



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRUCTURA  
ORGANIZACIONAL Y PROCESOS DE CONTROL Y  
SEGUIMIENTO EN LA EMPRESA JF CONSTRUCCIONES  
PARA LOGRAR SU EFICIENCIA.**

**SUSTENTADO POR:**

**ALEJANDRA MARIA BORJAS PERALTA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MASTER EN**

**ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**TEGUCIGALPA M.D.C, HONDURAS C.A**

**SEPTIEMBRE DEL 2017**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO EN LA EMPRESA JF CONSTRUCCIONES PARA LOGRAR SU EFICIENCIA.**

**NOMBRE DEL MAESTRANTE:**

**ALEJANDRA MARÍA BORJAS PERALTA**

## **RESUMEN**

Esta tesis tiene como finalidad implementar la estructura organizacional que esté acorde a las necesidades que la empresa JF Construcciones necesita, describiendo cada uno de los roles responsabilidades de los empleados de esta institución; de la misma manera que generan cuadros de comunicación para mejorar las relaciones entre las distintas áreas formadas por la nueva estructura organizativa; a la vez que se irán implementando procesos de control y seguimiento oportunos, que le ayuden a la empresa a ejecutar sus proyectos de manera eficiente logrando con esto mayores ganancias tanto monetarias como de experiencia que le generen un amplio camino para lograr crecer en el rubro de la construcción.

**Palabras claves:** Eficiencia, Empresa, Estructura Organizacional, Procesos de Control y Seguimiento.



## **GRADUATE SCHOOL**

### **PROPOSAL OF IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND CONTROL AND FOLLOW-UP PROCESSES IN THE COMPANY JF CONSTRUCTIONS TO ACHIEVE THEIR EFFICIENCY.**

**NOMBRE DEL MAESTRANTE:**

**ALEJANDRA MARIA BORJAS**

#### **ABSTRACT**

This thesis aims to implement the organizational structure that is in accordance with the needs that the JF Construcciones company needs, describing each of the roles of the employees of this institution; in the same way that they generate communication tables to improve the relations between the different areas formed by the new organizational structure; At the same time, timely control and follow-up processes will be implemented to help the company execute its projects efficiently, thus achieving greater monetary and experience gains that generate a broad path for growth in the area of the construction.

**Palabras claves:** Efficiency, Enterprise, Organizational Structure, Control and Monitoring Processes.

## **DEDICATORIA**

Dedicada a mi madre por estar siempre para mí, ser ejemplo de paciencia y perseverancia, por ser el motor que me impulsa a seguir cada día; a mi familia por ser siempre un apoyo para mí y mi madre.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios por darme la oportunidad de haber llegado hasta donde estoy, por impulsarme para seguir cumpliendo mis metas; y logrando mi propósito en la vida.

A JF Construcciones por el apoyo brindado.

# INDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	4
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....	5
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	5
2.2 TEORÍAS .....	5
2.2.1 DIVISION DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES .....	7
2.2.2 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	9
2.2.3 AREAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	21
2.2.4 GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	22
2.2.5 SISTEMAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO .....	24
2.2.6 GRUPOS DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL .....	25
CAPITULO III. METODOLOGÍA .....	27
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	27
3.2 VARIABLES .....	28
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	29
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS Y DE RESPUESTA .....	30
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	30
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	30
3.6.1 FUENTES PRIMARIAS .....	30
3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	30

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	32
4.1 INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA INFORMACIÓN .....	32
4.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	32
4.1.2 PROCESOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO .....	39
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	41
5.1 CONCLUSIONES.....	41
5.2 RECOMENDACIONES.....	42
CAPÍTULO VI APLICABILIDAD.....	43
6.1 PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO EN LA EMPRESA JF CONSTRUCCIONES PARA LOGRAR SU EFICIENCIA. ....	43
6.2 INTRODUCCION .....	43
6.3 PLAN DE ACCION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	43
6.3.1 ETAPA I: DIAGNOSTICO .....	44
6.3.2 ETAPA II: DISEÑO .....	44
6.3.2.1 GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	44
6.3.3 ETAPA III: PLANIFICACION.....	45
6.3.3.1 PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	45
6.3.3.2 HERRAMIENTAS Y TECNICAS PARA LA PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	48
6.3.4 ETAPA IV: IMPLEMENTACION .....	62
6.4 PROCESOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO .....	62
REFERENCIAS.....	70

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organización Lineal .....	10
Figura 2: Organización Funcional .....	11
Figura 3: Organización Lineo - Funcional.....	12
Figura 4: Organización de Staff.....	14
Figura 5: Organización Matricial.....	16
Figura 6: Organización Divisional.....	18
Figura 7: Áreas Estructura Organizacional.....	22
Figura 8: Relación de Variables.....	28
Figura 9: Pregunta No.1 .....	33
Figura 10: Pregunta No.2.....	34
Figura 11: Pregunta No. 3.....	35
Figura 12: Pregunta No. 4.....	36
Figura 13: Pregunta No. 7.....	37
Figura 14: Pregunta No. 8.....	38
Figura 15: Pregunta No. 14.....	39
Figura 16: Pregunta No 15.....	40

Figura 17: Plan de Acción Estructura Organizacional.....	43
Figura 18: Organigrama de la empresa actual .....	45
Figura 19: Ubicación Geográfica Proyectos y Oficina Central de la Empresa.....	46
Figura 20: Organigrama jerárquico Propuesto.....	48
Figura 21: Elementos de la Administración, Henry Fayol .....	61
Figura 22: Ejemplo Formato Diario de Trabajo .....	66
Figura 23: Formato Memoria de Calculo.....	67
Figura 24: Formato Programa de Trabajo en Gantt .....	68
Figura 25: Formato de Fórmulas para Calculo de Valor Ganado .....	68
Figura 26: Formato Control de Insumos y Cotizaciones .....	69

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Matriz Metodológica .....	27
Tabla 2: Operacionalización de Variables .....	29
Tabla 3: Recurso humano existente .....	46
Tabla 4: Roles y Responsabilidades Propuesto .....	59
Tabla 5: Calendarización Relaciones de Trabajo.....	60
Tabla 6: Áreas de Conocimiento – Grupo de Procesos de Monitoreo y Control .....	62

# **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

El Capítulo I muestra las carencias que la Empresa JF Construcciones tiene en cuanto a su estructura organizacional y procesos de control y seguimiento, de manera que estos no son los idóneos para lograr la eficiencia de su funcionamiento, es por tal razón que se realiza el siguiente estudio investigativo, el cual arroje los resultados para poder darle solución al problema. El Capítulo II se encarga de referenciar toda la información teórica acerca del caso, para poder definir qué estructura va más acorde a la cultura de la empresa, así como las áreas y personal con que se debe contar, visto de manera estratégica; también referenciar los procesos de control y seguimiento que proporcionen la información requerida en tiempo y forma oportuno. El Capítulo III nos hace referencia a la metodología a ejecutar para realizar nuestro estudio; definiendo claramente las variables que están en juego y de qué manera se operan para obtener os resultado. El Capítulo IV presenta toda la información recopilada y analizada del instrumento aplicado para darle validez al estudio, donde se nos define las áreas que se deben mejorar en la empresa, así como nos da un panorama de los roles y responsabilidades que debe tener cada miembro del equipo. El Capítulo V muestra las conclusiones y recomendaciones oportunas de acuerdo al análisis de los datos analizados en el capítulo anterior, y se concluye con el Capítulo VI donde se desarrollan las teorías metodológicas del área de la maestría en este caso la planificación de los recursos humanos y la gestión de procesos de control y seguimiento para así darle fin al estudio y proporcionar las herramientas para la implementación de la estructura organizacional y procesos de control y seguimiento para JF Construcciones para lograr su eficiente funcionamiento.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

El rápido crecimiento que se ha generado en JF Construcciones debido a la cantidad de proyectos que ejecuta en la actualidad y la manera en que se han manejado los diferentes procesos de administración, ejecución y control se están viendo afectados; por lo que la propuesta para la implementación de una estructura organizacional nueva y el gestionar el control y seguimiento de los proyectos generará el eficiente funcionamiento de la empresa ocasionando el desarrollo positivo y ordenado.

Es común en nuestro medio que las empresas constructoras no cuenten con una estructura organizacional definida, ya que en su mayoría son creadas por ingenieros civiles; no familiarizados con la administración de empresas. A su vez la creación de procesos para gestionar el control y seguimiento de los proyectos es imprescindible en empresas dedicadas a este rubro.

La estructura organizacional da forma y sentido a los procesos con los que se maneja determinada empresa, ya sea de manera centralizada o descentralizada; tanto en los rubros públicos o privados; es la manera en que se desarrolla el ambiente laboral cotidiano y da las pautas para cumplir con los propósitos y objetivos establecidos.

La gestión de proyectos es un tema amplio y bien conocido; comenzando desde tiempos muy antiguos han sido de gran importancia para el manejo de los proyectos, es a través de ello que se mide la eficiencia y rentabilidad de los proyectos.

## **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Por el aumento en el volumen de proyectos en ejecución que tiene JF Construcciones en la actualidad se ve en la necesidad de implementar una estructura organizacional acorde a los requerimientos exigidos que cumplan con el propósito de mejorar la operabilidad de la empresa, de igual manera la ausencia de procesos de control y seguimiento en el área de ingeniería para la ejecución de los proyectos es un tema que trataremos para eficientar los recursos y crear un ciclo mayormente ordenado.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La estructura organizacional con que cuenta JF Construcciones se ve obsoleta debido al crecimiento que la empresa ha experimentado; por lo que crear una estructura organizacional con mayores beneficios y estratégicamente planificada es de suma importancia; de la misma forma que el implementar sistemas de control y seguimiento en los proyectos.

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cuenta JF Construcciones con una estructura organizacional definida?
2. ¿Cuenta JF Construcciones con roles y responsabilidades para cada una de las áreas de la empresa?
3. ¿Cuenta el área de Ingeniería con procesos de control y seguimiento para los proyectos que ejecuta?
4. ¿Cuáles son los procesos de control y seguimiento más oportunos con que debe contar JF Construcciones para lograr un funcionamiento eficiente?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Crear la estructura organizacional de JF Construcciones y diseñar un sistema de control y seguimiento de proyectos que generen el eficiente funcionamiento de la empresa.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Investigar y describir la estructura organizacional con que cuenta JF Construcciones.
2. Definir los roles y responsabilidades de cada miembro de la empresa.
3. Investigar y describir los procesos de control y seguimiento en el área de ingeniería de JF Construcciones.
4. Crear los procesos de control y seguimiento oportunos para el área de ingeniería en la empresa JF Construcciones.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Debido a la falta de una estructura organizacional definida que describa los roles y responsabilidades de cada interesado de la empresa y la ausencia de un sistema de control y seguimiento en el área de proyectos. Se ha generado el crecimiento desordenado de la empresa, donde el doble mando y el re trabajo son comunes y producen deficiencias y pérdidas.

Por lo que la creación de procesos para el funcionamiento de la empresa y designar una estructura organizada son un tema de investigación pertinente.

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

La empresa JF Construcciones fue creada en el año de 1997, dedicada al área de la construcción, inicialmente en proyectos de pavimentación de carreteras tanto de concreto asfáltico como concreto hidráulico y en los últimos años se ha tomado experiencia en proyectos de estructuras como ser puentes y pasos a desnivel.

Contando con una planilla tanto de personal de campo, como personal administrativo; que varía según el tipo de contrato: en temporales (49 empleados) y permanentes (57 empleados), contando en su totalidad con 106 empleados.

Actualmente JF Construcciones no cuenta con una estructura organizacional que defina las responsabilidades de cada empleado, por lo que muchos procesos se realizan de manera empírica y ocasionan que varias personas estén realizando las mismas tareas y de igual manera tareas que no se realizan por falta de asignación directa a algún miembro. También los sistemas de control y seguimiento para la ejecución de proyectos no están realmente estructurados, por lo que medir el alcance, tiempo y costo con los que se realizan los proyectos es una tarea difícil.

### **2.2 TEORÍAS**

“La Organización es la coordinación de esfuerzos de dos o más personas o elementos para alcanzar objetivos.” (Rodriguez & de Anda, 2012)

La existencia y administración de las organizaciones sociales son fundamental para el desarrollo de la comunidad humana y la economía de las naciones; por medio de ellas se definen objetivos y propósitos para la actuación de acuerdo con el entorno donde operan; de igual manera

que los recursos económicos, financieros y tecnológicos se aprovechan de forma más eficiente gracias a la administración.

las organizaciones son muy diversas, ya que su tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia pluralidad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Las organizaciones sociales cumplen con algunas características como ser: determinar el propósito, misión y objetivos de existencia, define las responsabilidades de cada miembro de la misma, delimita la estructura jerárquica y los niveles de mando y autoridad, así como establece la estrategia a seguir con sus metas a largo y mediano plazo.

Organización supone una estructura intencional y forma de funciones o puestos; el termino general se utiliza para referirse a una estructura formal de funciones, aun cuando en ocasiones se refiere a una empresa.

“Estructura: Ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas”. (Rodriguez & de Anda, 2012)

Una estructura intencional de funciones en primer lugar significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; segundo, los papees a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, eficacia. Así, al establecer dicha estructura de manera intencional, la mayoría de los gerentes consideran que están organizando. (Harold, Heinz, & Mark, 2012)

El objetivo de una estructura organizacional es destinar las responsabilidades que cada miembro de la entidad desarrollará para trabajar de forma óptima y alcanzar los objetivos fijados en la planificación.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

La estructura es la base fundamental de la empresa donde se realiza las divisiones de las actividades para formar departamentos y posteriormente definir la autoridad con la finalidad de alcanzar los objetivos, pero también todo lo que surge de manera espontánea de la interacción entre los integrantes. Tomando en cuenta estas dos vertientes la estructura se divide principalmente en estructura formal e informal.

### **2.2.1 DIVISION DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

La estructura formal se refiere a todo aquello que constituye a la empresa de manera documental; es decir, organigrama empresarial, líneas de mando, sistemas de objetos y metas que rigen cada parte de la organización, sistema de valores de la empresa, políticas emanadas de los documentos para la formalización y normalización de procedimientos, políticas de regularización laboral en la organización (Cabrera, 2010)

Con cada uno de los puntos citados anteriormente, la empresa busca dar a conocer las reglas con las que ha de regirse, la manera en que se constituye y las dependencias que hay entre departamentos, quien debe reportar a quien y a quien se debe solicitar cierta información.

