



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

TEMA:

PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA R2M PRINT

TUTOR:

ING. COM. CHRISTIAN PROAÑO PIEDRA. MAGP

AUTORES:

MANUELA DE JESÚS CHAPÍN IBARRA

LEYDA LETICIA PONCE PACHECO

GUAYAQUIL,

2021



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

Plan de diseño organizacional para la empresa R2M Print

AUTOR/ES:

Manuela De Jesús Chapín Ibarra
Leyda Leticia Ponce Pacheco

REVISORES O TUTORES:

Ing. Com. Christian Proaño Piedra. MAGP.

INSTITUCIÓN:

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de
Guayaquil

GRADO OBTENIDO:

Ingeniería Comercial

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

INGENIERÍA COMERCIAL

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2021

Nº DE PÁGS.:

124 hojas

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE:

Estrategia de comunicación; plan de desarrollo; estructura administrativa; Crédito; Gestión

RESUMEN:

La empresa R2M PRINT S.A tiene como actividad el servicio de impresión digital, catálogos de publicidad, calendarios, letreros luminosos, letras corpóreas y otros. La empresa no tiene una visión a futuro de lo que quiere lograr, está administrada por su dueño que es ingeniero electrónico, él no tiene conocimiento de administración de empresa y ha desarrollado las operaciones de forma empírica, esto provoca que exista desconocimiento de las actividades y una mala asignación de tareas que causa sobrecarga de trabajo a empleados de la empresa. La empresa R2M PRINT, además no cuenta con una dirección a seguir y diseños de puestos. La estructura organizacional muestra niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad en cada una de las funciones, lo que ayuda a evitar confusiones al momento de desempeñarlas, facilita una clara visión de cómo está estructurada la organización, mejora la comunicación entre sus miembros y de esta manera permite el logro de los objetivos en el

tiempo determinado. En cuanto al modelo de diseño organizacional se propuso un diseño para todos los colaboradores dentro de la empresa R2M Print para que de esa manera ellos conozcan sus funciones y no exista sobre carga laboral y sus niveles de estrés se mantengan bajos y altos sus niveles de producción. En adición el presupuesto necesario para la aplicación del diseño organizacional es de 1.932 del cual se puede obtener un retorno sobre la inversión del 110.56%

N° DE REGISTRO (EN BASE DE DATOS):

N° DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (TESIS EN LA WEB):

ADJUNTO PDF:	SI	X	NO
CONTACTO CON AUTOR/ES: Manuela De Jesús Chapín Ibarra Leyda Leticia Ponce Pacheco	TELÉFONO: Cell: 0978607678 Cell: 0958941631		E-MAIL: Email: mchapíni@ulvr.edu.ec Email: lponcep@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Decano: Msc. Oscar Paul Machado Álvarez Teléfono: 2596500 Ext.: 201 E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec Director/a: Ph.D. William Rolando Quimi Delgado Ing. Teléfono: 2596500 Ext.: 203 E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec		

CERTIFICADO ANTIPLAGIO ACADÉMICO

Revisión 29-JUL-2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

www.informatica-juridica.com

Fuente de Internet

1%

2

repositorio.unsa.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

3

Submitted to UNAPEC

Trabajo del estudiante

<1%

4

Submitted to University of the Andes

Trabajo del estudiante

<1%

5

Submitted to Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López

Trabajo del estudiante

<1%

6

Submitted to UNILIBRE

Trabajo del estudiante

<1%

7

eugeneprocess.blogspot.com

Fuente de Internet

<1%

8

Submitted to Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB

Trabajo del estudiante

<1%

Firma:



Ing. Com. Christian Proaño Piedra. MAGP.

C.I.: 0916069818

DECLARACIÓN DE AUTORÍAS Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Las estudiantes egresadas Manuela De Jesús Chapín Ibarra y Leyda Leticia Ponce Pacheco, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, “Plan de diseño organizacional para la empresa R2m Print”, corresponde totalmente a las suscritas y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor/es

Firma:



Manuela De Jesús Chapín Ibarra

C.I.: 0924745235

Firma:



Leyda Leticia Ponce Pacheco

C.I.: 1312819905

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “Plan de diseño organizacional para la empresa R2m Print”, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de ADMINISTRACIÓN de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “Plan de diseño organizacional para la empresa R2m Print”, presentado por las estudiantes Manuela De Jesús Chapín Ibarra y Leyda Leticia Ponce Pacheco como requisito previo, para optar al Título de Ingeniería Comercial encontrándose apto para su sustentación.

Firma: _____



Ing. Com. Christian Proaño Piedra. MAGP.

C.I.: 0916069818

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud y permitir finalizar esta etapa de mi vida, a mis padres y hermanos por el apoyo moral que me han brindado y a mi esposo por el apoyo económico.

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a mi familia, mamá, papá, hermanos y principalmente a mi hermana Leonela Ponce y a mi esposo.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas.

A mis padres y esposo por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, en todo este proceso. Siempre guiándome con su amor y sabios consejos.

Agradezco a los todos docentes que con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y adicional agradezco a mi querido compañero el Ing. Alexander Ullaguari por su apoyo académico brindado en el trayecto de la elaboración de esta tesis.

DEDICATORIA

Todo este esfuerzo está dedicado a mi Madre querida porque siempre está conmigo apoyándome en cada paso que doy, me ha enseñado hacer una mujer luchadora y amar a Dios y a mi familia sobre todas las cosas. Voy a recalcar siempre todas tus enseñanzas que son maravillosas, pero sobre todo los valores que me has inculcado como el respeto, la honradez y el amor para compartir con los demás. Eres mi Ángel, te amo Mamá.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Formulación del problema	3
1.4 Sistematización del problema	3
1.5 Objetivo General	3
1.6 Objetivo Específicos.....	3
1.7 Justificación	3
1.8 Delimitación del problema.....	4
1.9 Idea a Defender	4
1.10 Línea de investigación.....	4
CAPÍTULO II.....	5
2 MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Antecedentes Referenciales	5
2.2 Fundamentación Teórica.....	10
2.2.1 Organización Social.....	10
2.2.2 Estructura Organizacional.....	11
2.2.3 Organigrama.....	12
2.2.4 Fundamentos del Diseño Organizacional	13
2.2.5 Diseño Empresarial.....	15
2.2.6 Plan de Acción.....	15

2.2.7	Proyecto Organizacional	16
2.2.8	Estructura Funcional	17
2.2.9	Estructura matricial.....	18
2.2.10	Planificación Organizacional	19
2.2.11	Elementos del Plan Organizacional	20
2.2.12	Gestión Empresarial.....	21
2.2.13	Dimensiones Organizacionales	22
2.2.14	Análisis de relaciones internas y externas.....	23
2.2.15	Diseño Orgánico	25
2.2.16	Manuales Administrativo	27
2.2.17	Tipos de manuales	28
2.2.18	Manual de Proceso y Procedimientos.....	29
2.2.19	FODA.....	30
2.2.20	Cinco Fuerzas de Porter	32
2.2.21	Puesto de Trabajo	34
2.2.22	Identificación de puesto de trabajo	35
2.3	Marco Conceptual	36
2.4	Marco Legal	38
2.4.1	Ley Orgánica de Defensa al consumidor	38
2.4.2	Capítulo II Derechos y obligaciones de los consumidores	40
2.4.3	Ley Orgánica de Comunicaciones	40
2.4.4	Ley de Comercio Electrónico, Firmas electrónicas y mensajes de datos	41
CAPÍTULO III		42
3	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.1	Método de Investigación.....	42
3.2	Tipo de Investigación	42

3.3	Enfoque de la Investigación.....	42
3.4	Técnicas e instrumentos de la Investigación.....	43
3.5	Población	43
3.6	Muestra	43
3.7	Presentación de los resultados.....	44
3.7.1	Entrevista.....	44
3.8	Análisis de los resultados.....	61
CAPÍTULO IV.....		63
4	PROPUESTA.....	63
4.1	Título de la propuesta.....	63
4.2	Contenido y Flujo de la propuesta.....	63
4.2.1	Contenido de la propuesta.....	63
4.2.2	Flujo de la propuesta.....	63
4.3	Análisis de la situación actual.....	63
4.3.1	Plan Organizacional.....	63
4.3.2	Diseño de la misión organizacional.....	64
4.3.3	Diseño de la visión organizacional.....	64
4.3.4	Valores de la organización.....	65
4.3.5	Definición de la estructura organizacional.....	65
4.3.6	Análisis FODA.....	66
4.3.7	Análisis PESTEL.....	67
4.4	Perfiles y funciones por puestos de trabajo.....	68
4.5	Procesos de las operaciones de la organización.....	75
4.5.1	Proceso de compras	75
4.5.2	Proceso de devolución de compras.....	76
4.5.3	Proceso de toma física de inventarios de materiales y suministros:.....	77

4.5.4	Proceso de ventas:.....	78
4.5.5	Proceso de facturación:	79
4.5.6	Proceso de producción de productos publicitarios:	80
4.5.7	Proceso de registro contable:.....	81
4.5.8	Proceso de selección:	82
4.5.9	Proceso de vacaciones:	83
4.5.10	Proceso de anticipos de sueldo:.....	84
4.5.11	Proceso de reposición de Caja Chica:.....	85
4.5.12	Proceso de conciliación bancaria:.....	86
4.5.13	Proceso de cartera:.....	87
4.5.14	Proceso de emisión de estados financieros:	88
4.6	Políticas generales de la organización.....	89
4.7	Plan de capacitación.	90
4.8	Presupuesto.	91
4.9	Análisis de Costo.....	91
4.9.1	Retorno sobre la Inversión	91
CONCLUSIONES		93
RECOMENDACIONES		94
BIBLIOGRAFÍA		95
ANEXOS.....		98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Marco Teórico Referencial	9
Tabla 2. Símbolos de diagrama	30
Tabla 3. Matriz FODA	31
Tabla 4. Ficha de cotejo	54
Tabla 5. Matriz FODA	66
Tabla 6. Matriz PESTEL.....	67
Tabla 7. Perfil del Administrador	68
Tabla 8. Habilidades dl Administrador.....	68
Tabla 9. Funciones del Administrador	69
Tabla 10. Perfil del asistente en Administración.....	69
Tabla 11. Habilidades del asistente de Administración.....	70
Tabla 12. Funciones del asistente de Administración.....	70
Tabla 13. Perfil del supervisor de bodega.....	71
Tabla 14. Habilidades del supervisor de bodega.....	71
Tabla 15. Funciones del supervisor de bodega.....	72
Tabla 16. Perfil de operador de maquinaria.....	72
Tabla 17. Funciones del operador de maquinaria.....	73
Tabla 18. Perfil de diseñador gráfico.....	73
Tabla 19. Funciones del diseñador gráfico.....	74
Tabla 20. Perfil del asesor de clientes.....	74
Tabla 21. Funciones del asesor de clientes	75
Tabla 22. Evaluación de desempeño.....	89
Tabla 23. Plan de desarrollo individual	90
Tabla 25. Plan de capacitación	90
Tabla 26. Presupuesto	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diseño de una estructura organizacional.....	11
Figura 2. Diseño organizacional.....	13
Figura 3. Organigrama funcional.....	14
Figura 4. Componente del control interno	24
Figura 5. Modelo orgánico y mecánico	26
Figura 6. Cinco fuerzas de Porter	33
Figura 7. Flujo de la propuesta.....	63
Figura 10. Estructura organizacional	65
Figura 11. Procesos de compra.....	76
Figura 12. Proceso de devolución de compras	77
Figura 13. Proceso de inventarios.....	78
Figura 14. Procesos de ventas	79
Figura 15. Procesos de facturación.....	79
Figura 16. Proceso de producción de productos publicitarios.....	80
Figura 17. Proceso de registro contable.....	81
Figura 18. Proceso de selección	82
Figura 19. Proceso de vacaciones.....	83
Figura 20. Proceso de anticipo de sueldo.....	84
Figura 21. Caja chica	85
Figura 22. Proceso de conciliación bancaria	86
Figura 23. Procesos de cartera.....	87
Figura 24. Proceso de emisión de estados financieros.....	88
Figura 25. Calculadora de retorno de la inversión (ROI)	92

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.- Formato de Entrevista.....	98
Anexo 2.- Evidencia de la investigación.....	100
Anexo 3.- Zona de investigación.....	107

INTRODUCCIÓN

La empresa R2M PRINT S.A tiene como actividad el servicio de impresión digital, catálogos de publicidad, calendarios, letreros luminosos, letras corpóreas y otros. La empresa no tiene una visión a futuro de lo que quiere lograr, está administrada por su dueño que es ingeniero electrónico, él no tiene conocimiento de administración de empresa y ha desarrollado las operaciones de forma empírica, esto provoca que exista desconocimiento de las actividades y una mala asignación de tareas que causa sobrecarga de trabajo a empleados de la empresa. La estructura organizacional muestra niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad en cada una de las funciones, lo que ayuda a evitar confusiones al momento de desempeñarlas, facilita una clara visión de cómo está estructurada la organización, mejora la comunicación entre sus miembros y de esta manera permite el logro de los objetivos en el tiempo determinado.

La implementación de esta estructura flexible, clara y viable podrá facilitar el proceso de desarrollo y mejorará el posicionamiento en el mercado a través de la productividad y efectividad de sus empleados dentro de la organización, también llevaría un adecuado control y evaluación de las funciones en los distintos departamentos. Esto implica evaluar si las actividades que actualmente están desempeñando los empleados están relacionadas con los objetivos generales y específicos que se plantearon anteriormente. Este manual de funciones permitirá determinar responsables por cada tarea y sus resultados, eliminar los obstáculos que puedan deteriorar el desempeño, alejar incertidumbres y confusiones sobre la responsabilidad de determinadas tareas y mejorar la comunicación entre sus miembros.

Por otra parte, se destaca la elaboración de esta investigación por medio de 4 capítulos los cuales son: planteamiento del problema, en donde se redacta la problemática, los objetivos de la investigación y la delimitación; el marco teórico, en donde se cita a autores de teorías innovadoras; la metodología de la investigación, en donde se explica cada uno de los pasos realizados al momento de la recolección de datos y por último la propuesta, en donde se detalla los reajustes pertinentes para dar una solución al fenómeno previamente planteado.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Plan de diseño organizacional para la empresa R2M Print

1.2 Planteamiento del problema

En la actualidad las empresas se enfrentan en un mercado cada vez más competitivo, y el no tener un diseño organizacional, una visión a futuro de lo que quiere lograr, podría ser un problema para alcanzar el éxito deseado. Además de ser altamente competitivo, el mercado se encuentra en constante cambio e innovación en maquinarias, por lo que las empresas se ven en la necesidad de tomar decisiones de acuerdo a la estructura organizacional que le permita mejorar la gestión administrativa de la empresa y adaptarse a los cambios, desarrollando a su vez la capacidad de competir en el mercado local y nacional; de igual forma, las empresas buscan diferenciarse unas a otras aprovechando sus fortalezas internas y oportunidades, buscando la mejor manera de sobrellevar sus debilidades y amenazas.

La empresa R2M PRINT S.A tiene como actividad el servicio de impresión digital, catálogos de publicidad, calendarios, letreros luminosos, letras corpóreas y otros. La empresa no tiene una visión a futuro de lo que quiere lograr, está administrada por su dueño que es ingeniero electrónico, él no tiene conocimiento de administración de empresa y ha desarrollado las operaciones de forma empírica, esto provoca que exista desconocimiento de las actividades y una mala asignación de tareas que provoca sobrecarga de trabajo a empleados de la empresa.

No cuenta con diseños de puestos, no tiene una correcta selección del personal, no tiene una carga de trabajo y gestión de procesos correcta; esto causa que la empresa tenga un tiempo de pérdida hasta que el colaborador aprenda de cero las actividades de su cargo o puesto de trabajo. La solución para esta empresa es hacer un plan de diseño organizacional, donde se cree una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones, este diseño hace más fácil asignar responsabilidades a los empleados.

1.3 Formulación del problema

¿De qué forma se puede construir procesos en la empresa R2M PRINT?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los referentes teóricos que sustentan la investigación?
- ¿Cuál es la información a cerca, de la situacional interna y externa de la empresa. R2M PRINT?
- ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para mejorar el desempeño del personal de la empresa R2M PRINT?
- ¿Cuál es el modelo organizacional idóneo para la Empresa R2M PRINT?

1.5 Objetivo General

Elaborar un plan de diseño organizacional para la empresa R2M PRINT

1.6 Objetivo Específicos

- Identificar los referentes teóricos que sustentan la investigación
- Recopilar información a cerca, de la situacional interna y externa de la empresa R2M PRINT
- Determinar las estrategias adecuadas para mejorar el desempeño del personal de la empresa R2M PRINT
- Proponer un modelo de diseño organizacional para la Empresa R2M PRINT.

1.7 Justificación

La empresa R2M PRINT, no cuenta con una dirección a seguir y diseños de puestos, esto provoca que exista el desconocimiento de las actividades y una mala asignación de tareas que causa sobrecarga de trabajo a los empleados. La estructura organizacional muestra niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad en cada una de las funciones, lo que ayuda a evitar confusiones al momento de desempeñarlas, facilita una clara visión de cómo está estructurada la organización, mejora la comunicación entre sus miembros y de esta manera permite el logro de los objetivos en el tiempo determinado.

La implementación de esta estructura flexible, clara y viable podrá facilitar el proceso de desarrollo y mejorará el posicionamiento en el mercado a través de la productividad y

efectividad de sus empleados dentro de la organización, también llevaría un adecuado control y evaluación de las funciones en los distintos departamentos. Esto implica evaluar si las actividades que actualmente están desempeñando los empleados están relacionadas con los objetivos generales y específicos que se plantearon anteriormente. Este manual de funciones permitirá determinar responsables por cada tarea y sus resultados, eliminar los obstáculos que puedan deteriorar el desempeño, alejar incertidumbres y confusiones sobre la responsabilidad de determinadas tareas y mejorar la comunicación entre sus miembros.

1.8 Delimitación del problema

El alcance de la investigación es descriptivo, tiene como propósito describir un fenómeno; especificar propiedades, características y rasgos importantes.

- **Sector:** Privado
- **Campo:** Plan organizacional
- **Área:** Gestión administrativa
- **País:** Ecuador
- **Provincia:** Guayas
- **Cantón:** Guayaquil
- **Espacio:** Empresa R2M PRINT
- **Tiempo:** año 2021

1.9 Idea a Defender

La elaboración de un Plan de Diseño Organizacional, permitirá construir procesos en la empresa R2M PRINT

1.10 Línea de investigación

Para efectos de esta investigación se consideró tanto la línea de investigación Institucional: “Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables”, como también la línea de investigación de la Facultad: “Desarrollo empresarial y de talento Humano” ULVR, (2021)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Referenciales

Para el desarrollo de este tema de investigación se identificaron algunos trabajos que se detallan a continuación:

Vásquez, Marissa (2018): en su proyecto de investigación “Diseño organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa Químico Guerrero del cantón La Libertad provincia de Santa Elena, año 2017” determinó como objetivo general elaborar un diseño organizacional mediante un análisis situacional que contribuya al fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa Químico Guerrero, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

Se llegó a la conclusión que la empresa “Químico Guerrero” por medio de un análisis situacional real de la empresa, se identificó que ha estado haciendo sus actividades de forma empírica, esto ha afectado la gestión administrativa y una mala distribución de tareas y funciones en el personal. Se busca con el diseño organizacional el cumplimiento y la efectividad en la gestión de la empresa.

Relacionado con el presente tema de investigación, servirá para tomar en cuenta todos los elementos a necesitar para hacer un análisis situacional real de la empresa para identificar el entorno interno y externo de la empresa. Alvarado, Nancy & Bajaña, Roxana (2019): en su tema de investigación “Plan de rediseño organizacional para la empresa de Duoprint –G S.A.” planteó como objetivo principal elaborar un plan de rediseño organizacional para la empresa Duoprint-G S.A.

Determinaron que por la falta de un correcto diseño organizacional existe bajo rendimiento por parte de los colaboradores, rotación de personal, esto se debe a que no tienen perfiles de puestos establecidos y no saben qué tipo de personas necesitan para cada cargo. Así, “Por tales motivos, se debe realizar un rediseño organizacional, elaborando un manual de funciones para el mejoramiento de la administración en los departamentos de la compañía

Duoprint-G S.A., con el objetivo de que las actividades se realicen de manera eficiente, a su debido tiempo y con el fin de obtener mayor productividad y un crecimiento sostenido de la empresa que brinde estabilidad al personal” (Alvarado & Bajaña, 2019, pág. 23).

En relación con la investigación actual es muy similar la actividad que tienen ambas empresas, en la investigación de la empresa Duoprint G S.A. se dedica a ofrecer servicios especiales de diseño y publicidad para empresas públicas y privadas mientras que la empresa R2M PRINT actual investigación, también ofrece servicios de diseño y publicidad para empresa públicas y privadas, ambas investigaciones buscan establecer un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa de la empresa.

Barrientos, Jeannette (2016): en el trabajo de tesis “Propuesta de diseño organizacional para apoyar cambios estratégicos en Bombas Ltda.” Como objetivo general planteó desarrollar una propuesta de diseño organizacional acorde a las nuevas definiciones estratégicas de la organización, que permitan la actual estructura organizacional que tiene la empresa más eficiente y que permita mejorar la estructura organizacional actual.

La conclusión más relevante de la investigación fue que la claridad del rol que se desempeña dentro de una organización también es determinante, dado que debe existir claridad entre el rol entregado por la organización y el rol en la mente de la persona que realiza el trabajo. La obtención de datos importantes ayuda como respaldo para poder modificar una estructura organizacional, como es el caso de la empresa “Bombas Ltda.” que realizó encuestas a los trabajadores para tener más claro las tareas, actividades y procesos que realizan en la empresa. En relación con la presente investigación podemos establecer una conexión entre ambas investigaciones ya que el diseño organizacional ayuda a obtener información valiosa y facilita la decisión de modificar o crear una estructura organizacional.

Carrera Cadena, Martínez Asencio, & Pérez Urresto (2013): en su tema de investigación “Diseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa Distapiz Cía. Ltda” determinó como objetivo principal diseñar una estructura organizacional y funcional para mejorar su posicionamiento dentro del mercado. Debido a que carecen de una estructura funcional para cada cargo al interior de la empresa, lo cual ocasiona la pérdida de tiempo y recursos en las actividades diarias que impacta en la eficiencia y eficacia de las labores

realizadas, que a su vez contribuye al retraso en el crecimiento profesional de cada uno de sus empleados.

Determinaron que la implementación de esta estructura flexible, clara y viable podrá facilitar el proceso de desarrollo y mejorará el posicionamiento en el mercado a través de la productividad y efectividad de sus empleados dentro de la organización, también llevaría un adecuado control y evaluación de las funciones en los distintos departamentos. (Carrera, Martínez , & Pérez, 2013, pág. 30).

Este proyecto tiene mucha relación con la presente investigación ya que nos expresa que la empresa necesita tener una estructura organizacional adaptable a las necesidades de los miembros de la organización, ya que esto le permitirá brindar un mejor servicio a sus clientes y abarcar mayor parte del mercado. Guio Soto (2018): en su proyecto de investigación titulado "Plan de marketing y diseño organizacional de la Agencia Creativa Atómico en la ciudad de San José de Cúcuta -Colombia" definió como objetivo principal establecer funciones, deberes y responsabilidades para cada uno de los roles de tanto del departamento ejecutivo como del departamento creativo de la agencia ATÓMICO, a través de un diseño organizacional y un plan de marketing debidamente estructurados.

Llego a la conclusión de que la empresa ATÓMICO requiere de un proceso estructurado de planeación y desarrollo, además de una adecuada organización que facilite la coordinación e implementación de las estrategias, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad. Para establece a ATÓMICO como agencia creativa es necesario estructurar y estandarizar el funcionamiento de esta. (Guio Soto, 2018, pág. 28).

En relación con la investigación actual se asemeja en que es vital un manual de organización y funciones ya que se relaciona con los aspectos fundamentales como lo son la forma estructural, la departamentalización, la autoridad con base a la jerarquía, las funciones y la responsabilidad de cada uno de los cargos. Hernández Cifuentes (2017): en su tema de investigación "Propuesta de Diseño Organizacional para el área comercial de Empresa Industrial A." fijó como objetivo principal analizar las funciones y roles de los puestos de trabajo del área, considerando su importancia en la ejecución de las tareas y proponer un nuevo diseño organizacional para el área comercial.

Se concluyó que las obligaciones del personal no están debidamente establecidas por un manual de funciones, entendiendo a la estructura organizacional como un determinante fundamental e instrumento para el beneficio de la empresa. De esta forma, el desarrollo organizacional se vincula directamente con los objetivos del negocio, aportando al cumplimiento de las metas. (Cifuentes, 2017, pág. 5).

En relación con el presente proyecto de investigación nos permite focalizarnos en todos los aspectos de un diseño organizacional bien estructurado, que mejore la gestión administrativa y el desempeño productivo de la empresa. Bastidas Espinosa (2018): en su tema de investigación titulado "La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en Centros de Educación Inicial Martín Lutero" definió como objetivo principal diseñar una estructura organizacional que mejore la calidad del servicio del Centro de Educación Inicial Martín Lutero, con la aplicación de buenas prácticas administrativas.

Determinaron que la estructura organizacional con la calidad del servicio educativo de las instituciones, será fundamental y necesaria, para definir los procesos, funciones y roles de todo el personal que labora en estos centros, siendo este uno de los factores relevantes para su desarrollo exitoso. (Espinosa, 2018, pág. 16).

Relacionado con el presente tema de investigación nos indica que las buenas prácticas administrativas, procesos y manuales de funciones nos sirven para mejorar la calidad de servicio. En toda organización debe existir una estructura organizacional que permita una adecuada distribución de los recursos.

Tabla 1. Marco Teórico Referencial

AÑO	AUTOR	TEMA	FUENTE	SITIO WEB
2018	Vásquez, Marissa	Diseño organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa Químico Guerrero del cantón la Libertad, provincia de Santa Elena, año 2017	Universidad Estatal Península De Santa Elena	https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/handle/46000/4419
2019	Alvarado, Nancy & Bajaña Roxana	Plan de rediseño organizacional para la empresa Duoprint-G S.A	Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3218
2016	Barrientos, Jeannette	Propuesta de diseño organizacional para apoyar cambios estratégicos en Bombas Ltda.	Universidad de Chile	http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140139
2013	Carrera, Stefania. Martínez, Tatiana. & Pérez, Angélica	Diseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa Distapiz Cía. Ltda.	Universidad de Guayaquil	http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/20089
2018	Guio Soto, Leydi Stephanie Katherin	Plan de marketing y diseño organizacional de la Agencia Creativa Atómico en la ciudad de San José de Cúcuta -Colombia	Universidad de Santander	https://repositorio.udes.edu.co/handle/001/4202
2017	Hernández Cifuentes, Natalia;	Propuesta de Diseño Organizacional para el área comercial de Empresa Industrial A	Universidad de Chile	http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/145514
2018	Bastidas Espinosa, Víctor Germán	La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en Centros de Educación Inicial Martín Lutero	Universidad Andina Simón Bolívar	http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6233

Elaborado por: Chapín & Ponce, (2021)

2.2 Fundamentación Teórica

2.2.1 Organización Social

De acuerdo con Bradley & McDonald, (2018) en su libro *La Organización Social - Convertir en resultados las oportunidades de la redes*, donde menciona que “La Organización social es un sistema inserto en otro más amplio, que es la sociedad en donde todos interactúan, ambas se influyen mutuamente” (pág. 3). Se constituye en una red de relaciones de interdependencia entre sus componentes que cumplen funciones diferentes, los contratos por parte de la organización son el instrumento por medio del cual se definen las relaciones de interdependencia, la organización social aporta recursos para alcanzar objetivos que ayuden entre sí.

