



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL INCREMENTO DE LA
PRODUCTIVIDAD EN EL PERSONAL DE LA EMPRESA
CABLEVISIÓN PARÍS**

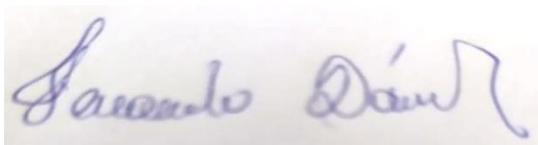
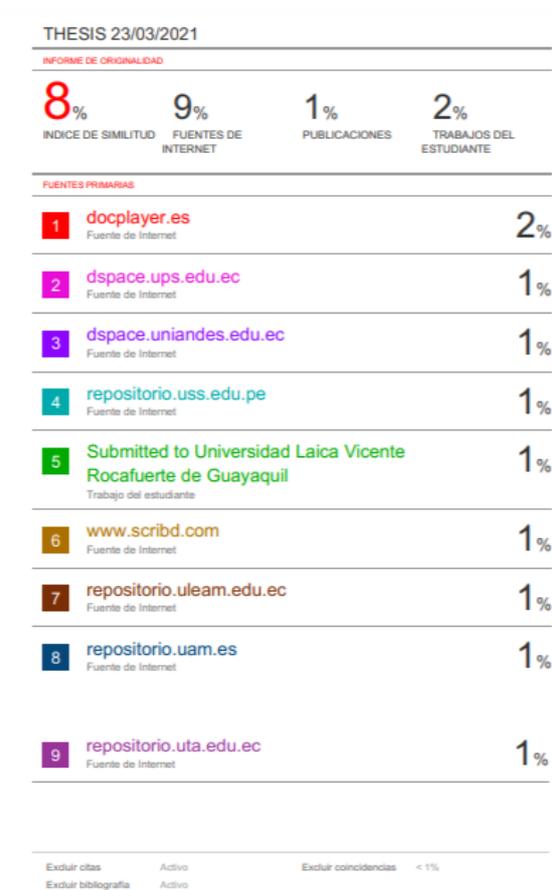
**TUTOR
MSC. FERNANDO DÁVILA MEDINA**

**AUTOR
GUILLERMO JOSUE VERA RUIZ**

**GUAYAQUIL
2021**

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL PERSONAL DE LA EMPRESA CABLEVISIÓN PARÍS		
AUTOR/ES: Guillermo Josué Vera Ruiz	REVISORES O TUTORES: MSc. Fernando Dávila Medina	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciado en Administración de Empresas	
FACULTAD: Facultad de Administración	CARRERA: Administración de Empresas	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2021	N. DE PAGS: 130	
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y Administración		
PALABRAS CLAVE: Gestión del personal, Desarrollo de la capacidad, productividad, desarrollo participativo.		
RESUMEN: El presente estudio es con la finalidad de realizar un diseño organizacional que permita el incremento de la productividad del personal de la empresa Cablevisión París de la ciudad de Vinces, se realizó un análisis de la situación actual de la empresa, en donde se pudo observar que la administración se la realiza de manera improvisada no aplicando las herramientas administrativas, por lo que no existía un manual de funciones, los trabajadores no conocían la misión, visión y valores, tampoco existía alguna estrategia organizacional definida, por lo que se tuvo que realizar un diseño organizacional que permite recoger los diferentes elementos de la administración, facilitando la gestión administrativa, teniendo un análisis organizacional que permita diseñar diferentes estrategias en los diversos escenarios, para que la empresa pueda mejorar la productividad de sus trabajadores, contando con una estructura organizacional, que viabilice un manual de funciones en donde se tenga documentada las especificaciones y responsabilidad de cada uno de los puestos dentro del diseño organizacional.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Guillermo Josué Vera Ruiz	Teléfono:	E-mail:
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MAE. Oscar Machado Álvarez Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec PHD. William Quimi Delgado Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO



Msc. Fernando Dávila Medina

C.I. 0906158829

Tutor

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El (Los) estudiante(s) egresado(s) VERA RUIZ GUILLERMO JOSUE declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL PERSONAL DE LA EMPRESA CABLEVISIÓN PARÍS, corresponde totalmente a el (los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autor(es)



GUILLERMO JOSUÉ VERA RUIZ

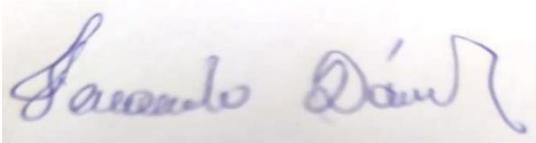
C.I. 1205502642

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL PERSONAL DE LA EMPRESA CABLEVISIÓN PARÍS, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL PERSONAL DE LA EMPRESA CABLEVISIÓN PARÍS, presentado por el estudiante GUILLERMO JOSUÉ VERA RUIZ como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS encontrándose apto para su sustentación.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Fernando Dávila Medina', is written on a light-colored background.

MSc. Fernando Dávila Medina

C.C.: 0906158829

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su bondad infinita, a mis padres puesto que han dado todo de sí para que sus hijos puedan prepararse profesionalmente, nos han provisto de todo lo necesario para salir adelante.

Quiero agradecer de manera muy especial a mis docentes de mi Universidad Laica Vicente Rocafuerte, por haber encendido la luz del conocimiento y prepararme profesionalmente para servir a mi país.

DEDICATORIA

Este proyecto le dedico a mis padres ya que ellos han sido una parte fundamental en mí, gracias a sus consejos y palabras de aliento me han ayudado a crecer como persona y a luchar para cumplir mis metas y objetivos a lo largo de mi vida, a mis hermanos que me brindaron por su cariño, apoyo y por estar a mi lado en todos los momentos más importantes, a mi tutor por su paciencia, dedicación y apoyo incondicional en la elaboración de este documento.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO	iii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALESiv	
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
RESUMEN	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
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 de la investigación	7
1.8. Delimitación o alcance de la investigación	8
1.9. Idea a defender	8
1.10. Línea de investigación Institucional/Facultad	8
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes	10

2.2	Marco teórico	19
2.2.1	Diseño organizacional	19
2.2.2	Fundamentos del diseño organizacional	22
2.2.3	Estructuras de diseño organizacional	22
2.2.4	Modelos de diseño organizacional	24
2.2.5	Estructura organizacional	29
2.2.6	Comunicación interna	30
2.2.7	Estrategias organizacionales	30
2.2.8	Productividad	31
2.2.9	Factores que restringen la productividad	32
2.2.10	Producción	32
2.2.11	Evaluación de desempeño	33
2.2.12	Rendimiento del personal	34
2.2.13	Fijación de estándares	34
2.3	Marco Conceptual	35
2.4	Marco legal	35
2.4.1	Constitución Política de la República del Ecuador	36
2.4.2	Código Orgánico del Trabajo	36
2.4.3	Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones	36
2.4.4	Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida”	37
CAPÍTULO III		39
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		39
3.1	Diseño metodológico	39
3.2	Método de investigación	39
3.2.1	Método Inductivo	39
3.2.2	Método deductivo	40
3.3	Tipo de investigación	40

3.3.1	Descriptiva.....	40
3.3.2	De campo	40
3.4	Enfoque de la investigación	40
3.5	Técnicas de investigación	41
3.5.1	La encuesta.....	41
3.5.2	La entrevista.....	41
3.6	Instrumentos	42
3.6.1	Cuestionario	42
3.6.2	Guía de la entrevista.....	43
3.7	Población y muestra.....	43
3.8	Resultados y análisis de datos	45
3.8.1	Resultados de encuesta	45
3.8.2	Resultados de entrevista	55
3.9	Resultados y análisis de datos	57
3.10	Análisis organizacional.....	58
3.10.1	Análisis PESTEL.....	58
3.10.2	Análisis FODA	62
3.10.3	Matriz EFI	64
3.11	Direccionamiento estratégico	65
CAPITULO IV.....		66
PROPUESTA.....		66
4.1	Tema.....	66
4.2	Antecedentes	66
4.3	Justificación	66
4.4	Desarrollo.....	67
4.4.1	Diseño organizacional	67
4.4.1.1	Estructura organizacional	68

4.5 Costo - beneficio	97
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Marco Teórico Referencial</i> -	18
Tabla 2. <i>Población</i>	44
Tabla 3. <i>Misión, visión, objetivos y valores</i>	45
Tabla 4. <i>Requerimientos de materiales</i>	46
Tabla 5. <i>Conocimiento de actividades diarias</i>	47
Tabla 6. <i>Reportes de actividades</i>	48
Tabla 7. <i>Supervisión de trabajo</i>	49
Tabla 8. <i>Satisfacción con el trabajo</i>	50
Tabla 9. <i>Comunicación y colaboración</i>	51
Tabla 10. <i>Evaluación a trabajadores</i>	52
Tabla 11. <i>Satisfacción con el salario</i>	53
Tabla 12. <i>Mejorar los procedimientos y procesos</i>	54
Tabla 13. <i>Análisis PESTEL</i>	58
Tabla 14. <i>Análisis FODA</i>	62
Tabla 15. <i>Matriz EFI</i>	64
Tabla 16. <i>Manual de funciones: Gerente general</i>	69
Tabla 17. <i>Manual de funciones: Jefe administrativo y financiero</i>	70
Tabla 18. <i>Manual de funciones: Contador</i>	71
Tabla 19. <i>Manual de funciones: Jefe operativo</i>	72
Tabla 20. <i>Manual de funciones: Oficinista-recepción</i>	73
Tabla 21. <i>Manual de funciones: Ventas</i>	74
Tabla 22. <i>Manual de funciones: Servicio técnicos e Instalación</i>	75
Tabla 23. <i>Manual de funciones: Recaudación</i>	76
Tabla 24. <i>Planificación estratégica</i>	77
Tabla 25. <i>Flujograma de Planificación estratégica</i>	78
Tabla 26. <i>Análisis financiero</i>	79
Tabla 27. <i>Flujograma de Análisis financiero</i>	80
Tabla 28. <i>Selección de personal</i>	81
Tabla 29. <i>Flujograma de Selección de personal</i>	82
Tabla 30. <i>Evaluación del personal</i>	83
Tabla 31. <i>Flujograma de Evaluación del personal</i>	84
Tabla 32. <i>Registros contables</i>	85

Tabla 33. <i>Flujograma de Registros contables</i>	86
Tabla 34. <i>Manejo de cuentas bancarias</i>	87
Tabla 35. <i>Flujograma de Manejo de cuentas bancarias</i>	88
Tabla 36. <i>Manejo de la documentación</i>	89
Tabla 37. <i>Flujograma de Manejo de la documentación</i>	90
Tabla 38. <i>Ventas</i>	91
Tabla 39. <i>Flujograma de Ventas</i>	92
Tabla 40. <i>Servicio técnico</i>	93
Tabla 41. <i>Flujograma de Servicio técnico</i>	94
Tabla 42. <i>Recaudación</i>	95
Tabla 43. <i>Flujograma de Recaudación</i>	96
Tabla 44. <i>Trabajadores esquema actual</i>	97
Tabla 45. <i>Esquema actual</i>	98
Tabla 46. <i>Trabajadores con la propuesta de D.O.</i>	98
Tabla 47. <i>Proyección con Desarrollo organizacional</i>	99
Tabla 48. <i>Costo – Beneficio relación de ingresos</i>	99
Tabla 49. <i>Costo – Beneficio relación de utilidad</i>	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Misión, visión, objetivos y valores</i>	45
Figura 2. <i>Requerimientos de materiales</i>	46
Figura 3. <i>Conocimiento de actividades diarias</i>	47
Figura 4. <i>Reportes de actividades</i>	48
Figura 5. <i>Supervisión de trabajo</i>	49
Figura 6. <i>Satisfacción con el trabajo</i>	50
Figura 7. <i>Comunicación y colaboración</i>	51
Figura 8. <i>Evaluación a trabajadores</i>	52
Figura 9. <i>Satisfacción con el salario</i>	53
Figura 10. <i>Mejorar los procedimientos y procesos</i>	54
Figura 11. <i>Propuesta de diseño organizacional</i>	67
Figura 12. <i>Propuesta de organigrama</i>	68

RESUMEN

El presente estudio es con la finalidad de realizar un diseño organizacional que permita el incremento de la productividad del personal de la empresa Cablevisión París de la ciudad de Vinces, se realizó un análisis de la situación actual de la empresa, en donde se pudo observar que la administración se la realiza de manera improvisada no aplicando las herramientas administrativas, por lo que no existía un manual de funciones, los trabajadores no conocían la misión, visión y valores, tampoco existía alguna estrategia organizacional definida, por lo que se tuvo que realizar un diseño organizacional que permite recoger los diferentes elementos de la administración, facilitando la gestión administrativa, teniendo un análisis organizacional que permita diseñar diferentes estrategias en los diversos escenarios, para que la empresa pueda mejorar la productividad de sus trabajadores, contando con una estructura organizacional, que viabilice un manual de funciones en donde se tenga documentada las especificaciones y responsabilidad de cada uno de los puestos dentro del diseño organizacional.

Palabra clave: Gestión del personal, Desarrollo de la capacidad, desarrollo industrial, desarrollo participativo.

INTRODUCCIÓN

La investigación que se ha realizado con el fin de conocer diferentes aspectos que influyen en la productividad del personal de la empresa Cablevisión París, por lo que se consideran diversos elementos que permiten el incremento de la productividad de los trabajadores con el fin de que la empresa obtenga mayores beneficios, tenga una organización formal, donde se evite la duplicidad de funciones al tener claro el rol de cada uno de los trabajadores con sus respectivos perfiles académicos y laborales, facilitando de esta forma el trabajo gerencial en la empresa.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) presentan como dificultad que en muchos casos no se encuentran establecidas las estructuras organizacionales, con sus respectivos manuales de funciones y procedimientos, lo cual hace que los trabajadores cumplan múltiples funciones ocasionando baja productividad, por lo que es una necesidad organizar al personal para ser más eficientes en el desempeño laboral, lo cual produce un incremento en su productividad en las diferentes áreas de las empresas.

El capítulo uno se compone de los diferentes análisis sobre la problemática presentada con relación al diseño organizacional y a la productividad de las empresas, lo cual se contempla en el apartado sobre el planteamiento del problema, teniendo en cuenta que existen diferentes elementos que son parte de las deficiencias que afectan gravemente a la buena marcha de la empresa, realizando los objetivos y la justificación que permiten tener un direccionamiento de la investigación.

El capítulo dos contiene la exposición de diversos criterios de autores e investigadores nacionales y extranjeros que han tratado sobre el diseño organizacional y la productividad, con la finalidad de tener un marco teórico que conlleve a una mejor comprensión de la investigación, además se considera la normativa legal vigente en el país con relación a las empresas y los trabajadores.

El capítulo tres contiene la metodología de la investigación constituyéndose en la hoja de ruta para la investigación teniendo el diseño, tipos y técnicas de investigación que permiten tener procesos y por ende resultados confiables que permitan el análisis de la problemática de la empresa.

El cuarto capítulo contiene la propuesta que viabiliza acciones concretas para solucionar la problemática que se presenta en la empresa Cablevisión París, mejorando la productividad de los trabajadores.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Diseño organizacional para el incremento de la productividad en el personal de la empresa Cablevisión París.

1.2. Planteamiento del problema

El diseño organizacional es una de las piezas principales dentro de las organizaciones de éxito a nivel mundial, por medio de una evolución permanente que ayuda a mejorar los procedimientos, eliminando procesos tradicionales que enlentecen y retrasan provocando actividades rutinarias. En los actuales momentos las empresas en el Ecuador necesitan ser competitivas por lo que sus trabajadores deben tener claro que tienen que dar todo de sí para cumplir las metas, lo cual hace un futuro incierto cuando existen conflictos internos que al no ser controlados a tiempo generan graves problemas que afectan directamente a la productividad (Mariño, 2014, pág. 6).

El diseño organizacional permite a las empresas tener un mejor direccionamiento que conlleva a tener una mayor efectividad en el uso de los recursos que posee, por lo que es necesario que los directivos conozcan la importancia de aplicar este tipo de herramientas administrativas para que los trabajadores puedan tener claras las funciones que deben realizar en la empresa.

La sociedad actual cada vez es más competitiva en un mercado que cambia de forma permanente, existiendo la necesidad de la toma de decisiones desde el entorno directivo; la falta de trabajo en equipo dentro de una organización puede ocasionar diferentes efectos que generan un bajo rendimiento laboral, desorganización, deficiente coordinación entre

las áreas internas, generando conflictos internos con los trabajadores. (Castro, 2015, pág. 14).

El desconocimiento de las herramientas administrativas por parte de gerencia general conlleva a que existan deficiencias que se ven marcadas en la administración general, incrementando la posibilidad de la desorganización al no llevar una estructura organizacional, lo cual a su vez ocasiona baja productividad de los trabajadores de las empresas, que tiene como consecuencia el incremento de los gastos y costos, hay duplicidad de funciones, procesos no estandarizados.

Los índices de productividad de las empresas de forma general tienen bajos niveles en Latinoamérica; en muchos casos, se debe a la deficiente formación educativa de los trabajadores, a los problemas de salud en la población, por otro lado la informalidad en los negocios hace que exista duplicidad de funciones, falta de evaluación y monitoreo al desempeño laboral, también se considera factor importante para la baja productividad es el tema salarial que al ser bajo hace que los trabajadores no tengan una motivación que influye directamente en su rendimiento (Marín, 2018, pág. 19).

La productividad es una de las preocupaciones para todo empresario que quiere ser competitivo dentro del sector industrial o comercial, conllevando a que se tenga una mayor producción que se determine que los trabajadores puedan obtener indicadores que determinen la viabilidad de la sostenibilidad en el modelo de negocio.

Las empresas para ser más competitivas tienen que optar por la efectividad en la producción, teniendo que medir los indicadores de productividad. En muchos casos las pequeñas y medianas empresas no cuentan con estructura organizacional formal, reglamentos internos, manuales de funciones, e indicadores de gestión lo cual conlleva a que se tenga duplicidad de funciones, sobrecarga laboral, deficiente motivación laboral, bajo desempeño en el trabajo afectando negativamente el desarrollo y la buena marcha

del negocio, con lo cual es difícil tener un crecimiento sostenido (Guamán, Arias, & Guerra, 2017, pág. 11).

En CABLEVISIÓN PARIS legalmente constituida en el año 1996 en la ciudad de Vinces, se tiene como problema principal la informalidad debido a que ha sido un negocio familiar que ha ido creciendo de a poco y de manera desordenada. En lo administrativo el propietario que es gerente general aplica pocas herramientas de la administración formal, lo cual ha hecho que la empresa sea manejada de forma improvisada; como consecuencia no existen reglamentos internos, manuales de funciones, de procesos, por lo que los trabajadores presenten signos de cansancio y desmotivación, lo que afecta la productividad de la empresa. Si bien es cierto, que se establecen las metas desde el área financiera, los trabajadores no tienen mayor motivación e incentivos lo cual influye directamente en su productividad para la empresa.

En segundo lugar, se ha observado que existe una sobrecarga laboral en los trabajadores de diferentes áreas lo que ocasionan que se tengan altos niveles de estrés laboral en los mismos lo que impacta en sus niveles de motivación.

En tercer lugar, se ha observado que existe una deficiente formación administrativa de los directivos lo que implica una mala aplicación de las herramientas administrativas y reconocimiento conceptual.

Paralelamente, no existe una aplicación de reglamentos y manuales administrativos lo que ocasiona entre otras cosas la duplicidad de funciones y desorden administrativo.

En última instancia no se aplican los indicadores de productividad lo que ocasiona el bajo rendimiento de los trabajadores que no son supervisados de manera correcta.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo se puede incrementar la productividad en el personal de la empresa Cablevisión París?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Cuál es el estado actual de los niveles de productividad y de desempeño en la empresa Cablevisión París?
- ¿Existe la aplicación de reglamentos internos y manuales en la empresa Cablevisión París?
- ¿Cómo contribuye un diseño de procesos administrativos para una estructura organizacional?
- ¿De qué manera se puede medir la eficacia del diseño propuesto?

1.5. Objetivo general

Elaborar un diseño organizacional que permita el incremento de la productividad en el personal de la empresa Cablevisión París en la ciudad de Vinces.

1.6. Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional del estado de producción y rendimiento del personal en la empresa Cablevisión París.
- Analizar la estructura organizacional que tiene la empresa Cablevisión París.
- Determinar los tipos de estrategias organizacionales para un diseño organizacional eficaz.
- Elaborar un análisis costo beneficio del diseño propuesto.

1.7. Justificación de la investigación

La investigación es importante porque permite el establecimiento de un modelo de cambio planeado que permita la solución práctica de la problemática que se presenta dentro de la organización en un contexto determinado, para lo cual se realizan diversos procedimientos dentro del ambiente laboral, con el fin de que se tenga una mejor cultura organizacional, es por ello que el diseño organizacional es fundamental para que exista una organización eficiente y productiva, que produzca un buen ambiente laboral para que haya la motivación necesaria en los trabajadores para dar lo mejor de sí mismos en beneficio de la empresa.

Con un diseño organizacional se puede establecer una estructura jerárquica por niveles en donde se otorga autoridad a cada nivel en una estructura clara, simple y práctica. Al contar con un diseño organizacional en la empresa Cablevisión París tendría un direccionamiento estratégico que mejore la gestión administrativa, y facilite al crecimiento cuantitativo y cualitativo, conllevando a que los trabajadores mejoren sus niveles de desempeño laboral y productivo, al contar con una herramienta que implique la existencia de un agradable clima organizacional, de tal forma que se podría aplicar la estandarización de procesos, división del trabajo y la satisfacción de clientes internos y externos.

