



Propuesta de Diseño Organizacional para Pyme tucumana “Alfa Ingeniería”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN- AÑO 2023



Cativa, Roque - Choque Peñafiel, Mario - García Santander, Karen

- González, Samuel - Jiménez, Cesar

- Roquecativa@gmail.com- marioch230396@gmail.com- _kagsantander@hotmail.com-

samuelgonzalez1414@gmail.com - cesarigji@gmail.com



Resumen

El siguiente trabajo se llevó a cabo en la provincia de Tucumán, en el año 2023, sobre la empresa “Ingeniería Alfa”, en la asignatura Taller de Metodología de Investigación en Administración. En este trabajo se puso en práctica las habilidades adquiridas durante el cursado de la materia, culminando la misma con esta investigación. Se realizó una investigación de enfoque cualitativo, en el que la recolección de información y datos, nos llevó a analizar la situación de la empresa, en la que identificamos problemas en cuanto a su estructura organizacional. En base a lo observado, se profundizó la investigación para brindar una propuesta de diseño organizacional que más se amolde a la empresa.

Palabras Clave: Organización- Estructura - Formalización - Diseño organizacional



INDICE

Introducción.....	4
Problema de investigación.....	6
Preguntas de Investigación.....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
Marco teórico.....	7
Metodología de Investigación.....	19
ANALISIS.....	20
CONCLUSION.....	22
APÉNDICE.....	24



Introducción

Todas las empresas funcionan de manera diferente, ya sea que se trate de empresas de iguales o diferentes rubros y/o tamaños. La complejidad y la incertidumbre del entorno actual han llevado a que éstas deban adoptar una estructura organizacional que les ayude a alcanzar sus propias metas y objetivos. Por lo tanto, toda empresa conforme a la forma de operar debe planificar todo el proceso de sus tareas laborales y definir los puestos y responsabilidades de todas las personas que integran la organización. Aunque la organización de las empresas es un aspecto primordial en la gestión de las mismas, la falta de establecimiento de una ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL así como de las definiciones y cargos en las cuales se circunscriben el desarrollo de las funciones y actividades que desarrollan sus miembros, continúa siendo una debilidad en muchas PYMES.

Teniendo en cuenta estos factores y conceptos, se llevará a cabo el estudio y análisis de la pyme tucumana “Alfa ingeniería”, la cuál se dedica a responder a la creciente demanda de proyectos de ingeniería que requieren flexibilidad y adaptación a necesidades particulares de los distintos casos que se presentan en la industria minera y cementera. Para ello mantienen una fuerte empatía con los clientes y desarrollan técnica y humanamente a su equipo, contando con un staff de reconocidos profesionales de todas las áreas de la ingeniería, y el asesoramiento especializado de altos profesionales del medio local e internacional.

SOBRE ALFA INGENIERÍA:

La empresa brinda consultorías en cuanto a:

- **Ingeniería mecánica:** abarca desde el diseño que contempla todas las consideraciones, no solo para montaje y puesta en marcha, sino también para facilitar el mantenimiento hasta el cálculo de los requerimientos de potencia, capacidad, y régimen de operación de los distintos equipos y sistemas que conforman las plantas de proceso y auxiliares.
- **Piping:** se conciben los arreglos de cañerías, listados de líneas, isometrías y listados de materiales que se utilizan para las compras de los mismos. Siempre respetando las especificaciones de cañerías establecidas por los procesistas para cada caso.
- **Ingeniería civil estructural:** El equipo de experimentados ingenieros civiles se ocupa desde los primeros movimientos de suelos hasta las estructuras de concreto. Para ello planifican con cuidado el estudio de suelos que determinará los datos de entrada para los diseños y cálculos de soluciones optimizadas que impactan en menores costos para los clientes.
- **Eléctrica e Instrumentación:** Los especialistas analizan cada caso en particular buscando las mejores soluciones viables para reducir los consumos de energía para cada planta en particular, implementando diferentes planes de acción. El departamento de ingeniería se capacita permanentemente en las nuevas tecnologías y herramientas de trabajo para brindar la mejor solución. También ofrecen servicios de diseño, levantamiento de información, elaboración y actualización de planos eléctricos, canalizaciones, layout de tableros y de planta, listado de materiales, de equipos electrónicos y eléctricos.
- **Arquitectura:** Para estos proyecto se realizan carpetas técnicas que incluyen además de los diseños de edificios, todos los planos de sus instalaciones auxiliares, a saber: instalación de agua fría y caliente, instalaciones sanitarias y tratamientos de



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración

**XIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración**



efluentes, graseras, planos de instalación eléctrica, diseño y disposición de aire acondicionado y calefacción, sistema de TV, alarma contra incendio, iluminación interna y externa, aberturas, alarmas etc. Todos los proyectos cuentan con los listados correspondientes de mobiliarios, iluminaciones, y equipamientos, que acompañan a los pliegos de provisión y construcción.

Misión Empresarial

Acompañar a los clientes en el desarrollo de soluciones técnico – económicas para llevar adelante sus requerimientos, aportando conocimiento para concretar las distintas etapas de la ingeniería y gestión de proyectos e incorporando de esta forma orden y calidad.

Visión Empresarial

Integrar y conectar, a través del conocimiento técnico aplicado, a las distintas comunidades y entorno con las industrias, para generar el mayor intercambio posible del conocimiento y las relaciones humanas. Generar puentes entre las industrias y las instituciones de formación científica y los distintos entornos sociales.



Problema de investigación

Para el desarrollo de sus actividades, la empresa cuenta con un personal capacitado en diferentes áreas, quienes se encuentran bajo las directrices de los socios-fundadores, a medida que surgen nuevos proyectos para los cuales son contratados.

Llegado el momento de la designación y atribuciones de funciones para cada miembro del proyecto, los socios actúan por separado, por lo que muchas veces cambian las instrucciones dadas por uno u otro. Esto es reconocido como una dirección de doble mando, lo que resulta en un impedimento a la hora de realizar las labores por parte de los empleados, quienes no saben de forma precisa cuáles son sus responsabilidades, ni cuáles instrucciones son las definitivas a realizar. Dando lugar a la duplicidad de tareas o en algunos casos, la evasión de las mismas debido a la falta de comunicación, coordinación y organización en la empresa.

Tampoco se cuenta con un Manual de Políticas internas, lo que también se suma a esta problemática.

