

**ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN LAS MYPIMES DEL SECTOR DE  
LA CONSTRUCCION**

**HARVEY ANDRES RAMOS MORA**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS  
BOGOTÁ D.C.  
2017**

**ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN LAS MYPIMES DEL SECTOR DE  
LA CONSTRUCCION**

**HARVEY ANDRES RAMOS MORA**

**Monografía para optar por el título de Especialista en  
Gerencia de Empresas Constructoras**

**Orientador  
NATALIA MUÑOZ BOLIVAR  
Investigadora**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS  
BOGOTÁ D.C.  
2017**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Director de la Especialización

---

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., agosto de 2017

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia de Empresas Constructoras

Dra. María Margarita Romero Archbold

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios que me ha dado la vida y la salud para llevar a cabo mis estudios.

A mi esposa, quien ha sido un apoyo fundamental durante el desarrollo de la especialización, ella es fuente de mi motivación y mi inspiración.

A mi familia, que siempre me han apoyado y han estado presentes para brindarme un apoyo muy importante.

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	11
OBJETIVOS	12
1. LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES	13
1.1 TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES	13
1.1.1 Teoría de la organización	13
1.1.2 La división del trabajo y la especialización	14
1.1.3 Coordinación	15
1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	16
1.3 TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES	16
1.3.1 Estructura Formal	16
1.3.1.1 Características de las estructuras formales	17
1.3.1.2 Estructura Lineal	18
1.3.1.3 Estructura organizacional funcional	19
1.3.1.4 Características de la organización funcional:	20
1.3.1.5 Estructura Organizacional Línea-Staff	21
1.3.1.6 Características De La Organización Línea-Staff	21
1.3.1.7 Campo de aplicación de la organización línea-staff	22
1.3.1.8 Estructura Organizacional tipo "Comité"	23
1.3.1.9 Características de los comités	23
1.3.2 Estructuras Informales	24
2. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES ADUECUADAS PARA LAS EMPRESAS MIPYMES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION	25
2.1 COMPARACION Y ANALISIS DE LOS MODELOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES	25
2.1.1 Comparación de los modelos de las estructuras organizacionales (Ventajas y Desventajas)	25
2.1.1.1 Organización Lineal	25
2.1.1.2 Organización Funcional	26
2.1.1.3 Organización Línea-Staff	27
2.1.1.4 Organización por Comités	28
2.1.2 Análisis de los modelos de las estructuras organizacionales	29
2.1.2.1 Organización Lineal	29
2.1.2.2 Organización Funcional	30
2.1.2.3 Organización Línea-Staff	30
2.1.2.4 Organización por Comités	31

3. DIAGNOSTICO DE UNA EMPRESA MIPYME DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION	32
3.1 RESEÑA GCA GERENCIA CONSTRUCCION ARQUITECTURA S.A.	32
3.2 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	33
3.3. ANALISIS DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS)	36
3.4 CARACTERISTICAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL APLICABLE A LAS MIPYMES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION	39
3.4.1 Diseño Estructura Organizacional Propuesto	39
3.4.2 Características de La Estructura Organizacional	39
4. CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFIA	44



## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Cuadro de Mando de Fayol	14
Figura 2. Estructura Lineal	19
Figura 3. Estructura Funcional	21
Figura 4. Estructura Línea-Staff	22
Figura 5. Estructura Comité	23
Figura 6. Estructura Organizacional GCA	36
Figura 6. Estructura Organizacional propuesta	40

## **RESUMEN**

Este trabajo se realizó con el fin de definir las características que debe tener la estructura organizacional a implementar en las MIPYMES del sector de la construcción para lograr el éxito en el desarrollo de proyectos de construcción.

Con la presente investigación, se pretende tener un punto de partida para que los pequeños y medianos empresarios del sector de la construcción puedan tener una pauta de como conformar sus empresas para asumir el desarrollo de proyectos y que a su vez las empresas sean mucho más competitivas y no fracasen en el intento.

### **Palabras claves**

Estructura Organizacional, Administración, Gestión de Proyectos, Diseño Organizacional, Empresas MIPYMES del Sector de la Construcción.

## INTRODUCCION

La temática principal por desarrollar en la presente monografía es el relacionado con las estructuras organizacionales y el planteamiento de una o varias estructuras organizacionales que puedan implementarse en las MIPYMES del sector de la construcción para garantizar el éxito en el desarrollo eficiente de proyectos de construcción cumpliendo en la parte presupuestal y de tiempos.

Para el desarrollo del tema, se realiza una revisión a profundidad del marco teórico en lo que corresponde a los modelos de estructuras organizacionales, consultando información secundaria de diferentes fuentes como textos, trabajos de grado y monografías, para identificar cuáles de estas estructuras organizacionales pueden aplicarse a las MIPYMES del sector de la construcción que permitan mejorar los procesos de ejecución de proyectos. En este punto, se hace un análisis de los diferentes modelos de estructura organizacionales para identificar las principales características de cada una de éstos. Luego del análisis, se comparan las estructuras organizacionales y se definen las ventajas y las desventajas de la implementación de cada una.

Con base en el análisis y la comparación de los diferentes modelos de estructura organizacional, se lleva a cabo un diagnóstico a una estructura organizacional de la empresa MIPYME del sector de la construcción, de la cual se hace una descripción del funcionamiento de la empresa. Se realiza un análisis de la estructura organizacional actual implementada en la empresa y posterior a este análisis, se realiza un diagnóstico y análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), para determinar cómo se encuentra la empresa frente al mercado y al entorno del sector de la construcción. Para la descripción del funcionamiento de la empresa y el análisis DOFA, se llevan a cabo visitas a la empresa y entrevistas con empleados.

Luego de realizar la consulta teórica y el diagnóstico de la empresa MIPYME escogida, se define cuáles son las características de la estructura organizacional para una MIPYME del sector de la construcción que le permita ejecutar sus proyectos de construcción lo más eficazmente posible, que garantice la obtención de utilidades y la eficiencia en tiempo en el desarrollo de proyectos eficientes. Estas características se definirán de acuerdo con los aspectos positivos encontrados en el análisis y diagnóstico de la empresa MIPYME escogida y basado en el análisis de la teoría se definirá qué puntos se deben fortalecer dentro de la empresa, para lograr la ejecución de proyectos dentro de los tiempos y presupuestos definidos.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar entre los modelos de diseño organizacional, las estructuras organizacionales adecuadas para implementar en las MIPYMEs del sector de la construcción para el desarrollo de proyectos eficientes.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Comparar y analizar los modelos de diseño organizacional para identificar las estructuras organizacionales que permitan mejorar los procesos de ejecución de proyectos.
- Realizar un diagnóstico a la estructura organizacional de una MIPYME del sector de la construcción a partir de las identificadas en los modelos teóricos del diseño organizacional.
- Determinar las características de la estructura organizacional aplicable a las MIPYMEs del sector de la construcción que les permite mejorar sus procesos en la ejecución de proyectos de construcción.

# 1. LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Para el desarrollo del tema de la presente monografía, se ha realizado una consulta bibliográfica sobre la teoría de la administración y las estructuras organizacionales para lograr comprender el origen del diseño de las estructuras organizacionales, los tipos de estructuras y sus principales características.

## 1.1 TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES

Chiavenato, uno de los administradores Latinoamericanos, de origen brasilero, más destacados del siglo XX, por su gran aporte al análisis a las teorías de la administración, afirma que, “El mundo en que vivimos es una sociedad institucionalizada y compuesta por organizaciones”<sup>1</sup>.

Pérez afirma que<sup>2</sup>, una organización es un grupo de personas conformado para lograr un objetivo en común. Dentro de las organizaciones existen sistemas y subsistemas que desarrollan tareas específicas y se relacionan entre si y actúan de manera coordinada trabajando hacia un fin determinado.

Para este mismo administrador brasileño<sup>4</sup>, todos los productos o servicios que son demandados por la sociedad son generados por organizaciones a partir de la planeación, la ejecución, la dirección y el control dentro de una organización sin importar el tamaño o el objeto social.

### 1.1.1 Teoría de la organización

Para Albuquerque<sup>5</sup>, la teoría de la organización tiene por objeto es estudio de la organización teniendo en cuenta todos los puntos de vista de los principales aportes de los autores de la teoría clásica y neoclásica de la administración.

Rivas<sup>7</sup>, nos recuerda que en los años 30, apareció en Francia Henry Fayol, quien apporto las funciones administrativas, seguridad, producción, contabilidad,

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill. Séptima Edición. 2004. Página 29.

<sup>2</sup> PEREZ López, Juan Antonio.: Introducción a la dirección de empresa: organización humana. 2. ed. Piura. Universidad de Piura, 1996. p. 36.

<sup>4</sup> CHIAVENATO. Op. Cit., P 29.