El beneficio directo es para la organización por cuanto se tiene la propuesta de una herramienta efectiva que permitirá mejorar el proceso interno con los trabajadores, logrando un mejor clima dentro de la organización, que conlleva a la innovación, que busca la satisfacción del cliente interno y externo. Toda empresa desea obtener el máximo nivel de desempeño de las funciones de cada uno de los trabajadores, para lo cual la implementación de un diseño organizacional aporta con el fomento del trabajo en equipo,

con ello el establecimiento de un mejor clima organizacional elevando los niveles de productividad.

1.8. Delimitación o alcance de la investigación

Campo: Administración

Área: Gestión empresarial

Aspecto: Desarrollo organizacional

Delimitación espacial: Empresa Cablevisión París

Delimitación temporal: 2019-2020.

1.9. Idea a defender

Un diseño organizacional el incremento de la productividad en el personal de la empresa Cablevisión París en la ciudad de Vinces, con la elaboración de un análisis situacional se conoce el estado de producción y rendimiento del personal, el análisis de la estructura organizacional, la determinación de los tipos de estrategia organizacional para un diseño organizacional eficaz, que implica un análisis de costo beneficio del diseño.

1.10. Línea de investigación Institucional/Facultad

La línea de investigación es: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

La Sub línea de investigación es: Modelo y procesos para la administración empresarial.

Objetivo 5 Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida”: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

Estrategia 5.6 Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida”: Promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la protección de la propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público, productivo y las universidades.

Tensiones de la región (problemática social): Incrementar la tasa de empleo adecuado del 41,2% al 47,9% a 2021.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Se realizó la consulta al Consorcio de Bibliotecas Universitarias del Ecuador (COBUEC) con el propósito de encontrar tesis nacionales e internacionales para conocer investigaciones referentes al diseño organizacional y a la productividad, se tiene estudios internacionales como el presentado por:

Hernández (2017) en su investigación presentada en Chile en la Universidad de Chile con el título: Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de empresa industrial A., en donde se pudo establecer que existía bajo rendimiento económico debido a que existe un aumento de la competitividad en el sector, por lo cual se considera importante que la empresa adopte a aplicación de diferentes herramientas administrativas que le permitan tener una mejor organización interna para aumentar la eficiencia de los trabajadores, considerándose la necesidad de hacer un rediseño organizacional en el área comercial de la empresa con el propósito de tener mejores resultados, en conclusión, se considera que la empresa debe contar con profesionales que apliquen las herramientas administrativas y de ventas pertinentes que mejoren el rendimiento económico.

Esta investigación aporta al desarrollo del presente estudio con el diseño organizacional que se aplicó fue para aumentar el rendimiento económico que permita a la empresa tener procesos y procedimientos claros, con una organización de todos los departamentos permite mejorar el rendimiento que es lo que se plantea dentro de la investigación, con esta herramienta los trabajadores mejoran en su eficiencia sustancialmente.

Castro (2015) en su tesis: Propuesta de mejora en el diseño organizacional mediante la utilización de un diagnóstico organizacional en Caja de Compensación La Araucana, presentada en la Universidad Austral de Chile, cuyo objetivo general fue: Generar una

propuesta de mejora al diseño organizacional en caja de compensación La Araucana, mediante un diagnóstico organizacional bajo la base del modelo do ityourself, para dilucidar los motivos que llevan a la baja productividad en el último periodo. Con la aplicación de una investigación cuantitativa, descriptiva y explicativa, con el uso de la entrevista y encuesta, aplicando a 45 trabajadores como población.

Como conclusiones plantea que la empresa ha demostrado el interés de tener un buen manejo del talento humano, sin embargo existen ciertos puntos que dificultan la buena gestión, se tienen que corregir aplicando herramientas administrativas que ayuden al talento humano a tener un mejor desempeño, buscando que existan los canales de comunicación adecuados para tener mayor efectividad en el uso de los recursos, el estilo de liderazgo que se aplica en ocasiones es inadecuado porque no prima la coordinación del equipo, por lo que es necesario que se cuente con programas de capacitación y formación para los jefes para que mejoren sus capacidades de liderazgo con sus subalternos.

Presenta similitud con la presente investigación por cuanto existe la necesidad de conocer la problemática presentada por la baja productividad, para lo cual se usa el diagnóstico organizacional como modelo a seguir, con lo cual se pudo tener un mejor criterio sobre las acciones que se han seguido los últimos periodos en la empresa, conociendo que existen deficiencias en la aplicación de la coordinación entre departamentos lo cual dificulta el trabajo en equipo, para lo cual es importante considerar una estructura organizacional más flexible que prime la comunicación.

Soto (2011) en su tesis doctoral, titulada: Análisis estratégico – organizacional del sector cooperativo en Chile: Una aplicación al proceso de comercialización de las caletas pesqueras de la IV y V Región, presentada en la Universidad Autónoma de Madrid, cuyo objetivo fue: “Ver con la factibilidad de poder mejorar, evaluar y diseñar organizaciones

de índole cooperativo en el contexto cultural, legal y económico del Chile actual” (p. 5).

Con un metodología no experimental, de enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva.

Como conclusiones plantea que el sector cooperativo pesquero tiene deficiencias en lo organizacional, los trabajadores se encuentran organizados en sindicatos, modelos que han llevado a un desequilibrio en el desenvolvimiento de las actividades organizativas por cuanto existen divisiones en el gremio, por cuanto un sector se encuentra en un nivel económico mientras que otros están en condiciones precarias de marginalidad y empobrecimiento, identificándose como parte del problema la idiosincrasia del pesquero, por lo que existe la necesidad de tener un diseño de organización que facilite la comunicación entre todos sus miembros.

Esta investigación favorece y aporta al trabajo que se encuentra estudiando por cuanto se requiere establecer un modelo de diseño organizacional efectivo que favorezca la comunicación para tener un mejor rendimiento laboral y comprensión entre los integrantes de los gremios para que todos puedan trabajar en común por objetivos y metas organizacionales que conlleve al grupo a tener una mayor capacidad de agrupación para ser más eficientes en los procesos productivo, con lo cual se pueda recobrar el verdadero sentido de una organización.

Ramírez (2011) en su investigación de tesis doctoral titulada: La influencia de las tácticas políticas y el compromiso de los empleados hacia la empresa en el aprendizaje organizativo: Propuesta y aplicación de un modelo de mejora basado en el conocimiento para la pequeña y mediana empresa en el sector del calzado en México, cuyo objetivo general fue: “Conocer en profundidad algunos aspectos de las relaciones entre los integrantes de la micro, pequeña y mediana empresa para ofrecer una propuesta de implantación de sistemas que apoyen el proceso del aprendizaje organizativo” (p. 4). Con

una metodología cuantitativa, de diseño empírico y correlacional, de tipo exploratoria y descriptiva.

Como conclusiones plantea que una organización es una entidad que debe tener sus procesos claros que conlleve a sus integrantes a aportar con sus capacidades de trabajo, por lo que la comunicación debe ser uno de los aspectos fundamentales para la toma de decisiones que permita el funcionamiento del sector del calzado, teniendo una comunicación horizontal con los trabajadores de producción, y también con los usuarios o consumidores finales que son quienes puedan dar una calificación final y hacer sus observaciones.

Esta investigación aporta al presente estudio por cuanto expone que las empresas deben diseñar sus estructuras organizacionales considerando la comunicación como uno de los aspectos fundamentales para el éxito, con lo cual se puede establecer un modelo de gestión que conlleve a un desarrollo productivo de menos a más en el que cada uno de los trabajadores conozca sus responsabilidades y que además se considere la experiencia del usuario al momento de iniciar un proyecto nuevo o se realice una retroalimentación sobre la calidad de los productos actuales.

Castañeda (2011) en su investigación titulada: El proceso de cambio en las organizaciones, presentada en la Universidad de Nuevo León en México, con el objetivo general: Definir las tendencias que rigen a las empresas u organizaciones hacia el proceso de implementación del cambio. Con una metodología de diseño no experimental, de enfoque cuantitativa, de tipo documental, explicativa y descriptiva.

Como conclusiones plantea que las empresas por lo general tienen fracasos cuando no aplican los procedimientos administrativos que indican las herramientas de gestión administrativa que son aplicados de forma generalizada en todo el mundo, considerando un diseño organizacional que se adapte a la realidad del negocio, saliendo de la

informalidad para llegar a una organización formal donde cada trabajador tiene su responsabilidad y área de impacto en la atención al usuario y al proceso productivo, además del establecimiento de los controles en las metas u otros objetivos organizacionales.

Tiene relación con la presente investigación puesto que se tiene que considerar que el cambio dentro de las organizaciones tiene que ser un proceso planificado y que el diseño organizacional cumple un papel vital para lograr este objetivo que conlleva al mejoramiento de la efectividad del personal, con lo que se logra salir de la informalidad y se tiene por escrito las diferentes áreas con sus funciones y responsabilidades de los trabajadores con el fin de cumplir con los objetivos propuestos por la empresa.

Romero y Sánchez (2008) en su tesis doctoral titulada: Factores determinantes de la gestión de los recursos humanos en las Pyme, con el objetivo general de: “Explorar la aplicabilidad de modelos generales de recursos humanos a la realidad de las pequeñas y medianas empresas” (p. 3). Mediante una investigación empírica, de diseño no experimental, de enfoque cuantitativo, con la aplicación de un cuestionario, para su posterior validación de la hipótesis.

Como conclusiones señala que una metodología que considere que las pequeñas y medianas empresas no pueden tener diseños burocráticos sino más bien que sean adaptados a una política comunitaria que conlleve a liberar el potencial de los trabajadores sin que exista una manipulación de la parte directiva, con la caracterización de los procesos que se llevan a cabo los trabajadores pueden considerar la calidad para un mejor posicionamiento del producto en el mercado, teniendo en cuenta que cada área de la empresa debe tener independencia pero bajo una línea comunicacional matriz que conlleve a la difusión de la marca, considerando estos aspectos los departamentos de:

investigación, producción, marketing, publicidad, ventas, comunicación, atención al cliente, entre otros.

Esta investigación se la relaciona con el trabajo que se realiza por cuanto la necesidad que se tiene con respecto de la que se tiene que conllevar a la participación activa de una política comunitaria que conlleve al trabajo en equipo por parte de los funcionarios de las pequeñas y medianas empresas, con el fin de que se tenga independencia entre los departamentos pero que la línea comunicación sea una base inamovible para todas las áreas de la empresa.

En el contexto nacional se pudo observar la investigación que realizó por Fajardo & Sanchez (2019) en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil con el título: Plan de diseño organizacional para la empresa de insumos Maridueña Marchan, Distima S.A. Cuyo objetivo general fue: Estructurar un plan de diseño organizacional que beneficie a los procesos administrativos y comerciales de la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan Distima S.A. mediante un estudio cuantitativo, de diseño no experimental, de tipo descriptivo y explicativo, con el uso de la encuesta como técnica, aplicada a una población de 26 colaboradores de la empresa.

Como conclusiones plantea que la organización no tiene una estructura organizacional formal, donde los trabajadores no se sienten motivados, existe duplicidad de funciones, y desorganización en los procesos internos, se considera necesario que la estructura a implementarse sea de baja centralización, y de forma vertical donde se puede practicar la retroalimentación, para mejorar los niveles de resultados laborales, asignando responsabilidad a los trabajadores de forma especial a los jefes, requiriéndose que exista una mayor frecuencia de las capacitaciones para el personal.

La investigación tiene relación con el presente estudio por cuanto no se ha tenido una estructura organizacional formal que permita tener procesos claros, lo cual ha provocado

deficiencias en la administración, los trabajadores se sienten desmotivados por la duplicidad de funciones, lo que ha hecho que la productividad sea baja, por lo que se puede considerar que tiene mucha incidencia el diseño organizacional en la mejora de los procesos administrativos que mejore los niveles de resultados laborales en la empresa.

Baque & Cobeña (2019) en su tesis presentada en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, con el título: Plan de diseño organizacional para la compañía industrial maderera Tecnoforesta S.A., cuyo objetivo fue: Elaborar un plan de Diseño Organizacional para la compañía maderera Tecnoforesta S.A. En la investigación se consideró la metodología descriptiva, de enfoque mixto, con la utilización de encuesta, entrevista y observación consideran el estudio de la situación actual de la empresa, teniendo como conclusiones que el cumplimiento de los procedimientos establecidos permiten mejorar el proceso productivo, teniendo en cuenta que la mano de obra debe ser calificada para evitar accidentes, con la aplicación del plan de diseño organizacional se logra corregir errores que se han tenido considerando que debe existir un mayor control por parte de los mandos medios.

El estudio tiene relación con la investigación que se realiza, considerando que ante la problemática encontrada dentro de la empresa que existen diferentes deficiencias en el cumplimiento de los procedimientos que conlleva la aplicación de mano de obra calificada, al no tenerse manuales o procedimientos claros, es por ello que incide mucho la implementación de un diseño organizacional para que sea efectivo un mayor control por parte de los mandos medios.

Guamán, Arias, & Guerra (2017) en su tesis presentada en la Universidad Técnica de Ambato, titulada: Parámetros de Diseño Organizacional en la productividad del sector lácteo de la Provincia de Tungurahua. Cuyo objetivo general fue: Investigar los parámetros de diseño organizacional en la productividad del sector lácteo de la provincia

de Tungurahua. Mediante una investigación cuantitativa y cualitativa; de tipo descriptiva, de campo y documental, considerando una población de 15 empresas, aplicando una encuesta al directivo de cada empresa participante.

Como conclusiones plantea que los factores de productividad de la empresa se tiene que la gestión administrativa deficiente por la falta de planificación, por lo que se tienen que utilizar los diferentes indicadores para establecer el cumplimiento de objetivos, establecidos de manera informal; la profesionalización en el área de administración ha permitido contar con herramientas que facilitan la gestión administrativa al contar con procedimientos para incrementar los niveles de motivación, se requiere la aplicación de los parámetros de diseño organizacional para el desarrollo empresarial teniendo la adecuada distribución de los puestos, así como la asignación de tareas y funciones.

La investigación tiene aportes positivos al desarrollo del estudio por cuanto se consideran las dos variables la productividad y el diseño organizacional, en la empresa estudiada se presentan problemas relacionados con la gestión administrativa, al no considerarse la planificación como herramienta administrativa, además de la gestión del talento humano que no es la óptima, lo cual ocasiona que no se cumplan las metas, y que la informalidad sea parte del día a día, al tenerse un diseño organizacional se establece una organización formal en donde se tienen procedimientos estandarizados, la asignación de las tareas y funciones al personal de empresa.

Tabla 1. *Marco Teórico Referencial* -

Año	Autor	Tema	Fuente	Sitio Web
2017	Hernández, Natalia	Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de empresa industrial A.	Universidad de Chile	http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/145514
2015	Castro, Rodrigo	Propuesta de mejora en el diseño organizacional mediante la utilización de un diagnóstico organizacional en Caja de Compensación La Araucana	Universidad Austral de Chile	http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2015/bpmfcic355p/doc/bpmfcic355p.pdf
2011	Soto , Jaime	Análisis estratégico – organizacional del sector cooperativo en Chile: una aplicación al proceso de comercialización de las caletas pesqueras de la IV y V Región	Universidad Autónoma de Madrid	https://repositorio.uam.es/xmlui/bitstream/handle/10486/7809/43191_soto_munoz_jaime.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2011	Ramírez, Edgar	La influencia de las tácticas políticas y el compromiso de los empleados hacia la empresa en el aprendizaje organizativo: Propuesta y aplicación de un modelo de mejora basado en el conocimiento para la pequeña y mediana empresa en el sector del calzado en México	Universidad Autónoma de Madrid	https://repositorio.uam.es/xmlui/bitstream/handle/10486/6722/39667_ramirez_sol%C3%ADs_edgar.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2011	Castañeda, Roel	El proceso de cambio en las organizaciones	Universidad Autónoma de Nuevo León. México	http://eprints.uanl.mx/2341/1/1080227417.pdf
2008	Romero, Pedro; Sánchez, Gonzalo	Factores determinantes de la gestión de los recursos humanos en las Pyme	Universidad de Cádiz	https://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/15836/Tes_2011_06.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2019	Fajardo, Andres; Sánchez, Coraima	Plan de diseño organizacional para la empresa de insumos Maridueña Marchan, Distima S.A.	Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/332
2019	Baque, Pablo; Cobeña,Ruth	Plan de diseño organizacional para la compañía industrial maderera Tecnoforesta S.A.	Universidad Laica Vicente Rocafuerte.	http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3470
2017	Guamán, María; Arias, Darwin; Guerra, Ivonne	Parámetros de Diseño Organizacional en la productividad del sector lácteo de la Provincia de Tungurahua	Universidad Técnica de Ambato	https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/25864

Elaborado por: Vera, G (2019).

2.2 Marco teórico

2.2.1 Diseño organizacional

Daft (2013) señala que “el Diseño Organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias en la organización. Este diseño implica la administración y planificación estratégica que se pretende llevar a cabo para su ejecución y consolidación de las organizaciones” (p. 56). Las empresas para ser competitivas tiene que ser eficientes, programando diversas estrategias haciendo referencia al papel fundamental que cada uno de los trabajadores cumple para que se ejecute de forma planificada, vinculando las metas y objetivos que se fijan en la empresa.

El Diseño Organizacional es básicamente un proceso en el que las empresas buscan óptimos resultados, a través de la implantación de estrategias acordes a la actividad de la empresa, considerando los factores internos y externos a su alrededor. De tal forma, que la toma de decisiones por parte de los directivos estén vinculadas a las metas y objetivos fijados por la empresa, para que puedan ejecutarse eficazmente en beneficio de la organización.

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de la organización, mediante una administración constante, con énfasis en la cultura organizacional, los equipos de trabajo, la teoría y la tecnología que aplica las ciencias de la conducta, incluyendo la investigación.

Sobre el diseño organizacional Audirac (2017) expresa que es el “cambio planeado que involucra todos los integrantes de la organización, dirigido y sostenido en y por los niveles directivos, para aumentar la eficacia, la productividad y la capacidad para resolver problemas... mejorando al mismo tiempo el bienestar de la organización” (p. 21). El

diseño organizacional permite a las empresas tener una evaluación y diagnóstico que conlleve a la valoración de diferentes aspectos que ayuden a mejorar la empresa, incrementándola productividad en términos reales, por medio de la aplicación adecuada del personal.

El diseño organizacional hace referencia a la implantación de una estructura, creación de puestos de trabajo, incrementar funciones, masificación en la comunicación interna y la toma de decisiones se torna más efectiva. El diseño organizacional juega un papel importante en la globalización de las empresas grandes y pequeñas. El diseño organizacional dentro de las empresas, conlleva a efectuar una serie de actividades coordinadas y controladas con el grado de equilibrar el funcionamiento de una empresa y alcanzar un propósito en determinado tiempo o espacio en que se están desempeñando las actividades da cada uno de los que conforman una organización.

Chiavenato (2010) señala que tiene que ver con “conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones” (p. 586). Por medio del diseño organizacional se interviene la empresa con el propósito de mejorar los indicadores favoreciendo las relaciones entre el personal que labora, obteniendo una propuesta que conlleva a la mejora de la eficacia.

La importancia de los diseños organizacionales implica en la adecuada distribución de las funciones desempeñadas en una empresa por parte de los colaboradores, considerando directrices esenciales para realizar las tareas asignadas en cada área de trabajo, sin embargo al implementar un diseño organizacional, es necesario tomar en consideración las necesidades o requerimientos que la empresa desea para generar un efectivo desarrollo organizacional.

El diseño organizacional es un elemento empresarial clave de hoy en día para conseguir la efectividad e innovación en las empresas o para establecer y propiciar acciones que impulsen el desarrollo organizacional en el ámbito competitivo a través de la jerarquización, división del trabajo y consecución de objetivos, de tal forma que incide en la mejora de la eficacia, eficiencia y efectividad de las dimensiones de las estructuras organizacionales.

Robbins & Judge (2013) expresan que “es el conjunto de intervenciones para el cambio planeado, con base en valores humanistas y democráticos, que busca incrementar tanto la eficacia organizacional como el bienestar de los trabajadores” (p. 587). Como regla fundamental para el desarrollo organizacional es que se aumente la eficiencia en la empresa, para lo cual se les proporciona a los miembros de capacitaciones para adquirir las habilidades y destrezas que se requieren para lograr los cambios propuestos.

Daft (2009) expresa que “es un esfuerzo planificado de las organizaciones desde la alta gerencia con el fin de incrementar la efectividad de la organización y el cumplimiento de los objetivos” (p. 41). Las organizaciones a través de su alta gerencia tienen como objetivo proporcionar productos que lleguen a los usuarios, para lo cual utilizan diferentes herramientas administrativas que permitan mejorar la rentabilidad, y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Olovacha (2012) expresa que “es un conjunto de técnicas operativas y de gestión que sirven para ordenar los procesos y procedimientos de trabajo establecidos en una empresa para alcanzar mejores rendimientos en la producción y en la motivación personal” (p. 21).

El desarrollo organizacional se lo aplica para mejorar los procesos que se dan en una empresa, considerando estrategias para su análisis, implantación y luego su evaluación, procurando que toda la organización se involucre adaptándose para lograr los cambios planteados.

2.2.2 Fundamentos del diseño organizacional

2.2.2.1 Agente de cambio

El agente de cambio es un consultor profesional que trabaja para ayudar al desarrollo de la organización, trabajando con el talento humano de una empresa para formar un verdadero equipo de trabajo que logren objetivos en común, mediante la cooperación y el apoyo de los mismos, el mismo que puede ser interno en caso de que labore dentro de la organización, teniendo como ventaja el conocimiento total de la misma, y externo que puede ser alguna empresa de consultores (Fajardo & Sanchez, 2019).

2.2.2.2 Orgánico funcional

La estructura organizacional se crea para realizar funciones cumplir con las tareas establecidas por la organización bajo las responsabilidades de los miembros que la conforman, a través de la estructura se establece la delegación de autoridad, mayor responsabilidad y en función de estas alternativas se obtienen los resultados esperados por la dirección al frente de la organización (Guamán, Arias, & Guerra, 2017).