Con la estructura formal, la organización encuentra el orden; las funciones de cada trabajador están definidas correctamente, así como el perfil que debe cubrir en base a sus funciones. También es definida la filosofía por la cual será regida la empresa. Esta filosofía se constituye de misión, visión, axiología (valores organizacionales), políticas, procedimientos. La estructura informal también conocida como estructura social; en ella encontraremos todo lo referente al comportamiento social dentro de la empresa:

- Relaciones de poder, y autoridad como tal
- Expectativas e intereses, conflictos y fines mutuos de sus miembros
- Interrelaciones humanas y sus comportamientos
- Cultura organizacional como tal
- Diferentes grupos informales y sus intereses

Está claro que es a través de la estructura organizacional que se maneja de manera ordenada los diferentes procesos que rigen una empresa y es ella la que define los grados de responsabilidad de cada uno de los miembros de la misma.

La importancia de la estructura organizacional radica:

- Es continua; ya que surgen cambios constantemente tanto la empresa como sus recursos evolucionan.
- Es el modo de lograr los objetivos determinados.
- Determina las responsabilidades y deberes para efectuar el trabajo con eficiencia.
- Evita el re-trabajo y la lentitud en los procesos.
- Mantiene en perspectiva el objetivo que quiere lograr la empresa, así como la productividad y el uso eficiente de sus recursos.

Por medio de la organización son establecido los medios de autoridad y responsabilidad para la correcta dirección y control de las actividades planeadas y así cumplir con el curso de acción fijado con las metas propuestas.

### **2.2.2 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

Primero, se debe decidir la formalidad que la organización tendrá. El grupo debe tener reglas específicas, diagramas organizacionales con la descripción precisa del trabajo que realizarán todos y un formato general.

Entre los diferentes tipos podemos mencionar los siguientes:

#### **Organización Lineal o Militar**

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

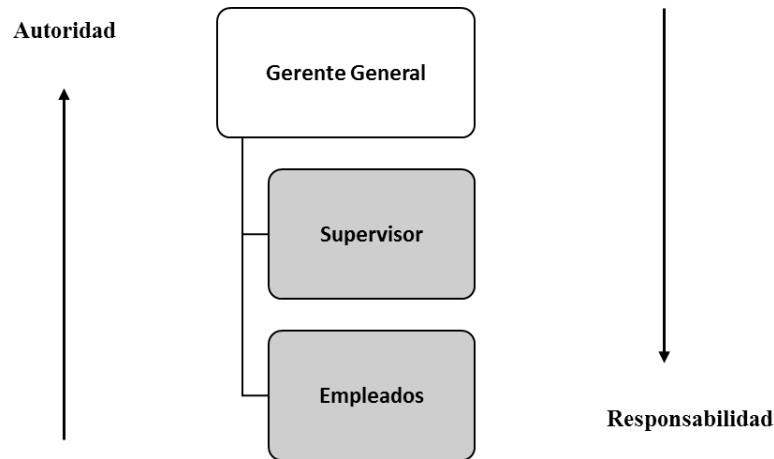
Ventajas:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en pequeñas empresas.
- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.

- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.



**Figura 1: Organización Lineal**

### **Organización Funcional o de Taylor**

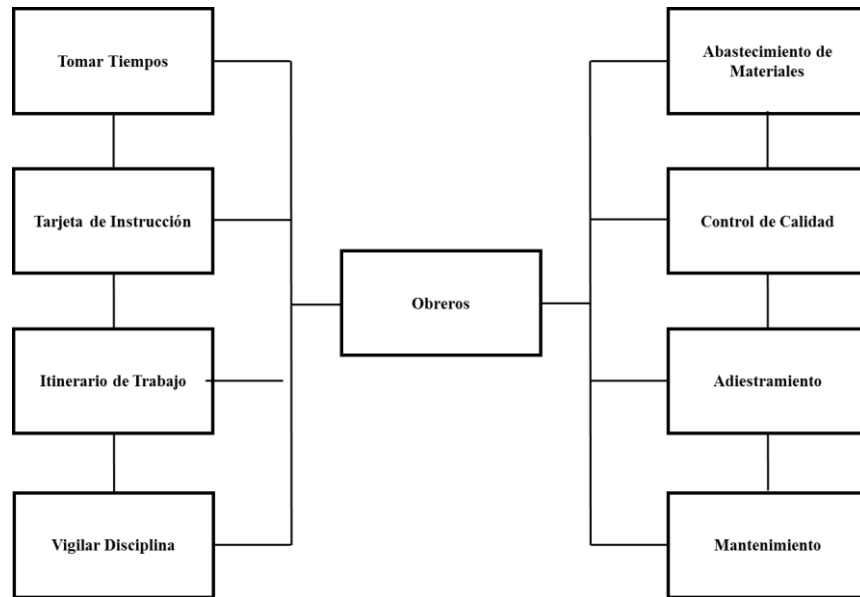
Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

Ventajas:

- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.



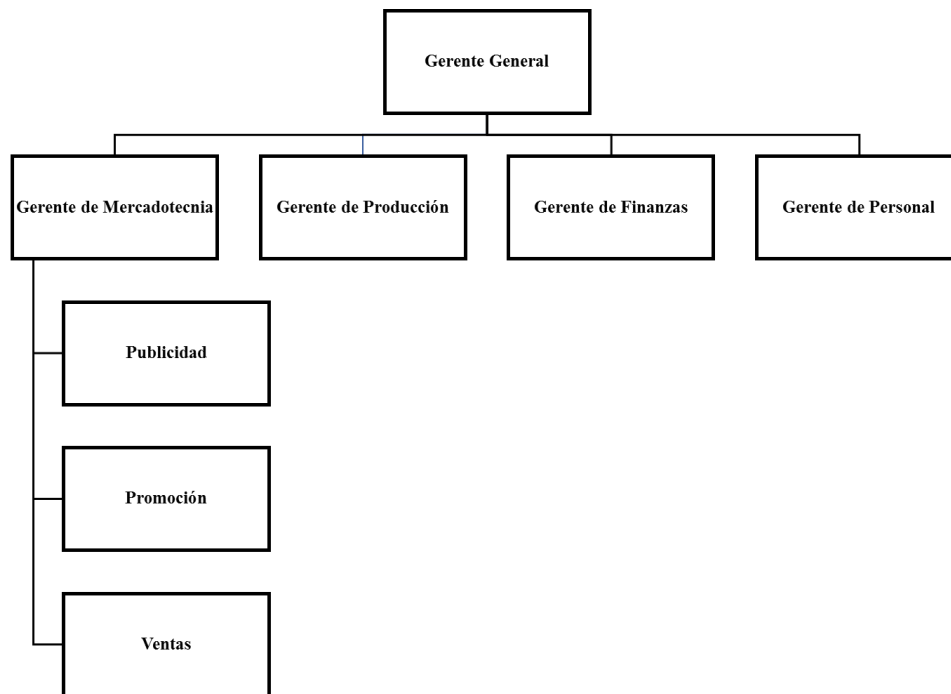
**Figura 2: Organización Funcional**

### **Organización Lineo- funcional**

Es una combinación de Organización Lineal y Funcional

- Lineal: La responsabilidad y autoridad se transmite a través de un sólo jefe para cada función especial.
- Funcional: La especialización de cada actividad en una función, es más aplicable en las empresas.

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.



**Figura 3: Organización Lineo - Funcional**

### **Organización Staff**

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

Criterios para diferenciar línea y staff:

- Relación con los objetivos de la organización: las actividades se relacionan directa e íntimamente con los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff se asocian en forma indiferente. Por ejemplo, los órganos de producción y de ventas representan las actividades básicas y fundamentales de la organización: las actividades metas, los demás órganos complementarios y secundarios representan las actividades medio. Si se produce algún cambio en los objetivos de la organización, la estructura línea-staff también cambiará.
- Generalmente, todos los órganos de línea se orientan hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff se orientan hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff.
- Tipo de autoridad: el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad porque esta se ejerce sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados. El hombre de línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita de la línea para aplicar sus ideas y planes.

Las principales funciones del staff son:

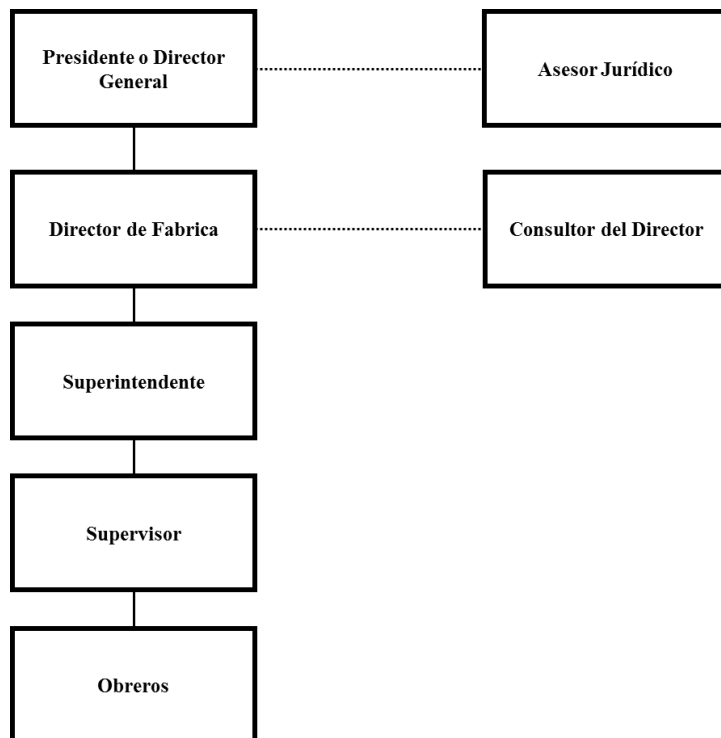
- Servicios.
- Consultoría y asesoría.
- Seguimiento.
- Planeación y control

Ventajas:

- Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff

Desventajas:

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización.
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.



**Figura 4: Organización de Staff**

## **Organización Matricial**

Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes.

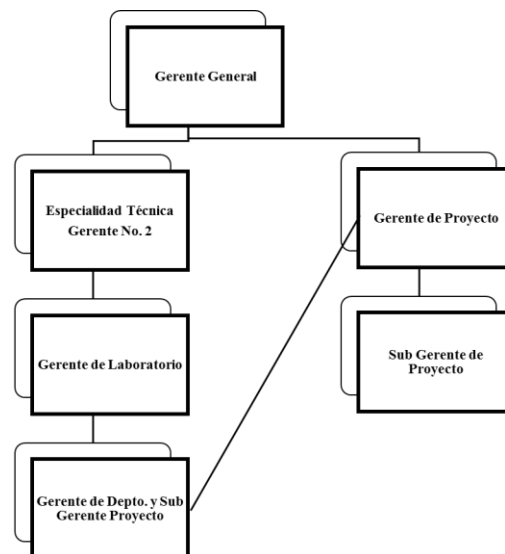
La estructura matricial se denomina en ocasiones sistema de mandos múltiples. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Ventajas:

- Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
- Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.
- Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

Desventajas:

- Existe confusión acerca de quien depende de quién, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
- Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.
- El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.



**Figura 5: Organización Matricial**

### **Organización Divisional**

Utilizada por grandes organizaciones que han crecido diversificando sus productos o sus mercados. Utiliza la departamentalización en base a productos, áreas o clientes. Y esos departamentos se les denomina divisiones porque tienen autonomía, tienen capacidad para tomar

decisiones referentes a su producto, a su mercado o a su área geográfica. Cuando esta descentralización existe se habla siempre de división y no de departamentación.

Cada división realiza todas las funciones necesarias para servir correctamente a su producto, a su mercado o a sus áreas geográficas. Y el director de división es un semi-director general de la empresa.

La sede central controla la actuación de todas las divisiones normalmente a través de normalización de resultados.

Realiza además funciones de apoyo centralizadas y se suele encargar de nombrar y sustituir a los directores de cada división.

Ventajas e inconvenientes:

Se suele señalar que presenta las siguientes ventajas respecto a la organización lineal:

- Mejora la asignación de capital, dispersa el riesgo.
- Reacciona estratégicamente ante los cambios y ayuda a preparar a directivos generales.

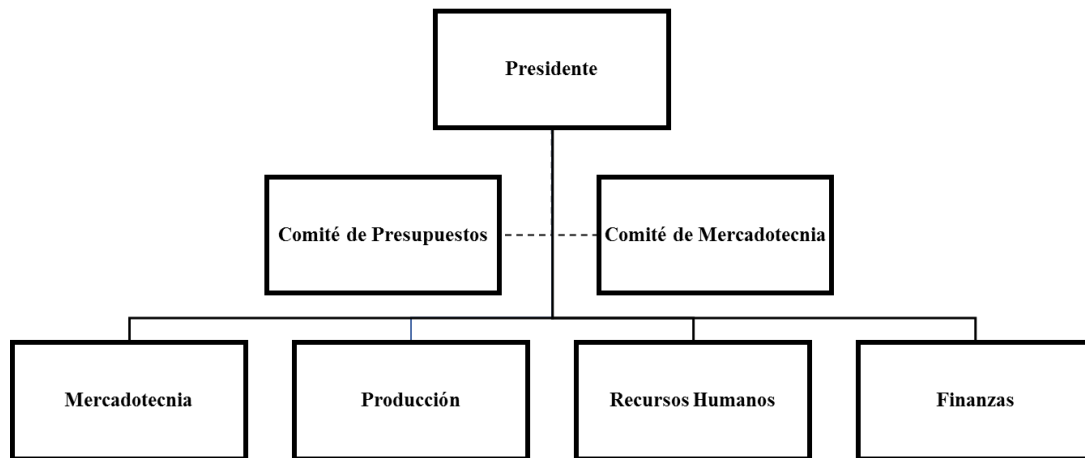
Ahora bien, estos mismos cuatro elementos pueden ser inconvenientes si la comparamos con organizaciones independientes

- Puede llevar a que las divisiones maximicen sus objetivos y no los de la organización.

Además, como se mide a cada división por los resultados que obtiene, hay una tendencia a minusvalorar todo lo que no sean objetivos cuantificables.

La separación y autonomía de las divisiones puede crear conflictos y dificultar la reasignación de recursos.

Suele ser más costosa en el ámbito directivo económicamente.



**Figura 6: Organización Divisional**

### **Organización por Comités**

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.

Clasificación:

- A. Directivo; Representa a los accionistas de una empresa.
- B. Ejecutivo; Es nombrado por el comité directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- C. Vigilancia; Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.

D. Consultivo; Integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Ventajas:

- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

### **Organización por Equipos de Trabajo**

Por equipo de trabajo, la constitución del equipo de trabajo es la actividad más delicada con la que se enfrenta un Director de Proyecto, y en la que más debe demostrar sus capacidades. El equipo es creado para una operación determinada, y está compuesto en su mayor parte por personas sobre las que no tiene poder jerárquico, provenientes de diversos departamentos o especialidades, y que ha de funcionar como un todo armónico y ser capaz de conseguir los resultados esperados que, por definición, son complejos, inusuales y arriesgados.

