UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Reestructuración del diseño organizacional en una empresa constructora de la ciudad de Piura

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Javier Eduardo Gonzalez Prada Fosca

Revisor(es):
Mgtr. César Augusto Martín Cáceres Dagnino

Piura, marzo de 2022

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Dedicatoria

El presente trabajo va dedicado a Dios y a la virgen, puesto que sin ellos nada de esto sería posible.

A mis padres Mónica y Francisco, quienes son mi ejemplo a seguir en la vida, por su motivación diaria y empuje para la realización del presente.

A mi abuela, quien estuvo detrás de mí para alcanzar este logro.

A mis hermanos Drago y Giulia, mis eternos compañeros.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Agradecimientos

A mi revisor y asesor César Cáceres Dagnino, por su tiempo, compromiso y paciencia a lo largo de todo el proceso de elaboración del informe.

A mis padres: Mónica y Francisco, por empujarme a conseguir la licenciatura y así alcanzar un logro más en mi vida profesional.

A la empresa donde me he desenvuelto profesionalmente, la cual permitió la elaboración del presente TSP.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Resumen

Cuando se inició el proceso de reestructuración del diseño organizacional en Doig Contratistas Generales, empresa del rubro de construcción, con más de 40 años de experiencia en ejecución de proyecto civiles, fue clave la división del trabajo para tener una visión más amplia de los puestos que se tenían que implementar en la organización para poder cumplir con las metas establecidas.

Una vez que se definieron cuáles eran los puestos a implementar, se procedió a reunirse con la gerencia para analizar qué tan viable era llevar a cabo la contratación de nuevo personal. Se procedió con el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos colaboradores y finalmente se llevó a cabo la inducción.

A raíz de esto, se apreció una mejor organización en las áreas de la planta; además, los recursos se aprovecharon de manera óptima, la capacidad de recibir pedidos aumentó puesto que se pudo hacer un mejor frente a la demanda del mercado.

La implementación de este nuevo organigrama para la planta tuvo resultados prometedores, ya que al poco tiempo estuvo mejor organizada. Actualmente, además de contar con una estructura mejor organizada, se tiene una mejor capacidad de respuesta.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Tabla de contenido

Introducción 13
Capítulo 1 Aspectos generales 15
1.1 Descripción de la empresa 15
1.1.1 Ubicación 15
1.1.2 Actividad 16
1.1.3 Misión y visión de la empresa 16
1.1.4 Estrategia y organigrama 16
1.2 Descripción general de la experiencia 17
1.2.1 Actividad profesional desempeñada 17
1.2.2 Propósito del puesto 18
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe 18
1.2.4 Resultados concretos logrados 19
Capítulo 2 Fundamentación 21
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional 21
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos 22
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias 25
3.1 Aportes 25
3.2 Desarrollo de experiencias 25
Conclusiones 27
Recomendaciones 29
Lista de referencias 31

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama del área administrativa 17
Figura 2. Organigrama propuesto 23

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Introducción

Cuando surge una nueva línea de negocio en una empresa, es común que crezca sin tener una estructura bien definida y esto pueda generar problemas de organización e incomodidad entre los trabajadores, al no tener bien definidas cuáles son sus funciones y tareas a realizar.

Sobre la base de lo mencionado anteriormente, era necesaria una reestructuración del diseño organizacional, para tener una estructura bien definida que les permita a los trabajadores contar con un rumbo claro en sus actividades.

El primer capítulo se centra en la descripción de la empresa donde labora el autor del TSP y la actividad que desarrolla. Además se ha descrito la actividad profesional desempeñada, el propósito del puesto y se presenta la problemática del presente trabajo.

En el segundo capítulo, llamado fundamentación, se definen las teorías con las que el trabajo será sustentado y sirven para la solución de la problemática. También se describen las acciones llevadas a cabo.

En el tercer capítulo, se desarrollan los aportes a la empresa y el desarrollo de las experiencias.