2.2.2.3 Políticas organizacionales

Es la orientación que promueve la organización a través del desarrollo de sus funciones en ellas se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de trabajo en la organización, las políticas son ejes, lineamientos generales que sirven de guía para orientar las acciones de las empresas para la consecución de los objetivos. Las políticas de las organizaciones deben estar establecidas desde el nivel más alto de la empresa, las cuales son normas específicas que se deben adoptar por parte de los subordinados (López, 2009).

2.2.3 Estructuras de diseño organizacional

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. La estructura de la organización es la suma total de los modos en que ésta divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas. Se trata de un modelo relativamente estable de la organización que no puede identificarse totalmente con ella. Elementos estructurales: la división de funciones, la distribución de puestos, la ordenación de los distintos niveles de toma de decisiones (Robbins & Coulter, 2015).

2.2.3.1 Estructura funcional

Daft (2013) en la actualidad hay una tendencia hacia estructuras más horizontales y planas a causas del ambiente incierto. Muy pocas de las compañías exitosas de hoy pueden mantener una estructura estrictamente funcional. Las organizaciones complementan la jerarquía funcional vertical estableciendo enlaces horizontales, como ya se describió antes. Los gerentes mejoran, la coordinación horizontal empleando sistemas de información, contacto directo entre departamentos integradores de tiempo completo o gerentes de proyectos de fuerzas de tareas o equipos. Las organizaciones no lucrativas también están reconociendo la importancia de los enlaces horizontales dentro de su estructura.

2.2.3.2 Estructura divisional

Según Daft (2013) la estructura divisional, se usa como término genérico para lo que algunas veces se ha llamado estructura de productos o unidades de negocios estratégicos. Con esta estructura las divisiones se pueden organizar de acuerdo con productos, servicios, grupos de productos, grandes proyectos o programas, divisiones de negocios o centros de utilidades.

La característica distintiva de una estructura es que el agrupamiento se basa en los productos de la organización que tiene de disponibilidad para que se logre el mejoramiento de la calidad de las unidades de negocios (Audirac, 2017).

2.2.3.3 Estructura matricial

Según Daft (2013) la interdependencia recíproca de entre departamentos precisa una comunicación y coordinación sustancialmente mayores de lo que se necesita en la interdependencia agrupada. De manera que la organización debe diseñarse para estimular el flujo de información, tanto en la dirección vertical u horizontal estos es necesario para alcanzar las tareas globales de la organización. Esta estructura permite mayor independencia para la toma de decisiones pero implica la coordinación entre varios departamentos para que se logre obtener la información a tiempo con las personas adecuadas para el proceso administrativo.

2.2.4 Modelos de diseño organizacional

Los modelos organizacionales hacen referencia a la estructura que se plantea en una empresa, donde se definen los puestos de trabajo y funciones que son asignados a cada uno de los miembros que conforman la empresa, la comunicación interna es de vital importancia en las estructuras organizacionales ya que de esto depende la eficiencia de la misma, la toma de decisiones sin lugar a duda el eje principal en las estructuras ya establecidas y por establecerse, el principal eje que hace posible la estructuración organizacional sin lugar a duda lo conforma la gestión del talento humano que impone las percepciones que tendrá la empresa, su imagen e identidad y como también el posicionamiento en el mercado tendrá lugar a los modelos organizacionales que se implanten en las empresas (Marín, 2018).

Hitt (2014) explica que existen diversos modelos de diseño organizacional que se pueden aplicar de acuerdo con la circunstancia que se encuentre atravesando la empresa, y esto dependerá del trabajo de campo del consultor para detectar el problema central y la solución que plantea como propuesta, con el fin de que se pueda aplicar e implementar de manera muy adecuada, dentro de los modelos aplicados considera a los siguientes:

- Modelo de cambio de Kurt Lewin
- Modelo de Investigación de la acción
- Modelo de cambio de Faria Mello
- Modelo de diseño organizacional de Richard Daft
- Modelo de Michael Beer
- Modelo de Labrada
- Modelo e Lawrence y Lorsch
- Modelo planeado de Robbins
- Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Wesley
- Modelo de seis cuadros: Weisboard

2.2.4.1 Modelo de cambio de Kurt Lewin

Para el cambio es una modificación de las fuerzas que dan estabilidad al comportamiento de un sistema. En concreto, una serie de comportamientos en un momento dado es resultado de dos conjuntos de fuerzas: las que tratan de mantener el estado actual y las que tratan de modificarlo. Cuando ambos conjuntos son bastante uniformes, el comportamiento actual se conserva en lo que Lewin llamó estado de “equilibrio casi estacionario”.

Para alterar ese estado podemos aumentar las fuerzas que buscan el cambio, disminuir las que tratan de mantener el estado actual o bien aplicar una combinación. Por ejemplo, el nivel de desempeño de un grupo de trabajo podría ser estable porque las normas del grupo

que lo sostienen son equivalentes a las presiones del supervisor para alcanzar los niveles más altos, sin embargo los trabajadores deben tener presente las metas (Filion, Cisneros, & Mejía, 2011).

2.2.4.2 Modelo de Investigación de la acción

El modelo clásico de investigación de la acción se centra en el cambio planificado como un proceso cíclico en que la investigación inicial de la empresa suministra información para guiar acciones subsecuentes. Después se evalúan los resultados de la acción para proporcionar más información para guiar más acción así en forma sucesiva. Este ciclo de investigación y acción requiere mucha colaboración entre los empleados y los profesionales del desarrollo organizacional, concede importancia a la obtención de datos y al diagnóstico antes de planear la acción y de la implementación, además de la evaluación de los resultados (Konntz & Weirich, 2013).

Este modelo tiene por objeto ayudar a realizar el cambio planificado y a producir más conocimientos generales aplicables a otros casos, ha sido adaptada también a actividades de Desarrollo Organizacional para cumplir con el cambio programado dentro de una empresa.

2.2.4.3 Modelo de cambio de Faria Mello

El modelo de cambio de Faria Mello es una forma más estructurada de llevar a cabo un proyecto de D.O. en el cual se identifican fases de desarrollo con la que 34 la fase inicial establece el modo de entablar contacto con la organización y donde además de esboza de lo general a lo particular las expectativas de ambas partes. Se establecen entonces las entradas del proceso de estudio, la recolección de datos y su posterior análisis; es aquí donde el proceso puede retroalimentarse para replantear sus alcances y limitaciones y volver a comenzar (Guamán, Arias, & Guerra, 2017).

El resto del proceso se refiere a la planeación misma sobre lo que específicamente tiene que cambiar y la institucionalización de estos cambios dentro de la misma. El proceso no termina aquí, éste continúa al volver a evaluar los resultados y retroalimentar a todo el proceso desde el establecimiento del contrato.

2.2.4.4 Modelo de diseño organizacional de Richard Daft

El modelo nos indica sobre la situación de la empresa en cuanto al análisis del ambiente externo e interno de la organización sin dejar de lado la situación de la administración estratégica aplicada la profundidad del diseño organizacional y efectividad en los resultados a obtenerse mediante la eficiencia y la consecución de los objetivos aprovechando al máximo los recursos con los que cuenta la empresa (Chosco & Camblong, 2017).

2.2.4.5 Modelo de Michael Beer

En su modelo cíclico de desarrollo organizacional considera necesario que se implementen cambios en conjunto con los directivos de la organización, por lo cual la temática es para que trabaje en común acuerdo con el fin de que sean involucrados en el proceso. El modelo organizacional hace referencia a la estructura, los puestos y funciones, los cauces de comunicación interna y de toma de decisiones, el estilo de dirección, el modelo de gestión de los recursos humanos, etc. (Bain, 2013).

Es un aspecto fundamental del negocio y condiciona totalmente los procesos de producción y por tanto la calidad del producto final o del servicio que se presta. La atención al cliente, la percepción que éste tendrá de la empresa, su imagen e identidad, y como consecuencia su posicionamiento en el mercado, también dependen de ello por lo que es importante considerarla empresa como un todo.

2.2.4.6 Modelo de Labrada

Este modelo de diseño organizacional se define como la incorporación de nuevas formas de organización dentro de las empresas, es decir la aplicación de un enfoque estratégico, aplicando procesos y competitividad en el mercado teniendo en cuenta las políticas o reglas con las que cuenta la empresa para la correcta aplicación de la integración de sistemas y tecnologías de información que permitan automatizar la toma de decisiones en el entorno en el cual están inmiscuidas. Para la aplicación de este modelo organizacional se consideran cuatro etapas o fases las cuales enfatizan el emprendimiento y desarrollo de la empresa en cuanto a sus procedimientos internos sobre el manejo de la administración que se origina en la organización (López, 2009).

2.2.4.7 Modelo de Lawrence y Lorsch

Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales (Hitt, 2014).

La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente. Este modelo considera a todas las organizaciones como sistemas sociales productivos. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente dentro de un contexto laboral.

2.2.4.8 Modelo planeado de Robbins

Las fuerzas promotoras pueden provenir del interior y del exterior de la organización y suelen incluir una oportunidad que se desea aprovechar, o la reacción o anticipación a amenazas a problemas detectados. El cambio es una respuesta a las demandas y presiones

e otros grupos internos o externos interesados en influir en la organización. Los agentes de cambio internos con frecuencia son individuos que ocupan una posición elevada en la organización como gerentes (Rivera, 2007).

2.2.4.9 Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Wesley

Este modelo se ajusta a las necesidades de cada organización y señala que toda la información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio, y que esa información será útil y sólo si puede ser convertida en planes de acción. Este modelo debe ser desarrollado por un agente de cambio externo aplica los siguientes pasos: Exploración, entrada, diagnóstico, planeación, acción, estabilización, evaluación y terminación (Konntz & Weirich, 2013).

2.2.4.10 Modelo de seis cuadros: Weisboard

Considera la existencia de seis áreas críticas por diagnosticar, las mismas que son: estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo. El modelo de Weisboard facilita el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente externo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema de la organización, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos. Los elementos que lo componen son: Misión y visión, Estructura, Relaciones, Recompensas e incentivos, sistemas de apoyo, y liderazgo (Mariño, 2014)

2.2.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional representa las relaciones internas de la organización dependiendo de la disposición de todos los recursos involucrando la capacidad administrativa con la cual se está manejando. La estructura organizacional se crea para realizar funciones cumplir con las tareas establecidas por la organización bajo las

responsabilidades de los miembros que la conforman, a través de la estructura se establece la delegación de autoridad, mayor responsabilidad y en función de estas alternativas se obtienen los resultados esperados por la dirección de la organización (Bain, 2013).

2.2.6 Comunicación interna

La comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones. La comunicación dentro de las empresas es un pilar fundamental. Pese a ello, sigue siendo una asignatura pendiente en gran parte de las organizaciones. Un ejemplo de ello es, la falta de definición de las funciones y recursos en los departamentos de recursos humanos así como en todo lo relativo a los aspectos económicos y técnicos, puntos esenciales a tener en cuenta para poder llevarla de forma satisfactoria (Chosco & Camblong, 2017).

2.2.7 Estrategias organizacionales

La estrategia organizacional resulta un proceso de envergadura para la organización, sin establecer papeles específicos en algunas áreas. La creación de los espacios que permitan el surgimiento de la estrategia de la organización está asociada a la preparación de las condiciones necesarias para que esto suceda. La organización per se no distingue en ocasiones entre un programa, un proyecto, o incluso entre estrategia y direccionamiento o políticas organizacionales (Marín, 2018).

En el fondo, la búsqueda de ganancia y rentabilidad marca la pauta, y ello no necesariamente se logra de la manera que lo manifiestan los clásicos del estudio de la estrategia, sino a través de la sagacidad y la tenacidad de sus directivos. Es por ello que

es justo premiar a los empresarios y sus logros, además de que son reconocidos como modelos a seguir en muchas culturas y sociedades.

2.2.8 Productividad

La productividad para (Bain, 2013) “es la relación entre cierta producción y ciertos insumos. No es una medida de producción, ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se ha combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables” (p. 4). Muchos autores consideran que la productividad se la relaciona entre la efectividad y la eficiencia, puesto que se mide en términos de los recursos utilizados para conseguir una meta u objetivo, está presente en toda la sociedad, sin embargo es más asociada en términos empresariales que permitan medir la producción total contra los costos y gastos realizados.

La productividad implica de forma imperiosa un método de evaluación o medición que permita un control efectivo de los logros obtenidos, mientras más preparado es el trabajador se tendrá mayores índices de productividad, por otro lado otro aspecto que influye es que mientras más motivado esté un trabajador dará mayores resultados en sus mediciones de productividad, es por ello que dentro del manejo del talento humano es importante que siempre se motive a los trabajadores para que ellos puedan dar su mayor esfuerzo en el cumplimiento de las metas establecidas por la dirección general (Konntz & Weirich, 2013).

Existen diferentes formas de medir la productividad en una empresa o institución, por lo que se han establecidos indicadores que por lo general expresan un término porcentual que permita medir de forma objetiva el rendimiento de un trabajador, área de trabajo o de la empresa de forma general, por ejemplo en el área de finanzas se mide el rendimiento

que produce el capital invertido, lo cual permite llegar a las conclusiones que empresas o tipos de inversiones son más productivas en términos monetarios (López, 2009).

2.2.9 Factores que restringen la productividad

Bain (2013) señala que existen factores que pueden jugar en contra de los empresarios cuando no se toman los procesos adecuados, el primer factor es la incapacidad que tienen los líderes para el establecimiento de un clima propicio que permita mejorar la productividad, en el segundo factor considera que juegan un papel fundamental las restricciones que apliquen los reglamentos y leyes del gobierno, el tercer factor a considerar es el tamaño y la madurez que tenga la organización, el cuarto factor se relaciona con la incapacidad que tiene la organización para medir y evaluar la productividad de los empleados en un tiempo determinado, y el quinto factor son los recursos y los medios que se utilizan para el desarrollo del trabajo. De tal forma que se tiene diferentes aspectos que conllevan a que las organizaciones tengan restricciones en la productividad.

2.2.10 Producción

Es un conjunto de actividades mediante las cuales uno o varios factores productivos se transforman en productos. La transformación crea riqueza, es decir, añade valor a los componentes o inputs adquiridos por la empresa. El material comprado es más valioso y aumenta su potencialidad para satisfacer las necesidades de los clientes a medida que avanza a través del proceso de producción, es necesario que en los procesos se identifiquen todos los inputs que se utilizan para obtener los outputs. Todos los procesos se componen de tareas, flujos y almacenamiento (Mariño, 2014).

2.2.11 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño tiene como finalidad determinar el cumplimiento del personal orientado hacia el logro de los objetivos de la organización, los resultados permite tener una idea de la acción de los trabajadores, con lo que se puede tomar decisiones para la mejora o correcciones necesarias para elevar el nivel de productividad. Robbins & Coulter (2015) señalan que “es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización, un individuo o un procedimiento en el logro de sus actividades y objetivos laborales” (p. 26). La evaluación de desempeño es un importante indicador de productividad dentro del contexto laboral de cada trabajador de forma individual, dentro de la empresa se tiene que establecer los indicadores y puntos a evaluar para que su realización sea de forma objetiva, considerando el éxito o fracaso que haya tenido en el manejo de los recursos asignados para el cumplimiento de una meta previamente establecida, teniendo en cuenta que la efectividad en una empresa se la toma por medio de una evaluación permanente que determine el rendimiento de cada uno de los departamentos y en ciertos casos en función de cada trabajador.

La evaluación del desempeño cumple varios fines. La administración evalúa para tomar decisiones generales de recursos humanos. Las evaluaciones arrojan datos para tomar decisiones importantes como ascensos, transferencias y despidos. Identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Señalan las habilidades y facultades de los empleados que ya no son inadecuadas pero que pueden remediarse con programas a la medida.

La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos

internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

2.2.12 Rendimiento del personal

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo, teniendo en cuenta lo que se relaciona con el establecimiento de los diversos niveles de rendimiento con la productividad de las empresas (Romero & Sánchez, 2008).

En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta.

2.2.13 Fijación de estándares

Los estándares representan el desempeño deseado; los criterios representan las normas que guían las decisiones. Proporcionan medios para establecer lo que debe hacerse y qué desempeño o resultado debe aceptarse como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el control deberá garantizar o mantener. La función más importante del control es determinar cuáles deberían ser los resultados o, por lo menos, qué esperar de determinada acción.

Los estándares o normas proporcionan un método para establecer qué debe hacerse. Los estándares pueden expresarse en tiempo, procedimientos, calidad, unidades físicas, costos

o índices. El Rendimiento está enfocado principalmente hacia el individuo, su personalidad, su conducta y su potencial. Evalúa a la persona en cuanto a los resultados que obtiene en relación con sus aptitudes, poniendo el acento sobre sus capacidades y no en sus relaciones concretas.

2.3 Marco Conceptual

Bienestar: Es la relación entre la calidad de vida y el ambiente.

Clima organizacional: Es la situación interna que se tiene dentro de una empresa en un tiempo determinado.

Conflicto: Es la situación que genera malestar dentro de una organización o grupo.

Comunicación: Es la forma como se transmiten los mensajes.

Estandarización: Son aquellos procedimientos que se realizan de forma secuencial y permanentes para un objetivo determinado.

Evolución: Es el efecto que se tiene con el paso de tiempo.

Gestión: Es el proceso que se realiza para obtener algo que se busca o se requiere.

Innovación: Es la mejora dentro de un contexto determinado.

Manual: Es una guía que permite seguir pasos o procesos para llegar a un fin determinado.

Motivación: Proceso interno o externo que permite al individuo realizar alguna acción de forma voluntaria.

Procedimiento: Es la forma como se puede realizar algo de forma secuencial.

Proceso: Son los procedimientos que se aplican para cumplir un propósito determinado.

2.4 Marco legal

2.4.1 Constitución Política de la República del Ecuador

La Constitución Política de la República del Ecuador es la principal ley que rige los derechos y obligaciones de todos los ecuatorianos deben cumplir, en donde se garantiza el buen vivir para todos los ecuatorianos; todos los trabajadores tienen derecho a un sueldo digno, así como la movilidad, las libertades de los ciudadanos, el intercambio económico que se refleja en la libertad que tienen las empresas para tener su espacio dentro de las actividades productivas en el Ecuador; además de considerarse la inclusión de las personas con discapacidad dentro de las diferentes actividades empresariales con la obligatoriedad de contratarlos (Asamblea Nacional Constituyente, 2008)

2.4.2 Código Orgánico del Trabajo

Art. 2. Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art.3.Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

Art.5 Protección judicial y administrativa.- Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportunos y debidos protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

2.4.3 Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones

Art. 3.- Objeto. El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de

externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

2.4.4 Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida”

El Plan nacional de desarrollo denominado “Toda una vida” es el lineamiento nacional de las políticas públicas para la inversión del Estado en todos los niveles de gobierno, en el que se establecen las políticas y prioridades nacionales según la planificación aprobada por el Consejo Nacional de Planificación (Senplades, 2017). Según la Constitución en sus artículos 275, 276, 277 y 278 se tiene la responsabilidad por parte de las autoridades de asumir la planificación del Estado, considerando las necesidades existentes para plantear las estrategias nacionales de las que se derivan los planes de Desarrollo Provinciales y Cantonales; en el objetivo 5 y en su estrategia 5.6 señalan los objetivos estratégicos y operativos nacionales.

Objetivo 5 Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida”: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

Estrategia 5.6 Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida”: Promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la protección de la propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público, productivo y las universidades.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño metodológico

El trabajo investigativo se lo considera de diseño no experimental transversal, debido a que se lo ejecuta en una sola fecha y lugar, donde se considera que ni las variables ni sus resultados no sufren modificación o manipulación por parte del investigador, de acuerdo con lo señalado por Hernandez, Fernández, & Baptista (2012); esta metodología conlleva a que el trabajo tenga un direccionamiento de la investigación científica que permite seguir una ruta trazada.

3.2 Método de investigación

Los métodos son la ruta que se sigue para conseguir un propósito previamente establecido, en la presente investigación se considera los métodos inductivo – deductivo, de tal forma que se cuente con el análisis de las causas y efectos que han provocado la disminución en la productividad desde el enfoque de los trabajadores y del propietario de la empresa.

3.2.1 Método Inductivo

Es muy utilizado en investigaciones en donde se tiene en cuenta los aspectos específicos como primer elemento para luego ir a los generales, lo cual le permite ir analizando desde lo más pequeño hacia lo más grande, teniendo un criterio amplio sobre las variables en estudio para hacer un estudio de las teorías generales de diversos autores que expongan sobre el incremento de la productividad en los trabajadores y el diseño organizacional (Arias, 2013) (Bernal, 2012).

3.2.2 Método deductivo

Para Carvajal (2013) el método deductivo permite establecer conclusiones directas que se van constituyendo de lo macro hacia lo micro, por lo que se tiene una visión generalizada de los sucesos o fenómenos estudiados para comprender como un todo, y después irlo descomponiendo de manera específica que ayuda a comprender las teorías que pudieron ser aplicadas en un determinado contexto.

3.3 Tipo de investigación

3.3.1 Descriptiva

De acuerdo con Tamayo (2014) esta investigación aporta en el análisis de problemática para lo cual utiliza la estadística como elemento de análisis para la exposición de los resultados de una investigación en la que se ha recogido información, la misma que es tabulada y analizada para conocer ciertos aspectos relevantes de un estudio determinado.

3.3.2 De campo

Permite la recolección de información directa desde el lugar de los hechos, en donde se tiene a los involucrados en un suceso o acontecimiento, esto se conoce como fuente primaria se obtiene información mediante el uso de las técnicas de la encuesta y entrevista, los resultados que se obtienen no deben ser manipulados o cambiados.

