



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL  
CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

**MODALIDAD:**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN LA  
EMPRESA LACYCON COMO CONTRIBUCIÓN A LA MEJORA DE  
LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

**AUTORES:**

**MARYURI BELÉN NARANJO HIDALGO  
GÉNESIS LILIBETH ZAMBRANO ZAMBRANO**

**TUTOR:**

**DR. ERNESTO NEGRÍN SOSA, PhD**

**CALCETA, NOVIEMBRE 2018**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

Maryuri Belén Naranjo Hidalgo y Génesis Lilibeth Zambrano Zambrano, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....  
**MARYURI B. NARANJO HIDALGO**  
**ZAMBRANO**

.....  
**GÉNESIS**

.....  
**L.ZAMBRANO**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Dr. Ernesto Negrín Sosa Phd, certifica haber tutelado el proyecto **DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN LA EMPRESA LACYCON COMO CONTRIBUCIÓN A LA MEJORA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**, que ha sido desarrollada por Maryuri Belén Naranjo Hidalgo y Génesis Lilibeth Zambrano Zambrano, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
**DR. ERNESTO NEGRÍN SOSA, PHD**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN LA EMPRESA LACYCON COMO CONTRIBUCIÓN A LA MEJORA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**, que ha sido propuesto, desarrollado por Maryuri Belén Naranjo Hidalgo y Génesis Lilibeth Zambrano Zambrano, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
ING. CÉSAR H. ANDRADE MOREIRA, Mg.

**MIEMBRO**

.....  
ING. JENNY I. ZAMBRANO DELGADO, Mg.

**MIEMBRO**

.....  
ING. MARÍA J. VALAREZO MOLINA, MBA  
**PRESIDENTA**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A Dios por darme la vida, por bendecirme con unos maravillosos padres y un gran hermano, también porque me brinda la fortaleza y ganas de superación para alcanzar mis metas propuestas y por permitirme disfrutar de momentos inolvidables,

A mis padres María Hidalgo y Jaime Naranjo por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar en mí y brindarme su paciencia, apoyo y amor incondicional para poder cumplir mis sueños más anhelados,

A los profesores y compañeros de la Carrera de Administración de Empresas por sus enseñanzas impartidas durante estos años de estudio, de manera muy especial al Dr. Ernesto Negrín Sosa por contribuir con todos sus conocimientos y ayuda tan valiosa en la presente investigación, y

De manera muy cariñosa a mis compañeros de clase por su amistad, pero sobre todo a Gema Verduga, Alejandra Zambrano y Líder Zambrano quienes brindaron parte de su tiempo cuando tenía dificultades.

.....  
**MARYURI B. NARANJO HIDALGO**

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por habernos dado sabiduría durante todo este tiempo, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente siempre.

Agradecida con Dios por tener a **Mis Padres** y a todo mi entorno familiar comprometido conmigo lo cual es grandioso saber que siempre están de mi lado, por esa gran razón mis gratitudes hacia ustedes.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, quien ha sido el alma máter de mis conocimientos conjuntamente con los Docentes que me acompañaron en estos cinco años de estudio, compartiendo sus conocimientos y orientación con responsabilidad para formarme como una futura profesional.

Al Dr. Ernesto Negrín Sosa, tutor de Tesis, a él también le agradezco por la paciencia que tuvo durante estos meses de arduo trabajo.

Y a todas aquellas personas que han sido soporte y compañía durante mi periodo de estudio, a quienes me encantaría nombrar una por una pero son muchas, de antemano le agradezco por su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en todo este largo caminar.

.....  
**GÉNESIS L. ZAMBRANO ZAMBRANO**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios porque es quien me da fortaleza y guía mis pasos en el camino de la vida ayudándome a superar todos los obstáculos que se presentan en el camino día a día.

A mis extraordinarios padres quienes con su paciencia, enseñanza, esfuerzo y respaldo incondicional me han enseñado a lograr todos los objetivos planteados, siendo ejemplo de superación.

A mí querido hermano Byron Naranjo para que este logro le sirva de motivación y lo impulse a seguir continuando con sus estudios y cumpliendo todos sus sueños y metas.

Finalmente a cada una de las personas, que con su apoyo hicieron posible esta tesis y por la gran calidad humana que me han demostrado ser con su amistad.

.....  
**MARYURI B. NARANJO HIDALGO**

## DEDICATORIA

Este Trabajo de Titulación se lo dedico a Dios, por haberme dado la vida y por permitirme llegar hasta este momento tan especial de mi formación académica.