Preguntas de Investigación

¿Cómo es la estructura actual de la empresa?

¿De qué manera influye en los empleados la forma de organización empresarial actual?

¿Cuáles aspectos son de mayor importancia resolver para lograr una mejor comunicación, coordinación y organización en la empresa?

¿Qué tipo de estructura organizacional se podría aplicar con la finalidad de mejorar la eficiencia de Alfa Ingeniería?

Objetivo general

Proponer una estructura organizacional adaptada a las actividades realizadas por la pyme tucumana “Alfa Ingeniería” en el año 2023.

Objetivos específicos

- Explorar e identificar aspectos favorables y desfavorables de la estructura actual de la organización.
- Comprender el impacto que produce la estructura de procesos actual en los empleados y sus labores.
- Describir los aspectos de mayor relevancia a resolver para lograr una mejor comunicación, coordinación y organización.



Marco teórico

- **Organización**

La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo.

Es por ello para que sea posible el desarrollo del estudio sobre la organización, es indispensable definir el concepto del mismo, por lo que tendremos en cuenta autores como:

Talcott Parsons: “Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”

Para **Jorge Etkin** “Las organizaciones son construcciones sociales con modos de funcionamiento formalizados y reconocidos por sus miembros, cuyas tareas están orientadas hacia el logro de ciertos propósitos, adoptados por el conjunto y que son culturalmente aceptados por el medio ambiente en que se desenvuelven.” (**Etkin, 1978**)

Según **León (1985)**, “una organización es, en el sentido más amplio, un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad”.

Koontz y Weihrich (1999), definen la organización como la identificación y clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, delegación, coordinación, y estructura organizacional. El concepto organización es un término de usos múltiples, para unas personas, incluye las tareas de todos los participantes. La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el término organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados.

- **Diseño organizacional**

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama.

Según **Chiavenato (2002)** el diseño organizacional es: la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales (p. 711).

Según **Daft (2007)**, el diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico.

- **Tipos de diseños organizacionales y estructura**



En cuanto a tipo de organizaciones y estructura, **Robbins y Coulter (2005)** las diferencian según su grado de adaptabilidad al entorno, por lo que denotamos las dos clases siguientes:

Organizaciones mecanicistas y orgánicas:

Una **organización mecanicista** es una estructura rígida y muy controlada. Se caracteriza por un alto grado de especialización, una departamentalización rígida, amplitudes de control reducidas, alto grado de formalización, una red de información limitada (principalmente comunicación hacia abajo), y poca participación en la toma de decisiones de los empleados de niveles inferiores. Las estructuras organizacionales mecanicistas tienden a ser máquinas eficientes y dependen de manera considerable de normas, reglamentaciones, tareas estandarizadas y controles similares. Este diseño organizacional trata de minimizar el impacto de personalidades y juicios diferentes, así como de la ambigüedad, debido a que estas características humanas son consideradas como ineficientes e incongruentes. Aunque no existe una organización totalmente mecanicista, casi todas las grandes corporaciones y oficinas gubernamentales tienen algunas de estas características. En contraste directo con la forma mecanicista de organización se halla la **organización orgánica**, que es una estructura muy adaptable y flexible, así como la organización mecanicista es rígida y estable. En vez de tener trabajos y reglamentaciones estandarizados, la organización orgánica es flexible, lo que le permite cambiar rápidamente según lo requieran las necesidades. Las organizaciones orgánicas tienen división del trabajo, pero los trabajos que el personal realiza no son estandarizados. Los empleados están muy capacitados y se les ha conferido poder para manejar diversas actividades y problemas de trabajo; estas organizaciones utilizan con frecuencia equipos de trabajo. Los empleados de las organizaciones de tipo orgánico requieren reglas formales mínimas y poca supervisión directa. Sus niveles altos de destrezas y capacitación, y el apoyo que proporcionan otros miembros del equipo, hacen innecesarios la formalización y los controles gerenciales rígidos.

- **Diseño Organizativo: Estructuras y Procesos - Gilli**

“La estructura adecuada es aquella que permite liberar y movilizar las energías humanas y el mejor aprovechamiento de la tecnología; no existe un único diseño universal, sino que cada organización tiene que diseñar su estructura de acuerdo con las actividades fundamentales para que se puedan concretar la misión y las estrategias de la empresa; es decir, la estructura se subordina a la estrategia (**Drucker, 2000**)”

Estructura: es la disposición de las partes adecuada a los objetivos, que comprende su agrupamiento y el análisis de sus relaciones. La estructura formal está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema. Las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente la estructura formal, la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones. Las prescripciones no contemplan las expectativas de los individuos. Aun suponiendo que los miembros de una organización perciban adecuadamente lo que se espera de ellos, es posible que las prescripciones no se cumplan por falta de motivación o mala coordinación de las actividades. La estructura real es la suma de la estructura formal y la informal. Con “informal” nos referimos a las relaciones no oficiales que complementan y, a veces, reemplazan a las prescriptas.

Brown (1960) define cuatro tipos de estructuras organizacionales.

- Estructura formal: es la que aparece en el organigrama y manual de funciones.
- Estructura presunta: es la que los miembros de la organización perciben como real.
- Estructura existente: es la que efectivamente se encuentra luego del análisis sistémico.



– Estructura requerida: es la que los individuos necesitan. La coexistencia de estas cuatro formas de estructura genera disfunciones que propician la ineficiencia y la aparición de conflictos. La solución es el diseño de la estructura requerida a partir del análisis de la existente.

- **Diseños organizacionales contemporáneos (Robbins y Coulter, 2005)**

En respuesta a las exigencias del mercado de que las organizaciones sean planas, flexibles e innovadoras, los gerentes encuentran formas creativas para estructurar y organizar el trabajo para lograr que sus organizaciones sean más sensibles a las necesidades de clientes, empleados y otros grupos organizacionales. Ahora deseamos presentarle algunos de los conceptos más recientes del diseño organizacional. En el cuadro 10.5 se resumen estos diseños contemporáneos.

Estructura de equipos, en una estructura de equipos, toda la organización está integrada por grupos o equipos de trabajo. De más está decir que el empowerment es decisivo en una estructura de equipo, porque no existe una línea de autoridad gerencial de los niveles superiores a los inferiores. Más bien, los equipos de empleados tienen la libertad de diseñar el trabajo en la forma que ellos consideren mejor. Sin embargo, los equipos también son responsables de todos los resultados de trabajo y rendimiento de sus áreas respectivas. Veamos algunos ejemplos de empresas que se organizan alrededor de equipos.

