



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

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

TEMA

**PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE
INSUMOS MARIDUEÑA MARCHAN, DISTIMA S.A.**

TUTOR

PhD. DARWIN DANIEL ORDOÑEZ ITURRALDE

AUTORES

ANDRES FABRIZIO FAJARDO FLORES

CORAIMA TATIANA SANCHEZ SIERRA

GUAYAQUIL

2019



| REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA | |
|---|---|
| FICHA DE REGISTRO de tesis | |
| TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de diseño organizacional para la empresa distribuidora de insumos Maridueña Marchan Distima S.A. | |
| AUTOR/ES: Coraima Tatiana Sánchez Sierra Andrés Fabrizzio Fajardo Flores | REVISORES O TUTORES: PhD. Darwin Daniel Ordoñez Iturralde |
| INSTITUCIÓN: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil | Grado obtenido: Ingeniero Comercial |
| FACULTAD: ADMINISTRACIÓN | CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: 2019 | N. DE PAGS: 109 |
| ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y administración | |
| PALABRAS CLAVE: Actitud Laboral – Ambiente Laboral – Descripción del Puesto – Organización del Trabajo | |
| RESUMEN: La implementación de planes de diseño organizacional se ha vuelto un elemento fundamental para el desarrollo empresarial en el desempeño de sus actividades laborales y comerciales, debido a que esto la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A plantea una renovación estructural e innovación al interior de la organización en los modelos de negocios, por tanto, es un tema actual entre las empresas modernas y está comenzando a recibir cada vez más atención en todo el mundo. Si los modelos de negocio no se desarrollan continuamente, el éxito terminará en algún momento, la tarea de la auto revisión al interior de la organización, tiene como fin corregir las falencias existentes en los procesos administrativos. | |
| N. DE REGISTRO (en base de datos): | N. DE CLASIFICACIÓN: |

| | | |
|---|---|---|
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): | | |
| ADJUNTO URL (tesis en la web): | | |
| ADJUNTO PDF: | SI <input checked="" type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| CONTACTO CON AUTORES/ES: Coraima Tatiana Sánchez Sierra Andrés Fabrizzio Fajardo Flores | Teléfono: 0960459043 0986166693 | E-mail: coraimasanchezs@gmail.com andress_0021@hotmail.com |
| CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN: | PhD. Rafael Iturralde Solórzano, Decano Teléfono: 2596500 EXT. 201 E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec MSc. Oscar Machado Alvarez, Director de Carrera Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec | |

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: DISTIMA.docx (D54123921)
Submitted: 6/24/2019 7:43:00 PM
Submitted By: edilaica@ulvr.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

TESIS MANUAL DE FUNCIONES ADM-COM.docx (D50086389)
TESIS JIMENEZ FARIAS TUTOR BAZURTO.docx (D47865316)
PIGUAVE CHELE ZORAIDA.docx (D9204200)

Instances where selected sources appear:

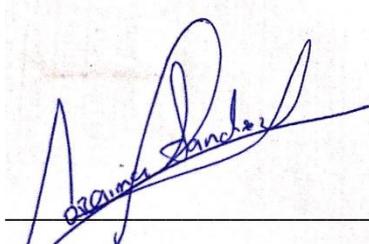
10

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

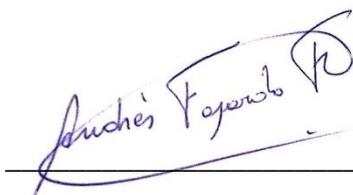
Los estudiantes egresados **CORAIMA TATIANA SÁNCHEZ SIERRA** y **ANDRÉS FABRIZIO FAJARDO FLORES**, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autores:



Coraima Tatiana Sánchez Sierra
C.I. 0918043274



Andrés Fabrizzio Fajardo Flores
C.I. 0950305409

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE INSUMOS MARIDUEÑA MARCHAN DISTIMA S.A.**, presentada por los estudiantes **CORAIMA TATIANA SÁNCHEZ SIERRA Y ANDRÉS FABRIZIO FAJARDO FLORES**, como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **INGENIERO COMERCIAL**, encontrándose aptos para su sustentación.

Firma:



PhD. Darwin Ordoñez Iturralde
C.C. 0912907722

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por regalarme la oportunidad de terminar mis estudios universitarios.

A mis padres y hermano quienes han sido siempre mi apoyo incondicional Por sus sabios consejos y muestras de amor.

A mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto que he Emprendido.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte y mis profesores por habernos recibido, ayudado e impartido los conocimientos para la vida profesional.

Al Phd. Darwin Ordoñez por su ayuda en el desarrollo del presente trabajo de titulación.

Al Ing. Juvenal Maridueña, gerente comercial de la empresa Distima S.A., por su apoyo y contribución para el presente trabajo de titulación.

Y una mención especial al Ing. Eduardo Sánchez por su grata colaboración con entrega de información.

Coraima Tatiana Sánchez Sierra

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y me da fortaleza para seguir adelante, a toda mi familia por estar siempre conmigo y brindarme su apoyo, gracias a mis colegas, docentes y amigos que estuvieron presente en este proceso de enseñanza.

Andrés Fabrizzio Fajardo Flores

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios y a la Virgen por permitirme avanzar un escalón más en mi etapa estudiantil.

A mis padres Ángel y Tatiana por su apoyo incondicional durante mi etapa en la universidad.

A mi querido y nunca olvidado Pepe, quien estuvo pendiente siempre y con una sonrisa me daba fuerzas para seguir.

A mi mami rosa, padrino y tía nury por su infinita ayuda brindada en el transcurso de mi etapa en la Universidad.

Y por último a Juan Esquivel, por su cariño, amor y apoyo.

Coraima Tatiana Sánchez Sierra

Este proyecto de investigación está dedicado a:

Mis padres quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más ya que sin el apoyo de ellos no lo hubiese logrado, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

Andrés Fabrizzio Fajardo Flores

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|-------------|
| PORTADA..... | I |
| CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO..... | IV |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA | V |
| CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR | VI |
| AGRADECIMIENTO..... | VII |
| DEDICATORIA | VIII |
| ÍNDICE GENERAL..... | IX |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | XIII |
| ÍNDICE DE FIGURAS | XIV |
| ÍNDICE DE ANEXOS | XV |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I | 2 |
| DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 2 |
| 1.1 TEMA | 2 |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 6 |
| 1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA..... | 6 |
| 1.5 OBJETIVO GENERAL | 6 |
| 1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 6 |
| 1.7 JUSTIFICACIÓN | 7 |
| 1.8 DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN..... | 8 |
| 1.9 IDEA A DEFENDER | 8 |
| 1.10 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN | 8 |
| CAPÍTULO II..... | 9 |
| MARCO TEÓRICO..... | 9 |
| 2.1 MARCO TEÓRICO: ANTECEDENTES..... | 9 |
| 2.1.1 <i>Diseño organizacional</i> | 12 |

| | | |
|---------------------------------|---|-----------|
| 2.1.1.1 | Diseño empresarial | 13 |
| 2.1.1.2 | Diseño mecánico..... | 14 |
| 2.1.1.3 | Diseño orgánico | 15 |
| 2.1.2 | <i>Proyecto organizacional</i> | 17 |
| 2.1.2.1 | Estructura organizacional funcional | 19 |
| 2.1.2.2 | Estructura organizacional matricial | 20 |
| 2.1.3 | <i>Planificación organizacional</i> | 21 |
| 2.1.3.1 | Elementos fundamentales del plan organizacional..... | 23 |
| 2.1.3.2 | Estructuras organizacionales para el desempeño del proyecto..... | 25 |
| 2.1.3.2 | Rendimiento del proyecto o plan organizacional | 26 |
| 2.1.4 | <i>Características estructurales de diseño organizacional</i> | 28 |
| 2.1.4.1 | Especialización y conocimiento: Centralización y descentralización | 31 |
| 2.1.4.2 | Reingeniería de Procesos de Negocios (BPR) y Gestión Empresarial por Procesos (BPM)..... | 31 |
| 2.1.4.2.1 | Interdependencia de unidades organizativas..... | 33 |
| 2.1.4.2.2 | Diseño de las características estructurales | 34 |
| 2.2 | MARCO CONCEPTUAL..... | 35 |
| 2.2.1 | <i>Especialización</i> | 35 |
| 2.2.2 | <i>Configuración</i> | 36 |
| 2.2.3 | <i>Departmentalización</i> | 36 |
| 2.2.4 | <i>Centralización/Descentralización</i> | 37 |
| 2.2.5 | <i>Coordinación</i> | 37 |
| 2.2.6 | <i>Formalización</i> | 38 |
| 2.2.7 | <i>Alineamiento estructural</i> | 38 |
| 2.3 | MARCO LEGAL | 39 |
| 2.3.1 | <i>Regulación para la innovación en organizaciones</i> | 39 |
| 2.3.1.1 | Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones..... | 40 |
| 2.3.1.1.1 | Del Fomento, Promoción, Reestructuración y Regulación de las Inversiones Productivas | 40 |
| 2.3.1.1.2 | Del Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas | 41 |
| CAPÍTULO III | | 42 |
| MARCO METODOLÓGICO | | 42 |

| | |
|--|-----------|
| 3.3 ENFOQUE | 43 |
| 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS | 43 |
| 3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA | 44 |
| 3.6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS..... | 44 |
| 3.6.1. <i>Presentación y análisis de datos: Encuesta</i> | 45 |
| 3.6.1.1. Edad | 45 |
| 3.6.1.2. Género | 46 |
| 3.6.1.3. Conocimiento de labores en la organización..... | 47 |
| 3.6.1.4. Organización coordinada de labores Distima S.A. | 48 |
| 3.6.1.5. Fortalecimiento de relaciones laborales | 49 |
| 3.6.1.6. Diseño organizacional interdepartamental | 50 |
| 3.6.1.7. Estructura organizacional de colaboradores | 51 |
| 3.6.1.8. Responsabilidad laboral en la organización | 52 |
| 3.6.1.9. Eficiencia organizativa | 53 |
| 3.6.1.10. Plan de acción para ejecución de diseño organizacional..... | 54 |
| 3.6.1.11 Resultados de encuesta | 56 |
| 3.6.2. <i>Análisis de datos: Entrevista</i> | 57 |
| 3.6.2.1 Primera pregunta de entrevista | 57 |
| 3.6.2.2 Segunda pregunta de entrevista | 57 |
| 3.6.2.3 Tercera pregunta de entrevista..... | 58 |
| 3.6.2.4 Cuarta pregunta de entrevista | 58 |
| 3.6.2.5 Quinta pregunta de entrevista | 59 |
| 3.6.3. <i>Análisis de datos: Guía de observación</i> | 59 |
| 3.6.3.1 Eficiencia de procesos laborales departamentales..... | 60 |
| 3.6.3.2 Conocimiento de actividades laborales individuales..... | 60 |
| 3.6.3.3 Ejercicio activo de organigrama laboral en la organización..... | 60 |
| 3.6.3.4 Eficacia en el desempeño de funciones de los colaboradores | 61 |
| 3.6.3.5 Coordinación entre las funciones laborales dentro de los procesos internos de cada departamento | 61 |
| 3.6.3.6. Resultados de Guía de Observación | 62 |
| 3.6.4 <i>Informe final</i> | 63 |
| CAPÍTULO IV..... | 66 |

| | |
|--|-----------|
| PROPUESTA | 66 |
| 4.1 TEMA | 66 |
| 4.2 SITUACIÓN ACTUAL..... | 66 |
| 4.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA: ORGANIGRAMA..... | 67 |
| 4.3.1 <i>Organigrama departamental</i> | 68 |
| 4.3.2 <i>Misión</i> | 70 |
| 4.3.3 <i>Visión</i> | 70 |
| 4.3.4 <i>Valores</i> | 70 |
| 4.4 <i>Primera etapa: Estrategia competitiva</i> | 70 |
| 4.4.1 <i>Diversificación en dos (o más) ejes</i> | 72 |
| 4.4.1.1 <i>Aplicabilidad</i> | 73 |
| 4.4.1.2 <i>Adaptar la centralización, la formalización y los valores compartidos a la estrategia</i> | 75 |
| 4.4.2 <i>Segunda etapa: Tamaño de la organización</i> | 76 |
| 4.4.3 <i>Tercera etapa: Incertidumbre de los procesos internos</i> | 77 |
| 4.4.4 <i>Ajustes a factores de contingencia múltiples, Distima S.A.</i> | 78 |
| 4.5 DISEÑO ORGANIZACIONAL DISTIMA S.A..... | 79 |
| CONCLUSIONES | 82 |
| RECOMENDACIONES | 84 |
| REFERENCIAS | 85 |
| ANEXOS | 91 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Análisis de cartera, Listado de facturas pendientes de cobro | 3 |
| Tabla 2. Análisis de cartera, Listado de facturas pendientes de cobro | 4 |
| Tabla 3. Tabla de vencimientos de cartera | 5 |
| Tabla 4. Delimitación de la investigación | 8 |
| Tabla 5. Estructuras organizacionales y sus características..... | 17 |
| Tabla 6. Medición de rendimiento..... | 28 |
| Tabla 7. Datos de rango de edad de los encuestados..... | 45 |
| Tabla 8. Datos de género de personal encuestado | 46 |
| Tabla 9. Datos de conocimiento de tareas | 47 |
| Tabla 10. Datos de coordinación organizacional..... | 48 |
| Tabla 11. Datos de fortalecimiento de relaciones laborales | 49 |
| Tabla 12. Datos de diseño organizacional interno..... | 50 |
| Tabla 13. Datos de estructura organizacional de colaboradores..... | 51 |
| Tabla 14. Datos de responsabilidad laboral en la organización..... | 52 |
| Tabla 15. Datos de mejoramiento de situación organizativa..... | 53 |
| Tabla 16. Datos de aceptación para ejecución de plan de acción..... | 54 |
| Tabla 17. Implementación de plan de acción para diseño funcional administrativo..... | 56 |
| Tabla 18. Guía de observación | 62 |
| Tabla 19. Descripción departamental | 69 |
| Tabla 20. Cómo las estructuras y los valores compartidos se ajustan a las estrategias. 75 | |
| Tabla 21. Ajuste de acción para niveles de incertidumbre en las estrategias | 77 |
| Tabla 22. Estructura organizacional de Distima S.A..... | 81 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Organización estructural del proyecto | 20 |
| Figura 2. Rango de edades de los encuestados | 45 |
| Figura 3. Género de personal encuestado | 46 |
| Figura 4. Conocimientos de labores en la organización | 47 |
| Figura 5. Coordinación organizacional interna | 48 |
| Figura 6. Fortalecimiento de relaciones laborales | 49 |
| Figura 7. Diseño organizacional de cada departamento | 50 |
| Figura 8. Estructura organizacional de colaboradores | 51 |
| Figura 9. Responsabilidad laboral en la organización | 52 |
| Figura 10. Mejoramiento de situación organizativa | 53 |
| Figura 11. Ejecución de plan de acción para diseño organizacional | 54 |
| Figura 12. Organigrama para diseño organizacional | 68 |
| Figura 13. Área – diseño organizacional | 71 |
| Figura 14. Estrategias y estructuras de soporte organizacional | 74 |
| Figura 15. Diseño organizacional, creación de dependencias por departamentos | 80 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|----|
| Anexo 1. Encuesta..... | 91 |
| Anexo 2. Entrevista..... | 93 |
| Anexo 3. Guía de observación..... | 94 |

INTRODUCCIÓN

La implementación de planes de diseño organizacional se ha vuelto un elemento fundamental para el desarrollo empresarial en el desempeño de sus actividades laborales y comerciales, debido a que esto plantea una renovación estructural e innovación al interior de la organización en los modelos de negocios, por tanto, es un tema actual entre las empresas modernas y está comenzando a recibir cada vez más atención en todo el mundo. Si los modelos de negocio no se desarrollan continuamente, el éxito terminará en algún momento, razón por lo cual, la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., ha emprendido la tarea de la autorevisión al interior de la organización, con el fin de corregir las falencias existentes en los procesos administrativos.

Por tal razón, es claro que los modelos de negocios deben promover una mejor organicidad para mantenerse actualizados con el tiempo y con otras organizaciones, considerando que, antes de la globalización, el cliente no era la parte más importante del modelo de negocio, pero hoy en día muchos ofrecen los mismos productos por el mismo precio. La competencia ya no está en el producto sino en el diseño organizacional que se vincula directamente con el resultado laboral reflejado en el producto y/o servicio y en los modelos de negocio. Siendo así, es claro que las organizaciones tienen el poder en sus manos, simplemente cambiando la forma en que se administra la empresa.

Las organizaciones pueden hacer que un cliente compre un producto o servicio, que no compraron antes de que se innovara el modelo de negocios de la organización, pero esto debe realizarse a través una coordinación de procesos administrativos realizados al interior de la organización. Las organizaciones tienen el poder de afectar a los clientes y clientes potenciales a través del diseño del servicio y la innovación del modelo de negocio que se promueve desde la definición de tareas en cada área de una empresa, por ello, es importante entender cómo y por qué las organizaciones implementan el plan de diseño organizacional según su tamaño y modelo de negocio para satisfacer los intereses multilaterales, es decir, los de la empresa, identificándose con los del cliente, y los colaboradores de la organización, identificándose con los intereses de la empresa, razón por lo cual, el diseño organizacional busca integrar una estrategia organizativa que lleve al desarrollo y crecimiento de la empresa y su desempeño laboral y comercial.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Plan de diseño organizacional para la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A.

1.2 Planteamiento del problema

Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan Distima S.A., se construye como una empresa intermediaria para la distribución de: materias primas agrarias, animales vivos, materias primas textiles y productos semielaborados. Su sede administrativa está ubicada en la urbanización Los Ceibos, 14Ava-15ava y transversal No. 01, de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas. La empresa inició sus actividades comerciales en enero de 2014, y desde aquel año ha presentado reiterados problemas en su estructura organizacional, específicamente a partir del año 2016, donde se han acumulado el listado de facturas pendientes de cobro en la cartera de la empresa, debido a una administración realizada de manera empírica. Razón por lo cual se describen las causas del problema planteado en la organización, las que se definen en:

- Carencia de una adecuada planificación organizacional para las áreas laboral y comercial de la distribuidora.
- Inadecuada estructuración para los procesos comerciales coordinados, entre la administración y los colaboradores.

Debido a estas causas organizacionales en la administración de la empresa, se derivan los efectos, los cuales son:

- Decrecimiento comercial, que se ha podido comprobar en el análisis de cartera, donde se presenta el listado de facturas pendientes de cobro, por motivo de la inadecuada planificación organizacional.
- Desorganización interna para los procesos organizacionales que definen las actividades laborales y comerciales de la empresa Distima S.A.

Por lo tanto, de acuerdo a la tabla 1, se puede evidenciar el análisis de cartera del periodo 2016-2017, en el listado de facturas pendientes de cobro, situación que se presenta debido a que la empresa no cuenta con un plan de diseño organizacional, evidenciando con ello, una afectación en su rendimiento comercial, reflejado en un decrecimiento económico para el año 2018.

Tabla 1

Análisis de cartera. Listado de facturas pendientes de cobro.

| <i>No.</i> | <i>Valor</i> | <i>Abonos</i> | <i>Cliente</i> | <i>Fecha emisión</i> | <i>Plazo</i> |
|------------|--------------|---------------|----------------|----------------------|--------------|
| 1 | 1000 | 500 | 1 | 01/12/2016 | 60 |
| 2 | 2000 | 200 | 2 | 02/01/2017 | 30 |
| 5 | 3000 | 0 | 3 | 03/02/2017 | 90 |
| 7 | 4000 | 0 | 1 | 04/03/2017 | 60 |
| 8 | 5000 | 0 | 2 | 05/03/2017 | 90 |
| 9 | 6000 | 0 | 3 | 06/04/2017 | 60 |
| 11 | 7000 | 0 | 1 | 07/04/2017 | 90 |
| 13 | 8000 | 0 | 2 | 08/05/2017 | 30 |
| 15 | 9000 | 0 | 3 | 09/05/2017 | 0 |
| 17 | 10000 | 10000 | 2 | 10/05/2017 | 0 |
| 31 | 11000 | 0 | 2 | 11/06/2017 | 0 |
| 63 | 12000 | 0 | 1 | 12/06/2017 | 0 |
| 66 | 13000 | 0 | 3 | 13/06/2017 | 0 |

Fuente: Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A. (2018).

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Este análisis de cartera refleja los efectos que se establecen del listado de facturas pendientes de cobro, con un listado de clientes vencidos que van desde 1 día a 90 días para el cobro de cartera. Esto se debe al inadecuado diseño organizacional de la empresa, que afecta los procesos laborales internos y genera un resultado negativo a sus intereses comerciales, tal como se puede apreciar en el listado de facturas pendientes de cobro de la tabla 2 presentada a continuación en la definición de los datos expuestos.

Tabla 2*Análisis de cartera. Listado de facturas pendientes de cobro*

| <i>Cliente cod.</i> | <i>Fecha vencimiento</i> | <i>Saldo</i> | <i>Antigüedad (días)</i> | <i>Días promedio</i> | <i>Días vencido</i> | <i>Tipo vencimiento</i> | <i>No vencido</i> | <i>1 a 30</i> | <i>31 a 60</i> | <i>61 a 90</i> | <i>91 o más</i> | <i>Vencido</i> | <i>Total</i> |
|-------------------------|------------------------------|--------------|------------------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------|---------------|----------------|--------------------|---------------------|----------------|--------------|
| C001 | 30/01/2017 | 500 | 206 | 1,28 | 146 | 4 | | | | | 500 | 500 | 500 |
| C002 | 01/02/2017 | 1800 | 174 | 3,90 | 144 | 4 | | | | | 1800 | 1800 | 1800 |
| C003 | 04/05/2017 | 3000 | 142 | 5,31 | 52 | 2 | | | 3000 | | | 3000 | 3000 |
| C004 | 03/05/2017 | 4000 | 113 | 5,63 | 53 | 2 | | | 4000 | | | 4000 | 4000 |
| C005 | 03/06/2017 | 5000 | 112 | 6,97 | 22 | 1 | | 5000 | | | | 5000 | 5000 |
| C006 | 05/06/2017 | 6000 | 80 | 5,98 | 20 | 1 | | 6000 | | | | 6000 | 6000 |
| C007 | 06/07/2017 | 7000 | 79 | 6,89 | 0 | 0 | 7000 | | | | | 0 | 7000 |
| C008 | 07/06/2017 | 8000 | 48 | 4,78 | 18 | 1 | | 8000 | | | | 8000 | 8000 |
| C009 | 09/05/2017 | 9000 | 47 | 5,27 | 47 | 2 | | | 9000 | | | 9000 | 9000 |
| C010 | 10/05/2017 | 0 | 46 | 0,00 | 46 | 2 | | | 0 | | | 0 | 0 |
| C011 | 11/06/2017 | 11000 | 14 | 1,92 | 14 | 1 | | 11000 | | | | 11000 | 11000 |
| C012 | 12/06/2017 | 12000 | 13 | 1,94 | 13 | 1 | | 12000 | | | | 12000 | 12000 |
| C013 | 13/06/2017 | 13000 | 12 | 1,94 | 12 | 1 | | 13000 | | | | 13000 | 13000 |
| | | 80300 | | 51,81 | | | 7000 | 55000 | 16000 | 0 | 2300 | 73300 | 80300 |
| | | | | | | | 8,72% | 68,49% | 19,93% | 0,00% | 2,86% | 91,28% | 100,00% |

Fuente: Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A. (2018).**Elaborado:** Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Por lo tanto, en la tabla 3, la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Merchán, Distima S.A., define actualmente un calificativo de vencimientos de cartera para la identificación de clientes, que van de 1 a 90 días, detallado de la siguiente manera:

Tabla 3
Tabla de vencimientos de cartera
Vencimientos

| <i>Desde</i> | <i>Hasta</i> | <i>Tipo</i> |
|--------------|--------------|-------------|
| 0 | 0 | 0 |
| 1 | 30 | 1 |
| 31 | 60 | 2 |
| 61 | 90 | 3 |
| 91 | 1000 | 4 |

Fuente: Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A. (2018).