Para finalizar con el trabajo, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones que servirán como punto de referencia y de apoyo para los directivos de la empresa.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Capítulo 1 Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Doig Contratistas Generales, la empresa donde labora el autor, es una empresa constructora, fundada el 24 de enero de 1980 por el Ing. Julio Doig Suing. Desde entonces han transcurrido 40 años construyendo con mucho ahínco en la ciudad de Piura, siendo responsables de la ejecución de trascendentales obras en beneficio de la sociedad piurana y en otros departamentos como los de Tumbes, Chiclayo y Trujillo. Actualmente la empresa cuenta con más de 50 trabajadores entre personal administrativo, ingenieros, choferes, operarios y ayudantes.

Doig Contratistas Generales es una empresa sólida y competitiva, logrando su consolidación y cumpliendo con la misión y visión por la cual fue formada. El éxito de la empresa se basa en la esmerada dedicación de todo el personal que labora en ella y la atención que reciben los clientes, sirviendo con calidad y garantía.

En 1980 inició sus actividades construyendo el primer centro comercial de Piura, simultáneamente las mejores residencias de la época, hoteles, gran parte de la infraestructura de la Universidad de Piura, pabellones de aulas, laboratorios, accesos, pozo de agua, campos deportivos, Ermita y Biblioteca. A lo largo de toda su trayectoria la empresa ha logrado atender a más de 500 clientes y proyectos en la región norte del país.

En el año 2016, se incursionó en una nueva línea de negocio. Al ver la gran demanda del suministro de concreto premezclado, se invirtió en una planta de producción para poder ofrecer un servicio de calidad y satisfacer la demanda de la región.

Los esfuerzos de la empresa se ven centrados en el suministro de concreto premezclado, con crecimientos sostenidos año tras año, a pesar de haber sido afectados duramente por la pandemia y paralizando por completo las operaciones durante los primeros 3 meses. Hoy se está reactivando lentamente el sector y se han superado los niveles pre pandemia.

Finalmente entre los proyectos que tiene la empresa está la ampliación de la flota de camiones hormigoneros, automatización de la planta para incrementar la capacidad de producción actual y una ampliación de las instalaciones en un terreno colindante.

1.1.1 *Ubicación*

Doig Contratistas Generales cuenta con 2 sedes en la ciudad de Piura. La oficina principal está ubicada en Jr. Domingo Savio 175 – Urb. San Felipe, Piura. La otra sede, que funciona como la planta

de concreto premezclado, está ubicada en el Km. 1008.5 de la carretera Piura – Sullana en el distrito de Veintiséis de Octubre, Piura.

1.1.2 *Actividad*

La actividad de la empresa, en la que trabaja el autor de este TSP, se centra en la ejecución de proyectos de construcción civil, arrendamiento de maquinaria, producción y suministro de concreto, brindando soluciones integrales a los diversos proyectos de la región y del norte del país. En los últimos años, se ha incursionado en el suministro de concreto premezclado, encontrando una demanda interesante de este servicio.

La actividad principal en la que está centrada la empresa actualmente es el suministro de concreto premezclado a los diferentes proyectos de la región. Desde hace 4 años se viene desarrollando esta nueva actividad. Para el desarrollo de esta, se cuenta con camiones hormigoneros, maquinaria pesada, personal obrero calificado, entre otros.

Las proyecciones para este año estiman un incremento del 20% en ventas, debido a la reactivación económica que se viene dando; ya que los proyectos estuvieron paralizados por 3 meses aproximadamente.

1.1.3 *Misión y visión de la empresa*

1.1.3.1 Misión. “Fortalecer y optimizar nuestros servicios ofreciendo la satisfacción plena a nuestros clientes y población de la región.” (Doig, 2022)

1.1.3.2 Visión. “Incrementar el número de oficinas en puntos estratégicos a nivel nacional y formar parte del alto nivel de calidad de servicios, junto con las mejores empresas, para el desarrollo y bienestar de nuestro país.” (Doig, 2022)