Whole Foods Market, Inc., la tienda de alimentos naturales más grande de Estados Unidos, está estructurada alrededor de equipos. Cada tienda Whole Foods es un centro de utilidades autónomo integrado por un promedio de 10 equipos autodirigidos, cada uno con un líder de equipo designado. Los líderes de equipo de cada tienda forman un equipo; los líderes de tiendas de cada región integran un equipo y los seis presidentes regionales de la empresa forman un equipo. En la oficina estadounidense de Sun Life Assurance of Canada, ubicada en Wellesley, Massachusetts, los representantes de clientes trabajan en equipos de ocho personas capacitados para resolver con prontitud todos los pedidos de los clientes. Ahora, cuando los clientes llaman, no son transferidos de un especialista a otro, sino a uno de los equipos que se ocupa de cada aspecto del pedido del cliente. En las grandes organizaciones, la estructura de equipos complementa lo que es comúnmente una estructura funcional o de divisiones. Esto permite a la organización tener la eficiencia de una burocracia y al mismo tiempo proporcionar la flexibilidad que ofrecen los equipos. Para mejorar la productividad a nivel operativo, por ejemplo, empresas como Saturn, Motorola y Xerox usaron ampliamente equipos autodirigidos. Y en Boeing, Baxter International y Hewlett-Packard, los equipos interfuncionales se utilizan para diseñar nuevos productos o coordinar proyectos importantes.

Estructuras de matriz y de proyectos, otros diseños contemporáneos populares son las estructuras de matriz y de proyectos. La estructura de matriz es una estructura organizacional que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para trabajar en uno o más proyectos dirigidos por gerentes de proyecto. La figura 10.2 es un ejemplo de la estructura de matriz que usa una empresa aeroespacial. En la parte superior están las funciones organizacionales conocidas. Los proyectos específicos en los que trabaja actualmente la empresa se enumeran del lado izquierdo. Cada proyecto es dirigido por un individuo que dota a su proyecto con personal de cada uno de los departamentos funcionales. La inclusión de esta dimensión vertical a los departamentos funcionales horizontales tradicionales entrelaza, de hecho, elementos de la departamentalización funcional y de productos, creando un arreglo de matriz. Otro aspecto peculiar de este diseño es que crea una cadena dual de mando y viola explícitamente el principio de organización clásico de la unidad de mando. ¿Cómo funciona en realidad una estructura de matriz? Los empleados de una organización de matriz tienen dos gerentes: su gerente de departamento funcional y su gerente de producto o



proyecto, quienes comparten la autoridad. Los gerentes de proyecto tienen autoridad sobre otros miembros funcionales que forman parte de su equipo de proyectos en áreas que tienen relación con los objetivos del proyecto. Sin embargo, las decisiones como las promociones, las recomendaciones salariales y los exámenes anuales siguen siendo responsabilidad del gerente funcional. Para trabajar con eficacia, los gerentes de proyecto y funcionales tienen que comunicarse regularmente, coordinar las necesidades laborales de los empleados y resolver juntos los conflictos.

Aunque la estructura de matriz sigue siendo una opción de diseño estructural eficaz para algunas organizaciones, muchas usan un tipo más “avanzado” de estructura de proyectos, en la que los empleados trabajan continuamente en proyectos. A diferencia de la estructura de matriz, una estructura de proyectos no tiene departamentos formales a los que regresan los empleados después de finalizar un proyecto. En vez de eso, los empleados aplican sus destrezas, habilidades y experiencias específicas a otros proyectos. Además, todo el trabajo en las estructuras de proyectos se lleva a cabo mediante equipos de empleados, quienes se vuelven parte de un equipo de proyectos porque tienen las destrezas y habilidades de trabajo adecuadas. Por ejemplo, en Oticon Holding A/S, fabricante danés de auxiliares auditivos, no hay títulos laborales de departamentos ni de empleados. Todo el trabajo se basa en proyectos y estos equipos de proyectos se integran, se desintegran y se integran de nuevo según lo requiera el trabajo. Los empleados “se unen” a equipos de proyectos porque aportan las destrezas y habilidades necesarias para ese proyecto. Sin embargo, una vez que el proyecto concluye, pasan al siguiente. Las estructuras de proyectos tienden a ser diseños organizacionales fluidos y flexibles. No existe departamentalización ni jerarquía organizacional rígida que retrase la toma de decisiones o la ejecución de acciones. En este tipo de estructura, los gerentes funcionan como facilitadores, mentores y capacitadores. “Sirven” a los equipos de proyectos eliminando o minimizando los obstáculos organizacionales y garantizando que los equipos tengan los recursos necesarios para completar su trabajo en forma eficiente y eficaz.

Organización sin límites, otro enfoque del diseño organizacional contemporáneo es el concepto de organización sin límites, cuyo diseño no está definido ni restringido por los límites horizontales, verticales o externos impuestos por una estructura predeterminada. Esta idea puede parecer extraña, aunque muchas de las organizaciones más exitosas de hoy descubren que pueden operar con mayor eficacia en el ambiente actual siendo flexibles y desestructuradas, es decir, que la estructura ideal para ellas es no tener una estructura rígida, predeterminada. Más bien, la organización sin límites intenta eliminar la cadena de mando, tener amplitudes de control ilimitadas y reemplazar los departamentos con equipos a los que se les confiere poder.

¿Qué queremos decir con “límites”? Existen límites internos, es decir, límites horizontales impuestos por la especialización del trabajo y la departamentalización, y límites verticales que dividen a los empleados en niveles y jerarquías organizacionales. Además, existen límites externos que separan a la organización de sus clientes, proveedores y otras partes interesadas. Para minimizar o eliminar estos límites, los gerentes podrían usar estructuras organizacionales virtuales, de red o modulares.

Una **organización virtual** es la integrada por un grupo pequeño de empleados de tiempo completo, que contrata temporalmente especialistas externos para trabajar en las oportunidades que surgen. Un ejemplo de organización virtual es StrawberryFrog, agencia de publicidad internacional con sede en Amsterdam. El escaso personal administrativo tiene acceso a una red de aproximadamente 50 personas de todo el mundo para terminar los proyectos publicitarios. Al apoyarse en esta red de trabajadores por cuenta propia de todo el mundo, la empresa disfruta de una red de talentos sin todos los gastos generales innecesarios ni la complejidad estructural. La inspiración de este enfoque



estructural proviene de la industria cinematográfica. Si usted observa la industria cinematográfica, las personas son básicamente “agentes libres” que se desplazan de un proyecto a otro aplicando sus destrezas (dirección, búsqueda de talento, vestuario, maquillaje, diseño de escenarios), según se requieran.