En la figura 1, se puede observar el porcentaje de clientes que se encuentran vencidos en sus responsabilidades económicas con la empresa Distima S.A., evidenciando que solo un 2,86% se califica como no vencido, mientras que un 97,14% se encuentra vencido en periodos que van desde 1 a 91 días o más.

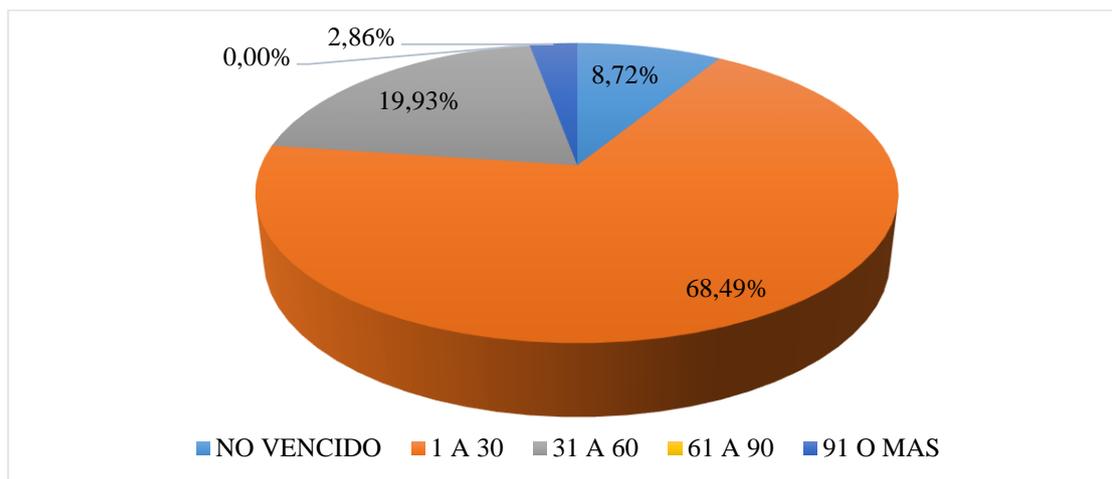


Figura 1. Porcentaje de clientes con vencimiento de cartera.

Fuente: Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A. (2018).

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Por lo tanto, se puede observar que, dentro del análisis de cartera de la empresa, el 68,49% se encuentra vencido en sus pagos a crédito, mientras que solo un 8,72% se encuentra al día en sus responsabilidades con la empresa, por lo que se hace evidente la

necesidad de un plan organizacional que estructure los procesos internos de Distima S.A., con el propósito de llevar un mejor seguimiento de los cobros para el desarrollo del sector comercial y el entorno laboral en la organización.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo afecta la ausencia de un plan de diseño organizacional en el desempeño laboral y comercial de la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan Distima S.A.?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la estructura actual de la empresa en lo referente a los procesos internos de los departamentos?
- ¿Cómo debería ser la estructura organizacional adecuada para la empresa?
- ¿Cuáles serán los principales procesos administrativos que se van a sugerir en la empresa?
- ¿Qué efectos tendría para la empresa la aplicación de un plan organizacional?

1.5 Objetivo general

Estructurar un plan de diseño organizacional que beneficie a los procesos administrativos y comerciales de la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan Distima S.A.

1.6 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la estructura administrativa de la empresa y sus procesos internos.
- Definir las estrategias organizacionales para el diseño de los nuevos procesos administrativos.

- Diseñar la estructura organizacional de los procesos internos acorde a las capacidades y resultados laborales.
- Implementar un plan que rediseñe organizacionalmente los procesos administrativos de la Distribuidora de Insumos Maridueña Merchán, Distima S.A.

1.7 Justificación

La Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan Distima S.A., se encuentra en un proceso de reorganización, a fin que se lleve un adecuado control administrativo para cada área y colaborador de la organización; por ello, con la finalidad de lograr esta meta se justifica, a través de esta investigación, una planificación estratégica en el diseño de un plan organizacional que contribuirá al beneficio de la empresa mediante un correcto desenvolvimiento de sus procesos y actividades del área laboral y comercial, lo que pretende corregir el problema planteado, promoviendo crecimiento y desarrollo para la organización en el sector comercial que se desenvuelve.

Con la justificación del impulso para la reestructuración administrativa que se desea promover, se toma en cuenta el factor clave ya planteado, que se basa en el plan organizacional que promueve un beneficio para la estructuración de los procesos administrativos internos con resultados externos, y que debe ser un punto clave para el éxito y transformación positiva de la entidad. La novedad científica de la investigación se expresa conforme a la matriz productiva que está identificada la empresa, para lograr satisfacer adecuadamente sus intereses comerciales internos y externos, y con ello traducir la visión estratégica de la organización en un plan de acción que se defina en acciones concretas.

Conforme a lo revisado, se estima que este proyecto proporcionará beneficios mediante soluciones reales, mejorando su situación y representación en el área donde se desenvuelve, proporcionando los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para lograr los objetivos que se ha establecido la organización desde su creación. La investigación se realizará mediante técnicas que faciliten la elaboración de este proyecto,

y que busca la adecuación de directrices estratégicas en la planificación organizacional que beneficiarán a las actividades comerciales de la empresa a mediano y largo plazo.

1.8 Delimitación o alcance de la investigación

Tabla 4

Delimitación de la investigación

| <i>Sector</i> | <i>Privado</i> |
|-------------------------------|--|
| <i>Área</i> | Procesos administrativos |
| <i>Tema</i> | Plan de diseño organizacional para la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan Distima S.A. |
| <i>Problema</i> | ¿Cómo afecta la ausencia de un plan de diseño organizacional en el desarrollo de los procesos laborales y comerciales de la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan Distima S.A.? |
| <i>Aspecto circunstancial</i> | Evaluación de procesos administrativos |
| <i>Espacial</i> | Origen interno – Guayaquil |
| <i>Temporal</i> | Septiembre - marzo de 2018 |
| <i>Lugar</i> | Guayaquil |

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

1.9 Idea a defender

El diseño de un plan organizacional permitirá a la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan Distima S.A., el mejoramiento de los procesos administrativos internos.

1.10 Línea de investigación

La línea de investigación del presente documento, se ha encasillado en el Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables, siendo la más adecuada para el plan de diseño organizacional para la empresa Distima S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco teórico: Antecedentes

Un diseño organizacional adecuado puede ayudar al equipo de administración del proyecto en una empresa a lograr un alto desempeño en su planificación, a través de ganancias en eficiencia y efectividad. Los objetivos específicos del proyecto se establecen al final de cada proyecto interdepartamental, se configuren dentro de los intereses y necesidades que la empresa sigue en conjunto, por ello, los objetivos pueden variar de un proyecto a otro; sin embargo, los objetivos de tiempo, costo y calidad son básicos y comunes a casi todos los proyectos en la aplicación de una estructura organizativa que busca alinear de manera horizontal o vertical a la organización, con el mercado y tamaño al que pertenece, por lo tanto, esto sienta las bases de los antecedentes que definen la necesidad de la aplicación del diseño organizacional para la consecución del éxito. Por lo tanto, en esta etapa se presentan investigaciones científicas referenciales que aportan a la argumentación del presente proyecto de titulación.

El primer estudio presentado en el Programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma Regional de los Andes, UNIANDES de Quito, realizada por el Ing. Félix Wong Yela, *Plan Estratégico para la empresa OMARSA, y su impacto en la gestión administrativa*, tuvo como objetivo establecer un direccionamiento estratégico que garantice el control y desarrollo absoluto conjunto de la organización mediante la implementación de estrategias prácticas capaz de mejorar la eficiencia y eficacia para cumplir las metas planteadas, mejorar el rendimiento económico y elevar la confianza y satisfacción del cliente, tomando al talento humano como recurso indispensable para obtener un cambio organizacional.

La investigación establece un estudio en el desarrollo de las capacidades administrativas que impulse y enfrente los retos del mercado; para ello es indispensable alinear la metodología teórica, explicativa y práctica porque involucra la importancia de establecer una planificación estratégica para optimizar los procesos de la empresa y por ende el desarrollo operacional de la misma. En el direccionamiento estratégico

organizacional, se desarrolló la filosofía empresarial de la empresa OMARSA, misión, visión, objetivos y para concluir el plan propuesto contempla todos los lineamientos generales para la conducción eficaz del modelo estratégico que se presenta (Wong, 2014).

La siguiente investigación referencial, presentada en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por Katherine Aragunti y Yusbel Tamayo, *Estructura organizacional para el grupo camaronero CORCO S.A.*, establece un diseño organizacional funcional y por ende administrativo a seguir, el cual se identifica inicialmente como una debilidad para el Grupo Camaronero. Por lo tanto, la investigación utiliza métodos de entrevistas, revisión de organigramas, formatos, empleados entre otras, para resaltar como deficiencias, desventajas e incumplimientos de los principios organizacionales, la inexistencia de una definición clara en el programa organizacional interno (Aragunti y Tamayo, 2015).

Con ello, la investigación logra el establecimiento de estrategias, en base a estructura organizacional, objetivos, relaciones, organigramas, recursos humanos, especificaciones y responsabilidades de cada cargo, la importancia de la seguridad industrial e higiene para obtener el cumplimiento de las leyes o normas laborales, y un sistema financiero que permita mantener la rentabilidad empresarial. El aporte para el Grupo Camaronero Corco S.A es lograr que se cumplan los objetivos propuestos con el fin de asegurar la operatividad total de empresa, obteniendo beneficios en las diferentes áreas de la institución, lograr una cultura organizacional para ambas partes involucradas en la producción de insumos para criaderos de camarón.

La Tesis Doctoral presentada por Antonia Ruíz Moreno, del Programa Doctoral de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Granada, *Determinantes y Consecuencias de la Innovación Organizacional*, presenta como tema central la importancia del diseño y rediseño organizacional en el sector empresarial, con el objetivo de mantener vigente el equilibrio dinámico con el entorno en que se desenvuelve. Por ello, la investigación aborda la minimización de la incertidumbre administrativa, a través de una programación organizacional que establezca de manera clara cada atributo e innovación para garantizar la continuidad de la organización, mediante la definición de estructuras departamentales solidas especialmente desde la administración, departamento financiero y recursos

humanos, que son los elementos esenciales para el desarrollo organizacional y el crecimiento empresarial (Ruíz, 2003).

El estudio denominado *Plan estratégico y diseño organizacional, basado en procesos de la empresa Mivsell Technology Company S.A.*, presentada por David Andrés Chamorro Sandoval, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, plantea propuestas de mejora por procesos de acuerdo al diagnóstico realizado y el diseño de nuevos procesos, por medio de manuales de procedimientos para la definición laboral de los colaboradores. Lo cual concluye con una propuesta de diseño organizacional interno, con perspectivas a generar resultados externos en su desempeño comercial, por lo que estima una estructuración organizacional acorde a los intereses del sector comercial que representa (Chamorro, 2015).

La Tesis Doctoral *Los factores organizacionales y del entorno como moderadores de la relación entre innovación y desempeño empresarial: diferencias entre pequeñas y grandes empresas*, presentada por Evelyn García Zamora, del Departamento de Administración y Economía de la Empresa de la Universidad de Salamanca, expone la relevancia del sentido de conocer el modo en el que operan las empresas localizadas para identificar las principales prácticas que mejor se adecuan a este entorno y para enfocar con más acierto los fondos destinados a las mismas en base a un diseño organizacional adecuado a su tamaño e intereses (García, 2012).

La investigación argumentó, que estructuralmente las empresas localizadas presentan dificultades añadidas a la hora de alcanzar un desarrollo empresarial que permita enriquecer un tejido productivo debido a que no cuentan con una estructura organizativa ni vertical ni horizontal formalmente establecida. Por ello, las barreras a la creación y desarrollo empresarial en zonas desfavorecidas son de índole multidimensional: cultural, dinámica social, desarrollo personal, formativo, a lo que debe sumarse el papel, no siempre tan relevante como *a priori* se puede pensar, de las infraestructuras o de las fuentes de financiación disponibles. Finalmente, el autor concluye que la orientación al mercado y la orientación emprendedora han acaparado gran atención de las capacidades organizativas, que son claves para contribuir en el corto o largo plazo a los resultados de la organización.

2.1.1 Diseño organizacional

El diseño organizacional define cómo se organizan los individuos y los grupos o cómo se dividen y coordinan sus tareas (Mintzberg, 2005). En este mundo cambiante, las empresas han tenido que aprender a formular e implementar sus estrategias a través de proyectos y estructuras organizativas para enfrentar amenazas y oportunidades con éxito. Sin embargo, la gestión de múltiples proyectos no es fácil debido a su complejidad y competitividad.

La teoría sobre el diseño organizacional comenzó con la identificación de la organización como una función de control distinta. Tomaron formas formales sobre los resultados de estudios sobre estructuras organizativas que cubrían muchas industrias muy diferentes. Con el surgimiento de los sistemas y las teorías de contingencia, la importancia del diseño organizacional como componente crítico de una organización formal finalmente se posicionó en la investigación.

Las investigaciones básicas sobre el diseño organizacional que son relevantes para los objetivos de este estudio son las de Lawrence y Lorsch, Marín y Mintzberg. En una investigación sobre los diseños organizacionales en seis empresas, los investigadores mencionados resumieron las características de la estructura de la organización como el intervalo de control, el número de niveles a un superior compartido, el periodo de revisión del desempeño del departamento, la especificidad de la revisión de desempeño departamental e importancia de las reglas formales (Lawrence y Lorsch, 2013).

Marín (2012) definió el diseño organizacional en términos de especificación, estandarización, discreción y experiencia del personal. Estuvieron de acuerdo con Lawrence y Lorsch en la característica de especialización. Mintzberg (2005) estudió siete tipos de organizaciones:

1. Empresarial,
2. Mecánica,
3. Profesional,
4. Diversificada,
5. Innovadora,
6. Misionera

7. Política.

Con ello, descubrió que se basaban en partes clave de la organización, el tipo de descentralización y su mecanismo de coordinación. La investigación aplicada sobre el diseño organizacional en empresas se desarrolló aún más cuando muchos investigadores aplicaron resultados de investigación básica sobre la teoría organizacional en otros campos. Con ello, se indica que existía una fuerte vinculación entre diferentes modelos organizacionales y la literatura recomienda su uso para la reconciliación de conflictos (Robbins y Judge, 2017). Sobre ello esto, se presentan tres aspectos del diseño organizacional en una empresa:

1. Complejidad organizativa,
2. Formalización,
3. Centralización y la descentralización de la autoridad.

Judge y Robbins (2017) adoptaron cinco de los siete tipos de organizaciones presentadas por Mintzberg (2005) para examinar qué entorno de gestión reflejará mejor el de la organización. La investigación aplicada extendió el estudio de las organizaciones más allá de las características organizacionales a las relaciones con el entorno operativo. Entre los estudios de investigación básica y aplicada, existe acuerdo sobre lo siguiente:

- a. El diseño organizacional es importante para el desempeño de la empresa. Esto significaría que la estructura del equipo de gestión del proyecto afectaría sin duda su desempeño.
- b. Dos características básicas del diseño organizacional son su ancho, como lo indican los intervalos de control, y su altura, como lo indican los niveles de descentralización.

2.1.1.1 Diseño empresarial

El diseño organizacional empresarial, se define como la suma del total en que el trabajo se divide en tareas distintas y luego se logra su coordinación entre estas tareas. No existe

tal cosa como un mejor diseño organizacional, debido a que se debe considerar cuidadosamente la razón por la cual la organización está allí y Mintzberg (2005) fundamenta que la estructura debe seleccionarse para lograr una armonía interna, así como la alineación con la situación de la organización.

Después de analizar los diferentes aspectos que constituyen el diseño organizacional, el estudio ahora analizará dos tipos de organización extremos. Sin embargo, una organización puede hacer uso de una combinación de los diferentes diseños y/o estructuras, y las estructuras no deben verse como una u otra (Lawrence y Lorsch, 2013).

2.1.1.2 Diseño mecánico

El diseño mecánico se caracteriza por la autoridad y el control, donde la toma de decisiones se realiza en niveles superiores, lo que indica una organización centralizada. Las reglas y regulaciones escritas son comunes, ya que se enfatiza la formalización en una organización mecánica. También hay descripciones de roles claras que incluyen autoridad, responsabilidades y prestigio asociadas a cada rol específico. Cada empleado responde comúnmente a la persona sentada un nivel más alto en la pirámide jerárquica (Bermudes, 2016).

Los procesos de trabajo generalmente están muy estandarizados y los empleados que trabajan con dicho diseño conocen exactamente su tarea individual bien delimitada, que se espera que hagan y cómo se debe hacer (Saavedra, 2016). Las iniciativas sobre cómo mejorar los procesos de trabajo no se consideran beneficiosas ya que una nueva forma de hacer las cosas requiere que las políticas se vuelvan a escribir y que los supervisores se introduzcan a fondo en el cambio. De este modo, el enfoque mecánico limita y dificulta la innovación. Por ello, se usa una comunicación vertical donde el superior da instrucciones al subordinado en lugar de una discusión horizontal (Melián, 2017).

Esto implica que la estructura mecánica asume que el conocimiento y la competencia se concentran en la alta dirección. Esto crea una fuerte dependencia de la competencia y la capacidad de liderazgo de los tomadores de decisiones y no siempre es el caso que la misma persona posea ambos. Con una estructura mecánica, existe el riesgo de que el objetivo para el empleado sea simplemente seguir las reglas (Rodríguez, 2013).

Además, hay una menor utilización del conocimiento y la competencia de los empleados, lo que puede causar trabajadores desmotivados e insatisfechos. Sin embargo, el beneficio de tener un diseño mecánico es la descripción clara y la asignación de responsabilidades; por lo que, este diseño también permite hacer un pronóstico relativamente exacto además de que la estandarización del trabajo puede aumentar la efectividad (Arnoud, 2016).

Para obtener los mayores beneficios, un diseño organizacional de tipo mecánico debe usarse preferiblemente en un entorno estable. Por supuesto, existen diferencias en la medida en que una organización es mecánica, donde se puede decir que la estructura mecánica extrema tiene una obsesión por el control. Por ello, es claro que el objetivo de este diseño es reducir toda la incertidumbre posible para crear una máquina fluida en la que se evite la comunicación informal entre empleados en niveles más bajos (Mintzberg, 2005).

2.1.1.3 Diseño orgánico

El diseño orgánico tiene el mismo proceso de toma de decisiones que una organización descentralizada donde las que poseen el conocimiento y las experiencias correctas con respecto a la decisión en cuestión, toman las decisiones. La experiencia es cómo se adquiere el prestigio, ya que la autoridad se basa en el conocimiento y las competencias en lugar del nivel en la jerarquía. En un diseño orgánico, la resolución de problemas y la interacción permiten la redefinición de tareas y métodos de trabajo (Gilli, 1998).

Las responsabilidades y los roles se redefinen con el tiempo en función de la situación, lo que permite el uso de la experiencia personal y la creatividad. Una estructura orgánica utiliza la formalización en menor medida que un diseño más mecánico, y utiliza la comunicación horizontal y la consulta entre departamentos en lugar de instrucciones verticales. En el diseño orgánico, los empleados prefieren buscar consejo unos de otros que dar instrucciones, permitiendo la innovación y, por lo tanto, es más adecuada y beneficiosa cuando se utiliza en un entorno cambiante con un alto requisito de adaptación al entorno (Castillo, 2014).

Como las características del diseño orgánico es que es flexible con la autoridad y la responsabilidad asignadas a la persona en lugar de a una posición, puede haber muchas combinaciones diferentes de cómo se juntan los empleados para alcanzar el resultado deseado. Por ello, llevar la estructura orgánica al límite es cuando no hay forma de estandarización o formalización del comportamiento y la especialización laboral está presente en la organización, en un intento de permitir que se mantenga la máxima flexibilidad. No se debe ejercer supervisión, sino que la organización debe tener responsabilidades de coordinación, actuando más como compañeros que como supervisores, con su influencia proveniente de su experiencia y habilidades en lugar de su posición formal (Mintzberg, 2005).

Una variación menos extrema de la estructura orgánica es donde los equipos se juntan para resolver un problema donde la selección de los miembros debe basarse en la competencia y no de acuerdo a su nivel en el sistema jerárquico. Esto debería llevar a un aumento en las iniciativas de los empleados en el nivel inferior; por ello, el enfoque para estos equipos debe estar en el resultado final en lugar de hitos en el camino. Esto significa que el equipo tiene la libertad de decidir cómo llegar al final, siempre y cuando lo haga, con un conjunto dado de recursos; siendo así, esta libertad bajo responsabilidad permite una mejor utilización de las diferentes capacidades y el conocimiento de los empleados (Marín, 2012).

Por lo tanto, estos equipos deben crearse como una respuesta a la aparición de problemas que necesitan una solución en lugar de una respuesta a las instrucciones y órdenes para llevar a cabo el trabajo (Grandinetti, 2014). La estructura organizacional debe centrarse en la integración de los equipos, pero no dice qué y cómo hacer, ya que es responsabilidad del equipo. Siendo así, se asigna una gran responsabilidad a los individuos como grupo en el que el trabajo requiere una gran cooperación. El inconveniente de este tipo de estructura orgánica es que existe el riesgo de que los equipos se vuelvan demasiado autónomos y creen sus propios objetivos que se desvían de los de la organización a la que pertenecen (Rubio, 2009).

Tabla 5*Estructuras organizacionales y sus características.*

| Diseño mecánico | Diseño orgánico |
|---|--|
| Alto grado de formalización | Bajo grado de formalización. |
| Toma de decisiones centralizada | Toma de decisiones descentralizada |
| Estandarización según proceso de trabajo | Estandarización según conocimiento del trabajo y resultado final |
| Diferenciación vertical en lugar de diferenciación horizontal | Diferenciación horizontal en lugar de diferenciación vertical |
| Integración en forma de instrucciones verticales y regulación | Integración en la forma directa de comunicación informal |

Fuente: Robbins y Judge (2017).*Elaborado:* Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

De las observaciones anteriores en la tabla 5, la literatura ha teorizado que el cambio en el diseño organizacional, a través de su forma en términos de ancho y altura, afectaría el desempeño organizacional, e incluso viceversa. Teóricamente, los investigadores y los teóricos presentaron dos extremos para los posibles modelos de los diseños, los cuales son: el diseño orgánico y el mecanicista (Arnoud, 2016).

El modelo de una estructura orgánica sería un equipo plano y multifuncional, con baja formalización, que posea información completa y se base en la toma de decisiones participativa. En el diseño mecanicista sería lo opuesto y se caracterizaría por una extensa departamentalización, alta formalización, información limitada y centralización (Robbins y Judge, 2017). Así, el modelo orgánico de estructura tendría el ancho máximo pero la altura mínima, mientras que el diseño o estructura mecanicista tendría el ancho inverso, el ancho mínimo y la altura máxima.

2.1.2 Proyecto organizacional

El proyecto organizacional es una parte esencial en el diseño organizacional, debido a que representa un esfuerzo temporal realizado para crear un producto, servicio o resultado único. En todos los proyectos, el trabajo en equipo es crucial para el éxito, por lo que, como resultado del trabajo en equipo, los proyectos brindan una manera de encontrar nuevas perspectivas en el diseño organizacional que necesita una empresa.

Cada miembro del grupo tiene su propia perspectiva que se puede compartir con todo el equipo para encontrar la mejor manera de ejecutar el diseño organizacional plasmado a través del proyecto. Otro factor de éxito es la necesidad de administrar eficientemente su ciclo de vida; de hecho, una buena administración es un verdadero desafío para aquellas organizaciones que ejecutan múltiples proyectos al mismo tiempo con diferentes ciclos de vida y necesidades (Martinez, 2012).

De hecho, debido a la cantidad de demandas y factores que rodean a múltiples proyectos, las empresas tienden a compensar en lugar de conciliar las demandas conflictivas. La literatura menciona que aquellas organizaciones clásicas que desean administrar diferentes proyectos exitosos, necesitan hacer grandes cambios organizacionales para adoptar la cultura correcta para los proyectos. Sin embargo, este autor también explica que estas empresas pueden adoptar la cultura del proyecto creando un entorno híbrido o un entorno de proyecto. En un entorno híbrido, los proyectos y las operaciones trabajan juntos, mientras que en el entorno de un proyecto, la gestión de toda la organización se realiza a través de proyectos (Alvim, 2016).