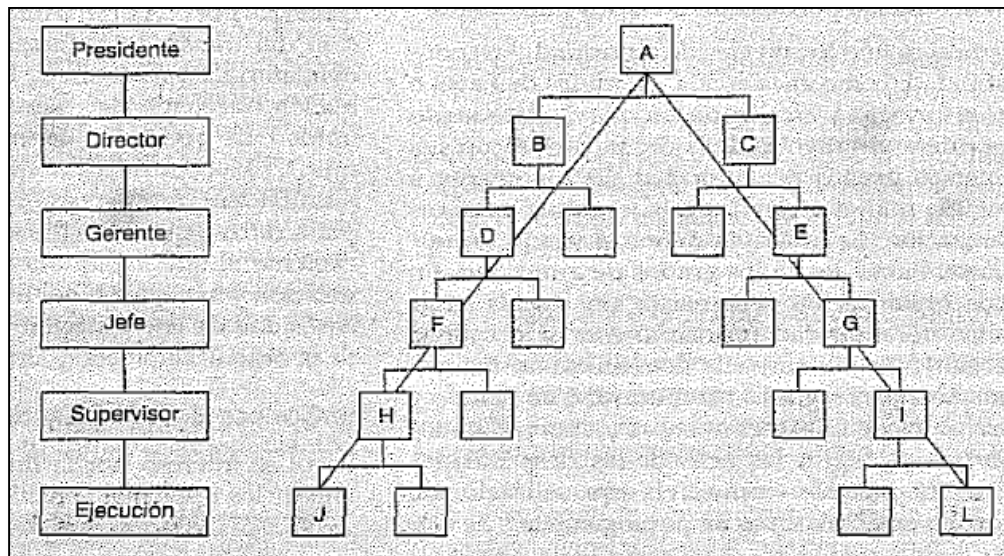
<sup>5</sup> ALBUQUERQUE Ayuzabeth. Teoría de la organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional. [Sitio Web] México D.F. S.f. [Consultado 12, junio, 2017]. Disponible en: [http://www.izt.uam.mx/eorg/Profesores/files/7/4c78975e75bb1\\_TO.pdf](http://www.izt.uam.mx/eorg/Profesores/files/7/4c78975e75bb1_TO.pdf)

<sup>7</sup> RIVAS TOVAR, Luis Arturo. Evolución de la teoría de la organización. En internet: [http://economia.urosario.edu.co/urosario\\_files/57/575586aa-4e66-467c-a0e7-5b3e25539cd1.pdf](http://economia.urosario.edu.co/urosario_files/57/575586aa-4e66-467c-a0e7-5b3e25539cd1.pdf)

comercialización y administración y catorce principios que deberían ser tenidos en cuenta para que una organización operara eficiente y eficazmente.

Chiavenato<sup>10</sup>, nos dice que Fayol junto a otros autores importantes como Mooney y Urwick, que aportaron a la teoría clásica de la administración, coincidieron en que la organización se concibe como una estructura, en la cual se mantienen las bases antiguas de las organizaciones militares y eclesiásticas, la cual es creada para obtener un objetivo común y que la correlación de actividades y funciones se define como técnica de organización. Ellos destacan la importancia de la jerarquía dentro de la organización, la cual se fundamenta en el principio de la unidad de mando en donde cada uno de los miembros de la organización debe reportarse a un superior. Lo mencionado anteriormente se explica mucho mejor en la siguiente figura:

Figura 1. Cuadro de Mando de Fayol



### 1.1.2 La división del trabajo y la especialización

Luther Gulick, director del Instituto de Administración Pública de la Universidad de Columbia, define que "La división del trabajo es la base de la organización; de hecho, es la razón de ser de la organización"<sup>12</sup>.

Robert Miranda Castillo, docente de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Perú, define la división del trabajo como "la

<sup>10</sup> CHIAVENATO. Op. Cit., p. 75.

<sup>12</sup> GULICK Luther. Reflexiones Administrativas de la Segunda Guerra Mundial. Citado por: CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill. Séptima edición. Pág. 73 a 75.

separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. Ayuda a ahorrar capital, tiempo y simplifica las funciones de cada persona.”<sup>13</sup>

El primer autor, define la división del trabajo como la base y la razón de ser de la organización, es la que define los procesos de cada una de las áreas de acuerdo con su especialidad. Miranda Castillo, define la importancia de la división del trabajo en la separación y delimitación de las actividades con el fin de buscar una especialización y perfeccionamiento de cada tarea con el uso del menor recurso posible.

Dentro de la organización es importante realizar una división del trabajo acorde con sus objetivos, pero solo esto no es importante, también lo es que las personas que hacen parte de esas áreas tengan el conocimiento y la experiencia para desempeñar cada una de las tareas o funciones que se le asignen en el menor tiempo y con un uso racional de los recursos destinados para el objeto final de la organización.

Chiavenato afirma que<sup>14</sup>, para la teoría clásica, existen dos tipos de división del trabajo que son la vertical y la horizontal. La vertical según los niveles de autoridad y responsabilidad, (escala jerárquica) en donde se definen los diferentes niveles de la organización con sus diversos grados de autoridad. En la horizontal, según las actividades desarrolladas en la organización, en donde se dividen en departamentos y/o secciones. Cada uno de los departamentos que estén en un mismo nivel de jerarquía se encargan de una actividad en específico.

### **1.1.3 Coordinación**

Para James Mooney, “la coordinación es la distribución adecuada del esfuerzo de grupo para lograr unidad de acción en la consecución de un fin común”<sup>16</sup>. La coordinación del trabajo es la manera como se entrelazan cada una de las áreas y las funciones que se realizan para cumplir el objeto de la organización. Entre más grande sea la organización, la coordinación del trabajo se debe hacer de manera

---

<sup>13</sup> CASTILLO Miranda Robert. Teoría Organizacional. Unidad de posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Edición: Elena Soto Loaiza. 2008. Pág. 38

<sup>14</sup> CHIAVENATO. Op. Cit., p. 75.

<sup>16</sup> MOONEY, James. Los efectos del negocio de la administración. Citado por: CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill. Séptima edición. Pág. 73 a 75.

más detallada, ya que son muchas las áreas y las personas que influyen en los procesos de la organización.

## **1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Para Castillo<sup>17</sup>, la estructura organizacional es el proceso mediante el cual se establecen las unidades organizacionales como son la dirección, departamentos, las secciones, las áreas, las jefaturas, los comités y los cargos o puestos de trabajo, definiendo las relaciones formales de autoridad, coordinación, asesoría, apoyo, supervisión y control.

Barrios nos dice que<sup>19</sup>, la estructura organizacional se puede definir como la suma del total en que se hace la división del trabajo y como se hace la coordinación entre estas áreas o las tareas que cada uno desempeña.

Parra afirma que<sup>21</sup>, la estructura organizacional, es el conjunto de ideas como el proceso de toma de decisiones, que puede definirse como centralización, como se divide la mano de obra, que puede definirse como diferenciación y el conjunto de normas, políticas y procedimientos que rigen actividades que puede definirse como formalización, todo ocurre dentro de la organización.

Se puede concluir que la estructura organizacional, no solo es diseño de las áreas y los cargos de una organización, sino que también involucra su relación entre ellas y la manera de como con esa interacción se llevan a cabo los procesos para cumplir con los objetivos y metas planteados por la organización.

## **1.3 TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

### **1.3.1 Estructura Formal**

La estructura formal es una estructura planeada y definida para establecer las relaciones entre cada una de las áreas para alcanzar los objetivos de una manera efectiva. Esta se puede representar por medio de un organigrama e incluye la

---

<sup>17</sup> CASTILLO. Op. Cit., p. 15.

<sup>19</sup> BARRIOS Hernández Dursun. Diseño Organizacional Bajo un Enfoque Sistémico para Unidades Empresariales Agroindustriales. Tesis de Grado para Maestría en Ingeniería Administrativa. Medellín. Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín. 2009. 111 pág.

<sup>21</sup> PARRA Moreno Carlos Fernando. La Estructura Organizacional y El Diseño Organizacional, Una Revisión Bibliográfica. En Internet: <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/1141>



descripción de cargos y manual de funciones en donde se determinan las interacciones entre las áreas de la organización<sup>23</sup>.

La estructura formal es un mecanismo que permite que las personas o las áreas trabajen conjuntamente de una forma eficiente, y en donde cada miembro de la organización contribuye de la forma más eficiente para la consecución del objetivo común de la organización<sup>24</sup>.

### 1.3.1.1 Características de las estructuras formales

Para que una estructura organizacional sea considerada formal, esta debe cumplir con las siguientes características:

- **División de trabajo:** Chiavenato afirma que <sup>25</sup>, dentro de la estructura organizacional se debe hacer la distribución de tareas de acuerdo con la posición que cada uno de los miembros de la organización ocupa para ser eficientes en el desarrollo de los procesos.
- **Especialización:** Para Miranda<sup>27</sup>, la especialización es el método para elevar la productividad mediante la subdivisión de tareas buscando que cada uno de los miembros de la organización sean expertos en un tema específico.
- **Jerarquía:** Chiavenato nos aporta que<sup>29</sup>, en las organizaciones formales debe existir una jerarquía por niveles, escalas o estratos. Esta autoridad aumenta a medida que asciende la escala jerárquica.
- **Distribución de la autoridad y de la responsabilidad:** Fayol decía que la "autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de exigir obediencia"<sup>31</sup> La autoridad es el poder que tiene el individuo dentro de la organización para tomar decisiones e impartir instrucciones. Por otro lado, la responsabilidad es

---

<sup>23</sup> UNIVERSIDAD AMERICA LATINA, Planeación y organización de las empresas. Unidad 5. En Internet: [http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Plan\\_Org\\_Empresas/Pdf/Unidad%205.pdf](http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Plan_Org_Empresas/Pdf/Unidad%205.pdf)

<sup>24</sup> MIRANDA. Op. Cit., p. 21.