Otra opción estructural para los gerentes que desean minimizar o eliminar los límites organizacionales es la **organización de red**, que es una pequeña organización central que realiza el abastecimiento externo de funciones de negocios importantes. Este enfoque permite a las organizaciones concentrarse en lo que hacen mejor y contratar otras actividades en empresas especialistas. Muchas organizaciones importantes usan la estructura de red para abastecer externamente la manufactura. Empresas como Nike, L.L. Bean, Reebok y Cisco Systems han descubierto que pueden generar cientos de millones de dólares conduciendo negocios sin poseer instalaciones de manufactura. Cisco, por ejemplo, es básicamente una empresa de investigación y desarrollo que usa proveedores externos y fabricantes independientes para ensamblar los enrutadores de Internet que diseñan sus ingenieros. Nike es fundamentalmente una empresa de desarrollo de productos y marketing que establece contratos con empresas extranjeras para fabricar sus zapatos deportivos. Y Ericsson, de Suecia, contrata su manufactura e incluso parte de su investigación y desarrollo a contratistas más eficientes en costos de Nueva Delhi, Singapur, California y otras partes del globo.

La última opción sin límites para los gerentes es similar a la organización de red. Es una **organización modular**, de manufactura, que usa proveedores externos para proporcionar componentes o módulos de productos que después se ensamblan en productos finales. Una forma fácil de entender la estructura modular es mediante la analogía de la construcción de una casa. Del mismo modo que una estructura organizacional tradicional con sus límites bastante estables, una casa tradicional es un objeto sólido y estable que requiere mucho tiempo para su construcción. Se construye en el lugar donde permanecerá, y una vez que se ha construido se necesitan grandes esfuerzos para modificarla o añadirle algo. Por otro lado, las habitaciones de una casa modular se ensamblan, por separado, en una ubicación lejana y se reensamblan en el sitio adecuado para satisfacer las necesidades del cliente. De la misma manera que esa casa modular, una organización modular se puede rediseñar según sea necesario. Los fabricantes automotrices son líderes en este tipo de organización modular. Por ejemplo, GM tiene una fábrica modular en Brasil, donde los proveedores externos abastecen la ingeniería y la producción de secciones completas de los automóviles. Los módulos se entregan directo a la línea de ensamblaje, donde un número pequeño de empleados de GM los integra en un automóvil terminado.

La organización que aprende. El concepto de una organización que aprende no implica un diseño organizacional específico per se, sino más bien describe una forma de pensamiento o filosofía organizacional que tiene implicaciones de diseño importantes.

¿Qué es una **organización que aprende**? Es una organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente. En una organización que aprende, los empleados practican la gestión del conocimiento, adquiriendo y compartiendo nuevos conocimientos en forma continua, y están dispuestos a aplicar esos conocimientos en la toma de decisiones o al desempeñar su trabajo. Algunos teóricos organizacionales incluso van más allá, al decir que la capacidad de una organización para hacer esto (es decir, para aprender y aplicar ese conocimiento) puede ser la única fuente sostenible de ventaja competitiva. Regresemos al dilema de inicio del capítulo donde el gerente, Lars Grönstedt, deseaba que su organización siguiera creciendo como una organización que aprende.



• **Diseños organizacionales contemporáneos (Capítulo diez Estructura y diseño organizacional)**

Cuadro 10.5
**Diseños organizacionales
contemporáneos**

Estructura de equipo	
• ¿Qué es?	Una estructura en la que toda la organización está integrada por grupos o equipos de trabajo.
• Ventajas:	Los empleados participan más y se les confiere mayor poder. Disminución de las barreras entre áreas funcionales.
• Desventajas:	No hay una cadena de mando definida. Presiones sobre los equipos para que desempeñen su trabajo.
Estructura de proyecto de matriz	
• ¿Qué es?	La matriz es una estructura que asigna especialistas de diferentes áreas funcionales para trabajar en proyectos, los cuales regresan a sus áreas cuando el proyecto concluye. La estructura de proyectos es aquella en la que los empleados trabajan continuamente en ellos. Al terminar un proyecto, los empleados pasan al siguiente.
• Ventajas:	Diseño fluido y flexible que puede responder a los cambios ambientales. Toma de decisiones más rápida.
• Desventajas:	Complejidad para asignar personal a los proyectos. Conflictos de tareas y personalidades.
Estructura sin límites	
• ¿Qué es?	Estructura que no está definida ni limitada a márgenes artificiales horizontales, verticales o externos; incluye los tipos de organizaciones <i>virtual, de red y modular</i> .
• Ventajas:	Muy flexible y sensible. Obtiene talento dondequiera que éste se encuentre.
• Desventajas:	Falta de control. Problemas de comunicación.
Estructura de organización que aprende	
• ¿Qué es?	Estructura que apoya la capacidad de una organización para adaptarse y cambiar en forma continua.
• Ventajas:	Los empleados comparten y aplican los conocimientos constantemente. La capacidad para aprender puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible.
• Desventajas:	Puede ser difícil lograr que los empleados compartan sus conocimientos. Pueden surgir conflictos de colaboración.



- **Centralización y descentralización**

En algunas organizaciones, los gerentes de alto nivel toman todas las decisiones y los gerentes de niveles inferiores y empleados simplemente ejecutan las órdenes. En el otro extremo están las organizaciones en las que la toma de decisiones se desplaza a los gerentes que están más cerca de la acción. Las primeras organizaciones son centralizadas y las últimas descentralizadas.

Para **Robbins y Coulter (2005)**, la centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En contraste, cuanto más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización. Recuerde que el concepto de centralización-descentralización es relativo, no absoluto, es decir, una organización nunca es completamente centralizada o descentralizada. Pocas organizaciones podrían funcionar en forma eficaz si sólo un grupo selecto de gerentes de alto nivel tomarán todas las decisiones; ni podrían funcionar si todas las decisiones se delegaran a los empleados de niveles inferiores. Conforme las organizaciones se vuelven más flexibles y sensibles, ha habido una clara tendencia hacia la descentralización de la toma de decisiones. Sobre todo en grandes empresas, los gerentes de niveles inferiores están “más cerca de la acción” y tienen comúnmente un conocimiento más detallado de los problemas y de la mejor manera de resolverlos que los gerentes de alto nivel.