Con ello, se aclara que la suma de los problemas asociados con los proyectos individuales es considerable, sin embargo, la cantidad de problemas asociados con la administración de múltiples proyectos es mayor en una organización que necesita ser reestructurada. Por esa razón, los principales problemas en el éxito de los proyectos para el diseño organizacional son: el control del costo de la administración y la identificación de los factores influyentes con relación positiva o negativa sobre la productividad (Grandinetti, 2014). Para administrar sus proyectos de manera más efectiva, las organizaciones han necesitado adoptar estructuras más flexibles que les permitan reaccionar ante el entorno cambiante (Ávila, 2010).

Sobre esto, Marín (2012) explica que, si una empresa desea alcanzar los objetivos de los proyectos organizacionales en los que está trabajando, así como los objetivos de la organización, es necesario que la empresa alinee su proceso operativo con las necesidades de los proyectos para ahorrar costos utilizando los recursos disponibles de la mejor manera. Las organizaciones se basan en proyectos en diferentes niveles, además, cada organización elige diferentes formas de trabajar con ellos; esto se denomina niveles de proyección. Debido a sus propias características, gobernanza y necesidades, las

organizaciones que trabajan en proyectos organizacionales se han clasificado en dos categorías: aquellas que están orientadas a proyectos y aquellas que se basan en proyectos organizacionales.

2.1.2.1 Estructura organizacional funcional

Al elegir la estructura del proyecto, se puede tener en cuenta lo siguiente: tamaño del proyecto, importancia estratégica, novedad y necesidad de innovación, necesidad de integración (número de departamentos involucrados), complejidad ambiental (número de interfaces externas) limitaciones de tiempo y presupuesto, estabilidad de los requisitos de recursos, desafíos para organizar proyectos, la singularidad y la corta duración en relación con las actividades organizativas continuas a largo plazo, la naturaleza multidisciplinaria y multifuncional de los proyectos crea dilemas de autoridad y responsabilidad (Petit, Abad, López y Romero, 2012). Al elegir una estructura de gestión de proyectos adecuada, el mejor sistema equilibra las necesidades del proyecto con las necesidades de la organización. Otras consideraciones son:

- a. ¿Qué tan importante es el proyecto en base al diseño organizacional para el éxito de la empresa?
- b. ¿Qué porcentaje del trabajo central involucra proyectos organizacionales?
- c. ¿Qué niveles de recursos (humanos y físicos) están disponibles?

Diferentes segmentos del proyecto están delegados a las respectivas unidades funcionales de la organización, por ello, la coordinación se mantiene a través de los canales de gestión normales. Por lo tanto, se utiliza cuando el interés de un área funcional domina el proyecto o un área funcional tiene un interés dominante en el éxito del proyecto. Las ventajas son: sin cambio estructural, flexibilidad, experiencia profunda y fácil transición posterior al proyecto. Las desventajas son: falta de enfoque, integración deficiente, lenta y falta de propiedad.

En la figura 2, se evidencia que la organización estructural del proyecto marca las directrices para que los departamentos operen como unidades separadas bajo el liderazgo de un gerente de proyecto de tiempo completo, que debe llevar a la consecución de una

sola estructuración, pero con cada segmento de la empresa organizado de acuerdo a las necesidades e intereses que se hayan trazado en el diseño organizacional para la ejecución de dicha planificación.

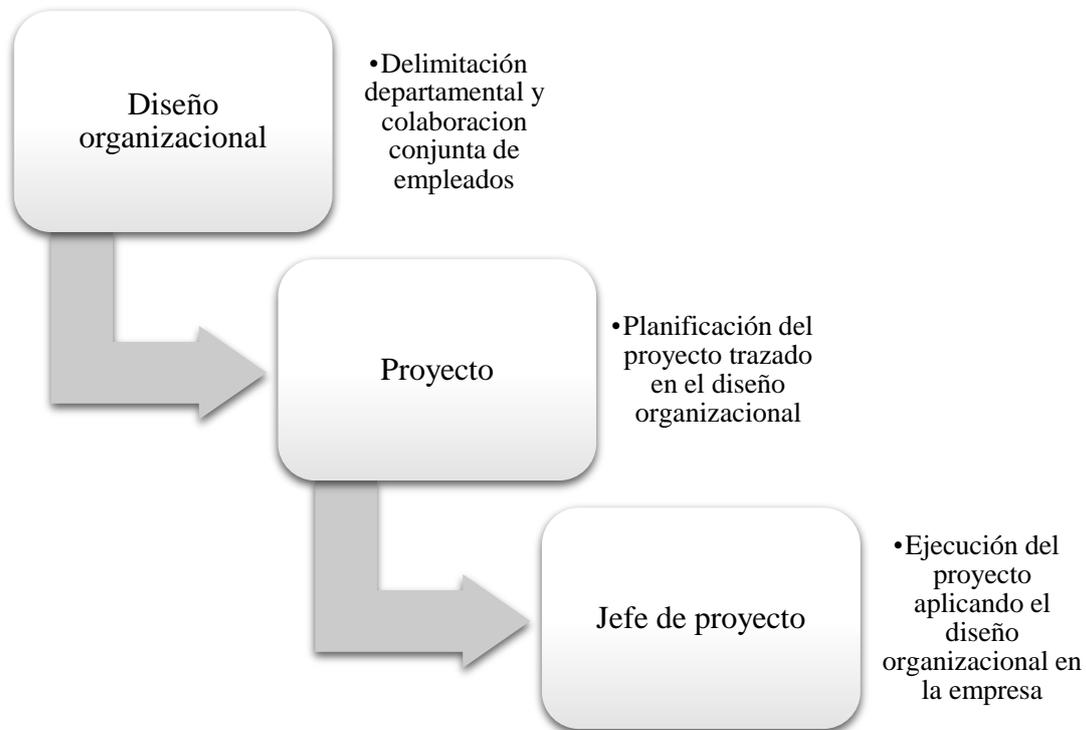


Figura 2. Organización estructural del proyecto.

Fuente: Marín (2012).

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Por lo tanto, los departamentos funcionales son responsables de brindar apoyo a sus equipos; por lo que, las ventajas son: integración simple, rápida, cohesiva y multifuncional. Las desventajas son: costo, conflicto interno, experiencia tecnológica limitada y difícil transición posterior al proyecto central (Orellana, 2011).

2.1.2.2 Estructura organizacional matricial

La estructura organizacional matricial o híbrida se superpone a la estructura funcional normal. En ella, se presentan dos cadenas de mando (funcionales y de proyecto), donde los participantes del proyecto informan simultáneamente a los gerentes de proyecto y funcionales, por lo que, la estructura matricial optimiza el uso de los recursos. Siendo así, permite la participación en múltiples proyectos para el diseño organizacional, mientras

realiza tareas funcionales normales, logrando una mayor integración de la experiencia y los requisitos del proyecto (Manosalva y Torres, 2017). La estructura matricial puede ser débil, equilibrada o fuerte.

- a. Forma débil funcional: Matrices en las que predomina la autoridad del administrador funcional y el administrador del proyecto tiene autoridad indirecta.
- b. Forma de balance: la forma de matriz tradicional en la que el gerente de proyecto establece el plan general y el gerente funcional determina cómo debe realizarse el trabajo.
- c. Forma sólida: se asemeja a un equipo de proyecto en el que el gerente de proyecto tiene un control más amplio y los departamentos funcionales actúan como subcontratistas del proyecto.

Las ventajas son: eficiente, fuerte enfoque en el proyecto, transición posterior al proyecto más fácil y flexible; y las desventajas son: conflicto disfuncional, lucha interna, estresante y lenta. Con se expone, que la estructura matricial constituye un enfoque que aporta al diseño organizacional, según las características, orientación y adecuación para la empresa donde se aplique dicha planificación o proyecto (Lloret, 1997).

2.1.3 Planificación organizacional

La planificación organizacional se define en el desempeño como el éxito para el cumplimiento de objetivos, metas y objetivos predefinidos. En términos simples se refiere a hacer el trabajo o producir el resultado al que apunta la organización (Cruz, 2015). Por lo tanto, la medición del rendimiento puede abordarse como el proceso de cuantificación de la eficiencia y la eficacia de la acción establecida para el diseño organizacional. La planificación de la organización se compone de todas las actividades que se utilizan para establecer prioridades, enfocar la energía, los recursos y los activos, reforzar las tareas, garantizar que los empleados y las diferentes partes interesadas se estén moviendo en la dirección de un objetivo común, establecer un acuerdo en torno a los resultados esperados y evaluar y modificar el camino de la organización con respecto al entorno cambiante (Montaña y Torres, 2015).

Literalmente, es el proceso de cuantificación de la acción, donde la medición es el proceso de cuantificación y la acción conduce al rendimiento. El desempeño del proyecto es una medida de la medida en que un proyecto sustancialmente completado logrará sus objetivos, metas y objetivos predefinidos en conjunto (Bernal, 2016). La planificación organizacional ayuda a una empresa a descubrir enfoques para mejorar el rendimiento. Puede, por ejemplo, mostrar los conocimientos sobre cómo reestructurar la organización con el objetivo de que pueda alcanzar su capacidad máxima, desarrollando nuevos productos, expandiendo operaciones, un plan estratégico integral gestiona cómo reacciona ante las circunstancias y los desafíos de cada color, forma y tamaño (Sullca, 2018).

La planificación organizacional estima que un objetivo sin un plan es simplemente un deseo, por tanto, una planificación previa dentro de los funcionarios interesados de la organización, considerando todos los aspectos de la transformación con respecto al producto, seguramente promovería un escenario diferente. La breve aclaración del interés en la planificación organizacional es que las personas han comprendido que lo que hizo que la organización esté hoy aquí no lo hará en el futuro, o se espera que lo esté (Macías, 2016). Los desarrollos repentinos, los nuevos desafíos y las innovaciones dinámicas han cambiado la escena, moviendo la conducta de los competidores y los clientes. Esencialmente, un plan organizacional ayuda a una organización de varias maneras necesarias tales como:

- Aumenta la eficiencia de una organización. Se enfoca en el trabajo y los recursos de toda la organización, crea una visión clara y convincente de que el equipo y la junta desean progresar, con la coordinación adecuada hacia el éxito.
- Identifica las necesidades genuinas de los clientes. Implica obtener información de los clientes para garantizar que sus necesidades sean conocidas y sean seguidas. De nuevo, esto ayuda a las empresas a expandir y mejorar sus servicios.
- Revela lo que no se debe hacer. Un plan estratégico, por otro lado, también descubre lo que una organización necesita para dejar de hacer para ser más efectiva y centrada en el cliente.
- Ayuda a hacer un mejor uso de los recursos. Un plan bien articulado le muestra al público en general, a los financiadores y a los socios clave que la empresa está

haciendo la utilización más ideal de sus activos para las ventajas de los clientes a los que sirve.

- Mejora la toma de decisiones: un buen plan le dice lo que quiere lograr en el marco de tiempo dado, lo que depara el futuro y cuál es el objetivo final.

2.1.3.1 Elementos fundamentales del plan organizacional

Una de las premisas principales que se manifiestan de los elementos fundamentales del plan organizacional, es que una falla en el plan es planear fallar. Por tanto, la mayoría de personas lo han escuchado eso un millón de veces, pero ¿cuál es el concepto de planificación? Algunos autores lo llaman previsión, el camino hacia la reflexión y la clasificación de las actividades para lograr un objetivo codiciado dentro de una organización por ello, la planificación es elegir con anticipación lo que cualquiera puede hacer (Brull, 2010).

En el momento en que un gerente planifica, anticipa una estrategia para el futuro, esforzándose por lograr una estructura confiable y facilitada de operaciones dirigidas a los resultados deseados. En caso de ausencia de un plan organizacional, el trabajo todavía se realiza a diario, pero lo que le falta es un sentido de propósito y prioridad. Aquí están los tres elementos centrales de la planificación de la organización.

- a. Desarrollo de liderazgo
- b. Plan de sucesión
- c. Identificación de alto potencial

El desarrollo del liderazgo plantea que una cultura de liderazgo es aquella en la que todos piensan como un propietario, un director general o un director administrativo. Es uno donde todos son emprendedores y proactivos (Aragunti y Tamayo, 2015). Por tanto, los expertos en administración deben conocer la importancia del desarrollo del liderazgo, ya que son fundamentales para el éxito a largo plazo de las organizaciones. En el escenario actual, las empresas se encuentran con los problemas de las salidas de personal, donde muchas de estas personas ocupan los primeros puestos en una organización, por lo que esta migración masiva está causando problemas para aquellos que no pueden crear una sólida cartera de talentos de liderazgo dentro de la organización (Arnoud, 2016).

Para lograr los objetivos de negocio, los gerentes deberían ser ágiles en la adquisición de nuevos rangos de habilidades para realinear las estrategias comerciales para desarrollar rápidamente escenarios empresariales. El mejor ambiente de trabajo que proyectan las organizaciones exitosas requiere una cultura que considere a las personas y promueva el desarrollo (Broggi, 2010). Los patrones de comportamiento de los líderes cuidadosamente cuidadosos son imperativos, por tanto, la revisión de futuro debe estar atentas y ajustarse adecuadamente a los cambios en las personas, los procedimientos y la innovación que podrían influir en un futuro no muy lejano, donde los gerentes deben ser capaces de manejar a los recién llegados de una manera eficiente (Esquetini, 2017).

Para el plan de sucesión, los altos ejecutivos de una organización son uno de los pocos factores sobre los cuales las juntas tienen un control total, y su incapacidad para planificar para los puestos de tales ejecutivos tiene un alto costo (Barragán, 2016). Entonces, ¿qué puede hacer una empresa no solo para prepararse para los eventos de sucesión, sino también para garantizar que hagan una elección triunfal cuando llegue el momento? Lo mejor es coordinar los programas oficiales de desarrollo con la planificación de la sucesión para que los candidatos internos más adecuados sean reconocidos temprano y aclamados a nivel de junta (Gómez, 2012).

La planificación de sucesión es el procedimiento mediante el cual una organización garantiza que los empleados sean contratados y desarrollados para desempeñar cada función clave dentro de la empresa (Melián, 2017). Con la ayuda de la planificación de la sucesión, una organización recluta empleados superiores, desarrolla sus conocimientos, habilidades y habilidades, y los prepara para ascender a roles más desafiantes dentro de esa organización; de hecho, todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, necesitan planificación de sucesión.

La planificación de la sucesión es un enfoque estratégico para garantizar que el talento y las habilidades necesarias estarán disponibles cuando sea necesario. Se ha identificado como una iniciativa clave para abordar una serie de problemas críticos de recursos humanos, como el aumento de las tasas de rotación, los rápidos cambios en el trabajo y la necesidad de contar con una fuerza laboral diversa en todos los niveles (Orellana, 2011).

Finalmente, el desarrollo de alto potencial se plantea debido a que el mundo está en modo de reinicio al igual que sus empresas corporativas. Los continuos huracanes económicos globales están llevando a las organizaciones a experimentar cambios en las perspectivas en su forma de trabajar (Díez-Silva, Pérez-Ezcurdia, Gimena y Montes-Guerra, 2013). Por tanto, lo que una organización necesita para hacer frente es un empleado con múltiples habilidades y capacidades de colaboración efectiva en un ecosistema de trabajo cada vez más diverso y extendido. La economía digital, en este sentido, ha convertido el desarrollo de talento en una agenda fundamental para las empresas de todo el mundo.

Las organizaciones deben garantizar que la agenda de su gente se centre en el avance de los empleados que posiblemente puedan aceptar los desafíos previstos no solo en el contexto empresarial actual, sino en el futuro, con el objetivo de construir futuros líderes listos (Puell, 2009). Un alto potencial de talento es un empleado que se considera que tiene la capacidad, el compromiso de la organización y la motivación para ascender y tener éxito en cargos más altos en las organizaciones.

Por ello, en el mundo de los negocios de hoy, existe un entusiasmo creciente por esta identificación, ya que el potencial de un empleado decide los alcances más lejanos de su rango de desarrollo, con lo cual, sería suficiente decir que cuanto más potencial tienen, menos costoso y más rápido es desarrollarlos dentro de una organización, respondiendo así a los intereses comerciales, laborales y de mercado de la empresa e identificándose de manera bidireccional (Barrios, 2009).

2.1.3.2 Estructuras organizacionales para el desempeño del proyecto

El establecimiento de estructuras de organizacionales para la gestión de un proyecto o planificación, es una de las actividades importantes que se requieren para lograr los objetivos. Brull (2010) en una publicación que revisa los libros de Peter Drucker, quien argumenta que la administración es la función, que implica hacer las cosas a través de otras personas. Básicamente, esto implica lo siguiente, que son todos los aspectos de la configuración de la organización para el desempeño: obtener gerentes con capacidades de liderazgo, conseguir personal con competencia y habilidades apropiadas, asignar

responsabilidades a las personas para que completen el proyecto con éxito, establecer autoridades delegadas claras y definir las líneas de comunicación adecuadas.

Dado que estos deberes descritos se relacionan con los asuntos relacionados con el funcionamiento interno de la organización, se puede argumentar que tienen el único propósito de mejorar solo el desempeño de la organización. Por ello, se afirma que algunos de los asuntos organizativos internos, como las prácticas de aprendizaje organizacional, también aumentan el éxito del proyecto (Sullca, 2018).

La tendencia a aumentar el éxito del proyecto, por lo tanto, reside en la capacidad de la organización para desarrollar ciertas estrategias dentro de la entidad. La actividad de establecer la estructura organizativa de un proyecto es, por ejemplo, uno de los principales asuntos organizativos cuya influencia en el desempeño del proyecto puede ser importante (Bernal, 2016).

2.1.3.2 Rendimiento del proyecto o plan organizacional

La estructura organizativa adoptada para la planificación organizacional es un área importante a considerar para el éxito de los proyectos. Las debilidades en esta área de la gestión de proyectos conducen a un rendimiento deficiente, independientemente de los facilitadores de la organización, como el compromiso de la alta dirección y el estilo de liderazgo (Robbins y Judge, 2017). Por lo tanto, se pueden agrupar las actividades de gestión de proyectos que facilitan el éxito en dos áreas principales, que requieren el establecimiento de una estructura organizacional para su efectividad.

Las áreas abarcan aspectos técnicos (por ejemplo, planificación, control y procedimientos) y personas (por ejemplo, liderazgo, comunicación y gestión de conflictos). Puell (2009) en su investigación sobre el impacto de la toma de decisiones del cliente sobre el proceso de organización y el éxito del proyecto concluyó que la estructura organizacional del proyecto tiene influencia en el desempeño desde su inicio hasta su finalización; por lo que, conseguir una estructura organizacional por sí sola no es suficiente. Siendo así, el rendimiento general del proyecto se determina en función del rendimiento de los objetivos básicos individuales del proyecto, tales como:

- a. Rendimiento del tiempo,
- b. Rendimiento de los costos
- c. Rendimiento de la calidad

Sobre ello, se han identificado dos trabajos de investigación principales que han desarrollado fórmulas para medir el desempeño de la planificación o proyecto organizacional. Fernández-Vivancos (2017) hizo uso de los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) en su estudio sobre el uso de indicadores clave de rendimiento para medir el éxito del proyecto.

Por ello, cuatro áreas principales, entre otras, determinaron las fórmulas que se adoptaron para medir el desempeño del proyecto; es decir, las áreas elegidas representan las dimensiones que fueron adoptadas para la medición. Las dimensiones principales para las cuales se requerían las fórmulas para su cálculo se indican en la tabla 6 como se pudo observar, para lo que se requiere uno o más indicadores para medir el desempeño de cada una de las dimensiones. Por lo tanto, los principales hallazgos de la literatura incluyen el hecho de que la estructura mecánica y orgánica constituyen las dos estructuras principales para el diseño organizacional, sin embargo, la estructura establecida en una organización depende de su idoneidad para cumplir sus objetivos (Díez-Silva et al., 2013).

Siendo así, el diseño organizacional tiene que volver a alinear su estructura en otra para lograr el rendimiento optimizado de su proyecto o plan, puesto que, el desempeño del proyecto puede variar de una organización a otra, dependiendo de la estructura establecida. Las prácticas óptimas dependen del nivel de rendimiento de los resultados obtenidos, por lo que se requiere conocer la relación entre la estructura organizativa y el desempeño del proyecto (Bernal, 2016).

El desempeño del proyecto se considera vinculado al éxito del proyecto y esto también se asocia con los objetivos del proyecto (Saavedra, 2016). Por lo tanto, el desempeño del proyecto se mide utilizando ciertos criterios desarrollados en base a los objetivos del proyecto; el desempeño del proyecto se mide con varias dimensiones, tales como: costo, tiempo, calidad, beneficio para los usuarios, etc., siendo los criterios para medir esenciales

para el desempeño del proyecto y considerados como criterios generales para evaluar su desempeño.

Tabla 6
Medición de rendimiento

| Dimensión | KPI | Definición |
|------------------|--------------------------------|--|
| <i>Tiempo</i> | Tiempo de ejecución | Fecha de inicio del proyecto - Fecha de finalización del proyecto. |
| | Velocidad de ejecución = | Estimación de tiempo para ejecución del plan. |
| <i>Costo</i> | Porcentaje de variación neta = | Costo de variación en los resultados esperados. |

Fuente: Fernández-Vivancos (2017).

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

2.1.4 Características estructurales de diseño organizacional

El diseño organizacional se ha convertido en un tema importante y relevante tanto en la teoría como en la práctica. Un entorno empresarial turbulento y altamente competitivo acompañado por una interacción constante de complejidad creciente e interdependencia crea una demanda continua de diseños organizacionales que pueden responder a mecanismos de coordinación nuevos y más poderosos (Guevara y García, 2008). Además, las organizaciones contemporáneas deben ser:

- a. Eficientes
- b. Efectivas
- c. Flexibles
- d. Ágiles
- e. Innovadoras
- f. De ciclo rápido
- g. Receptivas
- h. Alineadas

Deben centrarse en aumentar la capacidad de los recursos existentes como una estrategia adicional para satisfacer las demandas de recursos del negocio (Lloret, 1997).

Aunque tales objetivos organizacionales requieren esfuerzos sistémicos muy amplios y requieren numerosas intervenciones organizativas, la diferenciación e integración de actividades puede reconocerse como uno de los problemas de diseño más relevantes.

La diferenciación e integración de unidades es una tarea principal del diseño organizacional que representa un impulsor principal de la ejecución de la estrategia. El diseño organizacional *per se* debe entenderse como una capacidad organizativa que podría potencialmente convertirse en una fuente importante de ventaja competitiva. Las capacidades de diseño organizacional son particularmente relevantes para las organizaciones medianas y grandes, determinadas por los grandes requisitos de procesamiento de información, una mayor diferenciación y una gran división del trabajo, y se complementan con una fuerza laboral diversa y una especialización laboral limitada (Barrios, 2009).

Esas empresas, más que las otras, deben dividirse en numerosas unidades pequeñas para que los empleados se preocupen por sus productos o servicios y sean capaces de identificarse con el éxito de la organización. La descomposición jerárquica (o diferenciación estructural) en unidades permite el uso eficiente de los recursos de la organización y proporciona a los empleados una meta identificable dentro de la organización más grande. Sin embargo, en lugar de centrarse únicamente en comprender las características verticales o estructurales del diseño organizacional, los administradores y académicos también deben abordar sus características horizontales o de proceso y ser capaces de diseñar la relación entre varias unidades dentro de una organización (Pino, 2008).

En dicha conjunción, el diseño organizacional y los procesos comerciales son los elementos principales, debido a que ambas dimensiones son importantes y necesarias a pesar de que su enfoque está algo polarizado. Mientras que la dimensión vertical de una organización descompone los niveles jerárquicos y proporciona estabilidad y autoridad, la dimensión horizontal enfatiza la integración a través de una mejor coordinación, comunicación y colaboración de varias unidades organizativas (Alvim, 2016). Las características estructurales y de proceso del diseño organizacional difieren de muchas maneras, pero también están fuertemente conectadas y son de naturaleza complementaria.

