

Estructura Administrativa para la Constructora Obras Civiles JEP S.A.S



Elaborado por:

Juan Pablo Acosta Sánchez

Andrés David Páez Vanegas

Asesor Temático:

Juan Carlos Bañol Betancur

Asesor Metodológico:

Isis Miosotis Álvarez Flórez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA

Facultad de Administración de Empresas

Medellín

2017

Contenido

Abstrac	8
Introducción	9
1. Planteamiento del problema.....	10
2. Objetivos	14
2.1. Objetivo general.....	14
2.2. Objetivos específicos	14
3. Justificación	15
4. Marco de Referencia	18
4.1. Marco contextual	18
4.2. Marco teórico	25
4.3. Marco legal	39
5. Metodología	46
5.1. Investigación descriptiva.....	46
5.2. Los métodos cualitativos.....	47
5.3. Los métodos cuantitativos.....	47
5.4. El método.....	48
5.4.1. La consultoría en empresas.....	48
5.5. Técnicas e instrumentos	51
5.5.1. Revisión Documental.....	51
5.5.2. Matriz FODA	52

5.5.3. Grupo Focal	53
5.5.4. Metaplan	54
6. Hallazgos.....	56
6.1. Estado actual de la organización.....	56
6.2. Áreas funcionales de la organización.....	58
6.3. Caracterización de la Estructura Administrativa.....	72
6.3.1 Valores corporativos.	74
6.3.2 Misión	75
6.3.3 Visión.....	76
6.3.4 Políticas empresariales	76
6.3.5 Organigrama.	77
6.3.6 Objetivos a mediano plazo	79
6.3.7 Objetivos a largo plazo	79
7. Conclusiones	80
8. Bibliografía	81
9. Anexos	85

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Proyección de la construcción en Colombia 2016.....	16
Gráfico 2. Comportamiento del sector de la construcción en Colombia 2015.....	21
Gráfico 3. Composición de las empresas de construcción en Colombia.....	25

Lista de Tablas

Tabla 1. Variación porcentual de los sectores de la industria en Colombia 2015.....19

Tabla 2. Variación porcentual del sector de la construcción en Colombia 2015.....21

Lista de Imágenes

Imagen 1. Proceso de la Consultoría.....	29
Imagen 2. Organigrama Estructura Funcional.....	38
Imagen 3. Organigrama Estructura de Divisiones.....	38
Imagen 4. Organigrama Estructura Matricial.....	39
Imagen 5. Formato actividad matriz FODA.....	59
Imagen 6. Formato actividad Valores Corporativos.....	74
Imagen 7. Organigrama propuesto para Obras Civiles JEP S.A.S.....	77

Agradecimientos

En primer lugar, darle gracias a Dios por darnos la oportunidad y la capacidad para ejercer esta consultoría.

A nuestras familias por toda su comprensión, ayuda y confianza, por creer en nosotros y brindarnos su apoyo durante todo el desarrollo de la carrera.

A todos los docentes de la facultad de Administración de Empresas, que nos acompañaron en el proceso académico y brindaron lo mejor de sí, para ofrecer a la sociedad profesionales íntegros, responsables y con sentido de pertenencia hacia su profesión.

Abstrac

The following consultancy is presented to the faculty of business administration to quality for the administrators business undergraduate degree this includes elements and tools which help to cover the lack of and developments of the administrative structure of JEP S.A.S civil works organization.

For this, strategic planning has been the basis to allows the achievement of objectives in the mid and long term. That answers the needs that entails to model a structure that responds to the current demands of the construction market.

Introducción

La presente consultoría es propuesta para la organización Obras Civiles JEP S.A.S, fundada con el objetivo de prestar servicios de mano de obra para la construcción; en el desarrollo se podrán encontrar diferentes elementos, técnicas y teorías que facilitaran la comprensión de la consultoría y servirán como argumento para el desarrollo de las diferentes propuestas realizadas a la compañía.

Su propósito principal es proponer la estructura administrativa para la empresa Obras Civiles JEP S.A.S, con el fin de establecer las áreas funcionales y sus características en la empresa, además de las responsabilidades y la integración entre cada una de ellas.

En la presente consultoría, la planeación estratégica, permite proponer a través de diferentes instrumentos metodológicos como la matriz FODA, el Metaplan y la lluvia de ideas, elementos necesarios que contribuyan a crear una misión, visión y políticas empresariales que se identifiquen con los valores corporativos propuestos en el desarrollo del trabajo.

La planeación estratégica contiene elementos, que permiten establecer las bases para definir los objetivos a mediano y largo plazo, de tal forma que resuelve de manera eficaz y eficiente el objeto social de la organización.

1. Planteamiento del problema

En mayo del año 2015 se crea, en la ciudad de Medellín, la empresa constructora Obras Civiles JEP S.A.S, luego de que 7 personas se reúnen para tomar la oportunidad que le ofrece la compañía Soluciones Civiles S.A de ejecutar un proyecto, con la ventaja de que 3 de estas personas ya tienen otra compañía dedicada a la metalurgia llamada Coymetal, que lleva 12 años en el mercado, los cuales han servido para abrir camino con clientes importantes, a quienes se les puede ofrecer un paquete completo en cuanto a la construcción y la metalurgia.

Obras Civiles JEP S.A.S es una empresa del sector de la construcción ubicada en el barrio la Iguana, la cual ofrece mano de obra en proyectos de construcción sin importar su tipo, es decir, casas, colegios, edificios, área comercial, etc. y presta los siguientes servicios: Ubicación del proyecto o edificio en el terreno, movimientos de tierra, excavación y vaciado de fundaciones, estructura, mampostería, revoques, enchapes, plomería, estuco, pintura y acabado final; brindando soluciones y productos de calidad a sus clientes.

A partir de su constitución, la empresa Obras Civiles JEP S.A.S ha prestado sus servicios de mano de obra en diferentes proyectos de construcción como: Sala de ventas Ámsterdam en el poblado, Sala de ventas Viña San Remo en Sabaneta, Salón social Estación del sur en Itagüí, locales comerciales en el edificio la Toscana en Robledo, sala de ventas Canadá en Bello y edificio Madrid en la carrera 65 con Colombia.

Cuando las personas son requeridas a entrevistas de trabajo para Obras Civiles JEP S.A.S son citadas en la sede de una compañía alterna llamada Coymetal; en este lugar se realiza las entrevistas del personal, se dan las órdenes para los exámenes médicos, se efectúan las inducciones y capacitaciones, además esta empresa elabora los contratos de trabajo, ejecuta las

afiliaciones a todo el régimen de seguridad social, les brinda la respectiva dotación para la realización de sus actividades, efectúan los pagos quincenales del personal y por ultimo cada mes elaboran una cuenta de cobro solicitando el reembolso de los gastos realizados por todos los tramites a Obras Civiles JEP S.A.S, más un leve incremento administrativo por los manejos de Coymetal.

Por lo anteriormente mencionado, Obras Civiles JEP S.A.S ve la necesidad de solicitar una consultoría que permita a través de la planeación estratégica, plantear una estructura administrativa que le facilite el independizarse de Coymetal y que está a su vez proponga el camino que debe tomar la compañía, para conseguir de forma adecuada y responsable sus objetivos organizacionales.

La planeación estratégica puede brindar a la empresa herramientas necesarias para su adecuado funcionamiento y los instrumentos necesarios para responder a las exigencias del mercado a partir de la correcta implementación de las áreas funcionales de la compañía como lo son para nuestro caso de estudio:

Área financiera: Esta área es primordial para el óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa Obras Civiles JEP S.A.S, esto incluye, la obtención de recursos financieros, los cuales son necesarios para alcanzar los objetivos económicos y metas empresariales, que por medio de la planeación estratégica puedan tener la misión y la visión, y hacia la cual están dirigidos la obtención de recursos, logrando de esa manera la eficiencia y eficacia de la organización, que sin lugar a dudas contribuye a su objeto social.

Área de Mercadeo y Ventas: En esta área se plantea todos los servicios que ofrece Obras Civiles JEP S.A.S, donde se especifica a través de la planeación estratégica el nicho del mercado al cual se desea llegar y además se deben establecer las políticas empresariales que busquen la

satisfacción del cliente. Entre las funciones de esta área se puede mencionar: Estudiar el mercado donde se desempeña la empresa, para conocer sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, establecer la oferta y venta de los servicios, la determinación del precio de los servicios prestados a las obras, la publicidad y la promoción. Para ello utilizaremos la matriz FODA.

Área de Recursos Humanos: Esta área se hace necesaria para direccionar de forma eficiente y efectiva el recurso humano de la empresa Obras Civiles JEP S.A.S, en donde sus principales funciones podrían ayudar a establecer por medio de la planeación estratégica los valores corporativos, la motivación, la capacitación y evaluación del personal, que son el principio por el cual se debería contratar el personal, ya que estos se deben identificar con la ética, la responsabilidad, la misión y la visión que tiene la empresa, estableciendo un ambiente agradable para el desarrollo de las actividades diarias de la organización.

Área de Logística y servicios: La planeación estratégica brinda las herramientas necesarias para la prestación de los servicios corporativos, ya que estos son la razón de ser de la empresa y por medio de su correcta ejecución se puede llegar al desarrollo y crecimiento de la compañía planteado en los objetivos organizacionales. Además se puede establecer un factor diferenciador que otorgue a los clientes un valor agregado en la prestación de los servicios de la empresa, por esta razón se debe contar con personal calificado, que se identifique con los valores corporativos y el objeto social de la compañía, que se encargue de distribuir el personal a los diferentes proyectos que este ejecutando Obras Civiles JEP S.A.S, de manera que se cumplan los tiempos acordados con los clientes y se pueda responder de forma eficiente a cada una de las ordenes de servicio.

Estas áreas funcionales pueden brindar la estructura que necesita la compañía, para responder a las exigencias del mercado de la construcción que sigue creciendo en gran medida en el valle de aburra y del cual se tenían proyecciones de inversión para el año 2016 de unos 11.5 billones de pesos para el departamento de Antioquia.

La consultoría, enfocada hacia la planeación estratégica, brinda las herramientas necesarias para la estructura administrativa, con el fin de establecer una compañía organizada que pueda mostrar al mercado una imagen competitiva, que ofrezca servicios de calidad con valor agregado, permitiendo ofrecer un factor diferenciador para la satisfacción y adquisición de nuevos clientes.

La estructura administrativa a través de la planeación estratégica le permite a Obras Civiles JEP S.A.S, convertirse en una empresa sólida, que cumpla con todos sus deberes y políticas empresariales, que por medio de sus áreas funcionales pueda obtener las utilidades esperadas por sus socios y que estas a su vez se vean reflejadas en la estabilidad y la motivación de sus trabajadores, tal como está establecido en su constitución y registro de Cámara de Comercio.

De lo anterior surge la siguiente pregunta:

¿Cuál es la estructura administrativa que requiere Obras Civiles JEP, para ser competitiva en el mercado de la construcción en la ciudad de Medellín y su Área Metropolitana?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Proponer la estructura administrativa a partir de los elementos de planeación estratégica para la empresa Obras Civiles JEP S.A.S, de tal manera que ésta permita desarrollar su objeto social de mejor manera a partir del año 2017 en Medellín y su Área metropolitana.

2.2. Objetivos específicos

Identificar el estado actual de la organización Obras Civiles JEP S.A.S utilizando para ello la matriz FODA de tal manera que nos permita detectar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, en sus áreas de gestión.

Describir los elementos de la planeación estratégica que se deben tener en cuenta para la estructura administrativa de Obras Civiles JEP S.A.S de manera que permitan establecer el rumbo que debe tener la compañía.

Caracterizar las funciones de las áreas de gestión de Obras Civiles JEP S.A.S para establecer el alcance y las relaciones entre cada una de ellas.

3. Justificación

El sector de la construcción tiene gran presencia en la economía colombiana, pero incursionar en este mercado no es nada fácil, debido a los grandes problemas presentados por algunas constructoras en la ejecución de sus proyectos, que han originado la creación de más leyes y normas para controlar los procesos que realiza cada una de estas, influyendo drásticamente en los trámites, manejo del personal, calidad de los materiales y cumplimiento de las normas.

El sector de la construcción por su alta demanda requiere de empresas en las cuales los procesos administrativos estén articulados hacia un fin societario, además de contar con una buena Dirección, Planeación, Ejecución y Control, propiciando de esa manera factores de valor competitivo, eso de un lado, de otro permite que los proyectos de obra civil de la organización Obras Civiles JEP S.A.S, estén a un nivel más alto brindando mejor calidad, la cual resulta a partir de que la buena estructura administrativa, cumpla con las leyes y normas impuestas por los entes de control, para entregar al cliente un producto con las mejores especificaciones.

Para Colombia y específicamente para Antioquia el sector de la construcción representa uno de los sectores más importantes para la inversión y la generación de empleo, además de ser uno de los impulsores más fuertes de la economía regional, es jugador estratégico en la inversión social y en la búsqueda de la equidad y de mejor calidad de vida para sus habitantes. Para el año 2016 se esperaba que el sector de la construcción continuara en crecimiento como lo expreso la presidente de Camacol¹ Sandra Forero Ramírez, se tenía una proyección de venta de 187.285 casas y apartamentos en el país que moverían alrededor de 31,8 billones de pesos en nuevos

¹ Cámara Colombiana de la Construcción.

negocios, aproximadamente, lo que pudo haber generado un total de personas ocupadas de 1'372.193, cifra que se traducen en una participación del 6,3% en el total de empleados a nivel nacional (Economía, 2015). En Antioquia, se movería en la actividad edificadora y de construcción cerca de 11.5 billones de pesos, y se planteaba construir un equivalente a 30 mil unidades de vivienda que generarían 150 mil empleos en obras. (radio, 2016). Por todo lo anterior se hace necesario que las empresas de construcción tengan una planeación estratégica que corresponda a la demanda del mercado, que cuente desde su parte administrativa y operativa con las herramientas necesarias para construir productos que respondan a las expectativas de los clientes y que permitan a su vez crear una imagen de empresa responsable que responde a la exigencia y la calidad que se necesita en el sector.

