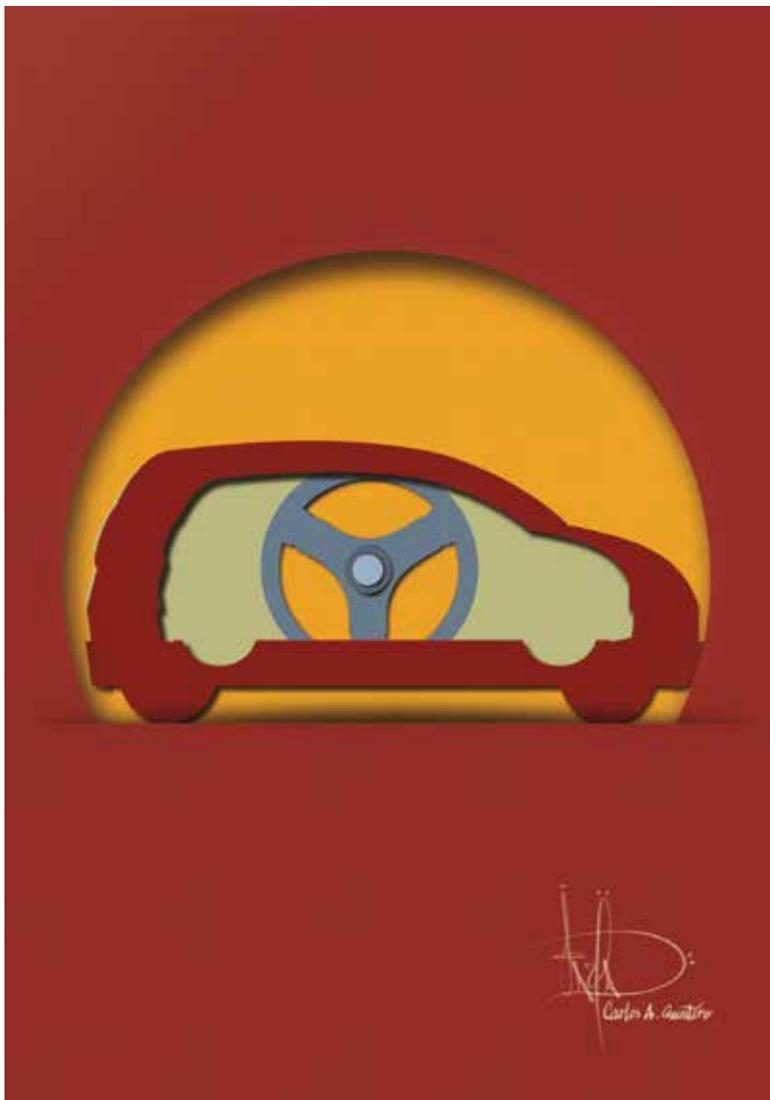


**COLECTIVO SEGUNDO SEMESTRE ADMINISTRACIÓN**

Mg Nelson Londoño Pineda, Especialista José Jesús Giraldo Restrepo,  
Msc Andrés Arias Pineda



**ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE  
ENSEÑANZA AUTOMOVILÍSTICA CONDUSER DE DOSQUEBRADAS\***

**Structure and organizational design of the school  
of automobile education Conduser, in Dosquebradas**

*Valentina Espinosa Bernal\*\*, Valeria López Bustos\*\*, Luisa Fernanda Monsalve Jiménez\*\**

\* Este ensayo es producto de actividad formativa denominado "Colectivo Académico" dirigido por los profesores que integran el mismo.

\*\* Estudiantes de segundo semestre del programa de Administración de Empresas I-2016. Contactos: valentina.espinosa@ucp.edu.co - valeria.lopez@ucp.edu.co  
luisa.monsalve@ucp.edu.co

## **RESUMEN:**

El presente trabajo radica en conocer la estructura y el diseño organizacional de la Escuela de Enseñanza Automovilística Conducer, a partir de la descripción de conceptos que se consideran fundamentales para que se haga posible la investigación; dichos conceptos corresponden a: organización, estrategia, diseño organizacional, estructura organizacional y dirección.

Como primera instancia, se realizará un recuento de los conceptos ya mencionados para entrar en contexto; seguido a esto se utilizarán teorías que aportan al entendimiento de la perspectiva administrativa del trabajo, en el que se dice cómo una empresa realiza su proceso para cumplir con sus objetivos a partir del diseño y la estructura organizacional y cómo los propósitos de la organización son establecidos por la alta dirección. Y desde la parte contable, se dirá cuál es el proceso y las normas establecidas y exigidas internacionalmente, por el que se debe llevar la contabilidad de todas las empresas.

Por otra parte, se pasará a describir la empresa en la que se realizó el trabajo y cuál es el proceso que se sigue para la toma de decisiones, sus objetivos y las actividades que realiza como estrategia para el cumplimiento de esta y poder destacarse frente a su competencia.

Para finalizar, se describen los hallazgos a partir de la entrevista no estructurada que se realizó a la administradora de Conducer, pudiendo llegar de esta forma a la identificación de elementos que le aportan a su mantenimiento dentro del mercado y los medios utilizados para la toma de decisiones y la acentuación de metas y estrategias, es decir cómo es la estructura y el diseño de Conducer.

## **PALABRAS CLAVE:**

diseño organizacional, desarrollo organizacional, estrategia

## **ABSTRACT:**

The present paper work intends to know the structure and organizational design of the Conducer School of Automotive Education, from the description of concepts that are considered fundamental to make possible the investigation. Those concepts correspond to: organization, strategy, organizational design, organizational structure and direction.

In the first instant, there will be made a count of the concepts already mentioned to get in context. Next, there will be some theories used that contribute to the understanding of the administrative perspective of work, in which is describe how a company makes its process to accomplish its targets from the organizational design and structure and how the purposes of the organization are established by the high direction. From accounting part, it will tell what the process is and rules established and required internationally to carry the accounting of all the companies.