Sin embargo, en la literatura se ha argumentado que las características estructurales y de proceso de una organización son iguales en importancia, sobre ello, se describe metafóricamente el diseño como la anatomía de la organización y los procesos como la fisiología o el modo de funcionamiento de la organización. Además, que el diseño debería impulsar el diseño estructural, siempre vinculado al rediseño del proceso porque basar la estructura en procesos ineficientes es ilógico.

Entender una organización como un sistema abierto y multinivel requiere un examen tanto de la estructura como de los procesos; por lo tanto, el enfoque administrativo debe estar en el análisis y diseño sincrónico de ambos elementos (Gómez, 2012). Solo al abordar y desarrollar estos elementos conjuntamente, el diseño organizacional puede convertirse en un medio para alcanzar los objetivos organizacionales y aumentar el rendimiento.

Por lo tanto, la complejidad organizativa o su diferenciación estructural se refiere al grado en que la organización se divide o se divide en partes separadas, tanto horizontal como verticalmente (Bernal, 2016). En ese sentido, es posible y necesario distinguir entre diferenciación vertical y horizontal. La diferenciación vertical es una forma de diseñar una jerarquía y autoridad en la organización, sobre ello, se presenta una división de la organización en profundidad por los niveles de gestión. Por otro lado, la diferenciación horizontal indica una serie de tareas diferentes en el mismo nivel organizativo. Corresponde a una división de tareas en ancho y en diferentes subtareas en el mismo nivel jerárquico.

La formalización puede describirse como un grado en el cual el comportamiento se limita a las reglas de trabajo, regulaciones, políticas y procedimientos. Es el grado en que una organización especifica un conjunto de reglas o códigos para regular cómo se realiza el trabajo. Una de las formas más simples de coordinar el trabajo es a través de reglas y regulaciones formales que gobiernan cómo se debe realizar el trabajo, bajo qué circunstancias o restricciones, y quién lo hará (Ávila, 2010).

El trabajo dentro de una organización también se puede coordinar creando descripciones de puestos para cada puesto en particular. La formalización es una característica estructural importante porque proporciona orientación y guía para el

comportamiento en ciertas situaciones y da orden a una organización; además, a través del establecimiento y la existencia de reglas, regulaciones y procedimientos, la administración crea mecanismos que controlan el comportamiento de los empleados (Fernández-Vivancos, 2017).

2.1.4.1 Especialización y conocimiento: Centralización y descentralización

La especialización laboral es un grado en el cual el trabajo implica realizar tareas especializadas o poseer conocimientos y habilidades especializados. Se enfoca en determinar la profundidad necesaria de conocimiento y habilidades requeridas en un área particular para llevar a cabo el trabajo asociado (Petit et al., 2012). La especialización causa la diferenciación entre las unidades, lo que dificulta la colaboración de los empleados, particularmente dentro de organizaciones más grandes.

Siendo así, la centralización comúnmente se refiere al lugar de la autoridad para tomar decisiones dentro de una organización (Barrios, 2009). Se puede definir como un grado en el cual la toma de decisiones, la coordinación y el control son administrados por una persona central o nivel de una organización, generalmente por su sede corporativa (Melián, 2017). Por el contrario, la descentralización significa que la autoridad para la toma de decisiones se delega en los niveles jerárquicos medios o bajos. Aunque la centralización logra la integración y coordinación entre las unidades de la organización, la descentralización es actualmente mucho más popular. Es una forma efectiva de abordar la incertidumbre y las excepciones.

2.1.4.2 Reingeniería de Procesos de Negocios (BPR) y Gestión Empresarial por Procesos (BPM)

Aunque los problemas estructurales han dominado la investigación durante casi medio siglo, la orientación del proceso ha comenzado a ganar impulso, en gran medida en base a la Reingeniería de Procesos de Negocios (BPR) y la Gestión Empresarial por Procesos (BPM). Las organizaciones y el trabajo se han definido cada vez más a través de sus procesos de negocios, una parte natural de pensar cómo hacer que las cosas funcionen mejor (Brull, 2010). Mientras que la dimensión estructural explica cómo una organización se diferencia en unidades especializadas y autocontenidas, la orientación del

proceso se centra en el flujo de trabajo dentro de las organizaciones y ofrece una visión horizontal de las actividades comerciales.

La dimensión de proceso de una organización integra y coordina unidades previamente diferenciadas en el conjunto, permitiendo ahorros significativos en términos de tiempo, recursos y dinero al tiempo que proporciona una mayor calidad y una mejor satisfacción de los clientes y empleados (Arnoud, 2016). Como resultado de la orientación del proceso, las barreras funcionales tradicionales desaparecen y las organizaciones se integran más en un mundo que cada vez evoluciona hacia la complementación de labores en los procesos comerciales, laborales y de mercado que han llevado a la consecución de los objetivos empresariales en todo el mundo, motivados hacia el desarrollo y la expansión del comercio.

Una pequeña cantidad de empresas todavía pueden permitirse el lujo de funcionar en un vacío, producir productos de baja calidad o tener problemas al hacer negocios. Un número cada vez mayor de organizaciones recurren a las características del proceso de sus soluciones de diseño para mejorar la coordinación entre múltiples unidades o para reducir los cuellos de botella y las actividades sin valor agregado (Orellana, 2011). Se alienta a estas organizaciones a alinear su estructura más estrechamente con sus procesos de negocio internos, que pueden entenderse como un dispositivo de interacción y una carpeta entre unidades y empleados separados.

Sin embargo, las características de proceso del diseño organizacional se han probado empíricamente con menos frecuencia que sus contrapartes estructurales. Estas características se han observado principalmente a través de la tecnología, una secuencia de cómo se realiza el trabajo. No obstante, se han propuesto y examinado diversas variables de proceso, particularmente dentro de la literatura de calidad, cadena de suministro y gestión de operaciones, como interdependencia, coordinación, integración horizontal (flujo de trabajo/proceso/interfuncional), adaptabilidad del proceso (flexibilidad), control de procesos, gestión de procesos y tecnología de procesos (Rubio, 2009).

En el contexto del presente estudio, es particularmente interesante examinar aquellas variables del proceso que se centran principalmente en la relación entre las unidades organizativas, como la interdependencia de las unidades, la eficiencia en el tiempo del

proceso, la interdependencia del proceso y el enfoque de la unidad. La colaboración entre unidades puede resultar en particular en varios tipos de ventajas sinérgicas. Si bien las variables elegidas no se han estudiado comúnmente, a menudo se han enfatizado como importantes.

2.1.4.2.1 Interdependencia de unidades organizativas

La interdependencia de unidades muestra un nivel de dependencia o colaboración necesaria entre diferentes unidades organizativas al intentar producir un producto u ofrecer un servicio. Se refleja a través de un flujo de trabajo e intercambio de recursos necesarios entre las unidades. La baja interdependencia de unidades implica que las unidades pueden realizar su trabajo de forma independiente y tener poca necesidad de interacción, consulta o intercambio de materiales. Por otro lado, una alta interdependencia de unidades significa que las unidades deben intercambiar recursos constantemente y no pueden cumplir sus objetivos sin una acción común (Lloret, 1997).

El tiempo de procesamiento del proceso, el tiempo del ciclo o la eficiencia del tiempo del proceso representan una medida de la ejecución del proceso. Se refiere a la cantidad de tiempo que un trabajo pasó en estos procesos e incluye el tiempo asociado con la valoración y las actividades sin valor agregado. Como una de las medidas más importantes del rendimiento del proceso, este valor suele ser el enfoque principal cuando se compara el rendimiento de diseños de procesos alternativos. La reducción del tiempo del ciclo está fuertemente relacionada con el logro de mejoras en la eficiencia y, como tal, es interesante para el diseño organizacional (Martínez, 2012).

La variable de interdependencia del proceso está relacionada con la clasificación de tecnología, sobre lo que se distingue entre tres tipos principales de tecnología: tecnología de enlace largo, tecnología de mediación y tecnología intensiva. Sus tipos representan un continuo de posibles interdependencias entre varias tareas, empleados o unidades. El nivel de interdependencia entre las tareas con respecto a un proceso empresarial en particular influirá fuertemente tanto en la tecnología como en la estructura organizativa (Guevara y García, 2008).

Por ello, la literatura sostiene que cada unidad busca maximizar su influencia y autoridad en la organización al mismo tiempo que optimiza su nivel de rendimiento (Marín, 2012). Un enfoque de unidad fuerte generalmente produce una situación en la que el conjunto está lejos de ser más que la suma de los elementos individuales y, en el peor de los casos, mucho menos.

Como resultado, cada unidad organizativa se suboptimiza dentro de su área de responsabilidad, lo que a su vez conduce a objetivos conflictivos y acciones competitivas entre los diferentes departamentos. Por ello, la literatura ha abordado teóricamente la necesidad de alinear las características estructurales (verticales) y de proceso (horizontales) de una organización. Por lo tanto, con el propósito de diseñar una organización que funcione de manera eficiente y eficaz, la estructura organizacional y los procesos de negocios deben discutirse y desarrollarse de manera colaborativa e interactiva (Bernal, 2016).

Para obtener una mejor comprensión de estos complejos aspectos organizacionales, se abordaron conjuntamente los aspectos estructurales y de proceso del diseño organizacional en el presente marco teórico. Su base y enfoque comunes deben contribuir a una mejor comprensión de las interacciones actuales y pueden identificar potencialmente las áreas de alineación necesarias. Por lo tanto, el propósito es comprender cómo y en qué medida la interacción de dos dimensiones críticas del diseño organizacional contribuye a lograr una ventaja competitiva para la planificación organizacional en una empresa, con una perspectiva de desarrollo y crecimiento que aporte a sus clientes y personal (Robbins y Judge, 2017).

2.1.4.2.2 Diseño de las características estructurales

El diseño organizacional solo puede proporcionar un valor adicional y optimizar los recursos de la empresa si las características estructurales del diseño organizacional se observan y se alinean simultáneamente con sus características de proceso. El deseo de mejorar la coordinación a través de múltiples capacidades vinculadas y de reducir las actividades sin valor agregado ha animado recientemente a las organizaciones a alinear sus estructuras más estrechamente con sus procesos comerciales internos (Torres, 2008).

Sobre tal argumentación literaria, para lograr los mejores resultados posibles, las administraciones deben elegir estructuras que coincidan con los objetivos definidos, la naturaleza de los procesos requeridos y los sistemas centrales de esos procesos (Mintzberg, 2005). Debido a que la literatura presenta numerosas disputas con respecto a la relación e importancia de la estructura organizativa y los procesos de negocios, se debe aclarar si su esfuerzo de diseño mutuo hace una diferencia en el ámbito empresarial global. Siendo así, se entiende que el diseño sincrónico de las características estructurales y de proceso de una organización produce una ventaja competitiva, por lo que numerosos signos indican la importancia de la integración lateral en las organizaciones contemporáneas.

El diseño organizacional tradicional, compuesto por unidades funcionales integradas a nivel corporativo, está siendo reemplazado por modelos organizativos con la capacidad de integrar un número mayor de unidades organizativas con un enfoque común en clientes, productos, proyectos o procesos (Lawrence y Lorsch, 2013). La nueva orientación lateral y los mecanismos de integración lateral se han actualizado y, en cierta medida, han sido reemplazados por la lógica jerárquica tradicional. Sin embargo, esto no significa que las características estructurales existentes ya no sean válidas. Por el contrario, las características del proceso recientemente abordadas deben ser igualmente importantes y enfatizadas como sus contrapartes estructurales.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Especialización

La especialización constituye una serie importante de decisiones sobre diseño organizacional, que están relacionadas con los tipos de trabajos que deben crearse. Las decisiones aquí se relacionan con el tema de la división del trabajo o la especialización, lo que significa el estrechamiento del trabajo que debe realizar un individuo. La división del trabajo es un desglose de una tarea compleja en componentes para que las personas sean responsables de un conjunto limitado de actividades en lugar de la tarea en su conjunto (Arnoud, 2016, p. 76).

Por lo tanto, la especialización en ocasiones, también se denomina división del trabajo; puesto que, la división del trabajo crea tareas simplificadas que pueden aprenderse y completarse con relativa rapidez. Por lo tanto, fomenta la especialización, ya que cada persona se vuelve experta en un determinado trabajo y, como crea una variedad de trabajos, las personas pueden elegir o ser asignadas a puestos que coincidan con sus talentos e intereses.

2.2.2 Configuración

Después de haber decidido el grado de especialización del trabajo, es necesario agrupar los trabajos en secciones, vincular las secciones en unidades, ubicar las unidades dentro de los departamentos y coordinar los departamentos constituye la configuración organizacional. Por lo tanto, la agrupación de trabajos (departamentalización) presenta la segunda área importante del diseño organizacional.

La tercera área es la jerarquía de autoridad que es el grado de diferenciación vertical de la configuración, a través de relaciones de información y el alcance del control dentro de la estructura de la organización. La departamentalización y la jerarquía de autoridad crean la configuración, lo que significa la forma de la estructura organizativa (Marín, 2012, p. 21).

2.2.3 Departamentalización

Es el resultado de que la administración decida qué actividades de trabajo se configuran, una vez que se dividen en trabajos, se pueden conectar en agrupaciones similares. Hay muchas variedades de puestos de trabajo y departamentos dentro de las organizaciones, y los puestos de trabajo y los departamentos varían de una organización a otra.

La agrupación departamental afecta a los empleados porque comparten un supervisor y recursos comunes, son responsables conjuntamente del desempeño y tienden a identificarse y colaborar entre sí. Otros factores que influyen en la eficiencia de los diferentes arreglos organizacionales

incluyen: economías de escala, economías de utilización, aprendizaje y estandarización de los sistemas de control (Fernández-Vivancos, 2017, p. 34).

2.2.4 Centralización/Descentralización

La centralización se refiere al nivel de jerarquía con autoridad para tomar decisiones. En las organizaciones centralizadas, las decisiones tienden a tomarse en la parte superior. Por el contrario, la descentralización significa que la toma de decisiones y la comunicación se extienden por toda la empresa. La descentralización presenta una paradoja porque, en una burocracia perfecta, todas las decisiones las tomaría el administrador superior, que tendría el control perfecto sobre toda la organización para el ejercicio asertivo de los procesos y funcionalidades.

Sin embargo, a medida que una organización se hace más grande y tiene más personas y departamentos, las decisiones no se pueden pasar a la cima porque los gerentes de alto nivel se sobrecargarían. Por lo tanto, la investigación sobre el tamaño de la organización indica que las organizaciones más grandes permiten una mayor descentralización. En las pequeñas organizaciones de nueva creación, por el contrario, el fundador o el máximo ejecutivo pueden participar efectivamente en cada decisión, grande o pequeña (Pino, 2008, p. 52).

2.2.5 Coordinación

La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso, a la división del trabajo y la especialización del trabajo. La coordinación es la integración de las actividades de las partes separadas de una organización para lograr los objetivos de la organización. Los mecanismos de integración están diseñados para lograr la unidad entre individuos y grupos en diversos trabajos, departamentos y divisiones que ayudan a mantener a la organización en un estado de equilibrio dinámico, una condición en la que todas las partes de la organización están interrelacionadas y equilibradas (Brull, 2010, p. 46).

2.2.6 Formalización

Otro criterio esencial en el diseño organizacional, además de la especialización, la configuración, la centralización y la coordinación, es la medida en que se formalizan las políticas y los procedimientos. La formalización se refiere a reglas, procedimientos y documentación escrita, como manuales de políticas y descripciones de puestos que prescriben los derechos y deberes de los empleados. Una estructura organizativa descrita como altamente formalizada sería una con reglas y procedimientos para prescribir lo que cada individuo debería estar haciendo. Dichas organizaciones han escrito procedimientos operativos estándar, directivas específicas y políticas explícitas. En las organizaciones altamente formales existen sanciones por romper las reglas (Grandinetti, 2014, p. 94).

2.2.7 Alineamiento estructural

Cada tipo de estructura se aplica en diferentes situaciones y satisface diferentes necesidades. Al establecer un nivel deseado de cada dimensión de diseño estructural (especialización, configuración, centralización, coordinación y formalización) en un nivel alto o bajo, los gerentes dan forma a la estructura organizativa. Una organización altamente especializada, centralizada, formalizada, compleja y con una alta jerarquía de autoridad se dice que es burocrática.

“Las burocracias no son malas en sí mismas, aunque a menudo están contaminadas por el abuso, por ello, una organización que está en el extremo opuesto de cada uno de estos continuos es muy flexible y flexible” (Lawrence y Lorsch, 2013, p. 77). El control es muy difícil de implementar y mantener en una organización de este tipo, pero en ciertos momentos este modelo de organización puede ser apropiado.

En última instancia, la decisión más importante que los gerentes toman sobre el diseño organizacional es encontrar el equilibrio adecuado entre el control vertical y la coordinación horizontal, según las necesidades de la organización. El control vertical está asociado con los objetivos de eficiencia y estabilidad, mientras que la coordinación horizontal está asociada con el aprendizaje, la innovación y la flexibilidad. Una estructura

funcional es apropiada cuando la organización necesita ser coordinada a través de una jerarquía vertical y cuando la eficiencia es importante para cumplir los objetivos de la organización.

Una estructura funcional utiliza la especialización de tareas y una estricta cadena de mando para garantizar el uso eficiente de los recursos escasos, pero no permite que la organización sea flexible o innovadora. En el otro extremo, una estructura horizontal es apropiada cuando la organización tiene una gran necesidad de coordinación de procesos para lograr la innovación y promover el aprendizaje. Una estructura horizontal permite a las organizaciones diferenciarse y responder rápidamente a los cambios, pero a expensas del uso eficiente de los recursos para adaptarse y satisfacer las necesidades cambiantes del entorno donde se desenvuelve la organización.

2.3. Marco legal

Para la revisión del marco legal de la presente investigación realizada para la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., se ha procedido a abordar las siguientes normativas jurídicas relacionadas a la temática presente:

- Código del Trabajo (sobre los colaboradores, para el plan de diseño organizacional dentro de una organización).
- Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

2.3.1. Regulación para la innovación en organizaciones

La regulación para la innovación y reestructuración comercial se ha fundamentado jurídicamente sobre la legislación nacional adecuada para la investigación, donde se promueve el desarrollo, crecimiento e innovación del sector de pequeñas y medianas empresas, donde desarrolla sus actividades la empresa DISTIMA S.A., por lo que, aprovechando las motivaciones para el impulso económico y productivo que da el Estado, se ha configurado a la innovación, y cambios en el diseño organizacional, como el

componente central para la argumentación jurídica, considerando la conjunción de los intereses de la organización y de sus colaboradores.

2.3.1.1. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

Conforme a ello, se tiene que, de acuerdo al Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones, publicado en Registro Oficial Suplemento No. 351 de Oficio No. SAN-010-2038 del 22 de diciembre del 2010, para regular las empresas pequeñas y medianas, tiene lo siguiente:

Que, los numerales 2, 15, 16, 17, 26 y 27 del artículo 66 de la Constitución de la República, establecen garantías constitucionales de las personas, las cuales requieren de una normativa que regule su ejercicio comercial mediante el Sistema Integral de Innovación, Capacitación Técnica y Emprendimiento del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI). (...)

Art. 11.- Sistema de Innovación, Capacitación y Emprendimiento.- El Consejo Sectorial de la Producción, anualmente, diseñará un plan de capacitación técnica, que servirá como insumo vinculante para la rentabilidad, planificación y priorización del sistema de innovación, capacitación y emprendimiento, en función de la Agenda de Transformación Productiva y del Plan Nacional de Desarrollo (COPCI, 2010).

Por ello, la empresa Distima S.A., se sustenta en dicho precepto legal para fomentar un diseño organizacional acorde a sus intereses y adecuándose al sector comercial donde se desenvuelve, con el propósito de promover el desarrollo del negocio.

2.3.1.1.1. Del Fomento, Promoción, Reestructuración y Regulación de las Inversiones Productivas

Art. 13.- Definiciones. - Para efectos de la presente normativa, se tendrán las siguientes definiciones:

a. Inversión productiva.- Entiéndase por inversión productiva, independientemente de los tipos de propiedad, al flujo de recursos destinados a producir bienes y servicios, a ampliar la capacidad productiva y a generar fuentes de trabajo en la economía nacional (COPCI, 2010).

2.3.1.1.2. Del Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES.- La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código (COPCI, 2010).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología

Este capítulo se centró en la metodología utilizada en este estudio, por ello, se discutió el diseño y objetivo de la investigación, los participantes y el muestreo, los procedimientos de recolección de datos, el análisis de datos y las consideraciones éticas que se utilizaron en este estudio. La metodología se refiere a la forma de proceder para resolver problemas, que es el proceso de investigación. En las ciencias administrativas existen dos paradigmas metodológicos principales, a saber, las metodologías cuantitativas y cualitativas (Broggi, 2010).

El objetivo principal de este estudio fue definir un plan de diseño organizacional, en base a la experiencia y el impacto de un ejercicio de estructuración en el bienestar organizacional. Para ello, se ha de recopilar datos completos y detallados para comprender mejor las actitudes y funcionalidades de las labores que desempeñan los colaboradores, a través de una encuesta para conocer la situación actual, y en base a ello diseñar una propuesta que defina el plan organizacional (Carrasco, 2013).

3.2 Tipo de investigación

En la revisión del tipo de investigación, que se realizó, se tiene que es de tipo descriptiva, debido a que describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés, sobre la base de una idea a defender, para luego exponer los resultados que contribuyan al conocimiento y propuesta, por ello, se utilizarán la técnica de encuesta. Siendo así, la investigación descriptiva se adecua en el propósito de la realización de una encuesta, que pretende abordar un problema o situación que proporciona información a los investigadores, destinado a revisar detalles donde en base a una población y muestra se obtuvo la información con el propósito de tener una mejor perspectiva de la situación actual de la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan Distima S.A.

El tipo de investigación está acorde a un enfoque cualitativo, puesto que se constituye el estudio descriptivo del sector comercial donde se desarrolló la encuesta, entrevista y guía de observación a realizar, con el objetivo de obtener una descripción de la idea a defender vinculante y las nuevas ideas relacionadas con el problema de la investigación, y por tal razón, con este estudio se puede permitir a los investigadores definir el problema de manera más consciente y ayudar en la formulación de la argumentación de un mejor análisis de la situación planteada.

3.3 Enfoque

El enfoque de la investigación es cualitativo, debido a que cualifica el fenómeno analizado, y con ello, entender las motivaciones y comportamiento de la estructura administrativa, para obtener estos resultados; razón por lo que, se formuló una entrevista y encuesta a los colaboradores, mediante la definición de preguntas y luego, se procedió a cualificar dichas respuestas en base a un análisis de la información.

Por lo tanto, la presente investigación desarrolló una encuesta para responder los interrogantes de estudio en que se fundamenta la ciencia contemporánea organizacional en base a sus características importantes, a partir de las cuales se pueden definir su naturaleza y propósito, con el objetivo de entender y analizar las falencias existentes en la empresa, razón por lo cual se contrastó la información con el análisis de los resultados, como medio para obtener una visión del escenario que presenta el presente proyecto de titulación.

3.4 Técnicas e instrumentos

Se aplicó tres técnicas de investigación, que sirvieron para la recolección de información y se utilizó como elemento de determinación para el estado situacional de la organización comercial, que se definió como el instrumento que sienta las bases de estudio, a través de una técnica cualitativa, realizada con la finalidad de conocer cómo ha venido desempeñando los procesos organizativos en colaboración con cada uno de los departamentos que conforman la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan Distima S.A. por lo tanto, se aplicó una encuesta, entrevista y guía de observación.

Este enfoque ayuda a reducir los errores e inconsistencias que pueden surgir debido a la estructura de la muestra, la cobertura de la población y la ausencia de respuestas se adecua a la encuesta en esta investigación, por lo que cada técnica de recopilación de datos tiene sus fortalezas y debilidades, que ayudará a eliminar los errores durante las etapas de medición y análisis. La utilización de metodologías probadas y comprobadas que han ayudado a entregar resultados para una amplia y diversa gama de información, la cual se expone en la encuesta.

Las encuestas son un método para reunir información de individuos, en una variedad de propósitos, y se pueden llevar a cabo para reunir información por ende, la encuesta se ha tomado como el elemento de búsqueda de información calificable y cuantificable para el desarrollo del estudio (Corbetta, 2012). La encuesta se realizó los días lunes 11 a miércoles 13 de febrero de 2019, de 08h30 a 17h00, a los colaboradores. La entrevista se realizó el día jueves 14 de febrero al Gerente General de la empresa.

