



Ecuador – Enero 2017 - ISSN: 1696-8352

PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS QUE PERMITA MEJORAR LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA BOB CONSTRUCCIONES S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PERÍODO 2015

Johanna Lisbeth Álvarez Quito.

Lugar de trabajo: BOB Construcciones S.A.

Formación académica: Ciencias Administrativas. Ingeniería Comercial

Mail: johannacielo90@hotmail.com

Alex Eduardo Borbor Lainez

Lugar de trabajo: BOB Construcciones S.A.

Formación académica: Ciencias Administrativas. Ingeniería Comercial

Mail: alexebi_1995@hotmail.com

Estudiantes Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Previo obtención de Título de Ingeniería Comercial

Tutor:

MBA. Fernando Dávila Medina

Mail: fdavilam@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Johanna Lisbeth Álvarez Quito, Alex Eduardo Borbor Lainez y Fernando Dávila Medina (2017): "Propuesta para la reorganización de las áreas administrativas que permita mejorar los resultados económicos de la empresa BOB Construcciones S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, período 2015", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (enero 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/bob.html>

Resumen

El presente trabajo de investigación fue desarrollado con la finalidad de reorganizar las áreas administrativas de la empresa BOB Construcciones S.A. ya que se encontraron serios problemas como: la falta de misión y visión, reglamento interno y manual de funciones, organigrama funcional que defina los niveles jerárquicos, recuperación de cartera generando iliquidez, mal control de gastos y usos de los bienes, no se elaboraban flujos de caja, falta de software que ocasiona retrasos para obtener información, la cual ocasiona pérdidas económicas para la empresa y no alcanzar el logro de los objetivos y metas que se plantean.

Por tal motivo el propósito de este escrito es elaborar un modelo de gestión que consista en realizar un análisis situacional de la empresa donde se definirá la misión, visión y objetivos, el análisis FODA, la técnica de gestión administrativa *Benchmarking* para identificar las mejores ideas y estrategias que utilizan otras organizaciones y adaptarlas a la empresa para mejorar los resultados, la técnica de gestión administrativa *Empowerment* que consiste en el incremento del poder en la organización a través de la cooperación, participación y trabajo en conjunto.

Cada tema planteado se ha realizado mediante un análisis investigativo por parte de los autores, con la finalidad abarcar con el tema del proyecto y aplicar la reorganización de las áreas administrativas de manera inmediata para obtener los resultados económicos deseados y lograr el éxito requerido.

Palabras clave

Estrategia, gestión, cambio organizacional, estructura administrativa, benchmarking, empowerment, resultados económicos.

Abstract

This research has been created with the purpose to reorganize the administrative areas of the company, Bob Construcciones S.A. Serious problems have been found such as the lack of mission and vision, functions manual, internal regulations, and organization chart that defines the hierarchical levels, recovery of generated illiquidity, wrong control of expenses and the misuse of property. Cash flows were not generated and there was lack of software which caused delays in obtaining information. As a result losses were generated for the company. This didn't let us reach the objectives and goals that are proposed.

For this reason, the purpose of this project is to elaborate a management model. This will consist in making an analysis of the company, which will tell us the mission, vision, objectives, and the SWOT analysis.

The technique of benchmarking administrative management is used to identify the best ideas and strategies that other organizations use, and adapt them to our company for better results. The technique of administrative empowerment proposed consists on increasing the power in the organization through cooperation, participation, and teamwork.

Each topic posed has been developed through a research analysis by the authors with the goal to use the theme of the project and apply it immediately to the reorganization of administrative areas to obtain the economic results and success the company needs.

Keywords: Strategy, management, organizational change, management structure, benchmarking, empowerment, economic performance.

1. Introducción

1.1. Planteamiento del problema

Las empresas para ser competitivas deben tener funciones administrativas flexibles que les permitan ajustarse a los cambios del ambiente; proveer productos y servicios de calidad a un precio aceptable, tener tecnología apropiada y poseer un personal altamente capacitado que haga uso eficiente de tales recursos. Es por eso, que las empresas deben buscar oportunidades de crecimiento que realicen cambios en sus estrategias, una organización en la empresa, habilidad de innovación, eligiendo sus recursos y capacidades para sustentar las ventajas competitivas y decidir cuándo

invertir en ellas, tomando las decisiones correctas con el fin de alcanzar los objetivos y metas que se seleccionen.