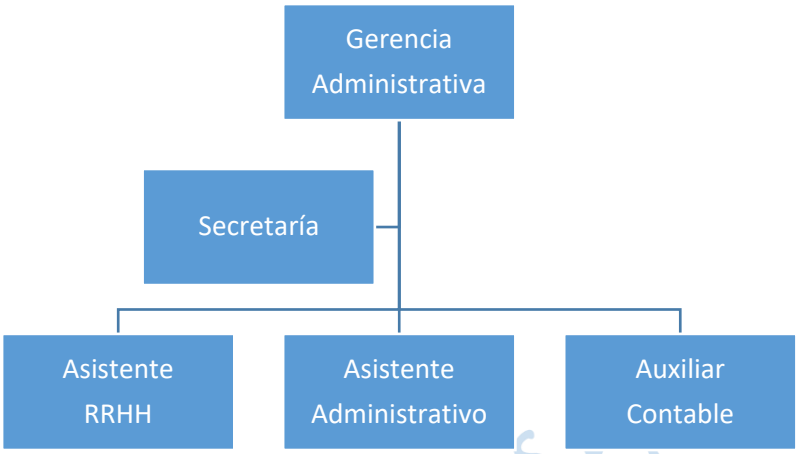
1.1.4 *Estrategia y organigrama*

1.1.4.1 Estrategia. La estrategia se centra en la innovación continua de los procesos de producción, para ofrecer un producto de calidad y satisfacer las necesidades del mercado. El objetivo es brindar soluciones integrales de concreto para todos los proyectos de la región, enfocándose en brindar un producto personalizado, en base a los requerimientos específicos del mercado y creando un alto valor para los clientes.

1.1.4.2 Organigrama. Para el desarrollo de este informe, el autor se centra en el área de la gerencia administrativa, puesto que ahí se ha desarrollado la experiencia profesional.

Figura 1

Organigrama del área administrativa



Nota. Elaboración propia.

1.2 Descripción general de la experiencia

El autor de este TSP se incorporó a laborar como asistente de administración en el año 2019, cuando recién se llevaban 2 años con este nuevo proyecto del suministro de concreto en la región. Durante este tiempo asistió al gerente de proyectos de la empresa en la programación semanal de pedidos y en la revisión y aprobación de liquidación de los proveedores de distintas materias primas.

A fines del año 2019, tras un incremento abrupto de la demanda, el autor del presente trabajo fue trasladado a la planta de producción para realizar la función de administrador de planta. Las principales funciones fueron supervisión y organización del personal, programación de la producción diaria y manejo de inventarios. Mientras se realizaban estas funciones se fue relacionando con las problemáticas que iban surgiendo en el día a día.

Con el aumento de la demanda, la organización del personal se vio afectada por una sobrecarga laboral. Asimismo, se afectó la capacidad de producción, ya que no se podía atender de manera eficiente todos los requerimientos. Debido a esto, se tuvo que realizar una reestructuración de la empresa para facilitar la ejecución de las tareas de los trabajadores, creándose un organigrama de la planta, creándose nuevos puestos de trabajo y contratando nuevo personal.

1.2.1 *Actividad profesional desempeñada*

El autor del presente informe es responsable de la supervisión y control de las liquidaciones del suministro de concreto premezclado, manejando la cartera de clientes de la empresa y teniendo a cargo todo el proceso comercial de la venta del producto.

Además de lo mencionado anteriormente, se encarga de la supervisión y organización del personal de planta, además de realizar la programación de la producción semanal de los requerimientos de los clientes, brindando soporte al gerente de proyectos.

Asimismo, algunas de sus responsabilidades, son las siguientes:

- Supervisión y control de la correcta liquidación de los servicios de alquiler de maquinaria y suministro de concreto a los diversos clientes.
- Llevar el control de almacén, elaboración de kardex y manejo de ingreso y salida de materiales.
- Costeo del área de concreto premezclado e identificación de las variables más influyentes en su costo.
- Llevar a cabo la gestión de los recursos humanos de la empresa, manteniendo en orden la documentación de los trabajadores, controlando tareas, elaborando planillas y revisando contratos.
- Encargado de realizar el pago a proveedores de servicios para las obras y su control documentario.
- Supervisión de personal en planta de concreto para asegurar la producción programada.
- Manejo de caja chica y rendición de cuentas.

1.2.2 *Propósito del puesto*

Velar por el cumplimiento de los requerimientos del personal administrativo y operativo de la empresa, sirviendo de nexo entre las diversas áreas y con los clientes externos; además de brindar el soporte administrativo para la correcta realización de las funciones.