3.5 Población y muestra

La definición de población y muestra, se realizó de manera interna en el personal de la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan Distima S.A., con un número de 26 colaboradores, razón por lo que no ha sido necesaria la utilización de ninguna fórmula estadística para el cálculo de la muestra. La entrevista se realizó al Gerente General de la empresa, con el fin de determinar si el diseño organizacional existente, cumple con las directrices necesarias para su correcto desenvolvimiento y que, a través, de los objetivos del proyecto busca fomentar mediante la planificación organizativa del proyecto, como los elementos necesarios para el desarrollo del presente estudio.

3.6 Análisis de los resultados

El análisis de resultados se ha realizado en base a la escala de Likert, por tanto, se procede con la tabulación y análisis de preguntas cerradas, con opciones múltiples para el desarrollo de la encuesta.

3.6.1. Presentación y análisis de datos: Encuesta

3.6.1.1. Edad

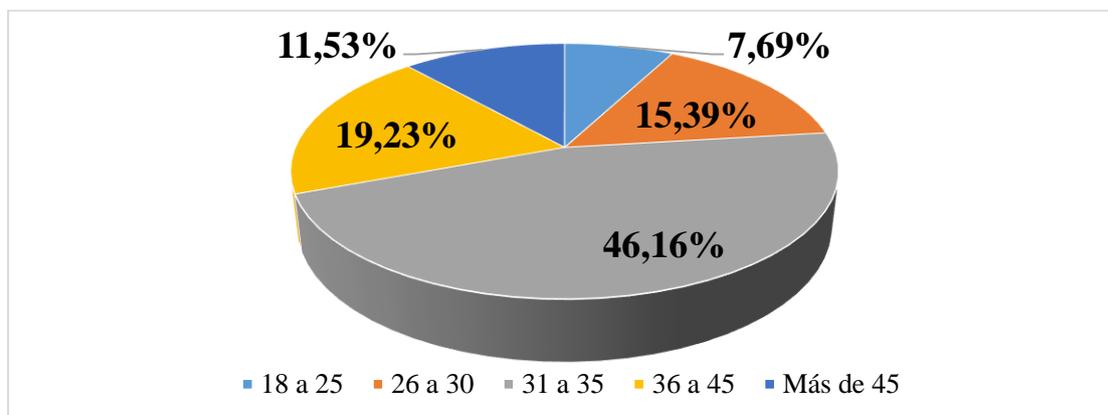


Figura 3. Rango de edades de los encuestados

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Tabla 7

Datos de rango de edad de los encuestados

| Opción | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|-------------|
| 18 a 25 años | 2 | 7,69% |
| 26 a 30 años | 4 | 15,39% |
| 31 a 35 años | 12 | 46,16% |
| 36 a 45 años | 5 | 19,23% |
| Más de 45 años | 3 | 11,53% |
| Total | 26 | 100% |

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Análisis

De los 26 encuestados en la empresa Distima S.A., el 46,16% se encuentra en el rango de edad de 31 a 35 años, lo cual constituye una fuerza laboral que tiene experiencia dentro del trabajo que realizan y se han capacitado a lo largo de su trayecto como colaboradores en la organización. El 19,23% tiene un rango de edad de 36 a 45 años, siendo en su mayoría profesionales en las tareas que realizan y además cuentan con funciones de capacitar a los nuevos integrantes del personal, o en nuevas prácticas laborales a implementar en la empresa. El 11,53% se ha centrado en la parte administrativa, que cuenta con 3 personas que se encargan de la dirección de la organización en todas sus áreas.

3.6.1.2. Género

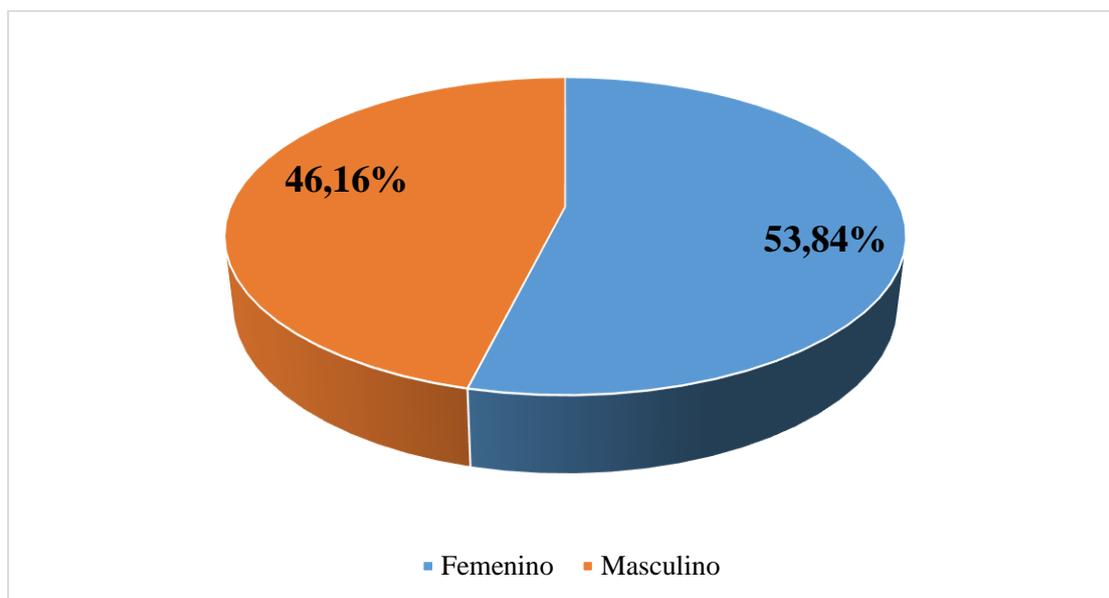


Figura 4. Género de personal encuestado

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Tabla 8

Datos de género de personal encuestado

| Opción | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Femenino | 14 | 53,84% |
| Masculino | 12 | 46,16% |
| Total | 26 | 100% |

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Análisis

De los 26 colaboradores encuestados, el 53,84% se ha identificado de género femenino y el 46,16% de género masculino. Esto representa que en la Empresa Distima S.A., de la ciudad de Guayaquil, existe equidad de género al momento de conformar el personal para la consecución de las labores en la organización, por lo que se evidencia que la empresa cumple con las políticas públicas para la equidad de género al momento de la contratación del personal, tanto en el sector público como privado, donde se ubica la organización objeto de estudio.

3.6.1.3. Conocimiento de labores en la organización

¿Conoce de manera específica sus labores en la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A.?

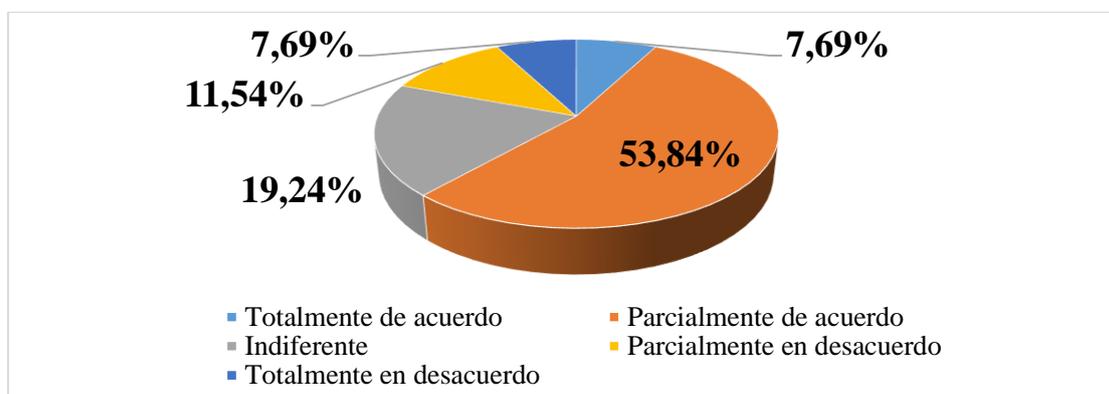


Figura 5. Conocimientos de labores en la organización

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Tabla 9

Datos de conocimiento de tareas

| Opción | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 2 | 7,69% |
| Parcialmente de acuerdo | 14 | 53,84% |
| Indiferente | 5 | 19,24% |
| Parcialmente en desacuerdo | 3 | 11,54% |
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 7,69% |
| Total | 26 | 100% |

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Análisis

De los 26 encuestados del personal de la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., el 53,84% dijo estar parcialmente de acuerdo en que conoce de manera específica sus labores en la organización, debido a que consideran que existe duplicidad de procesos y falencias en la descripción de tareas dentro de las áreas que conforman la empresa, por tal razón, más de la mitad de los colaboradores respondió con esta aseveración. El 19,24% de los colaboradores dijo estar indiferente ante ello, puesto que realizan cada actividad que les encomiendan sus superiores, sin que esto sea una tarea acorde a sus funcionalidades laborales, por tal razón, se evidencia la necesidad de una

mayor organización interna dentro de la empresa que dirija las labores y la jerarquía de cada colaborador.

3.6.1.4. Organización coordinada de labores Distima S.A.

¿Actualmente existe una coordinación adecuada entre los procesos laborales que desarrollan dentro de la organización?

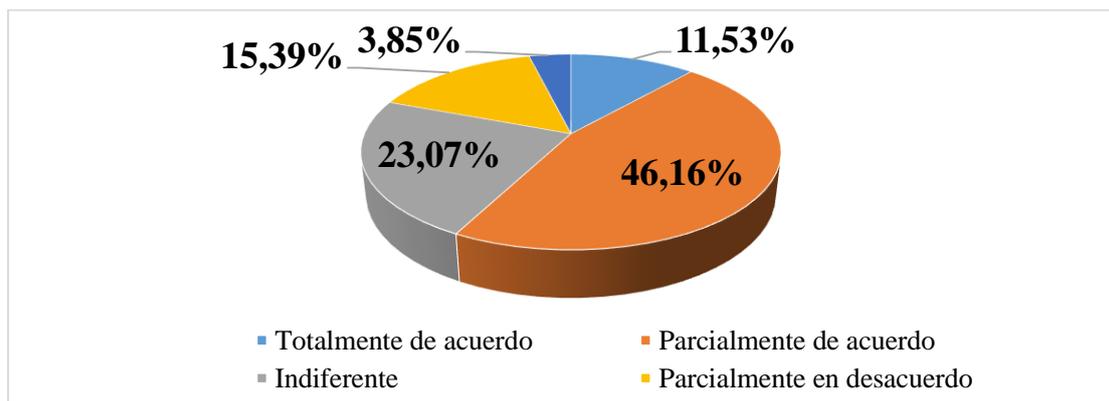


Figura 6. Coordinación organizacional interna

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Tabla 10

Datos de coordinación organizacional

| Opción | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 3 | 11,53% |
| Parcialmente de acuerdo | 12 | 46,16% |
| Indiferente | 6 | 23,07% |
| Parcialmente en desacuerdo | 4 | 15,39% |
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 3,85% |
| Total | 26 | 100% |

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Análisis

De los 26 colaboradores encuestados, el 46,16% dijo estar parcialmente de acuerdo en que actualmente exista una coordinación adecuada entre los procesos laborales que desarrollan dentro de la organización, debido a que no existe un organigrama definido dentro de la empresa, y tampoco se han establecido funcionalidades determinadas para cada colaborador, lo que fomenta duplicidad laboral y falencias al momento de ejercer

sus actividades de manera adecuada y eficiente. Por ello, es claro que la administración ha tenido desavenencias al momento de organizar al personal dentro de una jerarquía y función específica, debido a que no ha estructurado a la fuerza de trabajo dentro de áreas o departamentos que vayan acorde a las capacidades y funcionalidades de cada empleado.

3.6.1.5. Fortalecimiento de relaciones laborales

¿Considera usted necesario que se fortalezcan las relaciones laborales entre los colaboradores y la organización?

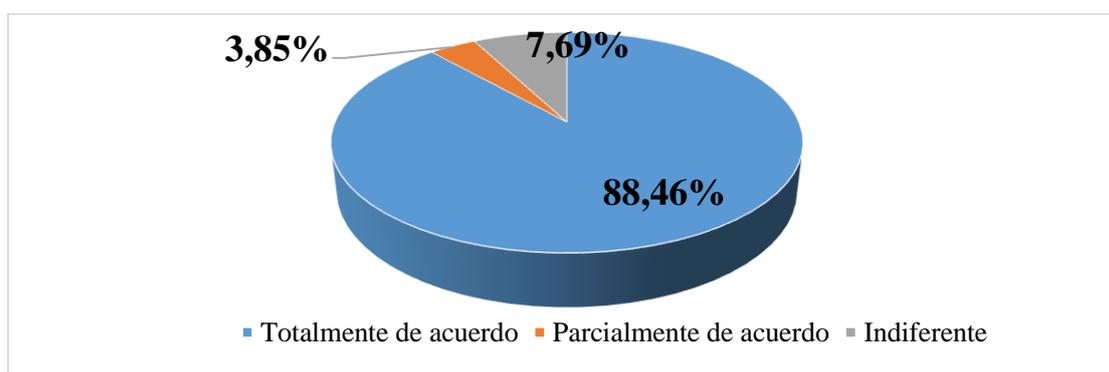


Figura 7. Fortalecimiento de relaciones laborales

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Tabla 11

Datos de fortalecimiento de relaciones laborales

| Opción | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 23 | 88,46% |
| Parcialmente de acuerdo | 1 | 3,85% |
| Indiferente | 2 | 7,69% |
| Parcialmente en desacuerdo | - | - |
| Totalmente en desacuerdo | - | - |
| Total | 26 | 100% |

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Análisis

De los 26 colaboradores de la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., el 88,46% dijo estar totalmente de acuerdo en que es necesario que se fortalezcan las relaciones laborales entre los colaboradores y la organización, debido a que consideran que a través de ello, se puede empezar a fomentar desde la administración al personal, una organización estructurada sobre las tareas que deben cumplir cada área

de la empresa y el personal asignado a dicho departamento o área, por lo que, esperan que fortaleciendo las relaciones laborales, se pueda conocer de mejor manera cada potencialidad de trabajo de los colaboradores y ser organizados acorde a sus capacidades, promoviendo con ello, un mejoramiento de las relaciones entre el personal y adecuándose a las tareas que se les asignen.

3.6.1.6. Diseño organizacional interdepartamental

¿Está usted de acuerdo en la implementación de un diseño organizacional que coordine las actividades laborales de cada departamento en la empresa Distima S.A.?

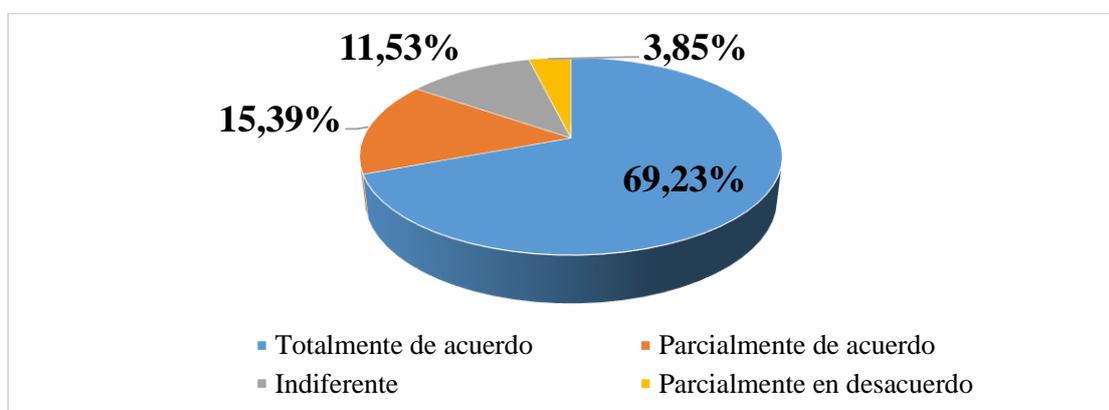


Figura 8. Diseño organizacional de cada departamento

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Tabla 12

Datos de diseño organizacional interno

| Opción | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 18 | 69,23% |
| Parcialmente de acuerdo | 4 | 15,39% |
| Indiferente | 3 | 11,53% |
| Parcialmente en desacuerdo | 1 | 3,85% |
| Totalmente en desacuerdo | - | - |
| Total | 26 | 100% |

Elaborado por: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Análisis

De los 26 colaboradores encuestados en la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., el 69,23% dijo estar de acuerdo en que la empresa implemente un diseño organizacional que coordine las actividades laborales de cada departamento, debido a que a través de ello, se integre a cada miembro del personal en un área o departamento específico para ejercer de manera eficiente las actividades de trabajo de cada uno, por lo tanto, los colaboradores estiman que el diseño organizacional es un aporte a un nuevo enfoque laboral que potencia sus conocimientos para el ejercicio de sus funciones dentro de la organización.

3.6.1.7. Estructura organizacional de colaboradores

¿Está usted de acuerdo en que la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., implemente una estructura organizacional que defina su rol en la organización?

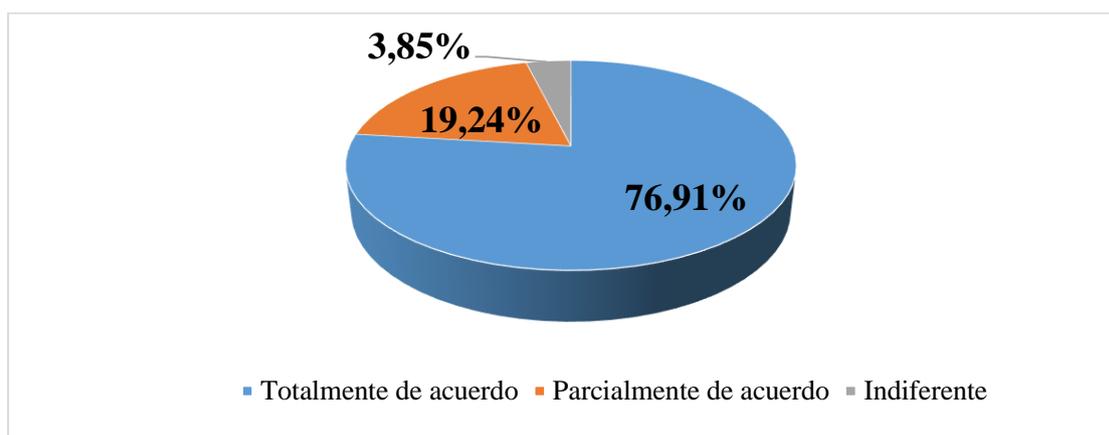


Figura 9. Estructura organizacional de colaboradores

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Tabla 13

Datos de estructura organizacional de colaboradores

| Opción | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 20 | 76,91% |
| Parcialmente de acuerdo | 5 | 19,24% |
| Indiferente | 1 | 3,85% |
| Parcialmente en desacuerdo | - | - |
| Totalmente en desacuerdo | - | - |
| Total | 26 | 100% |

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Análisis

De los 26 encuestados, el 76,91% dijo estar totalmente de acuerdo en que la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., implemente una estructura organizacional que defina el rol de cada colaborador dentro de la organización, así como se buscó implementar para cada departamento o área, consideran que es fundamental para mejorar las labores y funcionalidades de cada miembro del personal, acorde a sus capacidades y conocimientos; lo cual promueve un adecuado ejercicio de actividades laborales en el desempeño del trabajo, que eleve además el grado de responsabilidad entre la empresa y su personal.

3.6.1.8. Responsabilidad laboral en la organización

¿Está usted de acuerdo con elevar el nivel de compromiso con la organización en el desempeño organizacional interno?

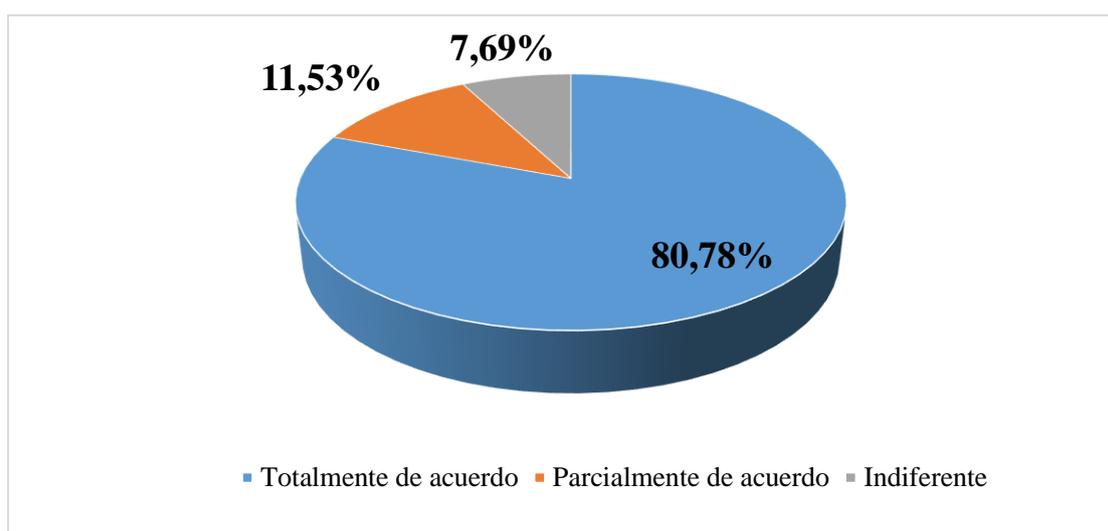


Figura 10. Responsabilidad laboral en la organización

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Tabla 14

Datos de responsabilidad laboral en la organización

| Opción | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 21 | 80,78% |
| Parcialmente de acuerdo | 3 | 11,53% |
| Indiferente | 2 | 7,69% |
| Parcialmente en desacuerdo | - | - |
| Totalmente en desacuerdo | - | - |
| Total | 26 | 100% |

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Análisis

De los 26 colaboradores encuestados, el 80,78% dijo estar totalmente de acuerdo con elevar el nivel de compromiso con la organización, debido a que a través de ello, los colaboradores se sienten motivados a aumentar su responsabilidad laboral en el desempeño funcional, ya que sienten un mayor compromiso con la organización y ésta a su vez promueve que el personal continúe trabajando de manera eficiente y efectiva; por lo tanto, la mayoría de los colaboradores estuvo de acuerdo en elevar la responsabilidad y compromiso bilateral.

3.6.1.9. Eficiencia organizativa

¿Cree usted que la organización interna de la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., mejorará con un plan de diseño organizacional?

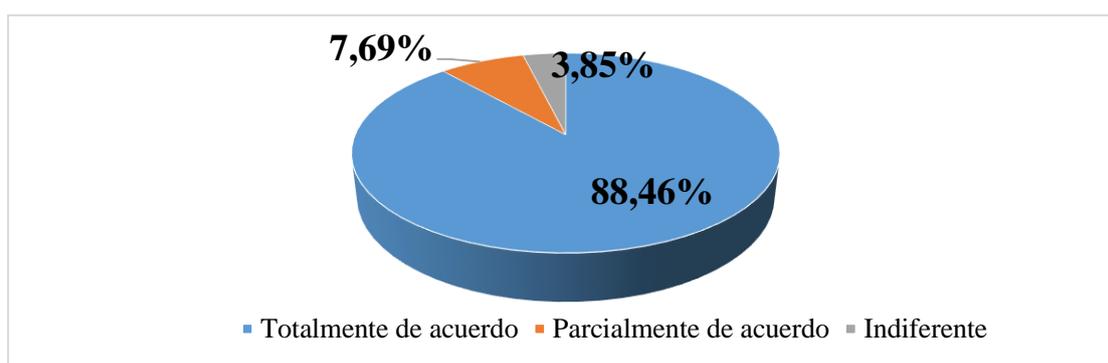


Figura 11. Mejoramiento de situación organizativa.