Citando a Martínez, (2018) en su libro *Psicología Social en la Organización - Estrategias tácticas y técnicas para el cambio Organizacional* donde enfatiza que:

El ser humano se enfatiza en ser idealista, perfeccionista y creativo, cada uno con su propia idea, es por este motivo que se busca llegar a un solo objetivo con un grupo de personas que compartan ideales con un solo fin, trabajo en equipo dentro de una organización, cada proceso tiene una etapa que se debe resolver como equipo. Si se habla de una empresa, el pilar se mantiene en el trabajo en equipo adaptando metodologías que asocien y sean de importancia, teniendo presente que sin una meta la empresa no tendrá un objetivo específico ni una idea clara de hacia dónde quiere llegar y lo que quiere conseguir, para eso se necesita de una organización, especialistas de temas que sea de aportación para que la organización cumpla con meta final. (pág. 13)

Cada parte que forma una empresa es de suma importancia, como lo son los colaboradores de una organización, ya que ellos definirán que estrategia se deber aplicar al omento de necesitarlo, cabe recalcar que los integrantes son personas que cuentan con estudios y tiene total conociendo acerca del tema, sin embargo es importante capacitarlos en un tiempo determinado para aumentar conocimiento, ya que en la actualidad la tecnología va cambiando y junto a ello, las necesidades de los clientes cada vez se vuelven más exigentes.

2.2.2 Estructura Organizacional

Teniendo en cuenta a Rodríguez, (2017) en su libro *Reorganización de la Empresa - El cambio de la Estructura Organizacional*, plantea que “La competitividad que caracteriza a los tiempos actuales a la que se enfrentan la mayoría de las empresas, hace necesario que las directrices jueguen un rol importante dentro de la Organización” (pág. 19). Toda empresa tiene una estructura organizacional que la define, los objetivos y metas a seguir determinan como están organizadas las compañías a nivel jerárquicos, departamentales, funcionales entre muchas otras unidades de negocio, lo cual forma parte importante y se complementan para generar estrategias idóneas para un correcto desarrollo.

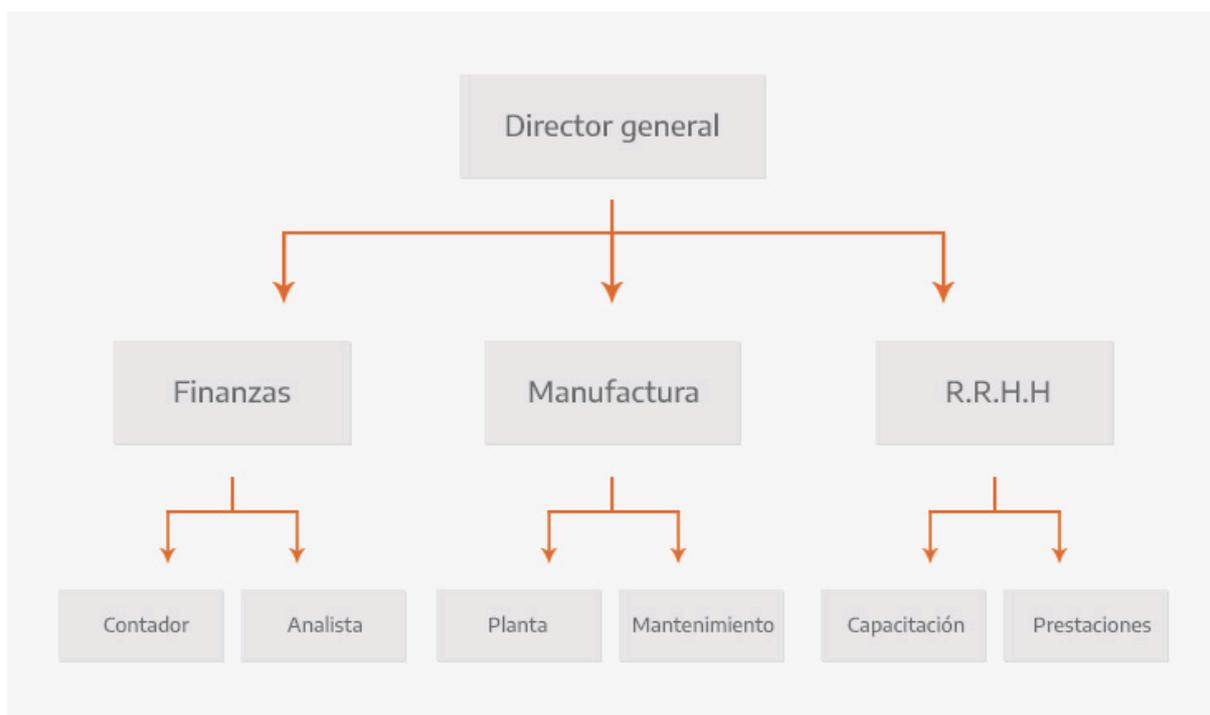


Figura 1. Diseño de una estructura organizacional
Fuente: Rodríguez, (2017)

Citando a Hall, (2018) en su libro *La Estructura de la Organización* donde enfatiza que:

Es el sistema Jerárquico, escogido para organizar cada miembro y los medios de una organización con el fin de agrupar personal capacitado que aporten, repartiendo el trabajo en áreas o en departamentos se radica en una estructura previamente diseñada que define los temas específico, mientras más grande es la empresa u organización más grande y especializado serán sus organizaciones, por otro lado su estructura responde

también al modelo de gestión interno que emplean, es decir a como coinciden, la autoridad la jerarquía administrativa y la división de sus labores, es posible adaptar y modificar a nuevos escenarios y necesidades si fuera el caso, aunque eso suelen indicar grandes cambios dentro de la empresa. (pág. 73)

La estructura organizacional representa a cada uno del personal que trabajan en ella y sus cargos específicos, todos con un rol importante que aportan para que todo siga su curso y puedan llegar a la meta al final del mes, cada uno es especializado en su rama sus ideales deben ir acorde a área, la estructura organizacional es el modelo que se concibe y se organiza así misma. Una buena organización garantiza una funcionalidad más armónica y de alcanzar las características deseadas por la organización, por lo contrario, una estructura inadecuada introducirá a la organización en problemas que generen pérdidas significativas a gran escala.

2.2.3 Organigrama

Desde el punto de vista de Simeray, (2018) en su libro *La estructura de la Empresa - Principios y definición, tipos de estructura y organigramas*, destaca que “El organigrama es una manera de describir gráficamente la estructura de la organización, en donde se detalla los niveles jerárquicos y línea de autoridad que compone la empresa” (pág. 13). El organigrama representa la estructura formal de una organización, representa los organismos o cargos los cuales se unen entre sí por líneas que representan a las relaciones de comunicación y mejoran la relación que existe entre colegas dentro de la organización. Generalmente se lo utiliza para la reorganización, inspección de una empresa.

Desde el punto de vista de Lirio, (2020) en su libro *Organigramas: Técnicas y métodos: Fundamentos y ejemplos para el diseño de organigramas*, destaca que:

Es la presentación básica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra las relaciones que se tienen entre sí, detallado de cada personal y su función dentro de la institución, entidad productiva, comercial, administrativa, política entre otros, en la que se indica y muestra de forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones del personal, líneas de comunicación y asesoría, el organigrama de una empresa nos permite obtener

una idea uniforme acerca de la organización, desempeñando un papel informativo, permitiendo que los integrantes de la organización conozcan a nivel global. (pág. 37)

Ayuda fácilmente a entender las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir entre las distintas divisiones. El organigrama debe ser actual y que represente la realidad, debe ser general sencillo siempre con una visión clara de su funcionamiento, que permita que cada uno desempeñe correctamente el rol asignado por los superiores ya que de esa forma se desempeñara mejor cada estatus de cada miembro, trabajando en equipo solucionando los problemas que se presente siendo este un aporte importante y de mucha utilidad para las organizaciones de una manera sencilla y entendible.

2.2.4 Fundamentos del Diseño Organizacional

Con base a Daft, (2018) en su libro *Teoría y Diseño Organizacional*, describe que “Como regla debe usarse un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama” (pág. 18). Es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de la organización , se puede conectar las conexiones entre varias departamentos de una organización o organigrama, el organigrama es representación interna de la empresa donde se indica la forma en como se interrelaciona las diversas tareas o funciones, las divisiones del diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnostico de múltiples factores , entre ellos puede ser la cultura, el poder, el comportamiento político y el diseño de los cargos de una organización.

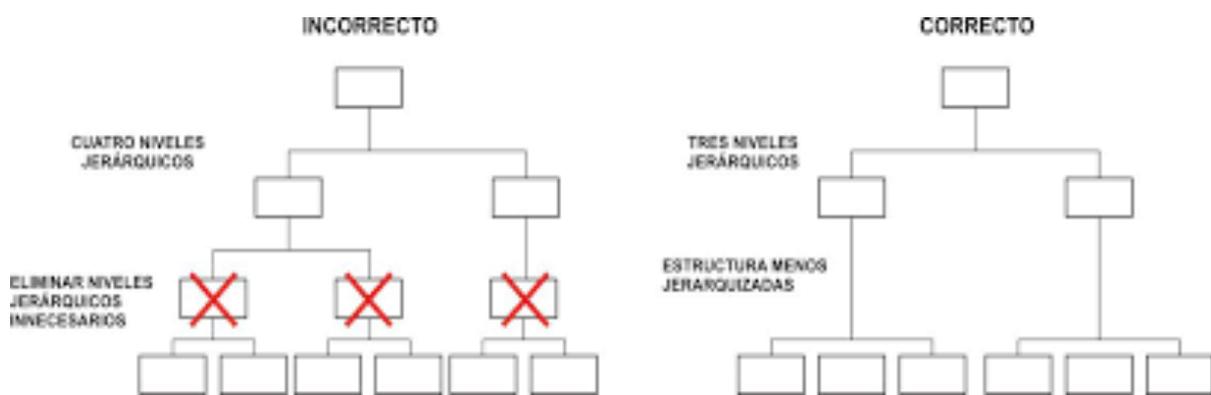


Figura 2. Diseño organizacional
Fuente: Freire, (2020)

Desde la Posición de Freire, (2020) en su libro *Factores claves en el diseño organizacional de una Empresa* donde detalla que:

Todo diseño organizacional desempeña o soluciona algunos problemas, pero en muchos de los casos crea otros, cada diseño organizacional presenta algunos inconvenientes, la clave radica en seleccionar un diseño organizacional que ellos minimice, es posible identificar alguna variables para cada uno de los tres factores primordiales , ambientales, estratégicos y tecnológicos, existen otros factores que pueden afectar al diseño tecnológico pero los organizadores de dicho diseño deberán encargarse de una forma meticulosa cada cosa que se encuentre como amenaza y a la vez afecte el diseño de dicha organización, lo cual perjudica la creación de los niveles de integración. (pág. 19)

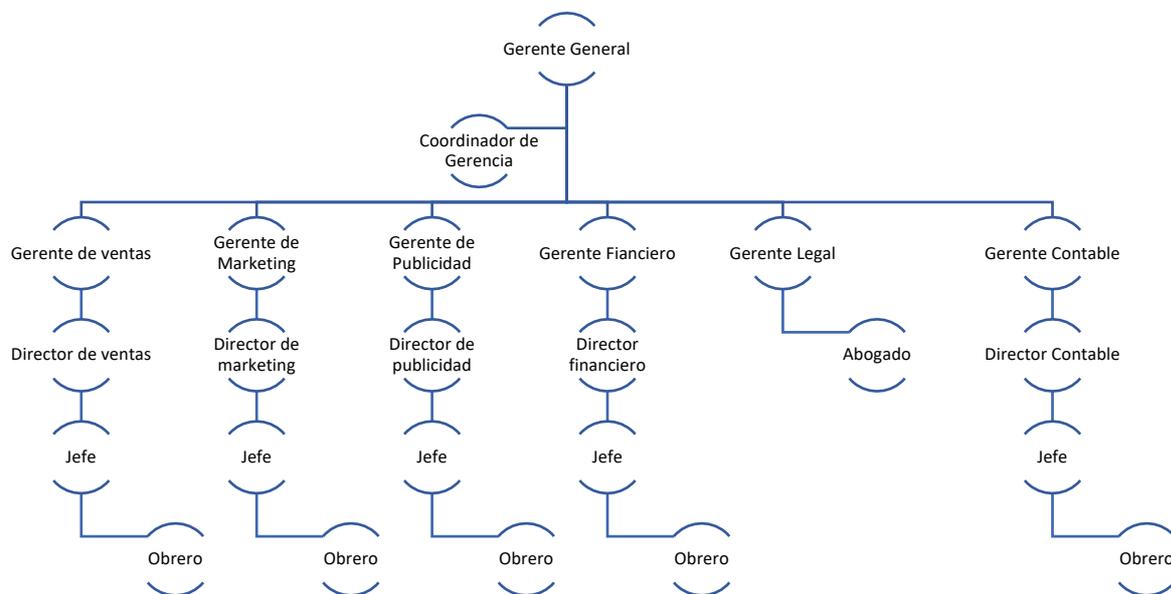


Figura 3. Organigrama funcional
Elaborado por: Chapín & Ponce, (2021)

La tecnología es el proceso por el cual una organización convierte insumos en productos, aunque hay que tener presente que existen cientos de tecnología, el punto es concentrarse en la tecnología en general se incluye en el proceso del diseño organizacional, la coordinación de equipos y departamentos la elegancia de autoridad y responsabilidad de mecanismos formales de integración para alcanzar una meta en general que es alcanzar la meta de la empresa en un tiempo determinado.

2.2.5 Diseño Empresarial

Citando a Palacios, (2018) en su libro *Estrategias de creación Empresarial*, destaca que “Llamado también como diseño de negocios o diseño empresarial, es un resumen de cómo la compañía servir a sus clientes, implica tanto el concepto de estrategias y su implementación, entre estos es como seleccionara sus clientes para un mejor funcionamiento” (pág. 10) En muchos de los casos también involucra la creación de estrategias para dicha actividad , el modelo de negocio describe el modo en que una organización crea distribuye y captura valor. Conlleva a ver mucho más allá de los ingresos, más bien a creación y su desempeño como cada equipo de trabajo.

Como Plantea Fernández, (2017), en su libro *El diseño en escenarios en el ámbito empresarial*, manifiesta que:

La producción del diseño de las compañías permite desarrollar habilidades como la identificación de oportunidades, la solución ágil de retos la prevención de fracaso y la adaptación del cambio dentro de una organización que se ajusta a los cambios constantes de la tecnología y junto con ella los gustos y preferencias de los usuarios quienes definen la compra, el proceso de una organización es una vía hacia el desarrollo y la investigación , y un promotor de creación e innovación en la cultura empresarial , trabajar en equipo dentro de una organización es de gran importancia que cada uno de los integrantes aporten con ideas , al compartir y combinar diversas ideas se busca construir un concepto de valor. (pág. 10)

El propósito de un diseño empresarial es para asignar un espacio para organizar y evaluar cada idea, clasificándola como significativa, incrementando un costo a un ingreso, aquellas de carácter significativo serán de mayor valor, por lo tanto serán por las que se debe orientar el proceso o funcionalidad del caso, una de las clases de estas fases es la búsqueda de nuevas herramientas o nuevos caminos que promuevan la creatividad, y a su vez el desempeño de dicha estrategia que se esté implementando para la mejora de la organización.

2.2.6 Plan de Acción

Con base a Márquez, (2018) en su libro *El plan de acción nacional sobre empresas y derechos humanos de España* menciona que “Debe tener objetivos claros concisos y medibles,

se deben aplicar las estrategias que se estipularan para duración de dicho objetivo” El plan de acción es una herramienta de un plan de negocio, determinando los pasos hacia las metas establecidas para el negocio, su enfoque está en mejorar los ingresos e invertir en el departamento de marketing es una de las acciones necesarias para lograr ese objetivo, para poder realizar dicho plan se necesita revisar los recursos con que cuenta la empresa y en base a eso se podrá arma un plan de acción . (pág. 21)

Como señala la Asociación para empresas, (2017) en su libro *Guía de un plan de acción preventiva de la empresa* menciona que:

El plan de acción brinda excelentes resultados al negocio, incluso si se utiliza solo para organizar las acciones del gerente, la finalidad de este plan de acción que realizan las empresas es aumentar a una gran meta en fases pequeñas hace que sea más factible lograrlo y atraer ganancia de forma emocional, es como se relaciona el cliente con la marca. El uso de un plan de acción puede asignar responsabilidades a cada miembro del trabajo ya que cada plan tiene un tiempo determinado para que sus resultados empiecen a surgir y ver respuestas inmediatas ante las estrategias que se implementaron, creando ideas y compartiendo contenidos que sean relevantes en temas de conversación entre compañeros. (pág. 24)

La Aportación de esta investigación para el diseño organizacional, es la ejecución de un plan de acción ya que se debe seleccionar un equipo de trabajo personas con ideas creativas y dispuestas a compartir cada idea que tengan teniendo presente el estado actual de la empresa y como ejecutar un plan de acción que lleve a dicha empresa a un estatus más alto, los encargados del plan de acción deberán ejecutar marketing de contenido para poder crear un buen plan de contenido, su importancia es verídica y eficaz cuando una compañía desea emprender en un nuevo mercado.

2.2.7 Proyecto Organizacional

Teniendo en cuenta a Gallardo, (2018) en su libro *Proyectos Organizacionales* “Todos los proyectos se gestionan en base de cinco pasos: preparación, planificación, ejecución, seguimiento y entrega”. (pág. 12) Con metodologías ágiles, muchas de estas etapas se pueden superponer, tal es el caso de la planificación con la ejecución y el seguimiento continuo. De

esta manera se realiza seguimientos continuos, de esta manera se realiza planificaciones flexibles que pueden resolver cualquier contratiempo que ocurra dentro de la organización, siempre y cuando lleven un control real de lo que sucede en el transcurso del proyecto., este tipo de planificación de proyecto se lo realiza gracias a las herramientas productivas.

Como plantea Campero, (2017) en su libro *Administración de proyectos civiles*, da a conocer que:

Existen varios tipos de proyectos los cuales consisten en un conjunto de actividades que se encuentran relacionadas y coordinadas con la finalidad de llegar a un solo objetivo en común, al cual fue designado por la empresa, así alcanzaran los resultados específicos en el marco de la limitación expuestas causado por factores previos condicionantes, cada proyecto se ajusta a la estrategia designada por el departamento, los proyectos suelen comprenderse como la preparación y disposición escrito por los elementos teóricos, materiales y humanos, que se necesita para la elaboración de un producto o un servicio que sea de acotación para la industria como un resultado único. (pág. 29)

Un proyecto Organizacional debe ser bien estructura para que cada departamento de la empresa desempeñe de forma colectiva su rol, para proyectar dicho proyecto se lo puede dar a conocer sea por mediante bosquejos diseños gráficos, guion entre otros, que ayudan a la presentación, ya que cada formato vario dependiendo de la naturaleza del mismo, con una misma finalidad que sea comprensible y factible ante los oyentes. Cabe recalcar que en una empresa debe existir un proyecto organizacional ya que esta definirá cual es el cargo y quien lo va a desempeñar.

2.2.8 Estructura Funcional

Citando a Lexington, (2018) en su página web, *En que consiste una estructura funcional en una empresa*, destaca que “La estructura funcional nace con la necesidad de contar con especialista en los distintos niveles jerárquicos, es decir que cada empleado tiene un superior y los equipos son especializados por especialistas” (pág. 2) Estos especialistas pueden ser del departamento de logística, marketing , diseño gráfico, plataformas web, entre otros, de esta manera se consigue el mejor especialista de cada área, sin embargo también es

importante tener presente los pro y contra en este caso los contra podría ser la falta de comunicación entre los grupos funcionales que forman parte de la organización empresarial, es importante destacar los puntos que podría afectar y tener con que contrarrestarlo sin que la empresa se vea afectada.

Como expresa Cantos, (2017) en su libro *Ventajas de la estructura funcional de la empresa*, menciona que:

Entre las principales ventajas que ofrece la estructura funcional de una empresa, para un mejor desempeño encontramos tales como, La especialización en todos los niveles permiten, una mejor supervisión técnica, adicional favorecen la comunicación dentro de cada equipo de trabajo, con el fin de disminuir la presión en una sola persona y compartir las tareas designadas pidiendo así presentarla a un plazo de terminada compartiendo a su vez responsabilidades, así se mide la productividad de cada trabajador, mediante su desempeño diario y al mes se podrá ver los resultados de su trabajo asignado por ente el trabajo en equipo será más efectivo, permitiendo a la empresa llevar un mejor control de sus colaboradores. (pág. 23)

Su función como tal permitirá que el presente proyecto tenga los conocimientos necesarios para el diseño organizacional de la empresa, teniendo presente que, para un plan de diseño, es importante realizar una estructura funcional destacando las cualidades de cada colaborador y haciendo que el trabajo sea productivo trabajando en equipo, compartiendo ideas similares que aporten a la empresa como tal, su uso y funcionalidad permitirá tener un mayor control de sus funciones.

2.2.9 Estructura matricial

Como expresa Mc Cormac (2018), en su libro *Análisis de estructuras - métodos clásicos y matriciales*, enfatiza que “Es la combinación de dos tipos de estructuras a la que se realiza por funciones y la que se hace en base a productos o proyectos” (pág. 3) El motivo por el cual se combina estos dos tipos de estructura es establecerse en una misma organización los beneficios de ambas. Este tipo de estructura organizacional de la empresa se la emplea en cada marcha del proyecto, con la finalidad de realizar un correcto enfoque hacia el objetivo y su

funcionalidad, aplicando estrategias posteriormente, cada uno cumple una función en un tiempo determinado.

Citando a Pérez, (2017) en su libro *Organización Funcional, matricial - en una busca de una estructura*, menciona que:

Las empresas constan necesariamente de una estructura organizacional esta dependerá de que clase de matriz desea la empresa utilizar para el mejor funcionamiento” (pág. 3). La persona encargada de realizar estas matrices por lo general son los gerentes de la empresa quienes designan el lugar que cada uno va a ocupar, como los gerentes funcionales que están al tanto de las capacidades de cada integrante, con la finalidad de desempeñar, este tipo de instrumento se sitúa entre la estructura funcional y la orientada de los proyectos, tienen que ser responsables. Una vez que empieza el proyecto los integrantes del equipo estarán dirigidos por el director del proyecto y dejan de reportar al gerente funcional. (pág. 17)

Se podrá decir que el director funcional tiene una autoridad vertical, mientras que la autoridad del director de proyectos será de forma horizontal, entre estas estructuras se encuentra:

- **Estructura Matricial Débil:** Tiende a parecerse a la estructura funcional, su función es la de interlocutor con las distintas áreas funcionales.
- **Estructura Matricial Equilibrada:** El director del proyecto dispone de mayor autoridad.
- **Estructura Matricial Fuerte:** Esta es la más similar orientada a proyectos, el director del proyecto tiene autoridad plena de su gestión.

2.2.10 Planificación Organizacional

Como expresa Copo, (2019) en su libro *Planificación Organizacional*, da a conocer que “Todo administrador necesita planificar lo cual consiste en planificar las metas de las organizaciones” (pág. 34). A su vez crear estrategias para alcanzarlas, finalmente establecer planes para coordinar el trabajo dentro de la misma organización o departamento, la planificación es fundamental para cualquier organización al momento de establecer su

estructura debe determinar y planificar el puesto idóneo para cada trabajador, a través de ellas se pronostica eventualidades y cambios a futuros y se establecen medidas para afrontarlos, si no se realiza una correcta planificación puede desatar un caos dentro del equipo de trabajo.

Citando a Valle, (2020) en su libro *Planificación Organizacional como parte de la empresa*, indica que:

Para la realización de una planeación dentro de una organización es necesario saber en qué punto se encuentra la empresa tanto interna como externa, para tener una idea más clara y saber hacia dónde se quiere dirigir, una vez que la organización haya planificado la estructura procede a realizar una planificación en un tiempo determinado de esa manera se podrá minimizar los riesgos y maximizar el tiempo. Para ello se debe contar con una visión a futuro en donde es posible determinar los logros a futuro mediante las acciones y decisiones que nos permita llegar a ello, sus objetivos deben ser claro y preciso con una idea clara se podrá realizar las directrices y reglamentos correspondientes. (pág. 22)

La planificación Organizacional permitirá realizar planes a medios o corto plazo, el alcance a los mismos es a nivel general de la empresa en general pues refleja la misión de la organización. Cada punto es de suma importancia ya que reflejara la posición en que se encontrara la empresa se estipulara su proceso adecuado que mejore la funcionalidad de dicha organización, mediante los cronogramas planificados previamente para una correcta estructura organizacional, dentro del cronograma se incluye capacitaciones que fomentara el aprendizaje mediante clases para los colaboradores, para que aquello se dé acabo se debe realizar previamente una planificación.

2.2.11 Elementos del Plan Organizacional

Teniendo en cuenta a Hernández, (2018) en su libro *Elementos del plan Organizacional* donde menciona que “En la mayor parte de los casos esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa al momento de realizar los elementos adecuados la empresa podrá estructurar de forma adecuada” (pág. 9) . Los miembros de la organización pueden efectuar correctamente cada elemento que se posiciona como plan organizacional para efectuar o designar los cargos de las personas que llevaran el control mediante reportes, para saber y tener presente cada

movimiento oh resultado de alguna estrategia, previamente planificada, por eso motivo es importante los elemento que conlleva a un plan organizacional.