On the other hand, the next part will be to describe the company in which the investigation was made and what is the process that follows for decision making, its objectives and the activities that it makes as a strategy for the accomplish of those and stand out from the competence.

To finish, the findings are described from a non-structured interview that was made to the administrator of Conducer, this way was able to get the identification of the elements that sum up to the maintenance inside of the market and the sources used for decision making, as well as accentuation of goals and strategies, it means, how is build the structure and design of Conducer.

## **KEY WORDS:**

organizational design, organizational development, strategy

*Son grandes las ventajas industriales que se derivan del principio económico de la división del trabajo, pero por él se ha privado de alma y de vida al trabajo del hombre.*

Johannes Kepler

## 1. Área Problemática

### 1.1 Descripción del problema

Esta investigación radica en conocer la estructura y el diseño organizacional de la Escuela de Enseñanza Automovilística Conduer de Dosquebradas para ello se hace necesario la descripción y el entendimiento de algunos conceptos.

Se entiende por organización que es un ente social creado deliberada y racionalmente con el propósito de lograr determinados objetivos. Una definición mejor estructurada de lo que es una organización la da Daft y dice:

“Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas por metas, están diseñadas como sistemas de una actividad deliberadamente coordinada y estructurada y están vinculadas con el entorno”. (Daft, 2007, p. 10)

Se podría entender entonces, que las organizaciones son estructuras comunitarias basadas en el alcance de metas y objetivos, en las cuales son necesarios un gerente o coordinador, personal de trabajo y la explotación del talento humano.

Suele decirse que una organización es sinónimo de empresa pero se debe aclarar que no es así, la empresa es uno de los tipos de organización que existen y que tiene como

objetivo lucrar a los inversionistas mediante el desarrollo de actividades económicas que satisfagan las necesidades de algún grupo de personas. De igual manera otro tipo de organización existente es la que se crea con el fin de resolver una necesidad de carácter social, y no con el propósito de lucrarse. (En este contexto se hará énfasis en el tipo de organización empresa). (Bernal, 2007, pp. 24-26)

Sin embargo hay diversas formas de explicar la vida de cualquier organización, es decir, su naturaleza, su estructura, su tipología, sus procesos y sus funciones teniendo en cuenta diversas hipótesis, conceptos y categorías, a estas formas de estudio de la organización se le conocen como “teorías organizacionales”, y a pesar de que la base principal de estas teorías es la administración, hay otros campos que también han aportado a nivel teórico y práctico como lo son la psicología, la sociología y la ciencia política. Se hace necesario decir que ninguna teoría es excluyente de las otras, ya que por el contrario éstas se apoyan e incluso, en algunos casos cambiando su forma.

Teniendo en cuenta entonces que este trabajo se enfocara esencialmente en la estructura y diseño organizacional de la Escuela de Enseñanza Automovilística Conduer de Dosquebradas, es necesario entender a que hace referencia la estructura y el diseño organizacional.

“La estructura de una organización de estas puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas.” (Mintzberg, 2001, p.6)

“Diseñar organizaciones es aquel proceso mediante el que construimos o cambiamos la estructura de una organización con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos.” (Mintzberg, 1991; Robbins, 1990; Simón, 1981; Starbuck & Nystrom, 1981). Dicho por Rico, R., Ríos, M., Rascado, P., Sánchez, M.

Por lo anterior, se podría concluir que, el diseño hace referencia al procedimiento mediante el cual los administrativos desarrollan un modelo organizacional con criterios ordenados, de tal manera que la institución funcione de manera eficiente y eficaz. Y la estructura, al método de relación de deberes y cargos que definen el modo en que los trabajadores asumen el cumplimiento de sus deberes, aquí se constituye una línea de autoridad y se define quien es el subordinado de quien.

## 1.2 Planteamiento del problema

Teniendo en cuenta las teorías planteadas con anterioridad y la necesidad de pasar a un contexto real empresarial en el que se pueda evidenciar la aplicación de dichas teorías, es necesario comprender que todas las empresas tienen su propio diseño y estructura organizacional, ya que cada una de ellas es diferente y particular en cuanto

a los elementos que las conforman; por lo que la búsqueda de describir además sus funciones y estrategias debe ir acompañada de un trabajo de campo.

Es por esto, que se ha decidido estudiar la estructura y el diseño organizacional de la Escuela de Enseñanza Automovilística Conduser de Dosquebradas a partir de los conceptos aprendidos en el aula de clase y los documentos consultados, para así realizar un acercamiento a la comprensión de la dinámica empresarial.

Conduser de Dosquebradas, es una empresa privada y pequeña con una trayectoria de 5 años, la cual tiene como objetivo brindar a los habitantes el curso de enseñanza para conducción y el trámite para la obtención de las licencias de conducción basándose en las reglamentaciones dadas por el Ministerio de Transporte y la Secretaria de Educación Departamental.

## 1.3 Formulación del problema

### Pregunta General

¿Cuál es la estructura y diseño organizacional de la Escuela de Enseñanza Automovilística Conduser de Dosquebradas?

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo General

Determinar la estructura y el diseño organizacional de la Escuela de Enseñanza Automovilística CONDUSER de Dosquebradas.

## **2.2 Objetivos Específicos:**

- Identificar las características y/o elementos que forman parte de la estructura y el diseño organizacional de la empresa CONDUSER de Dosquebradas.
- Describir el sector económico en el que se desempeña la empresa CONDUSER de Dosquebradas.
- Determinar si la empresa CONDUSER de Dosquebradas aplica las NIIF en sus procesos contables.

