacional que apoye las operaciones de rutina y las de planificación estratégica, conforme con las especificaciones de cada proyecto, para mantener el nivel de calidad que pretende ofrecer a sus clientes. Por lo tanto, es fundamental delimitar y definir cada uno de los puestos, así como sus los objetivos, funciones y el perfil de los recursos humanos que deben ocuparlo. Para ello se sugiere seleccionar un modelo de estructura organizacional y plasmarla en un organigrama.

En tercer lugar, retomando los objetivos específicos planteados al inicio:

- I. Se logró desarrollar un marco teórico para describir el proceso de análisis organizacional orientado a alcanzar un mejoramiento del desempeño.
- II. Se elaboró un diagnóstico de la situación actual de la empresa constructora, dirigido a revisar la estructura, cargos (funciones y responsabilidades) y procesos administrativos establecidos en 2023, que permita determinar las áreas críticas.
- III. Se identificaron o conocieron los aspectos internos de la organización (fortalezas y debilidades) y detectar los aspectos externos (oportunidades y amenazas) presentes en su ambiente organizacional.
- IV. Se propuso un modelo de estructura organizacional, a criterio del investigador, adecuado al entorno y a las características de la empresa, que le permita una eficiente gestión de los recursos y funciones. Esto no significa que sea el único modelo estructural posible para la constructora, sino la que resultó ser la mejor opción, dados los elementos componentes de la estructura y sus características en relación al ambiente interno y externo de la organización.

En cuarto lugar, la hipótesis de trabajo que afirmaba que “El análisis y diseño organizacional aplicado a las organizaciones mejora la eficiencia en los procesos de gestión administrativa”, pudo ser corroborada tras recorrer la postura de distintos autores, lo cual fue resaltado en reiteradas oportunidades a lo largo del marco teórico.

Finalmente, destaco la alineación del investigador con el pensamiento de Mintzberg sobre la inexistencia de una única estructura ideal, sino que la misma debe ser diseñada “a medida” para cada organización, conforme a su ambiente, su cultura, su mercado, sus recursos, sus partes interesadas, entre otras cuestiones propias de cada una.

## 7.2. Recomendaciones

Para dar por finalizado el trabajo de investigación, es necesario destacar las cuestiones que fueron surgiendo y que exceden el problema particularmente abordado en este estudio, sin por ello dejar de ser importantes para mejorar la competitividad de ADL SA.

A continuación, se plasman algunas de estas cuestiones:

- A. Se debería de tomar en cuenta la propuesta para la pronta ejecución. Implementar Diseño Organizacional ayudaría a que la empresa ADL SA logre formalizarse y pueda coordinar y controlar mejor todas sus actividades.
- B. Analizar el mercado y sus necesidades, ya que podría influir en la generación de nuevos puestos de trabajo dentro de la organización, con nuevas tareas y objetivos a los existentes. Es decir, la gerencia debe estar atenta al surgimiento de nuevos requerimientos que impliques nuevas prestaciones, lo cual implicaría revisar la propuesta inicial sugerida en este trabajo.
- C. En base a la estructura planteada, la confección de un Manual de funciones contribuiría enormemente a la coordinación de tareas y funciones de cada uno de los integrantes de la organización.
- D. Generar un plan de formación y capacitación para el personal que aborde temas transversales a los distintos cargos, tendiente al aprendizaje continuo
- E. Se invita a repensar la autoridad. El rol del líder es clave para lograr el desarrollo de las personas que integran la empresa y potenciar sus resultados