Los propios empleados destacados a un proyecto pueden resistirse en ocasiones por miedo al cambio, por creer que en el proyecto van a tener que trabajar más intensamente o por la incertidumbre sobre cuál será su puesto al reincorporarse a la unidad de origen. Ello exige un esfuerzo por parte de toda la organización, que requiere una mentalidad abierta y dinámica para aceptar el sentido de movilidad transitoria que caracteriza a los Proyectos.

Ventajas:

- Donde se privilegian las personas a la tarea y los resultados.
- Sus conductores e integrantes están más preocupados y ocupados por las relaciones interpersonales que por las otras variables.
- El interés del equipo se centra en los procesos que se realizan en la tarea.
- El interés de los integrantes del equipo se centra en la obtención de los resultados.
- Cuando el equipo, al actuar como tal, y al centrarse tanto en las personas como en las tareas como en los resultados, y al adecuar el estilo de liderazgo que les es apropiado con el grado de maduración de los mismos, provocan la sinergia, que les permite obtener:
- Resultados diferentes y superiores cuantitativa y cualitativamente (Resultados)
- Satisfacción y orgullo de sus integrantes (Personas)
- Calidad superior del trabajo (Procesos)

Desventajas:

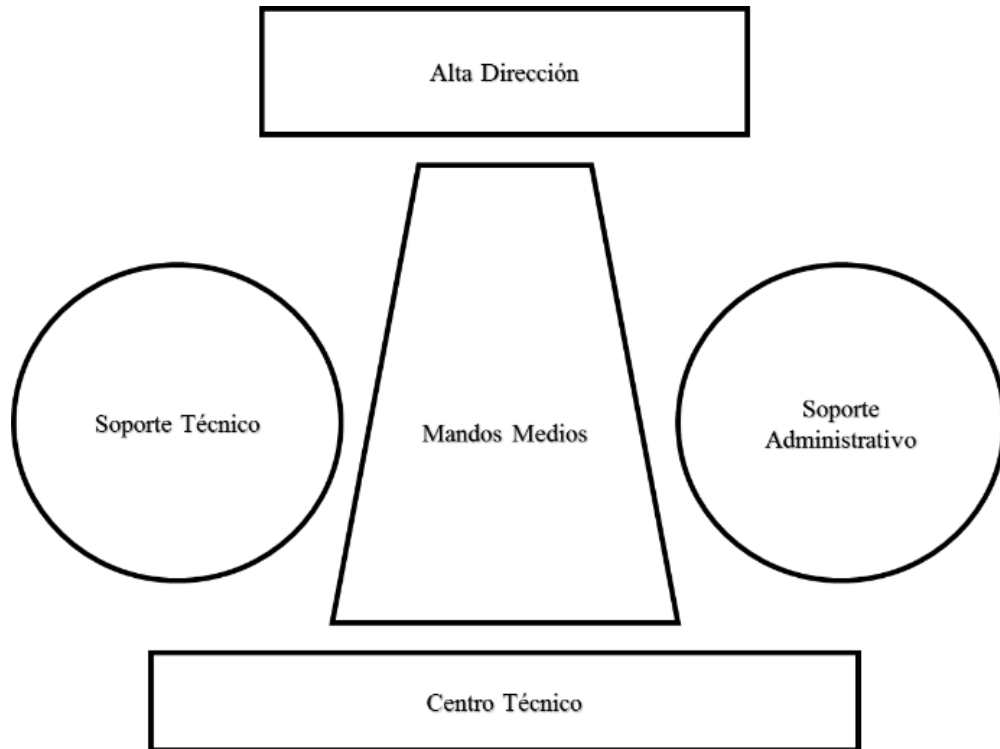
- Son equipos pobres en términos de enriquecer la productividad y mejorar los resultados, si miramos sus resultados son comparables a los de un trabajo hecho individualmente.

- La revisión permanente de estos equipos obstaculiza a veces la percepción de la necesidad de contemplar los resultados y de tener en cuenta a las personas.
- El privilegio de los resultados sobre las personas y las tareas puede hacer que a veces el equipo logre elevados estándares de productividad, pero al no tener en cuenta como se alcanza dicha productividad muchas veces se sacrifica calidad, por lo que sus resultados resultan efímeros.

### **2.2.3 AREAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Estableceremos que una estructura organizacional debe cumplir con las siguientes áreas para poder configurarse tal y como nos las establece Henry Mintzberg:

- Centro técnico: compuesto por las personas que realizan el trabajo básico en la organización.
- Soporte técnico: donde se encuentran ubicados ingenieros y área de tecnología, destinados a las estrategias de innovación y desarrollo, así como adaptación con el entorno y creación de nuevos productos o servicios.
- Soporte administrativo: Destinados a la parte operacional de la empresa, tanto como recursos humanos y reclutamiento del personal.
- Mandos Medios: responsables de la organización e implementación a nivel departamental.
- Dirección: Es la que proporciona la guía, estrategia, metas y políticas para toda la organización.



**Figura 7: Áreas Estructura Organizacional**

#### **2.2.4 GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, de los miembros de la estructura, en beneficio de la organización.

La Gestión de Recursos Humanos consiste en planificar, adquirir, desarrollar y dirigir, todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura, tal como nos lo establece la Guía de Fundamentos para la Administración de Proyectos (PMI, 2013)

Para eso citaremos los procesos que conllevan hacer la planificación de los recursos humanos:

#### Entradas:

- Plan para la dirección del proyecto: No requerido, ya que no lo aplicaremos a un proyecto específico; sino más bien para la parte operacional de la empresa.
- Recursos requeridos para las actividades: teniendo en cuenta las áreas que son necesarias para el funcionamiento de la empresa se analizará la cantidad de personas que requiere cada una de ellas.
- Factores ambientales de la empresa: Aquí se estudiará la cultura organizativa, con que personal cuenta la empresa, en que rubro se desarrolla y las condiciones externas del medio.
- Activos de los procesos de la organización: Podremos tomar de aquí la experiencia que cuenta la empresa, como ha manejado los diferentes procesos y de qué manera le han funcionado

#### Herramientas y Técnicas:

- Organigramas y descripciones de cargos: Se elaborará el organigrama correspondiente y de la misma manera se enumerarán los diferentes cargos con sus responsabilidades para cada miembro.
- Creación de relaciones de trabajo: Importante para el correcto funcionamiento de la estructura organizacional, ya que aquí se definirán las relaciones entre áreas y entre los diferentes empleados.
- Teoría organizacional: En este inciso se evaluará y seleccionará el tipo de organización sobre el cual debe regirse la empresa, tomando en cuenta sus necesidades y objetivos.

- Juicio de expertos: Se utilizará el juicio de expertos porque es a través de él que podemos definir los roles requeridos, los parámetros para contratación del personal, los lineamientos que regirán cada área.

Salidas:

- Plan de gestión de los recursos humanos: Como resultado de la planificación de los recursos humanos tendremos un documento que nos defina:
  - Roles
  - Autoridad
  - Responsabilidad
  - Organigramas del proyecto
  - Plan para la gestión de personal
  - Adquisición de personal
  - Calendarios de recursos
  - Plan de liberación del personal
  - Necesidades de capacitación
  - Reconocimiento y recompensas
  - Cumplimiento
  - Seguridad

### **2.2.5 SISTEMAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO**

Para hablar sobre los sistemas de control y seguimiento comenzaremos con las definiciones de proyectos y dirección de proyectos.

(PMI, 2013) Define: “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos” (P-1)

(PMI, 2013) Nos define: “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (P-3).

En conjunto también sabemos que el ciclo de vida de un proyecto está dividido en 5 fases destacadas: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre. Y es aquí en el grupo de procesos de monitoreo y control que debemos enfocarnos. Teniendo en cuenta que este proceso está circunscrito dentro de las demás fases.

Los sistemas de control y seguimiento son el parámetro para definir si las actividades realizadas están encaminadas a cumplir o se están cumpliendo los objetivos propuestos; es la manera de demostrar el éxito o fracaso de un proyecto.

### **2.2.6 GRUPOS DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL**

Basándonos siempre en la Guía de Fundamentos para la Administración de Proyectos (PMBOK), la metodología a utilizar para la implementación de un sistema de control y seguimiento se hará tomando el grupo de procesos de monitoreo y control.

Como lo que pretendemos es establecer una metodología global que controle todos los proyectos; para eso tendremos primero que contestar los siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son las estrategias y objetivos que serán evaluados?
2. ¿Qué ámbitos y dimensiones del desempeño es conveniente medir?

3. ¿Cuáles serán los Centros de Responsabilidad, o Áreas responsables por el desempeño logrado?
4. ¿A qué niveles realizaremos la evaluación?
5. ¿Sobre qué comparamos los indicadores para saber si el desempeño es adecuado?
6. ¿Cómo relacionamos las variables de medición?
7. ¿Qué datos y antecedentes permitirán construir los indicadores?
8. ¿Cómo sabemos que los indicadores construidos miden efectivamente la gestión y los resultados?
9. ¿Por qué se produjeron los resultados?
10. ¿Quiénes tienen que conocer nuestros resultados?

conocer y mantener todos los procesos monitoreados.

## CAPITULO III. METODOLOGÍA

Este capítulo tiene el propósito de definir el alcance de la metodología a utilizar para el desarrollo de la presente investigación. Así mismo, se define el enfoque, diseño e instrumentos que fueron necesarios para ejecutar satisfactoriamente el estudio.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La siguiente matriz muestra la alineación entre el título de investigación y su relación entre los objetivos específicos y las variables independientes.

FACTORES PARA EL EFICIENTE FUNCIONAMIENTO DE JF CONSTRUCCIONES					
OBJETIVO GENERAL	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
<p>Crear la estructura organizacional de JF Construcciones acorde a las necesidades y exigencias requeridas y diseñar un sistema de control y seguimiento de proyectos que generen el eficiente funcionamiento de la empresa.</p>	<p>¿Cuenta JF Construcciones con una estructura organizacional definida y procesos de control y seguimiento que aseguren su eficiente funcionamiento?</p>	Estructura Organizacional	Eficiente Funcionamiento de la Empresa JF Construcciones	1. Investigar y Describir la estructura organizacional con que cuenta JF Construcciones.	1. ¿Cuenta JF Construcciones con una estructura organizacional definida?
				2. Definir los roles y responsabilidades de cada miembro de la empresa.	2. ¿Los roles y responsabilidades de los empleados de JF Construcciones están claramente definidos?
		Procesos de Control y Seguimiento		3. Investigar y describir los procesos de control y seguimiento en el área de ingeniería con los que cuenta JF Construcciones.	3. ¿Cuenta el área de Ingeniería con procesos de control y seguimiento para los proyectos que ejecuta?
				4. Crear los procesos de control y seguimiento oportunos para el área de ingeniería en la empresa JF Construcciones.	4. ¿Cuáles serían los procesos de control y seguimiento más oportunos con que debe contar JF Construcciones para lograr un funcionamiento eficiente?

**Tabla 1: Matriz Metodológica**

## 3.2 VARIABLES

Definiendo las variables podemos demostrar el nivel de incidencia que las variables independientes tienen sobre la variable dependiente y de qué manera estas se relacionan.

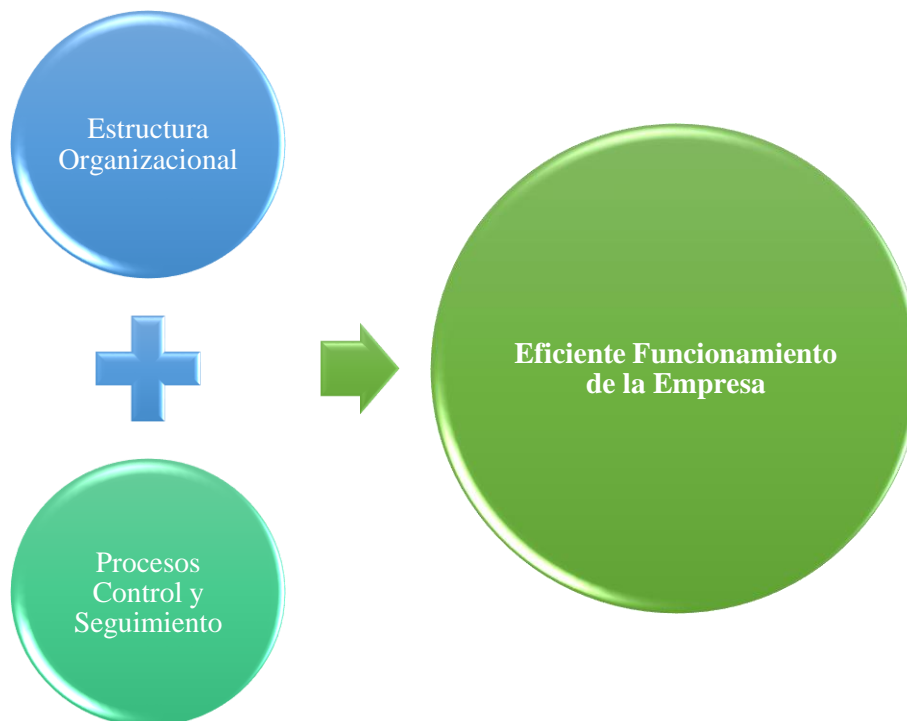
### Variables Independientes:

Estructura Organizacional

Procesos de Control y Seguimiento

### Variable Dependiente

Eficiente funcionamiento de la empresa



**Figura 8: Relación de Variables**

### 3.2.1 OPERACIONIZACIÓN DE VARIABLES

El estudio tiene un enfoque cualitativo Inductivo del tipo investigación - acción ya que la información se recolectará a partir de la aplicación de entrevistas, grupos focales y observación, así como juicios de expertos y se hará el estudio investigativo con el fin de implementar los resultados del mismo. Tomando como muestra a todo el personal administrativo de la empresa, desde la alta gerencia hasta el personal técnico.

De esta manera las diferentes variables se operarán como se describe en la siguiente tabla.

Variable Dependiente	Variables Independientes	Operacionalización
Funcionamiento Eficiente de JF Construcciones	Estructura Organizacional	Entrevista
		Grupo Focal
		Juicio de Expertos
	Procesos de Control y Seguimiento	Grupo Focal
		Registro y Análisis de Textos Escritos
		Juicio de Expertos

**Tabla 2: Operacionalización de Variables**

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Tomaremos como población para el estudio a todos los dueños y a los empleados del área administrativa de JF Construcciones comprendido en su totalidad por 20 personas.