## **3. Justificación**

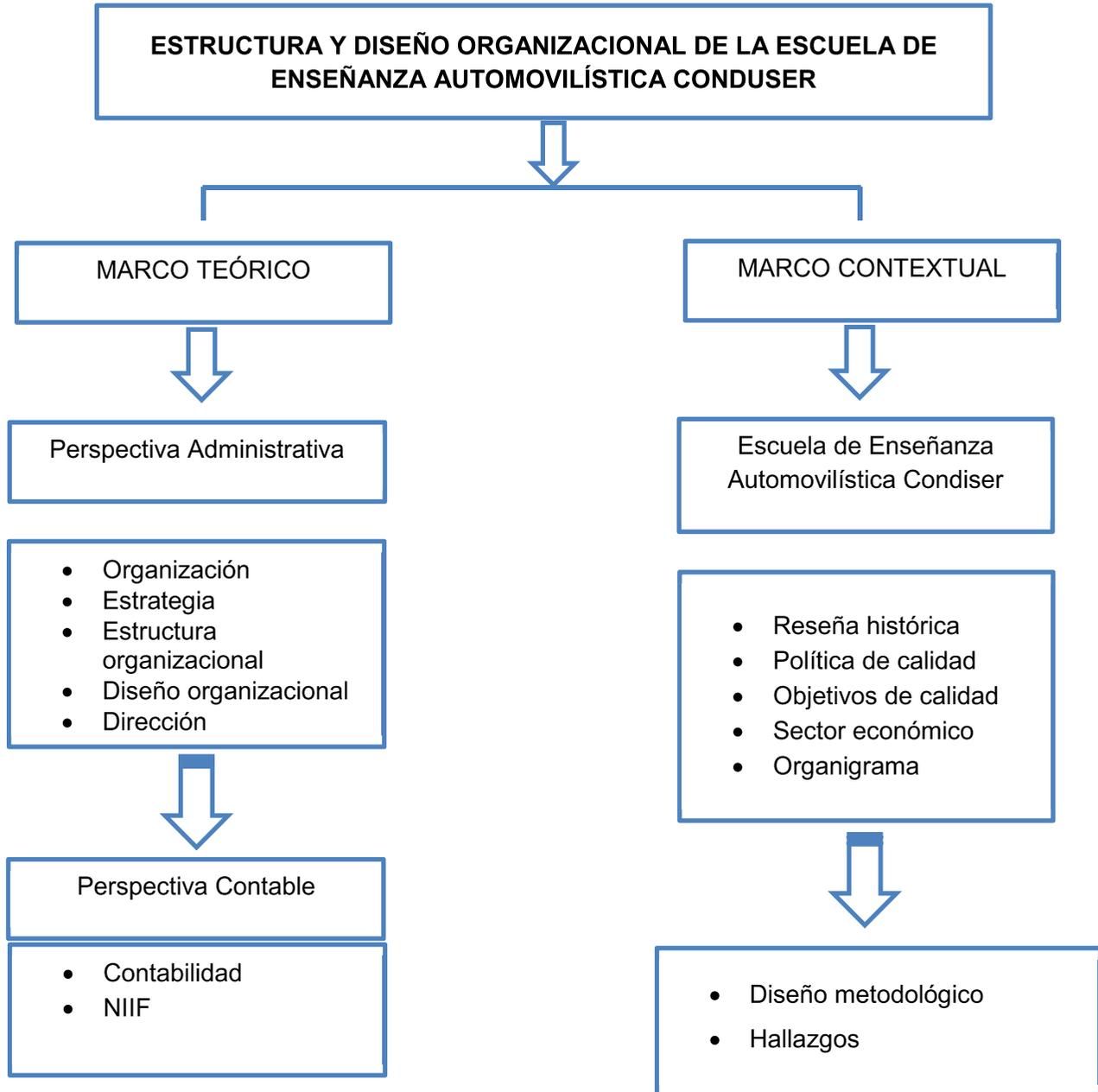
Con el presente trabajo de investigación se pretende dar a conocer los diferentes aspectos que se deben tener en cuenta para el buen manejo de la estructura y diseño organizacional de una empresa, lo cual tiene como objetivo el correcto desempeño y/o funcionamiento en el cumplimiento de tareas de diversas áreas.

Se tiene en cuenta además la importancia que tiene el tema y los aportes que podría generar a la planificación adecuada de proyectos que conlleven al progreso de una organización; enfocándose por primera vez en la estructura y diseño organizacional de la Escuela de Enseñanza Automovilística Conduer de Dosquebradas y la caracterización de sus áreas contables y administrativas.

Por otra parte, se describirán las estrategias y los recursos utilizados para la recopilación de información que permiten la elaboración del trabajo en la organización mencionada; dicha investigación está diseñada para que por medio de la aplicación de técnicas y conceptos establecidos a partir del trabajo de colectivo se genere mayor conocimiento a estudiantes y profesores interesados en el tema, y que también se le aporte al desarrollo de investigación de la Universidad Católica de Pereira.

#### 4. Marco Referencial

Gráfica N° 1 El Diseño Organizacional de la empresa Conduser de Dosquebradas



## 4.1 Marco Teórico

### Perspectiva Administrativa

En primera instancia cabe recordar que el objetivo de este trabajo es definir la estructura y el diseño organizacional de una (valga la redundancia) organización específica, de tal forma que se hace necesario la definición de conceptos que son claves para el entendimiento del objetivo planteado a la hora de realizar el trabajo de campo.