A mis padres, por ser los pilares más importantes y por haberme formado con hábitos y valores lo cual me han ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles, gracias por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A mi hermana, por el apoyo que siempre me brindó día a día en el transcurso de mi carrera universitaria.

Dedico cada segundo, cada día, cada instante en que todos ellos fueron parte de mi formación profesional porque fue aquello lo que me dio la esperanza de ver realizado mis sueños.

.....  
**GÉNESIS L. ZAMBRANO ZAMBRANO**

## CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
DEDICATORIA .....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	xii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS .....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. IDEA A DEFENDER .....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. ORGANIZACIÓN.....	8
2.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	9
2.1.2. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	10
2.1.3. PAPEL DE LOS DIRECTIVOS EN LA ORGANIZACIÓN.....	11
2.1.3. FUNCIÓN DE LOS DIRECTIVOS.....	13
2.3. DIAGNÓSTICO.....	14
FINALIDAD DE UN DIAGNÓSTICO .....	15
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN DIAGNÓSTICO .....	15
2.4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	17
TIPOS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	18
CONDICIONES PARA LLEVAR A CABO UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	19
ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	19
PERSPECTIVAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	20
2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	21

ELEMENTOS CLAVES DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	23
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA...	24
FORMALIDAD EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	25
2.6. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	26
VARIABLES PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	27
2.7. GESTIÓN EMPRESARIAL.....	29
FUNCIONES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	30
CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL .....	31
2.8. MEJORA CONTINUA .....	35
2.9. ORGANIGRAMA Y ESTRUCTURA .....	36
2.10. DISTRIBUCIÓN .....	36
2.11. EMPRESA DISTRIBUIDORA .....	37
2.12. PRODUCTOS MASIVOS.....	37
2.13. EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS MASIVOS .....	38
2.14. PARTICULARIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS MASIVOS.....	39
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	41
3.1. UBICACIÓN .....	41
3.2. DURACIÓN.....	42
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO .....	42
3.3.1. VARIABLE DEPENDIENTE.....	42
3.3.2. VARIABLE INDEPENDIENTE .....	42
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	42
3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	42
3.4.2. INVESTIGACION EXPLORATORIA .....	43
3.4.3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	43
3.5. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
3.5.1. MÉTODO ANALÍTICO .....	44
3.5.2. MÉTODO DESCRIPTIVO.....	44
3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	44
3.6.1. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	44
3.6.2. TÉCNICAS GRÁFICAS .....	45
3.6.3. TÉCNICAS DE TRABAJOS CON EXPERTOS.....	47
3.6.4. TÉCNICA INFORMÁTICA .....	48
3.7. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	48
3.7.1. GUÍA DE ENTREVISTA .....	48
3.7.2. FICHA DE OBSERVACIÓN.....	49

3.7.3. CUESTIONARIO .....	49
3.8. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS .....	49
3.8.1. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	49
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	49
FASE 1. REALIZAR UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DE LOS ASPECTOS TEÓRICOS-CONCEPTUALES PARA EL ESTUDIO DEL DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	49
FASE 2. DETERMINAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA LACYCON EN RELACIÓN A SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	50
FASE 3. ESTABLECER VARIABLES DE EVALUACIÓN QUE PERMITAN EL ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.....	50
FASE 4. EFECTUAR PROPUESTAS DE MEJORAS QUE CONTRIBUYAN A LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS MEDIANTE EL DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. ....	52
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	54
FASE 1. REALIZAR UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DE LOS ASPECTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES PARA EL ESTUDIO DEL DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	54
FASE 2. DETERMINAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA LACYCON EN RELACIÓN A SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	56
FASE 3. ESTABLECER VARIABLES PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.....	59
FASE 4. EFECTUAR PROPUESTAS DE MEJORAS QUE CONTRIBUYAN A LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS MEDIANTE EL DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. ....	70
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
5.1. CONCLUSIONES .....	79
5.2. RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA .....	81
ANEXOS .....	93

## CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

### TABLAS

<b>Tabla 2.1</b> Subsistemas principales de la empresa como sistema.....	9
<b>Tabla 2.2.</b> Matriz de conceptualizaciones sobre la estructura organizacional .....	21
<b>Tabla 2.3.</b> Listado de variables clasificadas en dependientes e independiente.....	27
<b>Tabla 2.4.</b> Características del gestor empresarial.....	33
<b>Tabla 4. 1.</b> Matriz de los temas más relevantes en la investigación.....	55
<b>Tabla 4. 2. .</b> Resultados de la ficha de observación aplicada a la empresa. ....	57
<b>Tabla 4. 3.</b> Preguntas de la entrevista con cada una de sus mediciones. ....	58
<b>Tabla 4. 4.</b> Mediciones de cada una de las áreas en observación. ....	59
<b>Tabla 4. 5.</b> Variables relacionadas con la estructura organizativa.....	60
<b>Tabla 4. 6.</b> Matriz de candidatos a expertos. ....	60
<b>Tabla 4. 7.</b> Matriz de valoración de los expertos .....	61
<b>Tabla 4. 8.</b> Kendall con ponderaciones de expertos a las variables de la estructura organizativa...	62
<b>Tabla 4. 9.</b> Variables con cada uno de sus indicadores basados en criterios de autores .....	63
<b>Tabla 4. 10.</b> Escala de puntuación Likert para evaluación de ítems. ....	64
<b>Tabla 4. 11.</b> Valoración de respuestas con sus respectivos porcentajes.....	65
<b>Tabla 4. 12.</b> Resultado de la puntuación y el porcentaje de influencia de la variable Liderazgo. ....	65
<b>Tabla 4. 13.</b> Resultado de la puntuación y el porcentaje de influencia de la variable Comunicación Interna.....	66
<b>Tabla 4. 14.</b> Resultado de la puntuación y el porcentaje de influencia de la variable Estructura. ....	67
<b>Tabla 4. 15.</b> Resultado de la puntuación y el porcentaje de influencia de la variable Motivación. ....	69
<b>Tabla 4. 16.</b> Resultado de preguntas desfavorables por indicador .....	70
<b>Tabla 4. 17.</b> Plan de mejora de la variable Liderazgo. ....	73
<b>Tabla 4. 18.</b> Plan de mejoras para la variable Comunicación. ....	74
<b>Tabla 4. 19.</b> Plan de mejora de la variable Estructura.....	75
<b>Tabla 4. 20.</b> Plan de mejora de la variable Motivación.....	76
<b>Tabla 4. 21.</b> Detalle de cada uno de los departamentos.....	78

## FIGURAS

<b>Figura 2.1.</b> Hilo conductor.....	7
<b>Figura 2.2.</b> Características de la organización .....	10
<b>Figura 2.3.</b> Niveles de la organización.....	12
<b>Figura 2.4</b> Funciones de los directivos .....	13
<b>Figura 2.5.</b> Proceso de organización.....	21
<b>Figura 2.6.</b> Estructura formal de una organización .....	26
<b>Figura 3.1.</b> Mapa del cantón Portoviejo. ....	41
<b>Figura 4.1.</b> Propuesta de un Organigrama estructural con sus respectivos departamentos. ....	77

## GRÁFICOS

<b>Gráfico 4.1.</b> Porcentaje obtenido de los indicadores de la variable Liderazgo.....	65
<b>Gráfico 4.2.</b> Diagrama radar con los resultados de las preguntas agrupadas por indicadores.....	66
<b>Gráfico 4.3.</b> Porcentaje obtenido de los indicadores de la variable Comunicación. ....	66
<b>Gráfico 4.4.</b> Diagrama radar con los resultados de las preguntas agrupadas por indicadores.....	67
<b>Gráfico 4.5.</b> Porcentaje obtenido de los indicadores de la variable Estructura. ....	68
<b>Gráfico 4.6.</b> Diagrama radar con los resultados de las preguntas agrupadas por indicadores. ....	68
<b>Gráfico 4.7.</b> Porcentaje obtenido de los indicadores de la variable Motivación.....	69
<b>Gráfico 4.8.</b> Diagrama radar con los resultados de las preguntas agrupadas por indicadores.....	69
<b>Gráfico 4.9.</b> Deficiencias de las variables reflejadas en el Diagrama Ishikawa. ....	71

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa Lacycon del cantón Portoviejo provincia de Manabí, donde se ejecutó un diagnóstico de la estructura organizacional de la misma, para cumplir con aquello se desarrollaron 4 fases, que estuvieron compuestas por una revisión bibliográfica, en la que se elaboró una matriz que contiene los temas más importantes referente a la investigación, seguidamente, se determinó la situación actual de la empresa en relación al tema objeto de estudio mediante dos técnicas aplicadas siendo estas, una entrevista dirigida al gerente y una ficha de observación que se elaboró en función de las actividades que se realizan dentro de la entidad. Posteriormente se establecieron variables de evaluación que inciden dentro de la estructura, esto se llevó a cabo mediante la opinión de expertos y la depuración de las mismas aplicando el método Kendall, consecutivamente se elaboraron las preguntas que fueron dirigidas a todo el personal interno de la empresa, estas fueron procesadas a través del programa IBM SPSS en el que se tabularon todos los datos recolectados otorgando paso a los resultados, detallando así las falencias en 12 actividades que se dieron a conocer en los distintos indicadores, los mismos que se reflejaron en el Diagrama Radar e Ishikawa, por último se realizaron propuestas de mejoras para dar solución a los problemas detectados, además se propuso un organigrama estructural con el detalle de las actividades a realizar en los respectivos cargos o puestos de trabajo, contribuyendo así a la mejora de la gestión empresarial.