BOB Construcciones S.A. atiende a compañías que trabajan en el sector de la Construcción de Proyectos y a personas naturales, realizando actividades tales como: trabajos de ingeniería civil, construcción de campamentos, trabajos de soldadura, adecuación de contenedores para oficina o el uso que se requiera, venta de contenedores, venta de materiales de construcción y también construcción y remodelación de viviendas.

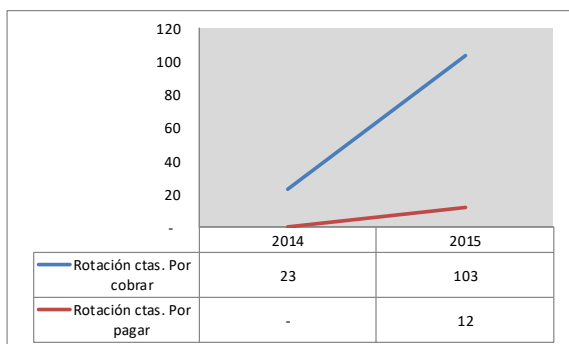
En la compañía existen falencias tales como: no están definidas ni direccionadas la misión y visión, no cuenta con un análisis situacional que incluya las fuerzas activas y positivas que influyen en el ambiente organizacional, ausencia de un organigrama que defina claramente los niveles jerárquicos para la toma de decisiones; carece de lineamientos adecuados para la realización de tareas, existiendo sobrecarga para unos y disminución de trabajos para otros en cada puesto; esto ocasiona una centralización en la toma de decisiones en una sola persona, desorganización del uso de los bienes como son los vehículos para la realización de las

Tabla 1

Variaciones en cuentas por cobrar y pagar

Indicador de evaluación	2014	2015
Cuentas por cobrar	29.014,61	278.247,33
Cuentas por pagar	-	25.105,14
Ventas	470.091,39	985.243,44
Compras	364.645,84	754.241,13

	2014	2015
Rotación ctas. Por cobrar	23	103
Rotación ctas. Por pagar	-	12



Elaborado por: Los Autores

diferentes actividades a realizar.

2. Antecedentes

Las estructuras organizacionales tienen una fase de vida útil, el cual es determinado por diversos componentes que provocan la incapacidad para lograr los objetivos deseados.

2.1. Concepto de Organización. Es un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (2009)

2.2. Concepto de Reorganización. Reorganizar significa volver a aplicar el proceso de "Organización", con el fin de establecer una concordancia entre la estructura organizacional y las necesidades de la empresa.

2.3. Factores de un cambio Organizacional

Cuando se cambia una organización se afecta de forma directa toda su composición, ya que sus efectos se traducen a nivel horizontal y vertical del organigrama. Los factores son:

2.3.1. Internos. (1) Necesidad de incrementar la rapidez de respuesta. (2) Lentitud en el flujo de recursos económicos. (3) Cambio de estrategias. (4) Funcionalidad técnica y/o tecnológica. (5) Detección de problemas operativos internos. (6) Dificultades en el proceso de toma de decisiones. (7) Expansión de la organización. (8) Asegurar una ventaja competitiva.

2.3.2. Externos. (1) Cambio en la situación del mercado. (2) Presión de la competencia. (3) Modificación de las condiciones económicas del país. (4) Comportamiento del consumidor. (5) Cambios en el marco legal. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (2009)

El autor Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (2009): nos indica que emprender un proceso de reorganización es una decisión que la organización debe evaluar detenidamente antes de ponerla en marcha. Debe tener claro que revisar a fondo su forma de operar, su comportamiento organizacional, sus estrategias, su estructura, sus procesos, sus programas, sus proyectos prioritarios y su relación con los grupos de interés implica un arduo y complejo trabajo.