3.4 Enfoque de la investigación

El presente estudio se lo considera que tiene una aplicación de un enfoque mixto, por lo que se considera la necesidad de obtener información relevante de los involucrados mediante la utilización de la encuesta y entrevista, lo que permitirá hacer un análisis

objetivo sobre la problemática presente en la empresa. Con el enfoque cualitativo se llega a los directivos por la aplicación de una entrevista en donde se recoge información proporcionada por el gerente general de Cablevisión París (Arias, 2013, pág. 23).

Por otro lado, Hernandez, Fernández, & Baptista (2012, pág. 316) expresan que el enfoque cuantitativo conlleva a que se recoja datos mediante un instrumento, en donde se va considerando los resultados para luego expresarlos en términos porcentuales que facilita la exposición de los resultados obtenidos en la investigación.

3.5 Técnicas de investigación

Las técnicas de la investigación son herramientas que se utilizan para acudir a los involucrados dentro del estudio, con el fin de obtener información primaria que permita analizar la situación actual de la productividad de los trabajadores dentro de la empresa, además de diferentes aspectos que conllevan a tener problemas derivados de la falta del desarrollo organizacional, dentro de las herramientas que se utilizarán se encuentran: la encuesta y la entrevista (Niño, 2013, pág. 331).

3.5.1 La encuesta

Para Díaz (2011) la encuesta es la técnica que se utiliza para obtener información relevante de un grupo de personas sobre un tema en particular, por lo que el investigador debe recoger los datos para luego hacer un análisis de dichos resultados lo cual conllevará a que exista un criterio más cercano a la realidad bajo la información obtenida, esta técnica se la aplica considerando el censo porque existen pocos trabajadores en la empresa, por lo que se puede recoger los datos de todos.

3.5.2 La entrevista

La entrevista se basa en el intercambio de opiniones de las personas que conozcan el lugar y los habitantes de esta zona para conocer su percepción y obtener información sobre las variables que se está estudiando como lo es el diseño organizacional y la productividad de la empresa Cablevisión París, se la realiza considerando la ficha de entrevistas con preguntas abiertas al Gerente General y al Director Administrativo y Financiero, quienes expresan sus puntos de vista con relación a la problemática que presenta la empresa.

3.6 Instrumentos

Los instrumentos son aquellos elementos que se utilizan para la aplicación de las técnicas de la investigación que permiten la obtención de la información primaria de los involucrados dentro del contexto de la investigación en curso con relación a las variables diseño organizacional y productividad en la empresa Cablevisión París; en los instrumentos se plantean interrogantes para que los involucrados puedan exponer sus respuestas de forma abierta y cerrada, mismas que posteriormente serán analizadas y tabuladas. El uso de los instrumentos en la presente investigación es: el cuestionario para la encuesta y la guía de entrevistas.

3.6.1 Cuestionario

El cuestionario es el instrumento que sirve para realizar la encuesta, se lo construye considerando las variables de la investigación diseño organizacional y productividad teniendo en cuenta la problemática encontrada en la empresa Cablevisión París, por lo que se ha considerado para la realización de las encuestas la elaboración de un cuestionario con diez preguntas o ítems que recogen los principales elementos de investigación para obtener la información relevante sobre los trabajadores de la empresa,

información que servirá como base para la elaboración la propuesta de diseño organizacional.

3.6.2 Guía de la entrevista

La guía de entrevistas es un formulario que contiene preguntas abiertas para que el entrevistado responda de forma libre, dando a conocer sus criterios personales sobre las cuestiones consultadas, con lo que se puede recabar información que permita comprender diferentes elementos sobre las variables diseño organizacional y productividad, considerando que es información oficial que se recibe por parte de los directivos de la empresa sobre la problemática presentada en la empresa, lo cual permitirá plantear una propuesta de solución.

3.7 Población y muestra

De acuerdo con lo planteado por (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2012) “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 305). Este conjunto finito se considera cuando se encuentra al alcance de un investigador, en donde puede llegar a todos o una parte de ellos según el muestreo, mientras que la población infinita es cuando es muy numerosa y no se puede llegar a todos en un proceso investigativo por lo que obligatoriamente se debe realizar una muestra.

(Arias, 2013) Señala que “la población son los involucrados en una investigación determinada, con el fin de obtener información que permita conocer la problemática que se ha presentado” (p. 41). La población es aquellos que se encuentran involucrados en un determinado sector sea geográfico, social, cultural, económico en donde se plantea una problemática que debe ser investigada con el fin de obtener información para conocer el fenómeno que se ha presentado.

Tabla 2. *Población*

Tipo de Estudio	Elementos	Total
Cuantitativo	Trabajadores operativos	11
Cualitativo	Directivos	2
Total		13

Elaborado por: Vera, G (2020).

Para el estudio cuantitativo:

Para el desarrollo del estudio cuantitativo se consideran a 11 trabajadores del área operativa de la empresa Cablevisión París.

Para el estudio cualitativo:

La entrevista cuenta con la participación de 2 personas que son fundamentales para la administración, en donde se tiene la intervención del Lic. Álvaro Elizalde Peralvo quien ocupa el cargo de Gerente General, y la Lic. Gilda Elizalde Alvarado quién es la Gerente Administrativa – Financiera.

3.8 Resultados y análisis de datos

3.8.1 Resultados de encuesta

- 1) Conoce usted si la empresa cablevisión París tiene una misión, visión, objetivos y valores

Tabla 3. *Misión, visión, objetivos y valores*

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	46%
Parcialmente en desacuerdo	2	18%
Indiferente	0	0%
Parcialmente de acuerdo	1	9%
Totalmente de acuerdo	3	27%
Total	11	100%

Elaborado por: Vera, G (2020).

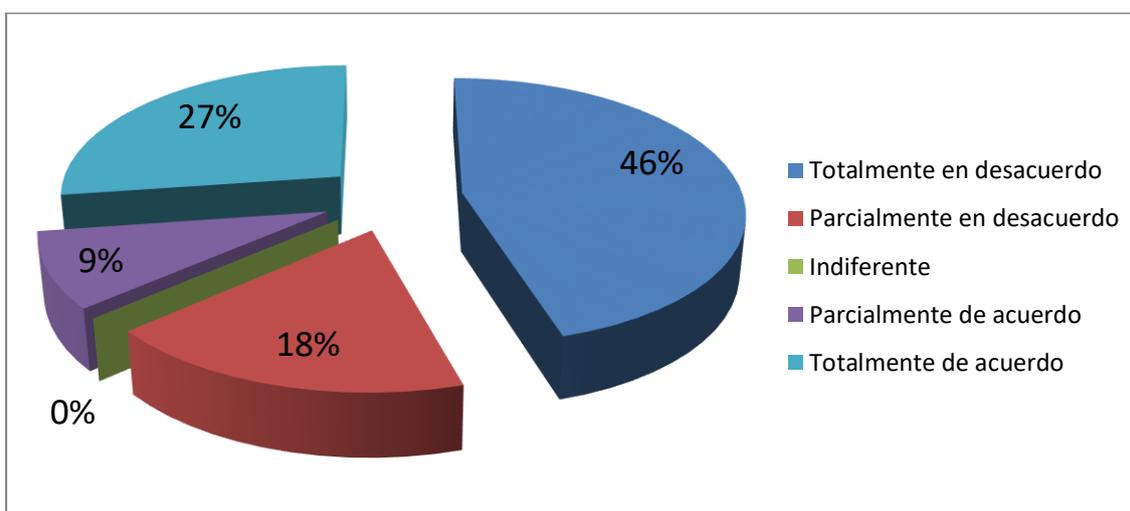


Figura 1. *Misión, visión, objetivos y valores*

Elaborado por: Vera, G (2020).

Análisis: De los encuestados el 46% señala que se encuentra totalmente en desacuerdo con que no conoce la misión, visión, objetivos y valores de la empresa Cablevisión París, el 27% dice que está totalmente de acuerdo, el 18% señala que está parcialmente en desacuerdo, y el 9% se muestra parcialmente de acuerdo. Estos datos permiten notar que los trabajadores de la empresa Cablevisión París desconocen la misión, visión, objetivos y valores por lo que se considera que no se ha difundido entre ellos estos aspectos importantes para el desarrollo de la organización.

2) Conoce usted la secuencia de pasos para hacer requerimientos de materiales en la empresa

Tabla 4. *Requerimientos de materiales*

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	55%
Parcialmente en desacuerdo	1	9%
Indiferente	0	0%
Parcialmente de acuerdo	2	18%
Totalmente de acuerdo	2	18%
Total	11	100%

Elaborado por: Vera, G (2020).

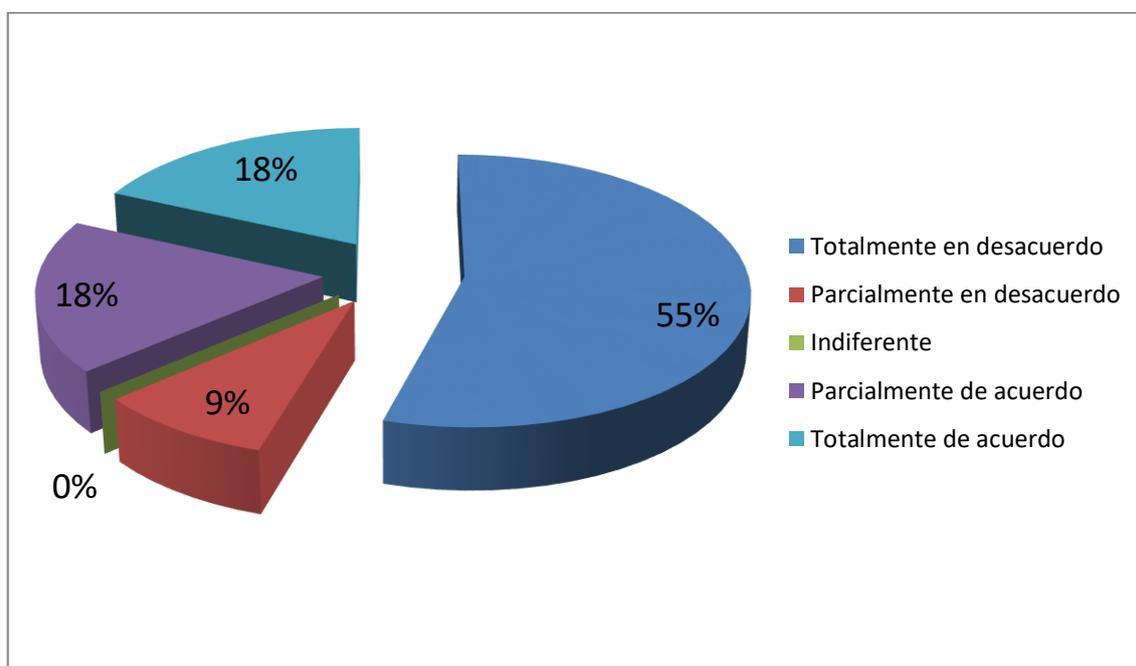


Figura 2. *Requerimientos de materiales*

Elaborado por: Vera, G (2020).

Análisis: De los encuestados el 55% señala que se encuentra totalmente en desacuerdo con que conoce la secuencia de pasos para hacer requerimientos de materiales en la empresa Cablevisión París, el 18% dice que está parcialmente de acuerdo, el 18% señala que está totalmente de acuerdo, y el 9% se muestra parcialmente en desacuerdo. Estos datos permiten notar que los trabajadores de la empresa Cablevisión París no tienen claros los procesos internos dentro de los departamentos para solicitar materiales, lo que indica que no existe un manual de procedimientos.

3) Sabe usted sus actividades diarias en la empresa Cablevisión París

Tabla 5. *Conocimiento de actividades diarias*

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	27%
Parcialmente en desacuerdo	2	18%
Indiferente	0	0%
Parcialmente de acuerdo	1	9%
Totalmente de acuerdo	5	46%
Total	11	100%

Elaborado por: Vera, G (2020).

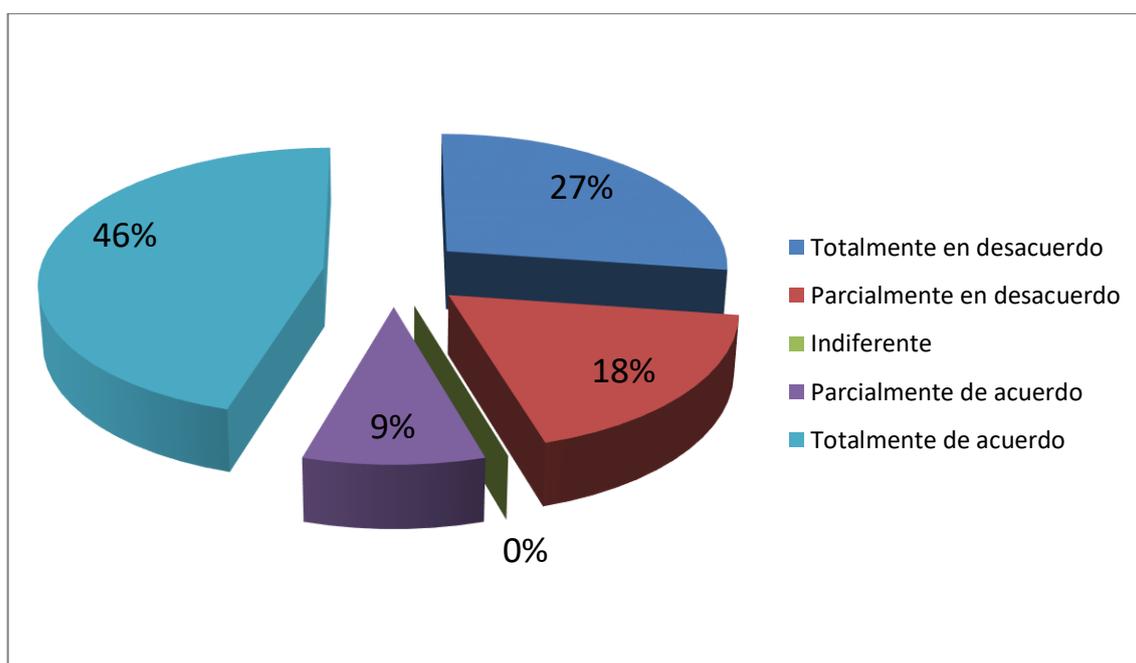


Figura 3. *Conocimiento de actividades diarias*

Elaborado por: Vera, G (2020).

Análisis: De los encuestados el 46% señala que se encuentra totalmente de acuerdo con que sabe sus actividades diarias en la empresa Cablevisión París, el 27% dice que está totalmente en desacuerdo, el 18% dice que está parcialmente en desacuerdo, y el 9% se muestra parcialmente de acuerdo. Estos datos permiten notar que un importante grupo de trabajadores de la empresa Cablevisión París no tienen claras las actividades diarias que realizan en su área de trabajo, esto denota la inexistencia de un manual de funciones en donde se establezcan las actividades que deben realizar diariamente los trabajadores como parte de sus funciones dentro de la empresa.

4) Realiza usted reportes de las actividades de su puesto de trabajo a un jefe

Tabla 6. *Reportes de actividades*

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Nada frecuente	3	28%
Poco frecuente	3	27%
Indiferente	2	18%
Frecuente	1	9%
Muy frecuentemente	2	18%
Total	11	100%

Elaborado por: Vera, G (2020).

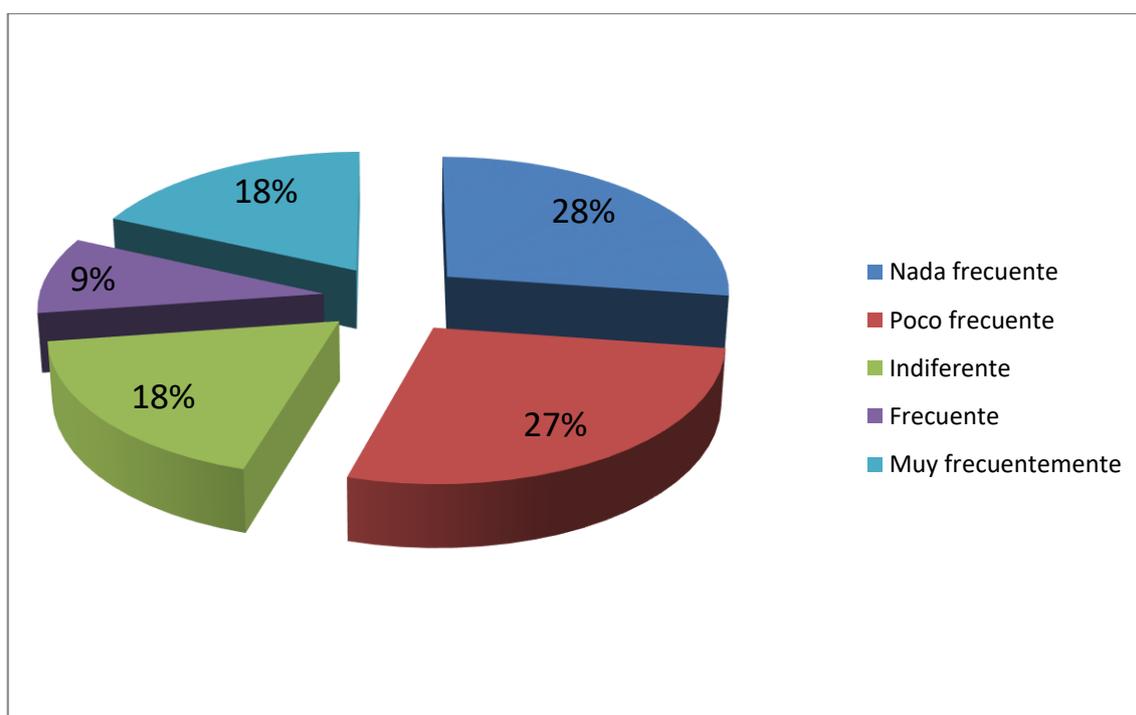


Figura 4. *Reportes de actividades*

Elaborado por: Vera, G (2020).

Análisis: De los encuestados el 28% señala que de forma nada frecuente se realiza el reporte de las actividades de su puesto de trabajo a un jefe en la empresa Cablevisión París, el 27% dice que poco frecuente, el 18% se muestra indiferente, el 18% señala que muy frecuentemente, y el 9% expresa que frecuente. Estos datos permiten notar que los trabajadores de la empresa Cablevisión París no realizan reportes de actividades a los jefes, esto ocasionaría problemas porque no existe una jerarquía organizacional en donde los trabajadores puedan ir realizando sus informes y seguir una línea jerárquica.

5) Existe alguien que supervise su trabajo en la empresa

Tabla 7. Supervisión de trabajo

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Nada frecuente	6	55%
Poco frecuente	1	9%
Indiferente	0	0%
Frecuente	2	18%
Muy frecuentemente	2	18%
Total	11	100%

Elaborado por: Vera, G (2020).

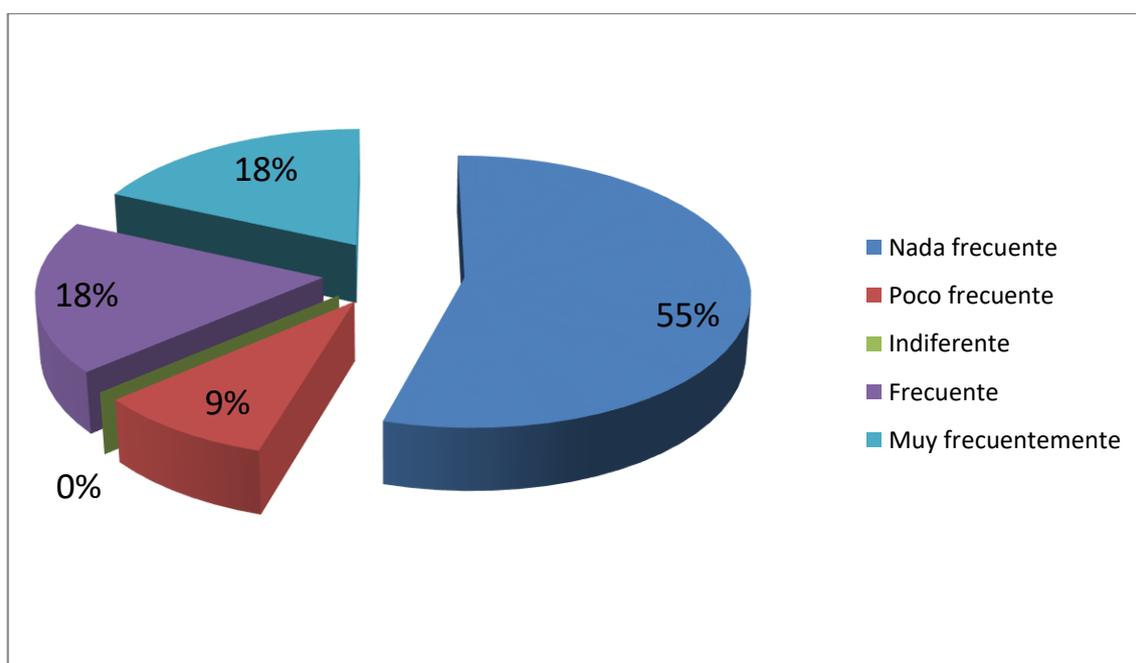


Figura 5. Supervisión de trabajo

Elaborado por: Vera, G (2020).

Análisis: De los encuestados el 55% señala que es nada frecuente se supervisa su trabajo en la empresa Cablevisión París, el 18% dice que muy frecuentemente, el 18% señala que de forma frecuente, y el 9% manifiesta que poco frecuente. Estos datos permiten notar que los trabajadores de la empresa Cablevisión París no tienen supervisión por parte de los jefes, lo cual hace que ellos tengan libertad de hacer las cosas que consideran a su criterio sin recibir orientación en caso que hayan fallas, por otro lado esta falta de supervisión hace que ellos no tengan un seguimiento a sus actividades.