## **PALABRAS CLAVES**

Estructura, Organización, Diagnóstico, Variables, Indicadores.

## **ABSTRACT**

The present research work was carried out in the Lacycon company in Portoviejo canton, province of Manabí, where a diagnosis of the organizational structure of the same was carried out, in order to comply with that, 4 phases were developed, which were composed of a bibliographic review, in which it was elaborated a matrix containing the most important topics concerning the research, then the current situation of the company was determined in relation to the subject matter of the study through two applied techniques, these being an interview addressed to the manager and an observation form that was elaborated in function of the activities that are carried out within the entity. Subsequently, evaluation variables that affect the structure were established, this was carried out through the experts opinions and its purification applying the Kendall method, consecutively the questions were elaborated and were addressed to all the internal personnel of the company, these were processed through the IBM SPSS program in which all the data collected was tabulated, giving away the results, detailing the shortcomings in 12 activities that were announced in the different indicators, which were reflected in the Diagram Radar and Ishikawa, finally proposals for improvements were made to solve the problems detected, in addition a structural organization chart was proposed with details of the activities to be carried out in the respective positions or work posts, thus contributing to the improvement of the management business.

## **KEYWORDS**

Structure, Organization, Diagnosis, Variables, Indicators.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

A través del tiempo las organizaciones han ido evolucionando a raíz de que cumplen los objetivos o metas planteados, los mismos que son realizados por la gestión de talento humano. Es importante destacar que la comunicación entre las áreas ayuda a la ejecución de los cambios, motiva a los empleados y fortalece la identidad de la empresa, por lo que es indispensable que cada empleado o empleador desarrolle sus habilidades y destrezas de acuerdo a la función que exige su puesto de trabajo, haciendo que de esta forma se ejecute con eficiencia la planificación que posee la organización.

La estructura, desde el punto de vista de la teoría de la administración, es el modo en que una organización establece las relaciones entre sus componentes o subsistemas y sus modos de interrelación. Es un instrumento a través del cual la organización puede realizar sus objetivos. Como instrumento, los mandos administrativos lo utilizan para definir las actividades a desarrollar, las personas que deban realizarlas, los recursos y los medios a emplear, las relaciones entre las personas, puestos de trabajo y unidades de la organización, los sistemas y los procedimientos para el mejor desarrollo de las actividades y el mejor empleo de los recursos (Pertuz, 2013).

En el Ecuador existen organizaciones que constan con un sistema administrativo que les permite optimizar tiempo, ahorrar dinero, poner en primer plano su talento humano y controlar todas las actividades que se gestionan dentro de la misma, en la actualidad estas empresas se han ido acoplado a los diferentes cambios que existen, para ello la tecnología ha sido quien más ha abarcado la nueva forma de sustituir al ser humano, de manera que la estructura de la empresa se puede diseñar de forma más simplificada pero con mayor grado de efectividad.

En Manabí también existen empresas que al contar con una buena estructura organizativa pueden establecer cargos en diferentes departamentos, con la

finalidad de elaborar sus productos o servicios mediante un lineamiento ordenado y adecuado para así cumplir sus objetivos planteados. En la ciudad de Portoviejo se encuentra ubicada legalmente la empresa Lacycon, dedicada a la distribución de productos masivos, la misma que fue creada desde el año 2012, actualmente cuenta con 25 trabajadores directos y 3 profesionales que prestan sus servicios en auditoría, contabilidad y servicio.

La empresa Lacycon en estos dos últimos años ha presentado una disminución de entregas realizadas a raíz de la competencia y demás factores externos que han hecho que afecte el crecimiento de la misma, además el orden informal por parte de los jefes al momento de enviar a sus trabajadores a hacer las respectivas distribuciones, ha provocado una inestabilidad organizacional esto se debe a la carencia de un orden estructural que contribuya a facilitar el aumento de su productividad de acuerdo con las funciones que realiza cada trabajador, mostrando de esta forma una falta de comunicación por parte de sus empleadores, haciendo que falle la forma de recibir una orden y por tanto se retrasen los pedidos.