Según Pérez, (2020) en su libro *Plan Organizacional*, plantea que:

Un plan Organizacional primero analiza la situación para luego poder designar correctamente los cargos y las tareas, los elementos que conllevan hacer un plan pueden variar constantemente si no se ajusta a las metas y objetivos de la empresa deberá adecuarse de una forma que vaya a sintonía con la organización y a su vez de sus colaboradores , que siguen a pie de la letra los elementos que conforman un plan organizacional, ya que entre estos elementos se debe considerar el trabajo en equipo la solidaridad y compañerismo que son fuentes de grandes ideas y logros, que la empresa pretende tener siempre ese control , para que sus metas sean vista a corto plazo, permitiendo a la empresa ser mar conocida y a su vez posicionarse (pág. 72)

Considerando el presente proyecto es importante tener presente que cada elemento debe ser acorde al plan organizacional que se desee establecer ya que definirá y organizara cada área dentro de la empresa, sus elementos deben tener un enfoque sistemático en su aplicación y en el análisis de la organización con un pensamiento deductivo, con la finalidad de integrar a todos. La organización es un sistema dinámico constantemente en cambio y adaptación a las presiones internas y a la vez externas y está en un proceso continuo de evaluación.

2.2.12 Gestión Empresarial

Citando a Martínez, (2017) en su libro *La Gestión Empresarial – Equilibrando Objetivos y valores*, señala que “La capacidad de crecimiento de una empresa conlleva al sentido más amplio, se basa hasta donde se puede identificar las necesidades que emplean dicha empresa, para determina estrategias funcionales que aporten” (pág. 17). La gestión se ayuda y funciona a través de las personas, por lo general por los equipos de trabajo, y así poder lograr los objetivos mediante resultados, con frecuencia se selecciona a trabajadores competentes actos para cumplir y asumir los cargos con responsabilidad, pero si so se hace el correspondiente seguimiento seguirán trabajando de forma común sin obtener grandes resultados.

Desde el punto de vista de Domínguez, (2019) en su libro, *Introducción a la Gestión Empresarial* analiza que:

Una de las mejores funciones de un directivo son la funciones de una empresa con elementos idóneos que establece la guía para una organización que se mantiene dentro del mercado con poca competencia tanta directa como indirecta, estas funciones son, la Planificación esta es para saber que tan bien conoces a la empresa y su vez planificar hacia donde quieras que vaya a un tiempo determinado, la Organización tener un buen aprovechamiento de las personas que forman parte de la organización y que su desempeño sea de suma y de gran aporte dentro de cada área, el Personal debe ser entusiasta preciso para desempeñar los roles que la empresa le otorga para un funcionamiento correcto e inmediato manteniendo un ambiente amigable dentro del departamento asignado de la empresa. (pág. 83)

La forma más simple es la figura del propietario quien es el que lleva la gestión personalmente, asume riesgos y si algo sale mal, es el único responsable respecto a terceros, es así como pone en riesgo todo su patrimonio personal y familiar, esta persona debe ser muy caudaloso con decisiones contantes que debe tomar teniendo presente que no consulta a profesionales ni de ningún carácter , por lo general las empresas no prosperan por carecer de recursos suficientes ideas innovadoras y capacidad de tener financiamiento .

2.2.13 Dimensiones Organizacionales

Como plantea Zapata, (2020) en su página web *Dimensiones de Diseños Organizacionales* enfatiza que “Las dimensiones Organizacionales se caracteriza en dos tipos: estructurales, y contextuales, las dimensiones estructurales describen las características internas de una organización, y la contextual se enfoca en el tamaño, tecnología y en el ambiente externo y los objetivos” (pág. 12). Describe el conjunto organizacional y cómo influye en las dimensiones estructurales, representando un conjunto de elementos que aporten al caso para entender y evaluar a las organizaciones que desempeñen el papel y puedan continuar de tener todo en orden, estas dimensiones de diseño organizacional interactúan entre sí.

Empleando las palabras de Hellriegel, (2017) en su página web *Cultura Organizacional* define que:

Refleja valores creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros, las culturas y las organizaciones evolucionan con el transcurso del tiempo empleando y creando nuevas ideas que sumen y tenga concordancia con lo que la empresa busca para lograr resultados a largo plazo, considerando cada estructura y cada estrategia que se debe emplear para el desempeño de los colaboradores, la cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tacitas y a su vez un conjunto subyacente de valores, creencias acuerdos y normas circunstanciales, compartido por todos los empleados estos valores básicos pueden referirse al comportamiento de cada integrante de la empresa. (pág. 12)

Las dimensiones contextuales se refiere a que a medida que la organización crece se desarrollan roles mas especializados y se definen departamentos más formados también por el criterio de especialistas, la decisión de estructurar una organización según sus unidades estratégicas de negocio y a su vez según los criterios que se consideran relevantes para dicha estrategia, cada uno debe tenerse presente al momento de fomentar una idea y verificar que esta sea aprobada por las personas que están a cargo, toda empresa cuenta de forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquía y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma se podrá decir que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquizar.

2.2.14 Análisis de relaciones internas y externas

Como señala Cantos, (2017) en su libro *Relaciones internas y externa de una Organización* destaca que “Las fortalezas son aquellos aspectos del entorno interno de la organización, cuando se refiere a interno claramente se habla de las fortalezas que tiene la empresa frente a la competencia” (pág. 101) . Los elementos importantes y positivos que posee la organización y que constituye los recursos para la consecución de los objetivos, algunos de los ejemplos podrían ser más destacados como: claridad de objetivos, decisión, voluntad, responsabilidad, entre otros, como puede verse en ambos casos son fortaleza porque está dentro de su ámbito de control.

Teniendo en cuenta a Robbins, (2017) en su libro *Tipos de líderes dentro de una Organización* menciona que:

Los líderes son los que perseveran y están dispuestos a alcanzar la meta mediante esfuerzo y constante dedicación en lo que les apasiona, sin perjuicio y sin excusas, buscan, alcanzan y logran. Los tipos de líderes se caracterizan entre los autocráticos quienes son los que corresponden centralizan la autoridad, dictan los métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados., estos líderes asumen tener la razón y difícilmente se los pueden cuestionar o dar opinión alguna ante una idea o estructura organizacional, es muy común encontrar estos tipos de líderes en muchas empresas que se mantiene en el mercado pero no siempre obtienen resultados favorables. (pág. 281)

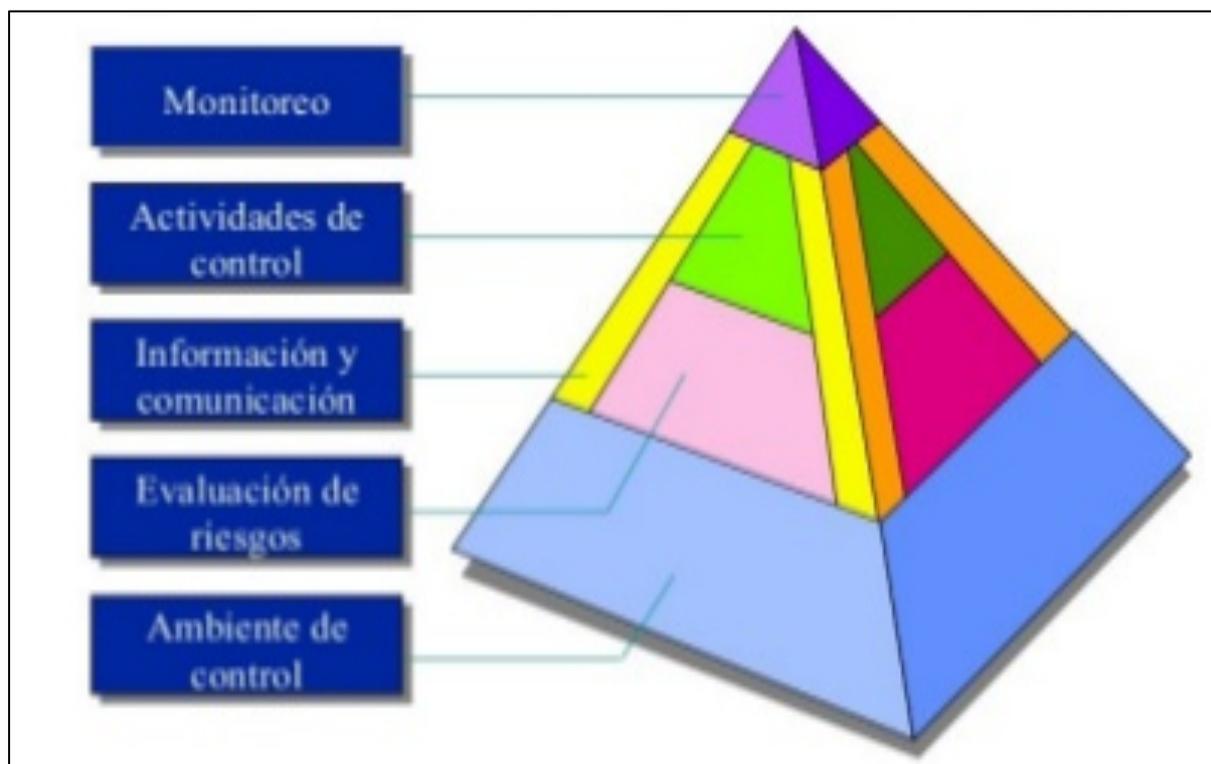


Figura 4. Componente del control interno
Fuente: Robbins, (2017)

En la parte externa de una empresa se puede considera la amenazas y las oportunidades que con cautela se analiza y se evalúa, son aspectos que pueden llegar a un futuro cercano o constituir un peligro para el objetivo empresarial entre estos pueden considerarse la falta de tolerancia, competitividad, fenómenos naturales, problemas económicos, cuando todas se

agrupan pueden generar un verdadero caos dentro de la organización pero se debe manejar con cautela y aprovechar las oportunidades que también se presentan para contrarrestar los hechos verídicos. Los componentes de las relaciones Internas son:

- **El ambiente de control:** Son las acciones políticas y procedimientos asociados con los diversos niveles de la entidad en donde resaltan las actividades de la administración.
- **La evaluación del Riesgo:** Se refiere a los aspectos relacionados a talento humano en donde se evalúa la honestidad.
- **Comunicación:** Involucra un entorno sociable, y aportación de ideas entre todos los miembros de la entidad.
- **Actividades de Control:** Son las actividades que permiten realizar un seguimiento, a fin de lograr los objetivos planteados por la institución.
- **Monitoreo del Control:** Consiste en la revisión permanente de la aplicación de los sistemas internos.

2.2.15 Diseño Orgánico

Como base a López, (2020) menciona que “La organización Orgánica posee una estructura que se adapta con facilidad, permitiendo que se de cambios sin generar problemas en la adaptación, existe en la actualidad una división entre los trabajadores” (pág. 10). Ya que no se encuentran estandarizados, exige una fuerza de trabajo dentro de la organización con técnicas experimentadas y capacidades que puedan manejar los problemas que se presenten. La organización necesita pocas reglas formales, casi no se utiliza el mecanismo de supervivencia directa debido a que el entrenamiento de la mano de obra les ha inculcado normas de conducta y pautas de trabajos profesionales.

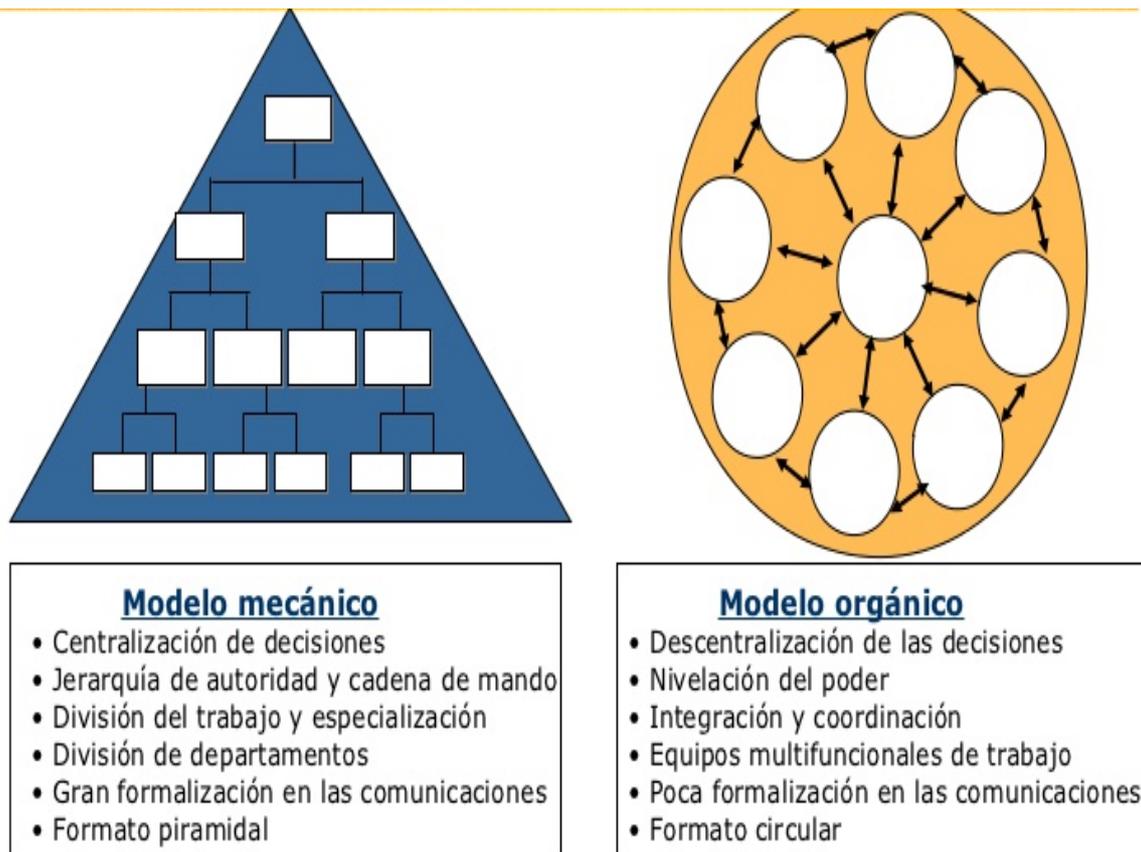


Figura 5. Modelo orgánico y mecánico
Fuente: López, (2020)

Córdoba, (2020) Administración de las Organizaciones mencionan que:

Esta estructura tiene poca centralización, hecho que permite a la organización responder rápidamente a los cambios constantes que puede existir dentro de una organización, condición del ambiente o entorno según el análisis que se haya previamente mediante los estudios que se haga se podrá determinar si se necesita un cambio y de que clase, sin embargo el diseño orgánico tiene la facilidad de adaptación ante cualquier ámbito, ajustándose a los hechos relevantes que tiene la institución, lo cual refleja su estructura flexible ante los cambios constantes sin embargo para algunos colaboradores les podrá resultar difícil el cambio que se genere. (pág. 3)

Su estructura puede generar grandes cambios dentro de la organización sin afectar a su alrededor, con la certeza de que el cambio generado sea con el fin de llegar al objetivo establecido por dicha organización, teniendo presente que puede existir divisiones entre los trabajos y los trabajadores ya que no son tan fáciles de adaptarse a los cambios e ir de la mano con la estructura,

sin embargo existen capacitaciones que podrán ser de ayuda e ir acorde con los cambios que permita el alcance de los objetivos.

2.2.16 Manuales Administrativo

Según Santiago, (2017) en su libro *Manuales Administrativos* menciona que “Se concentra en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa” (pág. 2). Los manuales administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática en la cual se establecen claramente los objetivos, normas y políticas, lo que hacen que sea de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. Se los considera documentos dinámicos que deben estar sujetos a revisiones constantes para adaptarse y ajustarse a las necesidades.

Teniendo en cuenta a Carrillo, (2018) en su libro *Manuales Administrativos enfatiza que:*

El manual administrativo contiene una forma clara y sistemática de información sea esta sobre historias, organización, política, que se consideren necesarios para la mejor ejecución dentro del sistema laboral, a su vez sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir de forma ordenada la información de una organización sea esta histórica empresariales politos o de procedimientos. Cuyos objetivos son presentar una visión de conjunto del organismo social, precisar las funciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades. Permitir el ahorro del esfuerzo de ejecución del trabajo. (pág. 12)

El uso de estos manuales ayuda a las instituciones lograr tener un mayor control sobre las ejecuciones que las empresas realizan como estrategias designadas a sus delegados que aportarán semanalmente con resultados, cuyos resultados serán visto y controlados por el manual administrativo. Sus sistematización y función podrá representar la historia de la empresa, organización de la empresa, políticas de la empresa, procedimientos de la empresa, de puestos entre otros.

Objetivos y beneficios de la elaboración de manuales administrativos destacan:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la empresa
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos de los funcionarios, evitando las funciones de control y supervisión innecesaria.
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proposicional los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo.
- Aprovechar los recursos materiales disponible de la compañía.
- Promover la eliminación de reprocesos de las tareas a realizar, evitando con ello retrasos de trabajo.

2.2.17 Tipos de manuales

De acuerdo a Barquero, (2018) indica que se puede diferenciar los diferentes manuales en el ámbito administrativo:

- **De tipo Organizacional:** Cuya finalidad es el manejo de la compañía a través de la descripción de funciones, establecimiento de una estructura y desempeño de roles. Este manual define correctamente las funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran las instituciones, asimismo de forma integral, todos aquellos aspectos de observación general en la institución, permitirá que la empresa tenga una correcta administración dentro de cada área.
- **De tipo Departamental:** Consiste en la manera en como debe ejecutarse las tareas y actividades para el personal, emitiendo numerosas normas enfocadas a la realización de un trabajo eficiente y el rol que cumple un empleado dentro del departamento a través de la implementación correcta de un manual.
- **De tipo Político:** En este manual reúne una serie de leyes que constituye una serie de regulación a la dirección de la compañía.
- **De tipo de Procedimientos:** Se refiere al establecimiento de procesos las cuales actúan como guía para quienes las aplican, en caso de existir un conflicto.

- **De tipo de Técnicas:** En el caso de la compañía se dedique a fabricar u obtener productos o de servicios técnicos, ayudan a establecer los procedimientos de calidad.
- **De tipo Bienvenida:** Se refiere a una guía del cual se basa los departamentos comerciales, con la finalidad de guiar a sus trabajadores e informar sobre la imagen institucional.
- **De tipo Puesto:** Se describe de manera más las labores de cada uno de los cargos que se componen la organización, asignando tareas, responsabilidades, perfiles los cuales talento humano cubre una vacante.
- **De tipo Múltiple:** Se toma desde una vista general, las normas que debe seguir los colaboradores de una compañía, debido a la necesidad de obtener una armonía dentro del trabajo.
- **De tipo Finanzas:** Trata de describir una guía sobre el manejo de los bienes que son propios de la institución, para que posteriormente sean aplicados cuando se ejecute la evaluación por las acciones y responsabilidades de la institución.
- **De tipo Sistema:** Se emplea un sistema de por medio para la ejecución de las actividades, un ejemplo de aquello son las películas, de control de inventario.
- **De tipo Calidad:** Utiliza políticas en función a la calidad de una determinada actividad, haciendo referencia la importancia de cumplirla, previo a un estudio, la ausencia de este tipo de políticas, compromete directamente la obtención de un producto o servicio.

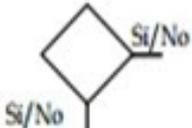
2.2.18 Manual de Proceso y Procedimientos

De acuerdo con Copo, (2019) los procesos se componen de los siguientes elementos:

- Inicio – Fin: Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
- Operación – Actividad: Símbolo de proceso representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
- Documento: Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
- Datos: Indica la salida y entrada de datos.
- Almacenamiento: Indica el deposito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
- Decisión: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

Para una mejor comprensión se expone la siguiente tabla con los símbolos y sus respectivas denominaciones:

Tabla 2. *Símbolos de diagrama*

Símbolo	Significado
	Inicio / Fin
	Operación / Actividad
	Documento
	Datos
	Almacenamiento / Archivo
	Decisión

Fuente: Copo, (2019)

2.2.19 FODA

De acuerdo con Sánchez, (2020) en su libro *Análisis Foda o Dafo* donde estipula que “Cada sigla de un análisis Foda representa uno de los cuatro atributos o variables que se estudian en las empresas para saber cuál es la situación actual de una empresa, entre estos están, fortaleza, debilidad, amenaza y oportunidad” (pág. 19) .Las principales características u observaciones dependerán de la situación por la que dicha empresa este pasando con el fin de lograr objetos mediante estrategias que se implanten para su mejora ante la competencia si

fuera el caso. Dentro de las organizaciones pueden existir muchas falencias que perjudiquen a la empresa, pero para ellos se debe realizar un análisis foda, que permita prevenir el caos.

Tabla 3. Matriz FODA

		FACTORES EXTERNOS	
		OPORTUNIDADES – O:	AMENAZAS – A:
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS – F:	ESTRATEGIA OFENSIVA – FO: <u>F2 + O2=</u>	ESTRATEGIA DEFENSIVA – FA: <u>F3 + A1=</u>
	DEBILIDADES – D:	ESTRATEGIA REORIENTACIÓN AJUSTE – DO: <u>D1 + O5 =</u>	ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA – DA: <u>D4 + A3</u>

Fuente: Sánchez, (2020)

Dicho con palabras de Speth, (2017) en su libro *El análisis DAFO – los secretos para fortalecer sus negocios*, enfatiza que:

La importancia está en el equilibrio de centrarse tanto en las fortalezas como en las debilidades de la empresa, logra que los equipos de trabajo del departamento de Organizacional encuentren soluciones y estrategias para superar aquel problema en que se encuentre en ese momento y que la empresa debe solucionarlo por medio de estrategias idóneas y adecuadas, equipos que se enfoquen en su solución deberá ser un porcentaje productivo, ya que resaltara los aspectos positivos de dicha organización con mayor rendimiento por parte de los colaboradores, aumentando la rentabilidad, para esto los colaboradores se deben esforzar en conseguir mejores resultados que aporten a los ingresos de la empresa como tal. (pág. 31)

Para determinar cuáles son los elementos que forma parte de dicha empresa, será necesario que se realice un análisis FODA que ayude a desglosar los factores más importantes

y por ende las acciones a realizar para emprender un mejor camino para la empresa, ya que resulta ser fundamental para tener presente a que se está enfrentando la empresa y cuáles son las estrategias que se deben efectuar para que la gestión de clientes sea más efectiva. Esta herramienta se la considera valiosa para todo emprendimiento que desee competir en el mercado, desde las pequeñas hasta las más grandes empresas realizar un análisis de los factores internos y externos para saber y prevenir cualquier inconveniente oh fallo de estrategia.

2.2.20 Cinco Fuerzas de Porter

Empleando las palabras de Porter, (2017) en su libro *Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia*, argumenta que “La importancia de defender y comprender las estrategias, si las fuerzas son intensas como lo son en los sectores de las líneas establecidas tanto textil, aéreas, entre otras prácticamente ninguna empresa tiene un retorno atractivo sobre sus inversiones” (pág. 91). El punto clave es defender a las empresas de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio contando esto como algo crucial al momento de desempeñar las estrategias que se desean llevar a cabo con la finalidad de estar a la par o superarlos.

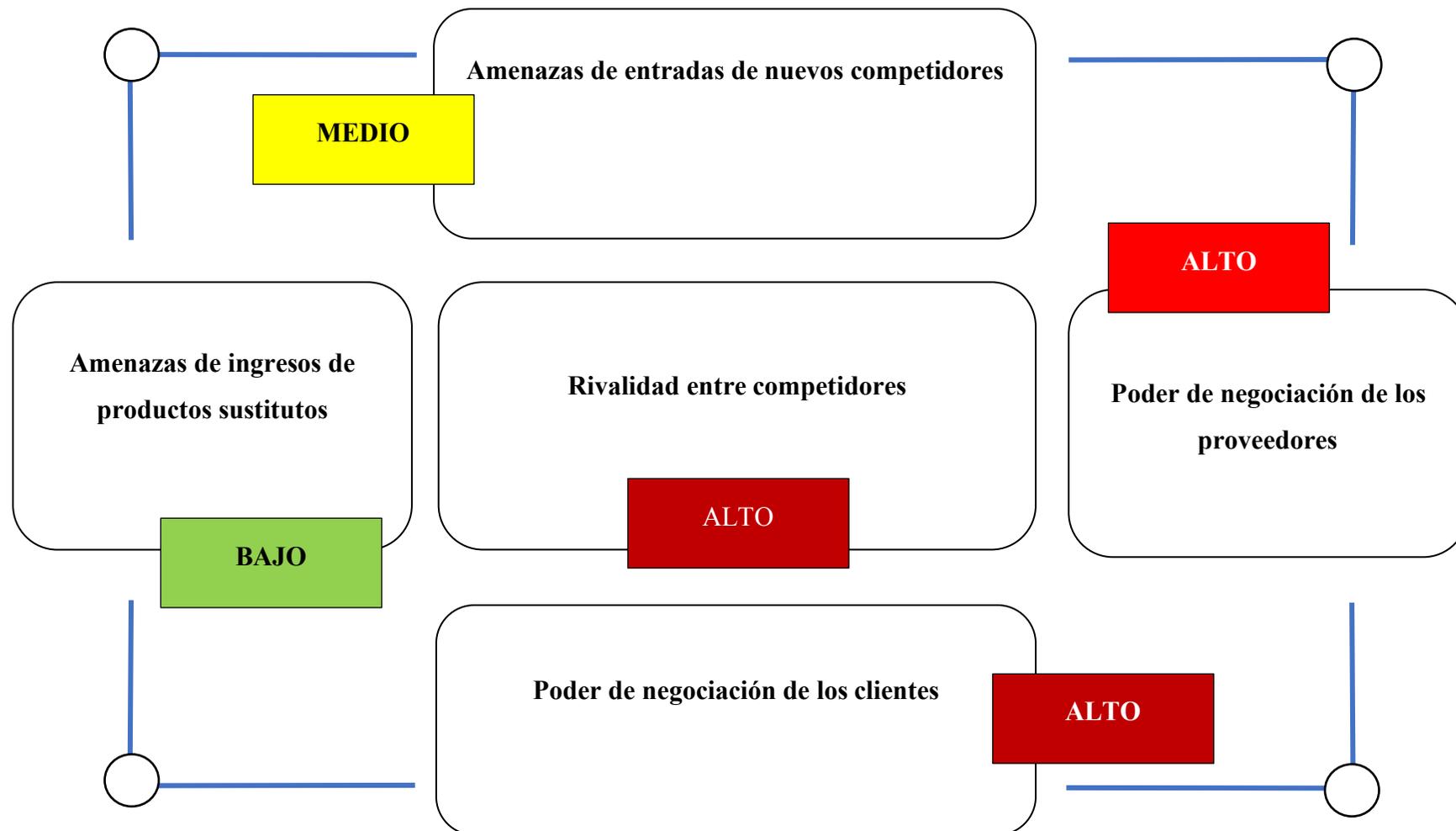


Figura 6. Cinco fuerzas de Porter
Fuente: Porter, (2017)

Desde el punto de vista de Porter, (2017) en su libro *Ser Competitivo* en donde estipula que:

La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en elementos más importantes en la elaboración de la estrategia, existe una preocupación por las amenazas entrantes, quienes son los nuevos en un sector con nuevas capacidades y un deseo de adquirir nuevos conocimientos, lo cual ejerce presión en los precios de los diversos productos o servicios que ofrecen las identidades y la tasa de inversión necesaria para competir, pueden apalancar capacidades existentes aquellas empresas, tal como lo hizo la gaseosa Pezci en su momento cuando ingreso a la industria de agua y embotellamiento, este es un claro ejemplo de las empresas que se mencionan. (pág. 12)

Existen amenazas constantes se considera como factor externo de la empresa , cuando la amenaza es alta se debe mantener precios bajos, o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores, dicha maniobra se la puede realizar con debida cautela y precisión, previo a un estudio tanto al mercado como a la competencia, dependerá de la altura de las barreras de los competidores si esta es alta no corre con riesgo de competencias directas pero si esta se descuida, con el tiempo podría tener más de una competencia fuerte que quiera sustituir su producto o servicio.