1.1.2.1 Retos que significó el cargo desempeñado. El haber tenido que reestructurar la organización de la planta de producción, además de tener que incorporar nuevos colaboradores a la empresa, fue algo que tomó tiempo y significó un reto, ya que con esto se iba a incurrir en un aumento de los costos de producción. Sin embargo, al tener una mejor organización, se aumentó la productividad de los trabajadores y la capacidad de producción de la planta; ya que al estar mejor organizados, se facilitó el aumento de la capacidad de producción.

1.2.3 *Producto o proceso que es objeto del informe*

En el presente TSP se muestra la reestructuración de la planta de concreto, puesto que la empresa no estaba organizada en temas de personal, ya que se contaba con pocos trabajadores y las actividades recaían sobre 2 de ellos, quienes no llevaban a cabo de la mejor manera sus funciones.

Los trabajadores estaban siendo recargados de funciones y además se apreciaba una duplicidad de estas.

Lo que se hizo fue la creación de un organigrama en la empresa, elaboración de perfiles para los puestos, además de realizar un proceso de reclutamiento y selección donde se incorporaron nuevos trabajadores.

1.2.4 *Resultados concretos logrados*

- Organización de las áreas de la planta de producción: se logró con los recursos disponibles, mapeo de los procesos y distribución de las responsabilidades.

- Optimización de la organización: debido a las reuniones semanales que se tenía con los trabajadores, se fueron dando oportunidades de mejora en las áreas y se realizaron los ajustes correspondientes. Se eliminó la duplicidad de funciones, la cual generaba retrasos al momento de la atención de los clientes.

- Aumento de la capacidad de producción: Al estar mejor organizados, la empresa fue capaz de abarcar una mayor cantidad de proyectos, ya que se tuvo una mejor capacidad de respuesta por parte de los trabajadores, los que se encontraron mejor organizados.

- Aumento del volumen de ventas: al tener una mejor capacidad de organización se abarcó una mayor cantidad de pedidos, se aumentó la producción diaria de 100m3 a 200m3, teniendo una mejor capacidad de respuesta ante estos pedidos.

- Aumento del compromiso de los trabajadores: La relación con los trabajadores también mejoró, ya que se dio una mejor comunicación entre ellos.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Capítulo 2 Fundamentación

2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

Para explicar de una mejor manera todo el trabajo que se ha llevado a cabo, es necesario definir algunos conceptos importantes a continuación.

Para plasmar los puestos de la organización es necesaria la implementación de un organigrama. Ospina (2010, p. 104) plantea la definición de organigrama como sigue:

> El gráfico que representa la estructura formal de una compañía recibe la denominación de organigrama, en el cual se visualizan las líneas de autoridad, de responsabilidad, los diferentes cargos, tanto horizontales como verticales, además, si es una estructura plana o una estructura alta.

Para el autor Mintzberg (1995, como se citó en Parra y Liz, 2009, p. 99) define la estructura como:

> El conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de éstas. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Por otro lado, el autor Mintzberg (1984, p. 348) definió la estructura simple como aquello que:

> Se caracteriza ante todo por la falta de elaboración. Generalmente, dispone de una tecno estructura mínima o incluso nula, de un reducido staff de apoyo, una división poco estricta del trabajo, una diferenciación mínima entre unidades y una pequeña jerarquía directiva.

Tomando como referencia este punto, al revisar la estructura que se tenía en la empresa se apreció que esta no era a la adecuada para el correcto funcionamiento de la misma, por lo que se inició un proceso de reestructuración de esta última, donde se implementaron nuevos puestos de trabajo, se realizó la división de las tareas y se estableció una jerarquización bien definida.

Para conocer cuáles eran las funciones que cada trabajador iba a realizar, se llevó a cabo una descripción de puestos. Chiavenato (2009, p. 133) lo define como “relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto”. Por otro lado, para Chiavenato (2006, p. 133) “la división del trabajo consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas”.

Como se mencionó anteriormente, la división del trabajo sirvió para repartir en pequeñas tareas lo que se estaba realizando en la planta y que recaía únicamente sobre 2 trabajadores. De esta manera se pudo apreciar que era necesaria la contratación de nuevo personal.