Teniendo en cuenta esto, se define entonces el concepto o el objeto de estudio que en este caso es una organización, por lo que Benjamín Franklin, plantea que al igual que muchos autores.

la organización es un proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas” (1998, p. 239)

A pesar de que existen gran variedades de organizaciones con diferentes tamaños, objetivos y recursos, tal y como lo señalan Hellriegel, Jackson y Slocum que dicen que “las organizaciones pueden ser pequeñas, medianas o grandes, de particulares, del Estado o mixtas, y que su alcance puede ser local, regional, nacional o internacional” (2009, p.23), estas comparten algunas características ya que son por ejemplo, dinámicas, es decir que el cambio y el movimiento hacen parte de su esencia, son conflictivas y se dice también que son un

sistema abierto ,lo que quiere decir que están vinculadas en estructuras políticas, económicas y sociales, también que la mayoría de estas, en especial las empresas poseen una estructura y un diseño interno, que es de vital importancia para permitir el adecuado funcionamiento de una organización.

Se plantea también que es muy importante para cualquier organización tener claro sus objetivos tal como lo expresan Martínez y Milla:

“Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y entendido, incluyendo las divisiones o funciones que sean básicas al mismo tiempo. Para que una organización sea eficaz, requiere que sus objetivos sean claros y la consecución de los mismos esté apoyada por un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción” (Martínez y Milla, 2005, p. 20)

Se dice además, que para la definición de metas y estrategias es necesaria la evaluación de las fortalezas y debilidades que se presentan internamente (es decir, en la organización) frente a la competencia; y las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno; es importante también entender la diferenciación entre una meta y una estrategia, ya que la primera define hacia donde se quiere ir y la segunda hace alusión a los medios para alcanzar dicha meta.

Teniendo esto claro, se procede entonces a definir brevemente algunos de los modelos establecidos para la formulación de estrategias:

“Según Porter, existen tres estrategias competitivas: la de liderazgo en el bajo costo, que consiste en enfatizar los bajos costos en relación con los de la competencia; la de diferenciación, en la que se intenta distinguir sus productos o servicios de los demás; y la de enfoque, en la que la organización se concentra en un mercado o grupo de compradores específicos” (Daft, 2007. P63-64)

“Según Miles y Snow, las estrategias son congruentes con el entorno externo. Se plantean entonces: la prospectiva, que es innovadora, asume riesgos, busca nuevas oportunidades y acrecimiento; la defensiva, es lo opuesto a la prospectiva, busca estabilidad e incluso reducción de gastos; la analítica, que intenta mantener un negocio estable mientras innova; y la reactiva, responde a amenazas y oportunidades ambientales de acuerdo con fines específicos” (Daft, 2007. P65-67)

Una vez definidas las metas, se da lugar a la formulación del diseño y la estructura organizacional; Se dice que la primera teoría organizacional en tomar fuerza fue la teoría clásica, su principal promotor fue Henri Fayol, pero aquí se debe aclarar que tanto esta teoría como las demás, no son obra exclusiva del autor promotor, sino que van evolucionando y se van enriqueciendo con aportes de otros autores a medida que transcurre el tiempo. La esencia de esta teoría radica en concebir a la organización en términos de estructuras. Según Chiavenato: “La teoría clásica se preocupaba por la división a nivel de los órganos que componen la organización: las divisiones, las secciones, las unidades, etc.”

Antes de definir con mayor profundidad la estructura y el diseño organizacional, cabe recalcar que existe un elemento que se considera importante, el cual es el organigrama, cuya función es establecer y aclarar los conductos regulares de comunicación dentro de una empresa para la toma de decisiones, y que en algunas ocasiones no está establecido de manera escrita o formal.

Según Mintzberg:

“La estructura de una organización puede ser definida como la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre las tareas”

Para esto, el autor plantea que los componentes esenciales tanto para el diseño y como para la estructura organizacional son la división del trabajo y la coordinación, planteando además tres tipos de coordinación que son:

1. La adaptación mutua, que se refiere a la comunicación informal o a la interacción entre las partes de la organización.
2. La supervisión directa, que es cuando se requiere de un líder o de una persona que de órdenes.
3. La estandarización, que predetermina lo que las personas hacen, asegurando así la coordinación de su trabajo; se plantean distintas formas de esta, por ejemplo, *del proceso de trabajo*, donde se programa el contenido del trabajo o los procedimientos a seguir; *de la especificación de los resultados*; *de las habilidades*, donde se debe coordinar o ubicar a los trabajadores

de acuerdo a sus habilidades; y por último *la estandarización de las normas*, donde se establecen creencias comunes de los trabajadores y se logran coordinar a partir de este hecho.

La esencia del diseño organizacional radica en la manipulación de algunos parámetros que determinan los elementos ya planteados (la división del trabajo y la coordinación), este se da cuando los administradores construyen o cambian una estructura de organización. Existen cuatro principios clásicos del diseño de la organización:

- **Unidad de Mando:** un subordinado debe tener solo un superior ante el cual es directamente responsable.
- **Tramo de Control:** Es un determinante fundamental acerca de cuantos niveles hay en una organización y el número de administradores que se necesitan.
- **División del Trabajo:** Esto significa que, en vez de que los individuos realicen todo el trabajo, este se divide en varios pasos con la asignación de la responsabilidad de completar los diversos pasos a individuos específicos.

Cuando se realiza la división del trabajo y se crean especialistas, se hace necesaria la coordinación de estos, poniéndolos bajo la dirección de un administrador, esto conlleva a la creación de varios departamentos tales como:

- **Departmentalización Funcional:** Cada subordinado tiene una función específica que debe desempeñar.
- **Departmentalización por Producto:** Es la división que existe de diferentes especialistas con subordinados a cargo,

que tienen como objetivo la creación de un producto o la prestación de un servicio determinado.

- **Departmentalización por Clientes:** Esta se da porque cada conjunto de clientes presenta problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.
- **Departmentalización Geográfica:** Este tipo de departmentalización es de gran importancia si los clientes de una organización están distribuidos en un área geográfica grande.
- **Departmentalización por Proceso:** Puede usarse para procesar tanto al cliente como el producto. Para obtener un producto en un establecimiento cualquiera se debe atravesar por diferentes procesos.