Cuadro 10.2
Factores que influyen en el grado de centralización y descentralización

Más centralización	Más descentralización
<ul style="list-style-type: none">• El ambiente es estable• Los gerentes de niveles inferiores no son tan capaces o experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de niveles superiores.• Los gerentes de niveles inferiores no desean tener voz ni voto en las decisiones.• Las decisiones son importantes.• La organización enfrenta una crisis o el riesgo de quiebra empresarial.• La empresa es grande.• La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes eviten opinar sobre lo que sucede.	<ul style="list-style-type: none">• El ambiente es complejo e incierto.• Los gerentes de niveles inferiores son capaces y experimentados en la toma de decisiones.• Los gerentes de niveles inferiores desean tener voz y voto en las decisiones.• Las decisiones son relativamente menos importantes.• La cultura corporativa está abierta para permitir a los gerentes opinar sobre lo que sucede.• La empresa está dispersa geográficamente• La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes tengan participación y flexibilidad para tomar decisiones.

- **Organigramas**

El organigrama es un modelo gráfico que representa, entre otras cosas, la forma en que se han agrupado las tareas, actividades o funciones en una organización. Muestra las áreas o departamentos de una organización. El organigrama da una visión global de la organización, permite comparar ésta con otras y aclara rápidamente las incongruencias, como las fallas de control, duplicación de funciones, etc. (**Romero Ternero, 2011**).

- **Clasificación de organigramas**

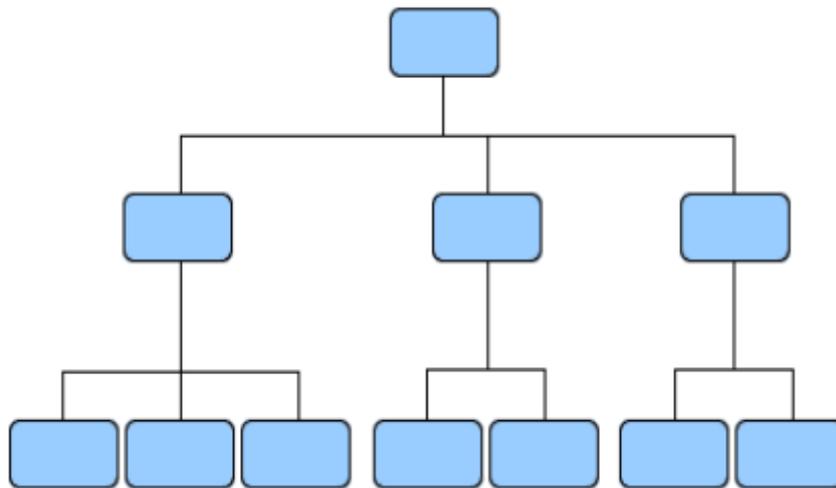
En cuanto a la diversidad existentes de organigramas podemos mencionar los siguientes:



- Verticales

Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más 12 generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo (**Franklin, 2004**).

Figura 1 Organigrama Vertical



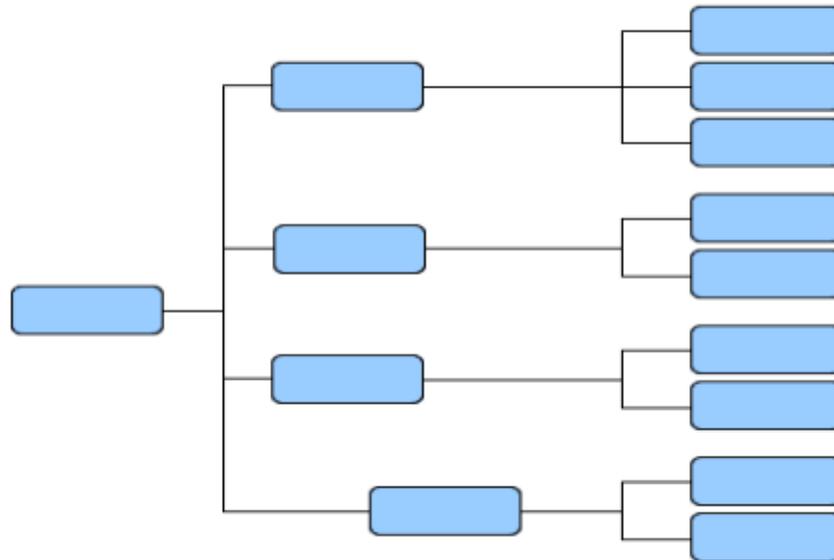
Fuente: (Franklin, 2004)

- Horizontales

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente (**Franklin, 2004**).



Figura 2 *Organigrama Horizontal*



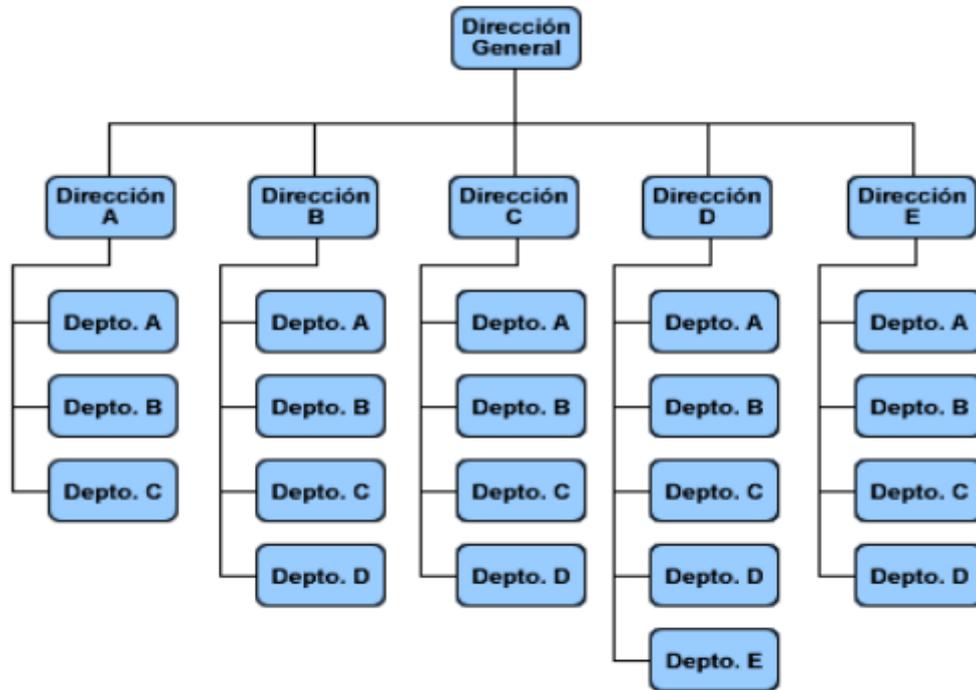
Fuente: (Franklin, 2004)

- Mixtos

Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base (Franklin, 2004).