2.2.21 Puesto de Trabajo

Desde el punto de vista de Vadillo, (2019) en su libro *Planificación y descripción de puestos de trabajo* analiza que “Los modelos de negocio sufren transformaciones con una gran rapidez, y además las organizaciones necesitan pasar de modelos de crecimiento basados en costes, hacia modelos de gestión basados en el compromiso de las personas.” (pág. 12) Necesitamos alinear los modelos de negocio con los modelos de gestión de personas para así favorecer el atraer, retener y comprometer a las personas con talento, así como nuevos enfoques, orientados hacia el alto Desempeño de las Personas que estén soportados en sistemas o herramientas que proporcionen información objetiva.

Según Jaune, (2020) en su libro *Análisis y descripción de puestos de trabajo* estipula que:

Este documento, se establecen las fases del proceso necesarias para tener éxito en la planificación y despliegue de un proyecto de Análisis de Puestos. Además, se incide en los diferentes métodos existentes para el proceso técnico y sistemático de obtención de información que permita a cualquier organización, independientemente de su tamaño o actividad económica, delimitar, definir, describir y documentar el contenido y el alcance de sus puestos, su repercusión en esa organización y en el entorno dónde desarrolla su actividad, obviamente, en un momento determinado, para dicho objetivo se debe establecer varias pautas dentro de la organización. (pág. 22)

La importancia de un puesto de trabajo depende mucho del desempeño que muestre el trabajador dentro del departamento que lo asignan con la finalidad de ejecutar correctamente el cargo dado por los superiores, dependerá muchos la forma en como se desempeñe en cada trabajo, sus valores y determinación entre otras cosas que evaluarán el personal que los contrata, es decir recursos humanos quienes realizarán un reporte durante la prueba que estipulan si la persona contratada tiene los rasgos que la empresa busca, responsabilidad, honestidad, eficiencia, constancia.

2.2.22 Identificación de puesto de trabajo

Según Fernández, (2017) en su libro *Análisis e Identificación de puestos de trabajo* menciona que “El objetivo de este punto es identificar el puesto de trabajo y el área de la organización en el que se encuentra ubicado, según sus capacidades, se podrá desempeñar de la forma concreta y adecuada que permita mejorar su desempeño” (pág. 17). A su vez con el tiempo se realizara capacitaciones que le brindara la institución para su mejora de aprendizaje, determinado y analizando su desempeño dentro del área administrativa, bodega, diseño entre otros. Concretando con el desempeño de cada uno de los colaboradores que aportan y destacan las ideas mas relevantes para beneficio de la institución.

Desde la posición de Tracy, (2019) en su libro *Metas estrategias prácticas para determinar y conquistar sus objetivos* menciona que:

En este punto debe expresarse de una forma corta y concreta teniendo presente las cualidades que tiene dicha empresa, para que exista este puesto dentro de la

organización, cada puesto de trabajo tendrá una sola misión por lo tanto no debe derivarse para una sola persona los trabajos y responsabilidades asumidas por cada uno del que conforma parte del departamento, la misión dependerá de los objetivos, es decir esto debe ir acorde para que cumpla correctamente lo estipulado en un periodo determinado con la finalidad de mejorar y formar parte de las empresas más reconocidas, ya que todo el personal trabaja en equipo y con una sola finalidad que es el crecimiento general. (pág. 56)

2.3 Marco Conceptual

Comunicación: Es el proceso de transmisión de información entre un emisor y un receptor que decodifica e interpreta un determinado mensaje.

Delegación: es el acto de facultar y de responsabilizar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan.

Diseño Organizacional: El diseño organizacional es el arte de organizar el Trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten a su vez la implementación de la estrategia, el flujo de cada uno de los procesos a desarrollar, y el relacionamiento entre los individuos como tal y la empresa, todo esto con el fin de lograr un objetivo.

Efectividad organizacional: mide el grado en que la organización alcanza sus objetivos, Es la relación entre los resultados y las expectativas que la empresa busca obtener, con la finalidad de mejorar su efectividad las empresas buscan cambios en su estructura organizacional y sistemas de trabajo

Eficacia: Capacidad de realizar o conseguir un objetivo determinado tras la realización de una acción cumpliendo los estándares de calidad (Valenzuela, 2014). • Efectividad: Incremento de mejoras producidas por la eficacia y la eficiencia; comparativo entre lo planteado y lo real alcanzado.

Eficiencia: capacidad de realizar o conseguir un objetivo determinado tras la realización de una acción utilizando los recursos o medios de manera racional. (Rentabilidad costo beneficio).

Estrategias: Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Estructura Organizacional: Esta puede definirse como un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

Estrucutra: se establece en orden a su criterio de subordinación entre personas, animales, valores y dignidades. Tal criterio puede ser superioridad, inferioridad, 55 anterioridad, posterioridad, etc; es decir, cualquier cualidad categórica de gradación agente que caracterice su interdependencia.

Jerarquización: es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo), a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un superior inmediato.

Líneas de mando o autoridad: Estas líneas están íntimamente relacionadas con la jerarquización, representan el enlace entre las unidades; constituyen el elemento estructural de los organigramas. Es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado.

Manuales de funciones: Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser

evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Planeación estratégica: Se define como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

Suscriptores: Son aquellos clientes a los cuales se les brindan los servicios públicos domiciliarios y los cuales aparecen como propietarios de línea, del Municipio de Cuitiva.

Usuarios: Son todas las personas que utilizan los servicios públicos como son el alcantarillado, acueducto y aseo.

2.4 Marco Legal

2.4.1 Ley Orgánica de Defensa al consumidor

Art. 1.- El objetivo de esta ley es preservar, fomentar, respaldar, proteger la libertad de expresión, informar, difundir y regular información a través de medios de comunicación, los derechos de la comunicación constituidos en los derechos humanos y en la Constitución de la República del Ecuador. Nota: Este artículo fue sustituido por artículo 1 de Ley No. 0, que fue publicada en el Registro Oficial Suplemento 432 del 20 de febrero del 2019. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2011)

Art. 3.- Contenido comunicacional. – En esta ley se consideran “Contenido comunicacional” a los tipos de información y a las opiniones que se emitan, produzcan, divulguen e intercambien por los medios de comunicación social. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2011)

Art. 4.- Contenidos personales en internet. – Esta Ley no regulariza las opiniones ni la información que se emite de forma personal en la internet, sin embargo, no descarta acciones penales o civiles por infringir otras leyes cometidas a través de la internet. Nota: Este artículo fue reformado por artículo 3 de Ley No. 0, que fue publicado en Registro Oficial Suplemento 432 de 20 de febrero del 2019. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2011)

Art. 5.- Medios de comunicación social. – Son considerados como medios de comunicación social: Las empresas u organizaciones sean públicas, privadas o comunitarias al igual que las personas concesionarias de televisión o radios que colaboran con el servicio público de la comunicación masiva que utilizan como herramienta los medios impresos o los servicios de audio, video, televisión y radio por suscripción cuyo contenido puede ser originado y difundido por el medio de comunicación a través de la internet. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2011)

Art. 6.- Alcance territorial de los medios de comunicación social. – Se consideran medios de comunicación nacional cuando la cobertura o comunicación tenga más del 30% de la población del país. Este parámetro se contabiliza y verifica antes de ser decretado considerando a todas las empresas u compañías que realicen el mismo medio impreso o audiovisual nacional sea de forma directa o con otros mecanismos. (Ley Orgánica de Comunicación, 2013) Se consideran medios de comunicación social cuando la cobertura o comunicación tenga más del 5% y hasta el 30% de la población del país.

No pueden pertenecer a los medios de comunicación social de carácter nacional: Las empresas, organizaciones o personas que superen el 49% del paquete accionario de forma directa o indirecta a compañías extranjeras que se encuentran fuera del Estado Ecuatoriano, excepto aquellos ciudadanos extranjeros que vivan de forma regular en el territorio nacional. Nota: Este artículo fue sustituido por artículo 4 de Ley No. 0, que fue publicada en Registro Oficial Suplemento 432 de 20 de febrero del 2019.

Por medio del artículo 92, se dispone que la ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2011, pág. 1)

Por medio de esta ley, indica que en la actualidad es necesario llevar un mejor proceso para la elaboración, distribución y entrega de un producto, puesto que, los clientes tienen derecho a hacer reclamos por el buen servicio, ya que, a cambio se está recibiendo un valor monetario y han existido casos en los que, el comerciante no reconoce los errores en cuanto al servicio o producto brindado.

2.4.2 Capítulo II Derechos y obligaciones de los consumidores

Según la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2011) en su Art. 4.- Derechos del Consumidor. - Son derechos primordiales del consumidor, a más de los implementados en la Constitución Política de la República, legislación interna, convenios o tratados internacionales, costumbre mercantil y principios generales del derecho, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, seguridad y salud en la adquisición de bienes y servicios, así como el acceso a los servicios básicos y a la satisfacción de las necesidades primordiales;
2. Derecho a que proveedores sean públicos o privados, ofrezcan bienes y servicios competitivos, de excelente calidad, y de elegirlos con total libertad;
4. Derecho a la información apropiada, clara, verídica, pertinente y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus propiedades, calidad, condiciones de contratación, precios y demás características que sobresalgan de los mismos, incluyendo los riesgos que se puedan presentar;
5. Derecho a un trato justo, claro, sin diferencia o inapropiada por parte de los proveedores de bienes o servicios, principalmente en lo referido a las condiciones óptimas de cantidad, peso, precio, medida y calidad;
6. Derecho a la protección contra la publicidad desmedida o engañosa, los métodos sin lealtad o comerciales coercitivos;
8. Derecho a la restauración o compensación por daños y perjuicios, por carencia y desperfecto de bienes y servicios;
12. Derecho a que en los establecimientos o empresas permanezca un libro de reclamos disponible para el consumidor, en donde se podrá percibir el debido reclamo, lo cual estará debidamente reglamentado.

2.4.3 Ley Orgánica de Comunicaciones

Dentro del artículo 2.- Ámbito. Conforme se establece que las actividades que se realizan en los establecimientos deben garantizar el cumplimiento de los deberes y derechos de los prestadores de servicios y usuarios. Así mismo adaptarse a los diversos cambios en cuanto a los servicios de telecomunicaciones. Dentro de sus objetivos se encuentra: Promover y supervisar el uso efectivo y eficiente del espectro radioeléctrico y demás recursos limitados

o escasos de telecomunicaciones y garantizar la adecuada gestión y administración de tales recursos, sin permitir el oligopolio o monopolio directo o indirecto del uso de frecuencias y el acaparamiento. Ley Orgánica de Telecomunicaciones, (2015, pág. 4)

Por otra parte en el artículo 61.- Aprobación de tarifas por adjudicación y Uso de frecuencias para servicios de radiodifusiones se aprueban las tarifas por adjudicación y uso de frecuencias para servicios de radio fusión, esto significa que existen costos elevados para la comunicación mediante radio y televisión. Es por eso, que se ha percibido una enorme preocupación por la implementación de las tecnologías de la información y comunicación, establecido como política pública el uso libre tanta para entidades públicas como privadas. Ley Orgánica de Telecomunicaciones, (2015, pág. 39)

2.4.4 Ley de Comercio Electrónico, Firmas electrónicas y mensajes de datos

A través del artículo 44 Cumplimiento de formalidades, cualquier actividad, transacción mercantil, financiera o de servicios, que se realice con mensajes de datos, a través de redes electrónicas, se someterá a los requisitos y solemnidades establecidos en la ley que las rija, en todo lo que fuere aplicable, y tendrá el mismo valor y los mismos efectos jurídicos que los señalados en dicha Ley de Comercio Electrónico, Firmas electrónicas y mensajes de datos, (2002, pág. 10)

Como se observa en el artículo anterior, en la actualidad existen leyes que controlan las actividades mediante redes, puesto que, mediante ellas se ejecuta ventas, intercambio de dinero por un bien o servicio, lo cual debe tener su respectivo control para que no existan actos ilícitos que perjudiquen a la sociedad y economía del país.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Método de Investigación

Para efectos de la presente investigación se consideró el método inductivo dado que a través de este método se pudo pasar de una particularidad a lo general. Según Sampieri (2014) en su libro de Metodología de la investigación indica que “el método inductivo se aplica en los principios descubiertos a caso particulares, a partir de un enlace de juicios” (p. 107) De acuerdo al autor este método es una manera donde se deduce que las premisas del estudio amparan l a conclusión, pero está no lo avala. Dentro de la investigación el método inductivo permitió tomar criterios del personal colaborativo de la empresa RM2 Print para llegar a comprender la situación y proponer una alternativa para la solución.

3.2 Tipo de Investigación

En cuanto al tipo de investigación se uso la investigación de campo debido a que permite el obtener datos en el lugar donde se suscita el fenómeno. De acuerdo a Sampieri (2014) indica que “consiste en la recolección de datos, específicamente de los sujetos de a investigar, es decir en el área del fenómeno”. Con base a las palabras del autor a través de la investigación de campo se pueden obtener datos primarios del estudio desde el lugar del fenómeno. Con respecto a la investigación fue necesario visitar la empresa RM2 para interrogar a los colaboradores con base a preguntas que se centren dentro de las variables a conocer y de esa manera comprender mejor su malestar interno.

3.3 Enfoque de la Investigación

Como parte del enfoque de la investigación se utilizó el cualitativo por motivo que se manejaron criterios. El autor Sampieri (2014) señala que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación” (p. 34) En cuanto a lo previamente mencionado se puede comprender que con el uso del enfoque cualitativo se puede recolectar datos que no son medibles con la finalidad de afinar preguntas que profundicen el criterio de los participantes. Por parte de la investigación su uso fue debido a que se trabajo con

preguntas abiertas donde su finalidad fue conocer el criterio propio de la situación que se está dando en la empresa RM2 Print para así proponer una alternativa que ayude a mejorar.

3.4 Técnicas e instrumentos de la Investigación

Por parte de la técnica de investigación, se utilizó la entrevista, debido a su capacidad de consultar sobre problemas en la organización de manera libre, sin que el sujeto investigado se sienta limitado en la distribución de datos utilizados. Además en el análisis de resultados, se logró establecer información relevante en cuanto a la comprobación de las premisas sobre la ausencia de un control en las operaciones, esto con la finalidad de observar las ineficiencias que conllevan consigo en las tareas, en otras palabras retrasos del personal en las actividades que se desempeñan, lo que en resumidas cuentas se traduce como retraso laboral para la empresa R2M Print.

3.5 Población

Como parte de la población la empresa R2M Print se pudo corroborar de acuerdo al departamento de talento humano, que posee un total de 23 colaboradores, llegando así a establecer esta cantidad como población objetiva, los cuales se encuentran distribuidos en diferentes áreas de la compañía y su forma de trabajo en cuanto a tareas y responsabilidades constituye el objeto de estudio.

3.6 Muestra

Para recopilar información relevante sobre controles para la compañía, fue menester la realización de una entrevista al administrador, al supervisor de Bodega, al operador de maquinaria publicitaria, al diseñador Gráfico y a un encargado de atención al cliente, de tal manera que ellos indiquen sobre la gestión de la empresa, con la finalidad de comprender las falencias y con ello comprobar las premisas descritas en la problemática. Se justifica dejar a un lado a los empleados operativos, porque ellos son ejecutores de las tareas y en su diario laboral no intervienen en los controles de la compañía, por lo tanto su opinión sería poco productivo dentro del análisis del proyecto. Cabe mencionar que para este tipo de muestreo no fue requerido la utilización de una muestra

3.7 Presentación de los resultados

3.7.1 Entrevista

Entrevistado: Robert Washington Muñoz Morán (Administrador o dueño de la empresa)

Pregunta 1.- ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa R2M Print?

Dentro de la empresa R2M llevo aproximadamente unos 8 años

Pregunta 2.- ¿La empresa R2M Print, tiene claramente definidos las actividades que usted realiza por escrito y cuáles son?

Si, entre las actividades que se me especificaron dentro de mis responsabilidades están:

- a) Gestionar las compras de materiales publicitarios
- b) Gestionar las ventas de los productos publicitarios
- c) Realizar los pagos respectivos a cada uno de los colaboradores
- d) Control de Arribo de proveedores.

Pregunta 3.- Actualmente, ¿Cuáles son las actividades que realiza en la empresa R2M Print?

Entre las actividades que desempeño están:

- a) Gestionar las compras de materiales publicitarios
- b) Gestionar las ventas de los productos publicitarios
- c) Realizar los pagos respectivos a cada uno de los colaboradores.
- d) Conteo del material publicitario en la bodega.
- e) Supervisión de máquinas publicitarias

Pregunta 4.- ¿Se efectúan periódicamente valoraciones para determinar las condiciones que afectan el buen desempeño de la empresa R2M Print? ¿Por qué?

No, porque el tiempo con el que se cuenta es muy corto, el trabajo dentro de la empresa R2M Print es muy fuerte y se evita utilizarlo para otras actividades que no sean las principales.

Pregunta 5.- ¿La empresa R2M Print cuenta con un organigrama en donde usted pueda visualizar las diferentes áreas que posee y de las responsabilidades de cada una de ellas?

No, solo se le indica al individuo que va a ser reclutado cuales son y si están dentro de sus posibilidades cumplirlas

Pregunta 6.- ¿La empresa R2M Print le ha brindado programas de capacitación para estar actualizado y apto para desempeñar cualquier actividad propuesta?

Si, se ha llevado a cabo la capacitación para las nuevas máquinas de publicidad que se han adquirido para optimizar los procesos de impresión a cada uno de los operadores de maquinaria. De igual manera se ha comprado licencias en sistemas de inventario para llevar un mejor control y el conteo físico de la mercadería sea de manera rápida.

Pregunta 7.- ¿Cuenta con un clima laboral apropiado para el desarrollo de las operaciones?

No, la mayoría del tiempo se pasa con mucho estrés y cuando se requiere de ayuda no todos están dispuestos a brindar su apoyo sea cual sea la función.

Pregunta 8.- ¿Cuáles son los inconvenientes que limitan el desempeño durante la realización de sus actividades?

La delegación por parte de los colaboradores funciones a otros inferiores.

Pregunta 9.- ¿Cuándo hay alguna inconformidad dentro de sus actividades que acción toma?

Se trata de reajustar todo de la manera más rápida, no se trata de darle vuelta al asunto sino más bien de solucionar el imprevisto.

Pregunta 10.- ¿Considera usted que la implementación de un plan de diseño organizacional mejorará el nivel de funcionamiento de la empresa R2M Print? ¿Por qué?

Sí, es sumamente necesario que se implemente un plan de diseño organizacional para que se cree orden dentro de todos los colaboradores.

Entrevistado: Dani Samuel Mosquera López (Supervisor de Bodega)

Pregunta 1.- ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa R2M Print?

Dentro de la empresa R2M llevo aproximadamente unos 3 años

Pregunta 2.- ¿La empresa R2M Print, tiene claramente definidos las actividades que usted realiza por escrito y cuáles son?

En algunos casos me indicaron de forma verbal no escrita, entre las actividades que se me especificaron dentro de mis responsabilidades están:

- a) Control de los materiales necesarios para la elaboración de anuncios publicitarios.
- b) Conteo del material publicitario en la bodega.

Pregunta 3.- Actualmente, ¿Cuáles son las actividades que realiza en la empresa R2M Print?

Entre las actividades que desempeño están:

- a) Control de los materiales necesarios para la elaboración de anuncios publicitarios.
- b) Conteo del material publicitario en la bodega.
- c) Especificar la cantidad de material que se tiene y la cantidad que se requiere.
- d) Traslado del material que se necesite en cada una de las áreas que se estén produciendo con las máquinas publicitarias.
- e) Despacho de materiales publicitarios a los clientes.
- f) Gestionar las compras de materiales publicitarios
- g) Supervisión de máquinas publicitarias

Pregunta 4.- ¿Se efectúan periódicamente valoraciones para determinar las condiciones que afectan el buen desempeño de la empresa R2M Print? ¿Por qué?

No, porque la mayor parte del tiempo la pasamos ocupados en nuestras funciones. Además, eso requeriría de una inversión, lo cual dudo mucho que el dueño se atreva a hacer.

Pregunta 5.- ¿La empresa R2M Print cuenta con un organigrama en donde usted pueda visualizar las diferentes áreas que posee y de las responsabilidades de cada una de ellas?

No, solo se me mencionaron al ingresar a la organización.

Pregunta 6.- ¿La empresa R2M Print le ha brindado programas de capacitación para estar actualizado y apto para desempeñar cualquier actividad propuesta?

Si, en la compra de una licencia en sistemas de inventario se ha gestionado la capacitación para su correcto uso.

Pregunta 7.- ¿Cuenta con un clima laboral apropiado para el desarrollo de las operaciones?

El clima laboral no siempre es muy agradable, pues la mayoría pasa tenso y estresado, como se puede apreciar el ruido de las máquinas y el trabajo a presión no favorece en mucho estar de forma grata.

Pregunta 8.- ¿Cuáles son los inconvenientes que limitan el desempeño durante la realización de sus actividades?

Mandarme a hacer cosas que no me corresponden, el tiempo es un factor clave y con el cual no se cuenta. Habiendo la posibilidad que otro departamento lo hagan muchas veces buscan al personal más vulnerable a que lo realice, sin considerar si se encuentra ocupado o no.

Pregunta 9.- ¿Cuándo hay alguna inconformidad dentro de sus actividades que acción toma?

Cuando se suscita un imprevisto se toman decisiones inmediatas para solucionarlo y posteriormente se pasa un informe de lo sucedido a los colaboradores del departamento de administración para que estos estén al tanto.

Pregunta 10.- ¿Considera usted que la implementación de un plan de diseño organizacional mejorará el nivel de funcionamiento de la empresa R2M Print? ¿Por qué?

Sí, es importante que se tenga un manual donde este especificado cada factores o proceso que se lleve a cabo en cuanto al funcionamiento óptimo de la empresa R2M Print.

Entrevistado: Gabriel Manuel López García (Operador de maquinaria publicitaria)

Pregunta 1.- ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa R2M Print?

Dentro de la organización R2M Print llevo aproximadamente 1 años

Pregunta 2.- ¿La empresa R2M Print, tiene claramente definidos las actividades que usted realiza por escrito y cuáles son?

No, algunas me las indicaron verbalmente y otras he venido haciendo empíricamente, entre las actividades que se me especificaron dentro de mis responsabilidades están:

- a) Manejo de máquinas publicitarias y de corte laser.
- b) Mantenimiento y limpieza de las maquinas que manejo.
- c) Supervisión de máquinas publicitarias

Pregunta 3.- Actualmente, ¿Cuáles son las actividades que realiza en la empresa R2M Print?

Entre las actividades que desempeño están:

- a) Manejo de máquinas publicitarias
- b) Supervisión de máquinas publicitarias
- c) Despacho de materiales publicitarios a los clientes.
- d) Conteo del material publicitario en la bodega.
- e) Traslado del material que se necesite en cada una de las áreas que se estén produciendo con las máquinas publicitarias.

Pregunta 4.- ¿Se efectúan periódicamente valoraciones para determinar las condiciones que afectan el buen desempeño de la empresa R2M Print? ¿Por qué?

No, porque aquí solo se centran en vender y vender, en este tiempo que he laborado aquí no he visto jamás una valoración de desempeño.

Pregunta 5.- ¿La empresa R2M Print cuenta con un organigrama en donde usted pueda visualizar las diferentes áreas que posee y de las responsabilidades de cada una de ellas?

No, en realidad me indicaron solo un par de funciones, ya que yo entre a laborar como operador de maquinaria. Sin embargo, me exigen hacer actividades que no estaban dentro de mi contrato y que en muchas ocasiones me retrasan de mis responsabilidades.

Pregunta 6.- ¿La empresa R2M Print le ha brindado programas de capacitación para estar actualizado y apto para desempeñar cualquier actividad propuesta?

Si, durante la compra de máquinas de impresión, se nos explica de manera rápida cuáles son sus diferentes funciones y como se deben utilizar.

Pregunta 7.- ¿Cuenta con un clima laboral apropiado para el desarrollo de las operaciones?

Es complicado tener un clima laboral apropiado, hay ocasiones que en otras áreas no se hace casi nada y aun así delegan actividades que les corresponden a los chicos de bodega o a los operarios.

Pregunta 8.- ¿Cuáles son los inconvenientes que limitan el desempeño durante la realización de sus actividades?

Es normal que nos manden hacer cosas en nuestro tiempo de supervisión, esto generalmente ocurre por parte del área administrativa, ellos se sienten con un poder sobre nosotros y nos delegan funciones como:

- a) atención al cliente
- b) asesoría comercial

Pregunta 9.- ¿Cuándo hay alguna inconformidad dentro de sus actividades que acción toma?

Informo a mis superiores para que estos me ayuden a ver que se puede hacer y solucionarlo.

Pregunta 10.- ¿Considera usted que la implementación de un plan de diseño organizacional mejorará el nivel de funcionamiento de la empresa R2M Print? ¿Por qué?

No, porque eso solo retrasaría a uno, existe ya una manera de desempeñarse aquí, y no se podrá cambiar tan fácil eso, por lo tanto será inútil.

Entrevistado: Stefanie Alejandra Álvarez Muñoz (Diseñador Gráfico)

Pregunta 1.- ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa R2M Print?

Dentro de la organización R2M Print llevo aproximadamente 1 año.

Pregunta 2.- ¿La empresa R2M Print, tiene claramente definidos las actividades que usted realiza por escrito y cuáles son?

No, por escrito no me dieron las responsabilidades, me indicaron las principales entre ellas están:

- a) Diseño de los artes publicitarios
- b) Asesoría al cliente para el diseño de contenido

Pregunta 3.- Actualmente, ¿Cuáles son las actividades que realiza en la empresa R2M Print?

Entre las actividades que desempeño están:

- a) Diseño de los artes publicitarios
- b) Asesoría al cliente para hacer diseño de contenido
- c) Seguimiento del diseño a preferencia del cliente
- d) Atención personalizada a cada cliente
- e) Concretar las ventas con clientes pequeños.

Pregunta 4.- ¿Se efectúan periódicamente valoraciones para determinar las condiciones que afectan el buen desempeño de la empresa R2M Print? ¿Por qué?