Para Daft, los elementos planteados con anterioridad con respecto al diseño de la organización, son los que definen las estructuras y a su vez obedecen

“...a los aspectos verticales y horizontales de la organización... constituyen el marco estructural, el cual conforma la jerarquía vertical... pertenece al patrón de interacciones entre los empleados organizacionales. Una estructura ideal alienta a los empleados a proporcionar información y coordinación horizontal dónde y cuándo es necesaria” (2007, p. 90)

Por lo tanto, para Mintzberg algunos parámetros importantes del diseño estructural que a su vez están vinculados con los mecanismos de coordinación son: La especialización del trabajo, formalización

de comportamientos, capacitación, adoctrinamiento, agrupación de unidades, tamaño de la unidad, sistemas de planeación y control, dispositivos de enlace, y la centralización y la descentralización.

Teniendo en cuenta que algunos autores plantean conceptos similares con diferente terminología, se decidió abordar los elementos estructurales planteados por Mintzberg, pero a partir de las definiciones dadas por Robbins, ya que se consideró que tienen un menor grado de complejidad para ser entendidos.

Robbins, establece entonces que una estructura de organización puede dividirse en tres partes:

- **Complejidad:** una organización se considera compleja por la dispersión que existe geográficamente entre las unidades de la misma; esto hará que la coordinación de personal y sus actividades sea más difícil de controlar.
- **Formalización:** ésta se da de acuerdo a la serie de reglas y procedimientos que establece una organización para dirigir el comportamiento de los empleados. Entre más reglas y regulaciones hayan en una organización, más formalizada será.
- **Centralización:** Se evidencia cuando la toma de decisiones reside en una sola persona, es decir, de quien está al mando de la organización. En organizaciones grandes la toma de decisiones es delegada a niveles inferiores, y a esto se le conoce como descentralización.

Es importante reconocer que existen varios tipos de estructuras, Daft (2007. P102-122) explica 7 de ellas,

las cuales son: Estructura Funcional, que dicta la forma en la que deben agruparse las actividades en todos los niveles de la organización; Estructura Divisional, las divisiones se organizan en función de sus productos individuales, servicios, proyectos, etc; Estructura Geográfica, se divide de acuerdo a las regiones o países para comercializar productos o servicios de acuerdo a los gustos y necesidades; Estructura Matricial, la estructura esta multienfocada tanto en el producto como en la función o con un grado de importancia a la vez; Estructura Horizontal, organiza al empleado alrededor de los procesos centrales; Estructura de Red Virtual, extiende el concepto de coordinación y colaboración horizontal más allá de las fronteras de la organización tradicional; y por último la Estructura Híbrida, es la combinación de características de varios enfoques, adaptándolas a sus necesidades estratégicas específicas.

Por otra parte, Robbins plantea seis tipos de estructuras que pueden ser consideradas similares a las de Daft, las cuales son:

- **Estructura simple,** se conoce como una estructura plana, que generalmente se conforma por dos o tres niveles verticales y la autoridad es centralizada en un solo individuo para la toma de decisiones. Una estructura simple, “es baja en complejidad, con poca formalización, y tiene su autoridad centralizada en una sola persona” (Robbins, p182).
- **Estructura funcional,** este tipo de estructura se basa en organizar la

estructura agrupando las especialidades ocupacionales relacionadas, para la orientación de la organización como un todo, aprovechando al máximo las ventajas que surgen de la especialización.

- **Estructura divisional**, esta estructura está diseñada esencialmente para brindar apoyo a las actividades autosuficientes y brinda una mayor concentración a los resultados finales.
- **Estructura matricial**, esta combina la departamentalización funcional y de producto para obtener ventajas tanto de la especialización como de la confiabilidad.
- **Estructura sectorial**, esta se refleja cuando se combinan divisiones en grupos industriales, que son supervisados por un solo gerente sectorial, dotando a tales gerentes de mayor tiempo para la planeación estratégica y reduciendo el tramo de control.
- **Estructura de conglomerado**, está compuesta por un diverso conjunto de compañías, siendo estas generalmente independientes, a excepción por la comunidad de recursos.

Para finalizar, en la definición de estrategias y metas de una organización, es muy importante resaltar el papel que cumple la dirección dentro de la misma, ya que son los altos directivos los que deciden el propósito de la organización y determinan los medios para alcanzarlo. Según Daft (2007, P56) "...la dirección es lo que moldea y da forma al diseño y administración de la organización..."

### **Perspectiva Contable**

Para toda organización es de suma importancia tener un sistema de información

y control contable que actué como base informativa para agentes internos y externos a la empresa, es indispensable para la toma de decisiones al interior de la misma, de igual manera se plantea que es necesario para la construcción de la estructura organizacional de una empresa. Según Díaz:

“La contabilidad se puede definir como el sistema de información que permite identificar, clasificar, registrar, resumir, interpretar, analizar y evaluar, en términos monetarios, las operaciones y transacciones que ocurren en una empresa”. (p.2)

Como se había dicho con anterioridad la contabilidad es fundamental para una organización, no solo para la toma de decisiones, sino también para ejercer control, evaluar la gestión de los administradores y ayudar como fuente de información confiable para los dueños, trabajadores, clientes e incluso para el estado.

Hay unas características o cualidades que deben tener los informes contables o financieros; deben ser claros, es decir, fáciles de entender por usuarios internos y externos, la información también debe ser creíble o fidedigna, lo que significa que debe haber documentos de cada operación financiera que la empresa realice que sustenten la información suministrada y por último debe ser información oportuna y útil, ya que por ejemplo, deben ser documentos que ayuden a la toma de una decisión importante.