<sup>25</sup> CHIAVENATO. Op Cit., p. 66.

<sup>27</sup> MIRANDA. Op. Cit., p. 36.

<sup>29</sup> CHIAVENATO. Op. Cit., p. 135.

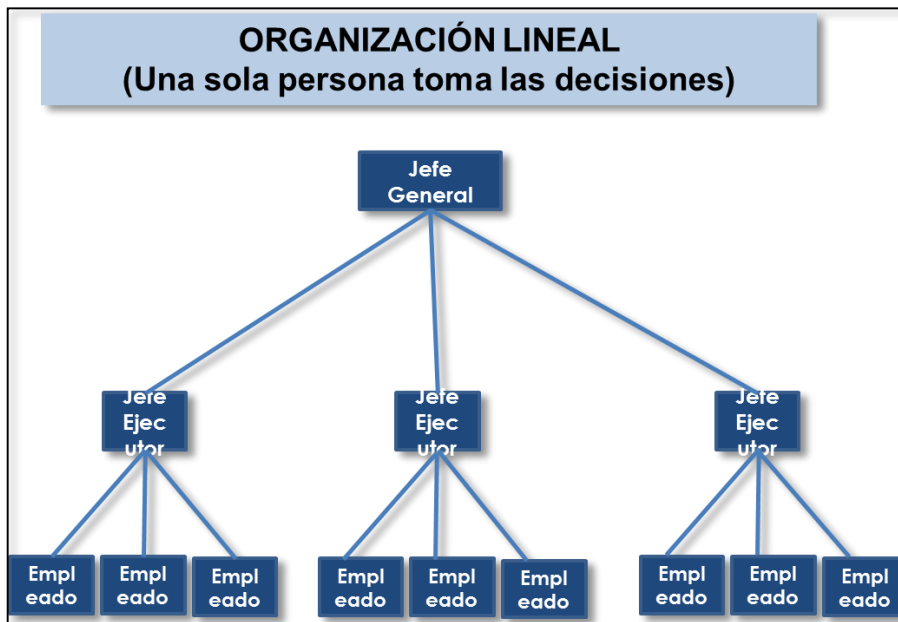
<sup>31</sup> FAYOL Henry. Administración Industrial y General. Citado por: CHIAVENATO Idalberto. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México, 2009. McGraw Hill.

el grado de compromiso que tienen funciones para el cumplimiento del objetivo común<sup>32</sup>.

### 1.3.1.2 Estructura Lineal

La Universidad de América Latina afirma que<sup>33</sup>, la estructura organizacional lineal está basada en la autoridad de un solo jefe hacia sus subordinados, está basada en la estructura militar o eclesiástica. Se caracteriza porque hay una línea directa entre el jefe y los empleados. Es una estructura en donde cada una de las personas que hacen parte de ella tiene dos tipos de interacciones, una hacia arriba, es decir, hacia su superior y otra hacia abajo hacia sus subordinados, a excepción de quien se encuentra en la cabeza de la organización o quien se encuentra en la base de la misma.

Figura 2. Estructura Lineal



Para Chiaventato<sup>35</sup>, la organización lineal tiene una forma piramidal dado que se da una supervisión lineal que se basa en la unidad de mando, que es totalmente opuesto a la supervisión funcional propuesta en la Administración Científica propuesta por Taylor.

<sup>32</sup> UNIVERSIDAD AMERICA LATINA, Op. Cit., p 12.

<sup>33</sup> MIRANDA. Op. Cit., p. 38.

<sup>35</sup> CHIAVENATO. Op. Cit., p. 75.

La organización Lineal se aplica en los siguientes casos:

- En la empresa pequeña y que no requiere ejecutivos especializados en tareas técnicas.
- En las etapas iniciales, después de la creación de la empresa.
- Cuando las tareas de la organización son estandarizadas, rutinarias y con raras modificaciones, permitiendo concentración en las actividades repetitivas.
- una vez que la estructura es estable y permanente.
- Cuando la rapidez en la ejecución del trabajo es más importante que la calidad del trabajo.
- Cuando la organización invierte en consultoría externa y obtiene servicios externos en lugar de crear órganos internos de asesoría<sup>37</sup>.

### **1.3.1.3 Estructura organizacional funcional**

Para Miranda<sup>38</sup>, la estructura organizacional funcional consiste en hacer una división del trabajo de tal manera que se establezca una especialización haciendo que cada una de las personas que hacen parte de la organización ejecute en menor número de funciones posibles.

La Universidad de América Latina nos dice que<sup>40</sup>, con este tipo de estructura se aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal de la organización donde se permite que tengan un mejor desempeño. Este tipo de organización es muy común en organizaciones medianas y grandes, donde a la cabeza de la cada uno de los departamentos existe un jefe y a su vez, un superior a todos los jefes de área. Como cabeza superior, se encuentra un gerente general a quien se le reporta cada uno de los resultados de cada área.

---

<sup>37</sup> Ibid. p. 162.

<sup>38</sup> MIRANDA. Op. Cit., p 19.

<sup>40</sup> UNIVERSIDAD AMERICA LATINA, Op. Cit., p 22.

Figura 3. Estructura Funcional



#### 1.3.1.4 Características de la organización funcional:

Como lo indica Chiavenato<sup>42</sup> las características de la organización funcional son las siguientes:

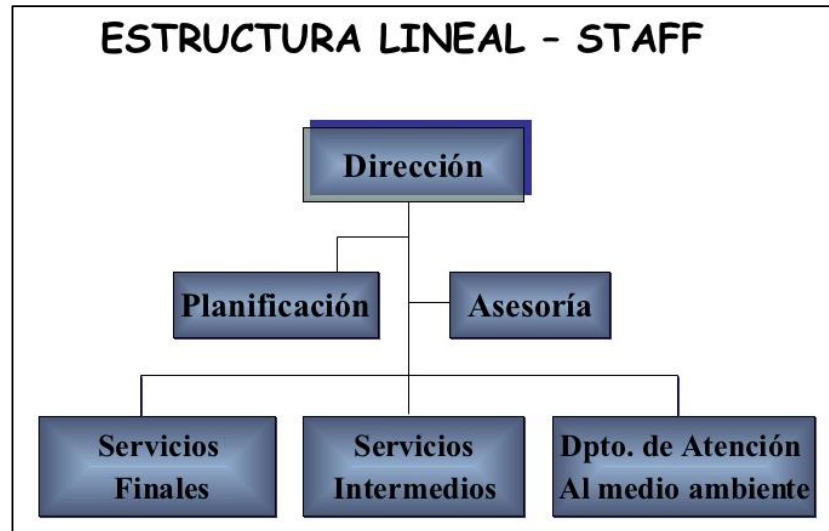
- **Autoridad funcional o dividida:** La autoridad funcional relativa basada en la especialización. Un empleado puede reportar a varios superiores dependiendo de sus funciones.
- **Líneas directas de comunicación:** Comunicación directa entre las áreas o cargos de la organización, lo anterior para agilizar y facilitar las comunicaciones dentro de la organización.
- **Descentralización de las decisiones:** las decisiones son tomadas por cada uno de los jefes de área basado en los lineamientos generales de la organización.
- **Énfasis en la especialización:** Todos los miembros de la organización deben tener una especialización y las áreas se dividen de acuerdo con estas

<sup>42</sup> CHIAVENATO. Op Cit., p. 163

especializaciones y asimismo las responsabilidades son delimitadas por estas especializaciones.

### 1.3.1.5 Estructura Organizacional Línea-Staff

Figura 4. Estructura Línea Staff



La organización Línea-Staff resulta de la combinación de la estructura organizacional Lineal y Funcional, con lo cual se busca unir las ventajas de estos dos tipos de organización y disminuir las desventajas de cada una.<sup>44</sup>

Según Chiavenato<sup>45</sup> las organizaciones Línea-Staff, los órganos de línea están orientados hacia el cliente externo es decir hacia el producto o servicio que ofrece la empresa y los órganos de staff están orientados hacia el cliente interno es decir las áreas internas de la compañía, ya que su función es ofrecer una asesoría o soporte dependiendo cada uno de los casos.

### 1.3.1.6 Características De La Organización Línea-Staff

De acuerdo a Chiavenato<sup>47</sup>, la organización línea-staff posee características mucho más complejas que otros tipos de estructuras organizacionales las cuales son las siguientes:

---

<sup>44</sup> Ibid. p. 164

<sup>45</sup> MIRANDA. Op. Cit., p. 21

<sup>47</sup> CHIAVENATO. Op Cit., p. 167

- **Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional:** En la fusión de estos dos tipos de estructura organizacional es predominante la Lineal, debido a que el reporte de funciones y resultados se hacia el superior.
- **Coexistencia entre las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación:** Se presenta una comunicación en todos los sentidos, es decir en sentido de la jerarquía (comunicación vertical), como en el sentido de la asesoría (comunicación horizontal).
- **Separación entre órganos ejecutivos y asesores:** Los órganos ejecutivos se encargan del día a día de la organización mientras que los órganos asesores se dedican a la investigación para el mejoramiento de los procesos de la organización.
- **Jerarquía versus especialización:** A pesar de presentarse una interacción entre los órganos, el ejecutivo y el asesor, la línea de mando se mantiene en la lineal y el staff no infiere en la estructura de mando de la organización.