No, porque asumo por el factor tiempo no se realiza mayores controles en el personal.

Pregunta 5.- ¿La empresa R2M Print cuenta con un organigrama en donde usted pueda visualizar las diferentes áreas que posee y de las responsabilidades de cada una de ellas?

No, todos saben cuáles son sus obligaciones, aunque no todas las cumplen.

Pregunta 6.- ¿La empresa R2M Print le ha brindado programas de capacitación para estar actualizado y apto para desempeñar cualquier actividad propuesta?

No, en realidad a los demás departamentos, he escuchado que si les ha dado capacitaciones, en especial a los operadores, pero en particular a mí no.

Pregunta 7.- ¿Cuenta con un clima laboral apropiado para el desarrollo de las operaciones?

No, todo es un desorden aquí, todos se creen el jefe supremo.

Pregunta 8.- ¿Cuáles son los inconvenientes que limitan el desempeño durante la realización de sus actividades?

El tiempo de respuesta que los del departamento de administración programa para la entrega de los diseños publicitarios.

Pregunta 9.- ¿Cuándo hay alguna inconformidad dentro de sus actividades que acción toma?

Trato de conversar con el Administrador para que me ayude a solucionarlo.

Pregunta 10.- ¿Considera usted que la implementación de un plan de diseño organizacional mejorará el nivel de funcionamiento de la empresa R2M Print? ¿Por qué?

Sí, eso es lo que le hace falta a esta empresa, porque no hay un cronograma a seguir o metas planteadas a cumplir.

Entrevistado: Kenia Monserrate Chong Ponce (Atención al cliente)

Pregunta 1.- ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa R2M Print?

Dentro de la organización R2M Print llevo aproximadamente 2 años

Pregunta 2.- ¿La empresa R2M Print, tiene claramente definidos las actividades que usted realiza por escrito y cuáles son?

No, Solo me indicaron verbalmente las actividades y son:

- a) Atención personalizada a cada cliente
- b) Asesoría de los beneficios que ofrece la empresa R2M Print
- c) Concretar las ventas con clientes pequeños

Pregunta 3.- Actualmente, ¿Cuáles son las actividades que realiza en la empresa R2M Print?

Entre las actividades que desempeño están:

- a) Atención personalizada a cada cliente
- b) Asesoría de los beneficios que ofrece la empresa R2M Print
- c) Concretar las ventas con clientes pequeños
- d) Traslado a empresas grandes al Administrador.

Pregunta 4.- ¿Se efectúan periódicamente valoraciones para determinar las condiciones que afectan el buen desempeño de la empresa R2M Print? ¿Por qué?

No, porque todos tienen ya años trabajando en la empresa R2M Print y por lo tanto, se cree que está todo bien. Aunque en ocasiones aparecen fallas, pero no son consideradas para una valoración de desempeño.

Pregunta 5.- ¿La empresa R2M Print cuenta con un organigrama en donde usted pueda visualizar las diferentes áreas que posee y de las responsabilidades de cada una de ellas?

No, eso nunca ha existido aquí.

Pregunta 6.- ¿La empresa R2M Print le ha brindado programas de capacitación para estar actualizado y apto para desempeñar cualquier actividad propuesta?

Si, han realizado charlas de cómo mejorar la atención al cliente y cómo manejar situación de reclamos.

Pregunta 7.- ¿Cuenta con un clima laboral apropiado para el desarrollo de las operaciones?

No, el conflicto es algo que se ve casi la mayor parte de los días por que no se ponen de acuerdo con lo que se debe hacer, además la delegación de actividades que no corresponde a otras áreas genera que el desempeño se vuelva pésimo

Pregunta 8.- ¿Cuáles son los inconvenientes que limitan el desempeño durante la realización de sus actividades?

En especial que me saquen de mi área para hacer cosas que no me corresponden. Uno regresa estresado y sin ánimos, peor aún si existe un cliente que va a gestionar un reclamo.

Pregunta 9.- ¿Cuándo hay alguna inconformidad dentro de sus actividades que acción toma?

En particular género un informe al Administrador para que esté al tanto y no me multen.

Pregunta 10.- ¿Considera usted que la implementación de un plan de diseño organizacional mejorará el nivel de funcionamiento de la empresa R2M Print? ¿Por qué?

Sí, es preferible que se maneje un manual de procesos donde cada uno pueda tener clara la idea de su función y a quien acudir si es indispensable la ayuda.

Tabla 4. Ficha de cotejo

ASPECTOS	ENTREVISTADOS					DEDUCCIÓN
	Robert Washington Muñoz Morán Administrador	Dani Samuel Mosquera López Supervisor de Bodega	Gabriel Manuel López García Operador de maquinaria publicitaria	Stefanie Alejandra Álvarez Muñoz Diseñador Gráfico	Kenia Monserrate Chong Ponce Atención al cliente	
Pregunta 1.- ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa R2M Print?	Dentro de la empresa R2M llevo aproximadamente unos 8 años	Dentro de la compañía R2M Print llevo aproximadamente 3 años	Dentro de la organización R2M Print llevo aproximadamente 1 año	Dentro de la organización R2M Print llevo aproximadamente 1 año	Dentro de la organización R2M Print llevo aproximadamente 2 años	El personal colaborativo con el que cuenta la empresa R2M Print tienen varios años, por lo que, estos comprenden de mejor manera todo el funcionamiento que se realiza dentro de ella.
Pregunta 2.- ¿La empresa R2M Print, claramente definidos las actividades que usted realiza por escrito y cuáles son?	Si, entre las actividades que se me especificaron dentro de mis responsabilidades están: a) Gestionar las compras de materiales publicitarios b) Gestionar las ventas de los productos publicitarios c) Realizar los pagos respectivos a cada	En algunos casos me indicaron de forma verbal no escrita, entre las actividades que se me especificaron dentro de mis responsabilidades están: a) Control de los materiales necesarios para la elaboración de anuncios publicitarios.	No, algunas me las indicaron verbalmente y otras he venido haciendo empíricamente, entre las actividades que se me especificaron dentro de mis responsabilidades están: a) Manejo de máquinas publicitarias y de corte laser.	No, por escrito no me dieron las responsabilidades, me indicaron las principales entre ellas están: a) Diseño de los artes publicitarios b) Asesoría al cliente para el diseño de contenido	No, Solo me indicaron verbalmente las actividades y son: a) Atención personalizada a cada cliente b) Asesoría de los beneficios que ofrece la empresa R2M Print c) Concretar las ventas con clientes pequeños	Las actividades definidas no están claramente especificadas a los empleados y existe un desconocimiento al momento de hacer su trabajo, ya que no saben si deben o no hacer ciertas actividades.

- uno de los colaboradores
- d) Control de Arribo de proveedores.
- b) Conteo del material publicitario en la bodega.
- b) Mantenimiento y limpieza de las maquinas que manejo.
- c)Supervisión de máquinas publicitarias

Pregunta 3.- Actualmente, ¿Cuáles son las actividades que realiza en la empresa R2M Print?

- | | | | | | |
|---|--|---|--|--|---|
| <p>Entre las actividades que desempeño están:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Gestionar las compras de materiales publicitarios b) Gestionar las ventas de los productos publicitarios c) Realizar los pagos respectivos a cada uno de los colaboradores. d) Conteo del material publicitario en la bodega. e) Supervisión de máquinas publicitarias | <p>Entre las actividades que desempeño están:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Control de los materiales necesarios para la elaboración de anuncios publicitarios. b) Conteo del material publicitario en la bodega. c) Especificar la cantidad de material que se tiene y la cantidad que se requiere. d) Traslado del material que se necesite en cada una de las áreas que se estén produciendo con las máquinas publicitarias. e) Despacho de materiales | <p>Entre las actividades que desempeño están:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Manejo de máquinas publicitarias b) Supervisión de máquinas publicitarias c) Despacho de materiales publicitarios a los clientes. d) Conteo del material publicitario en la bodega. e) Traslado del material que se necesite en cada una de las áreas que se estén produciendo con las máquinas publicitarias. | <p>Entre las actividades que desempeño están:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Diseño de los artes publicitarios b) Asesoría al cliente para hacer de contenido c) Seguimiento del diseño a preferencia del cliente d Atención personalizada a cada cliente e) Concretar las ventas con clientes pequeños. | <p>Entre las actividades que desempeño están:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Atención personalizada a cada cliente b) Asesoría de los beneficios que ofrece la empresa R2M Print c) Concretar las ventas con clientes pequeños d) Traslado a empresas grandes al Administrador. | <p>Las actividades que el personal colaborativo de la empresa R2M Print maneja se encuentran actualmente sobrecargadas ya que muchas de las actividades que se indicaron deberían ser realizadas por el personal del área correspondiente. Es decir, se encuentran en una total desorganización donde no se respeta la función por la cual fue contratada el individuo.</p> |
|---|--|---|--|--|---|

publicitarios a los clientes.

f) Gestionar las compras de materiales publicitarios

g) Supervisión de máquinas publicitarias

Pregunta 4.- ¿Se efectúan periódicamente valoraciones para determinar las condiciones que afectan el buen desempeño de la empresa R2M Print? ¿Por qué?

No, porque el tiempo con el que se cuenta es muy corto, el trabajo dentro de la empresa R2M Print es muy fuerte y se evita utilizarlo para otras actividades que no sean las principales.

No, porque la mayor parte del tiempo la pasamos ocupados en nuestras funciones. Además, eso requeriría de una inversión, lo cual dudo mucho que el dueño se atreva a hacer.

No, porque aquí solo se centran en vender y vender, en este tiempo que he laborado aquí no he visto jamás una valoración de desempeño.

No, porque asumo por el factor tiempo no se realiza mayores controles en el personal.

No, porque todos tienen ya años trabajando en la empresa R2M Print y por lo tanto, se cree que está todo bien. Aunque en ocasiones aparecen fallas, pero no son consideradas para una valoración de desempeño.

Existe un poco interés en conocer las condiciones de buen desempeño de los colaboradores, lo cual ha descuidado mucho la calidad del servicio que se ofrece en la producción de materiales publicitarios.

Pregunta 5.- ¿La empresa R2M Print cuenta con un organigrama en donde usted pueda visualizar las diferentes áreas que posee y de las responsabilidades

No, solo se le indica al individuo que va a ser reclutado cuales son y si están dentro de sus posibilidades cumplirlas.

No, solo se me mencionaron al ingresar a la organización.

No, en realidad me indicaron solo un par de funciones, ya que yo entre a laborar como operador de maquinaria. Sin embargo, me exigen hacer actividades que no estaban dentro de mi

No, todos saben cuáles son sus obligaciones, aunque no todas las cumplen

No, eso nunca ha existido aquí.

La deficiente información pública de las actividades que le corresponde a cada área dentro de la empresa R2M Print ha generado que muchos de los colaboradores se vean sobrecargados de

de cada una de ellas?

contrato y que en muchas ocasiones me retrasan de mis responsabilidades.

trabajo lo cual reduzca su desempeño, esto es un factor primordial para poder llevar un correcto servicio a los clientes. No obstante, el delegar actividades a otro se ha vuelto normal por parte de todos los colaboradores.

Pregunta 6.- ¿La empresa R2M Print le ha brindado programas de capacitación para estar actualizado y apto para desempeñar cualquier actividad propuesta?

Si, se ha llevado a cabo la capacitación para las nuevas máquinas de publicidad que se han adquirido para optimizar los procesos de impresión a cada uno de los operadores de maquinaria. De igual manera se ha comprado licencias en sistemas de inventario para llevar un mejor control y el conteo físico de la mercadería sea de manera rápida.

Si, en la compra de una licencia en sistemas de inventario se ha gestionado la capacitación para su correcto uso.

Si, durante la compra de máquinas de impresión, se nos explica de manera rápida cuáles son sus diferentes funciones y como se deben utilizar.

No, en realidad a los demás departamentos, he escuchado que si les ha dado capacitaciones, en especial a los operadores, pero en particular a mí no.

Si, han realizado charlas de cómo mejorar la atención al cliente y cómo manejar situación de reclamos.

Las capacitaciones se ven siempre y cuando se ha hecho una compra de una nueva tecnología para la empresa R2M Print, esto con la finalidad de mejorar el desempeño. Sin embargo solo se realiza una vez por lo que, se debe estar completamente atento para no cometer ningún error ni daño mientras se manipule. Cabe mencionar que estas capacitaciones son muy breves y en tiempo laboral, por lo que muchos de los colaboradores no

**Pregunta 7.-
¿Cuenta con un clima laboral apropiado para el desarrollo de las operaciones?**

No, la mayoría del tiempo se pasa con mucho estrés y cuando se requiere de ayuda no todos están dispuestos a brindar su apoyo sea cual sea la función.

El clima laboral no siempre es muy agradable, pues la mayoría pasa tenso y estresado, como se puede apreciar el ruido de las máquinas y el trabajo a presión no favorece en mucho estar de forma grata.

Es complicado tener un clima laboral apropiado, hay ocasiones que en otras áreas no se hace casi nada y aun así delegan actividades que les corresponden a los chicos de bodega o a los operarios.

No, todo es un desorden aquí, todos se creen el jefe supremo.

No, el conflicto es algo que se ve casi la mayor parte de los días por que no se ponen de acuerdo con lo que se debe hacer, además la delegación de actividades que no corresponde a otras áreas genera que el desempeño se vuelva pésimo.

participan ya que el trabajo se les acumula

El desarrollo de las operaciones se ven afectadas por los colaboradores, ya que en muchos casos se encuentran realizando actividades que no le corresponden y esto genera malestar en especial a los más vulnerables como son los operadores de maquinaria que tienen que seguir ordenes de personas de un nivel jerárquico más alto, evitando así alguna sanción.

**Pregunta 8.-
¿Cuáles son los inconvenientes que limitan el desempeño durante la realización de sus actividades?**

La delegación por parte de los colaboradores funciones a otros inferiores.

Mandarme a hacer cosas que no me corresponden, el tiempo es un factor clave y con el cual no se cuenta. Habiendo la posibilidad que otros departamento lo hagan muchas veces buscan al personal más vulnerable a que lo realice, sin

Es normal que nos manden hacer cosas en nuestro tiempo de supervisión, esto generalmente ocurre por parte del área administrativa, ellos se sienten con un poder sobre nosotros y nos delegan funciones como:
a) atención al cliente

El tiempo de respuesta que los del departamento de administración programa para la entrega de los diseños publicitarios

En especial que me saquen de mi área para hacer cosas que no me corresponden. Uno regresa estresado y sin ánimos, peor aún si existe un cliente que va a gestionar un reclamo.

Los principales inconvenientes que se pueden apreciar dentro de la empresa R2M Print es la delegación de actividades al personal más bajo del nivel jerárquico de la organización, este desorden se viene dando desde la punta más alta y es lo que

		considerar si se encuentra ocupado o no.	b) asesoría comercial			desemboca en un desempeño pésimo de los colaboradores que tienen como responsabilidad imprimir los materiales publicitarios solicitados por los clientes.
Pregunta 9.- ¿Cuándo hay alguna inconformidad dentro de sus actividades que acción toma?	Se trata de reajustar todo de la manera más rápida, no se trata de darle vuelta al asunto sino más bien de solucionar el imprevisto	Cuando se suscita un imprevisto se toman decisiones inmediatas para solucionarlo y posteriormente se pasa un informe de lo sucedido a los colaboradores del departamento de administración para que estos estén al tanto.	Informe a mis superiores para que estos me ayuden a ver que se puede hacer y solucionarlo	Trato de conversar con el Administrador para que me ayude a solucionarlo.	En particular género un informe al Administrador para que esté al tanto y no me multen.	Dentro de las acciones que se toman para solucionar una inconformidad, siempre existe una alternativa diferente en cada área, pero no está bien, dado que se debe generar un manual de procesos en donde se tenga claro que hacer y a quien acudir para generar una solución lo más pronto posible sin que se cree nuevos retrasos.
Pregunta 10.- ¿Considera usted que la implementación de un plan de diseño	Sí, es sumamente necesario que se implemente un plan de diseño organizacional para que se cree orden	Sí, es importante que se tenga un manual donde este especificado cada factores o proceso que se lleve a cabo en	No, porque eso solo retrasaría a uno, existe ya una manera de desempeñarse aquí, y no se podrá cambiar tan fácil	Sí, eso es lo que le hace falta a esta empresa, porque no hay un cronograma a seguir o metas	Sí, es preferible que se maneje un manual de procesos donde cada uno pueda tener clara la idea	La idea de un plan de diseño organizacional es muy bien vista por los colaboradores de la empresa R2M Print dado que permitirá

**organizacional
mejorará el nivel
de funcionamiento
de la empresa
R2M Print? ¿Por
qué?**

dentro de todos los
colaboradores

cuanto al
funcionamiento
óptimo de la empresa
R2M Print.

eso, por lo tanto será
inútil.

planteadas
cumplir.

a de su función y a
quien acudir si es
indispensable la
ayuda.

tener claro todos los
procesos que se deben
llevar a cabo en cada
área y evitar así la
delegación injusta de
actividades a otros
que lo único que
genera es una
sobrecarga laboral y
un pésimo
desempeño. Sin
embargo, no todos
comparten esta
alternativa, debido a
la resistencia al
cambio, justificándola
por una pérdida de
tiempo a largo plazo.

Elaborado por: Chapín & Ponce

3.8 Análisis de los resultados

En base a los resultados obtenidos se pudo observar que, el personal colaborativo con el que cuenta la empresa R2M Print tiene varios años en la empresa, por lo que, estos comprenden de mejor manera todo el funcionamiento que se realiza dentro de ella. La empresa no tiene claramente definidas las actividades y por eso existe un desconocimiento al momento de hacer su trabajo los empleados. Por otra parte, las actividades que el personal colaborativo de la empresa R2M Print maneja se encuentran actualmente sobrecargadas ya que muchas de las actividades que se indicaron deberían ser realizadas por el personal del área correspondiente. Es decir, se encuentran en una total desorganización donde no se respeta la función por la cual fue contratado el individuo. También existe un poco interés en conocer las condiciones de buen desempeño de los colaboradores, lo cual ha descuidado mucho la calidad del servicio que se ofrece en la producción de materiales publicitarios.

En cuanto a la deficiente información pública de las actividades que le corresponde a cada área dentro de la empresa R2M Print ha generado que muchos de los colaboradores se vean sobrecargados de trabajo lo cual reduzca su desempeño, esto es un factor primordial para poder llevar un correcto servicio a los clientes. No obstante, el delegar actividades a otro se ha vuelto normal por parte de todos los colaboradores. De igual manera las capacitaciones se ven siempre y cuando se ha hecho una compra de una nueva tecnología para la empresa R2M Print, esto con la finalidad de mejorar el desempeño. Sin embargo, solo se realiza una vez por lo que, se debe estar completamente atento para no cometer ningún error ni daño mientras se manipule. Cabe mencionar que estas capacitaciones son muy breves y en tiempo laboral, por lo que muchos de los colaboradores no participan ya que el trabajo se les acumula

Con respecto al desarrollo de las operaciones se ven afectadas por los colaboradores, ya que en muchos casos se encuentran realizando actividades que no le corresponden y esto genera malestar en especial a los más vulnerables como son los operadores de maquinaria que tienen que seguir ordenes de personas de un nivel jerárquico más alto, evitando así alguna sanción. Asimismo, los principales inconvenientes que se pueden apreciar dentro de la empresa R2M Print es la delegación de actividades al personal más bajo del nivel jerárquico de la organización, este desorden se viene dando desde la punta más alta y es lo que desemboca en un desempeño pésimo de los colaboradores que tienen como responsabilidad imprimir los materiales publicitarios solicitados por los clientes.

Dentro de las acciones que se toman para solucionar una inconformidad, siempre existe una alternativa diferente en cada área, pero no esta bien, dado que se debe generar un manual de procesos en donde se tenga claro que hacer y a quien acudir para generar una solución lo más pronto posible sin que se cree nuevos retrasos. Finalmente la idea de un plan de diseño organizacional es muy bien vista por los colaboradores de la empresa R2M Print dado que permitirá tener claro todos los procesos que se deben llevar a cabo en cada área y evitar así la delegación injusta de actividades a otros que lo único que genera es una sobrecarga laboral y un pésimo desempeño. Sin embargo, no todos comparte esta alternativa, debido a la resistencia al cambio, justificándola por una perdida de tiempo a largo plazo. Es por ello, que la posible alternativa que brinde una solución a este problema previamente detallado es hacer un plan de diseño organizacional, donde se cree una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones de la empresa R2M Print, este diseño podrá hacer más facial asignar responsabilidades a los colaboradores y además mejorara la producción y tiempos de entrega de la misma.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Título de la propuesta

Diseño organizacional para la empresa R2M Print

4.2 Contenido y Flujo de la propuesta

4.2.1 Contenido de la propuesta

- 1) Análisis de la situación Actual
- 2) Perfiles y funciones por puestos de trabajo
- 3) Procesos de las operaciones de la organización
- 4) Políticas generales de la organización.
- 5) Plan de capacitación.
- 6) Presupuesto
- 7) Análisis de Costo

4.2.2 Flujo de la propuesta



Figura 7. Flujo de la propuesta

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.3 Análisis de la situación actual

4.3.1 Plan Organizacional

Teniendo en cuenta a Hernández, (2018) en su libro *Elementos del plan Organizacional* donde menciona que “En la mayor parte de los casos esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa al momento de realizar los elementos adecuados la empresa podrá estructurar

de forma adecuada” (pág. 9) . Los miembros de la organización pueden efectuar correctamente cada elemento que se posiciona como plan organizacional para efectuar o designar los cargos de las personas que llevaran el control mediante reportes, para saber y tener presente cada movimiento oh resultado de alguna estrategia, previamente planificada, por eso motivo es importante los elemento que conlleva a un plan organizacional.

Según Pérez, (2020) en su libro *Plan Organizacional*, plantea que:

Un plan Organizacional primero analiza la situación para luego poder designar correctamente los cargos y las tareas, los elementos que conllevan hacer un plan pueden variar constantemente si no se ajusta a las metas y objetivos de la empresa deberá adecuarse de una forma que vaya a sintonía con la organización y a su vez de sus colaboradores , que siguen a pie de la letra los elementos que conforman un plan organizacional, ya que entre estos elementos se debe considerar el trabajo en equipo la solidaridad y compañerismo que son fuentes de grandes ideas y logros, que la empresa pretende tener siempre ese control , para que sus metas sean vista a corto plazo, permitiendo a la empresa ser mar conocida y a su vez posicionarse (pág. 72)

Considerando el presente proyecto es importante tener presente que cada elemento debe ser acorde al plan organizacional que se desee establecer ya que definirá y organizara cada área dentro de la empresa, sus elementos deben tener un enfoque sistemático en su aplicación y en el análisis de la organización con un pensamiento deductivo, con la finalidad de integrar a todos. La organización es un sistema dinámico constantemente en cambio y adaptación a las presiones internas y a la vez externas y está en un proceso continuo de evaluación.

4.3.2 Diseño de la misión organizacional

La misión de la empresa R2M será:

- “Brindar productos y servicios publicitarios de calidad, con la rapidez y la eficiencia que requiere el cliente”.

4.3.3 Diseño de la visión organizacional

La visión de la empresa R2M será:

- “Ser la empresa líder en servicios publicitarios dentro del mercado guayaquileño, aportando al desarrollo de las empresas en el Ecuador”.

4.3.4 Valores de la organización

Los valores organizacionales que rigen las operaciones del negocio son:

- **Confianza:** Se garantiza un trabajo realizado con la calidad exigida por el cliente.
- **Creatividad:** Se desarrollan los productos y servicios solicitados por el cliente dando el máximo potenciales de los colaboradores creativos.
- **Honestidad:** Los colaboradores mantienen una conducta recta y honrada, bajo las normas y compromisos de la alta dirección, actuando con la verdad, denotando sinceridad y correspondencia entre aquello que hacen, piensan y dicen.
- **Puntualidad:** Los trabajos se gestionan de acuerdo a la prioridad y tiempo del cliente.
- **Integridad:** Supone la práctica de la honradez, honestidad, el respeto por los demás, corrección, responsabilidad, control emocional, respeto por sí mismo, puntualidad, lealtad, pulcritud, disciplina, congruencia y firmeza en las acciones.

4.3.5 Definición de la estructura organizacional

R2M Print tiene una nómina que se compone de 23 colaboradores, teniendo el siguiente organigrama:

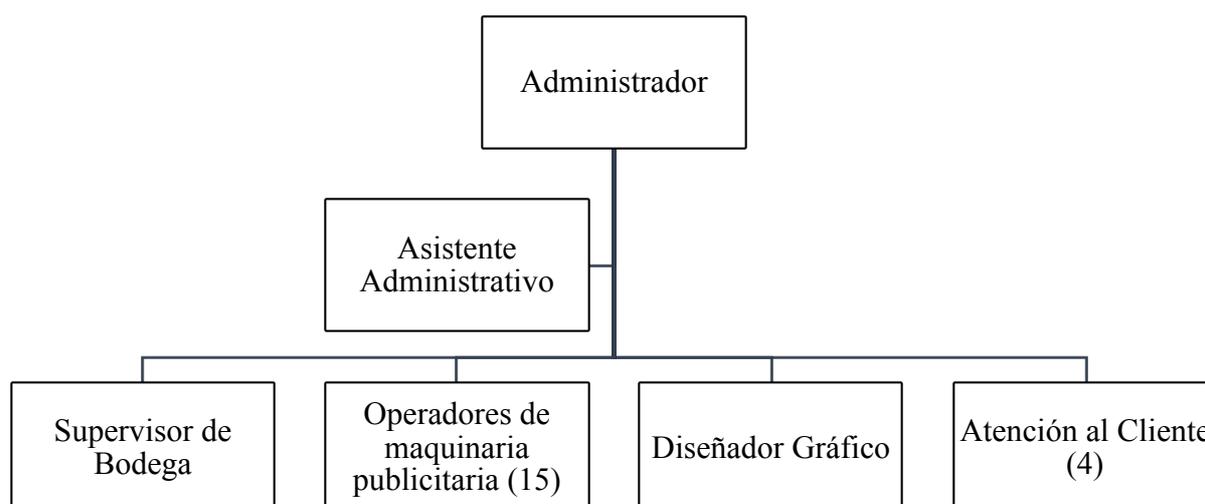


Figura 8. Estructura organizacional
Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.3.6 Análisis FODA

Tabla 5. Matriz FODA

MATRIZ FODA		
	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	F1.- Experiencia 10 años en el mercado.	D1.- Ausencia de objetivos definidos.
	F2.- Innovación, la empresa tiene un sistema de automatización de extracción de gases.	D2.- Poco uso en medios tecnológico para la comunicación de sus productos.
	F3.- El propietario es ingeniero eléctrico y arregla de forma inmediato las maquinarias cuando se dañan.	D3.- Marca poco conocida en el mercado.
	Oportunidades	Amenazas
Factores Externos	O1.- Inversión en medios sociales para publicidad económica.	A1.- Inestabilidad económica en el país.
	O2.- Posibilidades de Alianza estratégica con otras marcas.	A2.- Empresas con fuerte capital ingresando al mercado
	O3.- Gran variedad de plataformas sociales para comunicar sobre los beneficios que oferta el negocio.	A3.- Alta probabilidad de sustraer ideas innovadoras del negocio.