- F. Instrumentar procesos que permitan un Feedback permanente de las operaciones de la empresa
- G. Se podría complementar con el trabajo por objetivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADL SA. (2024). *facebook.com*. Obtenido de  
<https://www.facebook.com/adlconstruccionesciviles/about>
- Bernardino Lucin, M. L. (2015). *library.co*. Obtenido de <https://1library.co/article/enfoques-del-dise%EF%BF%BD-organizacional-dise%EF%BF%BD-organizacional.y8g41k5z>
- Blanco, D. (25 de 10 de 2015). *dbcalidad.blogspot.com*. Obtenido de  
<https://dbcalidad.blogspot.com/2015/10/la-estructura-de-las-organizaciones.html>
- Bohórquez Arévalo, L. E. (06 de 2013). La organización empresarial como sistema adaptativo complejo. *Science Direct*, 29(127), 258-265.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.014>.
- Briceño, M. (2024). *academia.edu*. Obtenido de  
[https://www.academia.edu/29180204/DIAGN%EF%BF%BDSTICO\\_ORGANIZACIONAL\\_UNA\\_MIRADA\\_HACIA\\_EL\\_FUTURO\\_COMPANY\\_DIAGNOSIS\\_A\\_LOOK\\_AHEAD](https://www.academia.edu/29180204/DIAGN%EF%BF%BDSTICO_ORGANIZACIONAL_UNA_MIRADA_HACIA_EL_FUTURO_COMPANY_DIAGNOSIS_A_LOOK_AHEAD)
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5° ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Coz Rodriguez, E. J. (2018). Obtenido de <https://1library.co/document/zlg7dj2y-modelo-organizacional-empresas-exportadoras-peru-relacion-exportaciones-productividad.html>
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (10° ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Obtenido de  
[https://d1wqxts1xzle7.cloudfront.net/50528743/Teoria\\_de\\_la\\_Organizacion.pdf?1480034522=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTeria\\_y\\_disen\\_o\\_organizacional.pdf&Expires=1719598860&Signature=cFHeOMKHyz3umqXHiW0s4RPRJ](https://d1wqxts1xzle7.cloudfront.net/50528743/Teoria_de_la_Organizacion.pdf?1480034522=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTeria_y_disen_o_organizacional.pdf&Expires=1719598860&Signature=cFHeOMKHyz3umqXHiW0s4RPRJ)
- Gilli, J. J. (2007). *Diseño organizativo: Estructura Y Procesos* (1ra edición ed.). México: Ediciones Granica S.A.
- Gonzalez Rivera, W. & Chávez Saballos, S. (2013). *repositorio.unan*, Digital. Obtenido de  
<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/3594/1/3073.pdf>
- Horna Castro, R. (2020). *Repositorio Dspace*. Recuperado el 06 de 2024, de  
<http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12423/3353>
- IERIC. (08 de 2023). *ieric.org.ar*. Recuperado el 06 de 2024, de  
<https://www.ieric.org.ar/estadistica/informes-de-coyuntura/?2023>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing. La edición del milenio* (Décima ed.). México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- López López, J. (05 de 09 de 2014). *grandespymes.com.ar*. Obtenido de  
<https://www.grandespymes.com.ar/2014/05/09/importancia-de-la-etapa-de-la-organizacion-en-una-empresa/>