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Tabla 15

Datos de mejoramiento de situación organizativa

| Opción | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 23 | 88,46% |
| Parcialmente de acuerdo | 2 | 7,69% |
| Indiferente | 1 | 3,85% |
| Parcialmente en desacuerdo | - | - |
| Totalmente en desacuerdo | - | - |
| Total | 26 | 100% |

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Análisis

De los 26 colaboradores encuestados, el 88,46% dijo estar totalmente de acuerdo en que el plan de diseño organizacional aporta eficiencia organizativa a la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., ya que mediante ello, la administración buscó introducir una estructura definida para toda la organización, que establezca a través del tiempo, la identificación de las actividades laborales definidas para cada colaborador y su lugar dentro de la organización, y asimismo, la coordinación entre las áreas o departamentos de la empresa, para la consecución de sus metas y objetivos, trabajando de manera uniforme, coordinada y eficiente; por lo tanto, los colaboradores consideraron que el diseño organizacional en la empresa es un enorme aporte al mantenimiento de la organización y su funcionalidad.

3.6.1.10. Plan de acción para ejecución de diseño organizacional

¿Está usted de acuerdo en la implementación de un plan de acción que ejecute el diseño organizacional para la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A.?

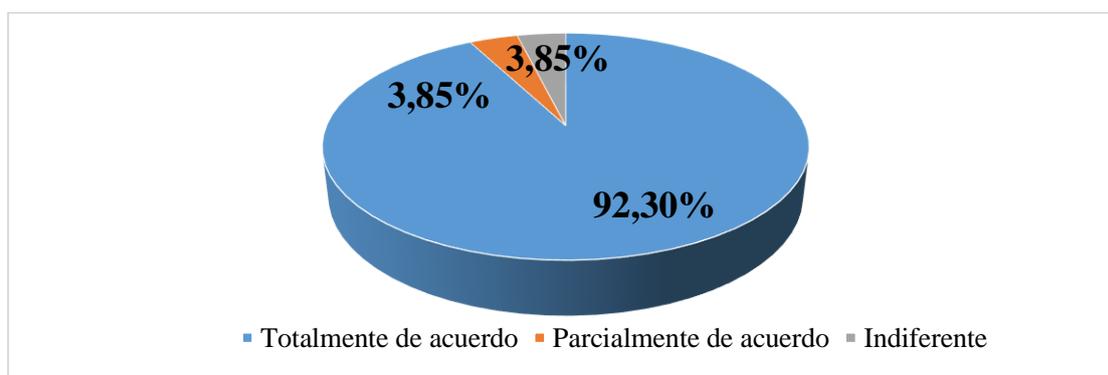


Figura 12. Ejecución de plan de acción para diseño organizacional

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Tabla 16

Datos de aceptación para ejecución de plan de acción

| Opción | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 24 | 92,30% |
| Parcialmente de acuerdo | 1 | 3,85% |
| Indiferente | 1 | 3,85% |
| Parcialmente en desacuerdo | - | - |
| Totalmente en desacuerdo | - | - |
| Total | 26 | 100% |

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Análisis

El 92,30% del personal encuestado dijo estar totalmente de acuerdo en la implementación de un plan de acción que ejecute el diseño organizacional para la empresa, debido que a través de ello se podrán establecer plazos de tiempo para la capacitación, conocimiento y adaptación del nuevo plan organizacional que rija a la organización, por lo que es de gran importancia que además de su ejecución, se implementen periodos de capacitación de manera constante, es decir mediante un mejoramiento continuo que fortalezca el organigrama institucional, para que el personal pueda continuar trabajando de manera eficiente, efectiva y acorde a los intereses de la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A.

3.6.1.11 Resultados de encuesta

A continuación, se presentan los resultados más destacados obtenidos de la encuesta anteriormente revisada, sobre lo cual se fundamenta la viabilidad de la propuesta.

Tabla 17

Implementación de plan de acción para diseño funcional administrativo

| <i>No.</i> | <i>Pregunta</i> | <i>Opción</i> | <i>Fr=26</i> | <i>%</i> |
|------------|---|----------------------------|--------------|----------|
| <i>1</i> | Edad | 31 - 35 años | 12 | 46,16% |
| <i>2</i> | Género | Femenino | 14 | 53,84% |
| <i>3</i> | ¿Conoce de manera específica sus labores en la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A.? | Parcialmente en desacuerdo | 14 | 53,84% |
| <i>4</i> | ¿Actualmente existe una coordinación adecuada entre los procesos laborales que desarrollan dentro de la organización? | Parcialmente en desacuerdo | 12 | 46,16% |
| <i>5</i> | ¿Considera usted necesario que se fortalezcan las relaciones laborales entre los colaboradores y la organización? | Totalmente de acuerdo | 23 | 88,46% |
| <i>6</i> | ¿Está usted de acuerdo en la implementación de un diseño organizacional que coordine las actividades laborales de cada departamento en la empresa Distima S.A.? | Totalmente de acuerdo | 18 | 69,23% |
| <i>7</i> | ¿Está usted de acuerdo en que la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., implemente una estructura organizacional que defina su rol en la organización? | Totalmente de acuerdo | 20 | 76,91% |
| <i>8</i> | ¿Está usted de acuerdo con elevar el nivel de compromiso con la organización en el desempeño organizacional interno? | Totalmente de acuerdo | 21 | 80,78% |
| <i>9</i> | ¿Cree usted que la organización interna de la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., mejorará con un plan de diseño organizacional? | Totalmente de acuerdo | 23 | 88,46% |
| <i>10</i> | ¿Está usted de acuerdo en la implementación de un plan de acción que ejecute el diseño organizacional para la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A.? | Totalmente de acuerdo | 24 | 92,30% |

Elaborado por: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

3.6.2. Análisis de datos: Entrevista

La entrevista que se realizó al Gerente General de la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A. el día jueves 14 de febrero de 2019, en su oficina mediante una cita previamente establecida, razón por lo que, a continuación, se expone los datos recolectados en las cinco preguntas realizadas.

3.6.2.1 Primera pregunta de entrevista

¿En la actualidad, la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., cuenta con un organigrama que establezca los procesos internos para cada área de la empresa?: El Gerente General entrevistado ha respondido que actualmente la empresa no cuenta con un organigrama definido que establezca los procesos internos para cada área de manera específica, pero resaltó que internamente el personal y la administración son conscientes de las funciones que realizan y sus responsabilidades para el desempeño de sus actividades laborales. Por tanto, considera que la falencia recae en la necesidad de una estructura organizativa que defina de manera estable los procesos laborales para cada área o departamento de la empresa, y así mantener una adecuada administración que se fortalezca y coordine en el rol de cada elemento constituyente de la organización a través del tiempo.

3.6.2.2 Segunda pregunta de entrevista

¿Al momento de establecer un plan de diseño organizacional como parte de la organización de procesos productivos, se mejora la coordinación de tareas entre los departamentos o áreas de la empresa?: el Gerente General de la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., considera que la implementación de un plan de diseño organizacional fortalece la administración de la organización y a su personal en cuanto a la efectivización de sus funciones ya establecidas; razón por lo cual se mejoran los procesos internos a través de una coordinación de tareas entre los departamentos que reduzcan los tiempos de ejecución para las tareas encomendadas a cada uno de las áreas con que cuenta la empresa, por lo que considera que el plan de diseño organizacional es una herramienta valiosa que aporta desarrollo y motivación para el desempeño de labores

coherentemente estructuradas y adaptadas a los intereses y necesidades de la organización y sus colaboradores.

3.6.2.3 Tercera pregunta de entrevista

¿Cómo Gerente General, considera usted que la implementación de un plan de diseño organizacional beneficia al fortalecimiento de las tareas y responsabilidades de los trabajadores?: el Gerente General de la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., sí consideró que la implementación de un plan de diseño organizacional beneficia al fortalecimiento de tareas y responsabilidades de los trabajadores, puesto que aunque el plan de diseño organizacional no interferirá en las funciones de los colaboradores, sí pretende organizar los procesos productivos coordinados en los departamentos para elevar así su eficiencia, eficacia y desarrollo para la empresa, mejorando los niveles de desempeño en las tareas encomendadas a cada área dentro de la organización, razón por lo cual ésta implementación beneficia a la administración, acercando a los colaboradores a la empresa y llevándola a la consecución de sus metas y objetivos a mediano, corto y largo plazo.

3.6.2.4 Cuarta pregunta de entrevista

¿Existe una adecuada revisión de los procesos organizacionales dentro de las políticas internas para conocer el estado administrativo de la empresa?: el Gerente General ha respondido que en la actualidad dentro la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., no existe una revisión adecuada de los procesos organizacionales dentro de las políticas internas, debido a que dentro de la administración de la empresa no se cuenta con una política interna uniforme que revise los procesos organizacionales de cada departamento de manera periódica ni irregular, por lo que han venido trabajando de manera diaria en el cometimiento de las tareas, sin que exista una correcta verificación y análisis de los procesos. Por tal razón, el funcionario de la empresa entrevistado considera que la introducción del plan de diseño organizacional motiva a la reducción de tareas innecesarias, y así incrementar la eficiencia y competitividad de las tareas encomendadas a cada departamento y miembros del personal.

3.6.2.5 Quinta pregunta de entrevista

¿La administración de la empresa ha promovido la eficacia y eficiencia coordinada de los procesos internos para el ejercicio pleno de las actividades laborales de los departamentos?: el Gerente General entrevistado respondió que desde su lugar de trabajo como cabeza de la organización, sí ha promovido la eficiencia y eficacia de los procesos internos para el ejercicio pleno de las actividades laborales de los departamentos, pero debido a la falta de coordinación entre las tareas, no ha sido posible mejorar la funcionalidad de dichos procesos internos, razón por lo que se hizo evidente que la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., necesitaba una estructuración organizacional que motive el mejoramiento de las actividades interdepartamentales mediante una planificación que establezca las directrices organizacionales de manera estable a través del tiempo, para que todos los departamentos y miembros del personal puedan coordinarse en sus actividades y así poder desarrollarlas de manera eficaz y eficiente. Por tanto, aunque la Gerencia General sí ha promovido estos principios dentro de la empresa, el entrevistado considera que la coordinación es un elemento importante y complementario para que realmente se llegue a una adecuada organización de procesos y tareas dentro de la empresa.

3.6.3. Análisis de datos: Guía de observación

La guía de observación establecida para la presente investigación, se realizó sobre la valoración hecha en escala de 1 a 5, donde 1 es malo, y 5 es excelente. Por lo tanto, los criterios adecuados que se adhieren a dicha escala de valoración, se han estimado en:

- a. Eficiencia de procesos laborales departamentales
- b. Conocimiento de actividades laborales individuales
- c. Ejercicio activo de organigrama y jerarquía laboral dentro de la organización
- d. Eficacia en el desempeño de funciones de los colaboradores
- e. Coordinación entre las funciones laborales dentro de los procesos internos de cada departamento

En base a ello, la guía de observación ha obtenido la siguiente revisión de datos, que es descrita sobre cada uno de los criterios de valoración presentados.

3.6.3.1 Eficiencia de procesos laborales departamentales

Dentro de la guía de observación presentada en la investigación se calificó a la eficiencia en los procesos laborales departamentales como regular (2), con la observación que la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., no cuenta con un plan organizacional definido que adecue los procesos internos de manera coordinada entre los departamentos, generando con ello, ineficiencia en la productividad de cada área y de manera general resultando en desavenencias administrativas y funcionales para la organización.

3.6.3.2 Conocimiento de actividades laborales individuales

El conocimiento de actividades laborales individuales fue calificado en la guía de observación como bueno (3), debido a que se observó que los colaboradores sí saben sus funciones laborales dentro de la organización, pero no pueden ejercerlas de manera efectiva debido a las falencias en el diseño organizacional de la empresa, lo cual en reiteradas ocasiones resulta en duplicidad de funciones, puesto que cada departamento no ha establecido de manera específica los procesos para cada área en que se desenvuelven los colaboradores, por tanto, aunque el conocimiento de las actividades laborales de los empleados es adecuado, se observa oportuno la implementación del diseño organizacional para fortalecer a la administración de la empresa y las labores de los trabajadores.

3.6.3.3 Ejercicio activo de organigrama laboral en la organización

El ejercicio activo del organigrama laboral en la empresa fue calificado como malo (1), debido a que la empresa no cuenta con un organigrama laboral definido en la organización, por lo que se pudo observar que las tareas y responsabilidades laborales son realizadas de manera aleatoria entre los departamentos y colaboradores, razón por lo cual es claro que la administración de la empresa necesita un plan de diseño organizacional que establezca un organigrama acorde al rol de cada colaborador en un área específica de la organización, que defina su rol y posición dentro de la consecución de los objetivos, metas e intereses de la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A.

3.6.3.4 Eficacia en el desempeño de funciones de los colaboradores

La eficacia en el desempeño de funciones de los colaboradores ha sido calificada como muy buena (4), puesto que es favorable el desempeño que tienen los trabajadores al momento de realizar cualquier tarea que se les haya encomendado. Se pudo observar con ello, que el desempeño de sus funciones se potenciaría si la administración implementa de manera definitiva una estructura organizacional que garantice la consecución de los procesos internos en cada departamento, especificando así las funciones de los colaboradores al interior de dicha área y evitando la duplicidad, por lo que, el diseño organizacional promueve la especificidad de tareas para cada área y trabajador, lo que incrementa así su desempeño laboral.

3.6.3.5 Coordinación entre las funciones laborales dentro de los procesos internos de cada departamento

La coordinación entre funciones laborales dentro de los procesos internos de cada departamento fue calificado como regular (2), debido a que es claro que no se pudo observar una coordinación adecuada entre las funciones laborales internas en los procesos productivos de cada departamento, ya que al no existir un organigrama que revise y estructure los procedimientos, se ha fomentado la demora de tareas, confusión en labores, ineficiencia en resultados, y con ello se ha promovido la desaceleración de la empresa en cuanto a sus objetivos y metas.

Por tal razón, es claro que la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., debe llevar a cabo un proceso de revisión de su estructura administrativa que mejore sus procesos organizacionales y dirija de una manera efectiva y eficiente la consecución de sus tareas para cada área de la organización, promoviendo así el desarrollo de la empresa en el sector de mercado que desempeña sus actividades laborales y comerciales en la ciudad de Guayaquil.

A continuación se procede a la revisión de la tabla 18 donde se presentan los resultados de la guía de observación.

3.6.3.6. Resultados de Guía de Observación

Tabla 18
Guía de observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN

| <i>Descripción</i> | | Malo | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|--------------------------------|---|-------------|----------------|--------------|------------------|------------------|
| <i>Valoración</i> | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CRITERIOS DE EVALUACIÓN | | | | | | |
| A | Eficiencia de procesos laborales departamentales | | X | | | |
| B | Conocimiento de actividades laborales individuales | | | X | | |
| C | Ejercicio activo de organigrama laboral dentro de la organización | X | | | | |
| D | Eficacia en el desempeño de funciones de los colaboradores | | | | X | |
| E | Coordinación entre las funciones laborales dentro de los procesos internos de cada departamento | | X | | | |

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

En la tabla 18 se pueden observar los resultados de la guía de observación que se realizó a través de la investigación donde se estructuró una encuesta y una entrevista para poder conocer la situación actual de la administración de la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., y la perspectiva de sus colaboradores desde el enfoque organizativo. Con ello, se dio paso a un estudio donde se pudo conocer en primera persona (los autores), la manera en cómo estaba operando la empresa, y la necesidad de una adecuada organización.

3.6.4 Informe final

El informe final presenta la contrastación de los resultados de la encuesta, entrevista y guía de observación que se obtuvo de la información recolectada en el estudio, por tanto, en la encuesta, al preguntar a los trabajadores si conocen de manera específica sus labores en la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., el 53,84% dijo conocer parcialmente, debido a las falencias existentes entre el diseño organizacional de procesos internos departamentales y el desempeño de labores, lo que se contrasta con la respuesta del Gerente General quien supo decir que la organización no cuenta con un organigrama que establezca los procesos internos para cada área de la empresa. Esto evidencia que no se ha adecuado una administración coherente y coordinada entre los procesos internos y la organización de la empresa, razón por lo que se calificó en la guía de observación a la eficiencia en los procesos laborales como regular (2), debido a la información descrita previamente y que se pudo constatar de manera presencial en la recolección de datos en la organización.

Al preguntar a los colaboradores si están de acuerdo en la implementación de un diseño organizacional que coordine las actividades laborales de cada departamento en la empresa, se pudo contrastar con la pregunta que se hizo al Gerente General, donde se cuestionó si consideraba que al momento de establecer un plan de diseño organizacional como parte de la organización de procesos productivos, se mejora la coordinación de tareas entre los departamentos o áreas de la empresa, por lo que se obtuvo que la implementación de una estructura organizacional definida promueve una mayor coordinación de las tareas y responsabilidades entre los departamentos y su personal, y con ello se motiva a mejorar la eficiencia y productividad de la empresa en el área comercial donde se desenvuelve. Esto se contrasta además con la calificación de bueno (3) obtenida de la valoración del conocimiento de actividades laborales individuales, donde queda claro que los trabajadores al conocer sus funciones, necesitan complementarse y/o fortalecerse en un diseño organizacional que especifique de manera clara y adecuada los procesos internos que deben desarrollar en cada departamento acorde a sus conocimientos y funcionalidades.

Respecto a elevar el nivel de compromiso de los colaboradores con la organización, el 80,78% consideró hacerlo, debido a que consideran que así se fortalece la consecución de

los objetivos y metas de la empresa, lo cual se relaciona con la respuesta del Gerente General donde considera que la implementación del diseño organizacional beneficia al fortalecimiento de las tareas y responsabilidades de los trabajadores, puesto que al elevar el compromiso de éstos, se motiva a elevar también la eficiencia de los procesos internos y las responsabilidades que tienen los colaboradores al identificarse con las metas y objetivos de la organización. Asimismo, la guía de observación obtuvo una calificación de (1) malo, en el ejercicio activo del organigrama dentro de la empresa, debido a que al carecer de una organización que especifique los procesos internos en cada uno de los departamentos, también se ha afectado el nivel de eficiencia de los mismos, por lo tanto, se contrastó que la encuesta, la entrevista y la guía de observación definieron un mismo enfoque sobre el compromiso laboral y los procesos internos relacionado con el plan de diseño organizacional para fortalecer a la empresa y su administración de manera efectiva y eficiente.

Sobre la pregunta acerca de si los colaboradores creen que la organización interna de la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., mejorará con un plan de diseño organizacional, los trabajadores respondieron en un 88,46% que estaban totalmente de acuerdo con ello, ya que como habían manifestado en las preguntas anteriores, consideraban que era necesario que la administración organice los procesos internos para evitar la duplicidad y maximizar la eficiencia laboral; esto se adhiere a la respuesta obtenida del Gerente General donde dijo que en la empresa no existía una adecuada revisión de procesos organizacionales dentro de las políticas internas para conocer el estado administrativo, debido a que al carecer de un organigrama específico, no se realizaban revisiones sobre los procesos internos de manera oportuna. Esto se contrasta con que la eficacia en el desempeño de funciones de los colaboradores que fue calificado como (4) muy bueno, pero que puede ser mejorado a través de la revisión organizada de los procesos internos, de manera que los departamentos promuevan mejores prácticas al interior de sus áreas, y así poder entregar resultados beneficiosos a la empresa de manera general.

Para la implementación del plan de acción que ejecute el diseño organizacional para la empresa, el 92,30% de los colaboradores estuvo totalmente de acuerdo con ello, lo que se contrasta con la respuesta que se obtenida del Gerente General al enunciar que la empresa sí ha promovido la eficiencia y eficacia coordinada de los procesos internos para

el ejercicio pleno de las actividades laborales, por lo que existe disposición por parte de la administración y sus colaboradores para poder emprender en un plan de acción que promueva un diseño organizacional para la empresa Distima S.A., que dirija los procesos internos de manera adecuada con los intereses, metas y objetivos comunes entre la organización y sus colaboradores, considerando que además en la guía de observación se pudo obtener una calificación de (4) muy bueno, al revisar que la coordinación entre las funciones laborales de los trabajadores dentro de los procesos internos de cada departamento son adecuadas, lo que fue tomado como una premisa para la implementación del diseño organizacional que coordine y maximice los procesos internos de la organización, con las tareas y responsabilidades de cada departamento, para que sus colaboradores puedan potenciar y efectivizar su desempeño laboral en las tareas que son encomendadas de manera interdepartamental y reflejado en los resultados generales de desarrollo para la organización, a corto, mediano y largo plazo.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Tema

Plan de Diseño Organizacional para la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A.

4.2 Situación actual

Se ha podido revisar a lo largo de la investigación, que la empresa carece de un diseño organizacional definido, es decir que, al carecer de una estructura clara, no ha tenido un organigrama establecido, razón por lo que ha desempeñado sus actividades laborales y comerciales de manera empírica (sin ningún tipo de definición de funciones laborales ni departamentales claras), ya que sus colaboradores realizaban tareas dependiendo el momento y el conocimiento para desempeñarse. Esta manera de realizar las labores pudo observarse en los resultados de la entrevista, encuesta y guía de observación, motivo por lo que se hace evidente la necesidad de establecer un organigrama definido para la organización, el cual será propuesto en el presente proyecto.

Por lo tanto, la propuesta plantea un diseño que se adapte a su situación, ajustándose a sus intereses y necesidades de misión y visión para el rendimiento organizacional requerido. Este capítulo utiliza los preceptos de ajuste definido en el diseño organizacional revisado en la literatura para mostrar cómo alinear el proyecto con tres factores situacionales importantes para esta empresa, tales como:

1. Estrategia competitiva,
2. Tamaño de la organización e
3. Incertidumbre de los procesos internos.

La idea central es que el diseño organizacional debe adaptarse a su estrategia y otros factores de contingencia, ofreciendo un mejor desempeño para sus procesos internos. A

medida que la organización evoluciona, sus estrategias y estructuras existentes tienden a perder capacidad y se convierten en un obstáculo para el rendimiento. Por tanto, la administración de la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., debe estar atenta a cualquier situación emergente y ajustar la organización a las contingencias modificadas para restaurar el desempeño.

El objetivo es traducir el conocimiento del diseño organizacional basado en la investigación (en los resultados obtenidos y asumirlos en el desarrollo de la propuesta), específicamente para mostrar cómo lograr un ajuste entre las características estructurales y las contingencias clave de la estrategia competitiva que deben ser definidas en el organigrama en base al tamaño de la organización y la incertidumbre de la tarea que se desempeña al interior.

4.3 Desarrollo de la propuesta: Organigrama

Debido a que como se mencionó en la situación actual, la empresa carece de un diseño organizacional definido, es decir no tiene un organigrama establecido, por lo tanto, la propuesta plantea un diseño que se adapte a su situación, ajustándose a sus intereses y necesidades de misión y visión para el rendimiento organizacional requerido, en base a los objetivos planteados de investigación.

Siendo así, se han considerado las necesidades y responsabilidades estructurales que tiene la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., en base a las perspectivas de desempeño laboral que expusieron su dueño y gerente general, quien desde su fundación han promovido el desarrollo de la empresa, con un personal responsable y adecuado para las actividades que deben realizar en la distribución de insumos, tomando en cuenta las falencias actuales presentadas de la entrevista, encuesta y guía de observación respecto a la carencia de un organigrama definido que presente de manera clara la estructura organizacional. En base a ello, se presenta el siguiente organigrama para la propuesta del proyecto.