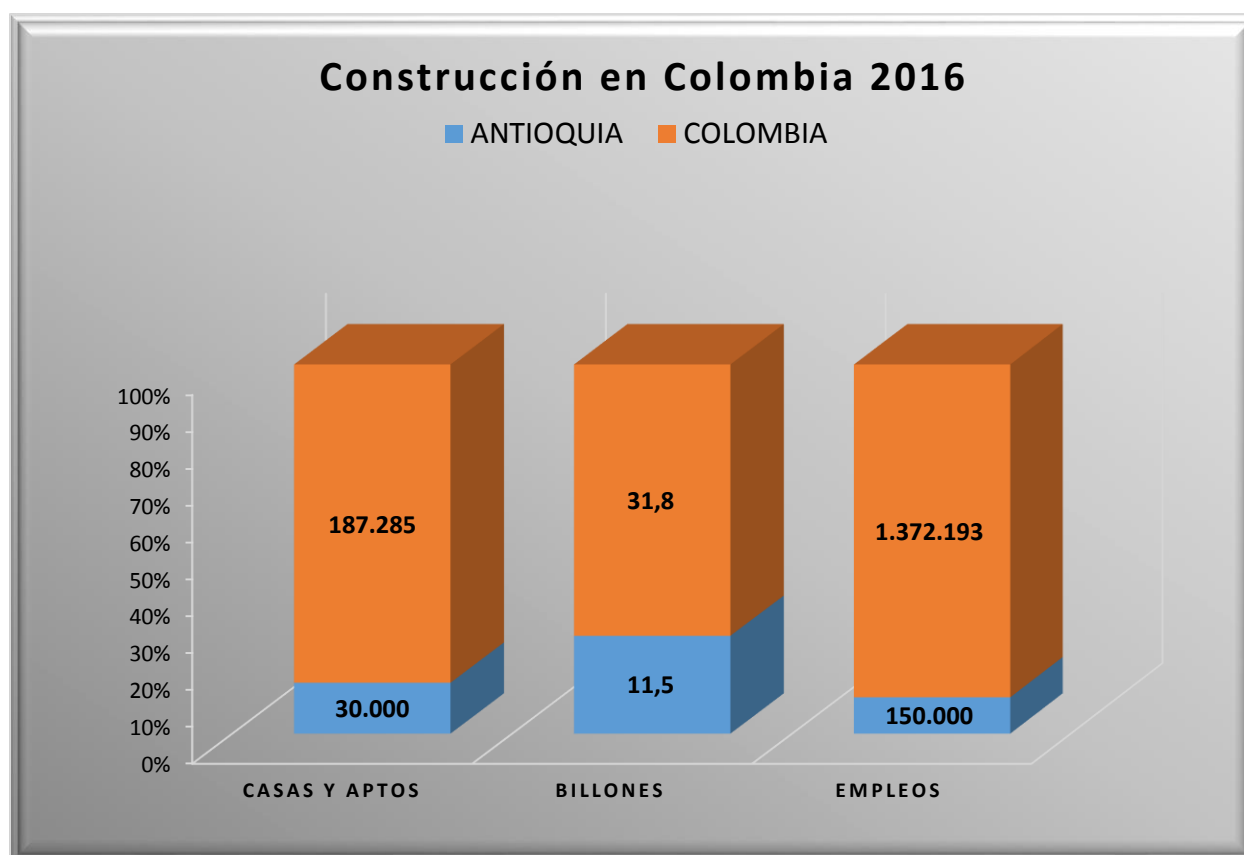


Gráfico 1 Fuente: Elaboración propia con datos del DANE.

En el grafico 1 se puede observar el comportamiento que se pensaba podría tener el sector de la construcción en Colombia, para el año 2016, específicamente en la edificación de casas y apartamentos en donde para la construcción de 187.285 unidades de vivienda donde se pensó invertir 31.8 billones de pesos, lo cual genera un total de 1'372.193 empleos. De estas cifras 30.000 viviendas eran para el departamento de Antioquia donde su construcción costaba 11.5 billones de pesos que generaban 150.000 empleos.

En los anteriores datos, podemos ver plasmada la importancia de poder contar con una empresa sólida en el sector de la construcción, y para esto se necesita una planeación estratégica por medio de la cual la compañía pueda responder a las exigencias del mercado. Por tal motivo, se hace necesario proponer la implementación de las áreas financiera, mercadeo y ventas, recursos humanos, y logística y servicios, con el fin poder realizar procesos óptimos para la ejecución de los proyectos de una forma eficaz y eficiente, permitiendo lograr de mejor manera los objetivos organizacionales de la compañía.

Proponer una planeación estratégica acorde a la demanda de la organización Obras Civiles JEP S.A.S, genera en el mediano y largo plazo la posibilidad de ampliar el negocio, los servicios ofrecidos, la calidad en la ejecución de los procesos y llegar así a la adquisición de nuevos mercados.

La formación brindada en el proceso de profesionalización permite visibilizar que la Facultad de Administración y sus estudiantes están preparados para brindar valor a las organizaciones a partir del cumplimiento de las normas y leyes, teniendo como objetivo principal el respeto por las instituciones, el talento humano, los valores corporativos y las políticas empresariales que se puedan derivar de este trabajo de consultoría.

4. Marco de Referencia

En el marco de referencia se describen los argumentos, las teorías y los datos que sirven para fundamentar la consultoría que tiene como objetivo la estructura administrativa de la empresa Obras Civiles JEP S.A.S.

Estos argumentos están divididos en 3 marcos; en el marco contextual se encuentran los datos generales sobre el estado del sector de la construcción, que es el medio donde la empresa presta sus servicios. Por otra parte en el marco teórico se describen los pensamientos de diferentes autores, así como se definen varios instrumentos y herramientas necesarias para el desarrollo de la consultoría. Por último se define el marco legal, donde se refiere las diferentes normas y leyes que debe cumplir la compañía para desempeñar su objeto social respetando el medio ambiente y protegiendo el entorno en el cual realiza sus actividades.

4.1. Marco contextual

En esta sección se hace referencia al comportamiento del PIB por ramas de actividad económica en Colombia, durante el segundo trimestre del 2015, según datos suministrados por el DANE².

² Departamento Nacional de Estadística

Variación porcentual de los sectores de la industria en Colombia 2015

Ramras de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Semestral
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,5	-0,4	2,1
Explotación de minas y canteras	4,2	0,1	2,3
Industrias manufactureras	-1,3	0,2	-1,8
Suministro de electricidad, gas y agua	1,6	0,7	1,9
Construcción	8,7	2,9	6,7
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	3,8	0,0	4,4
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	0,5	-1,5	1,7
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,6	0,8	3,9
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	2,5	0,9	2,7
Subtotal valor agregado	2,9	0,5	2,8
Impuestos menos subvenciones sobre al producción e importaciones	3,5	1,5	3,9
PRODUCTO INTERNO BRUTO	3,0	0,6	2,9

Fuente: DANE

Tabla 1 Fuente: DANE

En el segundo trimestre de 2015 respecto al mismo período de 2014, el Producto Interno Bruto creció 3,0%, explicado principalmente por el comportamiento de las siguientes ramas de actividad: construcción; explotación de minas y canteras; comercio, reparación, restaurantes y hoteles y establecimientos financieros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas. Por su parte, la actividad que registro el único decrecimiento fue industrias manufactureras. Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el mayor incremento se presentó en la actividad construcción. Por su parte, la actividad que registró la mayor caída fue transporte, almacenamiento y comunicaciones. (DANE, 2015)

Variación porcentual del sector de la construcción en Colombia 2015

Productos	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Semestral
Construcción de edificaciones, reparación y mantenimiento de edificaciones [†]	9,1	3,7	5,6
Edificaciones residenciales	-0,6	1,2	-5,5
Edificaciones No residenciales	19,6	5,1	16,8
Mantenimiento y reparación de edificaciones	2,3	0,6	2,0
Construcción de obras civiles [†]	8,4	-2,0	7,5
Obras civiles	8,1	-2,4	7,4
Construcción[†]	8,7	2,9	6,7

Fuente: DANE

†: Comportamiento del valor agregado por ramas de actividad económica. Al interior, se desagrega por comportamiento de la producción por productos.

Tabla 2 Fuente: DANE

Siguiendo las estadísticas suministradas por el DANE, se mostrará específicamente el comportamiento del sector de la construcción para el segundo trimestre del 2015, con la cual podemos concluir que es el sector que más está impulsando la economía Colombiana, razón por la cual la empresa Obras Civiles JEP S.A.S debe de independizarse y tener una estructura administrativa adecuada para atender las necesidades del mercado, que a su vez le permita ampliar su portafolio de servicios de una forma organizada y responsable, es así entonces como tenemos:

En el segundo trimestre de 2015 el valor agregado de la rama Construcción creció 8,7% respecto al mismo período de 2014, explicado por el crecimiento de edificaciones en 9,1% y obras de ingeniería civil en 8,4%. El crecimiento de la construcción de edificaciones obedece principalmente al aumento en la producción de edificaciones no residenciales en 19,6%. En tanto que la producción de trabajos de construcción de edificaciones residenciales decreció en 0,6%. Respecto al trimestre inmediatamente

anterior, el valor agregado de la rama Construcción creció en 2,9%. Este comportamiento se debe al aumento de trabajos de construcción de edificaciones en 3,7%, en tanto que disminuyeron las obras de ingeniería civil en 2,0%. La producción aumentó en edificaciones no residenciales en 5,1%, residenciales en 1,2%, y mantenimiento y reparación de edificaciones 0,6%. El valor agregado de la rama creció 6,7% en el primer semestre de 2015 respecto al mismo periodo del año anterior, explicado por el aumento en la construcción de edificaciones en 5,6% y obras civiles en 7,5%. (DANE, 2015)

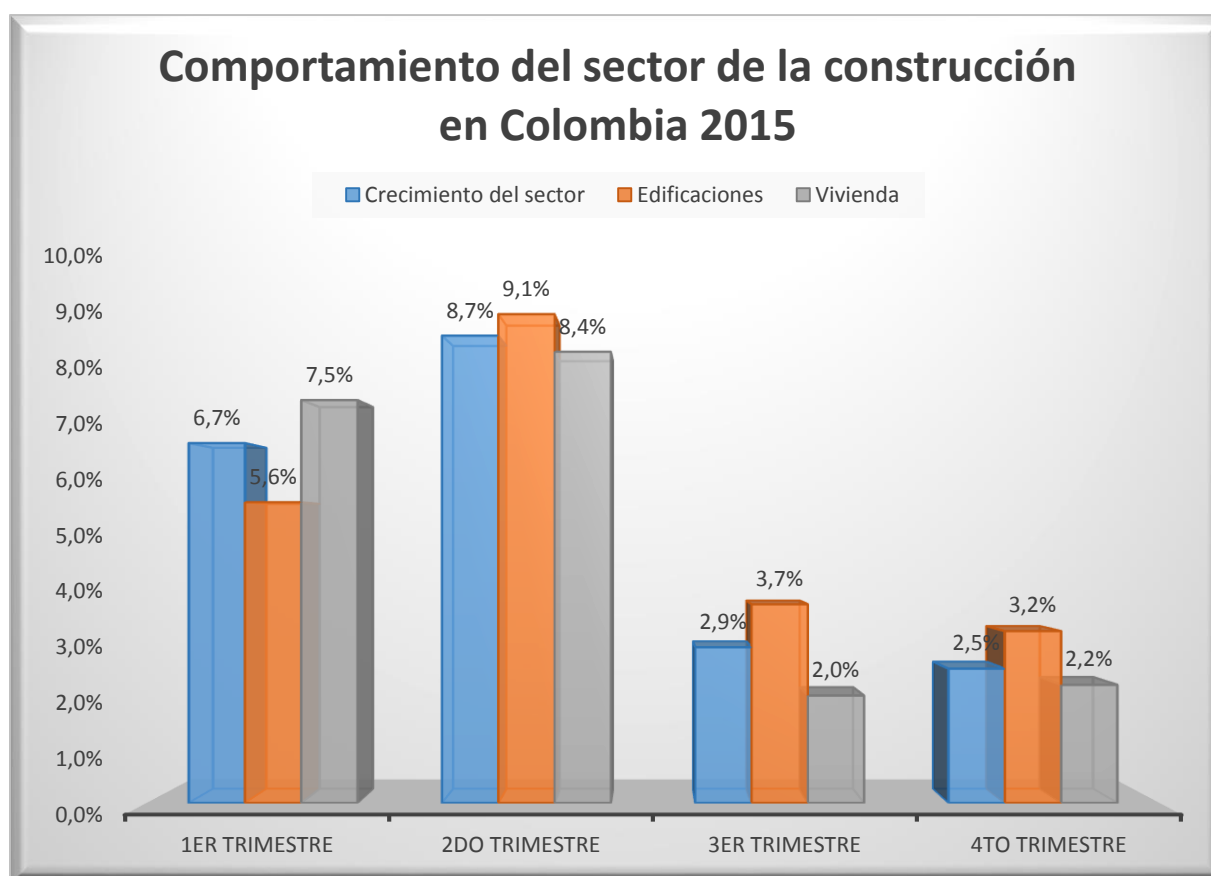


Gráfico 2 Fuente: Elaboración propia con datos del DANE

El anterior gráfico muestra el comportamiento del sector de la construcción en Colombia durante el año 2015, donde se puede evidenciar que siempre el sector estuvo en crecimiento, mostrando su vértice más alto durante el segundo trimestre, con un 8.7%, seguido por el 1^{er} trimestre con 6.7% y posteriormente el 3^{er} y 4^{to} trimestre con 2.9% y 2.5% respectivamente. Los proyectos de edificaciones en el país fueron los que más crecimiento mostraron a lo largo del año 2015, con una tendencia más alta en el 2^{do} trimestre con el 9.1%, seguido del 1^{er} trimestre con 5.6%, por su parte la construcción de vivienda también evidenció un comportamiento muy importante durante el 2^{do} trimestre con 8.4%, seguido por el 7.5% del 1^{er} trimestre, mostrando un balance más parejo con respecto a las edificaciones. Se evidencia en el cuadro que durante el 2^{do} semestre todas las variables mostraron una baja bastante significativa en sus proyecciones, pero siempre cada uno de los factores presentó un buen crecimiento. En conclusión el primer semestre del año 2015 fue en donde más se ejecutaron proyectos de construcción, mostrando así la importancia del sector para la economía Colombiana en la actualidad.

El sector de la construcción tiene muchos campos de acción como infraestructura, centros comerciales, colegios, oficinas, entre otros.

La siguiente información mostrará el crecimiento del sector de la construcción en Antioquia y la importancia que tiene dentro de la economía en la región, una razón más por la cual se hace necesario tener a la Organización Obras Civiles JEP S.A.S debidamente estructurada, apropiando elementos de planeación estratégica dentro su giro ordinario de gestión, a su vez que cumpla con todas las normas y leyes, mostrando a sus clientes efectividad en los procesos, organización de sus actividades y responsabilidad por parte de su recurso humano en la prestación de cada uno de los servicios que ofrece Obras Civiles JEP S.A.S.