#### **1.3.1.7 Campo de aplicación de la organización línea-staff**

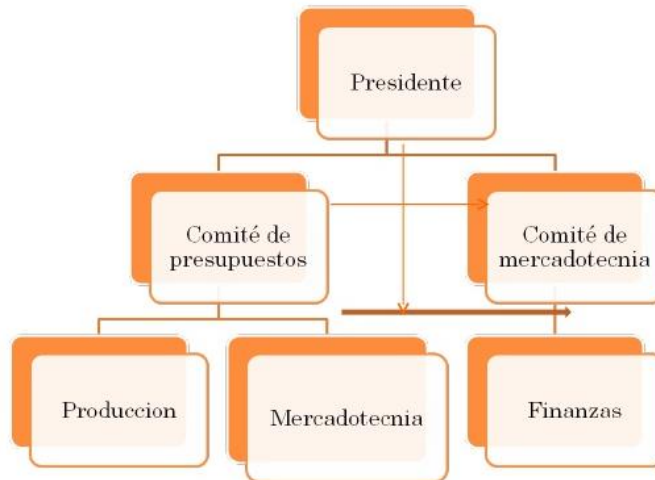
Chiavenato<sup>49</sup> define a la organización Línea-Staff es una de las más aplicadas debido a que permite incorporar a la organización asesorías externas en temas que son de soporte para el funcionamiento de la compañía, facilitando un ahorro considerable en nóminas y gastos fijos.

---

<sup>49</sup> Ibid. p. 167.

### 1.3.1.8 Estructura Organizacional tipo “Comité”

Figura 5. Estructura Comité



La Universidad de America Latina<sup>51</sup> define a la estructura organizacional por comité consiste en asignar a un grupo de personas que se reúnen cada uno de los asuntos de la organización, que tienen como función la discutir y deliberar para tomar la decisión más conveniente para la organización.

Los comités también son llamados juntas, consejos, grupos de trabajo y de otras maneras de acuerdo con el objeto de la organización. Los comités desempeñan funciones de la parte administrativa, técnicas, estudio de problemas o asesorías y recomendaciones. Dependiendo del tipo de comité, puede tener autoridad para la toma de decisiones o solo puede ser de asesoría.

### 1.3.1.9 Características de los comités

La Universidad de América Latina<sup>54</sup> define las siguientes características de los comités:

- **El comité no constituye un órgano de la estructura organizacional:** El comité no sirve para el análisis de los problemas y la solución de los mismos, puede contar dentro de su estructura miembros de los órganos de la empresa, donde cada uno tiene una posición definida dentro de su área, pero que son

<sup>51</sup> CHIAVENATO. Op. Cit., p. 170.

<sup>54</sup> Ibid. p. 171.

cedidos al comité. El comité funciona o sesiona de manera extraordinaria mientras que los órganos de la empresa funcionan todo el tiempo.

- **Los comités asumen modelos diferentes:** Pueden ser formales, informales, temporales o permanentes dependiendo de los objetivos a corto, mediano o largo plazo de la empresa. Algunos se realizan para resolver problemas críticos que se presentan o para trabajar en proyectos a futuro o de expansión para la organización.
- **Los comités se fundamentan en los siguientes principios básicos:** Nacer de una necesidad, para estudiar temas puntuales, deben ser bien definidos con personal experto e idóneo en los temas a tratar, deben justificar su costo, deben tener un tamaño acorde al tema a tratar, debe haber cooperación entre los miembros y debe tener una agenda de trabajo definida para aprovechar el tiempo de reunión.

### 1.3.2 Estructuras Informales

La misma Universidad<sup>56</sup>, se refiere a las interacciones del personal, que no están prescritas por la organización formal, es decir, se refiere a los aspectos del sistema de organización, que no están formalmente planeados, sino que surgen de manera espontánea de las actividades e interacciones de los participantes.

Para Miranda<sup>58</sup>, la organización informal es el resultado de las reacciones individuales y colectivas de los individuos frente a una organización formal. Este tipo de organización se puede presentar de cinco maneras diferentes:

- Organización informal total, conformada por un sistema de grupos que se relacionan entre sí.
- Organización informal constituida o generada por presión u opinión sobre algún evento en particular que se esté presentando en la organización.
- Grupos formados por similitud tareas desempeñadas o relacionadas.
- Grupos pequeños relacionados íntimamente.
- Grupos aislados que no participan en actividades sociales o de integración dentro de la organización.

---

<sup>56</sup> UNIVERSIDAD AMERICA LATINA. Op. Cit., p 5.

<sup>58</sup> MIRANDA. Op. Cit., p. 21.



## **2. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES ADUECUADAS PARA LAS EMPRESAS MIPYMES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION**

### **2.1 COMPARACION Y ANALISIS DE LOS MODELOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

El desarrollo del presente objetivo tiene como fin determinar las características que tienen las estructuras organizacionales formales que pueden ser aplicados al diseño de una estructura organizacional que mejoren los procesos de ejecución de proyectos en las empresas MIPYMES de la construcción. A continuación, se realizará el análisis de cada una identificando las ventajas y desventajas que cada una tiene y que podemos obtener de estos modelos para aplicar en las MIPYME del sector de la construcción.

#### **2.1.1 Comparación de los modelos de las estructuras organizacionales (Ventajas y Desventajas)**

##### **2.1.1.1 Organización Lineal**

Para Chiavenato<sup>60</sup>, las estructuras lineales tienen las siguientes ventajas y desventajas:

##### **Ventajas de la Organización Lineal:**

- Presenta una estructura simple y de fácil comprensión debido a que el número de áreas de la organización es muy reducido, facilitando el control de cada una de ellas.
- Delimitación clara de las responsabilidades, ya que cada área es responsable únicamente de sus funciones.
- Al tener un número pequeño de relaciones formales y las estructuras simple facilita la implantación de la misma en una organización nueva.
- Es una estructura organización estable, por estar centralizada, facilita el control y la toma de decisiones ya que solo existe una unidad de mando.
- Es una organización indicada para pequeñas empresas, por su facilidad de operación y su estructura simple que a su vez su implementación es muy económica.

##### **Desventajas de la Organización Lineal:**

- La organización informal es rígida e inflexible, lo que no facilita el crecimiento de la empresa en corto o mediano plazo.

---

<sup>60</sup> CHIAVENATO. Op. Cit., p. 161.

- Al depender de una sola cabeza, en caso de ausencia o incapacidad, los demás miembros de la organización no cuentan con la autoridad para la toma de decisiones.
- No se fomenta la especialización de las funciones a desempeñar debido a su tamaño, los miembros deben estar en la disposición de hacer cualquier tipo de tarea dentro de la organización.
- Los ejecutivos o altos mandos son los únicos que se encargan de las funciones de dirección.

La organización lineal es ideal para las empresas pequeñas, en donde el número de áreas no es mayor a tres. Es una estructura organizacional que facilita el control por parte del gerente o de la persona que se encuentra a la cabeza de la organización, ya que, por su tamaño, se pueden supervisar todos los procesos de la organización. Cuando las empresas van creciendo, es necesario cambiar esta estructura organizacional para lograr que cada una de las áreas sea independiente y autosuficiente. Es importante que quien se encuentra a cargo de la organización aprenda a delegar y a confiar en cada uno de los miembros de la organización, con lo cual el crecimiento de la misma se puede dar de una manera controlada y organizada en donde no se afecte al cliente final con estos cambios.

#### **2.1.1.2 Organización Funcional**

Para Chiavenato<sup>63</sup>, las estructuras funcionales tienen las siguientes ventajas y desventajas:

##### **Ventajas de la Organización Funcional:**

- Especialización en los cargos de la organización, lo que permite que cada área sea especialista en sus funciones facilitando los procesos.
- Permite la supervisión técnica, gracias a la especialización y el reporte directo a las áreas especializadas en los procesos.
- Comunicación directa que facilita la toma de decisiones y la anticipación a futuros problemas o inconvenientes que se pueden presentar.
- Separación de las funciones de planeación y control de las de ejecución, evita el sesgo y la falta de objetividad para la búsqueda de la mejora continua.

##### **Desventajas de la Organización Informal:**

- Dilución y consecuente pérdida de autoridad al no tener un solo jefe o superior se tiende a perder la línea de mando.

---

<sup>63</sup> CHIAVENATO. Op. Cit., p 164.

- La subordinación múltiple no permite que las instrucciones de los jefes sean claras y bien definidas, tampoco permite que los trabajadores tengan sus funciones claras.
- Competencia entre especialistas que puede perjudicar el desarrollo de los procesos y pérdida del enfoque de un todo como organización.
- Tensión y conflictos dentro de la organización, generados por el alto grado de competitividad de los especialistas.
- Dificultad para fijar la responsabilidad debido a que un colaborador puede recibir instrucciones de uno o más jefes al no tener claras sus funciones.

El contar en cada una de las áreas con profesionales especialistas en cada una de las áreas de la organización, facilita de gran manera que las tareas y el trabajo va a quedar muy bien hecho. El margen de error que se puede encontrar en cada una de las tareas es mínimo. Pero esta estructura no permite la delimitación de la línea de mando, por lo cual cada miembro de la organización puede tener una o más personas encima de su estructura jerárquica, lo que lleva a que esta persona pierda objetividad y enfoque en las funciones que desempeña dentro de la organización, lo que genera que se presenten muchos reprocesos y se preste atención a tareas o funciones que no hacen parte del producto o servicio de la organización.