Figura 3 Organigrama Mixto



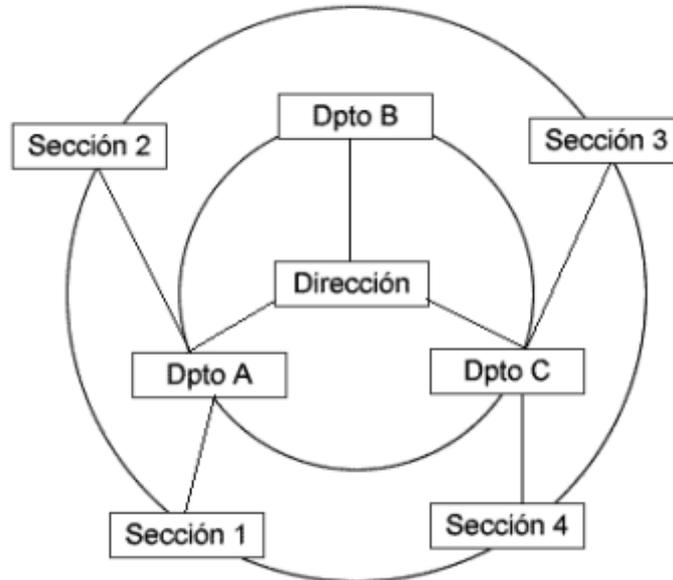
Fuente: (Franklin, 2004)

- Circulares

En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, ósea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras (De Zuani, 2003).



Figura 4 Organigrama Circular



Fuente: (De Zuani, 2003)

- **Mintzberg Henry- 1992- Diseño de organizaciones eficientes**

“LA ORGANIZACIÓN EN CINCO PARTES”

La visión de Mintzberg En busca de un modelo más isomórfico que la pirámide de tres niveles, Mintzberg (1990) presenta un diagrama con los componentes básicos de la organización. Señala que las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones de las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son lineales. Con este gráfico, identifica funciones que agrupa en cinco partes fundamentales:



Diseño de organizaciones eficientes- Mintzberg Henry (1992)

• **Cúspide estratégica:** se encarga de que la organización cumpla con la misión, satisfaciendo los intereses de las DISEÑO ORGANIZATIVO. ESTRUCTURA Y PROCESOS 46 NÚCLEO OPERATIVO LÍNEA MEDIA STAFF DE APOYO TECNOESTRUCTURA CÚSPIDE ESTRATÉGICA personas que la controlan. Es fácil la asociación con el nivel político mencionado en el párrafo anterior. Mintzberg determina tres grupos de roles del directivo: interpersonales, informativos y decisorios. Drucker (2000) menciona las siguientes tareas de la administración: hacer que la organización cumpla la misión, que los trabajadores cumplan su labor y se realicen como individuos, y que se encaucen las influencias sociales.

• **Línea media:** corresponde a aquellas actividades que actúan como nexo entre la cabeza estratégica y el núcleo operativo. En general, tiene los mismos roles que el directivo de la cumbre estratégica, pero en el ámbito de su propia unidad organizativa.

• **Núcleo operativo:** comprende a los miembros de la organización que realizan las actividades relacionadas con la transformación de los ingresos en salidas, aseguran su incorporación, los transforman en productos terminados, los distribuyen y proporcionan apoyo directo a las funciones de ingreso, transformación y salida

• **Staff de apoyo:** incluye aquellas actividades logísticas fuera del flujo de operaciones, es decir, que se encuentran relacionadas indirectamente con la transformación del ingreso en salida. Se trata de actividades de servicios que aparecen diferenciadas en las grandes estructuras; por ejemplo: personal, mantenimiento o seguridad.

• **Tecnoestructura:** abarca a los analistas que estudian la adaptación de la organización al entorno y dan pautas para afianzar la normalización. Es decir, que pueden planificar, diseñar estructuras y sistemas o capacitar a las personas.



- **Según Mohrman y Cummings (1991)**, los procesos de diseño deben:
 - atender a la naturaleza sistémica del cambio organizacional, recordando que una modificación en uno de los elementos puede afectar el comportamiento de otros.
 - ser dinámicos y reiterativos, de modo que la organización esté en continua reformulación, siempre autodiseñándose para adaptarse.
 - facilitar el aprendizaje organizacional que, a su vez, permite comprender mejor cómo deben ser los diseños.
 - tener en cuenta las metas, necesidades e intereses en conflicto; por ejemplo, es necesario equilibrar los requisitos de desempeño de la empresa con los requisitos económicos y de calidad de vida en el trabajo de los empleados; en todo momento se deben medir los beneficios técnicos en relación con factores sociales o la búsqueda de innovación.
 - Permitir ajustes, e incluso la modificación radical, en los diseños existentes.

Metodología de Investigación

La investigación se llevará a cabo a través de un enfoque cualitativo para comprender la relevancia que posee la estructura organizacional y de procesos para los empleados de Alfa Ingeniería.

En cuanto a la selección del diseño será el estudio de casos para indagar y reconocer las relaciones estructurales existentes en la empresa, y poder de esta manera, dar una propuesta de organización estructural, por lo que el diseño a tener en cuenta también será el de investigación - acción.

El tipo de muestreo será de voluntarios y las técnicas de recolección de datos seleccionadas son:

- Entrevistas a los empleados más representativos de cada área
- Focus Group (total de empleados)
- Observación activa en la empresa



ANALISIS

Para el desarrollo y análisis de este trabajo se llevaron a cabo tres etapas: etapa de relevamiento, etapa de diagnóstico y la etapa final, donde se propuso la estructura ideal para la organización.