### **3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS Y DE RESPUESTA**

El estudio tomara como unidad de análisis a todos los empleados del área administrativa de la empresa JF Construcciones, aplicando entrevistas y grupos focales obtendremos los resultados nominales para resolver el problema de investigación.

### **3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS**

En esta investigación se utilizarán tres instrumentos para la recolección de datos; mismos que serán aplicados a una misma población. Entre ellos tendremos la entrevista aplicada de forma individual a cada uno de los empleados con el fin de tener respuestas confidenciales y que expongan sus opiniones sin cohibirse. Otro instrumento a utilizar será los grupos focales, dirigidos a toda la muestra, con el objetivo de tener ideas de lo que es trabajo en equipo. Y el ultimo instrumento sería el juicio de expertos; con ayuda de la experiencia y la información de libros, guías y artículos, determinar los procesos que la empresa necesita para lograr un eficiente funcionamiento.

### **3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **3.6.1 FUENTES PRIMARIAS**

Como fuente principal de información se tendrán las entrevistas y grupos focales que se aplicaran tanto a los directivos y a los empleados de la empresa, a fin de investigar la estructura organizacional actual y los sistemas de gestión de proyectos y la percepción que tienen en cuanto al desempeño de los mismos a lo largo del tiempo.

#### **3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS**

La información utilizada en esta investigación ha sido obtenida a través de las siguientes fuentes:

- Libros
- Artículos de Internet

## CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

Para poder dar respuestas a los objetivos de la investigación se aplicó el siguiente instrumento de recolección de información. Se entrevistaron 20 personas, que son el número de empleados en el área administrativa que tiene la empresa y en cada pregunta que corresponde a la estadística descriptiva se podrán observar los resultados. Se harán acotaciones para responder a los objetivos específicos del proyecto, y en algunos casos se mostrarán los respectivos gráficos.

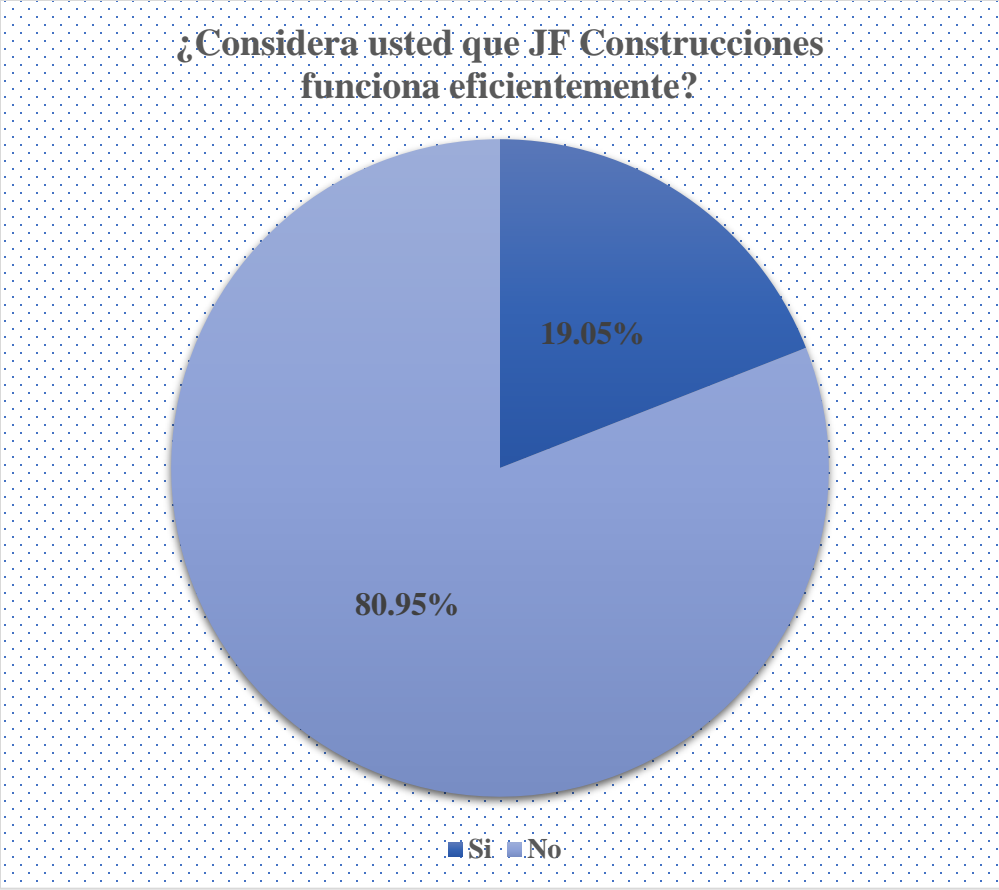
### 4.1 INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA INFORMACIÓN

El instrumento se validó por medio de la metodología Delphi, en un grupo de 6 personas especialistas en la dirección de proyectos privados. El presente cuestionario tiene como objetivo investigar, describir la estructura organizacional de JF Construcciones, así como definir roles y responsabilidades de los mismos, investigar y describir los procesos de control y seguimiento y crear procesos eficientes y acordes a las necesidades de la empresa.

#### 4.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con las siguientes preguntas mediremos la estructura organizacional de JF Construcciones y describir los roles y responsabilidades con que cuentan cada uno de sus empleados.

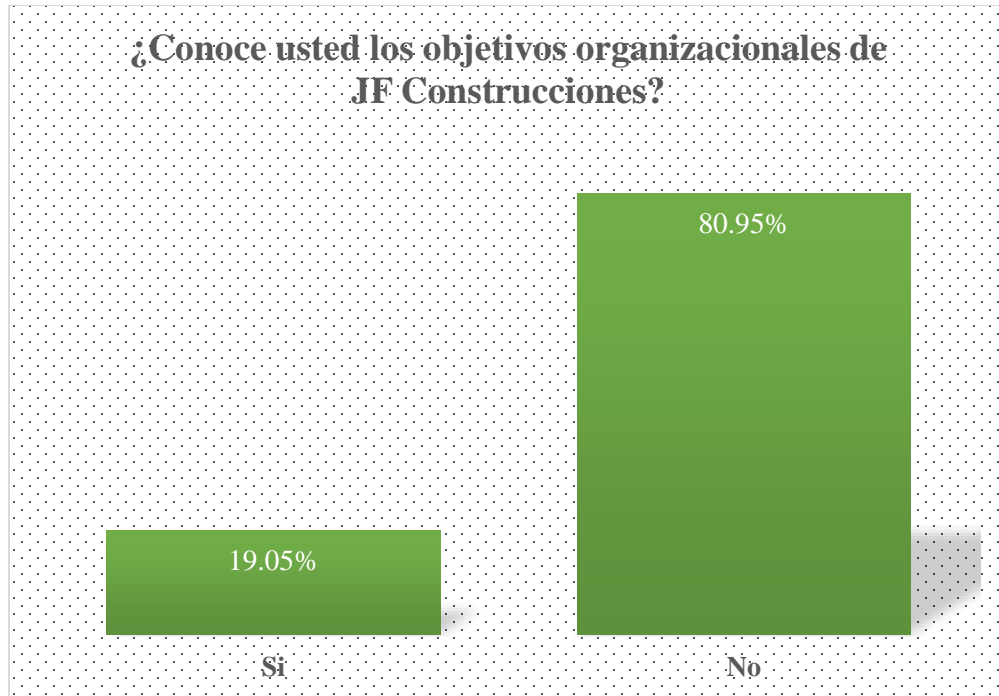
<b>1. ¿Considera usted que JF Construcciones funciona eficientemente?</b>		
Si	4	19.05%
No	17	80.95%
	<b>21</b>	<b>100.00%</b>



**Figura 9: Pregunta No.1**

Del grafico anterior podemos destacar que el 81% de los empleados considera que la empresa no funciona eficientemente.

<b>2. ¿Conoce usted los objetivos organizacionales de JF Construcciones? Menciónelos.</b>		
Si	4	19.05%
No	17	80.95%
	<b>21</b>	<b>100.00%</b>

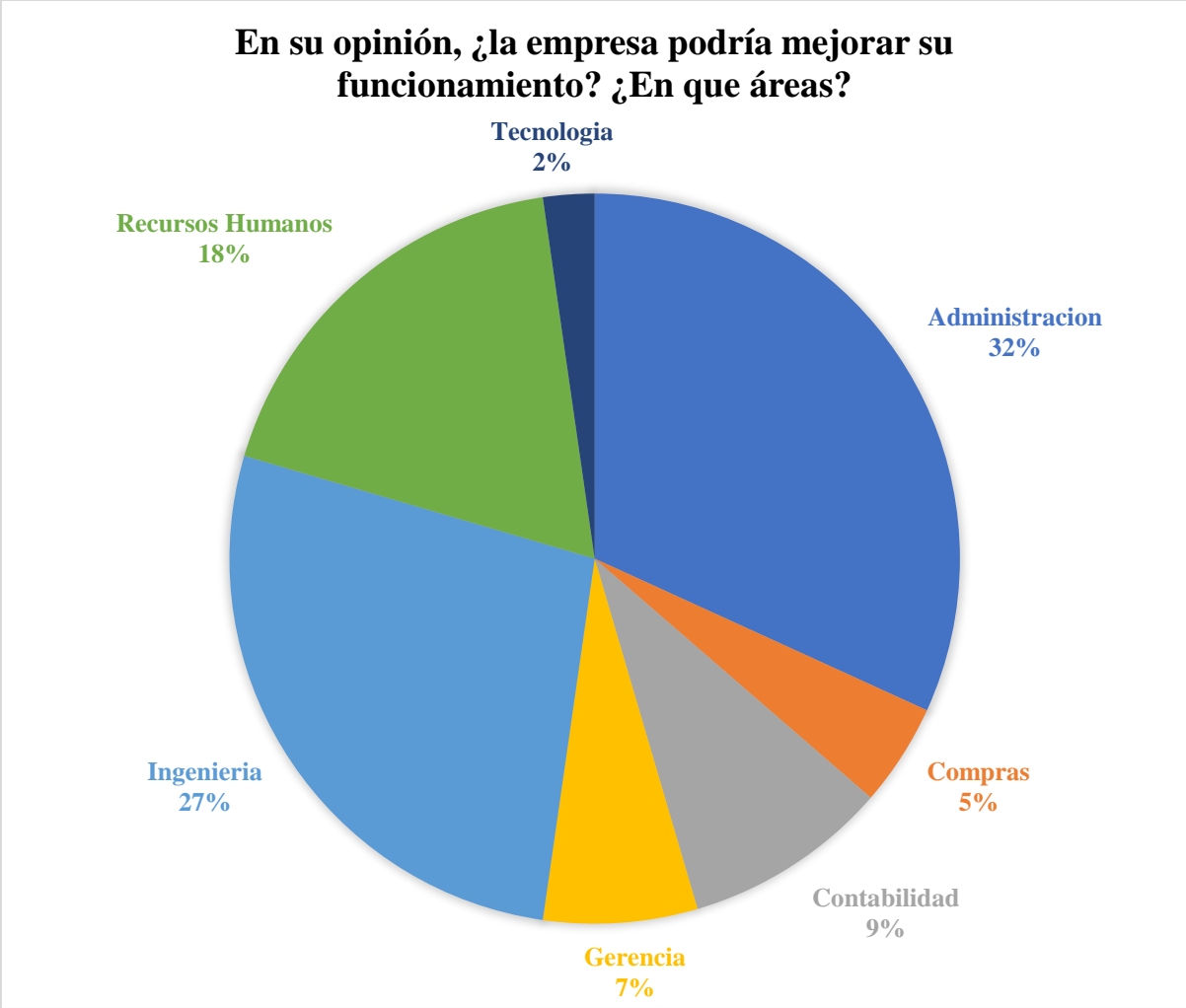


**Figura 10: Pregunta No.2**

La Figura Mostrada para la pregunta numero 2 nos detalla que el 80.95% de los empleados, es decir 17 de los 21 entrevistados no conocen los objetivos organizacionales de JF Construcciones y los 4 restantes los conocen solo de manera parcial.

Teniendo en cuenta que los objetivos son de vital importancia para describir la estructura organizacional de una empresa.

<b>3. En su opinión, ¿la empresa podría mejorar su funcionamiento? ¿En qué Áreas?</b>		
Administración	14	32%
Compras	2	5%
Contabilidad	4	9%
Gerencia	3	7%
Ingeniería	12	27%
Recursos Humanos	8	18%
Tecnología	1	2%
	<b>44</b>	<b>100%</b>

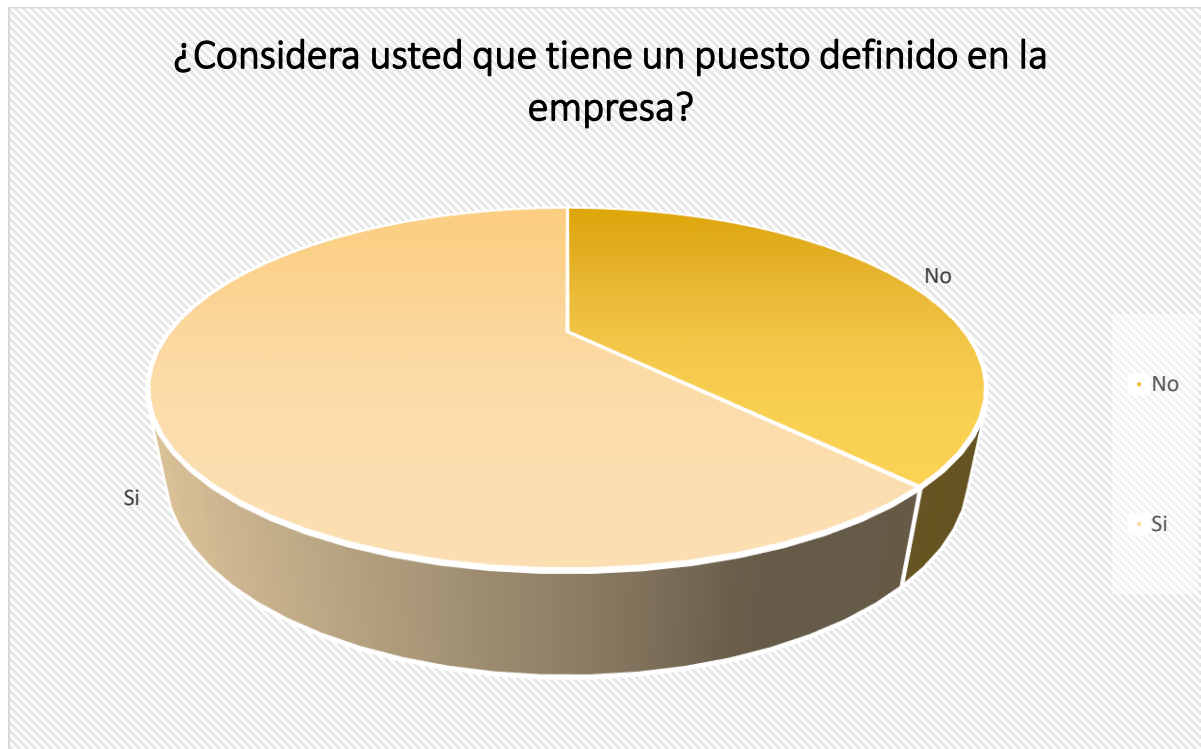


**Figura 11: Pregunta No. 3**

En el gráfico anterior se denotan las diferentes áreas en las que los empleados consideran se podrían mejorar, encabezando dicha lista el área de administración, seguida por el área de ingeniería, en tercer lugar, estaría recursos humanos, y en menor porcentaje encontramos a contabilidad, gerencia, compras y tecnología.