### **2.1.1.3 Organización Línea-Staff**

Para Chiavenato<sup>67</sup>, las estructuras Línea-Staff tienen las siguientes ventajas y desventajas:

#### **Ventajas de la Organización Línea-Staff**

- Asesoría especializada manteniendo el principio de autoridad única ya que los órganos staff solo prestan una asesoría en ciertos temas permitiendo que la línea de mando se mantenga.
- Actividad conjunta y coordinada con las áreas de línea y las de staff que facilita que las áreas de línea de la organización no pierdan su foco en los procesos que hacen parte del objetivo general de la empresa.

#### **Desventajas de la Organización Línea Staff**

- Se pueden presentar conflictos entre las áreas de línea y las de staff por diferencias en el enfoque práctico y el asesor, por perfiles profesionales y por diferencias de salarios y condiciones laborales.
- Es difícil lograr el equilibrio entre las áreas de línea a la staff debido a la diferencia de criterios o punto de vista en ciertas situaciones lo que puede llevar

---

<sup>67</sup> CHIAVENATO. Op. Cit., p 164.

a que se presenten trabas e inconvenientes en el normal desarrollo de las actividades.

La organización línea-staff es una organización costosa para las empresas, ya que las asesorías generan un mayor costo y mayores gastos. La organización línea-staff puede ser implementada en empresas que se encuentran en un proceso de crecimiento, ya que las asesorías y consultorías, permiten preparar a las personas que hacen parte de la organización para ese crecimiento y facilitar el proceso de cambio dentro de la organización, que en muchas de las empresas que se enfrentan al cambio, es un proceso muy traumático.

#### **2.1.1.4 Organización por Comités**

Para Chiavenato<sup>70</sup>, los comités tienen las siguientes ventajas y desventajas:

##### **Ventajas de los comités:**

- Al tener participación de personas de distintas áreas, facilita la toma de decisiones acertadas gracias a los diferentes puntos de vista y la experiencia de los participantes.
- Facilita la coordinación de trabajo entre las distintas áreas de la organización.
- La información fluye de manera directa entre las áreas de la organización y se genera un enfoque colectivo dentro de la empresa.
- Se distribuye la responsabilidad de la toma de decisiones lo que facilita que se tomen decisiones más acertadas.

##### **Desventajas de los comités:**

- Cuando no se cuenta con la experiencia y el conocimiento de los participantes, puede generar gran pérdida de tiempo e improductividad.
- Pueden ser costosos si no se obtienen los resultados esperados en un corto tiempo.
- Pueden absorber tiempo valioso de los integrantes y se puede reflejar en demoras y atrasos en las tareas asignadas a su cargo.
- Los comités exigen a la cabeza personas con experiencia y conocimiento las cuales son difíciles de reclutar, por lo cual, al asignar una persona sin la experiencia necesaria, puede causar que dicho comité no aporte a los objetivos de la organización.

Este tipo de estructura cuenta con una ventaja muy importante sobre las demás estructuras organizacionales que es la democratización de la organización para la

---

<sup>70</sup> CHIAVENATO. Op. Cit., p. 171

toma de decisiones y que, a su vez, la unión de personas expertas en varios temas hace que, en este tipo de comités, los participantes amplíen sus conocimientos y su enfoque acerca del negocio. Esto genera que los miembros de la organización tengan un sentido de pertenencia mayor con la organización. Estos comités en exceso suelen ser perjudiciales para la productividad en las empresas ya que este tipo de reuniones con mucha frecuencia, hacen que los miembros de la organización pierdan el enfoque de las funciones y tareas importantes a desarrollar dentro de la organización.

## **2.1.2 Análisis de los modelos de las estructuras organizacionales**

Después de realizado el comparativo de cada una de las estructuras organizacionales, basados en las ventajas y desventajas que tiene la implementación de estas estructuras organizacionales en una empresa, procedemos a hacer el análisis para identificar cuáles de estas estructuras pueden ser aplicadas a una MYPIME del sector de la construcción.

### **2.1.2.1 Organización Lineal**

La organización lineal es un tipo de modelo muy limitado para ser implementado en una MIPYME del sector de la construcción, debido a que para que una empresa pueda llevar a cabo proyectos, debe contar con una estructura organizacional lo suficientemente robusta que le permita desarrollar los proyectos y a su vez logre crecer en el mercado y ser más competitiva. En este tipo de estructura organizacional, las áreas o personas que hacen parte de la empresa reportan a un solo superior, esto es muy perjudicial para una empresa MIPYME porque al estar la responsabilidad de la toma de decisiones de una sola persona puede presentarse una pérdida de objetividad en la toma de decisiones y cuando empresa desarrolla más de un proyecto a la vez, la falta de recursos puede atrasar el desarrollo de los proyectos generando problemas dentro de la organización. Consideramos que este tipo de estructura organizacional no debe ser implementada en las empresas MIPYMES del sector de la construcción.

Para el desarrollo de proyectos de construcción, una empresa MIPYME del sector de la construcción con una estructura organización lineal, debe implementar asesorías tipo staff, las cuales realicen el control del cronograma y del recurso financiero del proyecto. Al tener una asesoría de este tipo, se fortalece la organización, se evita es sesgo y la falta de objetividad para la toma de decisiones a tiempo que garanticen el éxito en el desarrollo de los proyectos. Los costos de estas asesorías deben ser presupuestados y cargados a los costos del proyecto, para no afectar los gastos fijos de la organización.

### **2.1.2.2 Organización Funcional**

Consideramos que la organización funcional puede ser aplicada a las empresas MIPYMES del sector de la construcción, debido a que por tener dividida la empresa en áreas especializadas, facilitaría el desarrollo de los proyectos, garantizando que cada una de las áreas cumpla sus funciones con autonomía y se tomen decisiones acertadas que faciliten el correcto desarrollo de los proyectos de construcción. Esta estructura organizacional debe diseñarse e implementarse de acuerdo con el tamaño de la empresa y a la edad de la organización, teniendo en cuenta la proyección de crecimiento de la misma, para que con el paso de tiempo se logre crecer y al mismo tiempo se logre el éxito en el desarrollo de los proyectos.

Para el desarrollo de proyectos de construcción, una empresa MIPYME del sector de la construcción con una estructura organización funcional, debe implementar áreas dentro de la organización, que cumplan las funciones de control del cronograma y del recurso financiero del proyecto. Las personas que desempeñan las funciones dentro de estas áreas deben contar con la experiencia requerida en el desarrollo de proyectos de construcción con lo cual se garantiza que el desarrollo de estos proyectos se hará dentro de los tiempos y costos presupuestados. Adicional a esto, y dependiendo del tamaño de la MIPYME, es necesario contar con un área ya sea interna o externa en la cual se haga la estructuración de proyectos teniendo en cuenta las lecciones aprendidas en los proyectos ya ejecutados.

### **2.1.2.3 Organización Línea-Staff**

La organización Línea-Staff puede ser implementada en las empresas MIPYMES del sector de la construcción que su objeto es el desarrollo de proyectos diversos, por lo cual pueden mantener una estructura organizacional base y para el desarrollo de los proyectos pueden contratar con asesores externos o realizar sinergias con empresas especializadas. Este tipo de estructura facilita el desarrollo de los proyectos, ya que se cuenta con el respaldo de expertos en cada una de las áreas en las que se desarrollan los proyectos, permite que la responsabilidad del éxito del proyecto no quede recargada hacia un solo lado y que las funciones tengan responsables definidos. Es importante en este tipo de estructuras, realizar un análisis de costos, ya que este tipo de asesorías en su gran mayoría tienen un alto costo y al no ser bien aprovechadas para el desarrollo de proyectos, puede generar sobrecostos que impacten la rentabilidad del proyecto. También es de gran importancia delimitar y dejar muy claro el alcance del trabajo de los asesores externos, esto con el fin de que no se presenten falsas expectativas y/o que el servicio prestado por estas empresas asesoras no favorezca el desarrollo del proyecto.

De igual manera como se expuso en la estructura organizacional funcional, para lograr el éxito de los proyectos en el ámbito de costo y tiempo, es necesario tener un área sea externa o interna que se encargue del control y el seguimiento de los

proyectos, garantizando que se cumpla con lo establecido en el alcance del proyecto a desarrollar. En esta estructura también es necesario contar con un grupo de estructuración de proyectos con amplia experiencia en gestión de proyectos y hacer la recopilación de las lecciones aprendidas en el desarrollo de proyectos anteriores.

#### **2.1.2.4 Organización por Comités**

La organización por comités, de acuerdo con lo analizado en la teoría, no es recomendable para las MIPYMES del sector de la construcción, ya que puede ser demasiado costosa para la implementación y puede generar demasiados atrasos en los proyectos cuando en el desarrollo de estos se presenten inconvenientes o imprevistos y no se logre contar con las partes interesadas para la toma de decisiones acertada. Los comités son necesarios llevarlos a cabo con las partes interesadas de los proyectos, para mantenerlas al tanto del desarrollo del proyecto y medir el grado de satisfacción de los interesados con la ejecución y cierre del proyecto.