6) Usted está contento con su trabajo en la empresa Cablevisión París

Tabla 8. *Satisfacción con el trabajo*

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	2	18%
Indiferente	2	18%
Parcialmente de acuerdo	3	27%
Totalmente de acuerdo	4	37%
Total	11	100%

Elaborado por: Vera, G (2020).

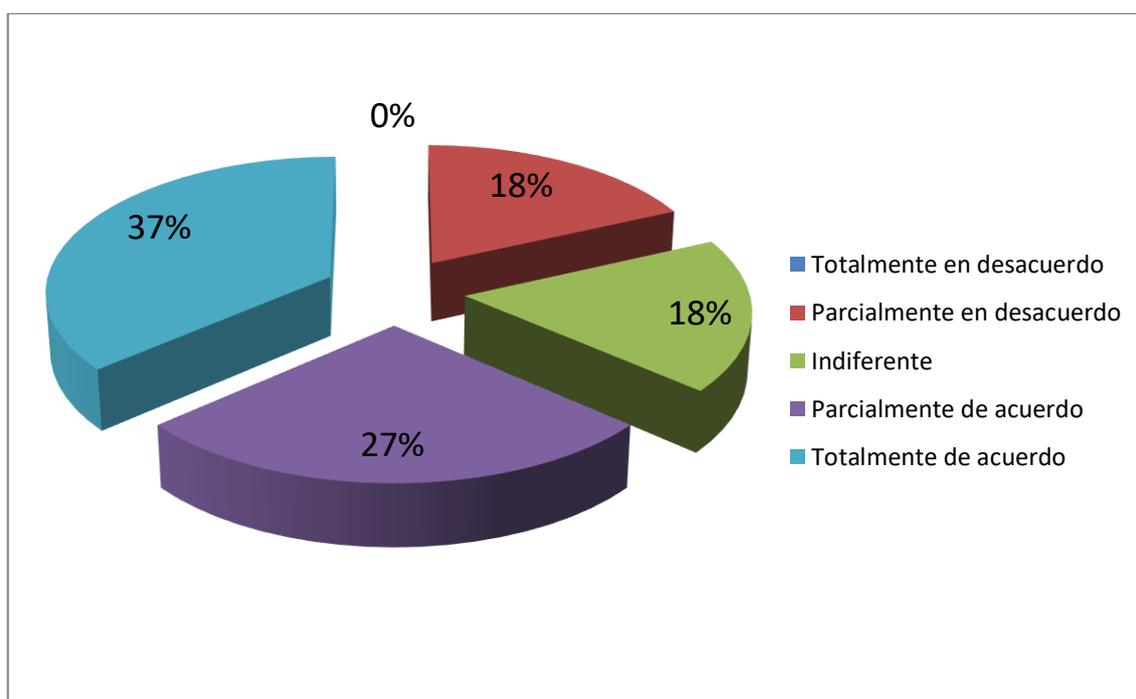


Figura 6. *Satisfacción con el trabajo*

Elaborado por: Vera, G (2020).

Análisis: De los encuestados el 37% señala que se encuentra totalmente de acuerdo con que está contento con su trabajo en la empresa Cablevisión París, el 27% dice que está parcialmente de acuerdo, el 18% señala que está parcialmente en desacuerdo, y el 18% se muestra indiferente. Estos datos permiten notar que los trabajadores de la empresa Cablevisión París se encuentran contentos con el trabajo que tienen dentro de la entidad, por lo que se considera que existe un buen clima organizacional que hace que exista un mejor trato que conlleva a la satisfacción de los trabajadores.

7) Existe comunicación y colaboración ente los departamentos de la empresa

Tabla 9. *Comunicación y colaboración*

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Nada frecuente	1	9%
Poco frecuente	2	18%
Indiferente	1	9%
Frecuente	2	18%
Muy frecuentemente	5	46%
Total	11	100%

Elaborado por: Vera, G (2020).

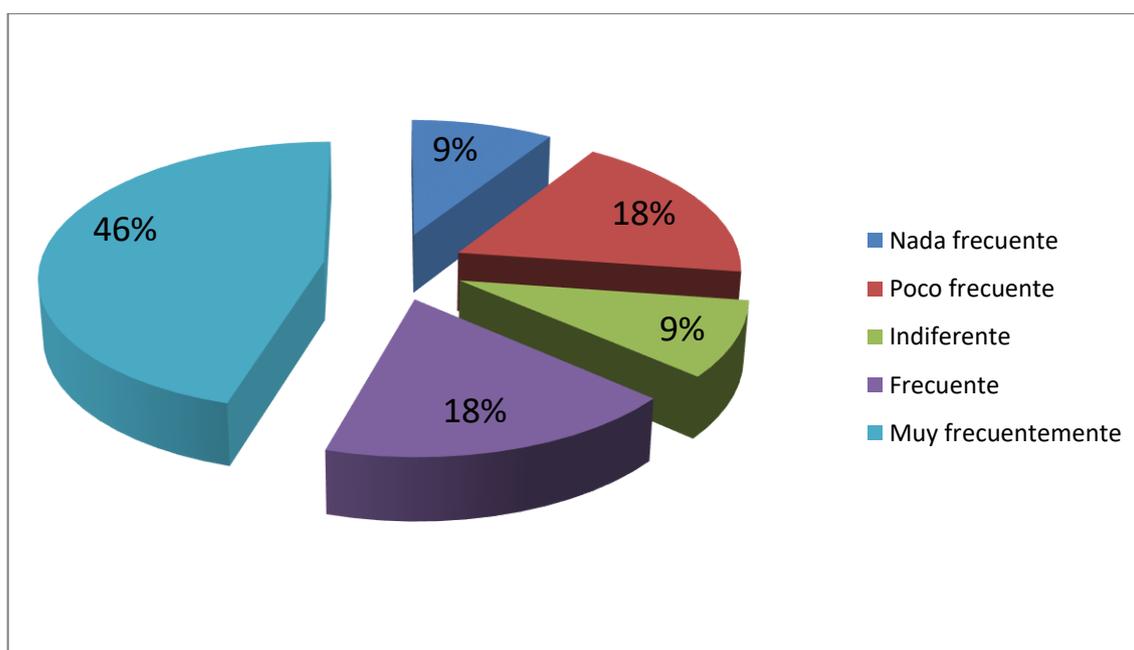


Figura 7. *Comunicación y colaboración*

Elaborado por: Vera, G (2020).

Análisis: De los encuestados el 46% señala que la comunicación es muy frecuentemente con la colaboración entre los departamentos de la empresa Cablevisión París, el 18% dice que es frecuente, el 18% señala que es poco frecuente, el 9% se muestra indiferente y el 9% se señala que es nada frecuente. Estos datos permiten notar que los trabajadores de la empresa Cablevisión París señalan que los departamentos sí tienen comunicación y a su vez existe cooperación entre ellos, de tal forma que se tiene mejores resultados para tener una mayor productividad.

8) Se evalúa a los trabajadores de la empresa periódicamente

Tabla 10. *Evaluación a trabajadores*

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Nada frecuente	8	73%
Poco frecuente	2	18%
Indiferente	0	0%
Frecuente	1	9%
Muy frecuentemente	0	0%
Total	11	100%

Elaborado por: Vera, G (2020).

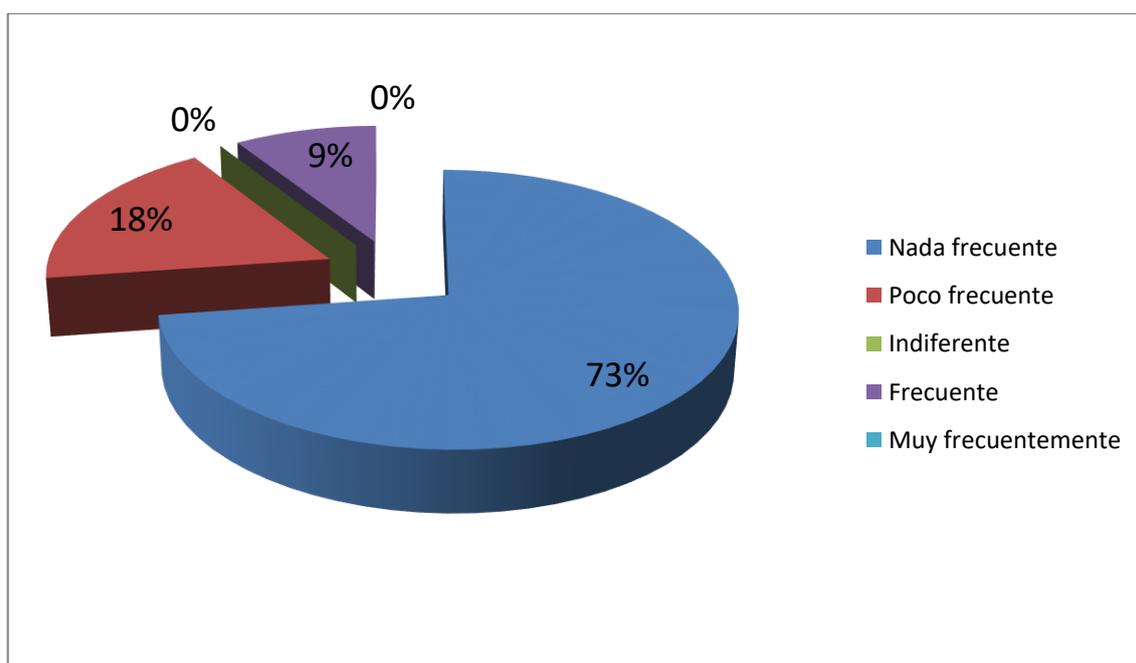


Figura 8. *Evaluación a trabajadores*

Elaborado por: Vera, G (2020).

Análisis: De los encuestados el 73% señala que de forma nada frecuente se evalúa a los trabajadores de la empresa Cablevisión París, el 18% dice que es poco frecuente, y el 9% manifiesta que frecuente. Estos datos permiten notar que los trabajadores de la empresa Cablevisión París no se les hace una evaluación de ninguna clase, lo cual hace evidenciar que por parte de los directivos no tienen ningún instrumento que permita hacer una evaluación de desempeño para tener una idea clara del rendimiento de la productividad de los trabajadores en las diferentes áreas.

9) Se encuentra satisfecho con el salario que recibe en el cargo que desempeña

Tabla 11. *Satisfacción con el salario*

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	46%
Parcialmente en desacuerdo	4	36%
Indiferente	0	0%
Parcialmente de acuerdo	1	9%
Totalmente de acuerdo	1	9%
Total	11	100%

Elaborado por: Vera, G (2020).

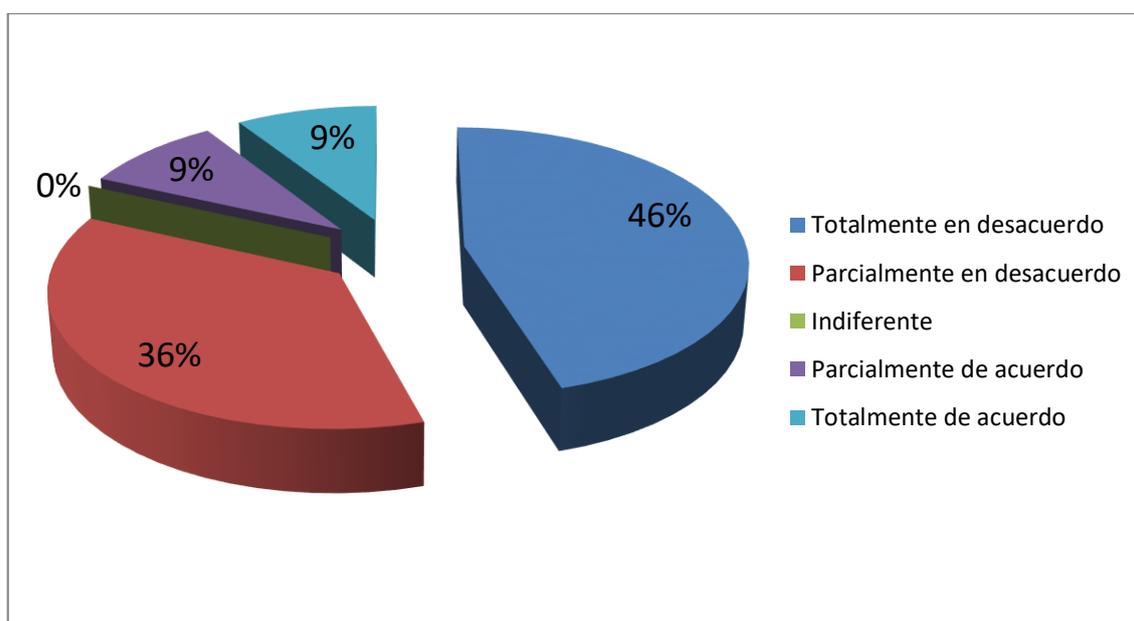


Figura 9. *Satisfacción con el salario*

Elaborado por: Vera, G (2020).

Análisis: De los encuestados el 46% señala que se encuentra totalmente en desacuerdo con el salario que recibe en el cargo que desempeña en la empresa Cablevisión París, el 36% dice que está parcialmente en desacuerdo, el 9% se muestra parcialmente de acuerdo, y el 9% dice que está totalmente de acuerdo. Estos datos permiten notar que los trabajadores de la empresa Cablevisión París no se encuentran satisfechos por los salarios que reciben como remuneración por el trabajo que realizan dentro de las diferentes áreas, evidenciando de esta forma que la mayoría considera que debería tener una mayor remuneración.

10) Para aumentar la productividad en la empresa Cablevisión París es necesario mejorar los procedimientos y procesos en cada área

Tabla 12. *Mejorar los procedimientos y procesos*

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	1	9%
Indiferente	1	9%
Parcialmente de acuerdo	1	9%
Totalmente de acuerdo	8	73%
Total	11	100%

Elaborado por: Vera, G (2020).

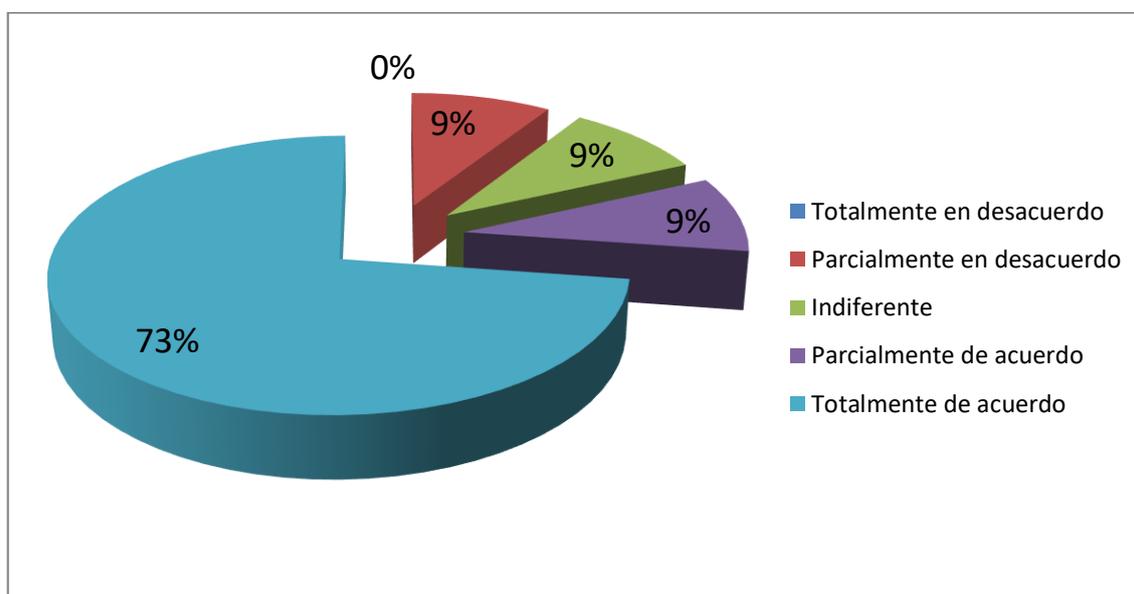


Figura 10. *Mejorar los procedimientos y procesos*

Elaborado por: Vera, G (2020).

Análisis: De los encuestados el 73% señala que se encuentra totalmente de acuerdo con que para aumentar la productividad en la empresa Cablevisión París es necesario mejorar los procedimientos y procesos en cada área, el 9% dice que está parcialmente de acuerdo, el 9% se muestra indiferente, y el 9% dice que está parcialmente en desacuerdo. Estos datos permiten notar que los trabajadores de la empresa Cablevisión París consideran que es necesario que se mejoren los procedimientos y procesos en cada área como una alternativa para aumentar la productividad, con lo que los trabajadores tendrían una mejor orientación para las actividades laborales dando mejores resultados.

3.8.2 Resultados de entrevista

Entrevista a Gerente General de la empresa Cablevisión París

- 1) ¿Cuál es el motivo para que la empresa Cablevisión París no posea un organigrama?
Desde el inicio al tener poco personal se ha indicado las actividades que se realizan de manera personalizada, se ha manejado de forma improvisada por lo que no se ha organizado técnicamente.

- 2) ¿Por qué no se han implementado manuales y reglamentos en la empresa Cablevisión París?
Porque se tienen pocos trabajadores en la empresa, no se ha considerado necesario hacer diferentes reglamentos.

- 3) ¿Cuál es el motivo de la descoordinación en las áreas internas de la empresa Cablevisión París?
No existe descoordinación, se tiene el trabajo mancomunado entre todos, por lo que hay trabajadores que ayudan en otras áreas cuando se los requiere.

- 4) ¿A qué se debe la desmotivación en los trabajadores de la empresa Cablevisión París?
Se ha tenido diálogos con los trabajadores, no se nos ha manifestado que exista desmotivación en ellos.

- 5) ¿Por qué hay sobrecarga laboral en los trabajadores de la empresa Cablevisión París?
Los trabajadores cumplen con 8 horas de trabajo diarios, por lo que no hay sobrecarga laboral.

- 6) ¿A qué se debe el bajo rendimiento laboral en los trabajadores de la empresa Cablevisión París?
En algunos casos los trabajadores no son profesionales, en muchos casos hemos tenido que capacitarlos para que puedan realizar las actividades laborales en el campo del trabajo que provee la empresa a la comunidad vinceña.

7) ¿Por qué se maneja de manera improvisada la empresa, al no aplicar las herramientas administrativas?

Porque es un negocio pequeño que no genera mayor complejidad, siendo una pequeña empresa que cuenta con pocos trabajadores se puede hacer un control directo.

Entrevista a Gerente administrativo y financiero de la empresa Cablevisión París

1) ¿A qué se debe que los trabajadores no conozcan la misión, visión y objetivos de la empresa?

No se les ha dado a conocer a todos, esto sólo lo saben los trabajadores directivos, más no los operativos.

2) ¿Por qué los trabajadores no conocen los manuales de funciones?

No existen manuales de funciones.

3) ¿Cuál es el motivo que no existe una estructura organizacional formal en la Empresa Cablevisión París?

No existe una estructura organizacional formal, quienes toman decisiones son el propietario y el personal directivo de oficina.

4) ¿Cuáles son los indicadores de productividad que aplican en la empresa para medir el desempeño de los trabajadores?

No existen indicadores de productividad, debido a que son pocos trabajadores no hay sistemas de controles, sólo se considera que mantengan al día los cobros, las instalaciones o suspensiones de servicios.

5) ¿Existe un plan de incentivos para mejorar la motivación laboral de los trabajadores de la empresa?

No existe ningún plan de incentivos que permitan la mejoría de la motivación laboral en los trabajadores, debido a que son pocos quienes laboran se puede controlar que los trabajadores puedan cumplir con las tareas asignadas.

6) ¿Cómo controlan ustedes a los trabajadores que cumplan con sus funciones en la empresa?

Se toma en consideración que los clientes cancelen a tiempo, y en caso que no se cancele a tiempo se mantenga cortado el servicio hasta que cancelen, la instalación se la realiza de forma verbal y se extiende un comprobante de pago.

3.9 Resultados y análisis de datos

En la encuesta se pudo conocer que los trabajadores manifestaron que en su mayoría desconocen que exista a misión, visión, objetivos y valores de la empresa Cablevisión París; por otro lado se tuvo que más de la mitad desconoce los pasos que se deben realizar para hacer un requerimiento de materiales, lo cual hace notar que no existe un manual de procedimientos. También se pudo conocer que la mayoría de los trabajadores conocen las actividades que deben realizar en la empresa, sin embargo un importante grupo de trabajadores no tiene claro todas las actividades que deben realizar dentro de sus funciones en la empresa porque carece de un manual de funciones.

La mayoría de los trabajadores han expuesto que no realizan ningún reporte de actividades a algún jefe superior, solamente en el área de cobros es que se tiene un registro y reporte de los valores cobrados a los clientes. No existe un proceso de supervisión a los trabajadores por parte del propietario o de algún trabajador por lo que los empleados no tienen seguimiento de las actividades diarias.

La mayoría de los empleados manifestaron que se sienten contentos con su trabajo en la empresa cablevisión París, por lo que se considera que existe un buen clima organizacional. La mayoría expresa que sí existe comunicación y colaboración entre los departamentos de la empresa, al ser dos departamentos operativos: técnicos y cobranza que realizan la atención al usuario tienen mayor interacción entre sí.

Los trabajadores manifiestan que dentro de la empresa Cablevisión París no existe la evaluación, por lo que no se puede tener un reporte del desempeño de cada área o de cada trabajador. La mayoría de los trabajadores expresó que no se encuentran satisfechos con el salario que reciben dentro de la empresa. La mayoría expresó que sí es necesario que se realice un mejoramiento de los procedimientos y procesos dentro de la empresa para que se tenga un aumento en la productividad.

En la entrevista se pudo conocer que el gerente general considera que la empresa es pequeña, tiene pocos trabajadores por lo que no es necesario adoptar los criterios de la administración general, considera que no existen problemas dentro de la empresa debido a que es lo que ha escuchado de sus trabajadores, sin embargo, al observar las encuestas de los trabajadores es necesario que él considere que hay muchos aspectos a mejorar dentro de la empresa y que las herramientas administrativas se pueden aplicar tanto en empresas grandes como en pequeñas.