Rivera Muñoz (2012): Nos indica que Pazviseg Cía. Ltda. es una empresa que se ha dedicado a prestar el servicio de seguridad y vigilancia privada a diversas instituciones en la región centro del país, procurando brindar la mejor calidad en el servicio que presta día a día a través de sus señores guardias. Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un análisis de la herramienta gerencial moderna llamada Empowerment con el fin de establecer un modelo de gestión que permita la aplicación de técnicas y estrategias para incrementar la calidad del servicio que presta la empresa.

El empowerment es una técnica que nos permite desarrollar capacidades y actitudes para que estemos acorde con el ambiente y donde predomine la participación.

2.4. Benchmarking. Este proceso consiste en identificar las mejores ideas, prácticas, técnicas y estrategias que utilizan otras organizaciones o áreas que la componen, con el propósito de compararlas y, cuando sea conveniente, adaptarlas e implementarlas en otra organización. Significa también buscar puntos de referencia exitosos en el entorno para compararlos, adaptarlos y, si es posible, mejorarlos. Hammer & Champy (2004).

2.5. Empowerment. El empowerment ha sido traducido como "empoderamiento", este vocablo nos remite a un proceso que pretende la construcción, desarrollo e incremento del poder de la organización a través de la cooperación, participación y trabajo conjunto; significa "facultar" a los empleados, es decir, liberar el conocimiento y energía del personal para que comparta información y tome decisiones eficaces en equipo, con el propósito de mejorar de manera continua la organización. Se trata de facultar, autorizar y habilitar a los trabajadores para que realmente puedan desarrollar su potencial en el trabajo. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (2009).

3. Materiales y métodos

El presente artículo se obtiene mediante (1) la investigación en fuentes bibliográficas, tales como: libros, revistas y sitios web; (2) conversaciones que hemos mantenido con los integrantes del proyecto "Propuesta para la reorganización de las áreas administrativas que permita mejorar los resultados económicos de la empresa BOB Construcciones S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, período 2015"; (3) observación directa en la empresa BOB Construcciones S.A.; (4) entrevistas y

encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa BOB Construcciones S.A. mediante un cuestionario estandarizado.

El método que se utilizó en este artículo es el deductivo, donde se usó la lógica e información general de la empresa BOB Construcciones S.A., tomando en consideración las respuestas de las entrevistas realizadas al gerente y colaboradores; enfocándose en los problemas existentes con respecto a la productividad, logro de objetivos y organización en la parte financiera, por la falta de factores importantes tales como: reglamento interno, manual de procedimientos, política organizacional y un orden funcional administrativo.

3.1. Delimitación o alcance del artículo

Campo: Administración estratégica

Área: Planeación y control

Aspecto: Reorganización Administrativa

Tema: Propuesta para la reorganización de las áreas administrativas que permita mejorar los resultados económicos de la empresa BOB construcciones s.a. ubicada en la ciudad de Guayaquil, período 2015.

Delimitación geográfica: Provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil.

Delimitación espacial: Parroquia Tarqui

Delimitación temporal: octubre 2015 a septiembre 2016.

4. Resultados y discusión

Debido a la situación de la empresa se realizó una reorganización administrativa, que permitió una adecuación racional y efectiva de las atribuciones que le corresponde realizar a cada unidad administrativa, con el objeto de lograr la visión, misión, valores y objetivos propuestos.

Los buenos resultados se obtienen cuando las personas saben, entienden y están involucradas en lo

Tabla 2 Misión de BOB Construcciones S.A.

Elementos	Directriz	Indicador de impacto	Valor ideal
Satisface las necesidades de los clientes cumpliendo estándares de calidad y plazo estipulado.	Contribuya al público mediante la entrega de productos y servicios prestados.	Número de tipos de servicios que ofrece BOB Construcciones S.A. a la sociedad.	2
Relaciones comerciales a largo plazo basada en la experiencia y profesionalismo.	El personal de BOB Construcciones S.A. cumple con el perfil y puesto de trabajo según las necesidades de los clientes.	1. Porcentaje de profesionales que laboran en BOB Construcciones S.A. 2. Porcentaje de empleados con experiencia. 3. Capacitaciones constantes referentes al ámbito laboral.	1. 100% 2. 80% 3. 2

Elaborado por: Los autores

delegación para las decisiones requeridas para cada puesto de trabajo (estratégicas, gestión u operativas), asegurando el *accountability* y el *empoderamiento* necesario para lograr los desafíos estratégicos.