Los comités pueden ser implementados en empresas MIPYMES del sector de la construcción que cuentan con estructuras organizacionales tipo lineal, funcional o línea staff, para realizar el control y el seguimiento al desarrollo de los proyectos. Para poder optimizar los costos, se podría conformar estos comités con el personal de la MIPYME, y buscar como asesor externo la persona que presida esos comités. Estos comités deben implementarse evitando que se pierda la productividad en las demás áreas de la empresa.

### 3. DIAGNOSTICO DE UNA EMPRESA MIPYME DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION

Para realizar el diagnóstico de una MIPYME del sector de la construcción, se escogió la empresa **GCA GERENCIA CONSTRUCCION ARQUITECTURA S.A.**, de la cual a continuación se realizará una reseña.

#### 3.1 RESEÑA GCA GERENCIA CONSTRUCCION ARQUITECTURA S.A.

##### QUIENES SOMOS:

**Gerencia Construcción Arquitectura S.A** es una empresa colombiana con un equipo Gerencial, Administrativo y Técnico que cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector de la Gerencia, Construcción y Diseño que avalan nuestro trabajo.

Nuestra experiencia a través de los años se ha visto representada en proyectos para el **US Government, Entidades Hospitalarias, Entidades públicas, Entidades Educativas, Licitaciones, Remodelaciones** y en los últimos años, hemos desarrollado proyectos de inversión inmobiliaria en el sector Privado.

**GCA S.A.** ha adoptado los lineamientos del Project Management Institute PMI® para el desarrollo de sus proyectos y cuenta con gerentes de proyectos (PMP®) certificados por el PMI®<sup>73</sup>.

##### SERVICIOS:

**GERENCIA: Construcción Arquitectura S.A.** adopta las mejores prácticas en gerencia de proyectos dictadas por el PMI® "Project Management Institute". Esta metodología permite seguir procesos estructurados, usando conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas durante el desarrollo de las etapas de Inicio, Planeación, Ejecución, Control y Cierre para todas las actividades del proyecto.

Mediante esta práctica **GCA S.A** proporciona una imagen clara de cada proyecto, sobre la que se permite la toma de decisiones apropiadas en:

- Seleccionar procesos apropiados que sean necesarios para cumplir con los objetivos del proyecto.
- Usar un enfoque definido para adaptar las especificaciones del producto y los planes, de tal forma que se puedan cumplir los requisitos del proyecto y del producto, cumpliendo los deseos y expectativas de los interesados.
- Equilibrar las necesidades concurrentes de alcance, tiempo, costos, calidad, recursos y riesgos para producir un producto de calidad.

---

<sup>73</sup> GERENCIA CONSTRUCCION ARQUITECTURA-GCA- Quienes somos. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Inicio. [Consultado. 15, mayo, 2017]. Disponible en: <http://www.gca-sa.com/quienes-somos>



- Maximizar el retorno de los recursos invertidos<sup>74</sup>.

**CONSTRUCCION:** En **Gerencia Construcción Arquitectura S.A.** entendemos la construcción como el "Arte de Edificar". Así asumimos los proyectos, como el medio para expresar nuestras capacidades e imaginación y convertir tanto los procesos como los resultados en un Arte.

Con el máximo empeño y cuidado de los detalles más imperceptibles logramos hacer realidad, de una manera óptima, los requerimientos de nuestros clientes. Concebimos la construcción como una manera de satisfacer necesidades de infraestructura, siguiendo las tendencias de la humanidad y con una determinante clara en cuanto a la sostenibilidad y conciencia ambiental.

Nuestra integridad y los procesos de calidad que implementamos, garantizan que la construcción se realiza con los mejores estándares de calidad y la más acertada optimización de recursos.

**ARQUITECTURA:** **Gerencia Construcción Arquitectura S.A.** es una empresa especializada en la gerencia de proyectos. Aquí, se combinan de manera armónica las disciplinas del diseño y la ingeniería, obteniendo de manera concertada soluciones innovadoras, sostenibles y perdurables.

En GCA S.A, buscamos producir soluciones integrales y de vanguardia. Por esto, nuestros equipos de trabajo son multidisciplinarios, y se constituyen según las determinantes específicas de cada proyecto. En nuestra oficina contamos, con arquitectos, ingenieros civiles, ingenieros ambientales y diseñadores de múltiples ramas, capaces de interpretar, interactuar y colectivamente volver realidad los sueños y deseos de nuestros clientes<sup>75</sup>.

### 3.2 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gerencia Construcción Arquitectura S.A., tiene una estructura tipo “*Staff*”, ya que los empleados están organizados de acuerdo con las funciones principales que se realizan dentro de la organización y se encuentran algunas áreas de apoyo contratados con otras empresas.

Encabezados por el Gerente General, se encuentran las gerencias Administrativa y de Proyectos, la Dirección de Contrataciones y la Dirección de Desarrollo de negocios. La Gerencia General tiene un apoyo externo en la Gestión de Proyectos. Dentro de la Gerencia Administrativa, se encuentran las áreas de Talento Humano, Contabilidad y TIC, esta gerencia tiene asesoría externa en las áreas de contabilidad y jurídico. La Gerencia de Proyectos, es la encargada de la ejecución de las obras, y cada una de las obras cuenta con una estructura organizacional que

---

<sup>74</sup> GERENCIA CONSTRUCCION ARQUITECTURA-GCA- Servicios. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Inicio. [Consultado. 15, mayo, 2017]. Disponible en: <http://www.gca-sa.com/223-2>

<sup>75</sup> GERENCIA CONSTRUCCION ARQUITECTURA-GCA- Servicios. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Inicio. [Consultado. 15, mayo, 2017]. Disponible en: <http://www.gca-sa.com/221-2>

es creada para el desarrollo del proyecto. La Dirección de Contratación, tiene a su cargo la elaboración de presupuesto, control de los proyectos y lo relacionado con las compras de cada una de las obras. La Dirección de Desarrollo de Negocios tiene a su cargo el estudio y planeación de nuevos proyectos para ejecución.

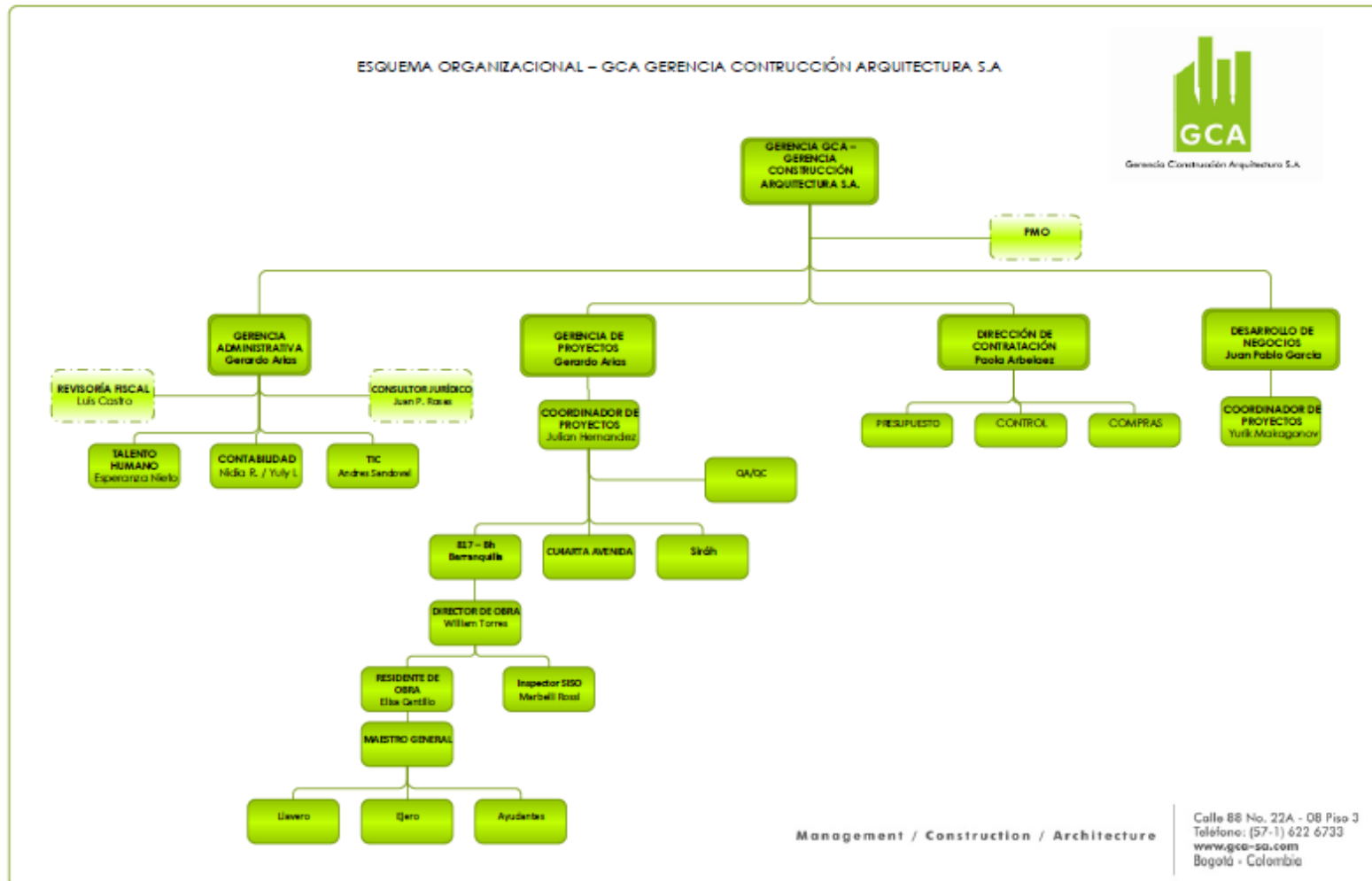
La Gerencia Administrativa y la Dirección de Contratación son las áreas de soporte para la Gerencia de Proyectos y la Dirección de Desarrollo de negocios, que desempeñan las funciones propias del principal negocio de la empresa, que es la planeación, ejecución y desarrollo de proyectos.