En la entrevista al gerente administrativo se pudo conocer que la misión, visión, objetivos y valores de la empresa lo saben el personal administrativo, no existen ningún tipo de documento por escrito sobre la empresa, su estructura, manuales, reglamentos, etc. Esto limita el rendimiento de los trabajadores puesto que no existe ningún instrumento para hacer un control o evaluación de ellos, por lo que se requiere de mejores procesos para tener una mayor productividad.

3.10 Análisis organizacional

El análisis organizacional se lo realiza aplicando dos herramientas para el análisis externo e interno de las organizaciones: PESTEL (análisis externo) y FODA (análisis interno) en donde se van analizando diferentes situaciones para tener una idea clara del mercado en el que se desenvuelve una empresa para considerar las Oportunidades y Amenazas que pudieran presentarse.

3.10.1 Análisis PESTEL

Tabla 13. *Análisis PESTEL*

Factores	Tendencias	Cambios en relación a grupos de interés	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Político	Inestabilidad política debido a las decisiones equivocadas del gobierno, que han provocado paralizaciones a nivel nacional	Limitación de inversión extranjera por factor de riesgo del capital en juego.	Mayor costo del dinero, por lo que existiría quiebra por falta de liquidez en muchas empresas	Amenaza

	Bajos niveles de aceptación a la gestión y credibilidad que tienen las funciones del Estado: Ejecutiva y Legislativa.	Altos índices de desempleo, que afectan el poder adquisitivo de los ciudadanos.	Reducción en el consumo y gastos de bienes y servicios no vitales.	Amenaza
	Elecciones presidenciales y de asambleístas en corto plazo	Cambio de gobierno con otras políticas económicas y sociales	Mejoramiento en la política del país, viabilizando cambios en leyes.	Oportunidad
Económico	Déficit presupuestario que retrasa los pagos en el sector público	Se reduce la capacidad adquisitiva de los servidores públicos, se incrementa los retrasos en los pagos de los servicios.	Falta de liquidez inmediata en la empresa	Amenaza
	Las proyecciones del BCE, la economía ecuatoriana decrecerá entre el 7.27% y el 9.59% en 2020.	Recesión económica para el año 2021, que limita el crecimiento empresarial.	Las personas tendrán mayor dificultad para conseguir dinero, generándose mayor inflación y pobreza, lo cual reduce las ventas.	Amenaza
	Optimización de los recursos de las empresas	Realización de promociones que incentiven la adquisición del servicio de televisión por cable	Incremento en los ingresos económicos de la empresa	Oportunidad
Social	Capacidad de resiliencia del ecuatoriano, que permite luchar para sacar adelante a su familia	Incremento de negocios informales que le permiten a los clientes tener ingresos económicos	Mejorar la forma de llegar a nuestros potenciales clientes seleccionando el grupo de interés.	Oportunidad

	Distanciamiento social por la pandemia del Covid-19	Limitación en las actividades de activación y promoción de la empresa.	Mayor costo de los gastos de promoción de la empresa	Amenaza
	Aumento del desempleo y empleo informal	Disminución en el consumo de bienes y servicios que no son de primera necesidad.	Reducción en los ingresos de la empresa, generando retrasos en los pagos.	Amenaza
Tecnología	Eliminación del sistema de televisión en señal abierta analógica.	Los ciudadanos que reciben señal gratuita en sus hogares por medio del sistema analógico serán eliminados.	Contratación de señal de televisión por cable para tener acceso a los canales nacionales.	Oportunidad
	Plataformas digitales gratuitas y de pago que proveen señal en línea de canales de televisión, series y programas televisivos de forma gratuita.	Los usuarios por medio de plataformas virtuales pueden acceder a los contenidos de los canales de televisión, utilizando la internet.	Uso de la internet como medio para acceder a los canales de televisión.	Amenaza
Jurídico	Leyes o reformas legales que obliguen a las empresas a realizar pago de nuevos impuestos	Incremento en los costos y gastos para tener operativa la empresa	Dificultades económicas por cumplimiento de las leyes	Amenaza
	Leyes o reformas legales que incentiven a las empresas para mantenerse en el mercado	Mantenimiento de las actividades operativas de la empresa para recibir los incentivos	Inversión en el mejoramiento de los equipos para incrementar la cobertura.	Oportunidad
Ambiental	Contaminación visual	El cableado de la empresa se coloca en los postes de electricidad, lo cual genera contaminación visual en todos los sectores de la ciudad.	Plantear alternativas para que el GADM asuma el soterramiento de los cables mediante la reurbanización	Amenaza

			de ciertos sectores de la ciudad.	
--	--	--	-----------------------------------	--

Elaborado por: Vera, G (2020).

Diagnóstico del estudio PESTEL

Se considera diferentes aspectos del cantón Vinces como del Ecuador, para la realización de este análisis, cuyo componente incluye los aspectos: Políticos, Económicos, Legales, Jurídicos, Tecnológicos, Ambientales y Sociales tomando en cuenta la situación actual para tener una información lo más cercana a la realidad para considerar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar en el futuro en un escenario favorable o desfavorable, lo cual permite la toma de decisiones.

3.10.2 Análisis FODA

Tabla 14. Análisis FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES
1	Personal capacitado y con experiencia.	1 Falta de planificación estratégica que permita tener una mejor visión empresarial.
2	Infraestructura tecnológica y equipos para brindar mejor servicio a los usuarios.	2 Carencia de una estructura organizacional.
3	Buen posicionamiento en el mercado local.	3 Lento crecimiento de la empresa por la limitada productividad.
4	Paquetes de servicios a precios accesibles.	4 Débil comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.
5	Atención personalizada a los clientes para el servicio al usuario.	5 Deficiencia en la recaudación que genera altos índices de retrasos en los pagos por los usuarios, que produce falta de liquidez en la empresa.
OPORTUNIDADES	F.O ESTRATEGIAS OFENSIVAS	D.O ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
a	Contratar personal profesional calificado	(a,5) Diseño organizacional que permita mejorar la eficiencia de la empresa.
b	Crecimiento poblacional del cantón Vinces que busca mejores servicios.	(a,2) Formulación de una estructura organizacional sencilla que facilite los procesos internos.
c	Mayor capacidad adquisitiva de los usuarios.	(b,3) Mejoramiento del lento crecimiento de la empresa por la limitada productividad.
d	Personal capacitado para el incremento de la productividad de los trabajadores en atención a los usuarios.	(c,1) Desarrollo de un plan estratégico para tener una mejor visión empresarial.
e	Nuevos mercados disponibles a ser aprovechados e ingresar para proveer el servicio de televisión por cable.	(c,3) Aprovechar el buen posicionamiento mediante un plan estratégico para el mejoramiento de la productividad.
		(d,4) Desarrollo de capacitaciones en comunicación y trabajo en equipo para mejorar los niveles de productividad.
		(d,5) Dar capacitaciones a los trabajadores de la empresa para mejorar e incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios.
		(e,1, 3) Diseño de un plan estratégico que conlleve a la mejoría en la productividad.
		(e,1,2,3,4,5) Aperturar nuevas oficinas en otros cantones para aprovechar el personal capacitado, los equipos tecnológicos, el posicionamiento, precios accesibles, y buena atención.

AMENAZAS	F.A. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS	D.A. ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA
a Crisis económica en el país por la pandemia que incrementa el desempleo.	(a,1) Mantener la estructura organizacional que viabilice el rendimiento de la empresa.	(a,2) Diseño organizacional para optimizar el talento humano de la empresa.
b La inestabilidad política y social en el Ecuador por constantes paros y protestas.	(b,1) Desarrollo de teletrabajo desde los hogares.	(b,3) Posicionar un concepto práctico, sencillo y conveniente de lo que es realmente inteligencia de negocio.
c Llegada de empresas grandes que oferten servicios similares a menores precios.	(c,4,5) Agregar valor a los productos con instalación y soporte técnico gratuito.	(c,1) Desarrollo del plan estratégico que permitirá una visión y aplicación de estrategias para la supervivencia.
d Implementación de nuevas tecnologías que sustituyan la televisión por cable.	(d,2,4) Establecimiento de promociones que permitan a los usuarios acceder al servicio a un menor costo.	(d,5) Mejoramiento de la recaudación de los valores de la factura, que permita a la empresa contar con una mejor liquidez.
e Desastres naturales que pudieran afectar la infraestructura física en donde se tienen de los equipos tecnológicos de la empresa.	(e,1,2) Trabajar con el personal capacitado para superar los problemas técnicos que pudieran presentarse.	(e,4) Mejorar la comunicación entre todas las áreas de la empresa para superar las dificultades en los momentos de crisis económica y social.

Elaborado por: Vera, G (2020).

Diagnóstico del análisis FODA

El análisis FODA realizado dentro de la empresa Cablevisión París, se ha considerado que es necesario tener en cuenta que al tener un personal con amplia experiencia, es importante el planteamiento de una estrategia ofensiva vinculando la Oportunidad con la Fortaleza (a,5) que consiste en el diseño organizacional que permita mejorar la eficiencia de la empresa.

Al contar con una estrategia definida que permitirá contar con un diseño organizacional que conllevará al mejoramiento de productividad de los trabajadores logrando mayor eficiencia en el nivel de la producción que aportan quienes trabajan para la empresa Cablevisión París tomando en cuenta la realización de un Organigrama, Manual de funciones, Manual de procesos y procedimientos, además del planteamiento de una evaluación al personal.

3.10.3 Matriz EFI

Tabla 15. *Matriz EFI*

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Personal capacitado y con experiencia.	4	0,12	0,48
Infraestructura tecnológica y equipos para brindar mejor servicio a los usuarios.	3	0,10	0,45
Buen posicionamiento en el mercado local.	4	0,10	0,40
Paquetes de servicios a precios accesibles.	3	0,12	0,36
Atención personalizada a los clientes para el servicio al usuario.	3	0,12	0,36
DEBILIDADES			
Falta de planificación estratégica que permita tener una mejor visión empresarial.	3	0,09	0,27
Carencia de una estructura organizacional.	4	0,10	0,40
Lento crecimiento de la empresa por la limitada productividad.	3	0,07	0,21
Débil comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.	2	0,10	0,20
Deficiencia en la recaudación que genera altos índices de retrasos en los pagos por los usuarios, que produce falta de liquidez en la empresa.	1	0,08	0,08
TOTAL		1,00	3,21

Elaborado por: Vera, G (2020).

3.11 Direccionamiento estratégico

Misión:

Somos una empresa que brinda el servicio de televisión por cable de calidad, por medio de la atención especializada, que tiene altos niveles de satisfacción de los usuarios, viabilizando la estabilidad laboral de los trabajadores y una mayor rentabilidad para el propietario.

Visión:

Ser la principal empresa proveedora de servicios de telecomunicaciones por cable en la provincia Los Ríos, siendo modelo del sector empresarial y preferida por los usuarios.

Valores:

Confianza: En el servicio que se le provee a los clientes, tratando de ofrecer un servicio de calidad con calidez.

Honestidad: Siendo íntegros en la provisión del servicio de calidad, siempre utilizando los mejores equipos para la satisfacción de los clientes.

Responsabilidad: Cumplimiento de las obligaciones para con los usuarios y trabajadores de la empresa.

Tolerancia: Respeto a los criterios de las demás personas que piensan de forma diferente, por lo que es fundamental al momento de tratar con los clientes.

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1 Tema

Diseño organizacional para la empresa Cablevisión París.

4.2 Antecedentes

El diseño organizacional en la empresa Cablevisión París surge como necesidad para establecer un mejor ordenamiento de la empresa, lo cual ha sido observado dentro del trabajo investigativo al recogerse los criterios de los trabajadores y propietario, quienes han expresado que existen deficiencias en la organización, por lo que al implementarse un diseño organizacional se tendría mejores resultados en la productividad de la empresa, al reducirse las deficiencias, lo que conllevará a que se tenga un incremento en la producción de cada una de las áreas.

La no aplicación de diferentes herramientas administrativas en la empresa Cablevisión París ha provocado que exista duplicidad de funciones, desconocimiento de diferentes actividades que deben cumplir en sus puestos de trabajo, por lo que es necesario que se considere la aplicación de un diseño organizacional en donde se tenga una estructura organizacional definida y los puestos determinados con sus respectivas responsabilidades.

4.3 Justificación

El diseño organizacional es importante para toda organización, lo que permite tener una mejor estructura organizacional, con lo que cada uno de los trabajadores tiene conocimientos claros de sus funciones, que ayude a cumplir con sus obligaciones y responsabilidades dentro de la entidad, para que se pueda tener mejores niveles de productividad.

La empresa cablevisión París con la implementación del diseño organizacional puede tener mejor organizada la estructura de la empresa por medio de un organigrama que le

ayude a establecer una jerarquía en donde se establezcan los puestos con sus funciones, las actividades que se deben realizar en cada uno de ellos, así como a quienes deben reportar, las competencias básicas.

Con la presente propuesta se beneficia a la empresa Cablevisión París de la ciudad de Vinces, puesto que se contará con un diseño organizacional en donde se establecerán las diferentes áreas con sus respectivos puestos, evitando la duplicidad de funciones, siendo pertinente para mejorar la productividad en todas las áreas, considerándose que esta pequeña empresa cuenta con pocos trabajadores que se distribuyen: en el área administrativa se encuentra: Gerente General Jefe Administrativo – Financiero; y en el área operativa de: instalación, recaudación, secretaría y contabilidad.

4.4 Desarrollo

4.4.1 Diseño organizacional

El diseño organizacional que se plantea como propuesta permite mejorar el aspecto administrativo de organización del personal con relación a sus funciones y actividades dentro de la empresa Cablevisión París, teniendo en consideración que la gestión del talento humano viabiliza mejores resultados en la productividad. El diseño organizacional se expresa en el siguiente esquema:

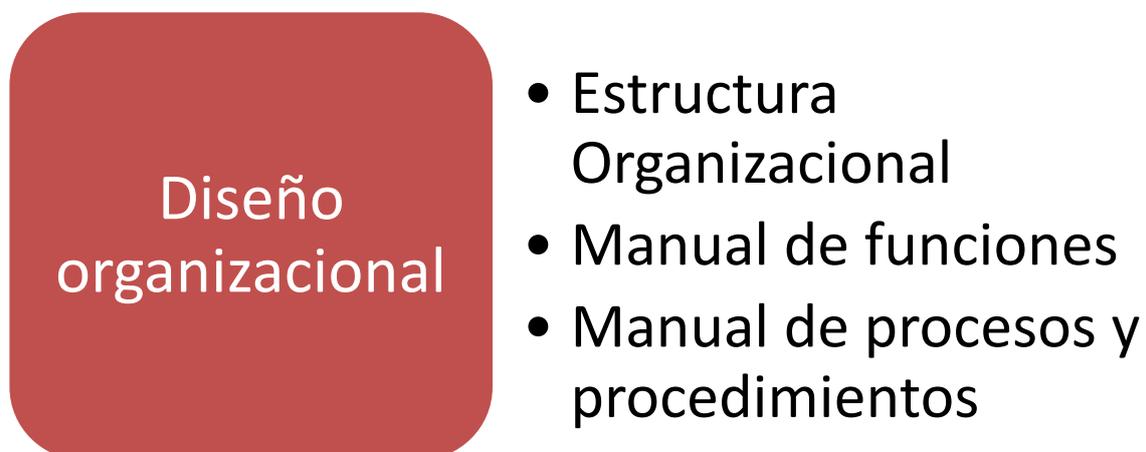


Figura 11. Propuesta de diseño organizacional

Elaborado por: Vera, G (2020).

4.4.1.1 Estructura organizacional

Organigrama

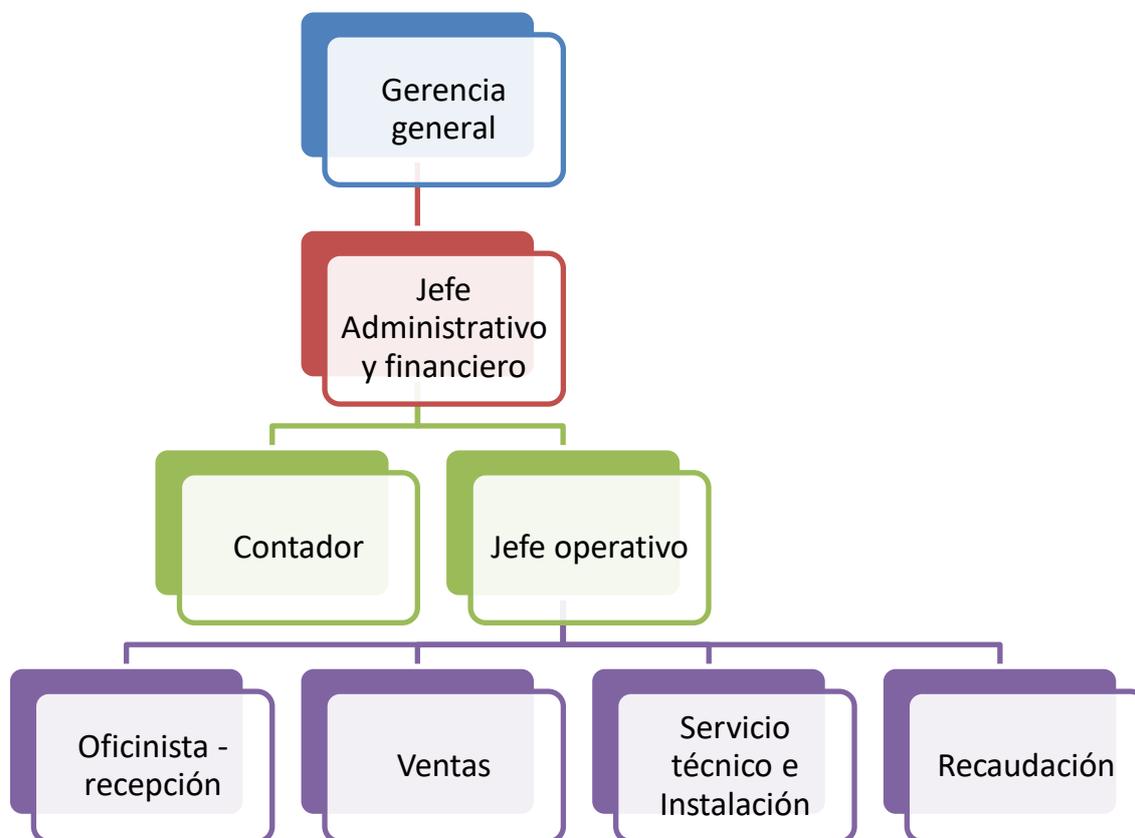


Figura 12. Propuesta de organigrama

Elaborado por: Vera, G (2020).