Con las consideraciones antes señaladas se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo contribuirá el diagnóstico de la estructura organizativa en la empresa Lacycon a la mejora en la gestión y desempeño empresarial?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación tiene como finalidad realizar un diagnóstico de la estructura organizativa a la empresa Lacycon, se considera importante conocer cómo está organizada y planificada la división del trabajo, la integración y la coordinación de tareas para el cumplimiento de los objetivos. Como toda empresa, dentro de las teorías de administración el diagnóstico organizacional está bajo conceptos como, la planificación, la organización, la dirección y el control, otorgando cierta funcionalidad a todos los integrantes de la empresa.

Desde una perspectiva teórica del tema (Sanchez, 2014) indica que es importante mantener una estructura organizacional bien definida, porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño de manera sistémica, la responsabilidad de los administradores de alcanzar niveles más altos de productividad. Los programas de calidad total y al recorte de personal han obligado a los administradores a realizar un ajuste de la estructura de sus organizaciones con el fin de volverlas más flexibles, tanto ahora mismo como con vistas al futuro.

De manera práctica se justifica que, las empresas en la actualidad para poder crecer dentro del ambiente en donde se encuentran, es necesario contar con estrategias no solo efectivas sino también eficientes, las cuales permitan cumplir sus objetivos trazados, considerando aspectos tanto internos como externos los cuales intervienen de manera influyente en el desarrollo de las actividades que realiza la empresa. El aporte que se pretende otorgar contribuye al mejoramiento de las funciones, tanto gerenciales, administrativas y operacionales.

Socialmente la investigación ayudará a los funcionarios y trabajadores que opera dentro de la misma a que trabajen en un ambiente cálido y propicio, esto es de suma importancia porque el cumplimiento de sus actividades se volverá eficiente otorgando de esta forma un mejor servicio y mayor grado de satisfacción a sus clientes.

Desde el punto de vista económico se justifica que, con una adecuada y aplicada estructura organizativa la empresa podrá desarrollar sus actividades de manera correcta, planificando y organizando a cada uno de los miembros de la empresa, otorgando de esta manera un mejor servicio a sus clientes, creando expectativas muy buenas que permitan aumentar los ingresos generando rentabilidad tanto para la empresa como para sus trabajadores.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar la estructura organizativa en la empresa Lacycon para la mejora de su gestión empresarial.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar una revisión bibliográfica de los aspectos teóricos-conceptuales esenciales para el estudio del diagnóstico de la estructura organizativa.
- Determinar la situación actual de la empresa Lacycon en relación a su estructura organizativa.
- Establecer variables para la evaluación de la estructura organizativa de la empresa.
- Efectuar propuestas de mejoras que contribuyan a la solución de los problemas detectados mediante el diagnóstico de la estructura organizativa.