Todas estas características anteriormente descritas dan a entender que la información financiera de una organización debe ser entendida por cualquier agente externo, no solo de carácter nacional sino internacional,

debido a la globalización económica, es por ello que se crearon unas normas internacionales de información financiera (NIIF), el cual tiene como principal objetivo que la información financiera de cualquier empresa sea leída e interpretada en cualquier parte del mundo.

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) son las normas contables emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus en inglés) con el propósito de uniformizar la aplicación de normas contables en el mundo, de manera que sean globalmente aceptadas, comprensibles y de alta calidad.

Las NIIF permiten que la información de los estados financieros sea comparable y transparente, lo que ayuda a los inversores y participantes de los mercados de capitales de todo el mundo a tomar sus decisiones. (Las Normas Internacionales de Información Financiera, 2013).

Cabe aclarar que estos principios de contabilidad implementados a nivel mundial, son diferentes para las PYMES y para las grandes empresas, pues las PYMES requieren un nivel menor de rigurosidad.

En este momento se está viviendo en Colombia la transformación de los sistemas contables anteriores para adaptarse a las NIIF, lo que implica programas de capacitación para los contadores de las diferentes organizaciones, por lo que se puede decir que es un proceso lento. Aunque muchas

empresas Colombianas ya se adaptaron a estas Normas hay otras que aún no lo han implementado. De acuerdo con el Consejo Técnico de la Contaduría Pública la fecha máxima para que las empresas colombianas adapten su sistema contable a las NIIF es hasta el 31 de diciembre del 2016.

### **Marco Contextual**

La empresa en la cual se realizará el trabajo de investigación será la Escuela de Enseñanza Automovilística Conduer del municipio de Dosquebradas; por lo tanto, se presentarán a continuación aspectos claves para entrar en contexto y conocer más acerca de la empresa.

La Escuela de Enseñanza Automovilística Conduer de Dosquebradas fue creada el 29 de octubre de 2010, con el fin de brindar a todos los habitantes de la región que requieran curso de enseñanza para conducción, una escuela confiable, estructurada, capacitada y con las garantías necesarias en base a las nuevas reglamentaciones dadas por el Ministerio de Transporte y la Secretaria de Educación Departamental, teniendo como principio la educación y la seguridad vial en Colombia y fundamentados como un instituto para el trabajo y desarrollo humano.

CONDUSER cuenta con un parque automotor moderno, una infraestructura acorde con las necesidades de los aspirantes a conductores, en un ambiente de seguridad y respeto, y contribuyendo además a la disminución de la accidentalidad en Dosquebradas y sus zonas de influencia por medio de la prestación adecuada y pertinente del servicio automovilístico.

## Misión

El Centro de enseñanza Automovilística Conduser capacitará, formará y evaluará conductores ejemplares, que dominen hábilmente las técnicas de conducción, de vehículos automotores, con un alto nivel de responsabilidad dentro de la comunidad; garantizando la seguridad vial de nuestro país, Implementando estándares de calidad que sean necesarios y que en un futuro identifiquen al CEA como una institución comprometida con el hábito educativo y productivo en el desarrollo humano de toda la región.

## Visión

Ser una empresa líder en Enseñanza, Capacitación y Formación integral de conductores idóneos, para alcanzar cualquier posicionamiento en el sector transportador. Siendo un modelo competitivo y de liderazgo frente a nuestro gremio; por el proceso que hemos llevado de autogestión enfocado en la mejora continua de nuestro servicio de calidad, recurriendo a las metodologías y estrategias necesarias para lograr cumplir con las exigencias y necesidades de nuestros futuros conductores, obteniendo un alto grado de satisfacción visualizado en la tarea cumplida por parte de nuestro equipo humano que siempre tendrá la disposición y participación social para capacitar a los mejores conductores del país.

## Política de Calidad

El CEA Academia Automovilística Conduser se compromete a brindar una formación integral de conductores de vehículos terrestres, cumpliendo con los

estándares de calidad exigidos por la Norma ISO 9001:2008 y el SGC, la normatividad legal vigente; a través de un mejoramiento continuo que garantice la satisfacción de los clientes como resultado del desempeño personal competente que se compromete en el cumplimiento de la política y objetivos de calidad definidos por la Empresa.

Objetivos de calidad

- Brindar enseñanza en Técnicas Teórico – Prácticas de conducción bajo criterios de responsabilidad, respeto, honestidad e integridad.
- Contar con instructores calificados e idóneos.
- Contar con vehículos y equipos modernos y apropiados.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Propender por el mejoramiento continuo de la empresa.

## Actividad Económica

La Escuela de Enseñanza Automovilística Conduser de Dosquebradas forma parte de los sistemas integrados de tránsito y licencias S.A.S, según la cámara de comercio de Dosquebradas, la cual registra a la empresa dentro del código CIU 8559, correspondiente al sector económico de Otros Tipos de Educación, dentro del cual se encuentran registradas otras 2 empresas que son:

1. Sistemas integrados de trámites y licencias S.A.S
2. Servial DR S.A.S

Teniendo en cuenta la poca información que la cámara de comercio de Dosquebradas tiene con respecto a las empresas que

figuran como competencia de Conduser, y debido a que no se descarta la posibilidad de que estas se encuentren registradas con otro código CIUU, o en su defecto, en la Cámara de Comercio de Pereira, de manera informal, se realizó la consulta de otras empresas ubicadas en Dosquebradas que son consideradas como competencia directa de la organización estudiada, las cuales son conocidas como:

1. Centro de Enseñanza Automovilística Rutas del Risaralda
2. Centro de Enseñanza Automovilística los Profesionales
3. Centro de Enseñanza Automovilística Dicar

De las cuales el CEA Rutas del Risaralda es considerado como la empresa líder en el mercado de Dosquebradas, ya que cuenta con una trayectoria de 22 años y el reconocimiento de la comunidad de la región, por la infraestructura y la variedad de vehículos con los que cuenta.