Medellín presentó un crecimiento del 18 % en las ventas del sector inmobiliario. Las viviendas con más interés son aquellas que no sobrepasan los \$200 millones. Un predio de éstas características tarda en venderse entre 7 y 8 meses. El sector inmobiliario en el Valle de Aburra se ha visto favorecido por las medidas adoptadas por el gobierno nacional mediante el subsidio a las tasas de interés para vivienda nueva y remodelación para las usadas. (Personales, s.f.)

Medidas de incentivo gubernamental.

El sector de la construcción en el país, como ente generador de empleo y desarrollo para sus habitantes, ha sido impulsado por el gobierno el cual ha creado diferentes políticas para incentivar el acceso a la vivienda, la inversión y las obras de infraestructura, es así como a intervenido con políticas de viviendas gratuitas, subsidios de vivienda para la gente de menores recursos y subsidios a las tasas de crédito hipotecario, las cuales han influido directamente en el crecimiento del sector. Al respecto nos referiremos a algunas acciones implementadas por el gobierno en el año 2015 para impulsar el sector de la construcción.

El gobierno nacional ha habilitado \$840.000 millones para otorgar soluciones de vivienda a 80.000 familias colombianas. Adicionalmente a través de estos incentivos se busca impulsar el sector constructor en el país teniendo en cuenta que es uno de los principales generadores de empleo en el país. En concreto se busca crear 170.000 empleos directos.

La destinación de \$300.000 millones más, al programa de subsidios de la tasa de interés para los créditos de vivienda nueva, se verá reflejados en 30.000 nuevos subsidios que se sumarán a los 50.000 ya presupuestados por el gobierno. (Personales, s.f.)

Del gobierno se desprenden diferentes entidades³ encargadas de estudiar y analizar el comportamiento de los diferentes sectores de nuestra economía. De estos estudios se puede concluir el crecimiento y la importancia del sector, además, de sus debilidades y decrecimiento, para tener argumentos en la toma de decisiones al momento de ejecutar los proyectos. A continuación se describe un breve estudio realizado por la superintendencia de sociedades para las empresas del sector de la construcción.

El Grupo de Estudios Económicos y Financieros de la Superintendencia de Sociedades realizó un estudio a 1.712 empresas que se dedican a la construcción en Colombia. Dicho análisis arrojó que el 80 % de las sociedades del sector se clasifican en pequeñas y medianas empresas.

Basados en los estados financieros del sector constructor en 2015, la Superfinanciera⁴ concluyó que de las 1.712 empresas objeto de estudio, 744 realizaron obras de construcción residenciales y no residenciales, mientras 938 se dedicaron a las actividades inmobiliarias. De igual forma, el estudio arrojó que el 80 % de las sociedades del sector de construcción de edificaciones se clasifican en pequeñas y medianas empresas. (Personales, s.f.)

³ Entidades como la superintendencia financiera, el departamento nacional de estadística DANE

⁴ Superintendencia Financiera

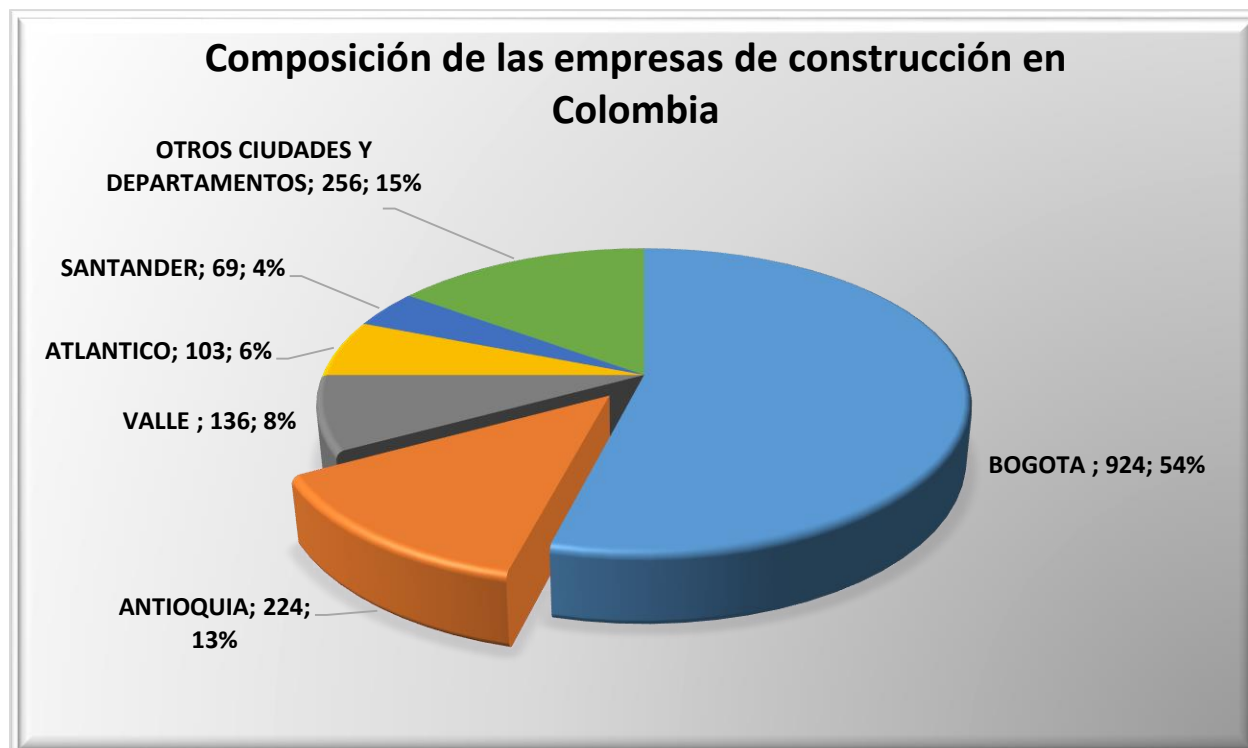


Gráfico 3 Fuente: Elaboración propia con datos del DANE

Según el gráfico, 54% de estas compañías se localizan en Bogotá, 13 % en Antioquia, 8% en Valle, 6% en Atlántico y 4% en Santander. Por otra parte, 17% se catalogan como grandes empresas, que generan ingresos de aproximadamente 4.9 billones, es decir, 68% de los ingresos totales del sector. De la misma manera, el 47% de las compañías están comprendidas en el rango de medianas empresas, que generan el 26% del total de ingresos, comprendido en 1.9 billones de pesos.

4.2. Marco teórico

La empresa Obras Civiles JEP S.A.S debe realizar una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a sus servicios de mano de obra, para poder valorar de forma más eficiente los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, en el sector de la construcción para así mejorar su

servicio, conociendo y analizando su entorno. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva que le permita posicionarse en el sector.

El éxito de Obras Civiles JEP S.A.S depende no solo de cómo realiza cada área sus labores, sino también de cómo se coordinan las actividades entre las distintas áreas funcionales y en poner más énfasis en facilitar la labor de gestión de los procesos básicos de la empresa, detectando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puedan influir positiva o negativamente en la realización de las tareas compartidas y de cooperación, con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Por esta razón, es necesario tener en cuenta diferentes teorías administrativas y organizacionales que ayudaran a entender y desarrollar este proyecto, con el fin de lograr los objetivos propuestos en la consultoría para la empresa Obras Civiles JEP S.A.S.

Haciendo una revisión de las diversas teorías administrativas, se encuentra a Henry Fayol (1841-1925), uno de los pioneros de la teoría clásica de la administración, la cual resulta fundamental para el desarrollo de la consultoría, ya que tiene como una de sus ideas centrales definir la estructura organizacional de la empresa, para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas en los diferentes procesos, ya sean órganos o personas, pero por medio de la cual se pueden definir de forma clara las diferentes responsabilidades para el logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, el modelo burocrático de Weber (1864-1920), también es una teoría para tomar en cuenta en el desarrollo del proyecto, porque define la estructura de la organización por jerarquía de mando, en donde se establecen reglas y normas que ayudan a realizar una supervisión y un control sobre cada una de las actividades de la compañía y se definen las responsabilidades de cada una de ellas.

Las anteriores teorías administrativas proporcionaran los cimientos, para la propuesta de crear la estructura administrativa de la empresa Obras Civiles JEP S.A.S por medio de los elementos de la planeación estratégica.

Desde el énfasis en la teoría organizacional de Fayol, las funciones básicas de la empresa son: el concepto de administración de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Para Fayol, existe una proporcionalidad de la función administrativa, que se reparte en todos los niveles de la empresa.

Es importante destacar los modelos de Estructura Organizacional, en los cuales se hace referencia a la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente, el diseño de la estructura organizacional tiene seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización y descentralización y la formalización. (Robbins, 2000, pág. 122)

Otro importante aporte al desarrollo teórico lo hace Gareth Jones, el cual plantea en su libro Teoría Organizacional diseño y cambio en las organizaciones (Gareth, 2008) que: “Para cualquier organización, una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación. A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera”.

Hasta ahora se han referido y descrito diferentes teorías de la administración que aplican al desarrollo de este trabajo. Es oportuno en este acápite, relacionar lo que los autores Larry Greiner y Robert Metzger nos comparte acerca de la consultoría.

Según Larry Greiner y Robert Metzger, La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones. (Kubr, 1997, pág. 3)

La consultoría además, de la anterior definición se encuentra dividida en cinco elementos, los cuales definen paso a paso la importancia de esta herramienta en la elaboración del proyecto. A continuación se muestra gráficamente los elementos de la consultoría y sus procesos, los cuales se definen de forma más concluyente en la metodología.

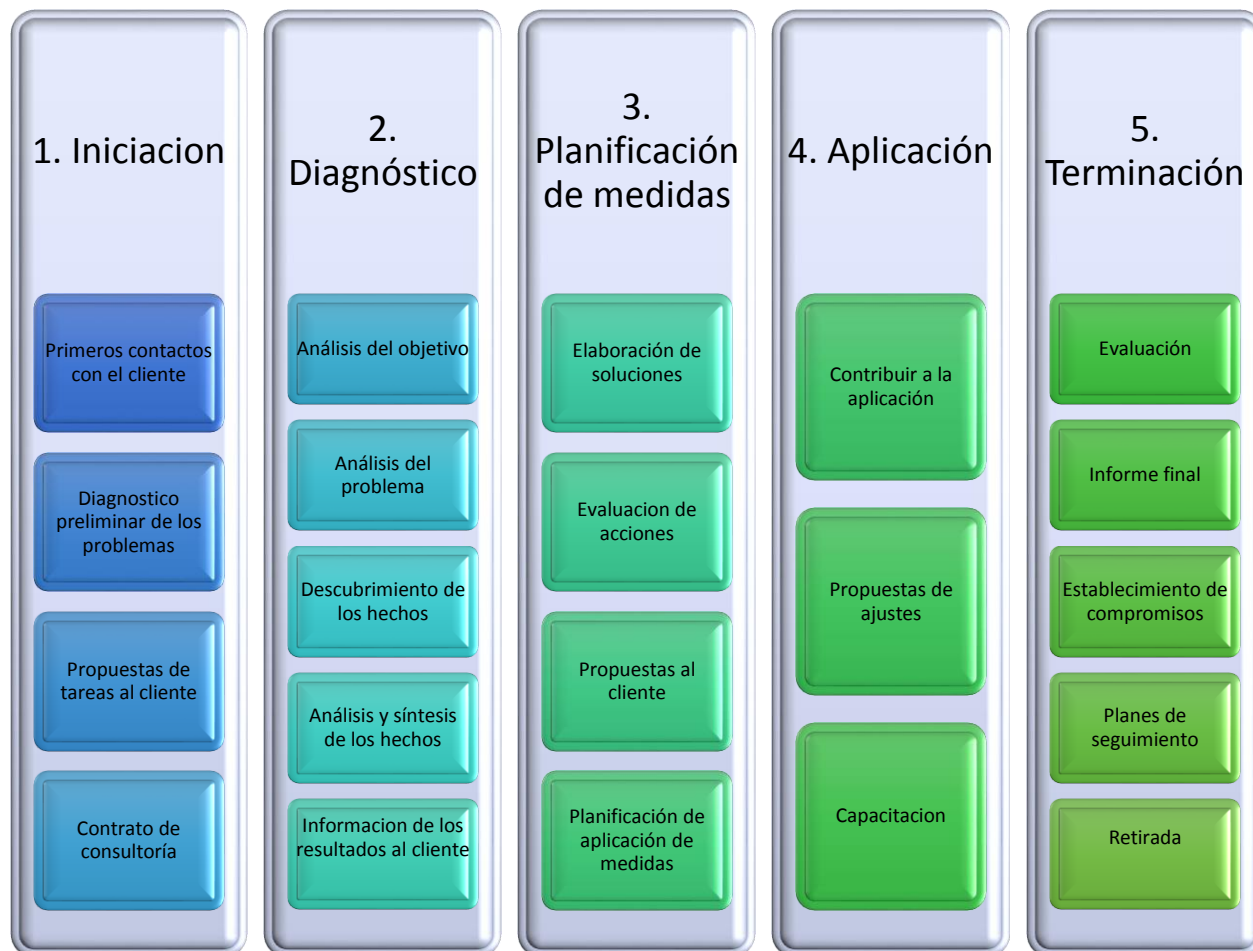


Imagen 1 Fuente: Elaboración propia

En el desarrollo del marco teórico se plasma desde su parte más general, algunas teorías de administración de empresas, después se define la consultoría y sus procesos como método principal para el desarrollo de la consultoría y por último se definirá la planeación estratégica y algunos de sus elementos, como herramienta principal para proponer la estructura administrativa de la empresa, tal como a continuación se indica:

El principal propósito de la consultoría es proponer una estructura organizacional para la empresa Obras Civiles JEP S.A.S por medio de la planeación estratégica, con el fin de establecer controles para que los empleados coordinen sus funciones, acciones y responsabilidades en el

logro de los objetivos organizacionales. Para cualquier organización, una estructura adecuada puede facilitar respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación.

A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la planeación estratégica debe responder a cada una de las exigencias del mercado, mostrando a través de su misión, visión, valores corporativos y políticas empresariales, el camino que la compañía debe tomar en cada una de sus decisiones y por esto se deben estructurar los procesos de manera que permitan de una forma más adecuada llevar a cabo el objeto social de la organización.