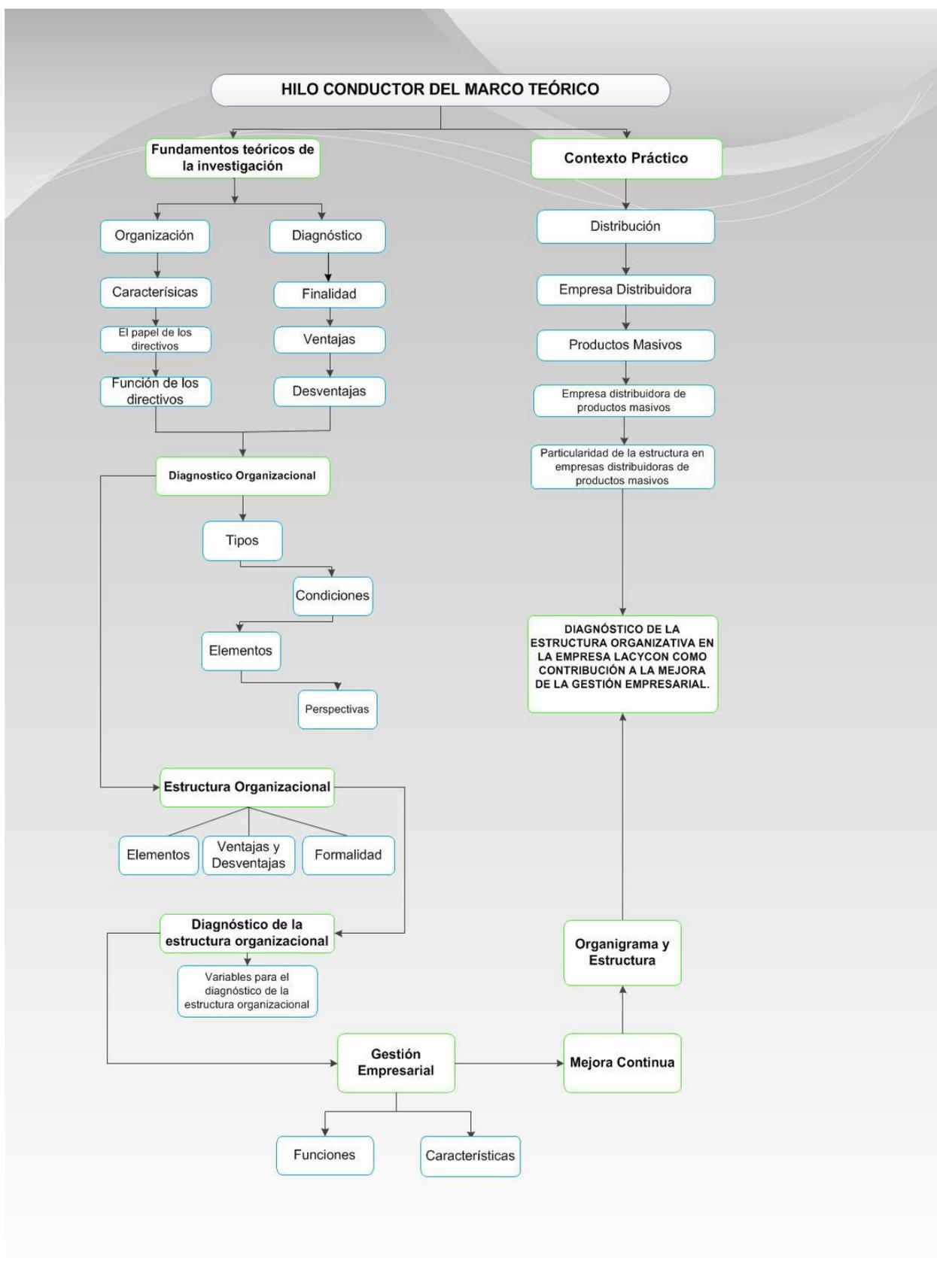
## **1.4. IDEA A DEFENDER**

El diagnóstico de la estructura organizativa en la empresa Lacycon contribuirá a la mejora de la gestión empresarial desarrollando jerarquías y áreas específicas para cada función del desempeño organizacional.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se describe una serie de información basada en los conceptos de distintos autores los cuales permiten entender sobre el tema: Diagnóstico de la estructura organizativa en la empresa Lacycon como contribución a la mejora de la gestión empresarial, dicha información se recopiló de libros, revistas científicas, artículos científicos, tesis doctorales, páginas web como PDF y HTML, todo esto con el fin de adquirir conocimientos en cuanto a la estructura organizativa y de esta forma poder aplicarla en la empresa, detectando los problemas que tenga al no contar con una buena estructura y así efectuar propuestas de mejora que contribuyan a la solución de los mismos.

En la Figura 2.1, se muestra el hilo conductor el cual indica gráficamente la secuencia de los temas más relevantes relacionado con la estructura organizativa y aspectos de mejoras para la contribución de la empresa.



**Figura 2.1.**Hilo conductor  
Fuente: Elaboración propia

## 2.1. ORGANIZACIÓN

Thompson (2012) analiza que una organización es el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela, esta es una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados, en si una empresa es aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores, el propósito de la misma se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios.

Para Bueno, Somoza & Salmador (2016) formalmente la empresa es un sistema técnico y social. Sistema técnico o unidad de producción compuesto por un conjunto de procesos técnicos de transformación de sus recursos y capacidades en bienes y servicios. Sistema social por estar compuesto por personas y grupos que actúan con funciones, intereses y objetivos diferentes pero relacionados con el plan común de la organización. De la definición de la empresa como sistema se deducen tres aspectos que explican su complejidad:

- La empresa es un sistema técnico compuesto por procesos, tecnologías y métodos que explican la actividad económica de la organización, desarrollados en diversas plantas y sociedades mercantiles.
- También es considerado como un sistema humano compuesto por personas que actúan con papeles y objetivos distintos, pero relacionados orgánicamente con una dirección común.
- Es un sistema abierto en relación constante con su entorno o con los agentes que lo componen. Por ello, es un organismo adaptativo y evolutivo.

Pérez (2012) agrega que la organización es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una

utilidad o beneficio, una organización permite es aquella que permite visualizar a toda una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica); cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado meta para la obtención de una utilidad o beneficio.

En la Tabla 2.1 se presenta los subsistemas principales con los que consta la empresa definiendo sus aspectos organizativos.