De dichos resultados podemos observar que administración e ingeniería son dos áreas claves donde se encuentran los mayores problemas que afectan el eficiente funcionamiento de la empresa.

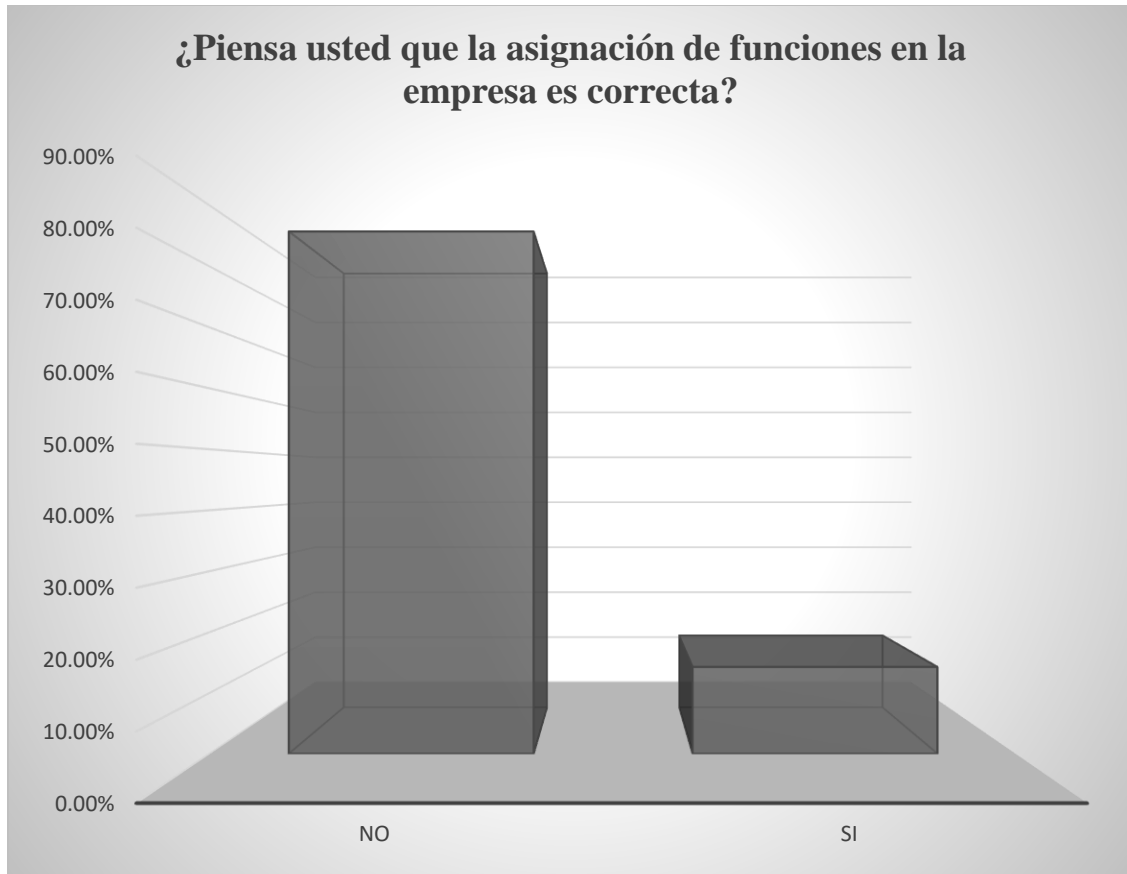
<b>4. ¿Considera usted que tiene un puesto definido en la empresa?</b>		
No	8	38.10%
Si	13	61.90%
	<b>21</b>	<b>100.00%</b>



**Figura 12: Pregunta No. 4**

El 61.90% de los empleados considera que no tiene un puesto definido en la empresa, que recibe órdenes de diferentes jefes y que la asignación de tareas cambia frecuentemente.

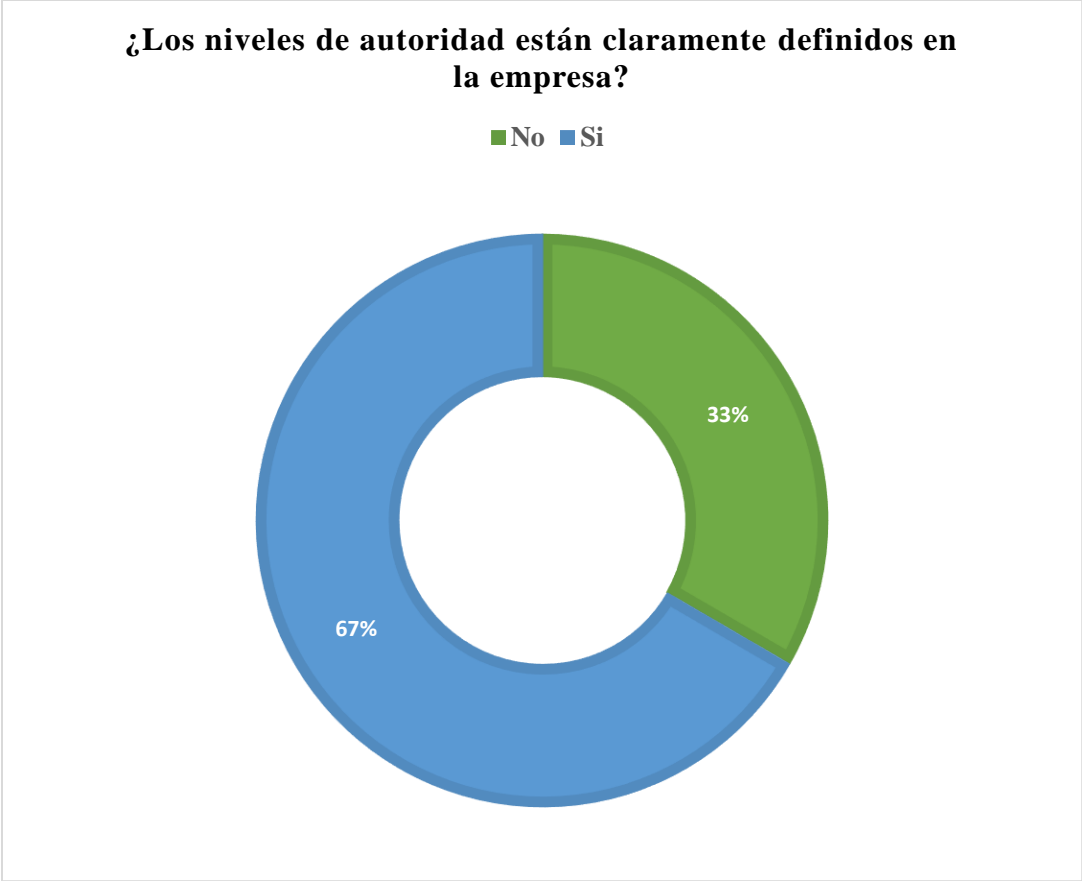
<b>7. ¿Piensa usted que la asignación de funciones en la empresa es correcta?</b>		
No	18	85.71%
Si	3	14.29%
	<b>21</b>	<b>100.00%</b>



**Figura 13: Pregunta No. 7**

Como lo describe el grafico anterior el mayor porcentaje de empleados considera que la asignación de funciones no es la correcta para seguir con las exigencias de los altos mandos y la ejecución doble de tareas es un tema común.

<b>8. ¿Los niveles de autoridad están claramente definidos en la empresa?</b>		
No	7	33.33%
Si	14	66.67%
	<b>21</b>	<b>100.00%</b>



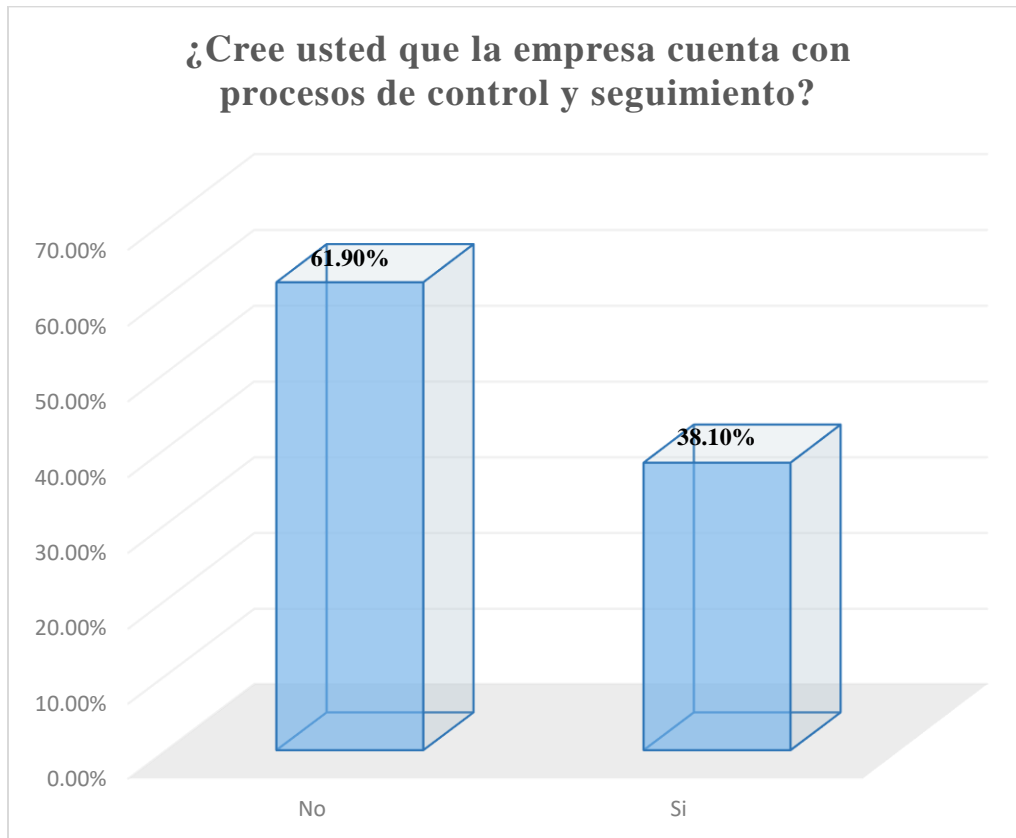
**Figura 14: Pregunta No. 8**

Aun con todas las deficiencias en la estructura organizacional que presenta la empresa, los empleados aclaran en su mayoría que los niveles de autoridad están claramente definidos, haciendo hincapié que esto está claro en ciertas áreas.

#### 4.1.2 PROCESOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

Las siguientes preguntas indagan información acerca de los procesos de control y seguimiento con los que cuenta la empresa, si son los idóneos y si se cumplen a cabalidad.

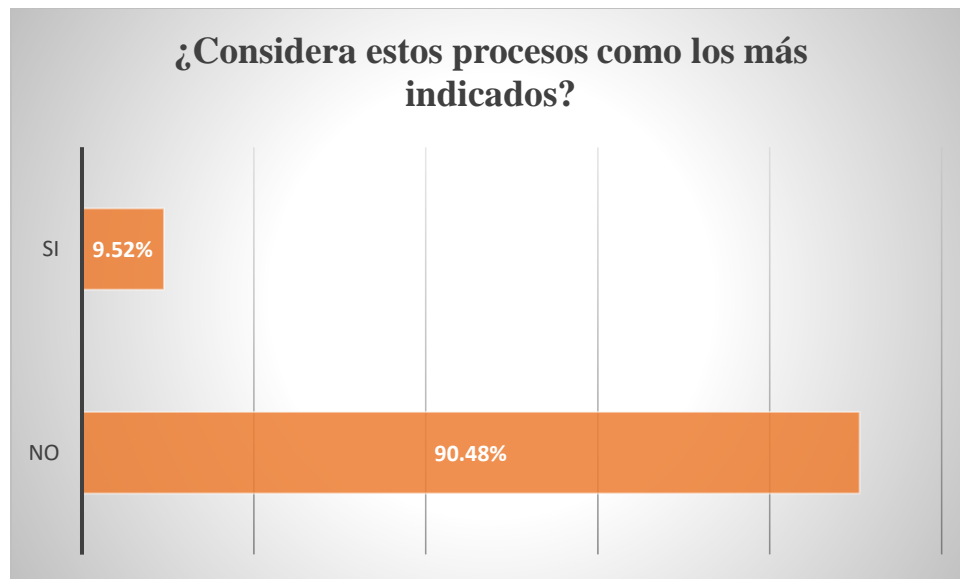
<b>14. ¿Cree usted que la empresa cuenta con procesos de control y seguimiento?</b>		
No	13	61.90%
Si	8	38.10%
	<b>21</b>	<b>100.00%</b>



**Figura 15: Pregunta No. 14**

En el grafico se muestra que el 61.90% de los empleados considera que no existen procesos de control y seguimiento en la empresa y el otro 38.10% considera que existen para ciertas áreas, pero no completamente.

<b>15. ¿Considera estos procesos como los más indicados?</b>		
No	19	90.48%
Si	2	9.52%
	<b>21</b>	<b>100.00%</b>



**Figura 16: Pregunta No 15**

La mayoría de los empleados considera que los procesos que mencionaron en el inciso anterior no son los más indicados para el control y seguimiento de la empresa.

# CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1 CONCLUSIONES

En esta investigación se plantearon cuatro objetivos específicos con el fin de obtener los elementos necesarios para proponer la creación de una estructura organizacional y procesos de control y seguimiento para la empresa JF Construcciones, una vez aplicado el instrumento de recolección de datos se analizaron los resultados obtenidos y se llegaron a las siguientes conclusiones.