- Martínez Barreras, O. &. (12 de 2023). Procedimiento para el diseño organizacional con enfoque a procesos en empresas de la industria alimentaria. *COODES - Cooperativismo y desarrollo*, 11(3). Obtenido de <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/649>
- Mesa Mejía, M. &. (2022). *repositorio.utp.edu.co*. Recuperado el 2024, de <file:///C:/Users/anase/Desktop/PROYECTO%202024/Tu%20Tesis/TRABAJO%20DE%20GRADO%20antec.pdf>
- MiArgentina. (2024). *argentina.gob.ar*, Digital. Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/instructivo\\_-\\_inscripcion\\_constructores\\_v3.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/instructivo_-_inscripcion_constructores_v3.pdf)
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes* (2da reimpresión ed.). Argentina: El Ateneo.
- Mintzberg, H. (11 de 03 de 2003). *gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/diseno-organizacional-de-henry-mintzberg/>
- Muñoz Bacilio, J. A. (2013). *1library.co*. Obtenido de <https://1library.co/document/yj7g3rmy-diseno-organizacional-academia-capitan-leonardo-guerra-libertad-provincia.html>
- Porret Gelabert, M. (2007). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. (3a ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- RAE. (2024). *rae.es*. Obtenido de <https://www.rae.es/desen/organizaci%C3%B3n>
- Rodriguez M., D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México D.F.: Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V.
- Sarli, R. &. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología de UNCuyo*, 9(1). Obtenido de [https://d1wqxts1xzle7.cloudfront.net/84474714/sarliro-912015-libre.pdf?1650380685=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAnalisis\\_FODA\\_Swot\\_analysis.pdf&Expires=1726184371&Signature=YT1uk6~9IDQR0EUMX310vBTtCuVBQ~RXgr9LUgVIL6qxO9-r~4gN8EwBf8](https://d1wqxts1xzle7.cloudfront.net/84474714/sarliro-912015-libre.pdf?1650380685=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAnalisis_FODA_Swot_analysis.pdf&Expires=1726184371&Signature=YT1uk6~9IDQR0EUMX310vBTtCuVBQ~RXgr9LUgVIL6qxO9-r~4gN8EwBf8)
- Universidad de Bs As. (2024). *studocu.com*. Obtenido de <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-de-buenos-aires/sistemas-administrativos/resumen-diseno-de-las-org-richard-draft/13562535>
- Vilches, A. (2019). *biblio.unvm.edu.ar*. Recuperado el 30 de 08 de 2024, de [http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=1900](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1900)
- Volpetesta, J. R. (2004). *Sistemas administrativo y sistema de información* (1° Edición ed.). Buenos Aires: Osmar Buyatti.
- Yuni, J. &. (2006). *Técnicas para investigar. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. (Vol. 2). Córdoba, Argentina: Brujas.

## ANEXOS

### Anexo A – Entrevista al gerente General de ADL SA Construcciones Civiles

Cabe destacar que la entrevista semiestructurada se realizó en un ámbito informal, a modo de charla, mientras se recorrían las instalaciones de la empresa. Esto implica que se sumaron algunos datos que pudieron ser recolectados mediante la observación directa.

NOMBRE: Arq. Adrián Ledda

PUESTO EN LA EMPRESA: Propietario – Gerente General – Área técnica y administración

FECHA: 9 de mayo 2024

#### 1. ¿A qué se dedica ADL SA?

Adl es una empresa orientada a solucionar problemas constructivos. Nos especializamos en el sistema Steel Frame. Buscamos alternativas con la construcción tradicional como así también a servicios a mayor escala.

Somos una empresa que apuesta al desarrollo e innovaciones en el área de la construcción, buscando soluciones óptimas y satisfactorias a sus problemas. Queremos lograr el mejor resultado, en el menor tiempo y costos posibles.

#### 2. Qué productos o servicios ofrece la empresa

##### - Proyecto ejecutivo

Desde la planificación inicial, diseño, cálculo y dirección de obra, hasta la entrega final, nos comprometemos a superar las expectativas de nuestros clientes en términos de calidad, profesionalismo y atención al detalle.

##### - Construcción

Nuestro equipo de expertos en construcción trabaja de cerca con cada cliente para entender sus necesidades y visiones, asegurándonos de que cada proyecto se complete según lo planeado y dentro del presupuesto.

- Venta de materiales. Entendemos que la calidad de los materiales de construcción es fundamental para la durabilidad y la integridad de cualquier proyecto. Es por eso que nos asociamos con proveedores líderes en la industria para ofrecerte materiales de la más alta calidad.

Utilizamos las mejores tecnologías disponibles en el mercado para garantizar la durabilidad y la excelencia en cada obra.

- Steel frame

### **3. ¿Cuáles considera que son los puntos fuertes y débiles de la organización?**

Fuertes: especialidad en steel framing, movilidad propia, maquinaria de alta generación, personal capacitado, depósito propio, asociación con proveedores. Ser distribuidores oficiales de varias marcas acá en Mendoza de materiales en seco.