**Tabla 2.1** Subsistemas principales de la empresa como sistema.

<b>Subsistema</b>	<b>Aspecto organizativo básico (principios)</b>
Sistema técnico	Pretende la eficiencia técnico-económica de las operaciones que crean valor en la empresa, con principios de productividad y rentabilidad.
Sistema humano	Persigue la satisfacción de los partícipes de la organización, para lograr el "equilibrio organizativo", con principios de motivación y vinculación.
Sistema de dirección	Busca el cumplimiento de los objetivos del sistema y de sus partes, con principios de eficiencia y calidad percibida para lograr su competitividad.
Sistema cultural	Pretende el desarrollo de la organización o adaptación al entorno, a partir de valores y normas compartidas entre sus miembros, aceptando su identidad organizativa.
Sistema Político	Persigue el equilibrio de las fuerzas internas y externas con poder sobre los resultados para obtener la estabilidad del sistema en el tiempo.

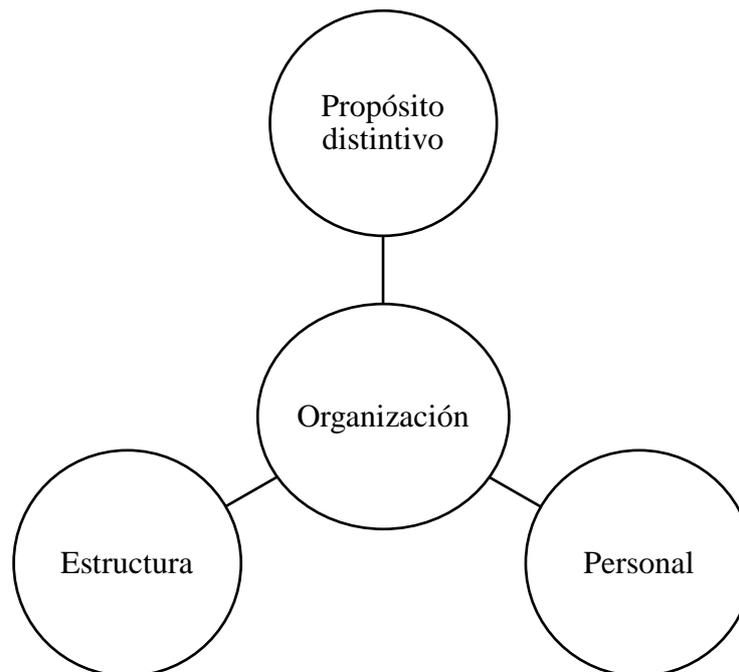
**Fuente:** Bueno et al., (2016).

En base a lo citado por los autores se puede definir que la organización es una entidad mediante la cual un grupo de personas producen bienes u ofrecen servicios con la finalidad de satisfacer una necesidad, esta es importante porque permite adquirir utilidades a medida que se va posicionando en el mercado, la misma que se complementa por elementos como los recursos humanos, finanzas, producción, marketing, administración entre otros, por ello es necesario que estas organizaciones estén ligadas estrechamente con la tecnología puesto que es el factor clave para poder hacerle frente a la competencia.

### **2.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Arguelles (2007) indica que toda organización comparte tres características principales las cuales se describen a continuación, así como también se la detalla en la Figura 2.2.

- **Propósito distintivo:** cada organización tiene uno propio y ese propósito se expresa en términos de un objetivo o conjunto de objetivos que la organización espera alcanzar.
- **Personas:** se requiere de un grupo deliberado de personas que trabajen para lograr el propósito.
- **Estructura:** todas las organizaciones desarrollan una determinada estructura, para que sus miembros tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo. En general se busca que la estructura sea abierta y flexible, se delimitan y precisan los deberes de cada persona.



**Figura 2.2.** Características de la organización  
Fuente: Arguelles (2007)

Establecido por dicho autor las características de un diagnóstico son aquellas que permiten a la empresa poder conocer los procesos, propósitos y el personal que harán que la misma sea rentable, competitiva y productiva en el mercado.

### 2.1.2. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Mediante una revisión bibliográfica se pudo obtener los diferentes elementos de la organización, los cuales se detallan a continuación según Arguelles (2007).

**Estructura:** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social involucrado, ya que establece la

disposición y correlación de las jerarquías, funciones y actividades necesarias para lograr los objetivos.

**Sistematización:** Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

**Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades:** Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

**Jerarquía:** La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

**Simplificación de funciones:** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

**Personal:** La organización requiere de personal con el perfil indicado para cada tipo de actividad.

Argumentado por el autor los elementos de la organización toman un papel importante dentro de la misma porque permiten que las actividades designadas para cada departamento sean cumplidas a cabalidad, tomando en cuenta que el personal es el factor clave para que la empresa sea eficiente y exitosa.