Una estructura por procesos, es pensar en un diseño que no sectorice el trabajo, sino que integre las acciones en una o más áreas claves de resultados, donde se defina sus funciones para determinar una descripción con base en lo que debe ser logrado por los cargos y hasta donde será su alcance. Este modelo organizacional de consultoría se fundamenta en niveles participativos más que impositivos, en donde la dinámica moderna que involucra a las personas, se trabaja más por el resultado que por tareas, dando un sentido al trabajo que brinde valor agregado a cada uno de los servicios ofrecidos por Obras Civiles JEP S.A.S.

La planeación estratégica será el factor fundamental para estructurar y marcar el rumbo de Obras Civiles JEP S.A.S, esta debe plantear una mentalidad por la cual se debe regir la organización, permitiendo que los socios y empleados evalúen las estrategias y analicen las alternativas para tomar decisiones que vayan acorde al logro de los objetivos de la compañía. Además, la planeación estratégica puede permitir a los líderes de la empresa trabajar en pro de una visión para dar cumplimiento a su misión como parte fundamental en el desarrollo de cada uno de los procesos de la empresa.

La planeación estratégica puede brindar las herramientas necesarias para incrementar la capacidad de la organización, de responder a las exigencias del entorno de manera completa y oportuna, por medio de la buena implementación de la estrategia. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice de manera eficiente sus áreas financiera, mercadeo y ventas, recursos humanos y logística y servicios, permitiendo a Obras Civiles JEP S.A.S ajustarse en forma constante a los diferentes sucesos, acciones y comportamientos del mercado y sus competidores, lo cual le facilitaría a la empresa el mejoramiento continuo de sus servicios contando con factores diferenciadores para cada uno de sus clientes.

La planeación estratégica consta de 3 etapas esenciales en su desarrollo como lo son: la formulación, implementación y evaluación de la estrategia definidas por Fred R. David en su libro Conceptos de Administración Estratégica. (David, 2003, pág. 6) Conforme a lo siguiente:

Formulación de la estrategia.

Incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil. (David, 2003, pág. 6)

Implantación de la estrategia.

Requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Para David, las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad. (David, 2003, pág. 6)

Evaluación de la estrategia.

Es la etapa final de la planeación estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; la medición del

rendimiento, y la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen. (David, 2003, pág. 6)

Además en la planeación estratégica es de suma importancia definir el perfil de la empresa, que es el punto de partida para determinar en donde se encuentra y hacia dónde quiere llegar Obras Civiles JEP S.A.S, para que sus socios puedan fijar la misión de la compañía y su posición competitiva dentro del mercado. (Koontz, 2012, pág. 132)

Después del perfil, la orientación y los valores de la empresa son el paso a seguir, por su importancia para formular la estrategia, establecer el clima organizacional y determinar la dirección de la compañía a través de su visión. (Koontz, 2012, pág. 133)

La misión es la respuesta a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿En qué negocio estoy? Los principales objetivos son los puntos finales hacia los que se dirigen las principales actividades de cada una de las áreas funcionales de la empresa, proporcionando una intención estratégica para la empresa de ganar en el ambiente competitivo. La declaración de la misión responde a las operaciones de la empresa, señala el alcance en términos de productos y mercados. La declaración de la misión, fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. La misión proporciona una guía consistente en la toma de decisiones importantes por parte de la gerencia. La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la institución o empresa. La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse la institución o empresa, su fuerza motriz y otros factores que ayudarán a determinar qué productos y servicios futuros deben tenerse y qué mercados muestran mayores potenciales. (Koontz, 2012, pág. 133)

En este orden de ideas el desarrollo de estrategias alternativas van de la mano con los factores internos que son las fortalezas y debilidades y con los externos que son amenazas y oportunidades (FODA) con el fin de establecer alternativas para mejorar la prestación de los servicios de la empresa Obras Civiles JEP S.A.S, además de poder mantener un constante cambio en sus áreas funcionales de manera que se adapten a los diferentes cambios del sector de la construcción. (Koontz, 2012, pág. 134)

En suma, la evaluación y elección de estrategias siempre deben de evaluarse con cuidado antes de elegir alguna ya que este se relaciona directamente con los riesgos que están anexos a la toma de decisiones, por medio de las cuales se pueden aceptar oportunidades que van directamente relacionadas con el crecimiento de la empresa y su desarrollo social, pero por otra parte, amenazas que afectan de manera considerable la estabilidad de la compañía. (Koontz, 2012, pág. 135)

Así mismo, es necesario abordar pruebas de congruencia y la planeación de contingencias, debido a que es un aspecto clave en el proceso de planeación estratégica. Las pruebas de congruencia son esenciales durante todas las fases del proceso de planeación estratégica ya que el futuro no puede predecirse con un alto grado de certidumbre, por lo cual es necesario preparar planes de contingencia para prevenir afectaciones graves en el sistema de la compañía. (Koontz, 2012, pág. 136)

La Visión, tal como lo define Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) viene a ser el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. Tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas

condiciones del mercado, etc., es un proceso intelectual mediante el cual un actor determinado, en su carácter de sujeto protagonista de actividades estratégicas, formula o representa un futuro posible. Metafóricamente, la visión estratégica es una suerte de proyección del presente hacia el futuro o una reflexión del futuro en el presente. La visión estratégica tiene como finalidad describir supuestos escenarios estratégicos futuros, en correspondencia con los intereses y objetivos de la empresa, con el propósito de obtener elementos de juicio para determinar las previsiones necesarias para alcanzarlos mediante el resguardo de su libertad de acción. (Strickland, 2001, pág. 4)

Además de los anteriores elementos, se hace necesario definir las políticas como uno de los elementos principales en la planeación estratégica y por lo tanto para la estructura de la empresa Obras Civiles JEP S.A.S.

Las políticas empresariales son la determinación e identificación de la voluntad y los propósitos organizacionales empresariales y la adaptación de las empresas a los cambios que se producen en su entorno, los cuales inciden directamente en la toma de decisiones en todas sus áreas. Este tema es de real importancia hoy en día debido a los diversos cambios organizacionales a que se someten las empresas influenciadas por los cambios globales en los aspectos económico, social, cultural, político, legal, tecnológico, entre otros.

Uno de los propósitos de las políticas es dar una estructura unificada a los planes, evitando análisis y procesos repetitivos y de la misma manera facilitando la delegación y el control. Ya que en una gran empresa, donde por razones de calidad es necesario estandarizar la producción y los procesos es necesario contar con directrices que guíen las acciones de cada operario, sin la necesidad de consultar permanentemente a los

supervisores para saber si está obteniendo los resultados deseados, por lo tanto las políticas cobran especial valor en todo tipo de empresas tanto grandes como pequeñas. Las políticas hace mucho más fácil llevar a cabo las fases de control de los procesos y la verificación de resultados para la autorregulación y mejoramiento del mismo.

(Universidad Nacional abierta y a distancia, 2014)

Cabe resaltar que los objetivos son el resultado que la empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar. Establecer objetivos es esencial para el éxito de la empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa. Para poder comprender mejor los objetivos de una empresa debemos tener una idea de cuáles son las funciones que éstos desempeñan:

Guiar y coordinar las decisiones y las acciones en el seno de la empresa.

Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.

Motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas.

Transmitir al exterior (proveedores, clientes, competidores, sociedad en general) las intenciones de la empresa, en busca de apoyos y de imagen.

(Objetivos, Entorno y Estrategia empresarial, pág. 1)

Por último, la estructura organizacional es un factor de vital importancia para la empresa, ya que este será quien determine el control de cada una de las áreas funcionales, para conseguir los objetivos organizacionales, es, además, la manera de definir las funciones, los rangos y el

poder que tendrán cada una de las áreas y de los miembros de la compañía Obras Civiles JEP S.A.S y determina el nivel de responsabilidad de cada uno de ellos. En su libro Jairo Emiro (Cuenú Cabezas, 2013), plantea que “La estructura organizacional es producto de la interacción de los seres humanos y son ellos, a partir de sus experiencias, racionalidades y expectativas quienes determinan la forma como deben lograrse los propósitos”. (pág. 106)

Visto lo anterior se colige que la estructura administrativa es un conjunto de decisiones por medio de las cuales se establecerán las relaciones laborales para el establecimiento de roles que determinen la eficiencia de cada una de las áreas funcionales de la compañía.

La estructura organizacional establece un control por parte de directivas, gerentes y supervisores con los trabajadores, el modo en que se han configurado los grupos de individuos en áreas, departamentos y procesos, como también los roles, tareas, responsabilidades y funciones de dichos grupos de individuos.

La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar los procesos y procedimientos de información y comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todas las áreas o departamentos y a lo largo de procesos como manufactura, servicio, presupuestación, control, personal, mercadeo, etc. (Betancourt, 2011)

Siguiendo este orden de ideas es importante resaltar que la estructura organizacional se puede clasificar y adaptar en tres tipos según las características de la empresa: La Funcional, Estructura de divisiones y Matricial.

En una estructura funcional, la división del trabajo en una organización se agrupa por las principales actividades o funciones que deben realizarse dentro de la organización de ventas, marketing, recursos humanos, y así sucesivamente.

Cada grupo funcional dentro de la organización está integrado verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización.



Imagen 2 Fuente: (financiera, s.f.)

Cada división dentro de una estructura de divisiones, contiene todos los recursos necesarios y las funciones dentro de ella.

Pueden organizarse las divisiones sobre una base geográfica una división o en el función de los productos/servicios o distintos clientes.

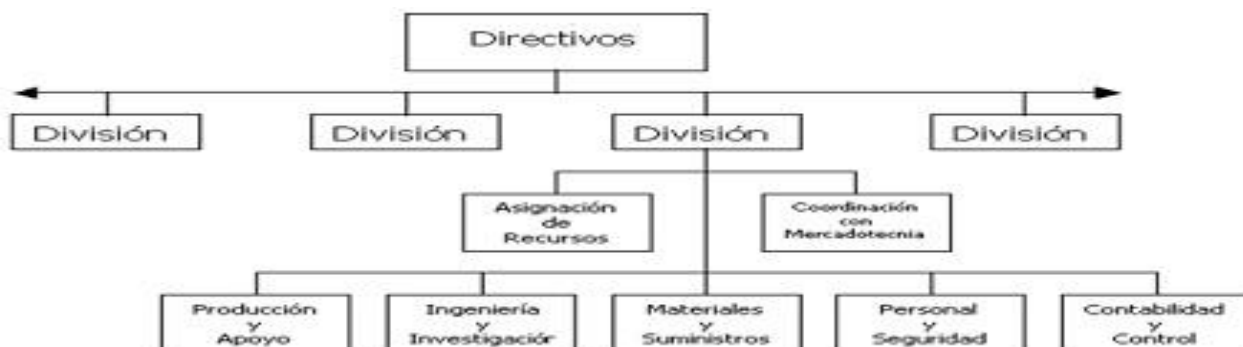


Imagen 3 Fuente: (financiera, s.f.)

En la estructura matricial u organización matricial se organiza por dos criterios a la vez: funciones y productos. Esta estructura puede combinar lo mejor de ambas estructuras. Así, las estructuras matriciales se utilizan con frecuencia a través de equipos de empleados que llevan a cabo el trabajo, con el fin de aprovechar los puntos fuertes, así como compensar las debilidades, de las estructuras funcionales, divisionales y burocráticas donde si no está claro quién es el responsable surgen importantes controversias. (financiera, s.f.)

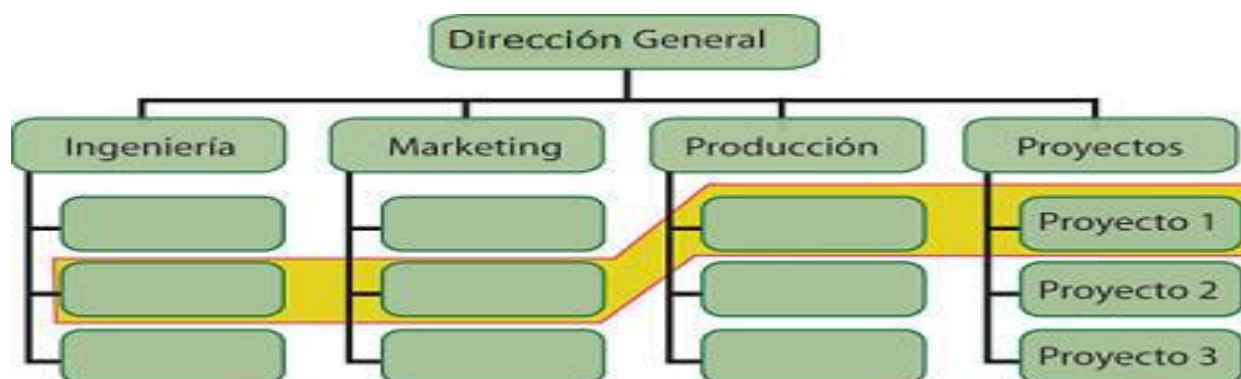


Imagen 4 Fuente: (financiera, s.f.)

En conclusión esta consultoría adoptara el modelo de grupo funcional, debido a que su estructura está acorde a las necesidades y características de Obras Civiles JEP S.A.S.

4.3. Marco legal

Las normas que orientaran este trabajo de consultoría en su parte normativa, serán de orden Constitucional, Civil, Comercial, Laboral, Administrativo y Ambiental, dado que ellas son las que regulan la actividad de la organización Obras Civiles JEP.

No es fortuito que la Constitución Política de Colombia exprese en su artículo 38, “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las

personas realizan en sociedad.” lo anterior materializa los fines esenciales de Estado, que también los encontramos en el artículo 2 de la Carta Política. (Colombia, s.f.)

De otro lado el Código de Comercio en su artículo 25 establece lo siguiente como definición de Empresa, indicando que se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio, conforme lo anterior este concepto será de gran utilidad para determinar la magnitud de las áreas de gestión que requiere la organización. (República, s.f.)