Sin importar el número de proyectos que se estén gestionando o ejecutando en la empresa, las áreas de soporte no tienen ninguna modificación en su estructura ni se aumentan en número de personal, para mantener la estabilidad laboral de los empleados y evitar la rotación excesiva de personal.

Cada una de las áreas funcionales de la empresa, cuentan con un Plan de Calidad en donde se encuentran consignados las descripciones de los cargos, procesos, flujogramas y formatos que deben ser aplicados para llevar a cabo cada una de las funciones de la empresa. EL Plan de Calidad garantiza que cada una de las áreas y de las personas que hacen parte de la empresa tenga conocimiento de cada una de las funciones y las instrucciones precisas de actuación en el desarrollo de las actividades.

En la empresa no se cuenta con un área encargada de la implementación y seguimiento del Plan de Calidad. Esta labor la realiza el gerente de cada área, por medio de capacitaciones a sus empleados cuando ingresan a la empresa.

Figura 6. Estructura Organizacional GCA Gerencia Construcción Arquitectura S.A.



### 3.3. ANALISIS DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS)

Para Saravena<sup>76</sup>, la matriz DOFA o matriz **FODA** es un método de planificación que debería ser aplicado por todo dueño de negocio en apertura, ya que permite tener los enfoques claros de cuáles son los aspectos buenos y malos de su nuevo negocio, permitiendo de tal forma buscar soluciones para sus aspectos negativos, logrando así la mejoría progresiva del negocio.

Según sus siglas la matriz DOFA permite definir los aspectos internos y externos que favorezcan o inhiban el buen funcionamiento de la empresa, la matriz se desglosa de la siguiente manera: **(D)** debilidades: se refiere a los aspectos internos que de alguna u otra manera no permitan el crecimiento empresarial o que frenan el cumplimiento de los objetivos planteados; **(O)** oportunidades: se refiere a los acontecimientos o características externas al negocio que puedan ser utilizadas a favor del empresario para garantizar el crecimiento de su empresa; **(F)** Fortalezas: son las características internas del negocio que permitan impulsar al mismo y poder cumplir las metas planteadas y por ultimo **(A)** Amenazas: son los acontecimientos externos del negocio en la mayoría de las veces incontrolables por el dueño y personal de la empresa analizada.

Se realizó el análisis DOFA de la estructura organizacional de la compañía con el Coordinador de Proyectos, Julián Hernández, quien lleva en la empresa 5 años teniendo a su cargo la gestión de los proyectos que construye la empresa. A continuación, se definen los aspectos externos e internos que afectan o favorecen la actual estructura organizacional de la empresa:

- **Debilidades**

- Tener centralizadas áreas importantes para el desarrollo de los proyectos, como el área de compras, contrataciones y presupuestos.
- En caso de desarrollar un gran número de proyectos al mismo tiempo, esta estructura quedaría muy justa para atender los requerimientos de todos los proyectos.
- No se cuenta con un área encargada del cierre de los proyectos y la atención de garantías y/o posventas de las obras ejecutadas.
- No se tiene dentro de la estructura organizacional definido quien hace la interacción con las partes interesadas en el desarrollo de los proyectos.

- **Oportunidades:**

---

<sup>76</sup> SARAVERNA Carlos, Gerencia Estratégica, Universidad EAFIT. Ed. 4, 2001, 253 p En Internet: <http://alexiasprilla.blogspot.com.co/2011/08/bibliografia.html>

- La estructura organizacional de la empresa como está diseñada facilita el crecimiento de la empresa, ya que cuenta con áreas de soporte especializadas.
- La estructura organizacional cuenta con un área de desarrollo de nuevos proyectos.
- **Fortalezas:**
  - Tercerización de procesos jurídicos y de revisoría fiscal que hacer eficiente y económicamente viable este servicio importante para la ejecución de los proyectos.
  - Definición de una estructura organizacional clara para la ejecución de las obras.
  - Contar un plan de calidad con procesos y flujogramas que definen las funciones de cada una de las personas que hacen parte de la empresa.
- **Amenazas:**
  - En caso de que no se lleven a cabo proyectos, algunas de estas áreas deben ser eliminadas dentro de la empresa.
  - Puede presentarse alta rotación de personal si no se tiene continuidad con el desarrollo de proyectos.

Como resultado del análisis DOFA, la empresa tiene fortalezas en su organización al tener establecidos plan de calidad y procesos, pero no se cuenta con un área dentro de la empresa, ni con un consultor externo que realice el seguimiento que se estén cumpliendo con los procesos y estos no están implementados con los subcontratistas y sus terceros, lo cual genera que se pierda la cadena de valor en los procesos de gestión de proyectos.

La centralización de las áreas de presupuesto, compras y contrataciones en la ciudad de Bogotá hace que se pierda el control de estas tres actividades dentro de la obra y no se tenga la gestión necesaria en cada uno de los proyectos. El coordinador de proyectos debe realizar funciones que no hacen parte de su perfil para poder garantizar que las obras no presenten atrasos por falta de insumos o de mano de obra.

No se cuenta con un área encargada de las posventas, por lo cual se debe utilizar recursos que están destinados a los proyectos para cumplir con las garantías de los proyectos anteriores. En los proyectos realizados, las posventas son altas, debido a la falta de control en el proceso constructivo y a que las actividades se realizan con un cronograma y tiempos muy ajustados, lo que genera que las actividades se hagan con muy poco control de calidad en el proceso.

La empresa debe explorar en los negocios de vivienda, en donde se tiene una gran expectativa gracias a las políticas del gobierno para facilitar la compra de vivienda

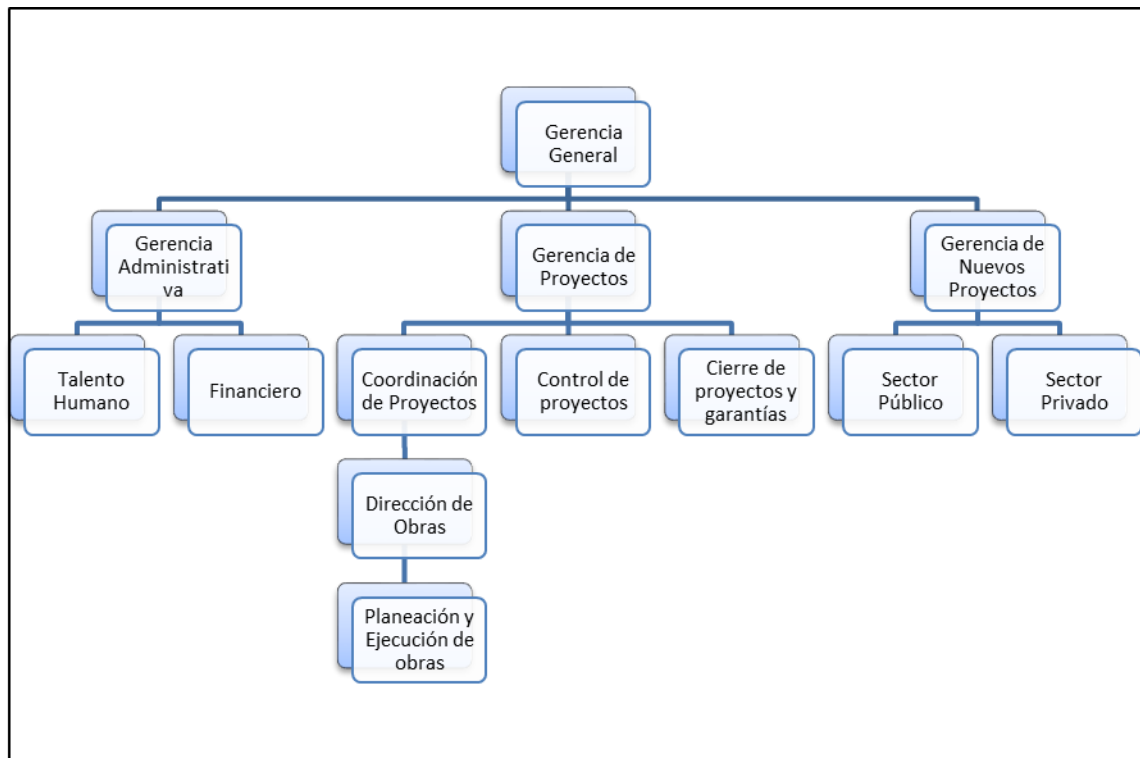
nueva. Para lograr esta meta, se debe crear un área que se encargue del análisis del entorno y del mercado inmobiliario, para conseguir inversionistas y otros interesados en este tipo de proyectos.