1. Etapa de Relevamiento

Esta etapa se inició con visitas a la empresa bajo estudio, donde se realizó observación directa, entrevistas a los empleados y un focus group con los socios fundadores y actuales dirigentes de la organización.

- Sistema organizativo: ALFA INGENIERIA no cuenta un organigrama formalizado.
- Observaciones generales: En la etapa de observación directa, se destacó, entre otros aspectos, que la empresa cuenta con una misión, visión, valores bien definidos, pero un organigrama solo de forma informal. Los colaboradores conocen a quien se debe reportar información y si tienen algún problema. Se puede observar una cultura en desarrollo. Se pudo percibir predisposición del personal, en general, a aceptar propuestas de cambios y deseos de participación en el crecimiento de la empresa, sus palabras fueron si la empresa crece yo también voy a crecer. Se trata de un grupo de personas de diferentes edades con muchas ideas de crecimiento y de realizar sus actividades en forma organizada, delimitada, y profesional ya que creen que de esta manera se sentarán las bases para el crecimiento. Se puede observar que es necesario contratar algún sistema para dejar de lado el uso de planillas manuales.

2. Etapa de Diagnóstico

Esta etapa se usaron **codificaciones selectivas y axial**, en conjunto con **códigos en vivo** (detalladas en el apéndice- página 24), de las cuales obtuvimos los siguientes resultados:

- a. Sistema organizativo: se observa que todas las funciones de finanzas, RRHH, contabilidad, recaen en la misma persona que es el gerente administrativo.

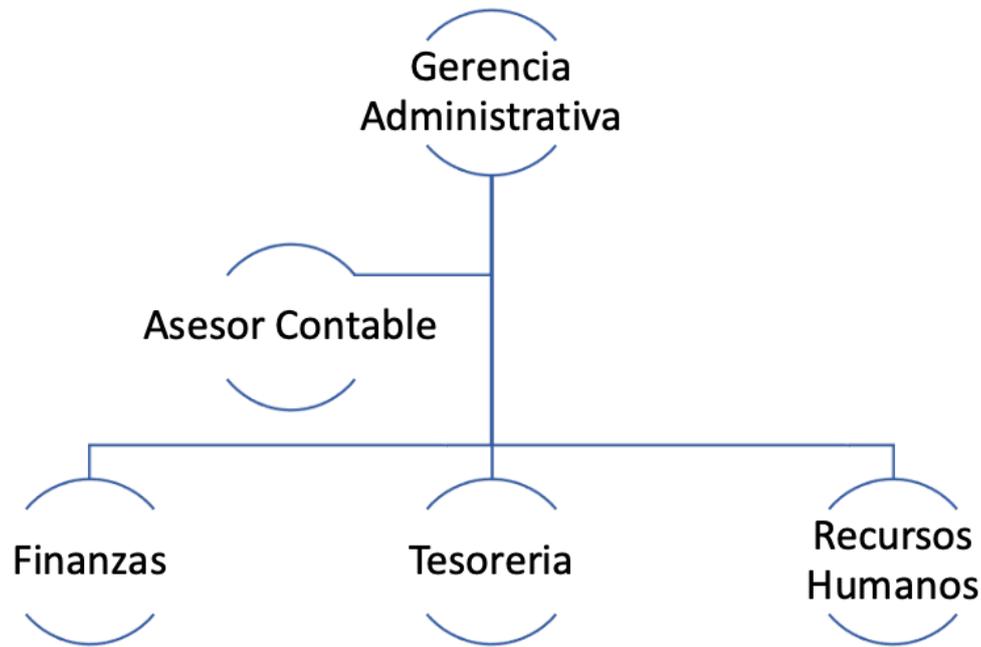


Ambos gerentes comparten tareas lo que ocasiona confusiones

- Sistema de Decisión: Las decisiones se encuentran concentradas en los dos socios. En muchas ocasiones se produce lo que se conoce como una dirección de doble mando, ocasionando dificultades en la realización de las tareas e incumpliendo con el principio de unidad de mando. Con respecto a los empleados, pueden tomar alguna decisión que compete a su área pero la decisión final la toman los socios.

3. Propuesta estructural para la empresa





CONCLUSION

Tras haber llevado a cabo las entrevistas correspondientes, se ha arribado a la conclusión de que el **foco principal** de la estructura debe ser el **cliente**. Por esta razón, se deduce que la estructura más adecuada sería de naturaleza circular, porque se enfoca en las relaciones humanas y sitúa a los clientes en una posición central. Además, hemos seleccionado este tipo de estructura debido a que la empresa no ostenta una gran envergadura, no cuenta con una gran cantidad de empleados, a su vez, está experimentando un crecimiento constante y por ende, experimenta cambios. Una ventaja de las estructuras circulares radica en su capacidad para adaptarse ágilmente a los cambios. Estas estructuras se caracterizan por su flexibilidad, lo cual les permite ajustarse de manera más eficiente y veloz a las fluctuaciones del mercado o las demandas. Por consiguiente, la empresa al adaptar este tipo de estructura mostrará una mayor resiliencia ante los desafíos que se presentan. Una vez definida la estructura, se procedió a delimitar las



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración

**XIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración**



funciones de cada área con el fin de evitar la superposición de actividades y lograr una clara separación de responsabilidades.

Hemos llegado a la conclusión de que resultaba necesario contar con un jefe designado en cada área, con la finalidad de dirigir las tareas de los empleados, siempre teniendo en consideración las instrucciones de sus superiores.

La empresa exhibe un notable potencial y nuestra propuesta contribuirá significativamente a multiplicar las perspectivas de crecimiento.



APÉNDICE

Preguntas para la entrevista a los empleados

Fecha:

Modalidad:

Cargo que ocupa en la empresa:

Entrevistador:

Preguntas:

Estructura de organización

1. ¿Cómo describiría la organización de la empresa?
2. ¿Quién o quiénes coordinan los proyectos y de qué forma?
3. Considera que la organización necesita algún tipo de asesoría externa, en caso de ser afirmativo ¿En qué sector o que área la necesitaría?

Comunicación y procesos

1. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién
2. Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indique cómo realizar su tarea. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea
3. Cuando usted tiene una sugerencia en cuanto a procesos o metodologías para realizar sus labores ¿tiene con quién comunicarse? ¿Cómo lo hace?
4. Al surgir una problemática, ¿de qué manera se busca la resolución de la misma?