Por otra parte, la empresa Obras Civiles JEP S.A.S en su área de recursos humanos debe cumplir como empleador lo establecido en el Código Laboral en su Artículo 57 donde expresa las responsabilidades con respecto a los trabajadores, por ejemplo: Cumplir con la remuneración pactada en su respectivo contrato, brindarle los elementos necesarios de seguridad y prevención para sus actividades, guardar respeto por la dignidad personal del trabajador y sus creencias, etc. Mientras que los trabajadores tienen sus obligaciones contempladas en el Artículo 58, en donde se establece que debe cumplir con el reglamento de trabajo y acatar las órdenes e instrucciones dadas por el empleador, evitar daños y perjuicios en contra del empleador y acatar las instrucciones preventivas para accidentes, etc. (Senado, 2016)

En el Artículo 108 del Código Laboral colombiano se establecen las normas generales que debe contener el reglamento interno de trabajo de Obras Civiles JEP S.A.S en donde se deben especificar aspectos relevantes como: Establecimiento y lugar de trabajo, horario laboral, reconocimiento y pago de horas extras, condiciones de admisión, salario, lugar día y hora de pagos, entre otros. (Senado, 2016)

Para la seguridad en riesgos profesionales el Artículo 219 del Código Laboral establece las responsabilidades del empleador para asegurar íntegramente en una compañía de seguros a sus trabajadores, con el fin de cubrir los accidentes laborales y las enfermedades profesionales y que estos a su vez puedan cumplir con las prestaciones de sus beneficiarios. (Senado, 2016)

En los Artículos 259 y 260 de la misma norma laboral, se describen las condiciones para la jubilación de los empleados y los requisitos que deben cumplir los mismos. Además, se detallan las obligaciones del empleador para cumplir con los pagos de jubilación, auxilio por invalidez, entre otros. (Senado, 2016)

En el Código Civil se establecen la responsabilidad Civil Contractual y Extracontractual en lo que respecta a nuestro trabajo, éstas son de gran importancia, dado que permiten delimitar dicha responsabilidad frente a los trabajadores, empleados y terceros, vinculados en los diversos procesos empresariales de la organización, es así, como el Artículo 2349 define lo siguiente:

Los empleadores responderán del daño causado por sus trabajadores, con ocasión de servicio prestado por éstos a aquéllos; pero no responderán si se probare o apareciere que en tal ocasión los trabajadores se han comportado de un modo impropio, que los empleadores no tenían medio de prever o impedir empleando el cuidado ordinario y la autoridad competente; en este caso recaerá toda responsabilidad del daño sobre dichos trabajadores. (Senado, 2016)

La responsabilidad extracontractual está definida en el Artículo 2341 del Código Civil y expresa que “quien ha cometido un delito o culpa, que ha inferido daño a otro, es obligado a la indemnización, sin perjuicio de la pena principal que la ley imponga por la culpa o el delito cometido”. (Senado, 2016)

Obras civiles JEP S.A.S deberá establecer dentro de su planeación estratégica las condiciones propias y los procesos de calidad necesarios y acordes con la normativa para que los materiales usados en la prestación de sus servicios cumplan con las garantías y estándares adecuados, con el fin de cumplir lo establecido en el Artículo 2351 y 2060 del Código Civil, refieren acerca de la responsabilidad del constructor en la ejecución de obras civiles. (Senado, 2016)

En el Código Ambiental se presentan diferentes Artículos con los cuales la empresa Obras Civiles JEP S.A.S debe tener presente a la hora de estructurar sus diferentes procesos en sus áreas de gestión y cumplirlas, en primer lugar podemos mencionar los Artículos 1 y 2 los cuales nos refieren aspectos claves en la responsabilidad que se debe tener para la preservación y buena utilización de los recursos naturales y de éstos, como patrimonio común de la humanidad y necesario para el desarrollo económico y social de los pueblos. (Americanos, s.f.)

Obras Civiles JEP S.A.S debe tener presente que en la prestación de sus servicios puede usar maquinaria y/o elementos que puedan afectar el medio ambiente, por eso debe establecer políticas con el fin de minimizar los riesgos en la utilización de los mismos, para cumplir con el Artículo 8 del Código Ambiental colombiano en donde se consideran varios factores importantes que pueden deteriorar el medio ambiente como: La contaminación del aire, el agua, el suelo y los recursos naturales renovables, el ruido, el uso inadecuado de sustancias peligrosas, etc. (Americanos, s.f.) Es importante destacar que estos aspectos no pueden estar desarticulados con otras normas, todo lo contrario, deben estar en armonía por ejemplo con el tema laboral, civil entre otros.

Por otro lado es muy importante tener en cuenta los Artículos 69 y 119 del Código Ambiental para la prestación de los servicios de Obras Civiles JEP S.A.S ya que en algún

momento la empresa puede ser requerida para realizar contratos con el fin de construir y realizar mejoras en zonas que tengan como objetivo la protección del medio ambiente y los diferentes recursos naturales. (Americanos, s.f.)

Para la ejecución de cualquier proyecto de construcción, es necesario tener en cuenta el Artículo 139 del Código Ambiental, ya que expresa los requerimientos y permisos necesarios para la iniciación de obras, el manejo, tratamiento y disposición que se le debe brindar a las aguas residuales que deben estar previamente aprobados. (Americanos, s.f.) Estos aspectos deben ser considerados dentro de la estructura de las áreas de gestión y dentro de los manuales de funciones de los empleados de dichas áreas.

Además de lo anterior, el Código Ambiental establece en su Artículo 188 las principales disposiciones para la planeación urbana sin afectar el medio ambiente y que Obras Civiles JEP S.A.S como constructora debe tener siempre presentes como por ejemplo: La localización adecuada de los servicios públicos, la construcción con calidad ambiental y de vida, la organización de sus servicios para mantener un ambiente sano y agradable para la comunidad, entre otros, todos estos enfocados en la protección y preservación de los recursos naturales. (Americanos, s.f.)

En los proyectos que tenga injerencia Obras Civiles JEP S.A.S se deberá tener en cuenta la preservación del paisaje, los recursos hídricos y la determinación de las zonas que tengan especial cuidado para no afectar el medio ambiente como lo expresan los Artículos 303 y 321 del Código Ambiental colombiano. (Americanos, s.f.)

Por otra parte hay que indicar también que conforme a la "Resolución 000139 del 21 de noviembre de 2012, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, adopta la

Clasificación de Actividades Económicas – CIIU revisión 4 adaptada para Colombia" (DIAN, 2012); Obras Civiles JEP S.A.S tiene designadas para sus operaciones las comprendidas entre las clasificaciones 43, 433, 4330, todas ellas relacionadas con actividades de la construcción, obras civiles e ingeniería, tanto de obra negra como obra blanca.

Además en el Código Laboral los artículos mencionados, están complementados por las siguientes resoluciones que aplican en este caso a la constructora Obras Civiles JEP S.A.S. De conformidad con las resoluciones 08321 del año 1983 donde se describen las normas sobre protección y conservación de la audición, de la salud y bienestar de personas, la Resolución 13824 del año 1989 que hablan de las medidas para la protección de la salud de los trabajadores, la Resolución 132 del año 1984 que establece los procedimientos para la presentación del informe sobre los accidentes de trabajo y la Resolución 01016 del año 1989 que reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los programas de salud ocupacional.

Por otra parte es pertinente abordar el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de la ciudad de Medellín y su área metropolitana, ya que es un factor indispensable para el desarrollo de la comunidad y por tal motivo lo definimos a continuación:

El POT es el instrumento básico para desarrollar el proceso de ordenamiento del territorio municipal. Se define como el conjunto de objetivos, directrices, políticas, estrategias, metas, programas, actuaciones y normas adoptadas para orientar y administrar el desarrollo físico del territorio y la utilización del suelo.

Es un pacto de ciudad, con el que se teje una nueva piel para Medellín, mediante el cual se definirá su futuro en los ámbitos económico, ambiental, urbanístico y social para el período 2014-2027. En este acuerdo ciudadano, se establecen derechos y deberes

en el territorio para que todos podamos disfrutar una mejor ciudad. (Medellín, 2013, pág. 7)

Para Obras Civiles JEP S.A.S es muy importante tener en cuenta el POT, ya que esta es la forma por medio de la cual está planteado el crecimiento equitativo de la ciudad, es decir, la construcción de viviendas, colegios, hospitales, vías, empresas, parques, sitios recreativos y zonas de la ciudad, con el fin de brindar una mejor calidad de vida para los ciudadanos y es por esto que las constructoras deben estar atentos a que sus diferentes proyectos cumplan con las normas y objetivos establecidos en el POT.

5. Metodología

Se denomina metodología al estudio de los métodos, que luego se aplican en el ámbito científico. La metodología de la investigación supone la sistematización, es decir, la organización de los pasos a través de los cuales se ejecutará un proyecto o una investigación científica. No es posible concebir la idea de un proyecto o investigación sin pensar de manera automática en la serie de pasos que debemos cumplir para otorgar seriedad, veracidad y científicidad al proyecto o investigación.

Cuando se aborda el desarrollo de la consultoría, se debe establecer una serie de pasos ordenados, organizados y sistémicos, que pueden en algún momento sobreponerse entre uno y el anterior, o el que le sigue, pero por medio de los cuales se busca responder de forma adecuada a los objetivos planteados para el desarrollo de la consultoría.

5.1. Investigación descriptiva.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Esta consultoría tiene un desarrollo descriptivo debido a que debemos de conocer el estado actual de la empresa Obras Civiles JEP S.A.S y para ello debemos conocer paso a paso las diferentes situaciones, costumbres y actitudes de la compañía para poder proponer las

actividades, objetivos y procesos necesarios para su desarrollo, con el fin de plantear la estructura administrativa de la empresa por medio de la planeación estratégica.

5.2. Los métodos cualitativos.

También se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. (Hernández Sampieri Roberto, 2014, pág. 7)

En esta consultoría se indaga sobre el estado actual de la empresa y como son las relaciones con los empleados, proveedores y clientes, para poder conocer cómo se percibe en el entorno la empresa, y a partir de esto poder proponer por medio de la consultoría, la estructura administrativa de Obras Civiles JEP S.A.S.

5.3. Los métodos cuantitativos.

Representa un conjunto de procesos que es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se puede eludir pasos. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se

establecen hipótesis y determina variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de las hipótesis. (Hernández Sampieri Roberto, 2014, pág. 4)

Esta consultoría es de carácter cualitativo, con algunos enfoques cuantitativos, por medio de los cuales se busca desarrollar la estructura administrativa de Obras Civiles JEP S.A.S a través de la consultoría y la planeación estratégica como principal herramienta. El enfoque cualitativo ayudará a entender como son las relaciones de la empresa con su entorno, y a establecer que es lo que esperan las personas de ella, y así poder proponer una misión, visión, valores corporativos y políticos que vayan de acuerdo a sus pensamientos y objeto social para cumplir con las metas de la organización.

5.4. El método.

5.4.1. La consultoría de empresas.

En efecto la consultoría de empresas es la base y fundamento de este proyecto, así las cosas definiremos cada uno de sus procesos, los cuales permitirán dar una respuesta más acorde a la necesidad de la empresa Obras Civiles JEP S.A.S permitiéndole contar con una estructura administrativa que responda a las exigencias del mercado, a continuación tomaremos las definiciones de los procesos en los cuales se divide la consultoría:

Iniciación

Constituye la fase inicial en todo proceso y contrato de consultoría. Mientras se están realizando, el consultor y el cliente se reúnen, tratan de aprender lo más posible el uno del otro, examinan y definen la razón por la que se ha recurrido al consultor y, sobre esa base, convienen en el alcance de la tarea asignada y en el enfoque que se ha de adoptar. Los resultados de estos contactos, conversaciones y exámenes iniciales y la planificación

Se reflejan luego en el contrato de consultoría, cuya firma se considera como la terminación de esta fase inicial. Los preparativos son en gran parte una etapa de adaptación. El cliente quiere asegurarse de que está tratando con el consultor adecuado y el consultor ha de estar convencido de que es la persona apropiada o de que la suya es la organización de consultoría competente para abordar los problemas de ese cliente particular. (Kubr, 1997, pág. 157)

Diagnóstico

El diagnóstico, que es la segunda fase del proceso de consultoría, constituye en realidad la primera fase plenamente operativa. Su objetivo es examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema. Una meta igualmente importante consiste en examinar las relaciones entre el problema de que se trate y los objetivos y resultados

globales alcanzados por la organización cliente, y averiguar la capacidad potencial del cliente para efectuar cambios y resolver el problema con eficacia. (Kubr, 1997, pág. 187)

Planificación de la acción

Con la planificación de la acción, el proceso de consultoría entra en su tercera fase. Esta incluye la elaboración de soluciones al problema diagnosticado, la elección entre las soluciones posibles, la presentación de propuestas al cliente y la preparación para la aplicación de la solución aceptada por el cliente. Se ha de tener siempre presente la continuidad entre el diagnóstico y la planificación de la acción. Los fundamentos de una planificación eficaz de la acción descansan en un trabajo de diagnóstico excelente, es decir, en la determinación y el análisis de los problemas y objetivos, y estimulan u obstaculizan el proceso de modificación en la organización cliente”. (Kubr, 1997, pág. 229)

Aplicación

La aplicación, cuarta fase del proceso de consultoría, es la culminación de los esfuerzos conjuntos del consultor y del cliente. Aplicar cambios que son mejoras reales desde el punto de vista del cliente es el objetivo fundamental de cualquier tarea de consultoría. El consultor desea también ver que sus propuestas no sólo son bien recibidas en reuniones con el cliente, sino puestas en práctica con buenos resultados. Si no hay aplicación, el proceso de consultoría no puede considerarse completado. (Kubr, 1997, pág. 247)

Terminación

La terminación es la quinta y última fase del proceso de consultoría. Se ha de poner fin a toda tarea o proyecto una vez que su propósito se ha alcanzado y que la ayuda del consultor ya no se necesita. No basta con ejecutar el trabajo de manera profesional. La retirada tiene que ser también profesional: su momento oportuno y su forma se han de elegir adecuadamente y todos los compromisos se deben cumplir para la mutua satisfacción del cliente y el consultor.

Es el consultor quien tiene la responsabilidad primordial de sugerir en qué momento y de qué forma debe retirarse de la organización cliente. (Kubr, 1997, pág. 265)

Es de suma importancia destacar, el presente trabajo de consultoría tiene alcance hasta el tercer proceso, que es la planificación de medidas, debido a que los objetivos desarrollados llegan hasta la propuesta de la creación de la estructura administrativa utilizando para ello la planeación estratégica. Los últimos dos procesos, aplicación y terminación, quedaran a juicio y consideración de su utilización por parte de la empresa Obras Civiles JEP S.A.S.

5.5. Técnicas e instrumentos

5.5.1. Revisión Documental.

La revisión documental permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones; delinear el objeto de estudio; construir premisas de partida; consolidar autores para elaborar una base teórica; hacer relaciones entre trabajos; rastrear preguntas y objetivos de investigación; observar la estética de los procedimientos (metodologías de abordaje); establecer semejanzas y diferencias entre los trabajos y las ideas del investigador; categorizar experiencias; distinguir los elementos

más abordados con sus esquemas observacionales; y precisar ámbitos no explorados.