Tabla 3 Visión de BOB Construcciones S.A.

Elementos	Directriz	Indicador de impacto	Valor ideal
Genera productos y servicios innovadores que satisfacen las necesidades de los clientes.	BOB Construcciones S.A. ofrece productos y servicios de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cliente.	Diferentes productos y servicios que garantiza la satisfacción del cliente.	2
Optimiza los costos y obtiene altos niveles de crecimiento.	Utilización adecuada de recursos físicos y humanos.	1. Porcentaje de maquinarias y equipos en perfectas condiciones. 2. Porcentaje del personal calificado.	1. 90% 2. 80%

Elaborado por: Los autores

Tabla 4 Objetivos estratégicos y específicos

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos
Financiera	Reducir los gastos operativos de la empresa	Reducir en un 20% los gastos operativos anuales. Realizar seguimiento al presupuesto de ingresos y gastos, de manera eficiente.
	Mejorar el sistema de cobranzas	Lograr cobrar las facturas mensualmente en un 90%
	Aumentar la rentabilidad y sostenibilidad	Lograr que la información financiera, sea efectiva, eficiente, oportuna, y confiable para toma de decisiones. Consolidar el valor de la empresa, crecer en el mercado y aumentar la rentabilidad del ejercicio
Procesos administrativos	Disminuir los tiempos de entregas en materiales y servicios	Entregar los materiales y servicios en las fechas pactadas.
	Implementar capacitación al personal	Aplicar planes de capacitación al personal para un mejor desenvolvimiento en sus funciones, previstas a realizarse 6 veces al año.
	Propiciar el desarrollo del equipo humano de la empresa	Garantizar la información y comunicación entre las áreas funcionales de la organización. Comprometer al personal de la empresa en el ejercicio de sus funciones, en pro del cumplimiento de los objetivos empresariales.
Clientes	Incrementar la cartera de clientes.	Incrementar la cartera de clientes en un 50% con respecto al año anterior.
	Mejorar el grado de satisfacción de los clientes	Mejorar el grado de satisfacción de los clientes en un 90%.

Elaborado por: Los autores

Tabla 5 Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	Buen ambiente laboral Experiencia, personal capacitado Excelente coordinación en logística Vehículos nuevos en excelente estado Buena calidad del producto o servicio final Conocimiento del mercado Poder para negociar los precios con los proveedores Fuerte responsabilidad social de la empresa.	No cuenta con una planeación estratégica desde su creación No cuenta con misión, visión y valores Falta de un sistema administrativo financiero Falta de capacitación Incapacidad para ver errores Capital de trabajo mal utilizado Poca capacidad de acceso a créditos Falta de motivación de los recursos humanos Producto o servicio sin características diferenciadoras Los competidores tienen mejor acceso a los canales de distribución
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Mercado mal atendido Ofrecer servicios complementarios a los dados. Alianzas estratégicas Necesidad del producto Tendencia al crecimiento	(2,2) Aprovechar la experiencia del personal capacitado para ofrecer servicios de excelente calidad a los que ya se dan comúnmente. (4,2) Aprovechar la utilización de los vehículos y logística que ofrece la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes y ofrecer servicios adicionales de los que ya existen.	(4,1) Capacitar al personal en el área de ventas, y atender a las empresas que se encuentran mal atendidas. (1,3) Realizar planificaciones de trabajo para realizar alianzas estratégicas en beneficio del cliente y empresa.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Cambios en la legislación Competencia muy agresiva Aumento de precio de insumos Competencia consolidada en el mercado Guerra de precios Nuevos impuestos potenciales en su producto o servicio	(5,2) Conservar y mejorar la calidad de los productos y servicios, para mantenernos a un nivel superior que la competencia (2,5) Aprovechar la experiencia del personal, buena coordinación logística, para mantenernos con precios bajos ante la competencia.	(3,4) Instalar en la empresa un software para tener el control total de los movimientos, ya que la competencia cada día mejora sus procesos. (7,5) Buscar alternativas de financiamiento, para mantener la estabilidad de la empresa, y poder luchar con los precios de la competencia.