Para Chiavenato (2011, p. 128) el reclutamiento es un "conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de una organización. Esto parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización".

El reclutamiento externo para Chiavenato (2011, P. 136) "funciona con candidatos que provienen de fuera".

Para poder cubrir todas las funciones de la planta, fue necesaria la contratación de nuevo personal. Hablar de un reclutamiento interno no era factible debido a la falta de personal. Se tuvo que realizar un reclutamiento externo para atraer nuevos colaboradores para formar parte de la empresa.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Para llevar a cabo la reestructuración de la organización el autor tomó como referencia los conceptos definidos en el punto anterior.

Lo primero que se realizó fue la ejecución de un mapeo de los procesos que involucran la producción del concreto premezclado, desde que se recibe la orden de compra hasta que se entrega el producto final. Aquí se pudo identificar las áreas que eran necesarias implementar para poder brindar una respuesta adecuada a todo este proceso.

La estructura de la empresa también fue modificada, ya que se observó que no estaba estructurada de la mejor manera. Se aumentó el tamaño del staff de apoyo con el nuevo personal que fue contratado. Así mismo se definieron los nuevos puestos que iban a ser implementados y se mejoró la jerarquización de esta, estableciendo responsables de áreas con objetivos bien definidos.

Las áreas más resaltantes fueron administración, mantenimiento y control de calidad. En la parte de administración, se necesitaba un correcto manejo del control documentario, ya que un buen manejo mejoraba la calidad de la información con los clientes. Por otro lado, el producto, al ser trasladado en una flota de camiones, y siendo esto un punto importante para poder concretar la venta y entrega del producto, fue necesaria la implementación del área de mantenimiento mecánico, que está encargada de velar por el correcto funcionamiento de las unidades de la empresa. El área de control de calidad se encarga de asegurar la entrega del producto en las mejores condiciones y cumpliendo todos los requisitos de las normas técnicas para este.

Asimismo, se elaboró la de descripción de puestos, donde se detalló todas las funciones y tareas que iban a desarrollar los trabajadores y poder cumplir con las expectativas que la empresa había puesto en ellos.

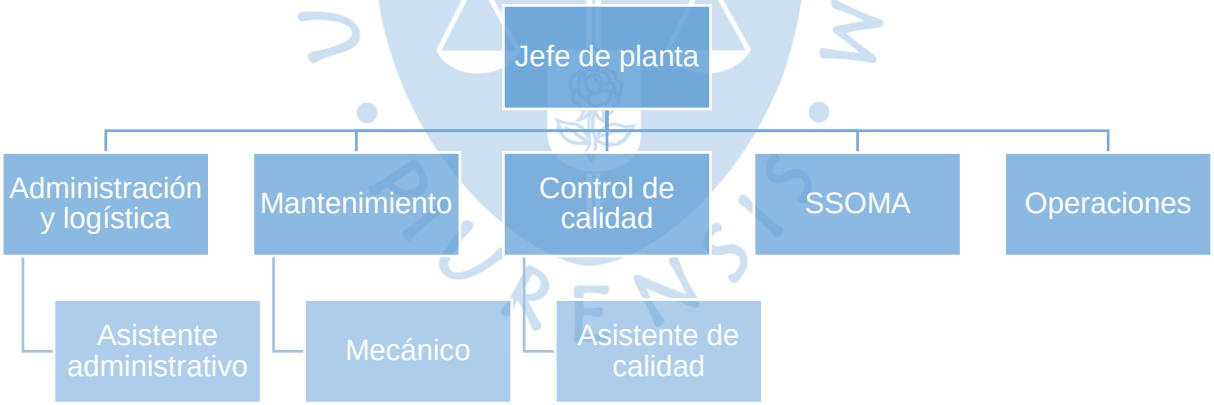
Para la contratación del nuevo personal, se llevó a cabo un reclutamiento externo, se colocaron avisos en bolsas de trabajo y páginas web. Después se realizó un filtro de las hojas de vida de los distintos postulantes que llegaron, luego de esto se empezó con las entrevistas personales, que eran realizadas por el gerente comercial de la empresa. Una vez seleccionado el personal, se realizó una inducción a los trabajadores para que conozcan el trabajo que iban a llevar a cabo.