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.3.7 Análisis PESTEL

Tabla 6. Matriz PESTEL

		MATRIZ PESTEL								
PESTEL	Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Político	Código orgánico de producción de comercio.		X						X	
	Estructura empresarial.						X			X
Económico	Créditos destinados para el sector productivo.	X						X		
	Aumento Morosidad en el crédito.						X			X
Social	Oportunidad de generar rentabilidad.	X						X		
	Crecimiento del Mercado.		X						X	
	Migración						X			X
Tecnológico	Innovación tecnológica.	X						X		
	Incremento de aparatos tecnológicos.	X						X		
Ecológico	Código orgánico.		X						X	
	Desarrollo de sistemas biológicos.		X						X	
Legal	Propiedad Intelectual.	X						X		
	Protección de software.		X						X	
	Delitos informáticos.		X						X	
TOTAL								5	6	3

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.4 Perfiles y funciones por puestos de trabajo.

A continuación, se detallan los perfiles y funciones de acuerdo a los cargos establecidos en el organigrama anterior:

- Perfil, competencias y funciones del Administrador:

Tabla 7. *Perfil del Administrador*

Perfil	
Nivel de educación mínimo	Estudios Universitarios completos
Conocimientos	Estudios en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Publicidad, o relacionadas. Conocimiento avanzado de todo el paquete de Office.
Formación	Conocimiento en áreas como contabilidad, administración, planificación y control. Dominio de las herramientas de estadísticas e indicadores de gestión. Dominio del manejo de maquinarias publicitarias
Experiencia Externa	5 años

Tabla 8. *Habilidades dl Administrador*

Otras habilidades requeridas	
Competencias	Iniciativa
	Orientación al logro
	Servicio al cliente
	Capacidad de análisis crítico
	Manejo de situaciones conflictivas con clientes
	Tolerancia a la presión
	Comunicación
	Trabajo en equipo
	Orden
	Experticia profesional
	Dominio de las TIC'S
Apertura al cambio	

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

Tabla 9. *Funciones del Administrador*

R2M PRINT

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS



Cargo: Administrador

Reporta a: Propietario

Funciones:

- a) Gestionar las compras de materiales publicitarios
- b) Gestionar las ventas de los productos publicitarios
- c) Aprobar los pagos de la nómina y a proveedores
- d) Control de arribo de proveedores.
- e) Conteo del material publicitario en la bodega.
- f) Supervisión de máquinas publicitarias

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

- Perfil, competencias y funciones del Asistente Administrativo:

Tabla 10. *Perfil del asistente en Administración*

Perfil	
Nivel de educación mínimo	5to ciclo de universidad completo o estudios culminados
Conocimientos	Estudios en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, o relacionadas.
Formación	Excel avanzado Word avanzado Power Point avanzado
Experiencia Interna	No requerida
Experiencia Externa	1 año (no indispensable)

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

Tabla 11. *Habilidades del asistente de Administración*

Otras habilidades requeridas	
Competencias	Actitud de Servicio
	Comunicación efectiva
	Orientación hacia el logro
	Proactividad
	Trabajo en equipo
	Disciplina
	Dominio de las TIC'S
	Reserva
Apertura al cambio	

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

Tabla 12. *Funciones del asistente de Administración*

R2M PRINT	
MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS	
Cargo:	Asistente Administrativo
Reporta a:	Administrador
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">a) Apoyo contable en el ingreso de la información de compras y ventasb) Emisión de facturas a clientesc) Elaboración de la nómina del personald) Emisión de cheques para pagos a proveedores y personale) Cualquier otra actividad de confianza que solicite el Administrador



Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

- Perfil, competencias y funciones del Supervisor de Bodega:

Tabla 13. *Perfil del supervisor de bodega*

Perfil	
Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)	Estudios de tercer nivel completos
Nivel de educación mínimo	Estudios de cuarto nivel en curso
Conocimientos	Estudios en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Marketing, Logística o relacionadas.
Formación	Conocimiento avanzado de todo el paquete de Office, contabilidad, administración, planificación y control. Dominio de las herramientas de estadísticas e indicadores de gestión.
Experiencia	Mínimo 5 años en el puesto de asistente de bodega analista o similares. Experiencia en control de gestión logística.

Tabla 14. *Habilidades del supervisor de bodega*

Otras habilidades requeridas	
Competencias	Administración de personal
	Gestión de los procesos operativos
	Control de bodega
	Toma de decisiones
	Orientación estratégica
	Rigor profesional
	Orientación al logro
	Actitud de servicio

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

Tabla 15. *Funciones del supervisor de bodega*

R2M PRINT 	
MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS	
Cargo:	Supervisor de Bodega
Reporta a:	Administrador
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) Control de los materiales necesarios para la elaboración de anuncios publicitarios. b) Conteo del material publicitario en la bodega. c) Especificar la cantidad de material que se tiene y la cantidad que se requiere. d) Traslado del material que se necesite en cada una de las áreas que se estén produciendo con las máquinas publicitarias. e) Despacho de materiales publicitarios a los clientes. f) Gestionar las compras de materiales publicitarios g) Supervisión de máquinas publicitarias

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

- Perfil, competencias y funciones del Operador de maquinaria publicitaria:

Tabla 16. *Perfil de operador de maquinaria*

Perfil	
Nivel de educación mínimo	Bachillerato
Conocimientos	Marketing, manejo de máquinas publicitarias
Formación	Excel, Word, Power Point, paquete de Adobe
Experiencia Externa	1 año (no indispensable)
Otras habilidades requeridas	
	Actitud de Servicio
Competencias	Comunicación efectiva
	Proactividad

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

Tabla 17. Funciones del operador de maquinaria

R2M PRINT

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS



Cargo:	Operador de maquinaria publicitaria
Reporta a:	Administrador
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) Manejo de máquinas publicitarias y de corte láser. b) Mantenimiento y limpieza de las máquinas. c) Supervisión de máquinas publicitarias d) Despacho de materiales publicitarios a los clientes. e) Conteo del material publicitario en la bodega. f) Traslado del material que se necesite en cada una de las áreas que se estén produciendo con las máquinas publicitarias.

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

- Perfil, competencias y funciones del Diseñador Gráfico:

Tabla 18. Perfil de diseñador gráfico

Perfil	
Nivel de educación mínimo	Estudios Universitarios completos
Conocimientos	Diseño Gráfico y Publicitario
Formación	Conocimientos avanzados de herramientas de diseño publicitario.
Experiencia	1 año
Otras habilidades requeridas	
Competencias	Servicio al cliente
	Comunicación
	Trabajo en equipo
	Experticia profesional
	Dominio de las TIC'S
	Apertura al cambio

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

Tabla 19. Funciones del diseñador gráfico

R2M PRINT 	
MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS	
Cargo:	Diseñador Gráfico
Reporta a:	Administrador
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) Asesoría al cliente para el diseño de contenido b) Diseño de los artes publicitarios c) Seguimiento del diseño a preferencia del cliente d) Rediseño de artes publicitario según el requerimiento del cliente

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

- Perfil, competencias y funciones del Asesor al Cliente:

Tabla 20. Perfil del asesor de clientes

Perfil	
Nivel de educación mínimo	5to ciclo de universidad completo o estudios culminados
Conocimientos	Estudios en Administración, Contabilidad, Marketing o relacionadas.
Formación	Excel, Word, Power Point
Experiencia Interna	No requerida
Experiencia Externa	1 año (no indispensable)
Otras habilidades requeridas	
Competencias	Actitud de Servicio
	Comunicación efectiva
	Proactividad
	Trabajo en equipo
	Dominio de las TIC'S
	Apertura al cambio

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

Tabla 21. Funciones del asesor de clientes

R2M PRINT	
MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS	
Cargo:	Atención al cliente
Reporta a:	Administrador
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">a) Atención personalizada a cada clienteb) Asesoría de los beneficios que ofrece la empresa R2M <u>Print</u>c) Concretar las ventas con clientes pequeñosd) Atender quejas, reclamos y solicitudese) Gestionar y canalizar a quien corresponda al cliente de acuerdo al servicio que toma

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.5 Procesos de las operaciones de la organización

4.5.1 Proceso de compras

Para iniciar con el proceso de compras, de acuerdo a las funciones establecidas, es el Administrador quien debe solicitar la adquisición de materiales y otros bienes para la prestación de los servicios. Mientras que el Supervisor de Bodega debe reportar los productos que ingresan al inventario, así como informar cualquier novedad a su jefe inmediato. A continuación, se muestra el flujo de procesos con los nombres de las personas encargadas de acuerdo a las actividades:

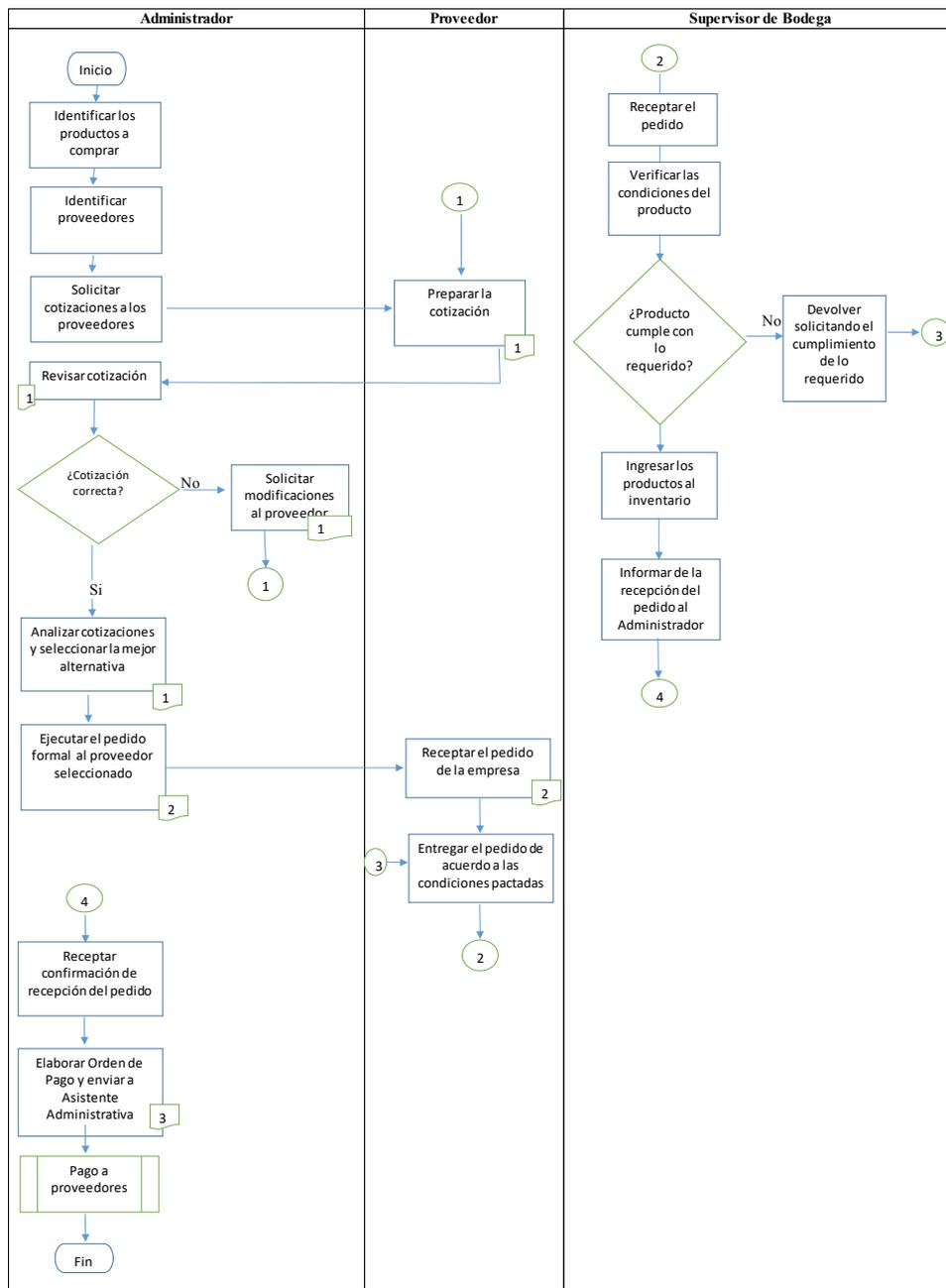


Figura 9. Procesos de compra
 Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.5.2 Proceso de devolución de compras

Para la devolución en compras el Supervisor de Bodega será el encargado de revisar que los productos que ingresen al inventario sean los que se solicitaron en la orden de compra. El Asistente Administrativo deberá recibir las notificaciones sobre si se encuentran conformes o no y verificar en caso de que se cambien los productos.

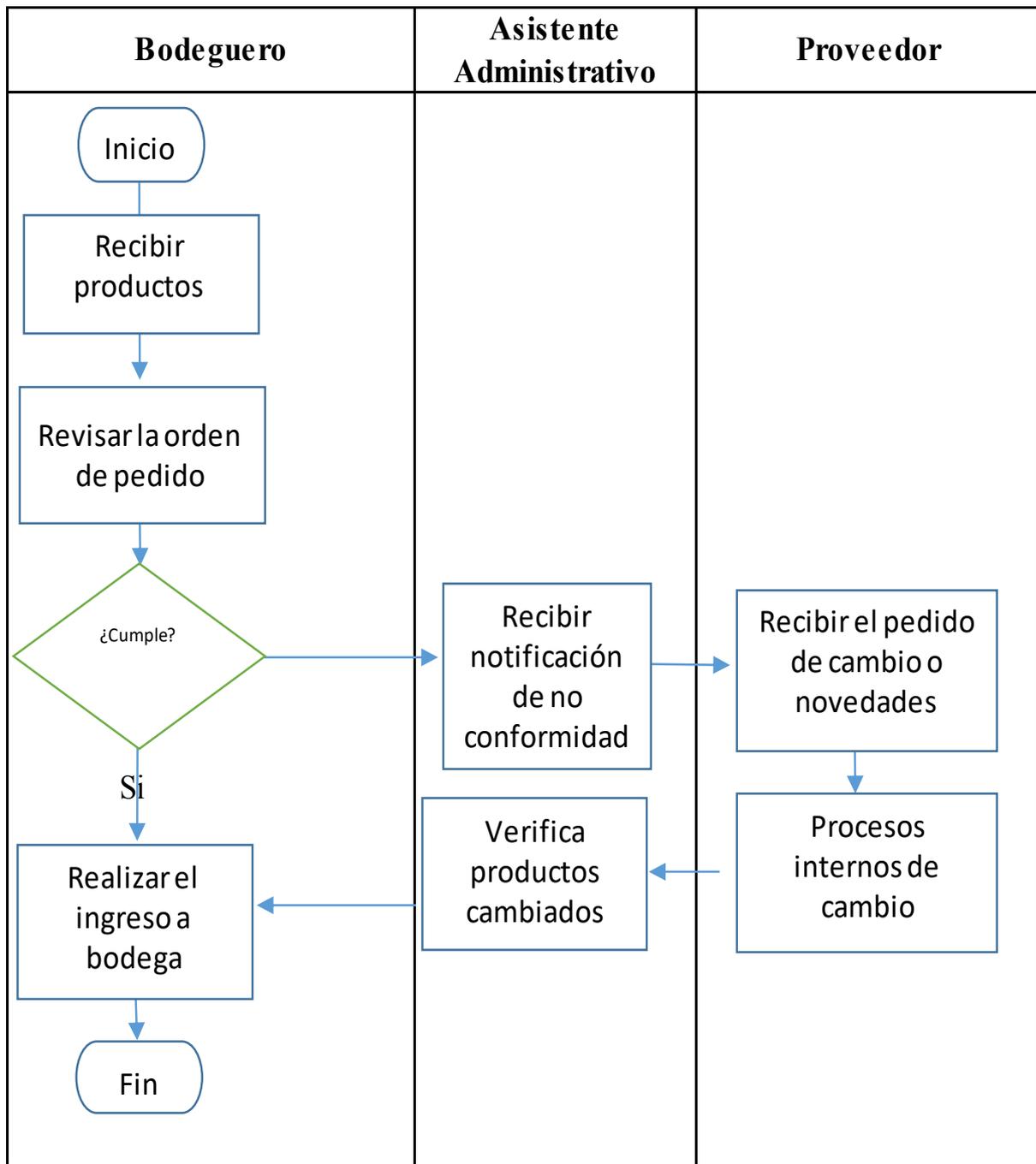


Figura 10. Proceso de devolución de compras
Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.5.3 Proceso de toma física de inventarios de materiales y suministros:

Para la toma física del inventario será necesaria la intervención del Asistente Administrativo y del Supervisor de Bodega, y cotejar el reporte de productos en bodega que arroja el sistema para validar si existen o no.

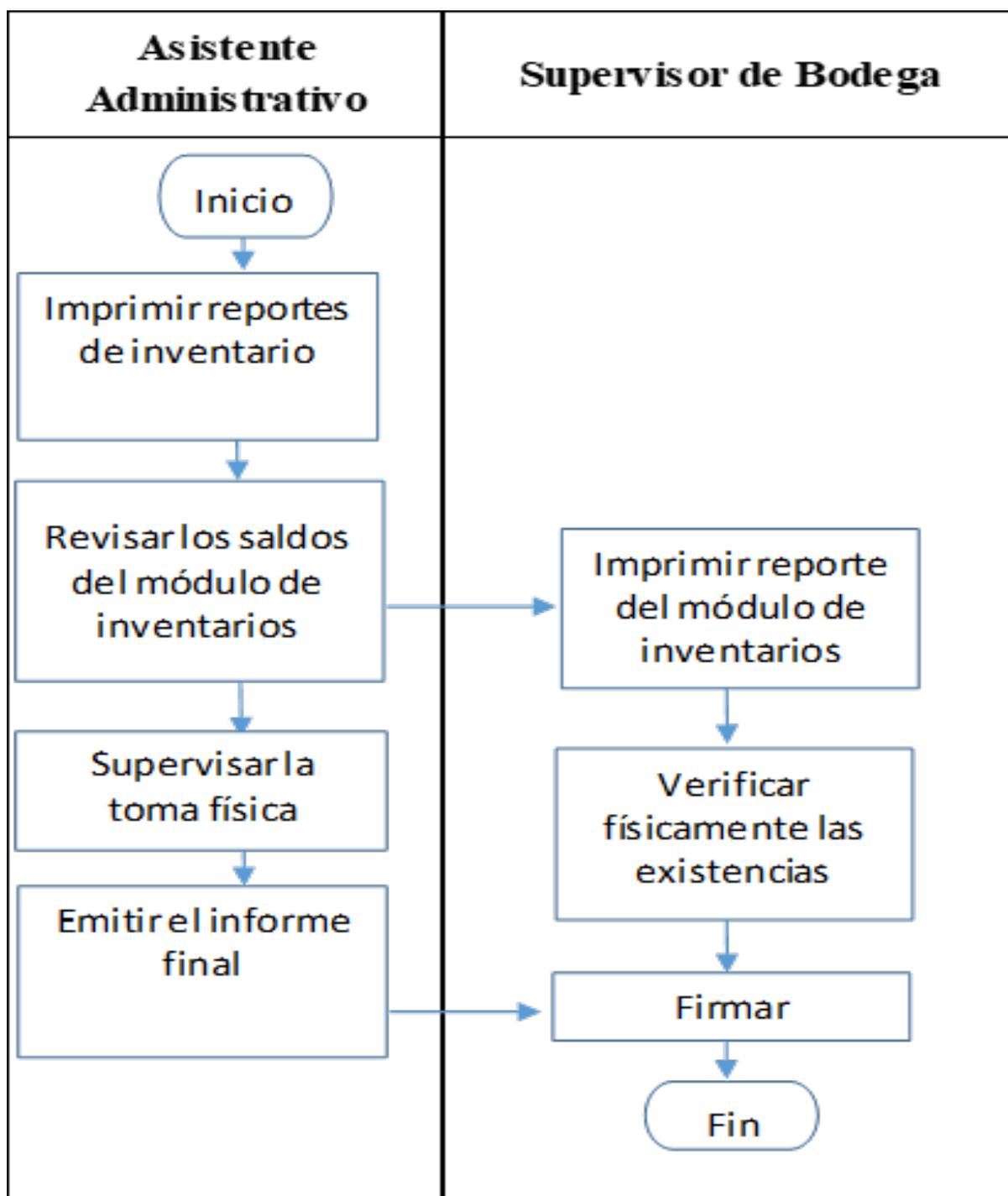


Figura 11. Proceso de inventarios
 Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.5.4 Proceso de ventas:

Dentro de este proceso de ventas intervienen algunos miembros del equipo; sin embargo, el flujo comienza por la necesidad del cliente de solicitar un producto o servicio. Posterior a esto, el Asistente Administrativo direcciona y factura para que el Supervisor de la

Bodega despache materiales y los Operarios realicen el proceso de producción publicitaria. Una vez listos el Asesor del Cliente realiza la entrega.

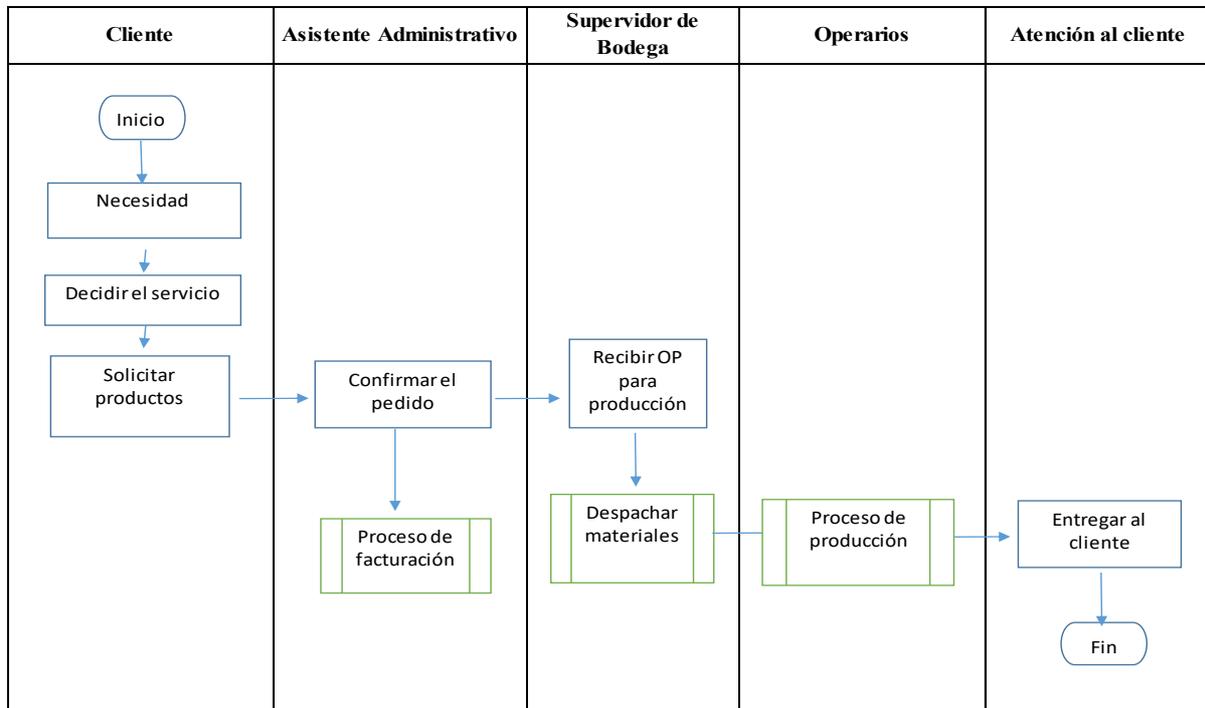


Figura 12. Procesos de ventas
Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.5.5 Proceso de facturación:

El proceso de facturación se procede luego de las cerrar las ventas, y se valida si aplica o no crédito y quien realiza la cobranza según el plazo establecido.

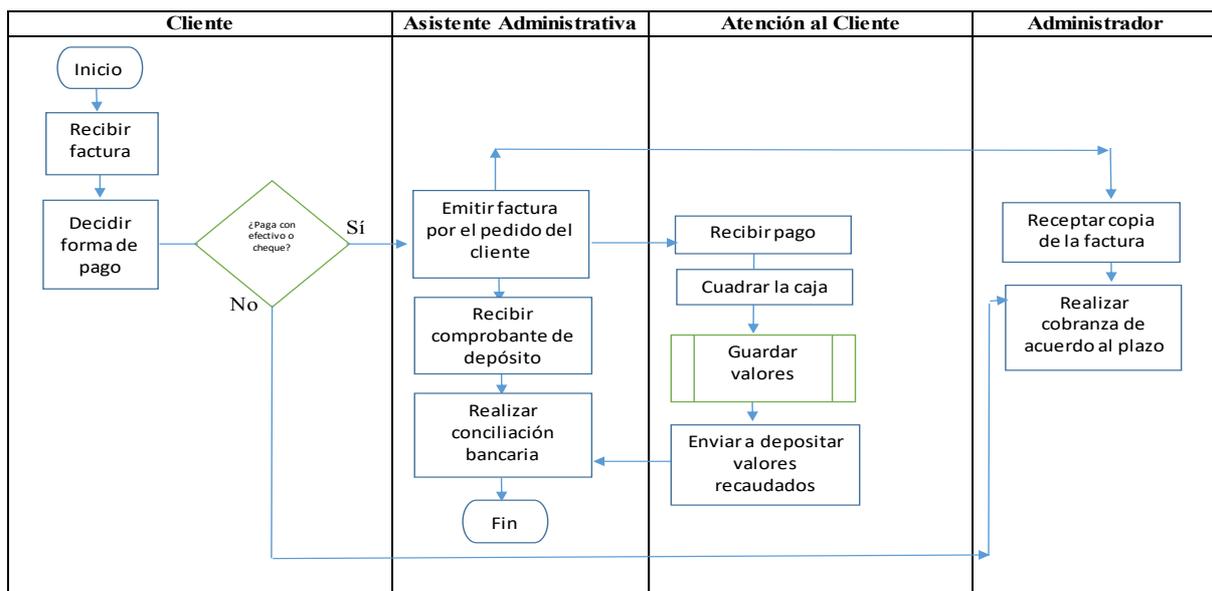


Figura 13. Procesos de facturación
Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.5.6 Proceso de producción de productos publicitarios:

Para la producción de productos publicitarios, el Supervisor de Bodega debe revisar la orden de pedido de trabajo y despachar los materiales de bodega; para que Atención al Cliente valide si son los solicitados por el cliente y los operarios procedan con la elaboración del mismo.