(Valencia López)

La revisión documental permitirá conocer el estado actual de Obras Civiles JEP S.A.S, es decir, por medio de esta técnica podremos detectar cómo se opera la empresa, cuáles son sus procedimientos y el manejo con sus empleados, clientes y trabajadores.

5.5.2. Matriz FODA

Esta técnica fue creada entre los años 60 y 70 por un grupo del Instituto de Investigación de la Universidad de Stanford en Estados Unidos encabezado por el Consultor Albert S. Humphrey con el propósito de descubrir por qué fallaba la planificación corporativa, para luego conseguir alguna solución o crear un modelo que permitiera recopilar, estructurar y analizar la información clave para las decisiones estratégicas

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de Obras Civiles JEP S.A.S, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de la organización.

La matriz FODA es una técnica sencilla y muy útil que permite analizar la situación actual de una organización con el fin de obtener conclusiones que permitan superar situaciones en el futuro. La técnica del diagnóstico FODA permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización y que la condicionan.

A continuación se describen las definiciones de la matriz FODA

Las oportunidades y amenazas son elementos externos a la organización que no se pueden modificar directamente pero si aprovechar o manejar para su beneficio.

Las fortalezas y debilidades son factores internos que la organización si controla, y dependen de estos para su aprovechamiento total.

Las oportunidades y fortalezas son factores favorables, para la organización que se pueden potenciar.

Las debilidades y amenazas se consideran como factores motivadores para aprovechar, aprende, cambiar y potenciar. (Schnarch Kirberg, 2014, pág. 137)

Después del análisis FODA, se pueden realizar otras técnicas e instrumentos que permitan seguir profundizando en el desarrollo de esta consultoría, que busca por medio de la planeación estratégica, proponer la estructura administrativa de Obras Civiles JEP S.A.S.

5.5.3. Grupo Focal

El Grupo Focal es una técnica cualitativa que consiste en 90 a 120 minutos de discusión con un grupo limitado de personas que reúnen ciertas características comunes para su selección y son guiados por un moderador quien conduce la sesión en base a una guía de moderación. Esta técnica permite a través de las discusiones y opiniones conocer cómo piensan los participantes respecto a un asunto o tema determinado. Este tipo de sesiones requiere de una atmósfera especial. Para ello debe crearse un ambiente físico y social que le permita al grupo relajarse y permitir de este modo que surjan de manera informal y espontánea sus percepciones, actitudes y opiniones sobre el asunto que se investiga. (Gozales Hernandez, Rodriguez Orrego, & Febles Rodríguez, 2007, pág. 91)

El grupo focal es un instrumento que ayudará a determinar cómo los socios de Obras Civiles JEP S.A.S ven a su empresa en la actualidad y como desean verla en un futuro, cuales son los planes y objetivos que quieren alcanzar para la empresa. A partir de esta herramienta se podrán empezar a establecer los objetivos organizacionales y el rumbo que puede tomar la compañía con el fin de lograr su objeto social, de manera que éstos describan en conjunto el pensamiento de todos sus socios.

5.5.4. Metaplan

El Metaplan, es una metodología propuesta a finales de los años 60s en Alemania por el señor Eberhard Schnelle como una forma colectiva de recopilar ideas por medio de fichas bibliográficas donde se pueden expresar libremente las opiniones sin ningún tipo de prejuicio, las cuales se organizan por temas específicos para facilitar su discusión y de esta manera tomar las decisiones adecuadas.

Es una metodología cualitativa de grupo, que busca generar ideas y soluciones; desarrollar opiniones y acuerdos; o formular objetivos, recomendaciones y planes de acción. Esta metodología implica la participación de líderes en la discusión, conocidos como moderadores. Su rol es fundamental para el desarrollo de las actividades, ya que son ellos quienes estructuran el proceso de análisis y discusión, de acuerdo con el contexto de cada uno de los grupos de trabajo. (Planeación, s.f., pág. 1)

Una reunión dinamizada mediante la técnica Metaplan se inicia con una “discusión por escrito”; esto es, tras anunciarse el tema de debate se establecen unos minutos de reflexión en silencio al objeto de que cada participante escriba sus propuestas en tarjetas anónimas sin estar condicionados por la opinión del grupo. A continuación, un

moderador pone en común todas las ideas en un panel; y luego, a la vista de todas las ideas surgidas, se celebra una discusión abierta que conduce hasta la conclusión del debate. (Networking, 2014)

Este instrumento será de gran ayuda para percibir el pensamiento de los socios con respecto al funcionamiento de Obras Civiles JEP S.A.S donde se podrán detectar por este medio, las diferentes opiniones y recomendaciones que tienen las directivas de la empresa, con el fin de plantear unos objetivos claros y concisos que manifiesten los acuerdos entre todas las áreas de la compañía, con el fin de contribuir de la mejor manera a las metas de la organización.

6. Hallazgos

Para los hallazgos de la presente consultoría es indispensable tener en cuenta diferentes factores asociados a la planeación estratégica como eje fundamental y sus diferentes componentes, con el fin de brindar respuesta a las necesidades de la compañía Obras Civiles JEP S.A.S, que además puedan dar soluciones a temas tan importantes como, ¿En qué estado se encuentra la compañía? ¿Hacia dónde quiere llegar la empresa? ¿Cuáles son las áreas funcionales necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa? ¿Cuál es la misión y visión de la compañía? ¿Cuáles son los valores corporativos? ¿Cuáles son las políticas de la empresa? ¿Cuál es el camino que debe seguir la empresa para cumplir su objeto social?

El desarrollo y la respuesta a cada una de estas preguntas, mostraran el rumbo de la consultoría y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Con el fin de dar respuesta a las anteriores preguntas y empezar a darle sentido al objeto de la consultoría, que es proponer la estructura administrativa para la empresa Obras Civiles JEP S.A.S, se define en primer lugar, describir el estado actual de la empresa y posteriormente plantear las cuatro áreas funcionales de la empresa y a partir de estas realizar el desarrollo de la consultoría; por tal motivo planteamos a continuación el estado de la empresa como resultado de la revisión documental y las áreas funcionales y su importancia dentro de la compañía:

6.1. Estado actual de la organización

Por medio de la revisión documental se realizó una evaluación general de la empresa Obras Civiles JEP S.A.S, en la cual se encontraron problemas en el manejo de recursos humanos, financieros, servicios y ventas que responden a la necesidad planteada en la consultoría de proponer la estructura administrativa de la empresa para buscar así, soluciones que le permitan responder a las exigencias del mercado.

En el manejo de recursos humanos la alta rotación de personal se convierte en un problema para la estabilidad en la compañía y para la calidad de los servicios debido a que en 18 meses de operación han pasado por la compañía aproximadamente 120 personas de las cuales solo 11 se mantienen estables en la empresa. El promedio de duración de este personal no fue de más de 15 días por lo cual se genera un vacío en las finanzas de la compañía, ya que durante este periodo de labores la empresa no alcanza a cubrir los gastos que genera la afiliación y los exámenes médicos que se requieren para cada uno de los empleados.

Por otra parte debido a la falta de personal para algunas actividades se subcontrató algunos servicios los cuales dejaron perdidas por \$3.000.000 que para una empresa empezando es una cifra para considerar.

La empresa Obras Civiles JEP S.A.S aún no tiene claramente definido su portafolio de servicios y por lo tanto el valor de cada uno de los mismos. Según el contrato define el valor de los servicios sin tener en claro cuánto pueden ser sus ganancias y el costo del personal operativo durante su ejecución. Además de lo anteriormente mencionado uno de los principales problemas de la compañía es estar apoyado en las gestiones administrativas en la empresa Coymetal, razón por la cual no cuenta con personal que esté al tanto de cómo van cada uno de los procesos y servicios que ofrece la compañía. Adicionalmente no cuenta con personal que este ofreciendo los servicios de la empresa o tenga como objetivo conseguir nuevos clientes, con lo cual se pone en riesgo el futuro de la compañía.

6.2. Áreas funcionales de la organización

Se realizó un análisis con el personal operativo y administrativo por separado, con el fin de conocer los diferentes puntos de vista y a través de estos tomar las decisiones necesarias para la estructura administrativa de la empresa Obras Civiles JEP S.A.S, teniendo en cuenta las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) expresadas por cada uno.

Se pudo evidenciar las carencias que tiene la empresa y la gran necesidad de realizar una estructura administrativa que pueda llevar a los trabajadores seguridad, confianza y sentido de pertenencia por la empresa y que además la organización de la empresa permita tener el personal calificado, facilitando el tener una cabeza visible en cada una de las áreas, para que los empleados tengan la claridad de a quién acudir según la necesidad que tengan. Además se evidencio una fuerte carencia en el acompañamiento de la parte administrativa con el personal operativo. A continuación se observa la plantilla con la cual se realizó la actividad de la Matriz FODA para conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de cada una de las áreas funcionales propuestas para la empresa Obras Civiles JEP S.A.S.

The image displays four SWOT matrix templates arranged in a 2x2 grid. Each template is a light blue rounded rectangle divided into four quadrants by a central horizontal and vertical line. The quadrants are labeled as follows:

- Top-Left:** ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
- Top-Right:** ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS
- Bottom-Left:** ÁREA DE SERVICIOS Y LOGÍSTICA
- Bottom-Right:** ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA

The central labels for each matrix are:

- Top Matrix (Left):** FORTALEZAS
- Top Matrix (Right):** OPORTUNIDADES
- Bottom Matrix (Left):** DEBILIDADES
- Bottom Matrix (Right):** AMENAZAS

Each quadrant contains three horizontal lines for text entry.

Imagen 5 Fuente: Elaboración propia

Análisis de la Matriz FODA realizada con el personal operativo

En el ejercicio de la matriz FODA realizado con el personal operativo, se pudo extraer las siguientes conclusiones para cada una de las áreas funcionales propuestas para la estructura administrativa de la empresa:

Área Financiera.

La empresa ya cuenta con algunas fortalezas que se deben mantener si se decide estructurar la empresa de acuerdo a la consultoría, entre ellas se cuenta con el cumplimiento en el pago de los salarios de los empleados, además la buena gestión en el pago de sus obligaciones financieras con los proveedores y con el pago de sus obligaciones tributarias.

El buen manejo de los recursos y el cumplimiento de las obligaciones financieras se pueden convertir en una buena oportunidad para mantener la compañía al día en sus estados financieros, además puede servir de herramienta para la realización de inversiones que vayan en pro del mejoramiento de la empresa tanto en su parte administrativa como operativa.

No tener un área administrativa debidamente estructurada es una debilidad para la empresa, al no tener claras las funciones y las metas que se deben cumplir, para lograr los objetivos organizacionales y poder responder a las exigencias del mercado.

El desconocimiento de los temas financieros se puede convertir en una gran amenaza para la empresa y como el área aún no se encuentra estructurada se pueden confundir las labores o realizar de mala manera algunas de las actividades influyendo directamente en las finanzas de la compañía, además, NO contar con personal calificado es una gran amenaza para el desempeño financiero de la compañía y para poder valorar de forma más eficiente los costos y rendimientos en cada servicio ofrecido por la compañía Obras Civiles JEP S.A.S.

Área de Mercadeo y Ventas.

La empresa cuenta con servicios de excelente calidad, los cuales son una gran fortaleza para promocionar la empresa, además, el buen desempeño de los empleados en la ejecución de cada una de las actividades se convierte en el mejor embajador de la compañía.

En el sector de la construcción, donde se desempeña la empresa Obras Civiles JEP S.A.S existen muy buenas oportunidades para el crecimiento de la compañía, gracias a las grandes inversiones que se están realizando tanto del sector privado, como del público con las viviendas de interés social y las vías de tercera generación, es por esto que estructurar el área de mercadeo y ventas se hace necesario para poder atender las exigencias del mercado.

El no tener personal encargado de ofrecer los servicios de la compañía Obras Civiles JEP S.A.S, es una debilidad importante de la empresa con respecto a su competencia, además de hacer más difícil el cumplimiento de los objetivos, al no contar con alguien que pueda ofrecer los servicios de la compañía y pueda estar pendiente de conseguir nuevos clientes con el fin de aumentar el área de influencia de la organización.

No tener un área de mercadeo y ventas y no contar con una persona que ofrezca los servicios de la compañía, es una seria amenaza para el futuro de la empresa, ya que con esto solo tendría como oferta de sus servicios, los trabajos que este ejecutando en el momento y las referencias que puedan brindar los actuales clientes de la compañía. Esta situación amenaza seriamente el crecimiento de la compañía y el cumplimiento de los objetivos organizacionales a corto y largo plazo.

Área de recursos humanos.

El personal operativo de la empresa considera que las Fortalezas que debería tener el área de Recursos Humanos de la compañía Obras Civiles JEP S.A.S es poner un especial énfasis en cumplir con todo el régimen de seguridad social para su beneficio, el de la empresa y sus familias. Por otra parte se considera que el cumplimiento con el salario y la claridad sobre los tiempos pagados es fundamental para la estabilidad económica de los mismos.

La oportunidad que evidencian los trabajadores para el área de recursos humanos, está en las capacitaciones, como medio importante para mejorar tanto su conocimiento sobre la labor, así como el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios brindados por la compañía, que se puede traducir en más trabajo para la empresa gracias a la eficiencia y el constante mejoramiento de sus procesos. La empresa tiene en cuenta la opinión de los trabajadores lo cual se puede convertir en una fortaleza para el mejoramiento de los procesos.

En las debilidades se pudo encontrar que un factor que puede llegar a influir drásticamente en el desarrollo de las actividades, es la falta de acompañamiento de los directivos de la empresa a las diferentes labores realizadas a diario al interior de la empresa, que a su vez pueden afectar los objetivos propuestos por la compañía. El área de recursos humanos debe realizar el acompañamiento para la realización del trabajo en equipo ya que los servicios ofrecidos por la compañía dependen directamente del buen desempeño de cada uno de los trabajadores.

Como amenazas en el área de recursos humanos y específicamente para el sector de la construcción está el mal trato del personal, tanto de directivos a empleados y viceversa, lo que puede ocasionar un mal clima laboral, afectando directamente al logro de los objetivos. Por otra

parte la inestabilidad de los empleados puede influir en el desempeño de la compañía, es por ello que esta área debe trabajar en mantener un buen clima organizacional, creando las herramientas necesarias para mantener un personal estable y comprometido con las metas de la compañía.