Actualmente se manejan reuniones periódicas con los trabajadores para ir monitoreando el trabajo que se está realizando en la planta; además sirve para conocer los imprevistos o algún aporte que pueda surgir en el día a día de las operaciones.

A continuación se presenta el organigrama propuesto, donde se muestran los nuevos puestos implementados.

Figura 2

Organigrama propuesto



Nota. Elaboración propia.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

A lo largo de estos casi 3 años en la empresa y después de haber pasado por las 2 sucursales de la organización, se ha podido aportar a la empresa la reestructuración del organigrama de la planta, además de la implementación de nuevos puestos de trabajo y la contratación de nuevos colaboradores para dichos puestos.

La estructura de la organización no contaba con un organigrama, ni funciones detalladas para los trabajadores, pues no se había plasmado formalmente. No se tenían las funciones, ni los objetivos claros. Los colaboradores no tenían sus tareas definidas por lo que en esta situación se daba una duplicidad de funciones. El plasmar todo esto en la nueva estructura organizacional, ha permitido tener un mayor control de las tareas y actividades que se llevan a cabo. Actualmente los trabajadores ya tienen claro cuáles son las funciones y tareas que tienen que realizar. Las reuniones periódicas son de gran ayuda, ya que permiten tener una mejor visión de qué es lo que aún falta por mejorar y se comparten diferentes puntos de vista, además de servir para comentar qué es lo que espera la organización de ellos.

Por otro lado, la implementación de un proceso de selección fue valioso, no solo para la planta de concreto, sino que además se ha replicado en la constructora, ya que más adelante se vieron en la necesidad de buscar nuevo personal para una obra que surgió y se replicó el mismo proceso previamente utilizado.

La formación que el autor de este TSP ha recibido en la Universidad de Piura ha sido clave para poder llevar a cabo este rediseño e implementación de la nueva estructura organizacional. Cada etapa se ha basado en lo que se ha aprendido en clase. La creación de un MOF, el diseño de un diagrama de flujo de los procesos y el organigrama, han sido fundamentales para la implementación de la estructura organizacional.

Finalmente, el amplio conocimiento del proceso ha permitido la eliminación de la duplicidad de funciones y la reducción de actividades y de sobrecostos, lo que ayudó a la competitividad de toda la empresa.

3.2 Desarrollo de experiencias

Durante el tiempo de reestructuración de la organización, se empezó un proceso de adaptación de los trabajadores, tanto antiguos como nuevos, ya que ellos no habían tenido una supervisión directa y ahora se contaba con nuevos responsables que respondían por las acciones de los trabajadores. Este proceso de adaptación fue difícil; sin embargo, se pudo concretar.

El proceso fue estructurado en los siguientes puntos, que serán explicados a manera más detallada a continuación:

- Mapeo de los procesos que se involucran en la producción de concreto premezclado, desde el inicio de la recepción del pedido, hasta la entrega del producto final.
- Reclutamiento y selección de nuevo personal.
- Elaboración de descripción de puestos.
- Elaboración de procedimientos.
- Definición del equipo de trabajo.

Las acciones que se llevaron a cabo para poder desarrollar el proceso fueron:

- **Creación de nuevos puestos de trabajo de acuerdo con la estrategia de división y coordinación del trabajo:** Se realizó un mapeo de todas las funciones que se realizaban en la planta de concreto y se agruparon, para definirse los puestos de trabajo que se necesitaban implementar. Al haberse encontrado duplicidad de funciones y falta de responsables, el punto de partida fue revisar la estructura que se tenía en la planta para elaborar un diagrama de flujo e identificar los puestos de trabajo que eran requeridos y se necesitaban implementar. Esto se plasmó en un nuevo organigrama de la planta de concreto premezclado, donde quedaron detallados los nuevos puestos de trabajo que fueron incorporados.
- **Creación de un manual de operación y funciones:** Para los nuevos puestos que se crearon dentro de la organización se tuvo que preparar un documento donde se detalló todas las tareas que iba a llevar a cabo cada trabajador. Esto se realizó en base a los requerimientos de la organización.
- **Reclutamiento externo y selección:** Como se describe en el presente trabajo, era necesario llevar a cabo una contratación de personal externo para que se desempeñe en los nuevos cargos que fueron creados. Se coordinó con gerencia para la asignación de un presupuesto para la incorporación del nuevo personal. Se tuvo que traer personal externo a la empresa, ya que hablar de un reclutamiento interno se complicaba al haber una cantidad reducida de trabajadores.
- **Reuniones semanales con los encargados de cada área:** Con el fin de revisar y llevar un control periódico de las actividades que se realizaban en cada área, semanalmente se organizaba una reunión individual con cada responsable para conocer los diferentes incidentes o imprevistos que iban surgiendo en las actividades que se realizaban de manera periódica, con la finalidad de poder ajustar y brindar soluciones específicas para cada problemática que surgía. Además se aprovechaban las reuniones para comentar las expectativas que se tenían de cada área en específico.

Conclusiones

Es importante tener plasmada la estructura organizacional de la empresa para tener una visión más clara de las funciones y tareas que se tienen que llevar a cabo por parte de los trabajadores y poder llegar a cumplir las metas establecidas teniendo un impacto positivo en la eficacia de la organización.

Se percibe por observación que el personal se encuentra más motivado, ya que se aprecia una mayor laboriosidad, una mejora en la actitud de los trabajadores y menores quejas, puesto que al tener sus funciones bien definidas, se tiene un rumbo sobre lo que debe realizar.

Tener una mejor organización del personal permitió a la empresa aumentar la capacidad de recepción de pedidos y por ende se mejoró en las ventas anuales, en comparativa con el año pasado se presentó una variación del 20% en las ventas mensuales, ya que ahora se tiene una mejor capacidad de respuesta lo que permite una ágil atención a los clientes.

Las constantes reuniones con el personal son importantes, ya que permiten conocer lo que va surgiendo día a día y poder solucionar de manera constante las problemáticas y no van quedando pendientes más adelante, además en estas reuniones surgen ideas de mejora que también se aplican a ciertos procesos de la empresa tales como de producción, administrativos, entre otros.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Recomendaciones

Implementar un programa de capacitaciones constantes para las diversas áreas de la empresa, por ejemplo cursos para trabajadores administrativos, capacitaciones para los ingenieros en ciertos aspectos que aún faltan por mejorar y que sirven para realizar implementaciones.

Mantener las reuniones semanales o quincenales con los encargados de cada área, para ir analizando oportunidades de mejora y poder llevarlas a cabo para así lograr una mayor eficiencia, además las reuniones semanales también sirven para conocer los diferentes puntos de vista de cada trabajador de donde pueden surgir; además se pueden implementar las reuniones grupales para así para qué surja una lluvia de ideas y se pueda dar una mejora continua.

Realizar evaluaciones de desempeño a los trabajadores y así poder establecer una línea de carrera para los trabajadores, de esta manera se podrá ofrecer mejoras en los puestos de trabajo a los colaboradores.

Elaboración de métricas para seguir monitoreando el avance de los trabajadores e ir realizando los ajustes necesarios para aumentar los resultados.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Lista de referencias

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración (17° Edición)*. McGraw-Hill. https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos (9° Edición)*. McGraw-Hill. https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Doig contratistas generales, (2022). Doig. https://doig.pe/

Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones (1 ° Edición)*. Ariel economía. https://es.scribd.com/document/363762101/Estructuracion-de-Las-Organizaciones-Henry-Mintzberg-COMPLETO

Ospina, N. (2010). *Administración – Fundamentos (1° Edición).* Ediciones de la U. https://biblioteca.ceves.edu.mx/themes/default/resources/js/pdfjs/web/viewer.html?file=/eBooks/2020/December/5fe4d024efed7/Administraci%C3%B3n%20Fundamentos%20-%20Norberto%20Ospina%20Montoya.pdf

Parra, C., Liz, A. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica, Gestión y Sociedad: No. 1, Artículo 12.* https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=gs