### **Servicios (Vehículos)**

Conduser brinda a sus usuarios específicamente 7 servicios, los cuales son:

1. capacitación en conducción
2. Educación en Tránsito
3. Mecánica básica
4. Formación en ética y valores
5. Validación a conductores que ya conducen y necesitan su certificado de aptitud en conducción.
6. Manejo defensivo
7. Marco legal en tránsito

Además cuenta con 18 vehículos registrados que son utilizados para la capacitación en conducción, dentro de los cuales se encuentran motocicletas, camperos y automóviles.

### **Crecimiento del mercado**

Se decidió indagar acerca de las organizaciones que pertenecen actualmente a la actividad económica de academias de automovilismo en la ciudad de Pereira y en el municipio de Dosquebradas, y se pudo conocer que actualmente existen 20 empresas. y para saber si el mercado ha aumentado o no, se consultó las páginas web de aquellas que contaban con una y se pudo observar que 4 fueron creadas a partir del año 2014; Si bien, no se encontró un documento que hablará específicamente del tema, a modo personal se considera que es evidente que en los últimos 2 años ha crecido mucho, en comparación a los años anteriores, pues desde el año 1993 (cuando se creó la de mayor trayectoria actualmente) hasta el 2013 solo se creaba en promedio una empresa por cada año y medio (aproximadamente), por lo que se puede decir que este promedio se duplicó durante los años 2014, 2015 y en lo corrido del 2016, esto sin tener en cuenta que no se sabe la trayectoria de las academias que no cuentan con página web.

Teniendo en cuenta la organización con la que cuenta la empresa, se determina que esta cuenta con 6 miembros de planta los cuales están conformados por:

4 socios que forman parte de la junta directiva y que a su vez desempeñan algunas labores como: 1 gerente, 1 administrador y 2 auxiliares operativos. De igual forma se

desempeñan como trabajadores de planta 1 instructor y 1 auxiliar de servicios generales. Por otro lado, la empresa cuenta con 13 instructores que son externos, los cuales forman parte de ésta cuando la demanda de la organización Conduser los requiere, a los que se les paga por hora laborada. También cuentan con un contador externo que es el encargado de llevar la contabilidad por medio de registros mensuales.

### **Diseño Metodológico**

La investigación realizada está enfocada en describir cómo funciona el diseño y la estructura organizacional de la empresa Conduser, es por ello que se establece que el tipo de investigación realizada es de tipo aplicada, puesto que a lo largo de la investigación se confrontaron diversas teorías organizacionales con la realidad empresarial de Conduser, para así lograr los objetivos planteados. Se puede decir también que es de tipo descriptiva, ya que busca el comportamiento de una variable dependiente (Conduser) en ciertas condiciones dadas y que por lo tanto se puede concluir que es un estudio de caso, ya que se realizó un estudio profundo y elaborado acerca de la organización, para tener como resultado la respuesta a la pregunta propuesta con anterioridad.

Como ya se ha explicado varias veces el trabajo radica en describir la estructura y el diseño organizacional de Conduser, por lo que se llega a la conclusión de que el nivel de conocimiento que se pretende alcanzar es el intermedio o el descriptivo, ya que la investigación se hará con el fin de establecer la estructura y el comportamiento de dicho objeto, (la empresa). Por último es importante

precisar que la técnica desarrollada para el estudio, fue la entrevista semi-estructurada, que se realizó a la administradora de la escuela de enseñanza automovilística Conduser, lo que permitió los resultados descritos a continuación.

### **Trabajo de Campo**

La entrevista realizada el 23 de Mayo de 2015 a la administradora de Conduser, Lina Beltrán Lesmes profesional en Ingeniería Comercial de la Universidad Libre seccional Pereira, permite la recopilación de datos con respecto a las estrategias y a los métodos utilizados en la empresa Conduser que sirven para verificar o comprobar si las teorías planteadas con anterioridad en el marco teórico con respecto a la estructura y el diseño organizacional, son aplicadas en la empresa y bajo qué parámetros.

A partir de la entrevista y de la información recopilada con anterioridad sobre los elementos que conforman la empresa y que fueron descritos en el marco contextual, se puede determinar a partir de las teorías ya mencionadas que:

1. Conduser es un tipo de organización de empresa, de tamaño pequeña y con ánimo de lucro y además, los aportes de su capital son de carácter privado, tiene objetivos claros y precisos y cuenta con trabajadores que le aportan al cumplimiento de estos, cuenta también con una infraestructura y está regida bajo las normas jurídicas establecidas por el estado.
2. Tiene metas a corto plazo que están dentro de la misión, que básicamente es

mantenerse dentro del mercado y en su visión, establecen a largo plazo la meta de ser reconocidos como una empresa líder. Para esto, optan por estrategias que se pueden considerar desde el modelo planteado por Porter, como estrategias de bajo costo, ya que intentan reducir los precios para atraer a más clientes, pero a su vez cuentan con características de la estrategia de diferenciación ya que planean ser una empresa líder y atractiva para la comunidad optando por recursos modernos. Y por otro lado, las estrategias de Miles y Snow que son la defensiva porque buscan mantenerse estables y la reactiva, ya que tratan de responder con efectividad a los cambios externos.

3. En cuanto a la teoría del diseño organizacional de Mintzberg, se plantean que los componentes principales son:

1. **División del trabajo:** cada miembro de Conduser, desempeña las labores asignadas a su cargo y no todas las personas realizan una misma actividad.