Elaborado por: Los autores

4.1. Propuesta del Benchmarking

Se utilizó el Benchmarking para realizar una comparación de lo que se está efectuando en la empresa BOB Construcciones S.A. frente a empresas líderes en el mercado, para tomar las mejoras técnicas internas y externas y conseguir mejores resultados.

Tabla 6 Benchmarking

Características	BOB Construcciones S.A.	Maderas El Bosque Construmaji S.A.	Etinar S.A.	Mamut Andino
-----------------	-------------------------	------------------------------------	-------------	--------------

Página Web	No posee	http://www.maderaselbosque.ec/es/	http://www.etinar.com/	http://www.mamutandino.com/
Redes sociales	LinkedIn	Facebook – Twitter	Facebook –Twitter- Instagram	YouTube-Twitter- LinkedIn
Software	No	Si	Si	Si
Visión y Misión	No	Si	Si	Si
Publicidad	No	Si	Si	Si
Capacitación	No	Si	Si	Si
Incentivos	No	Si	Si	Si
Manuales y reglamentos	No	Si	Si	Si
Organigrama Funcional	No	Si	Si	Si

Elaborado por: Los Autores

4.2. Propuesta de Empowerment

Se desarrolló una técnica de Empowerment para mejorar los canales de comunicación, para mantener informados e involucrados en tiempo oportuno al personal sobre cualquier cambio o acontecimiento que suceda dentro de la empresa.

4.2.1. **Estrategia de formación al gerente y personal.** Para la aplicación del empowerment, la empresa debe realizar un cambio de cultura, en el cual el administrador debe comprender el significado y alcance del empowerment para otorgar mayor autonomía al personal y este debe aprender a asumir las nuevas responsabilidades que se le otorgue.

4.2.1.1. **Plan de capacitación.** La capacitación al personal de BOB Construcciones S.A. se realizó con el fin de que conozcan la importancia de mantener el liderazgo basado en el Empowerment, las características y beneficios de delegar mayor poder de decisión y autoridad, mayor responsabilidad y autonomía para trabajar en equipo; además para que generen un cambio en su actitud, asuman las nuevas responsabilidades y tomen iniciativa en las decisiones para resolver un problema.

4.2.2. **Estrategia de comunicación.** La base para el crecimiento de las organizaciones es la comunicación, es por eso que se deben mantener excelentes canales de comunicación entre el líder y los asociados.

4.2.2.1. **Plan de comunicación interna.** El objetivo principal de este plan consiste en comunicar de forma permanente la información con la finalidad de que el personal esté al tanto de lo que sucede en la compañía.

Tabla 7 Medios de comunicación interna

Canal de comunicación	Actividad	Tipo de información	Recursos
Establecer una política de libre opinión por parte del Gerente	Esta política permitirá que cualquier empleado sea recibido para informar sus inquietudes o sugerencias.	El personal deberá seleccionar y transmitir la información pertinente para la realización de tareas prioritarias.	Computadora Impresora Tinta Resmas de papel Pizarra
Implementar una pizarra de información.	La pizarra será ubicada en el pasillo de la empresa y tendrá la información actualizada más importante de cada departamento.	Visión – Misión – Objetivos Empleado del mes Información Financiera	
Enviar cartas e informes	Se comunicará a través de documentos sobre la realización de las actividades planificadas.	Cumplimiento de actividades y metas. Descripción de hechos. Aciertos o fallas en los procesos.	
Elaborar circulares	A través de las circulares se brindará la información más relevante de la compañía.	Reglamento interno. Manual de procedimiento. Noticias y reuniones acontecidas en el mes.	