Es necesario que la empresa se involucre en la gestión y desarrollo de proyectos del sector público, en donde se tiene un gran mercado. Para esto, se deben implementar procesos para poder participar en licitaciones públicas y preparar a la empresa en para ser competente en la gestión y desarrollo de proyectos del sector público.

### 3.4 CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL APLICABLE A LAS MIPYME DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION

#### 3.4.1 Diseño Estructura Organizacional Propuesto

Figura 7. Estructura Organizacional propuesta para una MIPYME del sector de la construcción



El diseño de la estructura organizacional propuesta se diseñó teniendo en cuenta la revisión bibliográfica de la teoría de la administración y el análisis DOFA realizado a la estructura organizacional de la empresa escogida. A continuación, definiremos las características que debe tener esta estructura organizacional propuesta.

#### 3.4.2 Características de La Estructura Organizacional

Al realizar el estudio a profundidad de la teoría de las estructuras organizacionales realizado el desarrollo de dos objetivos de la presente investigación, se han determinado una serie de características que deben cumplir las empresas constructoras para que tengan éxito en el desarrollo de proyectos. Las características que deben cumplir son las siguientes:

- **Facilitar la división y delegación de trabajo:** Es muy importante que dentro de la estructura organizacional este muy bien definido el papel que debe desempeñar, si es posible, diseñar la descripción de cargo, esta herramienta ayuda a que el trabajador tenga claro el alcance de su cargo. Es muy importante hacer una buena delegación del trabajo, para lograr el equilibrio en lo que respecta a carga laboral y así facilitar a las personas que están a la cabeza de cada una de las áreas su papel de guía y verificador dentro de la organización.
- **Especialización o experiencia en el cargo a desempeñar:** Las personas que hacen parte de la organización deben contar con los conocimientos y experiencia en el cargo que desempeñan. Esto facilitara la fluidez de los procesos internos, tomar decisiones acertadas en caso de presentarse algún imprevisto y garantizar el cumplimiento de las metas. No es recomendable improvisar ubicando personas que no cumplen con el perfil o con la experiencia para desempeñar el cargo.
- **Tamaño de la estructura organizacional acorde al tamaño de la empresa:** En el diseño de la estructura organizacional de la empresa, es muy importante tener en cuenta el tamaño actual de la empresa, cuál es su proyección para los próximos años y hasta donde la empresa puede crecer. Determinar el tamaño adecuado de la organización implica tener el recurso humano necesario para el funcionamiento sin que esto signifique que pueda presentarse una expansión en determinado momento en los que se estén desarrollando varios proyectos al tiempo. Por esta razón, es importante determinar qué áreas de la empresa se mantienen fijas para el funcionamiento de la empresa y cuales se manejarán de manera *staff*, para que no impacten los presupuestos y los flujos de caja tanto de la empresa como de los proyectos que se desarrollan.
- **Flexibilidad:** Las estructuras organizacionales del sector de la construcción deben ser flexibles, es decir, deben tener la capacidad de adaptarse al tipo de proyecto que se esté ejecutando sin importar el alcance. Para esto es necesario contar con un grupo de trabajadores multidisciplinarios, abiertos al cambio, a la innovación y con la mejor disposición de asumir nuevos retos.
- **Implementación y formalización de comités con partes interesadas:** Es muy importante la implementación y formalización de los comités con los interesados del proyecto que se está desarrollando, como inversionistas, beneficiarios y ejecutores. Estos comités permiten realizar un seguimiento del proyecto, con lo cual sobre la marcha es posible actuar ante situaciones que se estén presentando, anticiparse a cosas que pueden afectar el desarrollo del proyecto y tener conocimiento si se están cumpliendo las expectativas de las partes interesadas en el desarrollo de proyectos.



La estructura organizacional propuesta para la MIPYME del sector de la construcción garantizaría el éxito en el desarrollo de los proyectos en los tiempos y con los costos presupuestados, generando utilidades a la empresa y satisfacción a los clientes, ya que con el esquema planteado, se completaría todo el ciclo del desarrollo del proyecto, como es la planeación, la ejecución, el control y el cierre y que a medida que se está haciendo la ejecución de los proyectos, se van gestionando otros proyectos que garantizan la continuidad laboral y el fortalecimiento del equipo de trabajo, diversificando el mercado, desarrollando proyectos tanto para el sector público como para el sector privado, en proyectos de vivienda, infraestructura y dotacionales.

## 4. CONCLUSIONES

Después de realizada el desarrollo a profundidad del marco teórico de la investigación, desarrollados los objetivos planteados para el presente documento y de haber determinado las características que deben cumplir las estructuras organizacionales se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Para lograr el éxito en el desarrollo de proyectos de construcción, una empresa MIPYME del sector de la construcción debe tener diseñada una estructura organizacional que le permita desarrollar las cuatro etapas del desarrollo de un proyecto como lo son la planeación, la ejecución, el control y el cierre del proyecto. Este ciclo debe cumplirse para que se puedan desarrollar varios proyectos al tiempo y garanticen que la empresa va a tener una sostenibilidad financiera y perdure en el tiempo.
- Las estructuras organizacionales más favorables para ser implementadas en las empresas MIPYMES del sector de la construcción son las organizaciones funcionales o línea staff. La estructura organizacional funcional debe implementarse cuando la empresa desarrolla proyectos enfocados de un solo tipo y la estructura organizacional línea staff debe implementarse cuando se desarrollen proyectos más diversos, en donde sea necesario contar con personal experto en determinados temas. Las estructuras organizacionales Lineal y por Comités no son recomendables para ser aplicadas a las MIPYMES del sector de la construcción ya que son muy limitadas para el desarrollo de los proyectos.
- Como resultado del diagnóstico realizado a la empresa escogida, se identifican puntos favorables y desfavorables en la estructura organizacional definida por la empresa. Como puntos favorables está la conformación de áreas de soporte, asesorías en temas jurídicos y fiscales y la implementación de un Plan de Calidad. Como puntos desfavorables se encontró la centralización de las áreas de compras y contrataciones, la falta de un área encargada de las áreas de posventas y/o garantías y un área encargada del cierre de los proyectos.
- Una estructura organizacional debe facilitar la división y la delegación del trabajo para que cada persona que hace parte de la misma tenga conocimiento de cuáles son sus funciones, generando una especialidad que facilite y garantice que su trabajo aporta al objetivo en común de la empresa y al éxito en el desarrollo de proyectos. El tamaño de la estructura organizacional debe ser acorde con el tamaño de la empresa, para garantizar que se cumplan con todos los procesos de soporte como los procesos relacionados con el desarrollo de proyectos, debe ser flexible teniendo la posibilidad de ampliarse o reducirse de acuerdo con el número y el alcance de los proyectos que se estén ejecutando. También es importante, la implementación de los comités en donde participen todas las partes interesadas del proyecto, lo cual facilita conocer si se está

cumpliendo con el alcance del proyecto y el grado de satisfacción de las partes interesadas en el mismo.

- La estructura organizacional propuesta, garantiza el éxito de las empresas MIPYMES del sector de la construcción en el desarrollo de proyectos, ya que la estructura cuenta con las áreas funcionales que realizan el ciclo completo del desarrollo de proyectos el cual es la planeación, la ejecución, dirección, control y cierre de los proyectos, con lo cual no solo se pueden llevar a cabo los proyectos con éxito sino que se consolida una organización con la suficiente experiencia para asumir el desarrollo de nuevos proyectos tanto en el sector público como en el sector privado teniendo en cuenta las condiciones actuales de nuestro país.

## BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá D.C.: McGraw Hill. 1999. 1056 p. ISBN 9789586009980.

PEREZ Juan Introducción a la dirección de empresa: organización humana. Piura: Universidad de Piura. 1992. 159 p.

ALBUQUERQUE Ayuzabeth. Teoría de la organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional en internet: [http://www.izt.uam.mx/eorg/Profesores/files/7/4c78975e75bb1\\_TO.pdf](http://www.izt.uam.mx/eorg/Profesores/files/7/4c78975e75bb1_TO.pdf)

RIVAS TOVAR, Luis Arturo. Evolución de la teoría de la organización. En internet: [http://economia.urosario.edu.co/urosario\\_files/57/575586aa-4e66-467c-a0e7-5b3e25539cd1.pdf](http://economia.urosario.edu.co/urosario_files/57/575586aa-4e66-467c-a0e7-5b3e25539cd1.pdf)

CASTILLO Miranda Robert. Teoría Organizacional. Unidad de posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Edición: Elena Soto Loaiza. 2008. Pág. 38

BARRIOS Hernández Dursun. Diseño Organizacional Bajo un Enfoque Sistémico para Unidades Empresariales Agroindustriales. Tesis de Grado para Maestría en Ingeniería Administrativa. Medellín. Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín. 2009.

PARRA Moreno Carlos Fernando. La Estructura Organizacional y El Diseño Organizacional, Una Revisión Bibliográfica. En Internet: <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/1141>

UNIVERSIDAD AMERICA LATINA, Planeación y organización de las empresas. Unidad 5. En Internet: [http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Plan\\_Org\\_Empresas/Pdf/Unidad%205.pdf](http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Plan_Org_Empresas/Pdf/Unidad%205.pdf)

SARAVENA Carlos, Gerencia Estratégica, Universidad EAFIT. Ed. 4, 2001, 253 p. En Internet: <http://alexisasprilla.blogspot.com.co/2011/08/bibliografia.html>