4.3.1 Organigrama departamental

Debido a que la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., no cuenta con un organigrama establecido actualmente en la organización, se propone el siguiente, para fortalecer el desempeño de la organización. El organigrama presenta la estructura organizativa para mejorar su desempeño y desarrollo en los departamentos que conforman a la empresa. Por ello, se propone el siguiente organigrama considerando todas las áreas que inciden en sus actividades laborales y comerciales:

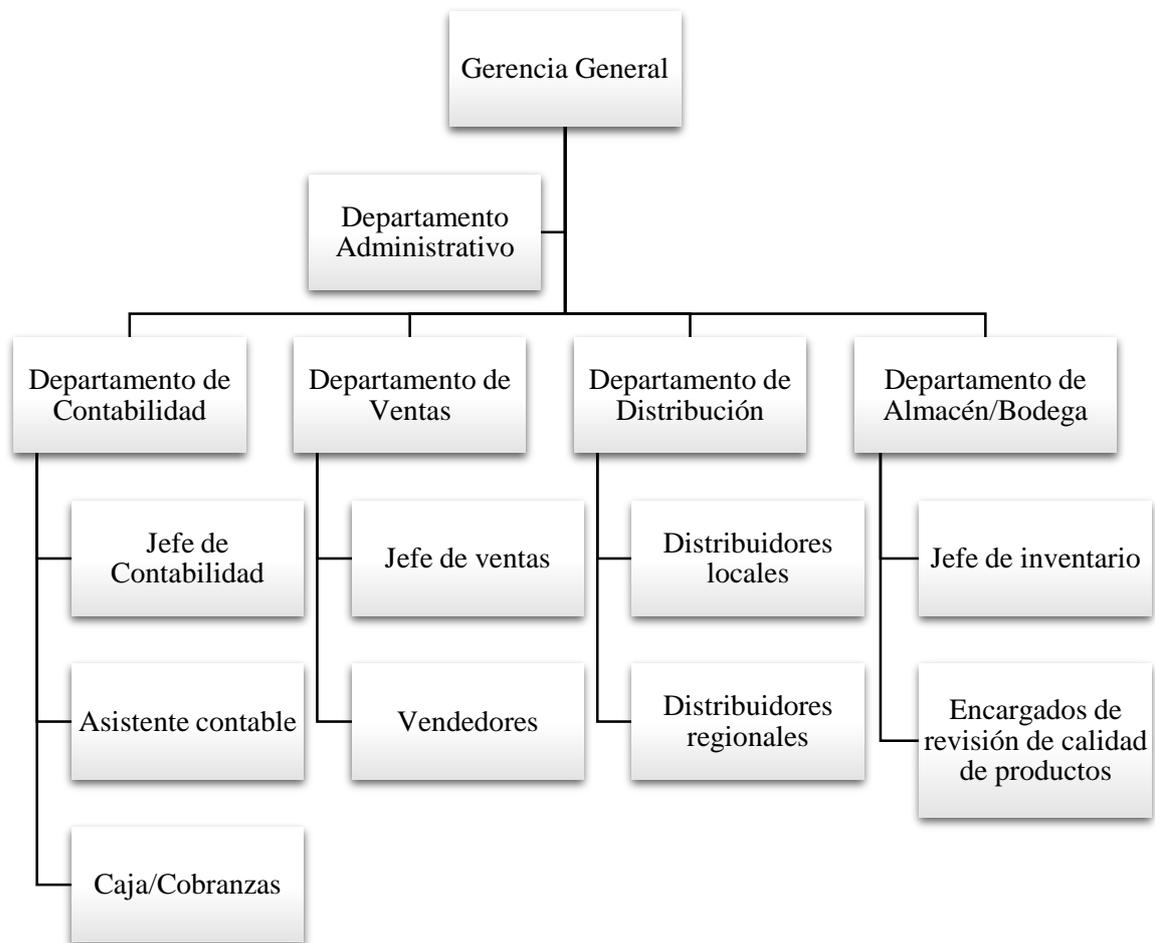


Figura 13. Organigrama para diseño organizacional

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

En base al organigrama presentado en la figura 13, pretende estructurar los procesos internos que se realizan para cada departamento sin interferir en las funcionalidades de los colaboradores (pero fortaleciendo sus funciones en base a sus conocimientos específicos y desempeño laboral) aportando con ello, organización en la definición de tareas para cada área de la empresa; y por tanto, se especifica el número de trabajadores para cada área en cargo y personal.

Tabla 19
Guía de observación

| <i>Departamento</i> | <i>Descripción</i> | <i>Personal</i> |
|---------------------------------------|---|-----------------|
| Gerencia General | <i>Gerente General</i> | <i>1</i> |
| Departamento Administrativo | <i>Administrador Empresarial</i> | <i>1</i> |
| Departamento de Contabilidad | <i>Jefe de contabilidad</i> | <i>1</i> |
| | <i>Asistente contable</i> | <i>1</i> |
| | <i>Caja/Cobranzas</i> | <i>1</i> |
| Departamento de Ventas | <i>Jefe de ventas</i> | <i>1</i> |
| | <i>Vendedores</i> | <i>5</i> |
| Departamento de Distribución | <i>Distribuidores locales</i> | <i>5</i> |
| | <i>Distribuidores regionales</i> | <i>5</i> |
| Departamento de Almacén/Bodega | <i>Jefe de inventario</i> | <i>1</i> |
| | <i>Encargados de revisión de calidad de productos</i> | <i>4</i> |
| Total de personal Distima S.A. | | 26 |

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Por lo tanto, la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., cuenta con un personal de 26 colaboradores que se han de adecuar al nuevo diseño organizacional propuesto en el organigrama para la empresa, en base a las necesidades e intereses presentados en la misión, visión y valores de la organización, las cuales se adaptan a los objetivos de investigación, y son presentados a continuación.

4.3.2 Misión

Ser uno de los principales distribuidores de insumos de materias primas agrarias, animales vivos, materias primas textiles y productos semielaborados de la provincia del Guayas y la región costa del Ecuador.

4.3.3 Visión

Llegar con un producto realmente apropiado y de calidad para la cobertura del mercado agrario, en materias primas textiles, animales vivos y productos semielaborados, dejando una impresión de calidad y buen servicio en los clientes.

4.3.4 Valores

Respetar las necesidades del cliente, brindando un producto adecuado y de calidad, con responsabilidad, honestidad y supervisión de lo distribuido para aportar al crecimiento y desarrollo laboral y comercial del sector agrario.

4.4 Primera etapa: Estrategia competitiva

La primera etapa del desarrollo de la propuesta se enfoca en el proceso de lograr un ajuste con la estrategia competitiva que está impulsado por el nivel de diversificación de la organización, un continuo de mejoras que abarca la cobertura del mercado agrario, en materias primas textiles, animales vivos y productos semielaborados que son la razón del negocio de la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., diversificando así su entorno comercial, y mejorando los procesos internos en cada departamento de la organización.

La baja diversificación, como una empresa que no se ha estructurado organizacionalmente con homogeneidad en productos, servicios y clientes, se ajusta mejor a una estructura funcional, en la que los jefes de departamento reportan directamente a la Administración, y se especializan en tareas específicas para cada área, en base al diseño organizacional descrito en el organigrama propuesto, de la siguiente manera:

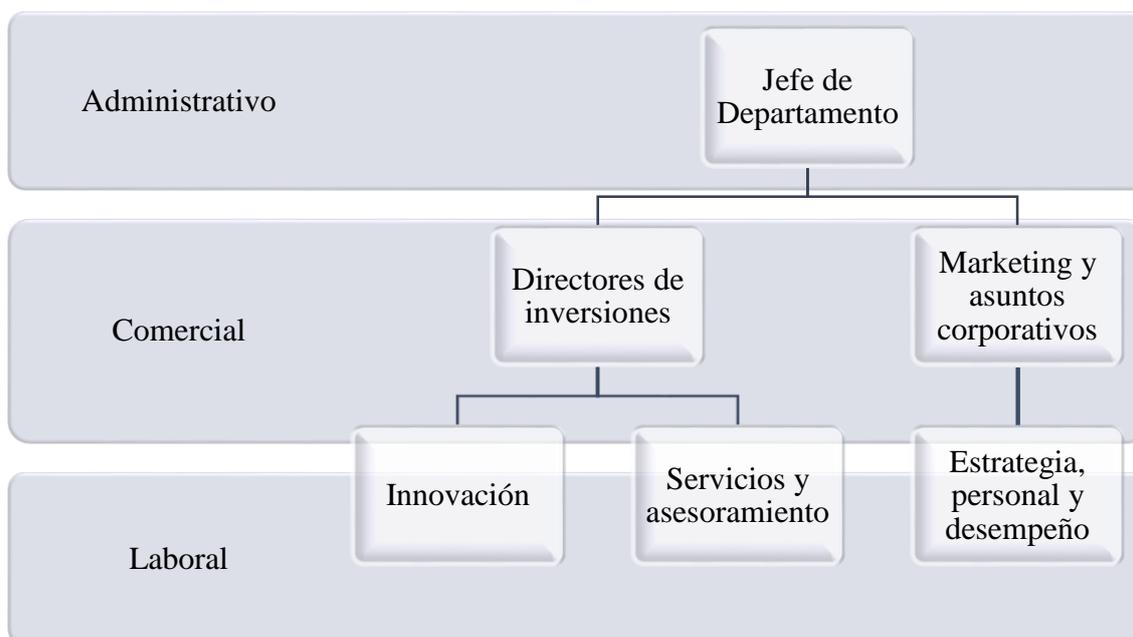


Figura 14. Área – diseño organizacional

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Por tal razón, como se ha presentado en la figura 13, es necesario considerar los aspectos de mayor incidencia en el desempeño de las actividades de la organización, razón por lo que las áreas que se afectarán con el diseño organizacional se enfocan en: administrativo, comercial y laboral, debido a que, cuando la empresa comienza a diversificarse (para agregar productos, servicios, tecnologías de producción, mercados y geografías tales como la ampliación de la cobertura del mercado agrario, en materias primas textiles, animales vivos y productos semielaborados) debe adoptar una estructura divisional que impacte a cada área en la organización.

A medida que la empresa incorpora estos servicios a su línea original, cada categoría de producto se agrupa en su propia división. Cuando los productos o servicios no están relacionados (según los métodos de producción o los clientes), la estructura de adaptación es para que cada división se ejecute como un negocio autónomo, cada uno con su propio conjunto de funciones, es decir que los departamentos de la Distribuidora deben direccionarse de manera autónoma para la consecución de los objetivos comunes de la empresa en conjunto. Por lo tanto, cada división es responsable de su propia rentabilidad, y los jefes departamentales de la división pueden recibir bonificaciones basadas en la rentabilidad de la división.

Sin embargo, cuando los productos o servicios están relacionados, algunas funciones y servicios pueden ser centralizados, lo que resulta en una mayor sinergia corporativa. En tales casos, la autonomía divisional disminuye. En el caso de la diversificación relacionada, la colaboración entre los departamentos puede fomentarse haciendo que los jefes departamentales y los empleados reciban bonificaciones basadas en la rentabilidad corporativa general.

Cuando los productos se integran verticalmente, el ajuste es una planificación coordinada centralmente de las tasas de producción e inventarios en toda la empresa. La Administración y Gerencia General, en consecuencia, son más grandes y contienen más funciones. En esta estructura, los departamentos ascendentes son centros de costos y las divisiones posteriores son centros de beneficios, y las bonificaciones de los jefes departamentales incluyen una mayor ponderación en la rentabilidad corporativa.

4.4.1 Diversificación en dos (o más) ejes

La diversificación en dos o más ejes es aplicable al plan organizacional para la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., debido a que es necesario tener un Jefe departamental responsable de cada dimensión o área de diversificación importante dentro de su área de responsabilidad. Las estructuras matriciales son complejas y pueden resultar difíciles de operar para los jefes departamentales y empleados, por lo que es importante especificar qué jefes de área tienen derechos de decisión final sobre qué decisiones.

En los casos en que hay diversos proyectos de la empresa, que se basan en funciones centrales compartidas para los recursos, una matriz funcional del proyecto puede ofrecer beneficios de innovación rápida y contención de costos. La Administración y Gerencia General aseguran el ímpetu para la velocidad y la innovación, mientras que los Jefes departamentales supervisan el uso eficiente de los recursos compartidos entre los proyectos para cada departamento de la organización.

Cabe señalar que a partir de las matrices bidimensionales originales definidas por funciones y productos, las estructuras matriciales se han vuelto cada vez más complejas a medida que las empresas se esfuerzan por enfatizar las múltiples dimensiones de la diversificación administrativa. Por ello, para Distima S.A., se propone una estructura matricial de cinco dimensiones, en la que la empresa intenta aprovechar las oportunidades que presenta el mercado donde desarrolla sus actividades laborales y comerciales.

4.4.1.1 Aplicabilidad

Para la empresa, las consideraciones estratégicas incluyen no solo el nivel de diversificación en los procesos internos para las tareas departamentales, sino también la importancia relativa para la capacidad de respuesta local de la organización y la integración regional de alcance comercial. La alta capacidad de respuesta local significa que la empresa Distima S.A., responde en profundidad a los entornos locales, como la personalización de los productos a los gustos locales y el trabajo cooperativo con el entorno anfitrión.

Una alta integración regional significa que la empresa se ocupa principalmente de las economías de escala del mercado regional, como los productos estandarizados y las cadenas de suministro globales integradas. En la figura xx se muestra una tipología de las estrategias empresariales y sus estructuras organizativas más adecuadas para aplicarse en la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchar, Distima S.A.

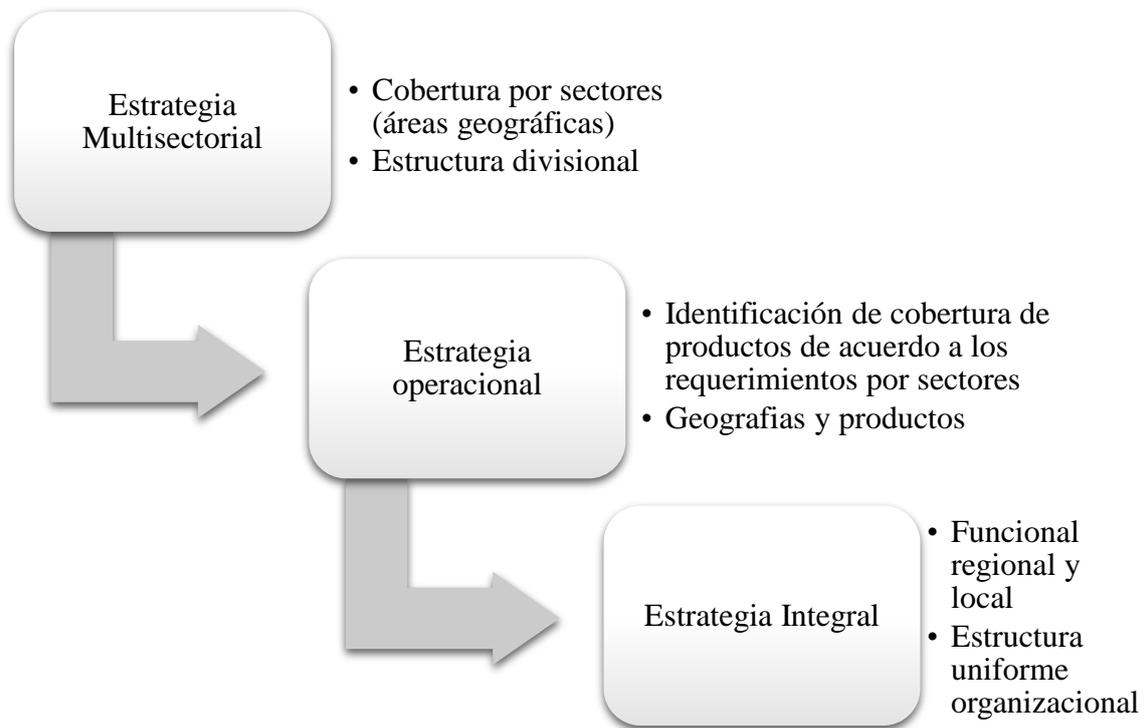


Figura 15. Estrategias y estructuras de soporte organizacional

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

En la estrategia multisectorial, se aplica la cobertura por sectores, es decir áreas geográficas a través de una estructura divisional en los departamentos para que se centren en las tareas comerciales enfocadas hacia los sectores geográficos asignados para la cobertura de mercado de la empresa. En la estrategia operacional, se propone la identificación de cobertura de productos por sectores, es decir, que la identificación del sector debe realizarse en base a los requerimientos comunes del sector para poder realizar la distribución de manera general.

En la estrategia integral, se promueve la funcionalidad de procesos de manera uniforme, es decir la aplicación de una división para la cobertura local y otra para la regional. En todas las estrategias se motiva una administración descentralizada que opera de manera autónoma, pero acorde a las metas de la empresa Distima S.A. Estos diseños se refieren al nivel empresarial de la organización, e indican los principales componentes de la organización y las responsabilidades de los jefes departamentales que dependen directamente de la Administración y Gerencia General. En consecuencia, ajustar la estructura a la estrategia es sencillo cuando las estrategias cambian.

4.4.1.2 Adaptar la centralización, la formalización y los valores compartidos a la estrategia

La estrategia competitiva de la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., también guiará las opciones de centralización, formalización y valores compartidos, como se muestra en la tabla 20.

Tabla 20

Cómo las estructuras y los valores compartidos se ajustan a las estrategias de Distima S.A.

| | <i>Multisectorial</i> | <i>Operacional</i> | <i>Integral</i> |
|--------------------------------|------------------------|---|----------------------------|
| <i>Estructura empresarial</i> | Cobertura por sectores | De acuerdo a requerimiento de productos | Funcional regional y local |
| <i>Grado de centralización</i> | Bajo | Alto | Bajo |
| <i>Grado de formalización</i> | Bajo | Alto | Bajo |
| <i>Valores compartidos</i> | Bajo | Alto | Bajo |

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Por lo tanto, como se indica en la tabla 20 en aplicación a la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A.:

- a. Una estrategia multisectorial requiere poca coordinación y, por lo tanto, se ajusta a una estructura mínima que evita costos innecesarios. Por lo tanto, la empresa Distima S.A., que persigue una estrategia multisectorial puede ser baja en centralización, formalización y valores compartidos.
- b. La estrategia operacional busca la capacidad de respuesta local y, por lo tanto, deben adaptarse a sus entornos locales, especialmente los recursos locales y el nivel de complejidad de la demanda del mercado en cada localidad en base a los

requerimientos. El grado de centralización, formalización y valores compartidos suele ser bajo.

- c. La estrategia integral busca tanto la integración multisectorial como la capacidad de respuesta local, por lo que se ajusta a altos niveles de al menos uno de centralización, formalización y valores compartidos.

Siendo así, para la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchar, Distima S.A., es oportuna la aplicación de una estrategia integral, debido al tamaño de la organización, por lo que la estrategia integral busca tanto la integración multisectorial como la operacional, y a través de ello, la empresa puede diversificar sus procesos internos de manera autónoma en cada departamento, manteniendo la uniformidad de metas y objetivos para la consecución del desarrollo empresarial integral.

4.4.2 Segunda etapa: Tamaño de la organización

Una vez que se ha elegido la Estrategia Integral para el diseño organizacional de la empresa Distima S.A., la estructura adecuada se vuelve más compleja a medida que la organización crece. La estructura en expansión tiene más niveles jerárquicos, toma de decisiones más descentralizadas, departamentos más funcionales, trabajos más especializados y procedimientos operativos más estándar.

El aumento de un nivel jerárquico, de dos a tres, es causado por el crecimiento en tamaño de procesos internos relacionados a las funciones de los colaboradores, por lo que, aumenta el tamaño, la especialización y otras características estructurales, volviéndose más eficiente en los procesos productivos para la organización de manera integral.

Por tal razón, la administración y gerencia general deben responder al crecimiento de tamaño de forma incremental, agregando un nivel jerárquico adicional y un poco más de delegación, ya que los desafíos debidos al crecimiento resaltan la necesidad de diseños organizativos más sofisticados que deben ser considerados dentro de la estrategia integral de la empresa, para generar mayor rendimiento laboral y comercial dentro de la organización.

4.4.3 Tercera etapa: Incertidumbre de los procesos internos

La incertidumbre de los procesos internos en cada departamento, dentro de la estrategia integral para la empresa Distima S.A., determina cómo se formaliza la organización o partes de la organización. La incertidumbre sobre cómo realizar tareas proviene tanto de dentro como de fuera de la organización; por lo que, en general, se requiere requieren estructuras menos formalizadas para que puedan responder rápidamente a los retos a los que se enfrenta la organización en el mercado.

Tabla 21

Ajuste de acción para niveles de incertidumbre en las estrategias de Distima S.A.

| <i>Nivel de incertidumbre</i> | <i>Acción</i> |
|-------------------------------|---|
| <i>Baja</i> | Procedimiento operativo estándar |
| <i>Variable</i> | Capacidad de planificar procesos adecuados |
| <i>Intermedia</i> | Uso de información y experiencia |
| <i>Alta</i> | Requiere un equipo de especialistas de diferentes funciones |

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

La incertidumbre de los procesos internos puede considerarse como un mejoramiento continuo para la empresa en el diseño organizacional. Cuando la incertidumbre es baja, el ajuste es un procedimiento operativo estándar; cuando la tarea es algo más variable, la capacidad de planificar tareas es la más adecuada. Cuando la tarea es de incertidumbre intermedia, un gerente que usa su información y experiencia es el adecuado; cuando la incertidumbre de los procesos internos es alta, el ajuste puede requerir un equipo de especialistas de diferentes funciones.

Se ajustan mutuamente sus actividades, ya que cada una utiliza su experiencia profesional para contribuir al logro de la tarea. En algunos casos, el ajuste para una alta incertidumbre en los procesos, también involucra a un integrador, que es independiente de los departamentos funcionales y utiliza un enfoque de resolución de problemas para coordinar entre las funciones.

Donde hay un fuerte enfoque en la innovación, el ajuste es que cada producto o línea de servicio sea una división con sus propios recursos. Aquí, las funciones de ubicación conjunta se centran en un grupo de productos bajo su propio jefe departamental. Si hay oportunidades de división cruzada, estas pueden dirigirse utilizando equipos de negocios de división cruzada y/o un integrador de la administración central.

4.4.4 Ajustes a factores de contingencia múltiples, Distima S.A.

Hasta ahora, se ha considerado el ajuste de los diseños organizativos a las tres principales contingencias: estrategia, tamaño e incertidumbre de los procesos, por separado. Pero puede haber más de un factor de contingencia que juntos conforman la estructura adecuada para la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., aplicada en una estrategia integral.

Por tanto, la estrategia y la incertidumbre pueden moldear conjuntamente el ajuste estructural. En la empresa con una estrategia de productos o servicios relacionados, la mejor opción para la innovación y la gran incertidumbre de los procesos es tener una estructura divisional (dentro de los departamentos en base a la estrategia integral para toda la organización) con cada división enfocada en optimizar la innovación para sus propios productos y clientes.

En contraste, si dentro de cualquier situación la empresa tuviera una estrategia de productos o servicios relacionados, pero tuviera como prioridad la contención de costos, la incertidumbre de procesos sería baja, el ajuste sería una estructura funcional para lograr economías de escala. Por lo tanto, para la empresa Distima S.A., con una estrategia relacionada, su estructura adecuada depende de si quiere priorizar la innovación o la contención de costos, razón por lo que, al integrar ambos aspectos se consideró la estrategia integral, debido a que unifica ambos elementos a los intereses comerciales, laborales y administrativos de la organización.

Por lo tanto, la estructura que se adapta a ella se ve afectada por dos contingencias simultáneamente: la estrategia y la incertidumbre de procesos. El ajuste prescrito por una contingencia a veces puede diferir del ajuste prescrito por otra contingencia, por ello, la

empresa que puede tener una alta necesidad de innovación debe ajustarse a una baja formalización, pero si la organización crece, eso se ajustaría a una alta formalización.

El plan de diseño organizacional para Distima S.A., debe así, hacer frente a esto a través de la diferenciación estructural. Esto significa que la Administración, en una revisión de I + D debe adaptar una formalización baja, para hacer frente a la alta incertidumbre de sus tareas, mientras que los aspectos administrativos de la organización (por ejemplo, Contabilidad) deben tener una alta formalización para adaptarse al tamaño de la organización.

Esta idea de diferenciación estructural puede llevarse más lejos para dar lugar a la organización ambidiestra, debido a que Distima S.A., también puede considerar que sus productos y/o servicios son maduros, y también tienen un producto relacionado en la etapa de innovación puede estructurarlos como divisiones separadas, cada una con su propia estructura interna distinta ajustada a la incertidumbre de la tarea de cada departamento de la empresa.

Los departamentos que conforman la empresa tienen sus propias estrategias y son responsabilizadas por la Administración y Gerencia General, según diferentes criterios de desempeño, como, el beneficio para la división de productos maduros frente a la obtención de plazos de innovación para la división de productos innovadores. La integración de las dos divisiones se aborda mediante una visión compartida del futuro de la organización dentro del diseño organizacional de estrategia integral para la empresa, analizando las principales opciones de diferenciación estructural de acuerdo a los retos del mercado donde se desenvuelve Distima S.A.