2. **Coordinación:** dividida a su vez en 3 tipos:

a. **Adaptación mutua:** en Conduser se evidencia la comunicación informal, debido al poco número de empleados y a la familiaridad que la mayoría de estos tienen.

b. **Supervisión directa:** cuenta con un líder que cumple con la necesidad de dar órdenes para que haya un mayor control.

c. **La estandarización:** dentro de ésta se cumplen los 4 requisitos establecidos acerca de:

- Proceso de trabajo: a cada empleado se le clarifican sus labores y actividades a realizar cuando se firma el contrato.
- Especificación de resultados: cuentan con un sistema de gestión de calidad por medio del cual se dan a conocer los resultados de eficiencia y crecimiento, presentados a través de auditorías anuales tanto internas como externas.
- Habilidades: cada trabajador de Conduser sabe desempeñarse en su empleo, así como por ejemplo, el conductor tiene las habilidades y las aptitudes para ser instructor en conducción.
- Estandarización de las normas: en Conduser hay un manual de reglas con el que todos los miembros deben de ir a la par, una vez que lo acepten en sus contratos.

4. En cuanto a los principios descritos a partir de la teoría de Robbins, estos se asocian con Conduser de la siguiente manera:

- **Unidad de mando:** en este caso, todos los trabajadores pueden ser considerados como subordinados ya que están bajo el mando del jefe inmediato que es el gerente.
- **Tramo de control:** la organización es pequeña y por lo tanto no tiene

varios niveles y cuenta solo con un administrador.

- **División del trabajo:** explicado anteriormente, como las labores específicas que cada trabajador desempeña.
5. En cuanto a la departamentalización, a pesar de que la empresa no cuenta con departamentos, cada trabajador tiene sus funciones y su áreas de enfoque, como lo son la atención al cliente, la prestación de un servicio y el proceso que se lleva a cabo a la hora de tramitar las licencias de conducción.
  6. La estructura organizacional de Conduser, corresponde al planteamiento de Daft, ya que alienta a sus empleados a coordinar y facilitar la información y ayuda, dónde y cuándo sea necesario, lo que se denominaría como coordinación horizontal.
  7. Robbins divide la estructura de una organización en 3, lo cual describe muy bien la estructura de Conduser.
    1. su nivel de complejidad es bajo debido al número de empleados y a que solo se tiene una sede para controlar.
    2. La formalización se encuentra establecida dentro del manual de reglas con el que cuenta la empresa.
    3. El nivel de centralización varía, ya que las decisiones son tomadas por la junta de socios que está conformada por 4 integrantes, los cuales se desempeñan también en otras labores dentro de la empresa, pero dentro de la junta de socios se encuentra el

gerente que es quien mayor poder tiene a la hora de tomar un decisión.

8. Finalmente, se plantean algunos tipos de estructuras por parte de Daft y Robbins, de las cuales se puede concluir, que el modelo que mejor describe a la estructura de Conduser, es la estructura simple, descrita por Robbins como una estructura plana, con 2 o 3 niveles verticales y cuya autoridad es centralizada.

### Perspectiva Contable

En cuanto al aspecto contable, se observó que a pesar de que la norma 1314 del 2009 establece que todas las empresas deben adaptarse a los parámetros de la contabilidad internacional, y que para el año 2015 las empresas pequeñas debían haber terminado su proceso de adaptación a las NIIF para llevar una contabilidad global, la empresa Conduser hasta la fecha, aún no ha iniciado con el proceso de transición y por ende de implementación, debido a que la empresa no tiene los conocimientos adecuados ni pertinentes sobre lo que caracteriza a las NIIF, ni la importancia de adaptarse a este nuevo sistema, ya que delegan sus responsabilidades contables a un contador externo y como según dice la ley, la adaptación al nuevo sistema no es responsabilidad del contador sino que es estrictamente un deber del gerente o la alta dirección para que se inicien con dichos procesos y teniendo en cuenta que este procedimiento puede durar hasta 8 meses y que el costo de esto para Conduser y las demás empresas pequeñas podría ser de entre 5 y 20 millones de pesos, se considera que la empresa deberá ponerse al día con esta ley para que en el futuro no tenga problemas legales, que le

ocasionen multas con un valor superior al de la adaptación, que debido a la falta de regulación del Estado aún está vigente y se puede empezar a desarrollar.

## Referencias

1. Aktouf, O. (2000). La metodología de la investigación en las ciencias sociales. Cali. Editorial Universidad del Valle.
2. Benjamín, E. & Fincowsky, F. (2014). Organización de empresas. México D.F. McGraw-Hill
3. Bernal, C.A. (2007). Introducción a la Administración de las Organizaciones. México. Prentice Hall.
4. Cámara de Comercio. Código de verificación: x4SihL5oYR. (2016). Dosquebradas Cámara de Comercio.
5. Chiavenato I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración. México D.F.: McGraw Hill.
6. Conduser Academia de Automovilismo. Recuperado de <http://ceaConduser.com/>
7. Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional, México D.F., Thomson.
8. Díaz H. (2011). Contabilidad general: enfoque práctico con aplicaciones informáticas, México D.F. Pearson educación.
9. Escuelas de Automovilismo en Pereira, Colombia (2016). Páginas amarillas. Recuperado de <http://www.paginasamarillas.com.co/pereira/servicios/escuelas-de-conduccion?home=100982&isPoi=False>
10. Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), 04 de Noviembre del 2013. Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/>
11. Martínez & Milla (2005). La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral. Recuperado de <https://books.google.com.co/books>
12. Mintzberg & Quinn, J.M., El Proceso Estratégico. Prentice Hall.
13. Mintzberg, 1991; Robbins, 1990; Simon 1981. Starbuck & Nystrom, 1981. Teorías Implícitas, Diseño Organizacional y Eficacia. Recuperado de <http://www.psicorip.org/Resumos/PerP/RIP/RIP036a0/RIP03814.pdf>.
14. Mintzberg, H. (2001). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: Editorial El Atento.
15. Robbins, S. (1988). Administración Teoría y Práctica. México, D.F., Prentice Hall.