Manual de funciones

Tabla 16. *Manual de funciones: Gerente general*

Cablevisión París	Manual de funciones			Código: CP-MF-01
				Fecha: 17/Agosto/2020
				Versión: 1.0
				Página: 1 de 8
DETALLE DEL CARGO				
Cargo: Gerente General				
Descripción: Es el cargo que representa legalmente a la empresa y toma las decisiones en todas las áreas.				
Tipo de cargo: Administrativo				
Funciones y responsabilidad:				
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las actividades de la empresa. • Contratar, suspender o despedir al personal. • Representar a la empresa judicial y extrajudicialmente. • Manejo de las cuentas bancarias y los recursos de la empresa. • Elaboración de presupuesto anual. • Evaluar al personal de la empresa. • Suscribir convenios con empresas e instituciones públicas y privadas. 				
PERFIL DEL CARGO				
Edad: 25 a 50 años	Sexo: No determinado	Nacionalidad: Ecuatoriana		
Nivel académico: Tercer nivel, Ingeniería Comercial o en Administración, Economista.				
Conocimientos adicionales:	Inglés: Sí	Ofimática: Sí		
Experiencia laboral:	1 año: No	2 años: No	3 años: Sí	
Firma de responsabilidad:	Sí: X	No:		
Manejo de dinero:	Sí: X	No:		
Manejo de equipos:	Sí: X	No:		
Reporta a:	Ninguno	Supervisa a:	Todos los trabajadores	
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:		

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 17. *Manual de funciones: Jefe administrativo y financiero*

Cablevisión París	Manual de funciones			Código: CP-MF-01	
				Fecha: 17/Agosto/2020	
				Versión: 1.0	
				Página: 2 de 8	
DETALLE DEL CARGO					
Cargo: Jefe administrativo y financiero					
Descripción: Es el cargo que maneja las finanzas y la administración de la empresa.					
Tipo de cargo: Administrativo					
Funciones y responsabilidad					
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las actividades que se realizan en la empresa. • Seleccionar al personal en caso de vacantes. • Hacer el análisis financiero del ejercicio contable de la empresa. • Realizar el presupuesto anual de la empresa. • Verificar la buena marcha de la empresa. • Revisión del ejercicio contable. • Junto con el gerente vigilar el buen uso de los bienes de la empresa. • Tomar las decisiones que conlleven al mejoramiento de la empresa. 					
PERFIL DEL CARGO					
Edad: 25 a 50 años		Sexo: No determinado		Nacionalidad: Ecuatoriana	
Nivel académico: Ingeniero Comercial o en contabilidad, CPA, Economista.					
Conocimientos adicionales:		Inglés: No		Ofimática: Sí	
Experiencia laboral:		1 año: No	2 años: No		3 años: Sí
Firma de responsabilidad:		Sí: X		No:	
Manejo de dinero:		Sí: X		No:	
Manejo de equipos:		Sí: X		No:	
Reporta a:	Gerente General		Supervisa a:	Contador y jefe operativo	
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:	

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 18. *Manual de funciones: Contador*

Cablevisión París	Manual de funciones		Código: CP-MF-01	
			Fecha: 17/Agosto/2020	
			Versión: 1.0	
			Página: 3 de 8	
DETALLE DEL CARGO				
Cargo: Contador				
Descripción: Tiene la responsabilidad de tener al día los registros contables, pago de impuestos.				
Tipo de cargo: Operativo				
Funciones y responsabilidad				
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los registros contables. • Desarrollar el presupuesto de la empresa • Archivo y almacenamiento de la información contable de la empresa. • Pago a proveedores. • Pago del personal de la empresa. • Realización de las declaraciones y pagos de impuestos. • Manejo de cuentas bancarias. 				
PERFIL DEL CARGO				
Edad: 20 -50 años		Sexo: No especificado		Nacionalidad: Ecuatoriana
Nivel académico: Ingeniero en contabilidad, Tecnólogo o Técnico en contabilidad				
Conocimientos adicionales:		Inglés: No		Ofimática: Sí
Experiencia laboral:		1 año:	2 años: X	3 años:
Firma de responsabilidad:		Sí: X		No:
Manejo de dinero:		Sí: X		No:
Manejo de equipos:		Sí: X		No:
Reporta a:	Jefe administrativo - financiero		Supervisa a:	
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 19. *Manual de funciones: Jefe operativo*

Cablevisión París	Manual de funciones		Código: CP-MF-01	
			Fecha: 17/Agosto/2020	
			Versión: 1.0	
			Página: 4 de 8	
DETALLE DEL CARGO				
Cargo: Jefe operativo				
Descripción: Es responsable de vigilar las actividades que los trabajadores realizan para el cumplimiento de los objetivos de la organización.				
Tipo de cargo: Operativo				
Funciones y responsabilidad				
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las actividades operativas de los diferentes trabajadores. • Realizar evaluación de cada una de los trabajadores. • Cuidar los recursos materiales de la empresa. • Vigilar que se tengan altos niveles de satisfacción en los usuarios. • Tener al día los registros de cada área de la empresa. 				
PERFIL DEL CARGO				
Edad: 20 – 50 años		Sexo: No determinado		Nacionalidad: Ecuatoriana
Nivel académico: Tecnólogo en Administración				
Conocimientos adicionales:		Inglés: No		Ofimática: No
Experiencia laboral:		1 año: Sí	2 años:	3 años:
Firma de responsabilidad:		Sí:		No: X
Manejo de dinero:		Sí:		No: X
Manejo de equipos:		Sí: X		No:
Reporta a:	Jefe administrativo - financiero		Supervisa a:	Servicio técnico e instalación, ventas, recaudación.
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 20. *Manual de funciones: Oficinista-recepción*

Cablevisión París	Manual de funciones		Código: CP-MF-01	
			Fecha: 17/Agosto/2020	
			Versión: 1.0	
			Página: 5 de 8	
DETALLE DEL CARGO				
Cargo: Oficinista-recepción				
Descripción: Tiene la responsabilidad de tener organizada la documentación de la empresa, así como el manejo de todos los archivos.				
Tipo de cargo: Operativo				
Funciones y responsabilidad				
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de documentos en la oficina. • Manejo de la agenda. • Difusión de información a los trabajadores. • Redacción de oficios y demás documentos. • Realizar llamadas telefónicas. • Archivo de documentos. • Llenado de documentos. 				
PERFIL DEL CARGO				
Edad: 20 – 50 años		Sexo: No especificado		Nacionalidad: Ecuatoriana
Nivel académico: Secretaria ejecutiva o técnica en secretariado				
Conocimientos adicionales:		Inglés: Sí		Ofimática: No
Experiencia laboral:		1 año: Sí	2 años:	3 años:
Firma de responsabilidad:		Sí:		No: X
Manejo de dinero:		Sí:		No: X
Manejo de equipos:		Sí: X		No:
Reporta a:	Gerente		Supervisa a:	Ninguno
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 21. *Manual de funciones: Ventas*

Cablevisión París	Manual de funciones		Código: CP-MF-01	
			Fecha: 17/Agosto/2020	
			Versión: 1.0	
			Página: 6 de 8	
DETALLE DEL CARGO				
Cargo: Ventas				
Descripción: Es responsable de la venta de los servicios que provee la empresa.				
Tipo de cargo: Operativo				
Funciones y responsabilidad				
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes. • Establecer el plan de ventas. • Entrega diaria del dinero recaudado. • Determinar el presupuesto de ventas. • Llenar las facturas de ventas. • Registro de instalación para el equipo técnico de instalación. • Actualizar inventario de materias primas. • Entregar la documentación en el departamento de Contabilidad 				
PERFIL DEL CARGO				
Edad: 20 – 50 años		Sexo: No especificado		Nacionalidad: Ecuatoriana
Nivel académico: Licenciado en Marketing, tecnólogo o técnico en Ventas				
Conocimientos adicionales:		Inglés: X		Ofimática: X
Experiencia laboral:		1 año: X	2 años:	3 años:
Firma de responsabilidad:		Sí:		No: X
Manejo de dinero:		Sí: X		No:
Manejo de equipos:		Sí: X		No:
Reporta a:	Contador		Supervisa a:	Ninguno
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 22. *Manual de funciones: Servicio técnicos e Instalación*

Cablevisión París	Manual de funciones		Código: CP-MF-01	
			Fecha: 17/Agosto/2020	
			Versión: 1.0	
			Página: 7 de 8	
DETALLE DEL CARGO				
Cargo: Servicio técnico e Instalación				
Descripción: Es el área encargada de las actividades vitales para el desarrollo de la empresa cablevisión París.				
Tipo de cargo: Operativo				
Funciones y responsabilidad				
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar la instalación de los servicios a los clientes. • Atender los requerimientos de los clientes. • Diagnosticar y solucionar los problemas que presentan los usuarios. • Realizar la suspensión del servicio a los clientes que se encuentren impagos. • Mantener los sistemas y equipos tecnológicos para proveer el servicio de televisión por cable a los usuarios. • Cuidar las herramientas que se encuentran a su cargo. 				
PERFIL DEL CARGO				
Edad: 20 – 50 años		Sexo: No especificado		Nacionalidad: Ecuatoriana
Nivel académico: Ingeniero o Tecnólogo en Sistemas				
Conocimientos adicionales:		Inglés: Sí		Ofimática: Sí
Experiencia laboral:		1 año:	2 años: X	3 años:
Firma de responsabilidad:		Sí: X		No:
Manejo de dinero:		Sí:		No: X
Manejo de equipos:		Sí: X		No:
Reporta a:	Jefe operativo		Supervisa a:	Ninguno
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 23. *Manual de funciones: Recaudación*

Cablevisión París	Manual de funciones		Código: CP-MF-01	
			Fecha: 17/Agosto/2020	
			Versión: 1.0	
			Página: 8 de 8	
DETALLE DEL CARGO				
Cargo: Recaudación				
Descripción: Debe tener las cuentas por cobrar al día o por lo menos con un mes de retraso por cliente, gestionando el cobro puntual.				
Tipo de cargo: Operativo				
Funciones y responsabilidad				
<ul style="list-style-type: none"> • Visitar los hogares de los clientes que se han atrasado en los pagos. • Cobrar las mensualidades del servicio. • Realizar los recibos de cobro. • Ingresar al sistema los recibos de cobro. • Hacer un arqueo de caja diario. • Realizar el listado de suspensión del servicio. • Guardar la documentación de su área. 				
PERFIL DEL CARGO				
Edad: 20 – 50 años		Sexo: No especificado		Nacionalidad: Ecuatoriana
Nivel académico: Bachiller contable				
Conocimientos adicionales:		Inglés: No		Ofimática: No
Experiencia laboral:		1 año: Sí	2 años:	3 años:
Firma de responsabilidad:		Sí:		No: X
Manejo de dinero:		Sí: X		No:
Manejo de equipos:		Sí: X		No:
Reporta a:	Contador		Supervisa a:	Ninguno
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 24. *Planificación estratégica*

Cablevisión París	Manual de Procesos y Procedimientos	Código: CP-MPP-01	
		Fecha: 17/Agosto/2020	
		Versión: 1.0	
		Página: 1 de 22	
PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1	Gerencia general	Análisis externo	Plan estratégico de la empresa Cablevisión París
2	Gerencia general	Análisis interno	
3	Gerencia general	Matriz FODA	
4	Gerencia general	Direccionamiento	
5	Gerencia general	Diseño de estrategias	
6	Gerencia general	Objetivos estratégicos	
7	Gerencia general	Programación de las tácticas	
8	Gerencia general	Mecanismos de control	
Elaborado por:		Revisor por:	Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 25. *Flujograma de Planificación estratégica*

Cablevisión París	Manual de Procesos y Procedimientos	Código: CP-MPP-01
		Fecha: 17/Agosto/2020
		Versión: 1.0
		Página: 2 de 22
FLUJOGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> AnalisisExterno[Análisis externo] AnalisisExterno --> AnalisisInterno[Análisis interno] AnalisisInterno --> MatrizFODA[Matriz FODA] MatrizFODA --> Direccionamiento[Direccionamiento] Direccionamiento --> DiseñoEstrategias[Diseño de estrategias] DiseñoEstrategias --> ObjetivosEstrategicos[Objetivos estratégicos] ObjetivosEstrategicos --> ProgramacionTacticas[Programación de las tácticas] ProgramacionTacticas --> MecanismosControl[Mecanismos de control] MecanismosControl --> Fin([Fin]) </pre>		
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 26. Análisis financiero

Cablevisión París	Manual de Procesos y Procedimientos	Código: CP-MPP-01	
		Fecha: 17/Agosto/2020	
		Versión: 1.0	
		Página: 3 de 22	
PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS FINANCIERO			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1	Jefe Administrativo y Financiero	Recepción de los estados financieros	
2		Análisis vertical	
3		Análisis horizontal	
4		Verificación del cumplimiento de las metas financieras	
5		Informe al Gerente General	
Elaborado por:		Revisor por:	Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 27. *Flujograma de Análisis financiero*

Cablevisión París	Manual de Procesos y Procedimientos	Código: CP-MPP-01
		Fecha: 17/Agosto/2020
		Versión: 1.0
		Página: 4 de 22
FLUJOGRAMA DE ANÁLISIS FINANCIERO		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recepcion[Recepción de los estados financieros] Recepcion --> AnalisisVertical[Análisis vertical] AnalisisVertical --> AnalisisHorizontal[Análisis horizontal] AnalisisHorizontal --> Verificacion[Verificación del cumplimiento de las metas financieras] Verificacion --> Informe[Informe al gerente general] Informe --> Fin([Fin]) </pre>		
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

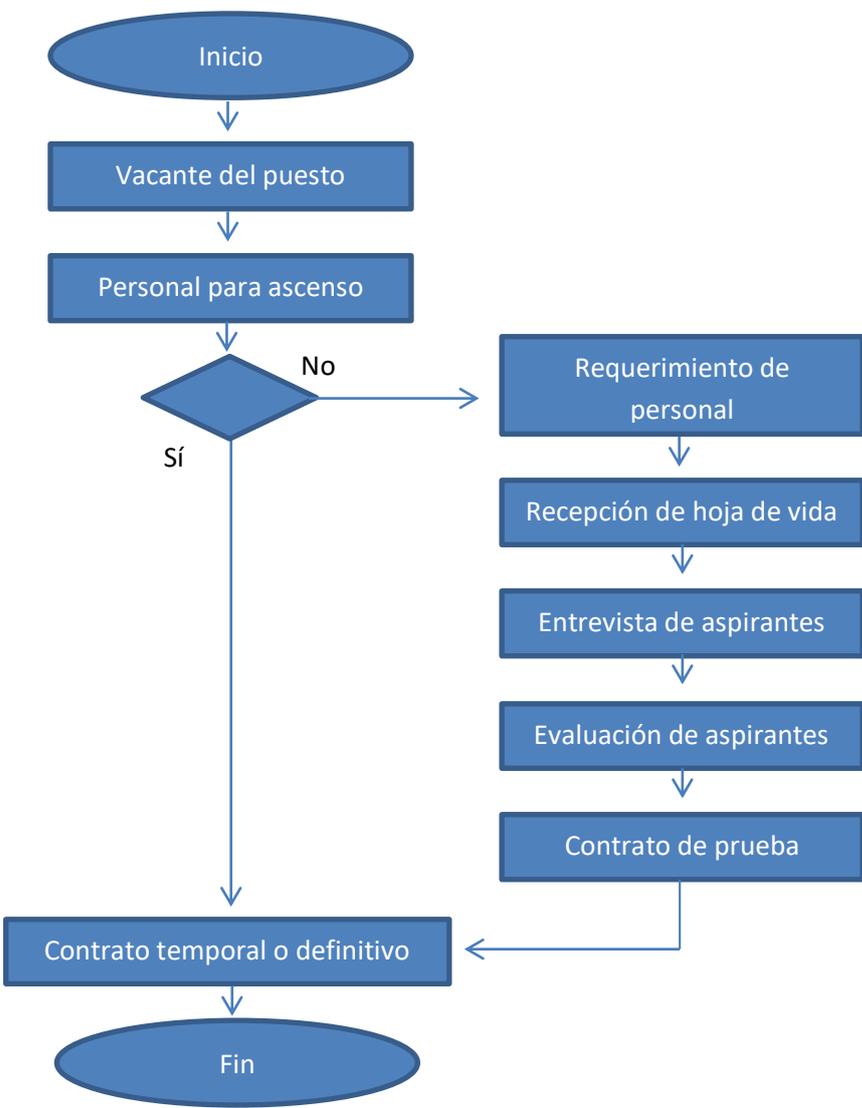
Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 28. Selección de personal

Cablevisión París	Manual de Procesos y Procedimientos	Código: CP-MPP-01	
		Fecha: 17/Agosto/2020	
		Versión: 1.0	
		Página: 5 de 22	
PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1	Jefe operativo	Vacante del puesto	Carta de renuncia o despido justificado
2	Jefe administrativo	Personal para ascenso	Historia laboral
3	Jefe Administrativo	Requerimiento de personal	Anuncio
4	Oficinista	Recepción de hoja de vida	Hoja de vida
5	Gerencia general	Entrevista de aspirantes	Informe
6	Gerencia general	Evaluación de aspirantes	Cuestionario
7	Gerencia general	Contrato de prueba	Contrato
8	Gerencia general	Contrato temporal o definitivo	Contrato
Elaborado por:		Revisor por:	Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 29. *Flujograma de Selección de personal*

Cablevisión París	Manual de Procesos y Procedimientos	Código: CP-MPP-01
		Fecha: 17/Agosto/2020
		Versión: 1.0
		Página: 6 de 22
FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Vacante[Vacante del puesto] Vacante --> Personal[Personal para ascenso] Personal --> Decision{ } Decision -- No --> Requerimiento[Requerimiento de personal] Requerimiento --> Recepcion[Recepción de hoja de vida] Recepcion --> Entrevista[Entrevista de aspirantes] Entrevista --> Evaluacion[Evaluación de aspirantes] Evaluacion --> ContratoPrueba[Contrato de prueba] ContratoPrueba --> Contrato[Contrato temporal o definitivo] Decision -- Sí --> Contrato Contrato --> Fin([Fin]) </pre>		
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 30. *Evaluación del personal*

Cablevisión París	Manual de Procesos y Procedimientos	Código: CP-MPP-01	
		Fecha: 17/Agosto/2020	
		Versión: 1.0	
		Página: 7 de 22	
PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1	Gerencia general	Revisión del formulario	Informe sobre resultados
2	Gerencia general	Entrega del formulario a trabajadores	
3	Gerencia general	Llenado del formulario de evaluación	
4	Gerencia general	Calificación del formulario de evaluación	
5	Gerencia general	Reunión con el personal sobre los resultados	
6	Gerencia general	Revisión de contratos	
Elaborado por:		Revisor por:	Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 31. *Flujograma de Evaluación del personal*

Cablevisión París	Manual de Procesos y Procedimientos	Código: CP-MPP-01
		Fecha: 17/Agosto/2020
		Versión: 1.0
		Página: 8 de 22
FLUJOGRAMA DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Revisión[Revisión del formulario de evaluación] Revisión --> Entrega[Entrega del formulario a trabajadores] Entrega --> Llenado[Llenado del formulario de evaluación] Llenado --> Calificación[Calificación del formulario de evaluación] Calificación --> Reunión[Reunión con el personal sobre os resultados] Reunión --> RevisiónContratos[Revisión de contratos] RevisiónContratos --> Fin([Fin]) </pre>		
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 32. *Registros contables*

Cablevisión París	Manual de Procesos y Procedimientos	Código: CP-MPP-01	
		Fecha: 17/Agosto/2020	
		Versión: 1.0	
		Página: 9 de 22	
PROCEDIMIENTO DE REGISTROS CONTABLES			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1	Contador	Recibir facturas	Informe
2	Contador	Validación de facturas	Informe
3	Contador	Verificación de Orden de pedidos	Informe
4	Contador	Verificación de Recepción de pedidos	Informe
5	Contador	Verificación de recaudación	Informe
6	Contador	Verificación de pagos	Informe
7	Contador	Registro en los libros contables	Libros contables
8	Contador	Realización de estados financieros	Estados financieros
Elaborado por:		Revisor por:	Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 33. *Flujograma de Registros contables*

Cablevisión París	Manual de Procesos y Procedimientos	Código: CP-MPP-01
		Fecha: 17/Agosto/2020
		Versión: 1.0
		Página: 10 de 22
FLUJOGRAMA DE REGISTROS CONTABLES		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recepcion[Recepción de facturas] Recepcion --> Validacion[Validación de facturas] Validacion --> VerificacionOrden[Verificación de Orden de pedidos] VerificacionOrden --> VerificacionRecepcion[Verificación de Recepción de pedidos] VerificacionRecepcion --> VerificacionRecaudacion[Verificación de recaudación] VerificacionRecaudacion --> VerificacionPagos[Verificación de pagos] VerificacionPagos --> Registro[Registro en los libros contables] Registro --> Estados[Realización de estados financieros] Estados --> Fin([Fin]) </pre>		
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 34. *Manejo de cuentas bancarias*

Cablevisión París	Manual de Procesos y Procedimientos	Código: CP-MPP-01	
		Fecha: 17/Agosto/2020	
		Versión: 1.0	
		Página: 13 de 22	
PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE CUENTAS BANCARIAS			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1	Contador	Revisión de Depósitos realizados	
2	Contador	Verificación de pagos realizados	
3	Contador	Conciliación bancaria	Conciliación bancaria
4	Contador	Entrega de soportes para manejo de la documentación	
5	Contador	Firma del acta de recepción de documentos	Acta de recepción
Elaborado por:		Revisor por:	Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 35. *Flujograma de Manejo de cuentas bancarias*

Cablevisión París	Manual de Procesos y Procedimientos	Código: CP-MPP-01
		Fecha: 17/Agosto/2020
		Versión: 1.0
		Página: 14 de 22
FLUJOGRAMA DE MANEJO DE CUENTAS BANCARIAS		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Revisión de depósitos realizados] A --> B[Verificación de pagos realizados] B --> C[Conciliación bancaria] C --> D[Entrega de soportes para manejo de la documentación] D --> E[Firma del acta de recepción de documentos] E --> Fin([Fin]) </pre>		
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 36. Manejo de la documentación

Cablevisión París	Manual de Procesos y Procedimientos	Código: CP-MPP-01	
		Fecha: 17/Agosto/2020	
		Versión: 1.0	
		Página: 15 de 22	
PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1	Recepcionista	Recepción de documentos	Archivo maestro
2	Recepcionista	Clasificación de documentos	
3	Recepcionista	Generación de códigos	
4	Recepcionista	Archivo en folders	
5	Recepcionista	Ubicación en el área de almacenamiento	
Elaborado por:		Revisor por:	Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 37. *Flujograma de Manejo de la documentación*

Cablevisión París	Manual de Procesos y Procedimientos	Código: CP-MPP-01
		Fecha: 17/Agosto/2020
		Versión: 1.0
		Página: 16 de 22
FLUJOGRAMA DE MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recepción[Recepción de documentos] Recepción --> Clasificación[Clasificación de documentos] Clasificación --> Generación[Generación de códigos] Generación --> Archivo[Archivo en folders] Archivo --> Ubicación[Ubicación en el área de almacenamiento] Ubicación --> Fin([Fin]) </pre>		
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 38. *Ventas*

Cablevisión París	Manual de Procesos y Procedimientos	Código: CP-MPP-01	
		Fecha: 17/Agosto/2020	
		Versión: 1.0	
		Página: 17 de 22	
PROCEDIMIENTO DE VENTAS			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1	Ventas	Plan de ventas	Plan de ventas
2	Ventas	Promoción de las ventas puerta a puerta	
3	Ventas	Suscripción de contrato	Contrato
4	Ventas	Elaboración de factura	Factura
5	Ventas	Elaboración de orden de instalación	Orden de instalación
6	Ventas	Llamada de verificación	Informe
7	Ventas	Elaboración de reporte mensual	Reporte mensual
Elaborado por:		Revisor por:	Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 39. *Flujograma de Ventas*

Cablevisión París	Manual de Procesos y Procedimientos	Código: CP-MPP-01
		Fecha: 17/Agosto/2020
		Versión: 1.0
		Página: 18 de 22
FLUJOGRAMA DE VENTAS		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Plan[Plan de Ventas] Plan --> Promocion[Promoción de las ventas puerta] Promocion --> Suscripcion[Suscripción de contrato] Suscripcion --> Factura[Elaboración de factura] Factura --> Orden[Elaboración de orden de instalación] Orden --> Llamada[Llamada de verificación] Llamada --> Reporte[Elaboración de reporte mensual] Reporte --> Fin([Fin]) </pre>		
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 40. *Servicio técnico*

Cablevisión París	Manual de Procesos y Procedimientos	Código: CP-MPP-01	
		Fecha: 17/Agosto/2020	
		Versión: 1.0	
		Página: 19 de 22	
PROCEDIMIENTO DE SERVICIO TÉCNICO			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1	Servicio técnico	Orden de instalación	Reporte uso del vehículo
2	Servicio técnico	Requerimiento de revisión	
3	Servicio técnico	Verificación de pago oportuno	
4	Servicio técnico	Traslado al domicilio	
5	Servicio técnico	Revisión del equipo	
6	Servicio técnico	Revisión de la instalación	
7	Servicio técnico	Cambio de equipos	
8	Servicio técnico	Reporte mensual	
Elaborado por:		Revisor por:	Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 41. *Flujograma de Servicio técnico*

Cablevisión París	Manual de Procesos y Procedimientos	Código: CP-MPP-01
		Fecha: 17/Agosto/2020
		Versión: 1.0
		Página: 20 de 22
FLUJOGRAMA DE SERVICIO TÉCNICO		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Orden[Orden de instalación] Orden --> Revisión[Requerimiento de revisión] Revisión --> Pago[Verificación de pago oportuno] Pago --> Decisión{ } Decisión -- Sí --> Traslado[Traslado al domicilio] Decisión -- No --> Fin([Fin]) Traslado --> RevisiónEq[Revisión del equipo] RevisiónEq --> RevisiónInst[Revisión de la instalación] RevisiónInst --> Cambio[Cambio de equipos] Cambio --> Reporte[Reporte mensual] Reporte --> Fin </pre>		
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 42. *Recaudación*

Cablevisión París	Manual de Procesos y Procedimientos	Código: CP-MPP-01	
		Fecha: 17/Agosto/2020	
		Versión: 1.0	
		Página: 21 de 22	
PROCEDIMIENTO DE RECAUDACIÓN			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1	Recaudador	Reporte de falta de pago	
2	Recaudador	Visita a los usuarios	
3	Recaudador	Acuerdo de pago	Acta de compromiso
4	Recaudador	Entrega del dinero recaudado en contabilidad	Recibo de pago
5	Recaudador	Orden de suspensión del servicio	Orden de suspensión del servicio
6	Recaudador	Revisión de acuerdos	Informe
7	Recaudador	Reporte de suspensión del servicio	Informe
Elaborado por:		Revisor por:	Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 43. *Flujograma de Recaudación*

Cablevisión París	Manual de Procesos y Procedimientos	Código: CP-MPP-01
		Fecha: 17/Agosto/2020
		Versión: 1.0
		Página: 22 de 22
FLUJOGRAMA DE RECAUDACIÓN		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Reporte[Reporte de falta de pago] Reporte --> Visita[Visita a los usuarios] Visita --> Acuerdo[Acuerdo de pago] Acuerdo --> Entrega[Entrega del dinero] Entrega --> Decisión{ } Decisión -- No --> Orden[Orden de suspensión del servicio] Orden --> Revisión[Revisión de acuerdos] Revisión --> ReporteSusp[Reporte de suspensión del servicio] ReporteSusp --> Fin([Fin]) Decisión -- Sí --> Fin </pre>		
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

Elaborado por: Vera, G (2020).