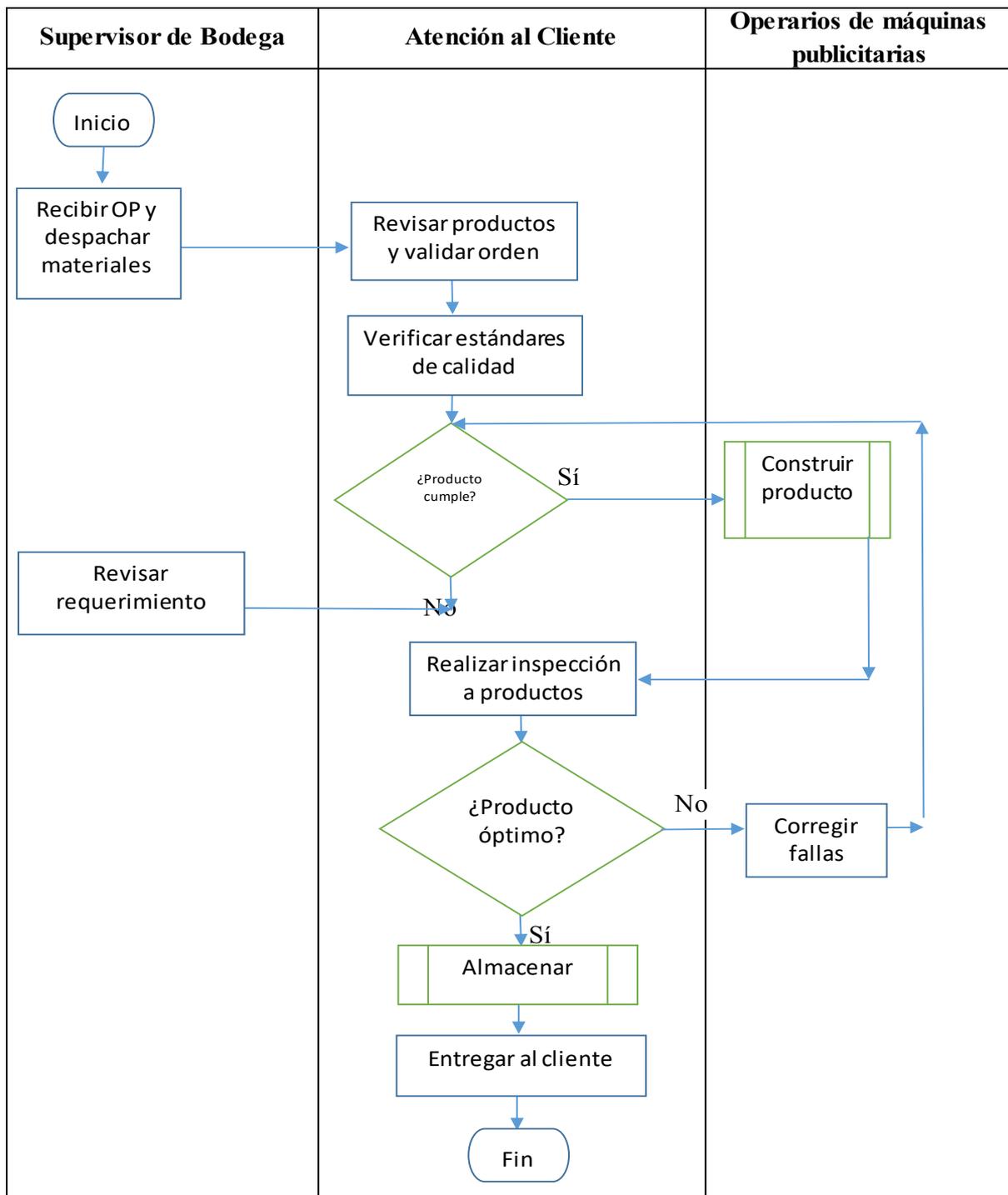


Figura 14. Proceso de producción de productos publicitarios

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.5.7 Proceso de registro contable:

Para el registro contable el encargado será el Asistente Administrativo y el Administrador, quien revisará los ingresos y egresos, así como la firma de cheques para pago a proveedores y colaboradores.

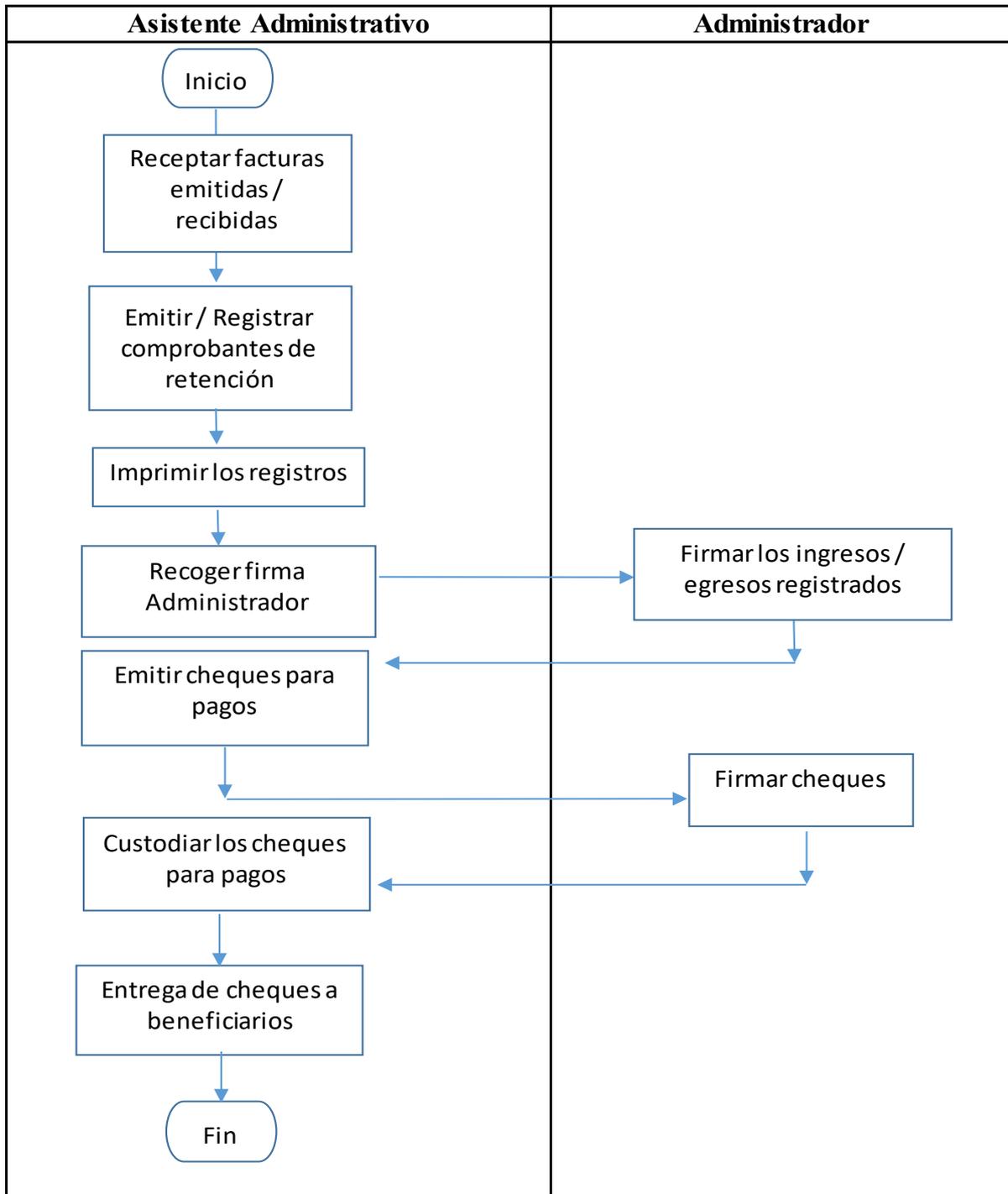


Figura 15. Proceso de registro contable
Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.5.8 Proceso de selección:

Se procede a establecer el flujo de las actividades a seguir para el desarrollo de la contratación del personal.

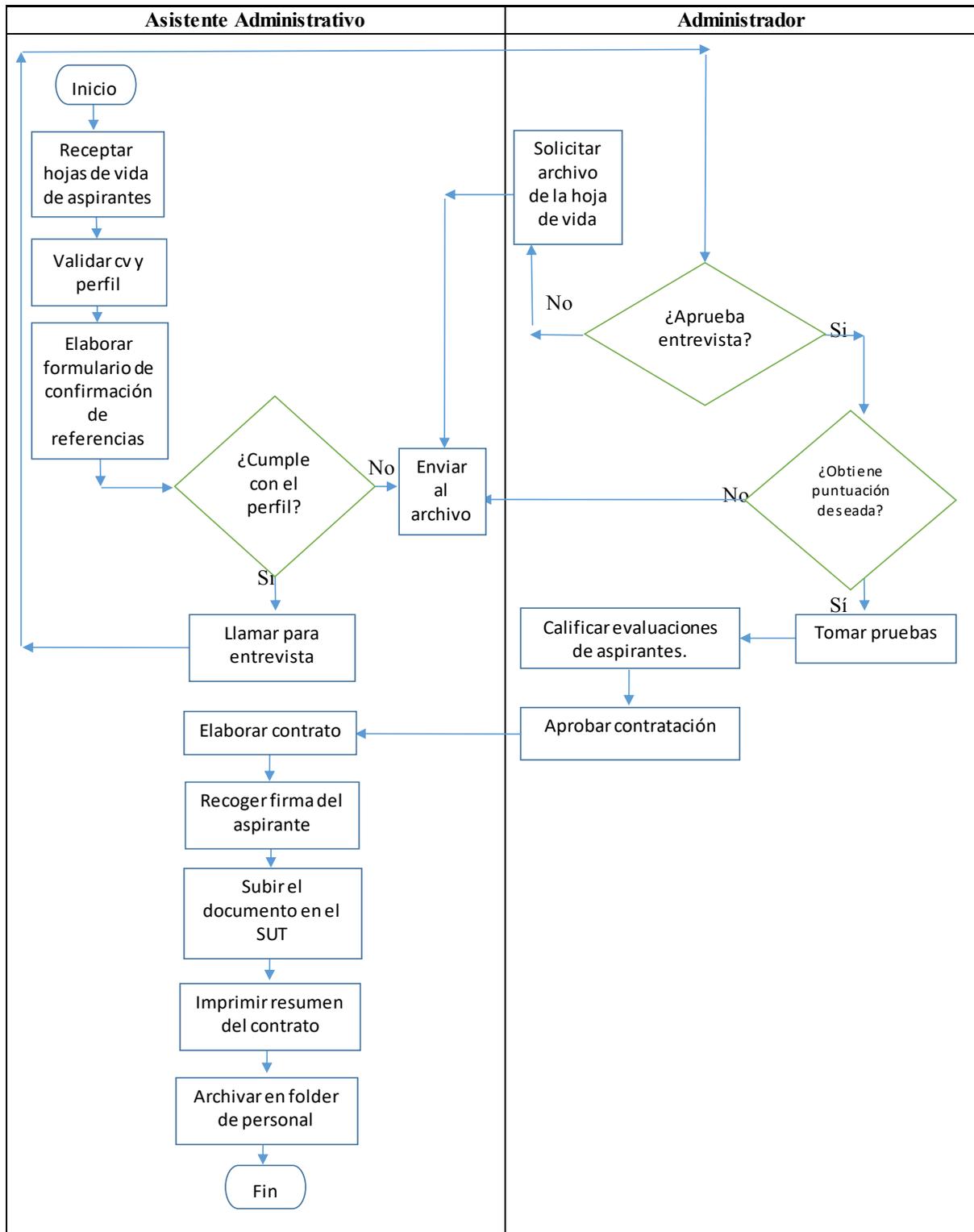


Figura 16. Proceso de selección

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.5.9 Proceso de vacaciones:

Sobre el proceso de vacaciones será el Administrador quien autorice las mismas, según la necesidad de la empresa.

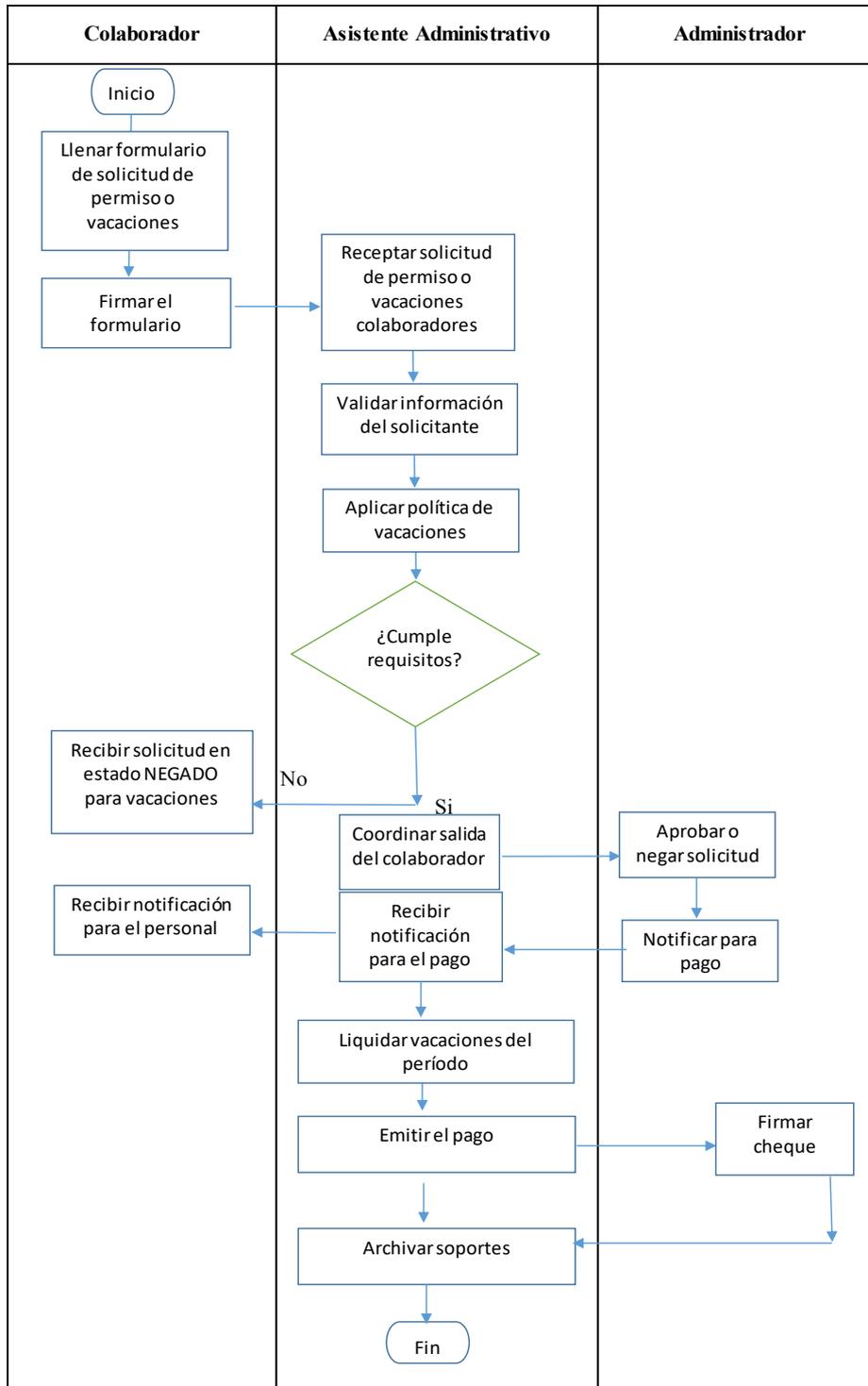


Figura 17. Proceso de vacaciones

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.5.10 Proceso de anticipos de sueldo:

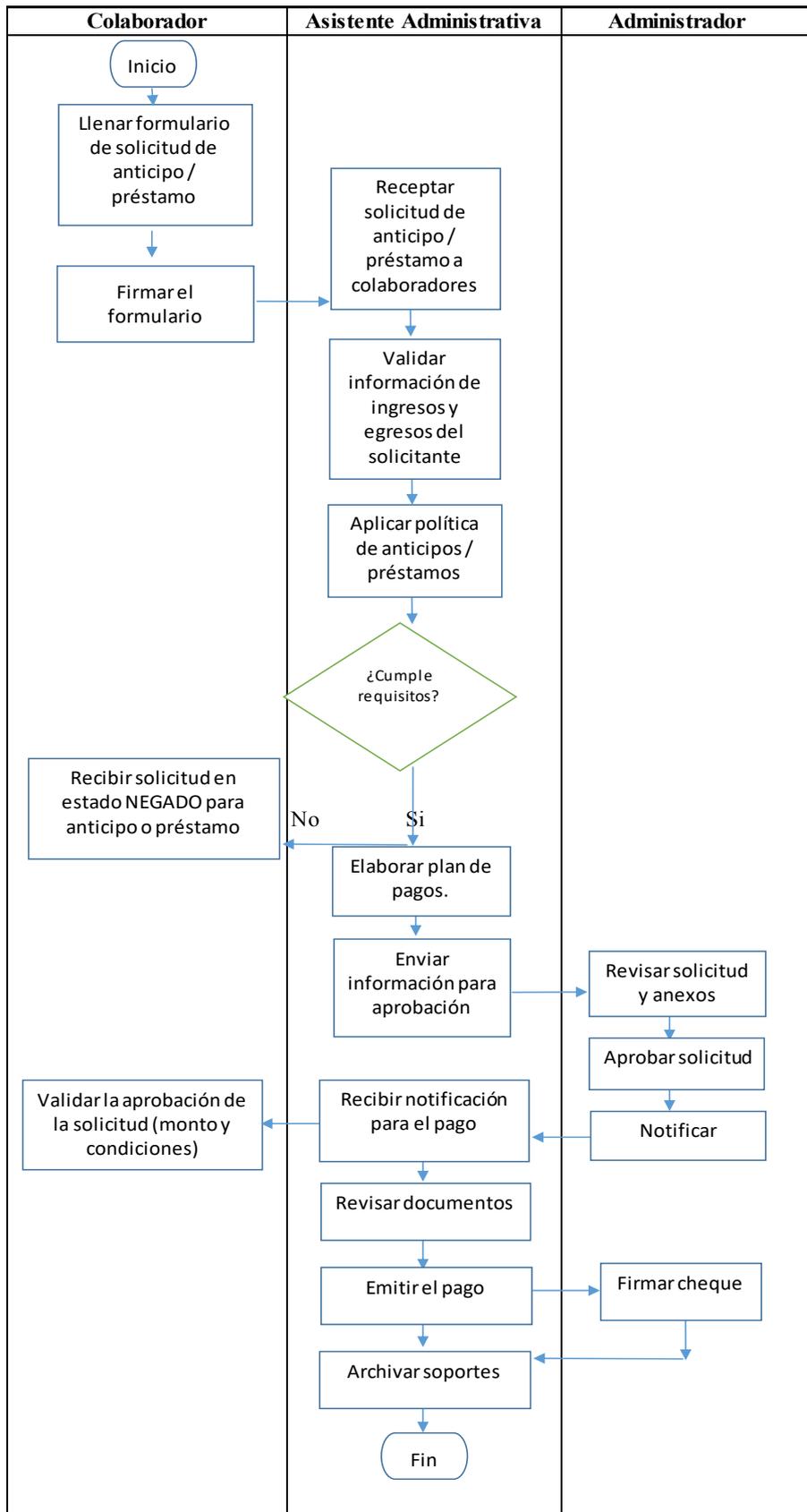


Figura 18. Proceso de anticipo de sueldo

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.5.11 Proceso de reposición de Caja Chica:

Se contará con una caja chica cuya custodia recaerá sobre el Asesor de Servicio al Cliente con la finalidad de adquirir materiales para trabajos urgentes. El proceso se detalla a continuación:

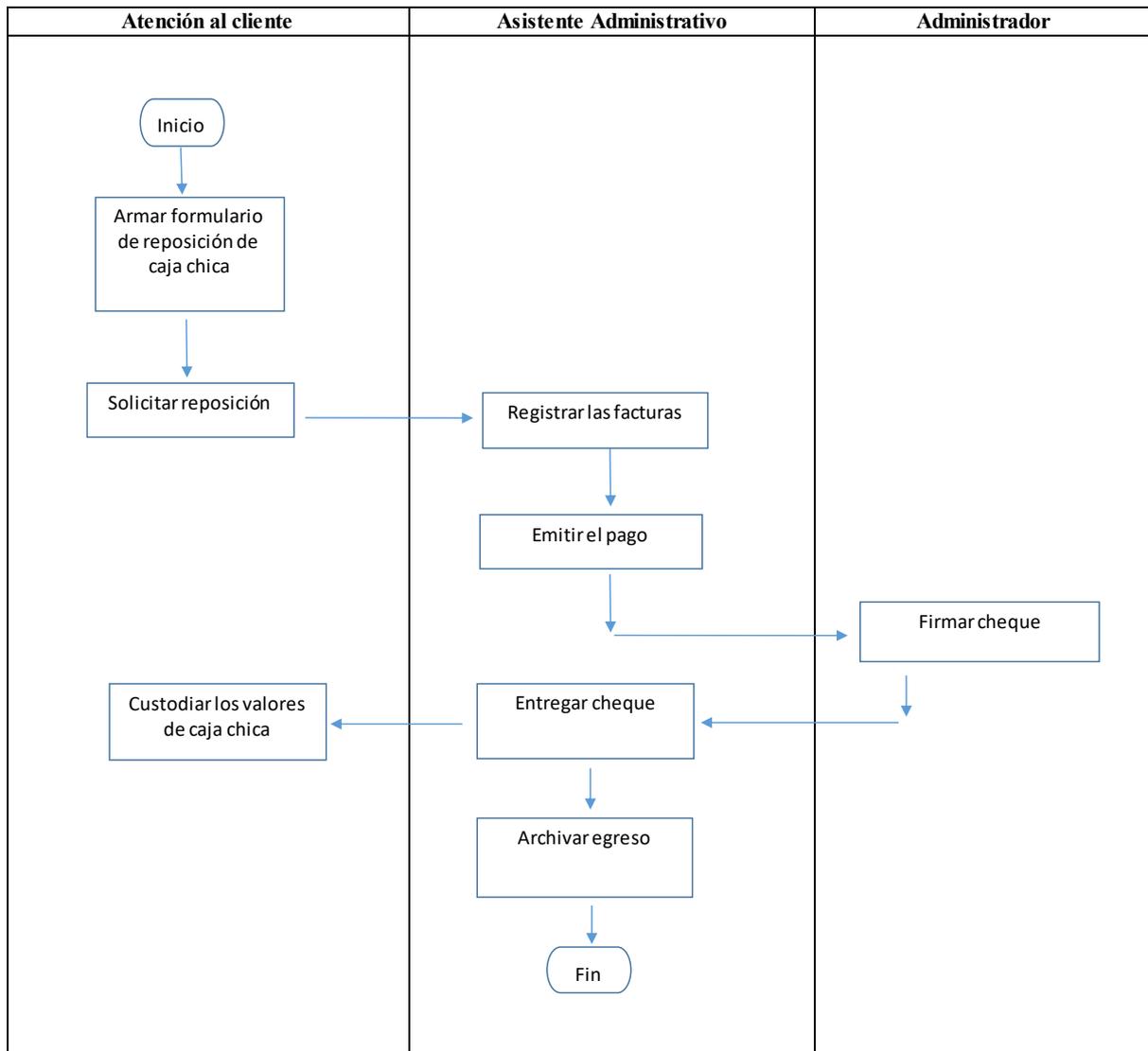


Figura 19. Caja chica

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.5.12 Proceso de conciliación bancaria:

Es necesario descargar los reportes bancarios, así como de los libros contables para cotejarlas, en este caso será la responsabilidad de la Asistente Administrativa.