- JF Construcciones no cuenta con una estructura organizacional definida que establezca los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa, lo mismo genera la duplicidad de funciones y re trabajo en ciertas áreas por lo que los procesos empleados tardan en dar respuestas y dan como resultado el no eficiente funcionamiento de la empresa, con lo que afecta a la productividad y por consiguiente perdidas tanto de tiempo como de dinero.
- Al mismo tiempo que los niveles de mando están bien definidos a nivel superior, los siguientes mandos se ven afectados por la falta de órdenes directas, ya que si bien se definen esos niveles solo serían por nombre y no por las funciones que se desempeñan.
- Los procesos de control y seguimiento con que cuenta la empresa son escasos y no están debidamente estructurados, por lo que podríamos concluir que se carece de parámetros de medición para controlar los diferentes proyectos que se ejecutan. Por lo que es de vital importancia crear procesos que nos ayuden en esta área.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Es de suma importancia definir una estructura organizacional para JF Construcciones que cumpla con los requerimientos y exigencias que la empresa necesita para poder funcionar de manera eficiente, por lo que tomar este documento como guía para la implementación de la misma se propone lo antes posible.

Que el personal con el que cuenta la empresa sea capacitado para lograr que funcionen de manera eficaz, evitando caer en la duplicidad de funciones y en atrasos debido a confusiones en las líneas de mando.

- Los procesos de control y seguimiento con que cuenta la empresa deberán reformularse para que sean acordes a los parámetros que esta requiere, de la misma forma que se deberán crear procesos para las actividades o áreas que se amerite tener un control más específico. Para esto se deberá implementar formatos, formularios y guías para tener procesos unificados y de igual manera se deberá capacitar al personal para que los implemente de manera correcta.

## CAPÍTULO VI APLICABILIDAD

### 6.1 PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO EN LA EMPRESA JF CONSTRUCCIONES PARA LOGRAR SU EFICIENCIA.

### 6.2 INTRODUCCION

Durante los últimos, la gerencia de proyectos ha venido creciendo exponencialmente. Empresas que alguna vez consideraron la gerencia de proyectos como un gasto innecesario, en la actualidad lo consideran necesario y obligatorio para asegurar su sostenimiento en el tiempo. Al tener las organizaciones varios proyectos, surge la necesidad de crear una estructura organizacional y funcional para agrupar estos proyectos y de esta manera tener controlado los diferentes procesos.

### 6.3 PLAN DE ACCION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

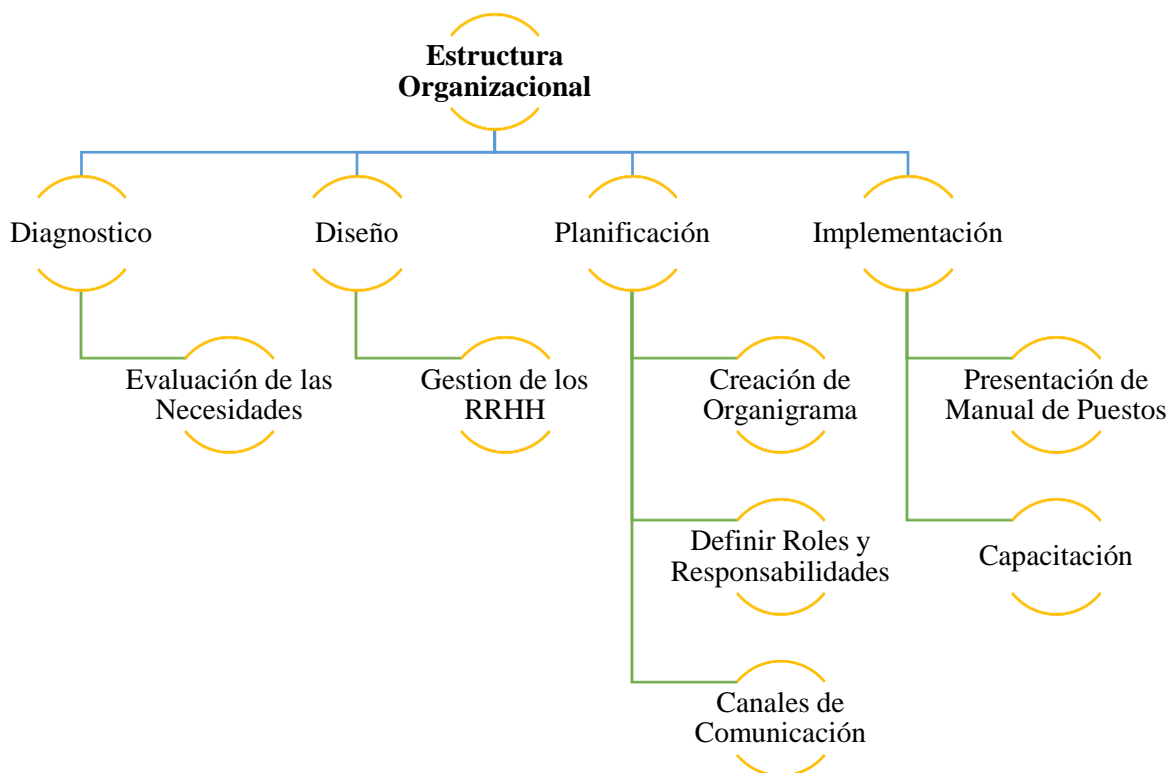


Figura 17: Plan de Acción Estructura Organizacional

### **6.3.1 ETAPA I: DIAGNOSTICO**

Algunos de los síntomas para requerir la implementación de una estructura organizacional definida están:

- Falta de áreas debidamente constituidas para cada una de las actividades que requiere la empresa.
- Falta de asignación de funciones claramente definidas.
- Re trabajo por diferentes empleados.
- Se desconoce los objetivos estratégicos de la empresa.

### **6.3.2 ETAPA II: DISEÑO**

#### **6.3.2.1 GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Como nos lo establece el Pmbok; El plan para la dirección del proyecto se utiliza para desarrollar el plan de gestión de los recursos humanos. La información que se utiliza para el desarrollo de dicho plan incluye:

- El ciclo de vida del proyecto y los procesos que se aplicarán en cada fase,
- El modo en que se ejecutará el trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto,
- Un plan de gestión de cambios que describa el modo en que se monitorearán y controlarán los mismos,
- Un plan de gestión de la configuración que documente cómo se llevará a cabo dicha gestión,
- Una descripción de cómo la integridad de las líneas base del proyecto serán mantenidas las necesidades y los métodos de comunicación entre los interesados.

### 6.3.3 ETAPA III: PLANIFICACION

#### 6.3.3.1 PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Factores Ambientales de la empresa.

Los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso Planificar la Gestión de los Recursos Humanos incluyen, entre otros:

- La cultura y la estructura de la organización

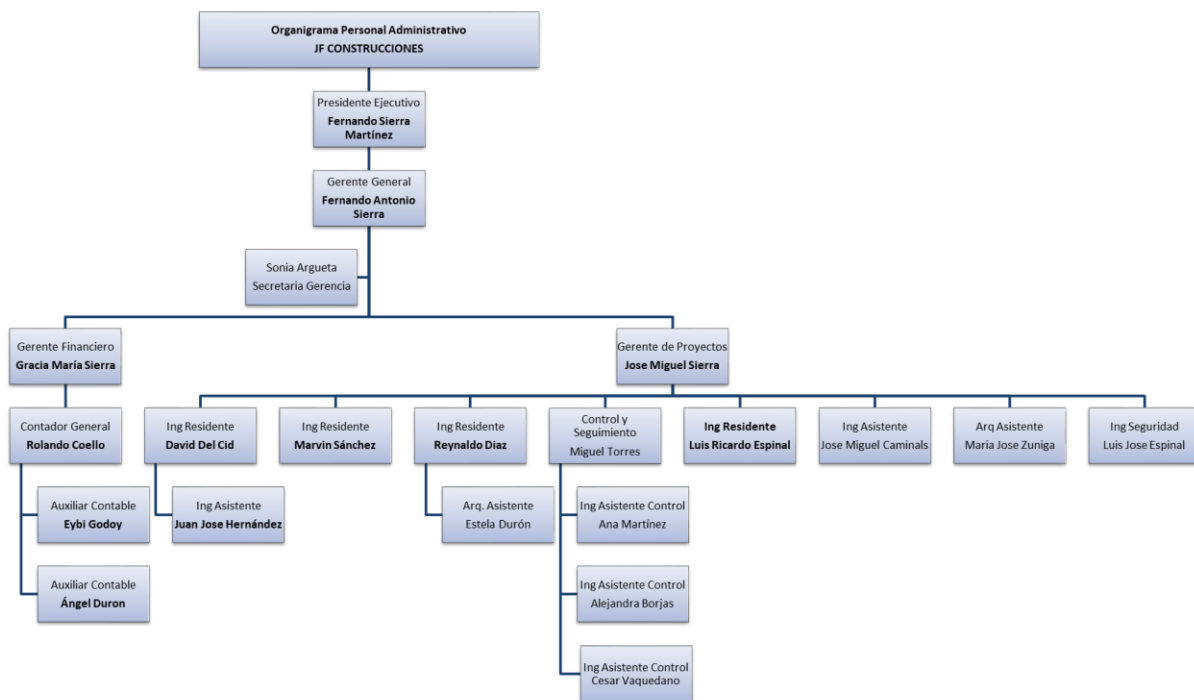


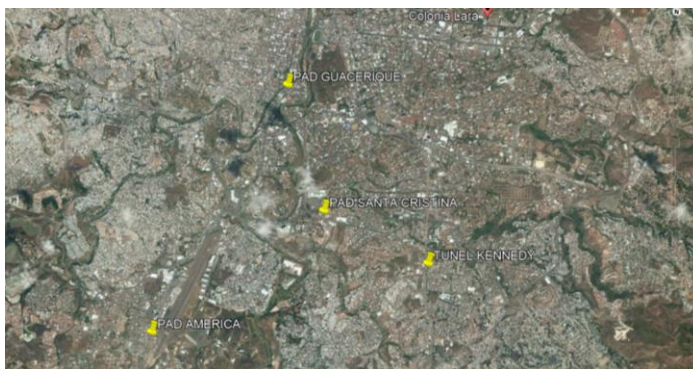
Figura 18: Organigrama de la empresa actual

- Los recursos humanos existentes

No	Nombre	Cargo
1	Eybi Godoy	Asistente Contable
2	Ángel Durón	Asistente Contable
3	Estela Durón	Asistente de Campo
4	Juan Hernández	Asistente de Campo
5	María Zuniga	Asistente de Campo
6	Jose Caminals	Asistente de Campo
7	Cesar Vaquedano	Asistente de Control
8	Ana Martínez	Asistente de Control
9	Alejandra Borjas	Asistente de Control
10	Yovanni Coello	Contador
11	Jose Sierra	Gerente de Proyectos
12	Gracia Sierra	Gerente Financiero
13	Fernando A Sierra	Gerente General
14	Mariano Torres	Ingeniero Control
15	Reynaldo Diaz	Ingeniero Residente
16	David Del Cid	Ingeniero Residente
17	Marvin Sánchez	Ingeniero Residente
18	Luis R Espinal	Ingeniero Residente
19	Luis J Espinal	Ingeniero Seguridad
20	Fernando Sierra	Presidente
21	Sonia Argueta	Secretaria

**Tabla 3: Recurso humano existente**

- La dispersión geográfica de los miembros del equipo



**Figura 19: Ubicación Geográfica Proyectos y Oficina Central de la Empresa**

- Las políticas de gestión de personal.

En este momento la empresa no cuenta con políticas establecidas para gestión del personal, por lo que carece de roles y responsabilidades designadas para cada miembro de la misma.

#### Activos de los Procesos de la Organización

Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Planificar la Gestión de los Recursos Humanos incluyen, entre otros:

- Los procesos estándares de la organización, políticas y descripción de roles.
- Las plantillas para organigramas y descripciones de puestos de trabajo.

Ver figura 18 y tabla 3 donde se presenta el organigrama actual y el recurso humano con el que cuenta la empresa en este momento.

- Las lecciones aprendidas sobre las estructuras de la organización que han funcionado en proyectos anteriores.

Fundamentada en el marco teórico de este documento.

- Los procedimientos de escalamiento para la gestión de incidencias en el equipo y en la organización ejecutora.

### 6.3.3.2 HERRAMIENTAS Y TECNICAS PARA LA PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Organigramas y Descripciones de Puestos de Trabaj

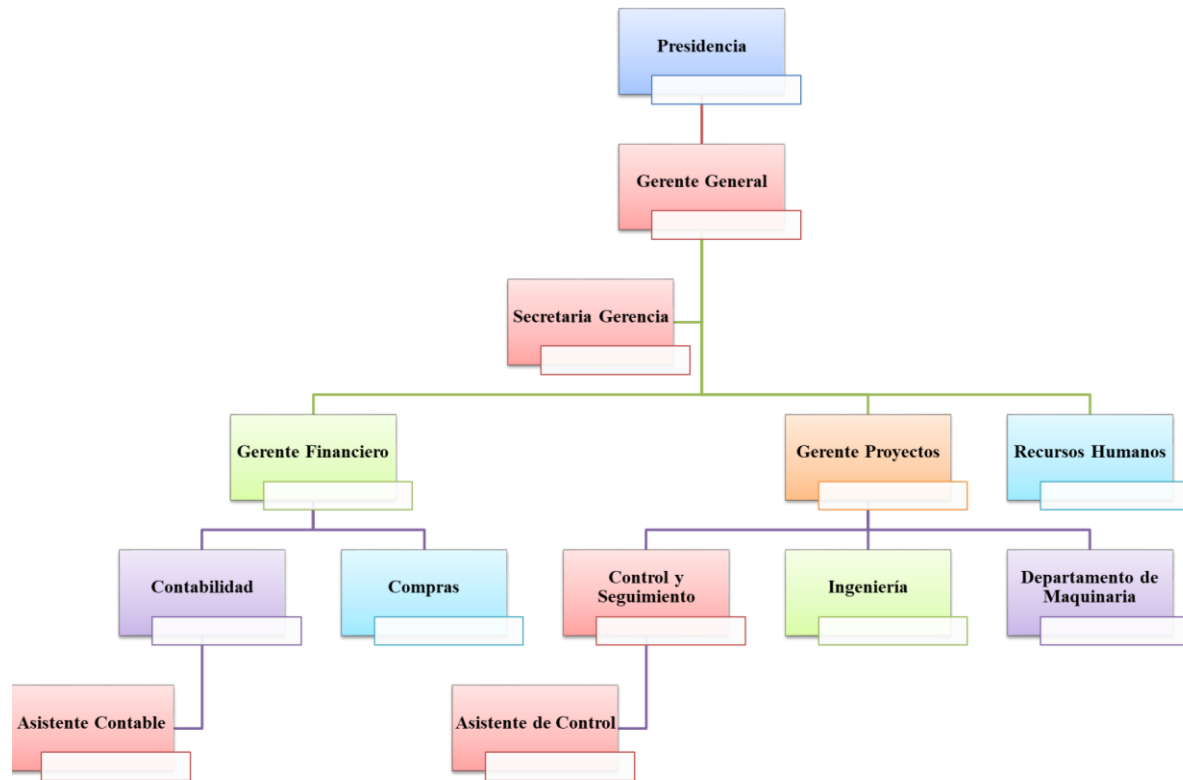


Figura 20: Organigrama jerárquico Propuesto.