4.5 Costo - beneficio

El análisis de costo beneficio es una herramienta que se utiliza para valorar los proyectos financieros que involucran la toma de decisiones para hacer cambios en los procesos o mejoras en las diferentes áreas; en el presente estudio es importante considerar los beneficios que produce la decisión de aplicar el presente diseño organizacional comparándolo con los costos que se generan en el mismo.

En la actualidad la empresa cuenta con 1.400 abonados en el área urbana de Vinces, teniendo sus redes de cables en el 100% de toda la parte urbana, considerando el Censo de Población y Vivienda del 2010 que estableció la existencia de aproximadamente 10.000 casas en el perímetro urbano la empresa estaría cubriendo el 14% de la población, con un personal que realiza múltiples funciones lo que no permite el crecimiento de la empresa para aumentar la cantidad de clientes, por lo que al presente cuenta con 11 trabajadores operativos y 2 administrativos.

Tabla 44. *Trabajadores esquema actual*

Detalle	Trabajadores	Sueldos actuales
Gerente general	1	\$ 1.200
Jefe Administrativo	1	\$ 1.000
Jefe operativo	1	\$ 700
Contador	1	\$ 800
Oficinista	2	\$ 400
Ventas, Recaudación y Servicio técnico	7	\$500

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 45. *Esquema actual*

Detalle	Ventas actuales mensuales	Gastos en sueldos actuales
1.400 abonados	\$ 30.800	\$ 8.000

Elaborado por: Vera, G (2020)

Como planteamiento de la propuesta de Desarrollo Organizacional se ha considerado necesario hacer la reclasificación de puestos, contratar una fuerza de ventas con una nueva meta cuyo objetivo es llegar al 30% de los hogares del cantón Vinces (3.000 abonados), además del incremento de sueldos que permitirá a los trabajadores estar más motivados para hacer su trabajo, con un mayor personal y con mayores sueldos, metas claras que conlleva a que la empresa pueda incrementar sus ingresos.

Tabla 46. *Trabajadores con la propuesta de D.O.*

Detalle	Trabajadores	Sueldos propuestos
Gerente general	1	\$ 1.500
Jefe Administrativo y financiero	1	\$ 1.200
Jefe operativo	1	\$ 1000
Contador	1	\$ 800
Oficinista	2	\$ 500
Ventas	3	\$700
Servicio técnico	5	\$ 800
Recaudación	2	\$ 500

Elaborado por: Vera, G (2020).

Tabla 47. *Proyección con Desarrollo organizacional*

Detalle	Proyección de ventas con D.O.	Proyección de gastos de sueldos con D.O.
3.000 abonados	\$ 66.000	\$12.600

Elaborado por: Vera, G (2020).

Según los datos expresados en la tabla 45 la empresa Cablevisión tiene 1.400 abonados, tiene gastos de sueldos por \$ 8.000 mensuales e ingresos por \$ 30.800 que son generados por 13 trabajadores según la tabla 44; por otro lado en la tabla 47 se plantea la proyección con una meta de 3.000 abonados, con una plantilla que genera un gasto de sueldos de \$ 12.600 y una proyección de ingresos de \$ 66.000, que es generada por 16 trabajadores (tabla 46) con una reclasificación de puestos, incremento de sueldos, contratación de una fuerza de ventas.

Tabla 48. *Costo – Beneficio relación de ingresos*

Ventas actuales mensuales	Proyección de ventas con D.O.	Costo - Beneficio
\$ 30.800	\$ 66.000	2.14

Elaborado por: Vera, G (2020).

En la tabla 48 se considera el análisis costo – beneficio tomando en cuenta el ingreso bruto que recibe la empresa, en el actual momento genera mensualmente \$ 30.800 con 1.400 abonados, mediante la aplicación del presente Desarrollo Organización se podría alcanzar ingresos por \$ 66.000, haciendo la relación Costo-Beneficio se tiene la división del ingreso proyectado para los ingresos actuales se considera una relación en el nivel

2.14 lo cual significa que por cada dólar que ingresa en el tiempo presente podría ingresar 2.14 con la implementación del Desarrollo organizacional.

Tabla 49. *Costo – Beneficio relación de utilidad*

Utilidad actual mensual	Proyección de utilidades con D.O.	Costo - Beneficio
\$ 22.800	\$ 53.400	2.34

Elaborado por: Vera, G (2020).

En la tabla 49 se considera el análisis Costo-Beneficio relación de utilidad bruta se tiene que en los actuales momentos se tiene \$ 22.800, mientras que con la aplicación de la propuesta de Desarrollo Organizacional se tendría una utilidad bruta de \$ 53.400, haciendo la relación Costo-Beneficio se tiene que por cada dólar que ingresa en el tiempo presente podría ingresar 2.34 dólares como utilidad bruta.

Como beneficios se tiene que la empresa puede contar con una organización más eficiente que tiene una estructura organizacional definida en donde se logra maximizar los resultados al tener los trabajadores con conocimiento pleno de las funciones y responsabilidades que deben cumplir en sus respectivos puestos de trabajo.

Otro de los beneficios que se tiene es que la empresa Cablevisión París mejorará los niveles de eficiencia que tienen los trabajadores en cada área de la empresa, teniéndose mayor productividad en las actividades que realizan, esto se logra gracias a que los trabajadores pueden aportar desde sus áreas de trabajo con actividades específicas para su puesto.

El costo que se incurre en la aplicación del diseño organizacional es mínimo por lo que es viable la propuesta, considerando el trabajo se lo ha realizado por el estudiante con el asesoramiento del docente, lo cual no constituye un valor económico de honorarios, al tenerse constituido el trabajo se logra reducir los costos, teniendo mayores beneficios para la empresa Cablevisión París.

CONCLUSIONES

La Empresa Cablevisión París dentro del trabajo realizado se pudo evidenciar que carecía de un diseño organizacional lo cual afectaba gravemente la productividad al tenerse duplicidad de funciones, actividades no especificadas, sobrecargos de actividades; es por ello que se realizó como propuesta el diseño organizacional para mejorar el nivel de productividad de los trabajadores de la empresa.

Mediante un análisis situacional se pudo conocer que la producción y el rendimiento del personal de la empresa Cablevisión París no es el adecuado, puesto que los trabajadores no tienen una evaluación periódica de las funciones que realizan, esto no se lo realiza porque no hay controles de eficiencia, que tengan indicadores de gestión en las áreas, es por ello que el rendimiento del personal no ha contado con una evaluación objetiva.

Se realizó un análisis a la estructura organizacional, encontrándose como resultado que no existía de manera formal, esta se encontraba en la idea del propietario, sin embargo no existía dentro de un documento, por lo que fue necesario que se realice el análisis de los puestos para determinar una estructura organizacional de manera formal, la que permitirá conocer de manera técnica la distribución de las áreas de la empresa.

Mediante la aplicación de la herramienta FODA se logró realizar el análisis de los componentes tanto internos como externos para conocer las Fortalezas y Debilidades, así como las Oportunidades y Amenazas que tiene la empresa, lo cual permite plantear diferentes estrategias que permiten el desarrollo de un diseño organizacional para mejorar la productividad de los trabajadores de la empresa Cablevisión París.

Por último se hizo el análisis Costo-Beneficio en el que se estableció que los beneficios que se tendrían son muchos que facilitarán la gestión administrativa, considerando que los trabajadores tendrán delimitadas sus funciones, y actividades que deben realizar dentro de las áreas que cada uno de ellos deben cumplir, el costo que se considera es mínimo por cuanto la realización del presente trabajo es de autoría del estudiante lo cual reduce los costos financieros.

RECOMENDACIONES

A la Empresa Cablevisión París que realice la implementación del diseño organizacional propuesto que permite mejorar la productividad de los trabajadores al evitarse duplicidad de funciones, actividades no especificadas, o sobrecargos de actividades.

A los directivos de la empresa Cablevisión París que realicen un análisis situacional para conocer el estado de la producción y el rendimiento del personal mediante una evaluación periódica de las funciones que realizan, lo cual permitirá tener controles de eficiencia, indicadores de gestión, logrando una adecuada medición del rendimiento del personal.

Con la implementación del diseño organizacional, los directivos pueden tener controles de la situación real de la empresa, con lo que se logra mejorar los niveles de conocimientos sobre la empresa que conlleven al establecimiento de una estructura formal en donde se encuentren todas las áreas de la empresa.

La aplicación de la herramienta FODA es muy efectiva para el análisis de los componentes tanto internos como externos, permitiendo el planteamiento de estrategias para el desarrollo de la empresa Cablevisión París.

El análisis Costo-Beneficio es una herramienta que permite considerar los costos que se incurren para lograr un objetivo lo cual es valorado con el beneficio que se recibe por dicha inversión, esto permite optimizar los recursos de la empresa Cablevisión París.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, D., Williams, T., & Sweeney, D. (2013). *Estadística para administración y economía*. México: Cengage Learning Editores.
- Arias, F. (2013). *El proyecto de investigación, guía para su elaboración*. Caracas: Editorial Episteme.
- Asamblea Nacional. (2014). *Ley Orgánica de Turismo*. Quito: Registro Oficial.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución Política de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial.
- Audirac, C. (2017). *Desarrollo organizacional y consultoría*. México: Editorial Trillas.
- Bain, D. (2013). *Productividad, solución a los conflictos de la empresa*. México: Editorial McGraw Hill.
- Baque, P., & Cobeña, R. (2019). *Plan de diseño organizacional para la compañía industrial maderera Tecnoforesta S.A.* Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Bernal, C. (2012). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). Bogotá: Editorial Pearson Educación.
- Carvajal, L. (2013). *El método deductivo de investigación*. Obtenido de Lizardo Carvajal: <http://www.lizardo-carvajal.com/el-metodo-deductivo-de-investigacion/>
- Castañeda, R. (2011). *El proceso de cambio en las organizaciones*. Nuevo León. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Castro, R. (2015). *Propuesta de mejora en el diseño organizacional mediante la utilización de un diagnóstico organizacional en Caja de Compensación La Araucana*. Puerto Montt: Universidad Austral de Chile.

- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos humanos*. México: Editorial McGraw Hill.
- Chosco, G., & Camblong, J. (2017). *Fortalecimiento de las capacidades organizacionales mediante e conversar liberador*. Santa Fe, Argentina: Ediciones UNL.
- Daft, R. (2013). *Teoría y Diseño organizacional*. México D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Díaz, D. (2011). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Madrid: Esic Editorial.
- Fajardo, A., & Sanchez, C. (2019). *Plan de diseño organizacional para la empresa de insumos Maridueña Marchan, Distima S.A*. Guayaquil: Universidad laica Vicente Rocafuerte.
- Filion, L., Cisneros, L., & Mejía, J. (2011). *Administración de PYMES*. México D.F.: Editorial Pearson Educación.
- GAD Municipal del Cantón Vinces. (2019). *www.Vinces.gob.ec*. Obtenido de http://www.vinces.gob.ec/index.php/index.php?option=com_content&view=article&id=323
- Guamán, M., Arias, D., & Guerra, I. (2017). *Parámetros de Diseño Organizacional en la productividad del sector lácteo de la Provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Hernández, N. (2017). *Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de empresa industrial A*. Santiago: Universidad de Chile.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2012). *Metodología de la investigación* (5 ed.). México D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Hitt, M. (2014). *Administración estratégica*. México: Editorial Thomson.

- Konntz, H., & Weirich, H. (2013). *Elementos de administración*. México: Editorial McGraw Hill.
- López, F. (2009). *La empresa explicada de forma sencilla*. Barcelona: Editorial Talleres gráficos Vigor.
- Marín, R. (2018). *El proceso administrativo y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa comercial Rocío de la ciudad de Babahoyo*. Babahoyo: Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
- Mariño, R. (2014). *El diseño organizacional y su relación con el desempeño laboral de los de Radio Ambato 930 am*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Niño, V. (2013). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ramírez, E. (2011). *La influencia de las tácticas políticas y el compromiso de los empleados hacia la empresa en el aprendizaje organizativo: Propuesta y aplicación de un modelo de mejora basado en el conocimiento para pequeña y mediana empresa en el sector del calzado*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Rivera, J. (2007). *Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo de turismo sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020"*. Quito: Tourism & Leisure Europraxis Consulting.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2015). *Administración*. México: Editorial Pearson Educación.
- Romero, P., & Sánchez, G. (2008). *Factores determinantes de la gestión de los recursos humanos en las Pyme. Tesis doctoral*. Madrid: Universidad de Cádiz.
- Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida*. Quito: Ediciones El Telégrafo. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-

FINAL_0K.compressed1.pdf

Soto, J. (2011). *Análisis estratégico – organizacional del sector cooperativo en Chile:*

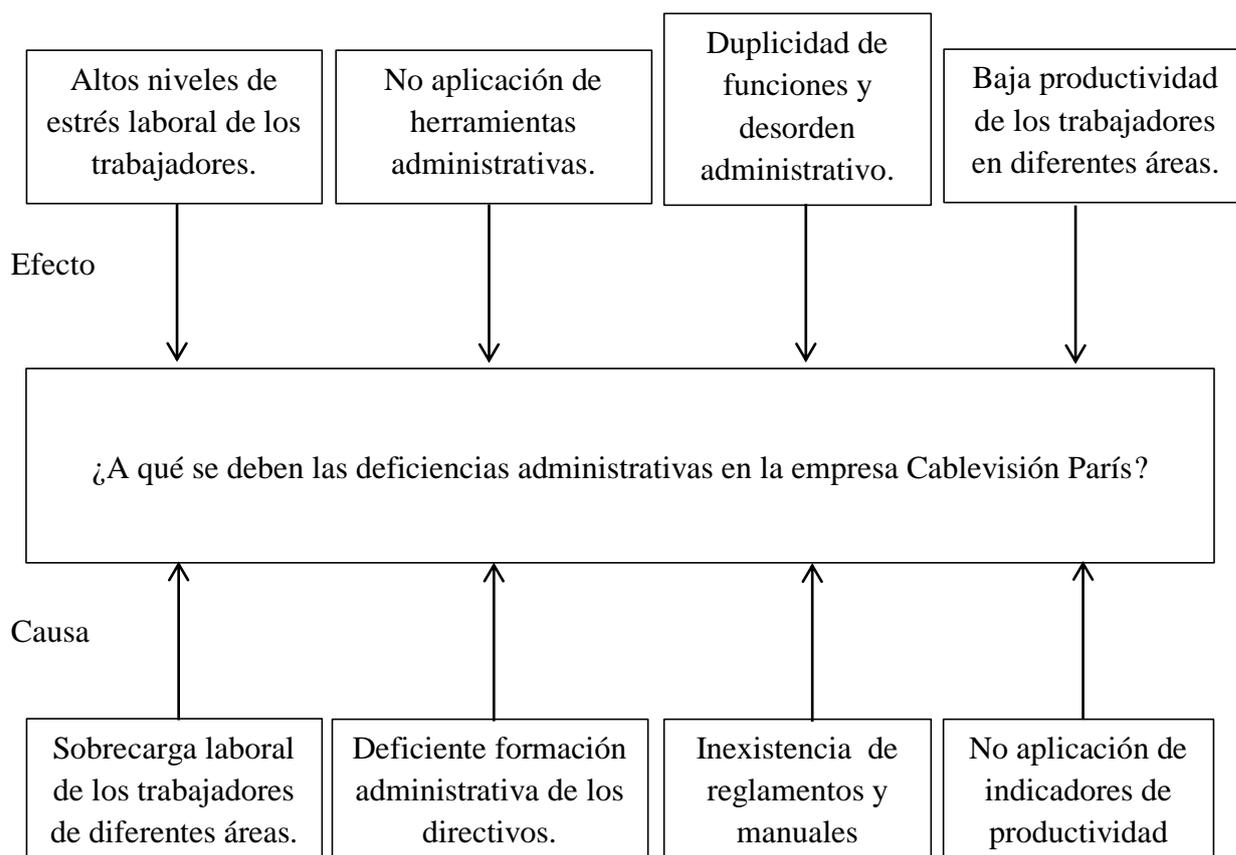
Una aplicación al proceso de comercialización de las caletas pesqueras de la IV

y V Región. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Tamayo, M. (2014). *Proceso de Investigación Científica.* Bogotá: Editorial Limusa.

ANEXOS

Anexo 1. Árbol del problema



Anexo 2. Cuestionario para encuesta a trabajadores de la empresa Cablevisión París

Sírvase responder la siguiente encuesta:

Ítems	Totalmente en desacuerdo	Poco en desacuerdo	Indiferente	Poco de acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Conoce usted si la empresa cablevisión París tiene una misión, visión, objetivos y valores					
Conoce usted la secuencia de pasos para hacer requerimientos de materiales en la empresa					
Sabe usted sus actividades diarias en la empresa Cablevisión París					
Realiza usted reportes de las actividades de su puesto de trabajo a un jefe					
Existe alguien que supervise su trabajo en la empresa					
Usted Está Contento Con Su Trabajo En La Empresa Cablevisión París					
Existe comunicación y colaboración entre los departamento de la empresa					
Se evalúa a los trabajadores de la empresa periódicamente					
Se encuentra satisfecho con el salario que recibe en el cargo que desempeña					
Para aumentar la productividad en la empresa Cablevisión París es necesario mejorar los procedimientos y procesos en cada área					

Anexo 3. Ficha de entrevista al Gerente general – Propietario

- 1) ¿Cuál es el motivo para que la empresa Cablevisión París no posea un organigrama?
- 2) ¿Por qué no se han implementado manuales y reglamentos en la empresa Cablevisión París?
- 3) ¿Cuál es el motivo de la descoordinación en las áreas internas de la empresa Cablevisión París?
- 4) ¿A qué se debe la desmotivación en los trabajadores de la empresa Cablevisión París?
- 5) ¿Por qué hay sobrecarga laboral en los trabajadores de la empresa Cablevisión París?
- 6) ¿A qué se debe el bajo rendimiento laboral en los trabajadores de la empresa Cablevisión París?
- 7) ¿Por qué se maneja de manera improvisada la empresa, al no aplicar las herramientas administrativas?

Anexo 4. Ficha de entrevista a la Gerente administrativo - Financiero

1. ¿A qué se debe que los trabajadores no conozcan la misión, visión y objetivos de la empresa?
2. ¿Por qué los trabajadores no conocen los manuales de funciones?
3. ¿Cuál es el motivo que no existe una estructura organizacional formal en la Empresa Cablevisión París?
4. ¿Cuáles son los indicadores de productividad que aplican en la empresa para medir el desempeño de los trabajadores?
5. ¿Existe un plan de incentivos para mejorar la motivación laboral de los trabajadores de la empresa?
6. ¿Cómo controlan ustedes a los trabajadores que cumplan con sus funciones en la empresa?

Anexo 5. Evidencia fotográfica

Foto de entrevista a Gerente General



Foto de entrevista al Gerente Administrativo – Financiero



Foto de las encuestas al personal de la empresa Cablevisión París



Foto de la empresa Cablevisión París