Descripción de puesto

1. ¿Cómo describiría su puesto de trabajo en la empresa?
2. Describa las tareas rutinarias que realiza ¿Considera que el tiempo asignado es el adecuado?
3. En sus tareas, ¿Usted efectúa controles?. Enuncie todos los controles que efectúa.
4. Al momento de ingresar a la empresa ¿cómo fue ese proceso?
5. ¿Siente usted que las tareas diarias realizadas son por las cuales fue contratado en un comienzo? describirlas.
6. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas
7. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige.
8. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea, las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa.

● Agenda de sesión de enfoque:

Fecha: 13/06/2023
Duración: 15:00 - 18:00

Número de sesión: 1



HORA	ACTIVIDADES
15:00	Verificar el salón y la luminosidad del mismo.
15:05	Ordenar en forma de redondel los asientos a ocupar por parte de los participantes.
15:15	Probar los equipos de audio.
15:25	Verificar la existencia de las recompensas por participación.
15:40	Recibir y ubicar a los participantes en sus lugares.
15:55	Iniciar la sesión.
17:30	Desenlace de la sesión.
17:40	Entrega de las recompensas por participación.
17:50	Revisión de notas y audio, y acondicionar el salón.

❖ **TEMAS A TRATAR EN GRUPO DE ENFOQUE:**

Sugerencias o dificultades que tenga respecto a:

- Sector al que pertenece
- Tareas que efectúa
- Elementos de trabajo
- Sistema que utiliza
- Otros



Codificaciones de las entrevistas

"no está muy bien definida, Hay 2 cabezas de mando que coordinan proyectos, Marcelo y César, No todos tienen definida la descripción"	Organización informal
"Y a medida que entra gente creo que se va reestructurando"	Estructura informal
"Gerente comercial y un gerente técnico"	El Mando está definido en dos personas
"los coordinan César y Marcelo"	
"Están intentando que haya gente que asuma el trabajo de tomar la rienda de los proyectos"	
Si se necesita asesoría externa en la parte de procesos y procedimientos, cada vez que se empieza un proyecto, se pierde mucho tiempo en organizarse y saber los estándares y como proceder	Se observa Informalidad e ineficiencia en los procesos y procedimiento
"Las instrucciones y ordenes que se reciben puede ser de 3 sectores, Parte interna de la empresa (gte comercial y Gte de proyecto), Del cliente, o del Proveedor"	Se observa que no se cumple con el principio de unidad de mando.
"No se cuenta con normas o instrucciones por escrito"	Ausencia de manual de funciones



"Se habla con las partes involucradas para crear una opinión"	Ante las sugerencias y los inconvenientes, cada uno lo maneja como considere, no hay un protocolo definido
"Cada vez que tenemos una duda acudimos a cesar y marcelo"	
"Se busca información de proyectos similares o de normativas que rigen"	Ante las sugerencias y los inconvenientes, cada uno lo maneja como considere, no hay un protocolo definido
"consulta que se pueda tener dentro del personal se encuentra un hombre tiene bastante experiencia en la industria y en el área se llama raul Jenks "	

Rol Administrativo/gerencial mas que técnico	En todos se observa que cumplen una parte tecnica y una parte de gestión
Dibujante, tareas técnicas y un poco de gestión de proyecto	
Con respecto a la descripción del puesto mi puesto es de proyectista dibujante de AutoCAD y auxiliar de Project manager	
En cuanto a la descripción del puesto sería de dibujante con participación en la coordinación del proyecto	



Si se cuenta con el tiempo necesario para hacer las tareas	
En cuanto a la parte de control se realiza control de la parte técnica como de la parte de la presentación	El control operativo, esta muy claro
Controles de planos de compañeros y ellos de los míos	
Se asignaron tareas simples, y luego se asignó un proyecto	No hay un proceso definido, pero se comienza de lo simple a lo complejo
En cuanto al momento de ingresar se comenzó digamos con actividades sencilla en cuanto a la parte técnica como para reforzar los conocimientos y adecuarse a los estándares que maneja la empresa y así ir aumentando digamos la complejidad de los documentos que se realizan	

Codificación Axial y Selectiva

Se puede observar que la empresa al ser nueva está en pleno crecimiento por lo que es típico que tanto la organización como la estructura domine la parte informal y las relaciones interpersonales que lo formal, a pesar de eso podemos ver que hay una fuerte centralización en el mando ya que está en su mayoría depositado en el gte. comercial/general y gte. proyectos, con respecto a los procesos, también se ve que son informales y por ende presentan ineficiencias, y hay fallas teóricas ya que no se cumple con el principio de unidad de mando, ya que los trabajadores reciben órdenes de dos personas diferentes. Se diferencian dos tipos de tareas principales (coordinación y operación) muy marcadas.



Preguntas al gerente comercial

¿Cómo describiría la organización de la empresa?

Es una organización en crecimiento apenas formada hace apenas dos años, y empezó a tener empleados hace 1 año aproximadamente, se cuenta con un gerente General (yo) y un gerente operativo (mi socio) Marcelo, un sector de administración manejado por Ignacio, coordinadores de proyectos (Gaston, Marcos y Juan Manuel) y un grupo de trabajo de varios trabajadores dedicados a la parte operativa de la empresa, yo estoy abocado a la parte comercial y general de la empresa, en comercial porque tengo contacto con los clientes y me encargo en la mayoría de relaciones con los mismos, y en la general también porque gestiono estratégicamente para su crecimiento, también participo en tareas de RRHH, (selección de personal, capacitación, evaluación), Tomo decisiones financieras y comerciales. Mi socio se dedica principalmente a la gestión de la operativa de la empresa, también trata con clientes pero más abocado a la parte operativa y no tanto comercial. El administrador Ignacio se encarga de una gran variedad de tareas, inversiones, compras, facturación, contabilidad, tesorería, liquidación de sueldo, cobranza y pagos legales, etc.

Como decía es una empresa nueva y de a poco que va creciendo se va adaptando

Tenemos distintos tipos de proyectos, pueden ser específicos, de entregar algo específico o pueden ser horas mensuales de disponibilidad, se hacen 3 tipos de ingeniería: Mecánica, Civil y eléctrica, la parte civil la hace un tercero, el resto de ingenierías se trabajan en la empresa. También ofrecemos servicios de gerenciamiento de proyectos.