Descripción de Roles y Responsabilidades.

<b>Nombre del Puesto:</b>
Presidente Ejecutivo
<b>Objetivo del Rol:</b>
Dirigir y Manejar la empresa acorde a los objetivos estratégicos.
<b>Responsabilidades:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crear la visión y estrategia de la compañía y la comunica con todos los actores.</li> <li>* Reuniones con el Departamento Gerencial para temas de interés de los mismos</li> <li>* Reuniones entre áreas para monitoreo</li> </ul>
<b>Reporta a:</b>
-
<b>Supervisa a:</b>
Gerencias
<b>Requisitos:</b>
<p>Nivel educativo: Carrera Universitaria</p> <p>Conocimiento: Administración de empresas, estrategias</p> <p>Idioma: Español</p> <p>Competencias: Líder, trabajar bajo presión, horarios flexibles, toma de decisiones, comunicación efectiva</p>

<b>Nombre del Puesto:</b>
Gerente General
<b>Objetivo del Rol:</b>
Administrar los elementos de ingresos y costos de la empresa
<b>Responsabilidades:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ordenar y manipular</li> <li>* Designar todas las posiciones de la estructura</li> <li>* Asegurar que se mantenga suficiente capital en la empresa</li> <li>* Desarrollar metas a corto y largo plazo</li> <li>* Realizar evaluaciones periódicas de cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos</li> </ul>
<b>Reporta a:</b>
Presidente Ejecutivo
<b>Supervisa a:</b>
Gerencia Financiera Gerencia de Proyectos

Recursos Humanos	
<b>Requisitos:</b>	
Nivel educativo:	Carrera Universitaria
Conocimiento:	Administración de empresas, estrategias, contabilidad
Idioma:	Español
Competencias:	Líder, trabajar bajo presión, horarios flexibles, toma de decisiones, comunicación efectiva

<b>Nombre del Puesto:</b>	
Gerente Financiero	
<b>Objetivo del Rol:</b>	
Dominar y aplicar herramientas tales como flujos de caja, presupuestos, para toma de decisiones de endeudamiento e inversiones	
<b>Responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gestionar la rentabilidad de la empresa</li> <li>* Toma de decisiones para inversiones</li> <li>* Análisis para créditos bancarios</li> <li>* Revisión de Estados Financieros de la empresa</li> <li>* Supervisión de departamento de administración</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	
Gerente General	
<b>Supervisa a:</b>	
Departamento de Administración	
<b>Requisitos:</b>	
Nivel educativo:	Carrera Universitaria en Administración de Empresas o carrera afín
Conocimiento:	Contabilidad, Inversiones.
Idioma:	Español
Competencias:	Líder, trabajar bajo presión, horarios flexibles, toma de decisiones, comunicación efectiva

<b>Nombre del Puesto:</b>	
Gerente de Proyectos	
<b>Objetivo del Rol:</b>	
Gestionar las actividades desarrolladas por el área de ingeniería, monitoreando el costo, tiempo y alcance de cada uno de los proyectos que ejecuta la empresa	
<b>Responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Monitoreo de cada uno de los proyectos</li> <li>* Evaluación del desempeño de cada uno de los empleados del área de ingeniería</li> <li>* Proporcionar asesoramiento técnico al ingeniero residentes</li> <li>* Reuniones de seguimiento para mantener informada a todas las áreas</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	
Gerente General	
<b>Supervisa a:</b>	
Ingeniería Control y Seguimiento	
<b>Requisitos:</b>	
Nivel educativo:	Carrera Universitaria, Ingeniero Civil
Conocimiento:	Ejecución y Control de Proyectos
Idioma:	Español
Competencias:	Líder, trabajar bajo presión, horarios flexibles, toma de decisiones, comunicación efectiva

<b>Nombre del Puesto:</b>	
Secretaría	
<b>Objetivo del Rol:</b>	
Atender las necesidades laborales que requiera gerencia	
<b>Responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Manejo de las comunicaciones verbales y escritas</li> <li>* Elaboración de notas y correspondencia</li> <li>* Preparación de Documentos</li> <li>* Organización de la oficina</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	
Gerencia	
<b>Supervisa a:</b>	
-	
<b>Requisitos:</b>	

Nivel educativo:	Secundaria Completa, Secretariado
Conocimiento:	Office moderno, Redacción
Idioma:	Español
Competencias:	Trabajar bajo presión, horarios flexibles, manejo de computadora y máquina de escribir, buena presentación, buena dicción, relaciones interpersonales

<b>Nombre del Puesto:</b>								
Jefe de Recursos Humanos								
<b>Objetivo del Rol:</b>								
Seleccionar, reclutar, capacitar al personal que laborara en la empresa								
<b>Responsabilidades:</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Seleccionar al personal según las competencias y requisitos que se requieran</li> <li>* Elaboración de contratos</li> <li>* Garantizar la buena comunicación entre áreas</li> <li>* Organizar capacitaciones para el personal</li> <li>* Elaboración de nómina para pago de planillas</li> <li>* Manejo de pasivos laborales (prestaciones, vacaciones, incapacidades de los empleados)</li> <li>* Elaboración de constancias y recomendaciones de trabajo</li> </ul>								
<b>Reporta a:</b>								
Gerente General								
<b>Supervisa a:</b>								
Todo el Personal								
<b>Requisitos:</b>								
<table border="0"> <tr> <td>Nivel educativo:</td> <td>Carrera Universitaria, indistinta</td> </tr> <tr> <td>Conocimiento:</td> <td>Recursos humanos, manejo de programas de planillas</td> </tr> <tr> <td>Idioma:</td> <td>Español</td> </tr> <tr> <td>Competencias:</td> <td>Trabajar bajo presión, horarios flexibles, manejo de computadora y programas de planillas buenas relaciones interpersonales, toma de decisiones.</td> </tr> </table>	Nivel educativo:	Carrera Universitaria, indistinta	Conocimiento:	Recursos humanos, manejo de programas de planillas	Idioma:	Español	Competencias:	Trabajar bajo presión, horarios flexibles, manejo de computadora y programas de planillas buenas relaciones interpersonales, toma de decisiones.
Nivel educativo:	Carrera Universitaria, indistinta							
Conocimiento:	Recursos humanos, manejo de programas de planillas							
Idioma:	Español							
Competencias:	Trabajar bajo presión, horarios flexibles, manejo de computadora y programas de planillas buenas relaciones interpersonales, toma de decisiones.							

<b>Nombre del Puesto:</b>	
Contador General	
<b>Objetivo del Rol:</b>	
Aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la empresa para elaboración de informes	
<b>Responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Revisión de planillas</li> <li>* Elaboración de Cierres financieros mensuales</li> <li>* Elaboración de Balances</li> <li>* Revisión de Impuestos</li> <li>* Tramites fiscales</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	
Gerente Financiero	
<b>Supervisa a:</b>	
Asistente Contable Departamento de Compras	
<b>Requisitos:</b>	
Nivel educativo:	Carrera Universitaria, Contaduría Pública o carrera a fin Contabilidad, programas
Conocimiento:	contables
Idioma:	Español
Competencias:	Trabajar bajo presión, experiencia en preparación de informes formales, preparación de estados financieros, cálculos de impuestos

<b>Nombre del Puesto:</b>	
Asistente Contable	
<b>Objetivo del Rol:</b>	
Desarrollar las actividades designadas por el contador general	
<b>Responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Elaboración de Cierres diarios de saldo de bancos</li> <li>* Monitoreo y control de cuentas por pagar</li> <li>* Elaboración de cheques</li> <li>* Solicitud de constancias fiscales a proveedores</li> <li>* Revisión de facturas</li> <li>* Archivar documentos contables</li> </ul>	

<b>Reporta a:</b>	
Contador General	
<b>Supervisa a:</b>	
-	
<b>Requisitos:</b>	
Nivel educativo:	Secundaria Completa, Perito Mercantil y Contador Publico Contabilidad, programas
Conocimiento:	contables
Idioma:	Español
Competencias:	Trabajar bajo presión, manejo de temas contables

<b>Nombre del Puesto:</b>	
Compras	
<b>Objetivo del Rol:</b>	
Realizar las compras requeridas para suplir las necesidades de cada uno de los departamentos	
<b>Responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Elaboración de cotizaciones</li> <li>* Elaboración de requisiciones para compras</li> <li>* Monitoreo de cheques para realizar compras</li> <li>* Coordinación de logística para la compra de los diferentes insumos</li> <li>* Elaboración de cuadro para solicitud de materiales</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	
Contador Gerente de Proyectos (Insumos requeridos por parte del área de ingeniería) Jefe de Control y Seguimiento (Insumos requeridos por parte del área de ingeniería)	
<b>Supervisa a:</b>	
-	
<b>Requisitos:</b>	
Nivel educativo:	Secundaria completa, Perito mercantil
Conocimiento:	Office.
Idioma:	Español
Competencias:	Trabajar bajo presión, buenas relaciones interpersonales, horario flexible, poder de negociación.

<b>Nombre del Puesto:</b>	
Jefe de Control y Seguimiento	
<b>Objetivo del Rol:</b>	
Monitorear y controlar el avance de los proyectos, así como la preparación de ofertas para nuevos proyectos	
<b>Responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Elaboración de ofertas para nuevos proyectos</li> <li>* Elaboración de cotizaciones varias</li> <li>* Revisión de planillas de obra de proyectos</li> <li>* Revisión de cuadros de control de insumos utilizados en proyectos</li> <li>* Revisión de cierres de proyectos</li> <li>* Revisión de Estimaciones para cobro</li> <li>* Revisión de rendimientos</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	
Gerente de Proyectos	
<b>Supervisa a:</b>	
Asistente de Control y Seguimiento Ingeniería	
<b>Requisitos:</b>	
Nivel educativo:	Carrera Universitaria, Ingeniero Civil
Conocimiento:	Control y Seguimiento de Proyectos, Programa de Costos
Idioma:	Español
Competencias:	Líder, Buenas relaciones interpersonales, manejo de personal

<b>Nombre del Puesto:</b>	
Asistente de Control y Seguimiento	
<b>Objetivo del Rol:</b>	
Desarrollar todas las actividades designadas por el Jefe de Control y Seguimiento	
<b>Responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Elaboración de Planillas para pago de Sub Contratistas de obra</li> <li>* Requerimiento de los diferentes insumos que necesitan los proyectos</li> <li>* Elaboración de Estimaciones para cobro</li> <li>* Preparación de documentación para licitaciones</li> <li>* Preparación de cobros varios</li> <li>* Preparación de Cierres para monitorear la rentabilidad de los proyectos</li> <li>* Preparación de Informes de avance de proyectos</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	

Jefe de Control y Seguimiento	
<b>Supervisa a:</b>	
-	
<b>Requisitos:</b>	
Nivel educativo:	Carrera Universitaria, Ingeniero Civil
Conocimiento:	Control y Seguimiento de Proyectos, Programa de Costos
Idioma:	Español
Competencias:	Líder, Buenas relaciones interpersonales, manejo de personal

<b>Nombre del Puesto:</b>	
Ingeniero de Proyectos	
<b>Objetivo del Rol:</b>	
Desarrollar todas las actividades designadas para la ejecución efectiva de los proyectos	
<b>Responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gestión permanente de la ejecución de la obra, para que esta se realice de acuerdo a especificaciones y costo establecido</li> <li>* Manejo del personal que labora para la obra</li> <li>* Planificación y control de las actividades que ejecutara</li> <li>* Elaboración de Planes de Inversión</li> <li>* Elaboración de Proyecciones de Obra</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	
Jefe de Control y Seguimiento Gerente de Proyectos	
<b>Supervisa a:</b>	
Asistente de Proyectos Personal de Campo	
<b>Requisitos:</b>	
Nivel educativo:	Carrera Universitaria, Ingeniero Civil
Conocimiento:	Presupuestos, lectura y elaboración de planos
Idioma:	Español
Competencias:	Líder, Buenas relaciones interpersonales, manejo de personal

<b>Nombre del Puesto:</b>	
Asistente de Proyectos	
<b>Objetivo del Rol:</b>	
Desarrollar todas las actividades designadas por el ingeniero de proyectos	
<b>Responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Control de Insumos requeridos en el proyecto</li> <li>* Elaboración de memorias de calculo</li> <li>* Elaboración de planos talles</li> <li>* Elaboración de informes de seguimiento</li> <li>* Elaboración de reportes diarios de trabajo</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	
Ingeniero de Proyectos	
<b>Supervisa a:</b>	
-	
<b>Requisitos:</b>	
Nivel educativo:	Carrera Universitaria, Ingeniero Civil
Conocimiento:	Presupuestos, lectura y elaboración de planos
Idioma:	Español
Competencias:	Líder, Buenas relaciones interpersonales, manejo de personal

<b>Nombre del Puesto:</b>	
Ingeniero de Seguridad	
<b>Objetivo del Rol:</b>	
Desarrollar todas las actividades correspondientes a la seguridad en los proyectos	
<b>Responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Elaboración de Planes de Seguridad e Higiene</li> <li>* Monitoreo y Control que el personal cuente con el equipo de seguridad requerido para ejecutar sus funciones</li> <li>* Señalización de las areas de trabajo, rutas alternas, señales de precaución</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	
Gerente de Proyectos	
Ingeniero de Proyectos	
<b>Supervisa a:</b>	
Personal de Campo	
<b>Requisitos:</b>	

Nivel educativo:	Carrera Universitaria, Ingeniero
Conocimiento:	Civil
Idioma:	Cursos y diplomados sobre seguridad e higiene en proyectos
Competencias:	Español
	Líder, Buenas relaciones interpersonales, manejo de personal