### **4. ¿Cómo está conformada / organizada?**

ADL cuenta con un gerente general que en este caso es Adrián Emmanuel Ledda. Después encontramos un staff de apoyo donde tenemos el departamento de diseño donde está la diseñadora web y de las redes sociales, la community manager. Por otra parte, tenemos el staff contable, es un estudio de contabilidad que ayuda con la parte más dura de la contabilidad como es la liquidación de haberes, liquidación de impuestos como IVA ganancias etc.

La Administración, donde la empresa está recurriendo para armar todo esto de la parte de la estructura organizacional, se llama DOA. Esta consultora está formada por un grupo de jóvenes que se encargan de ayudar a la búsqueda de la estructura y el diseño organizacional, orientan a los emprendimientos, a pequeñas y medianas empresas.

Los departamentos propios de la empresa en la línea media son el departamento técnico, allí también se encuentra también Adrián como el diseñador y arquitecto principal de la empresa junto a Matías y Guadalupe. Matías también es diseñador de las obras y arquitecto principal de la empresa, estos últimos hacen la dirección técnica.

El departamento de recursos humanos está a cargo de Jennifer Salazar, que es la esposa de Adrián. También realiza tareas de administración y compras, y recibe colaboración de Adrián. Dentro del departamento de compras está incluido el depósito como un departamento donde tiene tres empleados.

La empresa aparte de hacer el diseño y dirección técnica de la obra, provee de todos los materiales que pueda requerir para la obra propios de ellos o de terceros, esto quiere decir que no solo le venden en los materiales para las obras propias, sino que venden materiales a terceros porque son distribuidores oficiales de varias marcas en la provincia de Mendoza, principalmente de materiales en seco.

Dentro del departamento técnico están las cuadrillas de trabajo. Los capataces de esas cuadrillas son personal directo de la empresa, pero el resto del personal es tercerizado.

**¿Cómo es esto?**, el capataz pertenece a la empresa y es empleado en relación de dependencia, pero a su vez él de manera independiente se encarga de conseguir la mano de obra que va a trabajar para él. El capataz será el encargado de pagarles el sueldo mensual semanal o lo que se haya estipulado.

Hay cuadrillas de albañilería, otras se dedican exclusivamente a la construcción del steel frame, o sea todo lo que es la jaula con los soldadores. También hay cuadrillas de gasistas, de electricistas, de pintores.

**Anexo B - Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa**

Fecha de aplicación: XX mayo del 2024

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

1. ¿Conoce que es una estructura organizacional?

SI / NO / TAL VEZ

2. ¿Conoce como la estructura organizacional influye en su entorno laboral? Explique

3. Al momento de resolver alguna inquietud o inconveniente ¿Identifica claramente a quién acudir? (línea de mando)

SI / NO

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

5. ¿Existen en la empresa programas de entrenamiento y educación? Podría mencionar algún programa de entrenamiento y educación.

SI / NO

6. El gerente general, ¿se comunica con todos los trabajadores de la empresa?

SI / NO / A VECES

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

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

SI / NO / TAL VEZ

9. ¿Cómo Obtiene ese conocimiento?

10. ¿De qué manera los colaboradores contribuyen al cumplimiento de objetivos de la institución?

11. ¿Qué métodos de coordinación se utilizan para la realización de las actividades?

- a. Reuniones regulares
- b. Informes escritos
- c. Sistemas de gestión
- d. Comunicación informal
- e. Otra (especifique)

12. ¿Cómo describiría el ambiente externo con el que se relaciona la organización?

- a. Estable. Este tipo de ambiente presenta pocas variaciones a lo largo del tiempo. Las condiciones son predecibles y no cambian con frecuencia
- b. Dinámico. Este tipo de ambiente está en constante cambio. Las condiciones pueden variar rápidamente, lo que requiere adaptabilidad y flexibilidad.
- c. Simple: tiene pocas variables y relaciones claras entre ellas. Es más fácil de entender y predecir.
- d. Complejo. Se refiere a un entorno donde hay muchas variables interrelacionadas y factores que pueden influir en los resultados.

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

SI / NO

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

**DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD**

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 19 de febrero 2025

 Ledda M. Andrea  
Firma y aclaración

Reg. 24860

Número de registro

32.562.283

DNI