4.5 Diseño organizacional Distima S.A.

Para el diseño organizacional de la empresa, se ha considerado adecuado la estrategia integral, debido a que agrupa las dos estructuras revisadas (multisectorial y operacional), ajustándose al tamaño de la organización, razón por lo que, a continuación se expone la estructura organizacional, basada en la división de tareas con mayor responsabilidad hacia cada departamento, para así fortalecer los procesos internos de la organización, en consecución de la misión y visión empresarial.

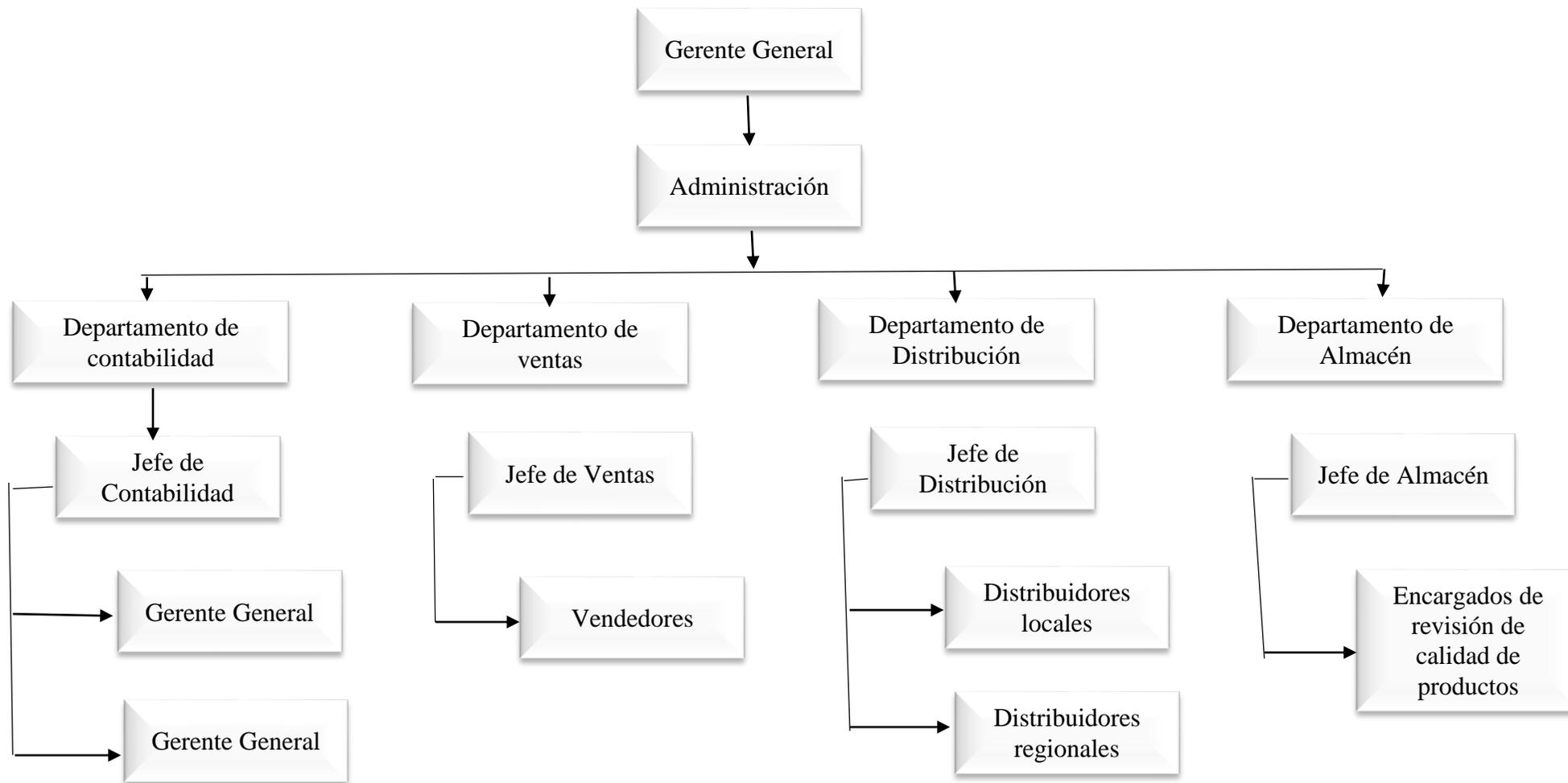


Figura 16. Diseño organizacional, creación de dependencias por departamentos para reformulación de procesos

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Por supuesto, los entornos de las organizaciones pueden cambiar a menudo, esto hace que el diseño organizacional perfecto sea difícil de alcanzar, razón por lo cual se aplicaron estrategias de ajuste para la estructura organizativa de la empresa, a medida que evolucione su tamaño. Por tanto, para tener éxito competitivo, la empresa tiene que hacer este rediseño de su organización de una manera más efectiva y oportuna que sus competidores.

Tabla 22

Estructura organizacional de Distima S.A.

| | <i>Estrategia Integral</i> |
|--------------------------------|----------------------------|
| <i>Estructura empresarial</i> | Funcional regional y local |
| <i>Grado de centralización</i> | Bajo |
| <i>Grado de formalización</i> | Bajo |
| <i>Valores compartidos</i> | Bajo |

Elaborado: Fajardo, A. & Sánchez, C (2019)

Este estudio proporcionó una aplicación del plan de diseño organizacional para la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., considerando el diseño estructural de sus divisiones internas (departamentos), para promover mayor organicidad en los procesos realizados en función de las labores de los colaboradores al interior de cada división, responsabilizando a cada área a sus tareas específicas relacionadas en la descripción de sus funciones.

Por tanto, se ha estructurado un plan de diseño organizacional que pretende aportar beneficios a los procesos internos de la organización, a través de un análisis de la situación actual de la estructura administrativa de la empresa, que definió estrategias organizacionales para el diseño de procesos que se sintetizaron en la división departamental elevando la responsabilidad de los jefes departamentales sobre sus colaboradores dependientes, para promover una funcionalidad competitiva al interior de la organización, generando con ello, crecimiento y desarrollo comercial y laboral dentro de la empresa Distima S.A.

CONCLUSIONES

Las conclusiones de la investigación se han realizado en base a la consecución de los objetivos de estudio, planteados inicialmente para poder fundamentar la descripción literaria y de campo, por tanto:

- El análisis de la situación actual de la estructura administrativa de la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., y sus procesos internos, demostró que la organización no posee una estructura organizacional adecuada o claramente establecida; lo cual fue evidenciado en la encuesta realizada a los colaboradores, que de manera general expresaron conocer sus funciones dentro de la empresa, pero no existe una diferenciación de labores entre departamentos, lo que generó duplicidad de funciones y desorganización en los procesos internos. Por tan razón, la aplicación del plan de diseño organizacional promovió la estructuración de procesos administrativos y la división departamental para establecer de manera clara las tareas en cada área de la empresa.
- La definición de las estrategias organizacionales para el diseño de los nuevos procesos administrativos se establecieron en la estrategia multisectorial, operacional e integral, la cual finalmente fue estimada como la adecuada para el tamaño de la organización, debido a que integra las dos estrategias anteriores, buscando tanto la integración multisectorial como la capacidad de respuesta local, por lo que se ajusta a altos niveles de al menos uno de centralización, formalización y valores compartidos.
- El diseño de la estructura organizacional de los procesos internos, se estimaron sobre la estrategia integral en base a las capacidades y resultados laborales, por lo que se elevó la responsabilidad de los colaboradores, específicamente los jefes de área que con el plan organizacional se constituyeron en jefes departamentales para responsabilizarse de las tareas encomendadas a cada miembro del departamento, y con ello mantener la competitividad de la empresa, desde el interior, es decir

que cada departamento es responsable por la consecución de los objetivos y metas de la organización.

- La implementación de un plan que rediseñó organizacionalmente los procesos administrativos en la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., se llevó a cabo mediante la definición de cuatro departamentos estructurados con sus colaboradores dependientes, los cuales son: Departamento de Contabilidad, Departamento de Ventas, Departamento de Distribución y Departamento de Almacén; sobre lo cual, cada uno de ellos (Jefe departamental) es responsable de la consecución de las tareas encomendadas en base a sus funciones laborales, para promover un desarrollo conjunto de todas las divisiones hacia la empresa en general, por lo que es deber de cada jefe departamental mantener una organización laboral adecuada para motivar el desarrollo empresarial.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar el plan de diseño organizacional para la empresa Distima S.A., a corto y mediano plazo, con el propósito de beneficiar a los procesos administrativos y comerciales de manera coordinada, coherente y estructurada dentro de la organización, motivando con ello, a la identificación de las metas y objetivos de los colaboradores con la empresa, mediante estructuras organizacionales definidas que eviten el cometimiento de errores en las funciones laborales.
- Se recomienda mantener activo el plan de diseño organizacional de manera periódica, para afianzar la estructuración estratégica de la organización, y fortalecer con ello, los procesos administrativos internos, que promueven el crecimiento organizativo tanto de los departamentos como entidades internas de aporte al desarrollo común, como de manera general para la empresa en la consecución de sus metas y objetivos.
- Se recomienda promover ejercicios de organicidad entre los jefes departamentales y la Administración y Gerencia General, con el propósito de integrar conocimientos y aportar con nuevas ideas e innovación para el manejo de la empresa de manera coordinada, fortaleciendo las relaciones laborales y la gestión del conocimiento al interior de la organización.

Referencias

- Alvim, D. (abril, 2016). *Modelo de Análisis del Impacto de la Cultura Organizacional en la productividad de los núcleos de investigación tecnológica* (Tesis doctoral, Universidad Nacional de Misiones, Posadas, Argentina). Recuperada de https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/17342/daisy_tese.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Aragunti, K. y Tamayo, Y. (2015). *Estructura organizacional para el grupo camaronero CORCO S.A.* (Tesis de grado). Recuperada de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4407/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-233.pdf>
- Arnoud, J. (2016). Diseño Organizacional para intervenciones “capacitantes”. *Labor Real para Diseño Organizacional*, 12(1), 88-92. Recuperado de http://laboreal.up.pt/files/articles/88_92_3.pdf
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI* [Última modificación: 30 de diciembre de 2016]. Ley 0. Registro Oficial Suplemento 351, 29 de diciembre de 2010. Recuperado de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/04/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversiones-COPCI.pdf>
- Ávila, P. (febrero, 2010). *Diseño Organizacional de una empresa de Valuación Inmobiliaria e Industrial para el Estado de Oaxaca* (Tesis de maestría, Cámara Mexicana de la Industria, México D.F., México). Recuperada de https://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Maestria/Avila_Mendez_Piedad_Minerva_45574.pdf
- Barragán, N. (febrero, 2016). *Estructura Organizacional de la Farmacia Popular El Rosario para mejorar el desempeño laboral* (Tesis de grado). Recuperada de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1586/1/76120.pdf>
- Barrios, D. (2009). *Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia). Recuperada de <http://bdigital.unal.edu.co/1901/1/71366476.20101.pdf>
- Bermudes, J. (2016). *Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA-Tarapoto*,

- 2016 (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú). Recuperada de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1312/bermudes_vj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bernal, J. (2016). *Responsabilidad social corporativa: Análisis de los modelos normalizados y creación de un nuevo modelo integrado de organización empresarial en empresas de ámbito tecnológico* (Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, Colombia). Recuperada de <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5799/jabc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Broggi, A. (diciembre, 2010). *Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración* (Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires, Argentina). Recuperada de <https://posgrado.frba.utn.edu.ar/prod-cient/tesis/MAN-2011-Broggi.pdf>
- Brull, E. (15 de mayo, 2010). La Gestión de la Estructura Organizativa. *Cuadernos de gestión*, 1-12. Recuperado de http://webfacil.tinet.org/usuarios/ebrull/CdG-20_Gestion_de_la_Estructura_20100516161551.pdf
- Carrasco, S. (2013). *Metodología de la Investigación Científica* (Vol. 2). Lima, Perú: San Marcos.
- Castillo, O. (mayo, 2014). *Metodología para la adecuación de la estructura organizacional de una institución de educación superior en el ámbito de la gestión académica. El caso de la UAEH* (Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F., México). Recuperada de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/6921/Tesis.pdf?sequence=1>
- Chamorro, D. (octubre, 2015). *Plan estratégico y diseño organizacional basado en procesos de la empresa Mivsell Technology Company S.A.* (Tesis de grado). Recuperada de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9168>
- Corbetta, P. (2012). *Metodología y Técnicas de Investigación Social* (3ª ed.) (Vol. 2). Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Cruz, W. (enero, 2015). *Plan estratégico organizacional para el micromercado Albán, ubicado en la ciudadela Tarquí, Distrito Metropolitano de Quito, sector sur con visión institucional 2014-2018* (Tesis de grado). Recuperada de

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7414/3/T-UCE-0003-AE001-2015.pdf>

Díez-Silva, M., Pérez-Ezcurdia, A., Gimena, F. y Montes-Guerra, M. (2011). *Indicadores de rendimiento en procesos de gestión de proyectos. Caso de estudio en el sector público de Colombia* [Ponencia]. IX Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos, Huesca, 6-8 de julio de 2011, pp. 55-74. Recuperada de https://www.aepro.com/files/congresos/2011huesca/CIIP11_0055_0074.3253.pdf

Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A. (2018). *Informe administrativo-comercial para evaluación interna* [Informe anual]. Departamento de Administración, Guayaquil.

Esquetini, D. (2017). *Diseño de las Estrategias para el cambio Organizacional de Termoval CIA. LTDA.* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.upacifico.edu.ec/bitstream/40000/184/1/MBA-UPAC-27842.pdf>

Fernández-Vivancos, G. (2017). *Diseño de indicadores para la gestión de proyectos* (Tesis doctoral, Universidad de Valladolid, Valladolid, España). Recuperada de <https://core.ac.uk/download/pdf/75992047.pdf>

García, E. (2012). *Los factores organizacionales y del entorno como moderadores de la relación entre innovación y desempeño empresarial: diferencias entre pequeñas y grandes empresas* (Tesis doctoral, Universidad de Salamanca, Salamanca, España). Recuperada de https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/121156/DAEE_GarciaZamoraEvelyn_Tesis.pdf;jsessionid=1E2447D89817C2105A8C8638CEAFC84A?sequence=1

Gilli, J. (1988). *La estructura organizativa: su relación con la satisfacción en el trabajo* (Tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina). Recuperada de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1109_GilliJJ.pdf

Gómez, M. (septiembre, 2012). *Auditoría de comunicación en las organizaciones. Aplicación de un modelo de estructura organizacional en dos organizaciones del noreste de México* (Tesis doctoral, Universidad Santiago de Compostela, España). Recuperada de https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/7512/Rep_389.pdf?sequen

[ce=1&isAllowed=y](#)

- Grandinetti, R. (febrero, 2014). *Diseño de organizaciones públicas locales para la gestión de territorios complejos: Hacia una propuesta metodológica* (Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España). Recuperada de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/37885/grandinetti%20-.pdf?sequence=1>
- Guevara, A. y García. S. (noviembre, 2008). *Diseño de KPIs para proyectos de TI* (Tesis de maestría, Universidad del CEMA, México D.F., México). Recuperada de https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2008/mba_guevara.pdf
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (2013). *Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y acción* (5ª ed.). Madrid, España: Addison-Welsley Iberoamericana.
- Lloret, M.. (abril, 1997). *Diseños organizativos emergentes y metamorfosis empresarial: algunas reflexiones estructurales sobre los establecimientos hoteleros de la provincia de Alicante* (Tesis doctoral, Universidad de Alicante, Alicante, España). Recuperada de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/3682#vpreview>
- Macías, M. (2016). Gestión del cambio y Planificación estratégica en instituciones de Educación Superior. *Palermo Business Review*, 13, 51-72. Recuperado de https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/PBR_13_04.pdf
- Manosalva, L. y Torres, K. (marzo, 2017). *Propuesta de diseño organizacional para la empresa JBL Ingeniería SAS* (Tesis de grado, Unidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sogamoso, Colombia). Recuperada de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1924/1/TGT-646.pdf>
- Marín, D. (abril-junio, 2012). Estructura Organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios gerenciales*, 28(123), 43-64. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a04.pdf>
- Martínez, I. (9 de enero, 2012). *Desarrollo organizacional de una cooperativa de trabajo asociado y la implicación de sus estudiantes y docentes* (Tesis doctoral, Euskal Herriko Unibertsitatea-Universidad del País Vasco, Vitoria, España). Recuperada de <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/10580/Tesis%20Iker%20Ros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Melián, V. (junio, 2017). *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad* (Tesis

- doctoral, Universidad de Valencia, Valencia, España). Recuperada de <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Mintzberg, H. (abril, 2005). *La estructuración de las organizaciones* (8ª reimp.). Madrid, España: Ariel.
- Montaña, A. y Torres, G. (enero, 2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero* (Tesis de grado, Universidad del Rosario Bogotá, Colombia). Recuperada de <http://repository.urosario.edu.co/flexpaper/handle/10336/10104/TorresReyes-GermanAlonso-2014.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Orellana, M. (diciembre, 2011). *Estilos gerenciales y su incidencia en el desempeño organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala* (Tesis doctoral, Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica). Recuperada de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/1034>
- Petit, E., Abad, R., López, M. y Romero, R. (enero-abril de 2012)). Desarrollo Organizacional innovador: Un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica. *Opción*, 28(67), 173-205. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/310/31025156010.pdf>
- Pino, R. (marzo, 2008). *La relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional* (Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/782>
- Puell, J. (diciembre, 2009). La filosofía de la Administración de Peter Drucker. *Gestión en el Tercer Milenio*, 12(24), 49-53. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/download/8890/7722/0>
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17a. ed. ed.) (Vol. 2). México D.F., México: Pearson Educación.
- Rodríguez, G. (marzo, 2013). *Red de inteligencia compartida organizacional como soporte a la toma de decisiones* (Tesis doctoral, Universidad de Granada y Universidad de Granada, Granada). Handle: <http://hdl.handle.net/10481/29555>
- Rubio, F. (julio, 2009). *La estructura organizacional en centros de investigación, desarrollo e innovación; una aproximación a la experiencia internacional* (Tesis

- doctoral, Universidad Autónoma de Querétaro, Santiago de Querétaro, México). Recuperada de <http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/FelipeAlejandroRubioCastillo.pdf>
- Ruíz, A. (2003). *Determinantes y Consecuencias de la Innovación Organizacional: una aproximación desde la perspectiva de la Gestión de la Calidad Total* (Tesis Doctoral, Universidad de Granada, Granada, España). Recuperada de http://digibug.ugr.es/flexpaper/handle/10481/24619/T_Antonia_Ruiz_Moreno.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Saavedra, M. (2016). *El Diseño Organizacional y el potencial humano del clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Max Arias Screiber del distrito de La Victoria en Noviembre-Diciembre del 2012* (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperada de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4673/Saavedra_mm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sullca, G. (2018). *Gestión del cambio Organizacional y planificación estratégica en el programa de complementación alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú). Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/22406>
- Torres, M. (mayo, 2008). *Desarrollo de la estructura organizacional de un Área Académica a Nivel Posgrado, caso: Área Académica de Ciencias de la Comunicación* (Tesis de maestría, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Hidalgo, México). Recuperada de https://www.uaeh.edu.mx/nuestro_alumnado/icea/maestria/documentos/1%20Desarrollo%20de%20la%20estructura%20organizacional.pdf
- Wong, F. (2014). *Plan estratégico para la empresa “Omarsa” y su impacto en la gestión administrativa* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/2199>

ANEXOS

Anexo I. Encuesta

| | |
|---|---|
|  UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE ENCUESTA Instrucciones: Conocer la situación organizacional de la empresa DISTIMA S.A. Encuestados: Personal de la Empresa DISTIMA S.A. (N=26) | |
| PREGUNTAS | |
| 1 | Edad: De 18 a 25 años () De 26 a 30 años () De 31 a 35 años () De 36 a 45 años () Más de 45 años () |
| 2 | Género: Masculino () Femenino () |
| 3 | ¿Conoce de manera específica sus labores en la empresa Distima S.A.? Totalmente de acuerdo () Parcialmente de acuerdo () Indiferente () Parcialmente en desacuerdo () Totalmente en desacuerdo () |
| 4 | ¿Actualmente existe coordinación adecuada entre los procesos laborales que desarrollan dentro de la organización? Totalmente de acuerdo () Parcialmente de acuerdo () Indiferente () Parcialmente en desacuerdo () Totalmente en desacuerdo () |
| 5 | ¿Considera usted necesario que se fortalezcan las relaciones laborales entre los colaboradores y la organización? Totalmente de acuerdo () Parcialmente de acuerdo () Indiferente () Parcialmente en desacuerdo () |

| | |
|-----------|--|
| | Totalmente en desacuerdo () |
| 6 | <p>¿Está usted de acuerdo en la implementación de un diseño organizacional que coordine las actividades laborales de cada departamento en la empresa Distima S.A.?</p> <p>Totalmente de acuerdo ()</p> <p>Parcialmente de acuerdo ()</p> <p>Indiferente ()</p> <p>Parcialmente en desacuerdo ()</p> <p>Totalmente en desacuerdo ()</p> |
| 7 | <p>¿Está usted de acuerdo en que la empresa Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., implemente una estructura organizacional que defina su rol en la organización?</p> <p>Totalmente de acuerdo ()</p> <p>Parcialmente de acuerdo ()</p> <p>Indiferente ()</p> <p>Parcialmente en desacuerdo ()</p> <p>Totalmente en desacuerdo ()</p> |
| 8 | <p>¿Está usted de acuerdo con elevar el nivel de compromiso con la organización en el desempeño organizacional interno?</p> <p>Totalmente de acuerdo ()</p> <p>Parcialmente de acuerdo ()</p> <p>Indiferente ()</p> <p>Parcialmente en desacuerdo ()</p> <p>Totalmente en desacuerdo ()</p> |
| 9 | <p>¿Cree usted que la organización interna de la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., mejorará con un plan de diseño organizacional?</p> <p>Totalmente de acuerdo ()</p> <p>Parcialmente de acuerdo ()</p> <p>Indiferente ()</p> <p>Parcialmente en desacuerdo ()</p> <p>Totalmente en desacuerdo ()</p> |
| 10 | <p>¿Está usted de acuerdo en la implementación de un plan de acción que ejecute el diseño organizacional para la empresa Distima S.A.?</p> <p>Totalmente de acuerdo ()</p> <p>Parcialmente de acuerdo ()</p> <p>Indiferente ()</p> <p>Parcialmente en desacuerdo ()</p> <p>Totalmente en desacuerdo ()</p> |



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE

ENTREVISTA

Instrucciones: Conocer el estado organizacional de la empresa DISTIMA S.A.

Encuestados: Gerente General de la Empresa DISTIMA S.A.

| No. | PREGUNTAS |
|-----|--|
| 1 | ¿En la actualidad, la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A., cuenta con un organigrama que establezca los procesos internos para cada área de la empresa? |
| 2 | ¿Al momento de establecer un plan de diseño organizacional como parte de la organización de procesos productivos, se mejora la coordinación de tareas entre los departamentos o áreas de la empresa? |
| 3 | ¿Cómo Gerente General, considera usted que la implementación de un plan de diseño organizacional beneficia al fortalecimiento de las tareas y responsabilidades de los trabajadores? |
| 4 | ¿Existe una adecuada revisión de los procesos organizacionales dentro de las políticas internas para conocer el estado administrativo de la empresa? |
| 5 | ¿La administración de la empresa ha promovido la eficiencia y eficacia coordinada de los procesos internos para el ejercicio pleno de las actividades laborales de los departamentos? |

|  UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE GUÍA DE OBSERVACIÓN | | | | | | |
|--|---|------|---------|-------|-----------|-----------|
| Descripción | Valoración | Malo | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CRITERIOS DE EVALUACIÓN | | | | | | |
| A | Eficiencia de procesos laborales departamentales | | | | | |
| B | Conocimiento de actividades laborales individuales | | | | | |
| C | Ejercicio activo de organigrama laboral dentro de la organización | | | | | |
| D | Eficacia en el desempeño de funciones de los colaboradores | | | | | |
| E | Coordinación entre las funciones laborales dentro de los procesos internos de cada departamento | | | | | |