<b>Nombre del Puesto:</b>	
Jefe Departamento de Concreto	
<b>Objetivo del Rol:</b>	
Controlar, Dirigir y Monitorear los requerimientos de concreto para cada proyecto	
<b>Responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Elaboración de Programaciones semanales de concreto</li> <li>* Control de Saldos de Concreto</li> <li>* Organización de la logística de entrega de concreto para cada proyecto</li> <li>* Elaboración de informe de rendimiento de concretos</li> <li>* Elaboración de reporte para tramites de pago de alquileres</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	
Gerente de Proyectos	
Ingeniero de Proyectos	
Jefe de Control y Seguimientos	
<b>Supervisa a:</b>	
Motoristas de Camiones Concreteros	
<b>Requisitos:</b>	
Nivel educativo:	Carrera Universitaria, Ingeniero
Conocimiento:	Civil
Idioma:	Dosificaciones, pruebas de concreto
Competencias:	Español
	Líder, Buenas relaciones interpersonales, manejo de personal

<b>Nombre del Puesto:</b>	
Jefe Departamento de Maquinaria	
<b>Objetivo del Rol:</b>	
Monitorear la logística de la maquinaria de acuerdo a los requerimientos de cada proyecto	
<b>Responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Elaboración de Programación de uso de la maquinaria</li> <li>* Control de Combustible utilizada en la maquina</li> <li>* Control de Rendimientos de la maquinaria</li> <li>* Control de mantenimiento de la maquinaria</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	
Gerente de Proyectos Ingeniero de Proyectos Jefe de Control y Seguimientos	
<b>Supervisa a:</b>	
-	
<b>Requisitos:</b>	
Nivel educativo:	Carrera Universitaria, Ingeniero Civil
Conocimiento:	Rendimientos de maquinaria
Idioma:	Español
Competencias:	Trabajo bajo presión, cálculos de rendimientos

**Tabla 4: Roles y Responsabilidades Propuesto**

## Creación de relaciones de trabajo

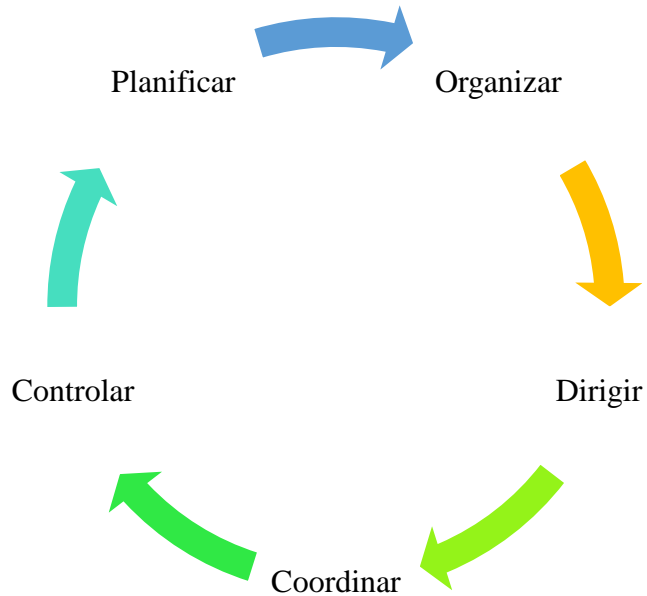
Actividad	Responsable	Frecuencia	Lugar	Interesados y/o Convocados
Reuniones de Seguimiento de Proyectos	Departamento de Control y Seguimiento	Semanal	Oficina Principal	Gerente General
				Gerente Proyectos
				Ingeniero de Proyectos
				Asistente de Proyectos
Reuniones Situación Financiera de la empresa	Gerencia Financiera y Administración	Mensual	Oficina Principal	Presidente Ejecutivo
				Gerente General
				Gerente Proyectos
				Jefe Control y Seguimiento
				Jefe Recursos Humanos
Reuniones Temas de Inversión y Decisiones Gerenciales	Gerencia General	Semanal y/o cuando se requiera	Oficina Principal	Presidente Ejecutivo
				Gerente General
				Gerente de Proyectos
Reunión sobre Programaciones de Proyectos	Ingeniero de Proyectos	Quincenal	Oficina de Proyectos	Gerente de Proyectos
Capacitaciones Varias	Recursos Humanos	Según Requerimiento u Oportunidad	Varios	Gerencia
				Administración
				Ingeniería
				Control y Seguimiento

**Tabla 5: Calendarización Relaciones de Trabajo**

### Teoría Organizacional

La teoría organizacional suministra información relativa a la manera en que se comportan las personas, los equipos y las unidades de la organización. El uso eficaz de temas comunes de teoría organizacional puede reducir la cantidad de tiempo, costo y esfuerzo necesarios para crear las salidas del proceso Planificar la Gestión de los Recursos Humanos, así como mejorar la eficiencia de la planificación. (PMI, 2013).

Basándonos en la descripción que nos da el Pmbok acerca de la teoría organizacional nos enfocaremos en los cinco elementos de la administración de Henry Fayol.



**Figura 21: Elementos de la Administración, Henry Fayol**

- Planificar: Diseñar un plan de acción.
- Organizar: Brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
- Dirigir: Seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
- Coordinar: Integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
- Controlar: Garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

### 6.3.4 ETAPA IV: IMPLEMENTACION

Para poder dar lugar a la implementación de la estructura organizacional se realizarán las capacitaciones respectivas a cada uno de los miembros de la empresa según las competencias que ellos requieran para ejecutar su trabajo, de misma manera se realizarán reuniones para hacer del conocimiento de los interesados el manual de puestos oficial, para aclarar cualquier duda y constatar que cada uno de los empleados conoce sus roles y responsabilidades dentro de la empresa.

### 6.4 PROCESOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

Para la implementación de los procesos de monitoreo y control el Pmbok nos establece la relación entre las áreas de conocimiento y el grupo de procesos de monitoreo y control y se observa que este se encuentra en todas estas áreas y nos define que se debe hacer en cada una de ellas como se detalla en el siguiente cuadro.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos
	Monitoreo y Control
Gestión de la Integración	Monitoreo y Control del trabajo
	Realizar el control integrado de cambios
Gestión del Alcance	Validar y controlar el alcance
Gestión del Tiempo	Controlar Cronogramas
Gestión de los Costos	Controlar Costos
Gestión de la Calidad	Controlar la Calidad
Gestión de los Recursos Humanos	-
Gestión de las Comunicaciones	Controlar las Comunicaciones
Gestión de los Riesgos	Controlar los Riesgos
Gestión de las Adquisiciones	Controlar las Adquisiciones
Gestión de los Interesados	Controlar la Participación de los Interesados

**Tabla 6: Áreas de Conocimiento – Grupo de Procesos de Monitoreo y Control**

Para el trabajo aquí planteado y según los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado los puntos que tomaremos para controlar serán:

- Monitoreo y Control del Trabajo
- Control de Cronogramas
- Control de Costos
- Control de Adquisiciones

<b>Tipo de Control</b>	<b>Alcance</b>	<b>Responsable de Ejecución</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Descripción</b>	<b>Utilización de Formatos</b>
Monitoreo Control del Trabajo	Avance Proyectos de Campo	Ingeniero de Proyectos	Control y Seguimiento	Coordinar las actividades ejecutadas y por ejecutar acorde al cronograma y presupuesto establecidos y llevar el control diario del mismo para su posterior contabilización	Plantilla de Reporte Diario de Trabajo /Hojas de Microsoft Excel para memorias de Calculo
Control de Cronogramas	Avance Programado de Proyectos	Ingeniero de Proyectos / Control y Seguimiento	Gerente Proyectos	Presentación periódica del programa de trabajo actualizado de las actividades del proyecto para medir adelantos o atrasos de la misma	Diagrama de Gantt y/o Graficas en Microsoft Excel
Control de Costos	Gastos Versus Ejecución	Ingeniero de Proyectos / Control y Seguimiento	Gerencias	Análisis de la situación financiera de los proyectos a través de la aplicación de técnica del valor ganado	Técnica del Valor ganado

Control de Adquisiciones	Adquisición de Insumos	Compras	Administración /Control y Seguimiento / Gerencia de Proyectos	Selección de Proveedores para la adquisición de los insumos necesarios para la ejecución de los proyectos	Selección de Cotizaciones de acuerdo a especificaciones y precios presupuestados
--------------------------	------------------------	---------	---	---	--

## INFORME DIARIO DE TRABAJO

ACTIVIDADES			
1	Excavación en Roca	7	Colocación de
2	Excavación General		Concreto
3	Inst.de Tubería A.P.	8	Prueba en Tubería
4	Inst.de Tubería A.N.	9	Sub base
5	Acarreo de Materiales	10	Pozos
6	Relleno con material de Préstamo		

PROYECTO: \_\_\_\_\_

FECHA:  /  /

ESTADO DEL TIEMPO	A.M.	P.M.
SOL		
NUBLADO		
LLOVIZNA		

INICIO DE LABORES	HORA						
FIN DE LABORES	HORA						

<b>LLUVIA</b>	DE			A			
PARO POR LLUVIA							

### EQUIPO UTILIZADO

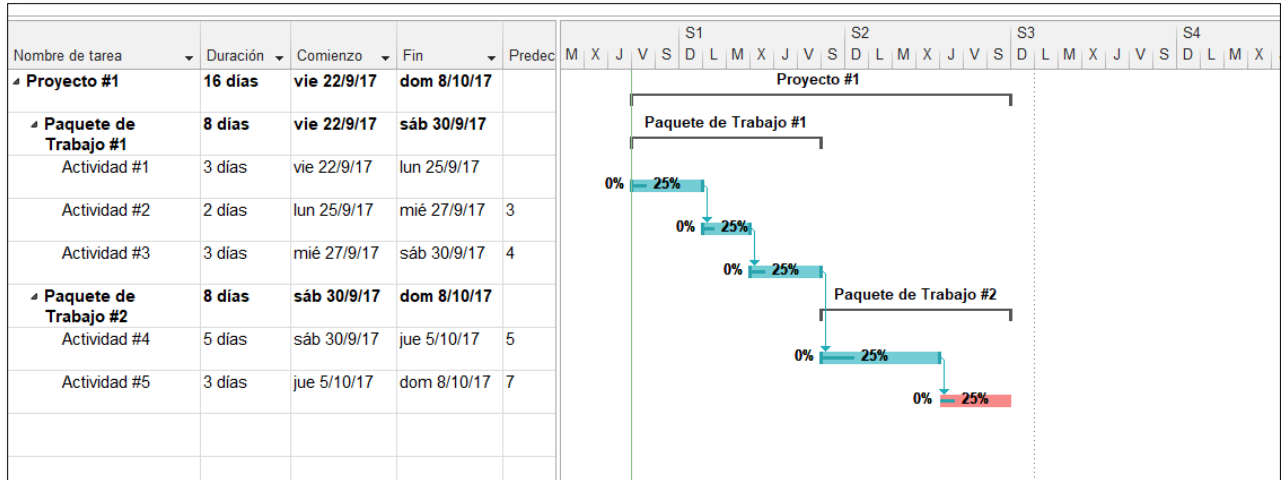
		H. INICIO	H. FINAL	HORA	ACTIVIDAD	CONFORMACIÓN SUB RASANTE		
Maquina #1						ESTACION INICIAL		
						ESTACION FINAL		
						LONGITUD		
						ANCHO PROM		
						AREA		
Maquina #2						<b>SUB BASE</b>		
						ESTACION INICIAL		
						ESTACION FINAL		
						LONGITUD		
						ANCHO PROM		
Maquina #3						AREA		
						ESPEJOR		
						VOLUMEN		
	Maquina #4						<b>COLOCACIÓN DE CONCRETO</b>	
							ESTACION INICIAL	
Maquina #5								
Maquina #6								
Maquina #7								
Maquina #8								
Maquina #9								
Maquina #10								

ACTIVIDADES ADICIONALES




<u>MEMORIA DE CALCULO</u>							
<i>Nombre del Proyecto:</i>			<b>PROYECTO #1</b>				
<i>Periodo</i>			xxx				
<i>Contratista</i>			JF CONSTRUCCIONES				
<i>Estimación No.</i>			X				
<b>A.1 Actividad #1</b>							
No	Estación de Inicio	Estación Final	Largo	Ancho	Espesor	Total M3	Observacion
1							
2							
3							-
<i>Cantidad en el Periodo (m<sup>3</sup>):</i>						0.00	
<b>A.2 Actividad #1</b>							
No	Estación de Inicio	Estación Final	Largo	Ancho	Espesor	Total M3	Observaciones
1							
2							
3							
<i>Cantidad en el Periodo (m<sup>3</sup>):</i>						0.00	
<b>A.3 Actividad #3</b>							
No	Estación de Inicio	Estación Final	Largo	Ancho	Area (m2)	Observacion	
1							
2							
3							
<i>Cantidad en el Periodo (m2):</i>					0.00		

**Figura 23: Formato Memoria de Calculo**



**Figura 24: Formato Programa de Trabajo en Gantt**

Semana	Valor Planeado (PV)	Costo Actual (AC)	Valor Ganado (EV)	Variacion del Cronograma (SV)	Indice de Rendimiento de Cronograma (SPI)
X	Costo Planeado x Avance de Obra Planeado	Costo Real x Avance de Obra Real	Costo Planeado x Avance de Obra Real	EV-PV	EV/PV

Índice de Rendimiento del Costo (CPI)	Estimacion hasta la Conclusión (ETC)	Estimacion hasta la Conclusión (EAC)	Variación del Costo Final (VAC)	Índice de Desempeño (TCPIc)
EV/AC	BAC - EV	BAC/CPI	BAC - EAC	$(BAC - EV) / (BAC - AV)$

**Figura 25: Formato de Fórmulas para Calculo de Valor Ganado**

<b>Articulo</b>	<b>Especificaciones Técnicas</b>	<b>Precio Ofertado</b>	<b>Precio Cotizado</b>	<b>Proveedor</b>

**Figura 26: Formato Control de Insumos y Cotizaciones**

## REFERENCIAS

Cabrera, A. S. (2010). *Gestión de las organizaciones financieras en Colombia*. Colombia: Era Edición.

H. K., H. W., & M. C. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill Interamericana.

<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs364/es/>. (25 de 1 de 2017).

PMI. (2013). *Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) Quinta Edición*.

Rodríguez, S. H., & de Anda, G. P. (2012). *Administración Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: 3ra Edición.

Martha Liliana Palomino Leiva. *El Diseño de un Proyecto de Investigación Cualitativa*. <https://es.slideshare.net/marthaliliana/el-diseo-de-un-proyecto-de-investigacion-cualitativa>.

Caja de Herramientas Comunitaria. Sección 1 Estructura Organizativa: Una Visión General. <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estructura-organizacional/vision-general/principal>.

Octavio Rolando Lara Martínez. *Tipos de Estructura Organizativa*. <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizativa/>

Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizativa (Novena)*. México: Thomson.

Project Management Institute. (s. f.). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Quinta Edición)*. Estados Unidos.