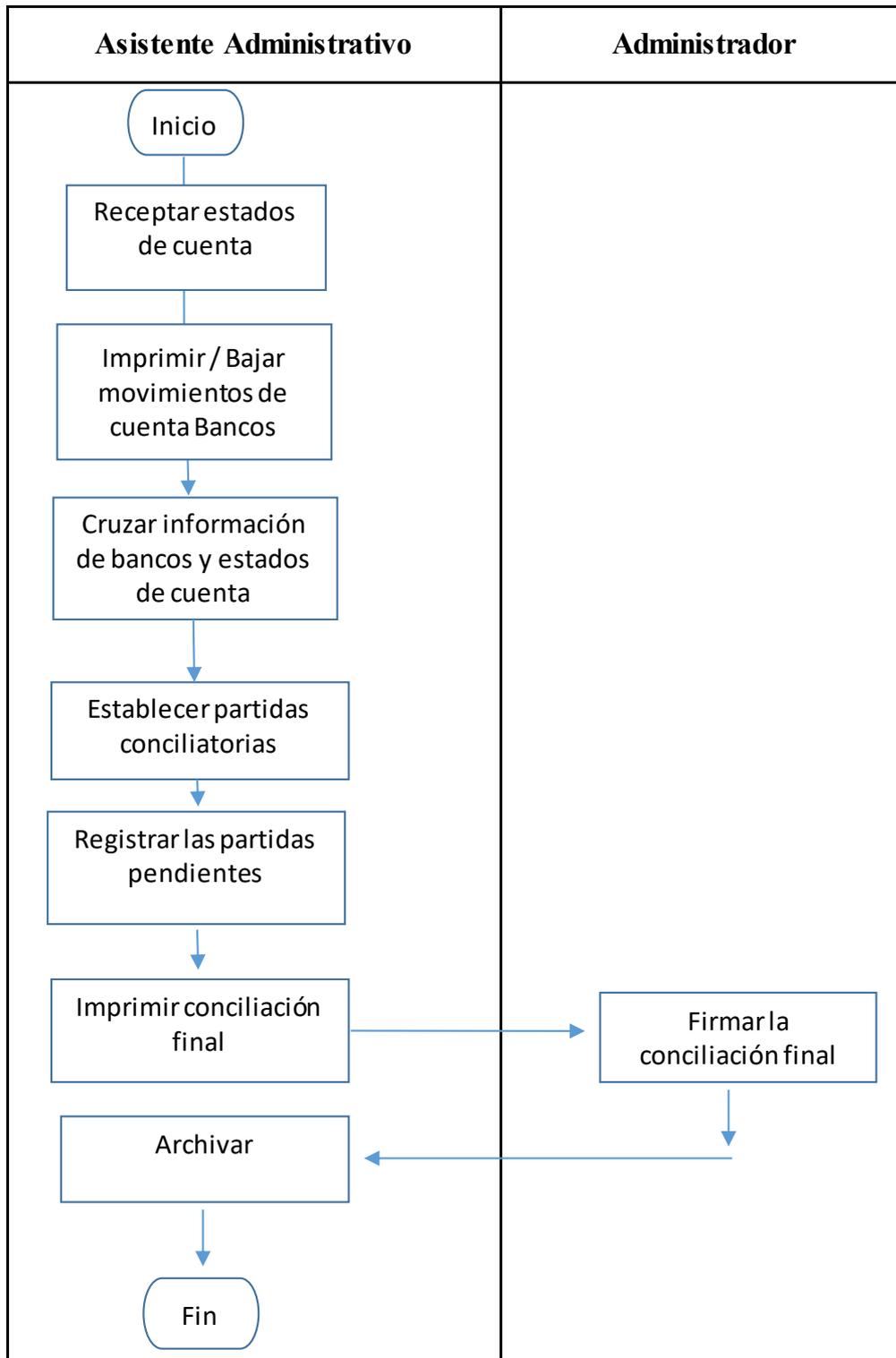


Figura 20. Proceso de conciliación bancaria
Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.5.13 Proceso de cartera:

El Asesor de Servicio al Cliente será el encargado de realizar reportes de cartera de aquellos clientes que tienen crédito, bajo el siguiente flujo de actividades:

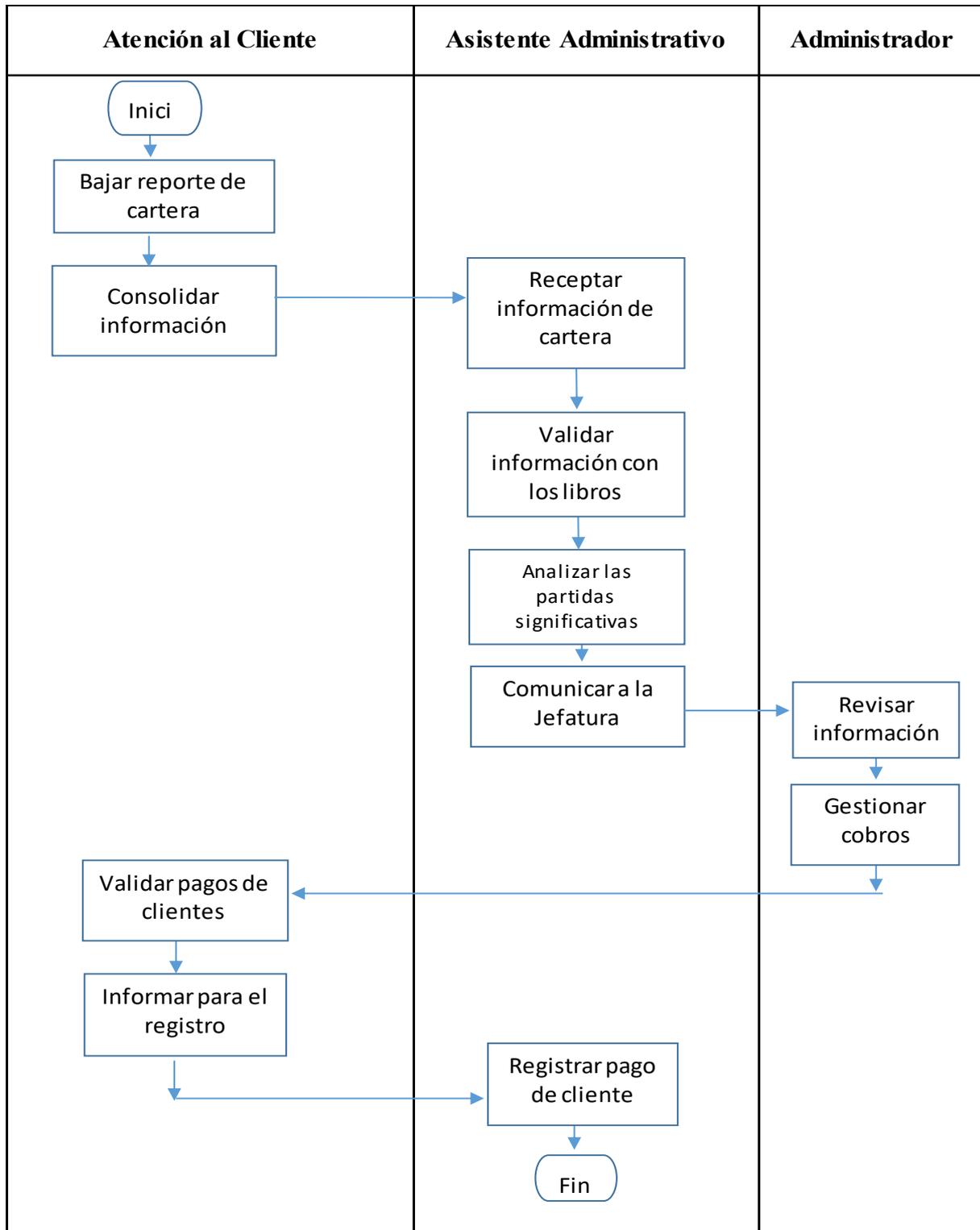


Figura 21. Procesos de cartera

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.5.14 Proceso de emisión de estados financieros:

La emisión de estados financieros es clave para la realización de las declaraciones de impuestos y serán revisadas por el Administrador:

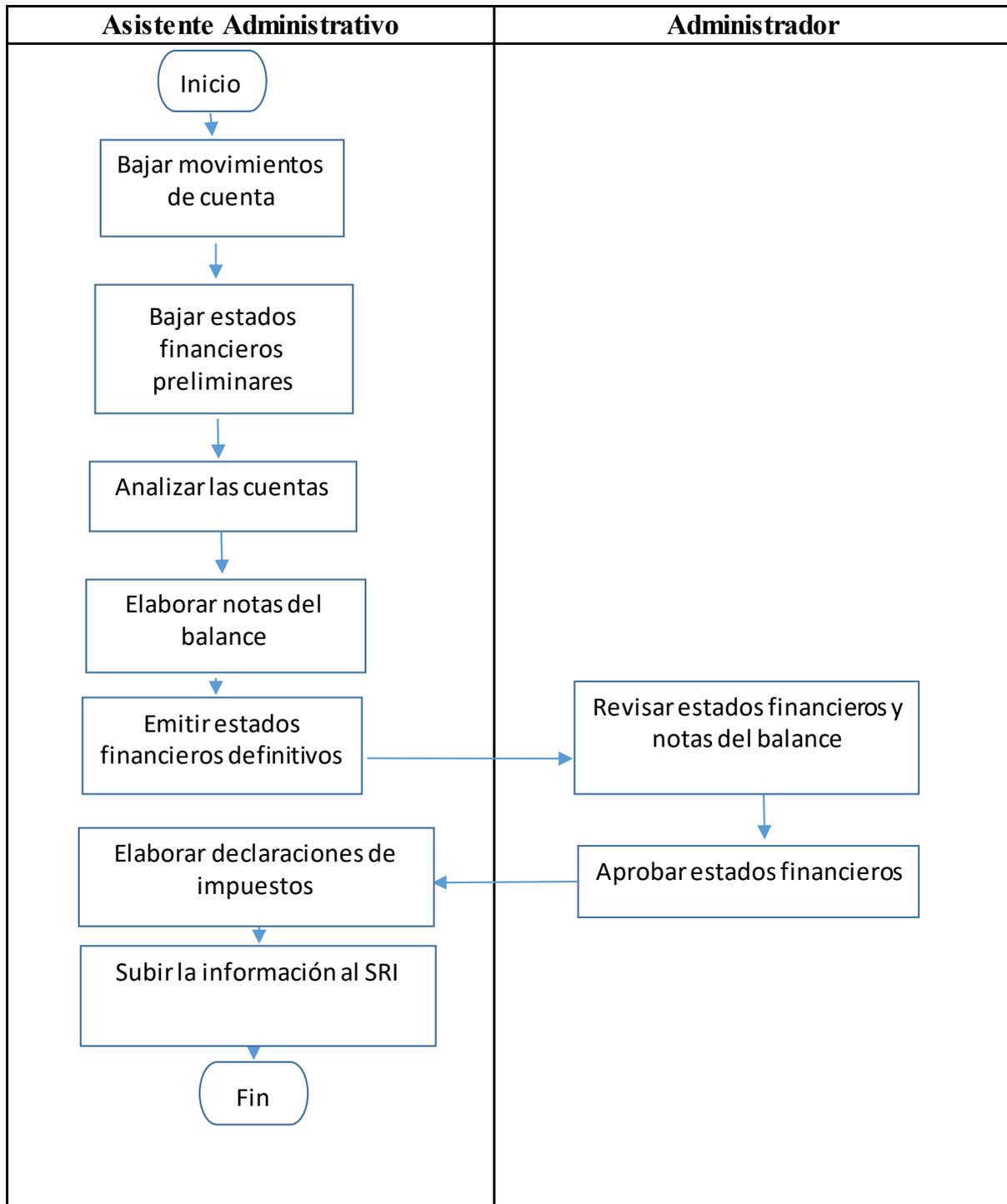


Figura 22. Proceso de emisión de estados financieros
Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.6 Políticas generales de la organización.

Dentro de las políticas de la organización se tienen:

- Préstamos y anticipos a colaboradores de más de tres meses de antigüedad.
- Vacaciones mínimas de tres días.
- Todo producto ingresado a la bodega deberá ser revisado por el Supervisor de la Bodega.
- Se realizarán evaluaciones de desempeño de acuerdo al siguiente formato:

Tabla 22. *Evaluación de desempeño*

Nombre:				
Área:				
Nombre y puesto del jefe inmediato				
Posición actual	Tiempo	Posición a ocupar	a Tiempo	Posición a futuro
				%
Calificación /		Calificación		
10				
		Competencias del puesto		
		Cumple con sus funciones adecuadamente		
		Cumple con las políticas		
		Detecta errores y los comunica para su corrección		
		Trabaja en equipo		
		Proactividad		
		Puntualidad		
		Reclamos		

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

Se analizarán mensualmente las necesidades de capacitación de cada colaborador:

Tabla 23. Plan de desarrollo individual

Nombre:

Área:

**Nombre y
puesto del
jefe
inmediato**

**Posición
actual**

Tiempo

**Posición a
ocupar**

Tiempo

**Posición a
futuro**

Tiempo

Conocimiento y Competencias requeridas de la posición a ocupar

**Tema a
desarrollar**

**Conocimiento
a
competencia
a observar**

**Método a
utilizar**

**Período de
desarrollo**

Tutor

**Firma del
potencial**

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.7 Plan de capacitación.

Tabla 24. Plan de capacitación

Temas de capacitación	2021						
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Trabajo en equipo	■						
Funciones del personal			■				
Procesos					■		
Procedimientos							■

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.8 Presupuesto.

El presupuesto asignado corresponde a los *brunchs* para cada colaborador de acuerdo al departamento al que pertenecen:

Tabla 25. *Presupuesto*

Departamento	Cantidad	Costo brunch unitario	Total
Administrador	1	\$ 22,00	\$ 22,00
Asistente Administrativo	1	\$ 22,00	\$ 22,00
Supervisor de Bodega	1	\$ 22,00	\$ 22,00
Operadores de maquinaria publicitaria	15	\$ 12,00	\$ 180,00
Diseñador Gráfico	1	\$ 28,00	\$ 28,00
Atención al Cliente	4	\$ 12,00	\$ 48,00
Total	23		\$ 322,00

Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

4.9 Análisis de Costo

4.9.1 Retorno sobre la Inversión

Se aplica la fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Utilidad o pérdida neta} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

En donde el monto de la inversión corresponde al total de brunch \$ 322 x 6 meses = \$1.932, y el costo estimado de pérdidas por rotación del personal asciende a \$ 6000 de acuerdo al último análisis presentado por el departamento administrativo de la empresa R2M Print en el 2021, como sigue:

$$ROI = \frac{6000 - 1932}{1932} = \frac{4068}{1932} = 110.56\%$$

Calculadora de retorno de la inversión (ROI)

Monto invertido

Cantidad devuelta

Tiempo de inversión:

Usar fechas Usar longitud

De

A

Resultado

Ganancia de inversión	\$ 2,136.00
ROI	110,56%
ROI anualizado	287,22%
Duración de la inversión	0,55 años

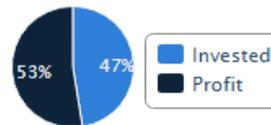


Figura 23. Calculadora de retorno de la inversión (ROI)
Elaborado por: Chapín & Ponce (2021)

CONCLUSIONES

- Dentro de los referentes teóricos que apoyaron a la investigación se destacan las teorías de un plan de diseño organizacional, la estructura funcional, el análisis FODA y el análisis PESTEL, que mediante su desarrollo se logró una mayor comprensión de la situación que se suscitaba en la empresa R2M Print.
- A través de la investigación de mercado se pudo recolectar información relevante sobre la situación interna como externa de la empresa R2M Print, en donde se destacó la sobrecarga laboral que sus colaboradores padecían por no hacer una delegación correcta por parte de propietario y lo cual además generaba altos índices de estrés que se reflejaban en su producción.
- En base a los resultados obtenidos en la investigación se procedió a realizar un análisis FODA y un análisis PESTEL para establecer estrategias que mejoren la situación que se suscita, siendo empleada el rediseño organizacional de todos los empleados que laboran en la empresa R2M Print.
- En cuanto al modelo de diseño organizacional se propuso un rediseño para todos los colaboradores dentro de la empresa R2M Print para que de esa manera ellos conozcan sus funciones y no exista sobre carga laboral y sus niveles de estrés se mantengan bajos y, altos sus niveles de producción. En adición el presupuesto necesario para la aplicación del diseño organizacional es de 1.932 del cual se puede obtener un retorno sobre la inversión del 110.56%

RECOMENDACIONES

- Es necesario que se continúe buscando teorías innovadoras que permitan estar al pie de las nuevas tecnologías en el manejo óptimo de una organización, de igual manera estas deben ser evaluadas para su aplicación en la empresa R2M Print de ser viables.
- Es menester que se observen semestralmente los factores que presenta la empresa R2M Print de tal manera que se puedan reajustar las estrategias empleadas para corregir desencadenantes negativos que se presenten de imprevisto.
- Las estrategias que se consideren emplear por parte de los directivos de la empresa R2M Print deben ser validadas a través de datos que se recolecten del mercado y que estas a su vez beneficien de manera efectiva sus funciones competitivas con otras marcas. Por lo tanto, utilizar siempre un análisis FODA es indispensable al igual que un análisis PESTEL.
- Se recomienda implementar el nuevo “Modelo de Diseño Organizacional” adaptado a las necesidades de empresa a fin de que pueda reducir la carga laboral y mejorar la ejecución en la organización y el desempeño profesional.

BIBLIOGRAFÍA

- Agustin Freire K. (2020). *Factores Claves para un diseño Organizacional de una empresa*. Panama: Mc Graw Hill.
- Alfonso Santiago . (2017). *Manuales Administrativos* . Argentina : Mc Graw Hill.
- Andy Lopez . (2020). <http://aotgu.eco.catedras.unc.edu.ar/el-proceso-decisorio-la-planificacion-y-el-desarrollo-de-la-estructura-organizational/desarrollo-de-la-estructura/estructuras-mecanicas-y-estructuras-organicas/>. Obtenido de <http://aotgu.eco.catedras.unc.edu.ar/el-proceso-decisorio-la-planificacion-y-el-desarrollo-de-la-estructura-organizational/desarrollo-de-la-estructura/estructuras-mecanicas-y-estructuras-organicas/>.
- Anthony J. Bradley, Mark P. McDonald. (2018). *La Organizacion Social - Convertir en resultados las oportunidades de la redes*. Mexico : Mc Graw Hill.
- Arthuro Hernandez . (2018). *Elementos del Plan Organizacional* . España: Mc Graw Hill.
- Asociacion para empresas. (2017). *Guia de un plan de accion preventiva de la empresa*. España: Mc Graw Hill.
- Brian Tracy. (2019). *Metas estartegias practicas para determinar y conquistar sus objetivos* . Argentina : Mc Graw Hill.
- Carlos Mrtinez . (2018). *Psicologia Social en las Organizaciones* . España: Mc Graw Hill.
- Carmen Marquez. (2018). *El plan de accion nacional sobre empresas y derechos humanos de españa*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Carmen Martinez . (2017). *La Gestion Empresarial - Equilibrando Objetivos y Valores* . Mexico : Palma .
- Cordoba. (2020). *Estructuras mecánicas y estructuras orgánicas*. Obtenido de <http://aotgu.eco.catedras.unc.edu.ar/el-proceso-decisorio-la-planificacion-y-el-desarrollo-de-la-estructura-organizational/desarrollo-de-la-estructura/estructuras-mecanicas-y-estructuras-organicas/>.
- Cristiphe Speth. (2017). *El analisis dafo - los secretos para fortalecer sus negocios* . Argentina : Palma.
- Daft, R. (2018). *Teoria y Diseño Organizacional* . Argentina: Mc Graw Hill.
- David Sanchez . (2020). *Analisis Foda o Dafo* . Mexico: Bubok Publishing.
- Delara Perez . (2020). *Plan Organizacional* . Mexico : Palma.
- Delia Gallardo. (2018). *Proyectos Organizacionales* . Mexico: Mc Graw Hill.

- Edgar Copo. (2019). *Planificacion Organizaicional* . Mexico: Palma .
- Elian Barquero . (2018). *Tipos de Manuales* . España: Mc Graw Hill.
- Federico Jaune. (2020). *Analisis y descripcion de puesto de trabajo* . España: Mc Graw Hill.
- Felix Lirio . (2020). *Organigramas: Técnicas y métodos: Fundamentos y ejemplos para el diseño de organigramas* . Puerto Rico : Kindle.
- Hellriegel . (2017).
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42747/1/TESIS%20BLUECORP%20S.A.%20REVISOR.pdf>.
 Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42747/1/TESIS%20BLUECORP%20S.A.%20REVISOR.pdf>.
- Henry Carrillo. (2018). *Manuales Administrativos* . España: Mc Graw Hill .
- Jack McCormac. (2018). *Analisis de estructuras - metodos clasicos y matriciales* . Argentina : Mc Graw Hill.
- Joaquin Rodriguez . (2017). *Reorganizacion de la Empresa - El cambio de la Estructura Organizacional* . Mexico: Trillas .
- Jose Luis Valle. (2020). *La planificacon de la organizacion* . Guayaquil: Palma.
- Jose Miguel Fernandez . (2017). *El diseño en escenrios en el ambito empresarial* . España: Pirámide.
- Juan Leiva Cantos . (2017). *Relaciones internas y externas de una Organizacion* . España: Mc Graw Hill.
- Lexington . (2018). <https://www.lexington.es/blog/que-es-estructura-funcional-empresa>.
 Obtenido de <https://www.lexington.es/blog/que-es-estructura-funcional-empresa>.
- Ley de Comercio Electrónico, Firmas electrónicas y mensajes de datos. (2002). *Titulo III - De los servicios electrónicos, la contratación electrónica y telemática, los derechos de los usuarios, e instrumentos publicos*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/spanish/cyb_ecu_ley_comelectronico.pdf
- Ley Orgánica de Comunicación. (25 de Junio de 2013). *Arcotel*. Obtenido de http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/ley_organica_comunicacion.pdf
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (13 de Octubre de 2011). *Ley organica de Defensa del consumidor*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-ORGANICA-DE-DEFENSA-DEL-CONSUMIDOR.pdf>

- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (2011). *Artículo 92 (52)*. Obtenido de <https://www.dpe.gob.ec/wp-content/dpctransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganicadelConsumidor.pdf>
- Ley Orgánica de Telecomunicaciones . (2015). *Tercer Suplemento* . Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/05/Ley-Org%C3%A1nica-de-Telecomunicaciones.pdf>
- Luis Carlos Palcios . (2018). *Estrategias de creacion Empresarial* . Argentina : Palma .
- Manuel Fernandez. (2017). *Analisis e Identificacion de puestos de trabajo*. España: Mc Graw Hill.
- Maria Cmapero. (2017). *Administracion de Proyectos Civiles* . Argentina: Mc Graw Hill.
- Michael Porter. (2017). *Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a las estrategias*. Argentina: Los Andes.
- Palomo Vadillo . (2019). *Planificacion y descripcion de puestos de trabajo*. España: ESIC.
- Paul Simeray . (2018). *La estructura de la Empresa - Principios y definicion, tipos de estructura y organigramas* . España : IBERICO EUROPEA DE EDICIONES.
- Pedro Dominguez . (2019). *Introduccion a la Gestion Empresarial* . Argentina : Palma .
- Richard Hill. (2018). *La estructura de la organizacion* . España : Mc Graw Hill.
- Robbins. (2017). *Tipos de lideres dentro de una Organizacion* . España: Mc Graw Hill.
- Silvia Cantos. (2017). *Ventajas de la estructura funcional de la empresa* . Argentina : Mc Graw Hill.
- ULVR. (2021). *Línea de Investigación Institucional de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil*. Obtenido de <https://www.ulvr.edu.ec/academico/unidad-de-titulacion/proyecto-de-investigacion>
- Yudit Perez . (2017). *Organizacion funcional, matricial* . Mexico : Mc Graw Hill.
- Zapata, M. (2020). <http://miriambarbosaguzman.blogspot.com/2013/02/13-dimensiones-del-diseno-organizacional.html#:~:text=Ellas%20establecen%20las%20bases%20para,forma%20a%20las%20dimensiones%20estructurales>. Obtenido de <http://miriambarbosaguzman.blogspot.com/2013/02/13-dimensiones-del-diseno-organizacional.html#:~:text=Ellas%20establecen%20las%20bases%20para,forma%20a%20las%20dimensiones%20estructurales>.

ANEXOS

Anexo 1.- Formato de Entrevista



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Facultad de Administración

Carrera de Ingeniería Comercial



Entrevista al personal de diferentes áreas de la empresa R2M Print

Pregunta 1.- ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?

Pregunta 2.- ¿La empresa R2M Print, tiene claramente definidos las actividades que usted realiza por escrito y cuáles son?

Pregunta 3.- Actualmente, ¿Cuáles son las actividades que realiza en la empresa R2M Print ?

Pregunta 4.- ¿Se efectúan periódicamente valoraciones para determinar las condiciones que afectan el buen desempeño de la empresa R2M Print? ¿Por qué?

Pregunta 5.- ¿La empresa R2M Print cuenta con un organigrama en donde usted pueda visualizar las diferentes áreas que posee y de las responsabilidades de cada una de ellas?

Pregunta 6.- ¿La empresa R2M Print le ha brindado programas de capacitación para estar actualizado y apto para desempeñar cualquier actividad propuesta?

Pregunta 7.- ¿Cuenta con un clima laboral apropiado para el desarrollo de las operaciones?

Pregunta 8.- ¿Cuáles son los inconvenientes que limitan el desempeño durante la realización de sus actividades?

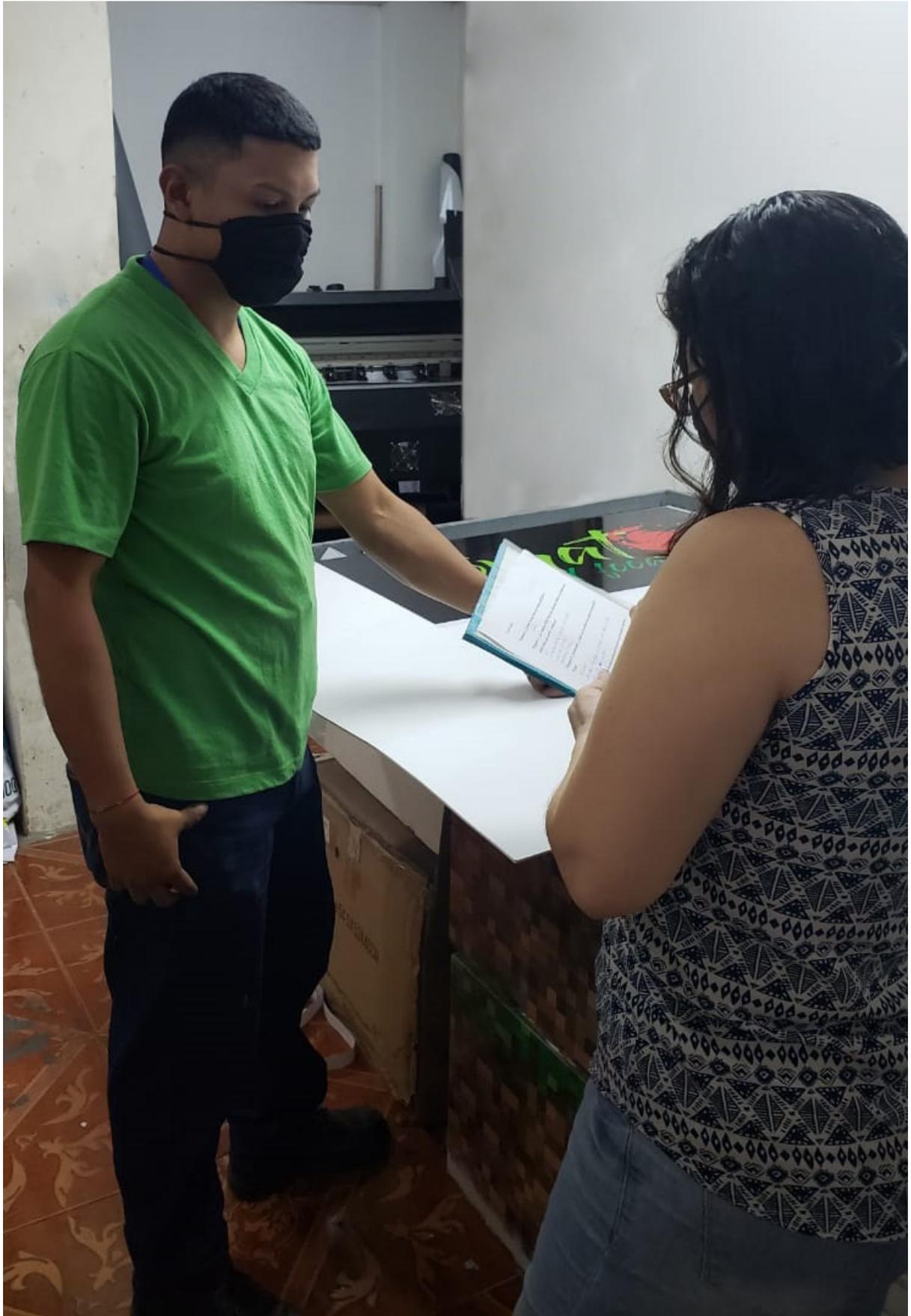
Pregunta 9.- ¿Cuándo hay alguna inconformidad dentro de sus actividades que acción toma?

Pregunta 10.- ¿Considera usted que la implementación de un plan de diseño organizacional mejorará el nivel de funcionamiento de la empresa R2M Print? ¿Por qué?

Anexo 2.- Evidencia de la investigación















Anexo 3.- Zona de investigación