Elaborado por: los Autores

Figura 2 Propuesta de Organigrama Circular



Elaborado por: los Autores

Tabla 8 Cuadro comparativo organigrama jerárquico y organigrama circular

Organigrama Jerárquico	Organigrama Circular
Jefe	Líder
Tiene una absoluta autoridad para la toma de decisiones.	Comparte la autoridad para la toma de decisiones.
Se distingue por el título y posición.	Promueve el trabajo en equipo, la cooperación y la comunicación entre los colaboradores del grupo
Creador y autor del trabajo.	Asesor, entrenador y facilitador.
Empleados	Colaboradores
Siguen órdenes.	Amplían el alcance de sus trabajos.
Trabajan para el jefe.	Tienen empowerment para tomar decisiones en las tareas del trabajo.
Tienen límite en la comunicación con el jefe.	Libre acceso de comunicación directa con el líder.

Elaborado por: los Autores

5. Conclusiones

- Actualmente la empresa no cuenta con lineamientos estratégicos claves en la consecución de sus objetivos; y esto se puede demostrar por la carencia de misión, visión y objetivos claramente definidos.
- Se detectó ineficiencia en el control de gastos de materiales, el mal uso de los bienes de la empresa y desorganización en los niveles jerárquicos.
- No cuenta con un claro análisis situacional y falta un organigrama que defina los niveles jerárquicos para la toma de decisiones.
- Falta de lineamientos adecuados para la realización de tareas, ya que existe sobrecarga de trabajo para unos y disminución para otros en cada área de trabajo.
- Se encontró problemas en la recuperación de cartera generando iliquidez, teniendo que recurrir a otra fuente de financiamiento.
- No se elaboran flujos de caja y se cometen errores en los análisis de costos unitarios para presentación de presupuestos.
- Demora en la entrega de información en general con respecto a los trabajos que se están realizando.

6. Recomendaciones

- El propósito de la reorganización administrativa en la empresa es establecer un sistema de funciones que el personal pueda ejecutar, de manera que se le ayude a trabajar en equipo para alcanzar los objetivos de la empresa.

- Con el reglamento interno y el manual de funciones se definirán claramente las actividades a realizar en cada uno de los procesos. Además se logrará que la comunicación y coordinación se realice de forma ordenada y sistemática en las distintas áreas de trabajo.
- Para que exista una mejora en la organización de la empresa es necesario que el personal incorpore a su trabajo objetivos definidos y un claro concepto de los principales deberes y actividades que tienen a su cargo con la finalidad de obtener los resultados esperados.
- Se deben realizar reuniones semanales con los colaboradores, en las cuales se traten temas relacionados a los avances obtenidos durante la semana; así como las ventas generadas, las dificultades que tengan al realizar sus labores y las soluciones para dichos inconvenientes.
- Se recomienda establecer una organización circular ya que con eso se adopta un liderazgo participativo delegando a sus colaboradores mayor autonomía, poder y autoridad para conferirles el sentimiento de que son dueños de su trabajo y que pueden ser protagonistas del éxito de la organización.
- La empresa debe desarrollar planes de capacitación enfocados hacia el líder y responsables de cada área, con el fin de que estos adopten un liderazgo basado en Empowerment logrando así integrar equipos de trabajo autodirigidos, identificar y resolver problemas mediante la contribución en la toma de decisiones.
- Es recomendable que la empresa incentive a sus colaboradores con el fin de que preste un servicio de calidad y tengan presente que los clientes son la parte fundamental para la existencia de la empresa, siendo recomendable establecer canales de comunicación efectivos entre el líder y los colaboradores con el fin de proporcionar la información necesaria e identificar las necesidades de cada parte que interviene en dicha comunicación.

7. Referencias

- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. (2009). Organización de Empresas. En E. B. Franklin Fincowsky. McGraw Hill.
- Hammer, M., & Champy, J. (2004). *Reingeniería*. Norma.
- Rivera Muñoz, J. A. (Julio de 2012). *El Empowerment y su incidencia en la Calidad del Servicio de la empresa PAZVISEG CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato*. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/2236>.