Área de Logística y servicios.

Los servicios de mano de obra ofrecidos por la compañía Obras Civiles JEP S.A.S son la gran fortaleza de la empresa en este momento y los encargados de mantener la compañía durante su existencia, es por ello que estructurar el área de logística y servicios, crear nuevos servicios y fortalecer los existentes, es fundamental para responder a las exigencias del mercado y para poder cumplir con los objetivos planteados por la compañía.

La inversión esperada para el sector, exige el fortalecimiento y la creación de nuevos servicios que se pueden convertir en la mejor oportunidad para el crecimiento de la compañía, esto, de la mano con el mejoramiento de la logística para cada una de sus actividades, se convierte en una gran oportunidad para lograr los objetivos organizacionales.

El no contar con estructura administrativa, es una debilidad fuerte en la compañía para responder a las demandas del sector, esto se convierte en una clara desventaja con respecto a la competencia y a las exigencias de los entes de control. Por otra parte se hace necesario mejorar los tiempos en la ejecución de la logística de los servicios con el fin de evitar los retrasos en las entregas pactadas con los clientes.

Existen serias amenazas en la compañía que pueden afectar seriamente el área de logística y servicios, si se acepta su creación. Una de las amenazas y que es bastante difícil de controlar es la rotación de personal, debido a su inestabilidad laboral y la falta de mano de obra

calificada, que puede incidir directamente en la calidad en la ejecución de los servicios y en la logística necesaria para poder entregar los trabajos a tiempo.

Análisis de la Matriz FODA realizada con el personal administrativo

Se realizó la actividad de la Matriz FODA para la parte administrativa, con el fin de establecer las percepciones de los socios con respecto a las cuatro áreas funcionales propuestas en esta consultoría, para estructurar el área administrativa de Obras Civiles JEP S.A.S haciendo énfasis en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de cada una de ellas.

Área financiera

Según el personal administrativo de la empresa, una de las Fortalezas que se mostrarían en esta área sería contar un personal altamente calificado, que tenga excelentes conocimientos sobre el tema financiero, ayudando de cierto modo a mantener la empresa solida económicamente, además de contar con las herramientas necesarias para el adecuado funcionamiento de esta área.

Como Oportunidades en esta área, se observaría la posibilidad de facilitarles dinero a los empleados, debido a que muchas veces los trabajadores tienen necesidades económicas, lo que podría afectar directamente su funcionamiento en la empresa.

Una de las principales Debilidades que se podría evidenciar en esta área es que no exista suficiente flujo de caja al interior de la empresa, es decir, falta de fondos para financiar todos los servicios prestados.

En las amenazas se pudo encontrar que un factor que puede llegar a influir en el funcionamiento adecuado de esta área es la recuperación de cartera, debido a que si no hay fondos disponibles no se les podría pagar la nómina a los empleados.

Área de Mercadeo y Ventas

En esta área se evidenciaron muchas Fortalezas que podrían ayudar al crecimiento de la empresa, por ejemplo las buenas relaciones con los clientes potenciales de Obras Civiles JEP S.A.S, además de tener una excelente disposición para atender las necesidades de los clientes y de esta manera identificar sus niveles de satisfacción con los servicios prestados.

Esta área podría ser una de las más importantes de la empresa, debido a que es donde se realizan las ventas de los servicios de Obras Civiles JEP S.A.S. Se observaría como una Oportunidad el reconocimiento de la empresa en el sector de la construcción, ya que si es reconocida aumentarían sus ventas y por ende obtendría un gran crecimiento en sus utilidades.

Una de las debilidades en esta área es no abordar rápidamente las garantías en los servicios prestados por la empresa debido a falta de personal, este es un factor a tener en cuenta para mejorar ya que es primordial satisfacer las necesidades de los clientes.

Por último se podría dar como una Amenaza la competencia a nivel de costos, debido a que existen empresas que trabajan a muy bajos costos, lo que puede ocasionar pérdida de clientes.

Área de Recursos Humanos.

En el área de Recursos Humanos, se considera que se debería cumplir con el pago oportuno a los trabajadores con sus respectivas horas extras, lo que puede brindar una estabilidad económica muy importante; este factor es primordial para tener motivado al personal y de esta manera puedan ejercer sus labores con un gran compromiso. Por otra parte, se debería tener la seguridad social al día para que los trabajadores puedan realizar sus actividades sin ningún tipo de preocupación mejorando la eficiencia en los servicios prestados.

El personal administrativo de la empresa, mira como una Oportunidad la manera de brindar a sus empleados la posibilidad de estudiar, debido a que esto les permitiría ascender en la organización logrando mejorar su calidad de vida; además se proporcionarían nuevas ideas por parte de los trabajadores, que ayuden a mejorar la calidad de los servicios de la empresa.

Una de las debilidades que se podría evidenciar en la empresa Obras Civiles JEP S.A.S es la falta de capacitación al personal de esta área, dado que es un cargo de mucha responsabilidad y se necesita estar constantemente actualizado para no tener ningún tipo de inconvenientes al momento de realizar las actividades.

La parte administrativa considera como una amenaza la falta de personal en esta área, debido a que en ocasiones se podría acumular mucho trabajo, generando desgaste para una sola persona, lo que puede causar múltiples errores que afecten al personal operativo de la empresa.

Área de Servicios y Logística.

En las fortalezas para esta área, el personal administrativo considera importante tener toda la información de la empresa sistematizada, para que se mantenga organizada y sea de más fácil acceso. Además, se considera que es muy pertinente realizar una planeación para la entrega de insumos y materiales, lo que generaría una rapidez para abordar el servicio.

Como oportunidades, se observó que las capacitaciones al personal son de gran ayuda para que los trabajadores adquieran una mayor experiencia, y puedan ejecutar mejor sus labores al interior de la empresa, lo que permite que los servicios ofrecidos a los clientes sean de mayor calidad.

El personal administrativo considera como debilidades la falta de información para un mejor desarrollo en la prestación del servicio, es decir, especificar detalladamente todo lo que se tiene que hacer para no tener contratiempos. Por otra parte la descoordinación entre el personal administrativo y operativo es un factor que puede influir negativamente en la prestación de los servicios.

En esta área, se tuvo en cuenta como amenazas la pérdida de calidad en los servicios prestados, que se ocasiona por la falta de información para realizar las actividades, lo que podría causar una pérdida de clientes.

Áreas funcionales propuestas para la empresa

A continuación se relacionan las áreas funcionales de gestión propuestas en la consultoría para la empresa Obras Civiles JEP S.A.S:

Área financiera.

Esta área es primordial para el óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa Obras Civiles JEP S.A.S, esto incluye, la obtención de recursos financieros, los cuales son necesarios para alcanzar los objetivos económicos y metas empresariales, que por medio de la planeación estratégica puedan tener la misión y la visión, y hacia la cual están dirigidos la obtención de recursos, logrando de esa manera la eficiencia y eficacia de la organización, que sin lugar a dudas contribuye a la ejecución de su objeto social.

Esta área debe estar supervisada por el gerente de la compañía y estar a cargo de una persona con experiencia en el manejo de finanzas y de ser posible con conocimientos en el sector de la construcción para que así se puedan facilitar los manejos, igualmente el área financiera debe ser acompañada por un contador externo quien será el encargado de revisar constantemente que la administración de los dineros de la empresa están cumpliendo con las normas establecidas por los entes de control como la DIAN. Se sugiere un contador externo debido a que Obras Civiles JEP S.A.S es una pyme y aún no cuenta con los recursos necesarios para tener una persona de estas características de planta.

La relación y la comunicación de esta área con los demás entes de la organización son fundamental, ya que es la encargada de manejar todo el dinero de la compañía y por ende los pagos. Por ejemplo para el área de mercadeo y ventas porque el pago oportuno a los proveedores

y empleados genera una imagen de cumplimiento que facilita su gestión. En el área de recursos humanos, el pago de las nóminas y de la seguridad social a tiempo es fundamental para evitar contratiempos. Con el pago oportuno a los proveedores y facturación a tiempo a los clientes de los precios pactados, será más fácil el funcionamiento del área de logística y servicios.

Área de Mercadeo y Ventas.

En esta área se plantea todos los servicios que ofrece Obras Civiles JEP S.A.S, donde se especifica a través de la planeación estratégica el nicho del mercado al cual se desea llegar y además se establecen las políticas empresariales que buscan la satisfacción del cliente. Entre las funciones de esta área se puede mencionar: Estudiar el mercado donde se desempeña la empresa, para conocer sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, establecer la oferta y venta de los servicios, la determinación del precio de los servicios prestados a las obras, la publicidad, la promoción y la estrategia para la consecución de nuevos clientes.

Esta área debe estar a cargo de una persona con experiencia en ventas y que conozca de primera mano el sector de la construcción, siendo para ello más importante la segunda que la primera, ya que es indispensable conocer el sector para determinar qué servicios de mano de obra se necesitan y cuáles son los más rentables según la demanda de los clientes.

Por ejemplo esta área se relaciona directamente con el área financiera por el pago oportuno a sus proveedores para crear confianza en la compañía; con recursos humanos para realizar la contratación del personal para la ejecución de los nuevos proyectos que gestiona esta área y con logística y servicios para hacer que se cumpla con la calidad en los servicios y con los tiempos de ejecución pactados, entre otros.

Área de Recursos Humanos.

Esta área se hace necesaria para direccionar de forma eficiente y efectiva el recurso humano de la empresa Obras Civiles JEP S.A.S, en donde sus principales funciones, como realizar las afiliaciones a todo el sistema de seguridad social de los trabajadores, crear el sistema para la protección, seguridad y salud en el trabajo, verificar que se cumplan con todas las normas labores y de seguridad que exige el gobierno, realizar capacitaciones al personal, generar cumplidamente las nóminas y crear los espacios para conocer las dudas y las inquietudes de los empleados, podrían ayudar a establecer por medio de la planeación estratégica los valores corporativos, la motivación y evaluación del personal, que son principios por los cuales se debería contratar el personal, ya que estos se deben identificar con la ética, la responsabilidad, la misión y la visión que tiene la empresa, con el fin de establecer un ambiente agradable para el desarrollo de las actividades diarias de la organización.

Para esta área es necesario tener personal que tenga estudios técnicos en recursos humanos, seguridad ocupacional o administración, no es necesario que sean profesionales pero si deben tener algún estudio y sobre todo experiencia en lo relacionado con los recursos humanos. Esta área es primordial para el funcionamiento de las demás áreas debido a sus funciones de contratación, gestión y capacitación del personal para cada uno de las actividades de la empresa.

Área de Logística y servicios.

La planeación estratégica brinda las herramientas necesarias para la prestación de los servicios corporativos, ya que estos son la razón de ser de la empresa y por medio de su correcta ejecución se puede llegar al desarrollo y crecimiento de la compañía planteado en los objetivos

organizacionales. Además se puede establecer un factor diferenciador que otorgue a los clientes un valor agregado en la prestación de los servicios de la empresa, por esta razón se debe contar con personal calificado, que se identifique con los valores corporativos y el objeto social de la compañía, que se encargue de distribuir el personal a los diferentes proyectos que este ejecutando Obras Civiles JEP S.A.S, de controlar las actividades y la calidad de las mismas, hacer cumplir el cronograma de ejecución de los servicios, asignar las responsabilidades al personal dentro de cada proyecto, además debe estar verificando constantemente que las acciones realizadas estén acorde al presupuesto de la empresa, para tomar los correctivos en caso de ser necesario y de esta manera cumplir con los tiempos acordados con los clientes y se pueda responder de forma eficiente a cada una de las ordenes de servicio.

Esta área tiene el reto de entregar servicios de excelente calidad que cumplan con las expectativas del cliente y será gracias a esto que la empresa pueda ganar renombre en el sector, diferenciándose por el cumplimiento, la calidad y el valor agregado que se brinda en cada uno de sus proyectos.

Por lo anterior, para el área de logística se hace necesario tener una persona calificada en el manejo de personal, que optimice, garantice y planifique las actividades en la prestación de los servicios en los diferentes proyectos que este ejecutando la compañía, que conozca del sector de la construcción, que maneja programas para el control de actividades y que conozca de manejo de presupuestos, para que pueda tomar decisiones a tiempo logrando el mayor beneficio para la empresa y el cliente, que cultive buenas relaciones con los empleados para tener un grupo operativo lo más estable posible y además tenga la capacidad de exigir la buena ejecución de los servicios de mano de obra ofrecidos por la empresa, con el fin de cumplir las expectativas del

cliente. Todas las áreas están relacionadas directamente con la logística y servicios y del buen trabajo de equipo, entre cada una de ellas depende cumplir los objetivos trazados en la organización a mediano y largo plazo.

Dando desarrollo a los objetivos específicos se realizaron diversas actividades en la empresa Obras Civiles JEP S.A.S tanto con su personal operativo como administrativo. En primer lugar se trabajó con la parte operativa que consta de 11 empleados, donde como introducción se mostró un pequeño video sobre el trabajo en equipo y como se pueden resolver más fácilmente las adversidades que se presentan en las diferentes actividades, trabajando conjuntamente para lograr un mismo objetivo. En este primer ejercicio se pudo concluir que el trabajo en equipo es fundamental para alcanzar las metas propuestas por la organización.

6.3. Caracterización de la Estructura Administrativa

Luego de realizar la matriz FODA con el personal operativo y administrativo de la empresa, se procede a efectuar dos actividades con la parte administrativa de Obras Civiles JEP S.A.S. denominadas Metaplan y grupo focal, la primera actividad consiste en una tormenta de ideas estructurada, en donde cada participante escribía en una ficha bibliográfica dando su punto de vista de cómo percibía la empresa y que le hacía falta para su adecuado funcionamiento, luego se pegaban las fichas en un tablero y se empezaba a discutir sobre todos los puntos de vista de los participantes, las fichas contenían ideas como:

Que hacer para mejorar la calidad en los servicios

Como hacer para que el personal tenga más sentido de pertenencia con la organización

Ajustar y coordinar las fechas de entrega de los proyectos

Que hacer para contratar personal con experiencia en los servicios suministrados por Obras Civiles JEP S.A.S.

Por medio de cuales herramientas se puede hacer llegar la información correcta a la parte operativa sin generar contratiempos en la ejecución de los servicios.

Como mejorar el acompañamiento de la parte administrativa hacia la operativa.

Mejorar la comunicación de la parte logística con el personal administrativo y operativo.

Como mejorar el control de calidad de los servicios prestados por Obras Civiles JEP S.A.S

Posteriormente con la discusión sobre las anteriores ideas se logró llegar a varias conclusiones importantes para poder alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa. Gracias a las ideas planteadas desde el Metaplan, se origina una discusión que denominamos como actividad de grupo focal con el fin de establecer herramientas para crear la estructura administrativa para Obras Civiles JEP S.A.S de forma que permita el adecuado funcionamiento de la empresa, ayudando a establecer un orden en los servicios prestados por la compañía. Además de esto, se llegó a la conclusión de que la parte administrativa debe tener mayor acompañamiento con el personal operativo, es decir, establecer un personal especializado que supervise el trabajo de los empleados y pueda resolver todas sus inquietudes a tiempo sin generar retrasos en la ejecución de los proyectos y con el fin de mejorar en la calidad de los servicios prestados por la empresa.

6.3.1 Valores corporativos.

Los valores corporativos fueron definidos a través de un ejercicio realizado con el personal administrativo de Obras Civiles JEP S.A.S. Esta actividad consistía en entregar un formato que contenía 35 valores corporativos previamente seleccionados por sus características dentro de las empresas y por ser los más comúnmente usados para las compañías. A continuación se anexa el formato con el cual se ejecutó dicha actividad.

VALORES CORPORATIVOS

Confianza	Profesionalidad	Pertenencia	Entrega	Solidaridad
Compromiso	Calidad	Iniciativa	Ambiente	Calidad de vida
Trabajo en equipo	Comunicación	Honestidad	Disciplina	Resiliencia
Creatividad	Flexibilidad	Justicia	Responsabilidad	Humanismo
Aprendizaje	Innovación	Eficiencia	Orden y limpieza	Empatía
Crecimiento personal	Liderazgo	Transparencia	Motivación	Asertividad
Excelencia	Sencillez	Vocación de servicio	Lealtad	Prudencia

Enumere del 1 al 10 los valores que usted considera los más importantes para su organización y que deben ser los que promueva su organización.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Imagen 6 Fuente: Elaboración propia

Después de realizar un ponderado de este ejercicio, se pudo evidenciar que los 10 principales valores corporativos para la empresa Obras Civiles JEP S.A.S, según su personal administrativo son los siguientes en orden de importancia:

Responsabilidad

Pertenencia

Confianza

Honestidad

Orden y limpieza

Trabajo en equipo

Calidad

Calidad de vida

Lealtad

Transparencia

6.3.2 Misión

Según lo planteado en esta consultoría y gracias a las actividades realizadas con los diferentes entes de la organización, a continuación se propone la misión que se considera es la adecuada para Obras Civiles JEP S.A.S:

Proporcionar a nuestros clientes servicios de mano de obra para la construcción, con altos estándares de calidad, que permitan superar sus expectativas, por medio de la responsabilidad, pertenencia y confianza en nuestro capital humano, procurando la excelencia en los materiales, usando tecnología de punta.

6.3.3 Visión.

La Visión propuesta para la empresa Obras Civiles JEP S.A.S es el resultado de las diferentes actividades y ejercicios realizados con la parte administrativa y operativa. A continuación la visión propuesta para la empresa:

Posicionarnos en el ámbito departamental para el año 2022 como la mejor empresa de servicios de mano de obra para la construcción, manteniéndonos a la vanguardia en el uso de la tecnología, por medio de la especialización y capacitación de nuestro personal, que permita mejorar la calidad de vida de nuestros empleados y clientes, respetando las normas de infraestructura y las leyes para la conservación del medio ambiente.

6.3.4 Políticas empresariales

Se plantea a la empresa Obras Civiles JEP S.A.S las siguientes políticas empresariales las cuales se consideran según sus valores, misión y visión, las más pertinentes para la correcta estructura de la compañía:

Desarrollar servicios de construcción de forma responsable, transparente y sostenible, garantizando la ejecución del objeto social de la empresa.

Propiciar la mejora continua de las áreas funcionales de la empresa, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado, por medio del trabajo en equipo entre proveedores, clientes y empleados.

Comunicar, sensibilizar y formar a los empleados para el cumplimiento de las normas ambientales, así como el uso de manera eficiente de la materia prima, los recursos naturales y la energía, con el fin de no impactar negativamente el entorno.

Cumplir con los tiempos de ejecución en los proyectos, para crear confianza en nuestros clientes, por medio de la honestidad, responsabilidad y calidad de los servicios.

Establecer los controles y revisar periódicamente que se cumplan las normas ambientales, los procesos de seguridad y salud en el trabajo, así como todo el régimen de protección social para los trabajadores.

6.3.5 Organigrama.

Según el desarrollo de la consultoría, se propone a la empresa Obras Civiles JEP S.A.S el siguiente organigrama, con el fin de establecer un orden jerárquico para la compañía:

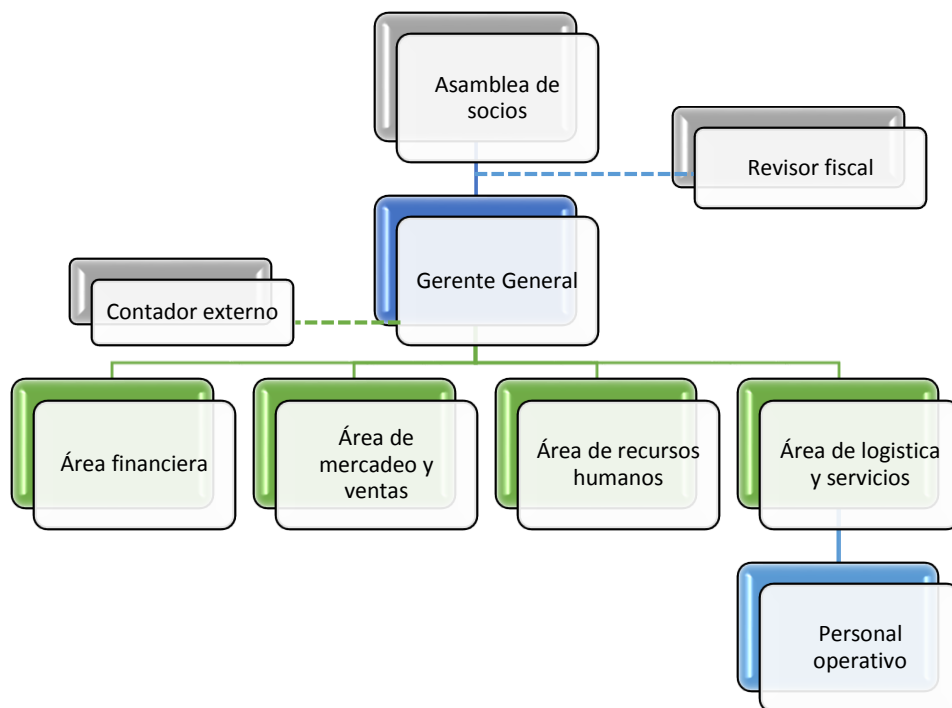


Imagen 7 Fuente: Elaboración propia

En el primer rango del organigrama se propone la asamblea de socios, como el órgano societario principal de la organización, posteriormente se desprende el revisor fiscal, como un ente externo de la empresa, el cual no debe estar sujeto a ningún nivel de subordinación con el fin de mantener su independencia. Continúa el gerente general, que es la persona encargada de impartir orden y controlar el cumplimiento de los objetivos de la compañía y dar resultados a la asamblea de socios; de este se desprende el contador, que es un agente externo encargado de asesorar la organización para el cumplimiento de las normas en materia contable y tributaria. Del gerente dependen las 4 áreas funcionales propuestas para la empresa Obras Civiles JEP S.A.S, que son el área financiera, área de mercadeo y ventas, área de recursos humanos y área de logística y servicios, de esta última depende el personal operativo encargado de dar cumplimiento al objeto social de la compañía.

6.3.6 Objetivos a mediano plazo

Estructurar administrativamente la empresa, con el fin de responder a las exigencias del mercado.

Aumentar las utilidades para el periodo 2017 en un 30% por medio de la consecución de nuevos clientes.

Definir los servicios de mano de obra en los cuales se concentrara la empresa, para establecer las necesidades del personal que se necesita para ejecutar proyectos de calidad.

6.3.7 Objetivos a largo plazo

Posicionar a Obras Civiles JEP S.A.S como una empresa líder en la prestación de servicios de mano de obra para la construcción en el departamento de Antioquia.

Capacitar a todo el personal operativo y administrativo en las diferentes funciones que realizan, de forma que puedan desempeñar su oficio eficientemente y que a la vez contribuya con el mejoramiento de su calidad de vida.

Aumentar la capacidad del personal, de forma que se puedan establecer nuevos servicios que ayuden al crecimiento de la empresa y permitan brindar al cliente soluciones que se ajusten a sus necesidades y respondan a sus inquietudes.

7. Conclusiones

Esta consultoría permitió conocer la situación actual de la empresa Obras Civiles JEP S.A.S, a través del análisis de los diferentes problemas que tenía la compañía, para establecer el modelo de trabajo.

Estructurar administrativamente una compañía, permite a una empresa crecer, ser constante en el sector, lograr el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, permitiendo la permanencia en el mercado.

Realizar esta consultoría permitió conocer y aplicar diferentes herramientas, instrumentos y teorías, que proporcionaron conocimientos para detectar los problemas que afectan la compañía, la capacidad para detectarlos y proponer lo que se considera es la forma más viable de implementarlos en la organización, con el fin de cumplir con los objetivos planteados.

La implementación de instrumentos como la revisión documental, la matriz FODA, el metaplan y el grupo focal permiten obtener de una forma más fácil y eficiente, resultados que ayudan a conocer de manera clara y concisa lo que piensan los empleados y socios de la situación de la compañía, permitiendo establecer los problemas y a su vez brindando las ideas para plantear las posibles soluciones.

La planeación estratégica es una herramienta que busca que la organización pueda adaptarse a los cambios del mercado, con el fin de generar eficiencia y eficacia en la prestación de sus servicios, de manera que pueda cumplir de forma responsable con su objeto social.

8. Bibliografía

Americanos, O. d. (s.f.). *http://www.oas.org*. Obtenido de http://www.oas.org/dsd/fida/laws/legislation/colombia/colombia_codigo.pdf

Betancourt, B. (2011). *Estructuras organizacionales contemporaneas*. Cali: Universidad del valle.

Colombia, C. P. (s.f.). *www.constitucionpolitica.com*. Obtenido de <http://www.constitucioncolombia.com/>

consultores, A. (s.f.). *Aiteco consultores*. Obtenido de Aiteco consultores: <https://www.aiteco.com/tormenta-de-ideas/>

Cuenú Cabezas, J. E. (2013). *La estructura organizacional, una perspectiva sociologica desde la teoria de Alfred Schutz*. Cali: Universidad del Valle.

DANE. (17 de 09 de 2015). *www.dane.gov.co*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim15_oferta_de_manda.pdf

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson Educación.

DIAN. (21 de 11 de 2012). *www.dian.gov.co*. Obtenido de http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/Resolucion_000139_21_Noviembre_2012_Actividades_Economicas.pdf

distancia, U. N. (14 de 07 de 2014). *www.datateca.unad.edu.co*. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102051/Contenido_en_exe_modulo/EXE%20POL

ITICA%20EMPRESARIAL%20MODULO%202013/leccin_1__qu_es_una_poltica_empresarial.html

Espinosa, R. (29 de 07 de 2013). *www.robtoespinosa.es/*. Obtenido de <http://robtoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

financiera, E. (s.f.). *www.encyclopediafinanciera.com*. Obtenido de <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>

Gareth, R. (2008). *Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. Prentice-Hall.

Goodstein, L. N. (2001). *Planeacion estrategica aplicada*. Bogota, DC: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

Gozales Hernandez, D. L., Rodriguez Orrego, V. E., & Febles Rodríguez, J. P. (2007). *La colaboración en proyectos de investigación, desarrollo en bioinformática. De la dispersion a la integración*. La Habana.

Hernández Sampieri Roberto, F. C. (2014). *Metodologia de la Investigación*. México D.F: Mc Graw-Hill.

Koontz, H. W. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Mexico DF: Mc Graw-Hill.

Kubr, M. (1997). *La consultoría de Empresas: Guía para la profesión*. Ginebra, Suiza.

Medellín, A. d. (2013). *acimedellin*. Obtenido de acimedellin:
<http://www.acimedellin.org/Portals/0/RevistaPOT2014.pdf>

Networking. (2014). *gocnetworking*. Obtenido de gocnetworking:
<http://www.gocnetworking.com/metaplan-metodo-de-moderacion-grupal/>

Objetivos, Entorno y Estrategia empresarial. (s.f.). Obtenido de
<http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-2.pdf>

Personales, F. (s.f.). *www.finanzaspersonales.com.co*. Obtenido de
<http://www.finanzaspersonales.com.co/invierta-a-la-fija/articulo/la-construccion-en-antioquia-continua-en-alza/36965>

Planeación, C. N. (s.f.). *Colaboracion.dnp*. Obtenido de Colaboracion.dnp:
https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Consejo%20Nacional%20de%20Planeacin/Qu%C3%A9%20es%20Metaplan_V2.pdf

radio, C. (18 de 03 de 2016). *www.caracol.com.co*. Obtenido de
http://caracol.com.co/emisora/2016/03/18/medellin/1458265456_368118.html

República, B. d. (s.f.). *www.banrepcultural.org*. Obtenido de
<http://banrepcultural.org/sites/default/files/87745/brblaa142481.pdf>

Robbins, S. P. (2000). *Comportamiento organizacional teoría y práctica*.
prentice-Hall.

Schnarch Kirberg, A. (2014). *Emprendimiento exitoso, como mejorar su proceso de gestion*. Bogotá, DC: ECOE ediciones.

Senado, S. d. (30 de 10 de 2016). *www.secretariasenado.gov.co*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo_pr001.html

Strickland, T. A. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. Mexico DF: Mc Graw-Hill.

tiempo, E. (2 de 11 de 2015). *www.eltiempo.com.co*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/sector-de-la-construccion-planea-crecer-en-2016/16419269>

Valencia López, V. (s.f.). *UNIVIRTUAL*. Obtenido de UNIVIRTUAL: <https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>

9. Anexos

Desarrollo de la actividad Matriz FODA, realizado con el personal operativo de Obras Civiles JEP S.A.S



Desarrollo de la actividad de Metapla y grupo focal con el personal administrativo
de Obras Civiles JEP S.A.S