### **2.1.3. PAPEL DE LOS DIRECTIVOS EN LA ORGANIZACIÓN**

Toda organización requiere de personas que la dirijan. En las organizaciones tradicionales es muy fácil identificar quienes son los directivos, ya que su estructura se caracteriza por tener dos tipos de personal: directivos, mandos medios y operativos. Bajo este esquema el personal directivo son los miembros de la organización que dirigen, coordinan, integran y supervisan el trabajo que realizan los miembros de la organización, mientras que el personal operativo es aquel que realiza directamente un trabajo o tarea en específico y no tiene subordinados, El directivo es el miembro de una organización que integra y coordina las actividades de otros miembros dentro de una estructura tradicional, es decir, en una estructura de forma piramidal es muy fácil clasificar a los directivos en diferentes niveles gerenciales, según plantea Arguelles (2007).

**Directivos de primera línea;** son aquellos que ocupan el nivel gerencial más bajo dentro de la organización y con frecuencia se les llama supervisores.

**Directivos de nivel medio;** son aquellos que ocupan niveles entre el supervisor y el nivel más alto de la organización, como jefes de departamento, gerentes de área, líderes de proyecto, entre otros.

**Directivos de alto nivel (CEO);** son aquellos que se encuentran en la cumbre de la organización y son los responsables de tomar las decisiones y establecer las políticas y estrategias que afectan a toda la organización, suelen tener títulos de vicepresidente ejecutivo, presidente, director, entre otros.

En La Figura 2.3 se muestran de forma sintética los niveles de la organización.



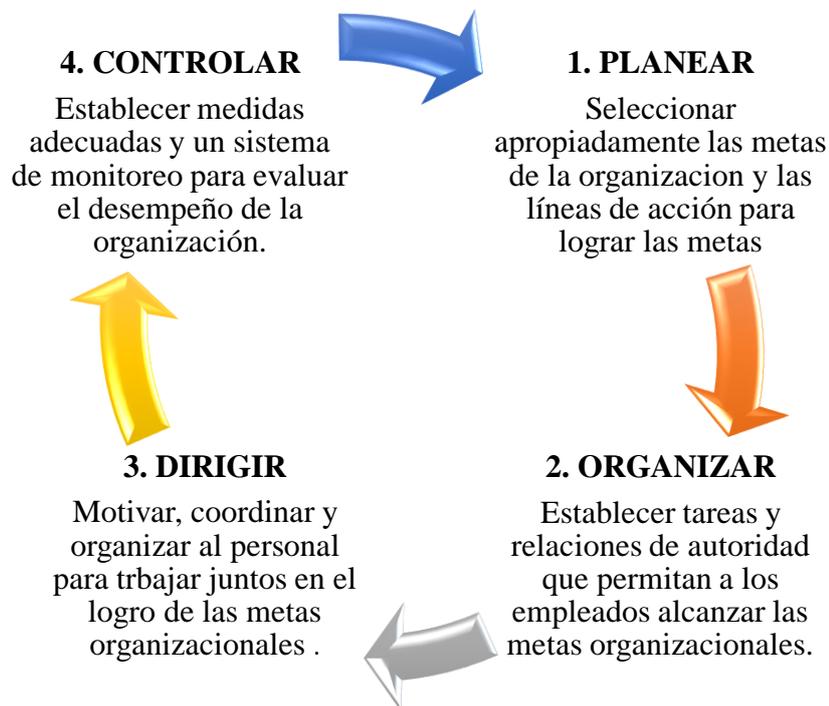
**Figura 2.3.** Niveles de la organización.  
**Fuente:** Arguelles (2007)

Según este autor el papel de los directivos tiene un rol muy relevante dentro de la empresa, puesto que son ellos quienes determinan el modo que se desarrolla en el trabajo, por tanto los directivos deben ser capaces de coordinar todas las actividades que se ejecuten dentro de la misma.

### 2.1.3. FUNCIÓN DE LOS DIRECTIVOS

Arguelles (2007) añade que en virtud de que las organizaciones existen para lograr algún propósito, alguien debe definir con claridad ese propósito y los medios para darle cumplimiento. Ese alguien son los directivos de alto nivel y nivel medio. Describir lo que hacen no es una tarea sencilla, así como no existen dos organizaciones iguales, tampoco hay dos directivos que tengan exactamente el mismo trabajo. En la primera parte del siglo XX, Henri Fayol planteó la idea de que todos los directivos realizan cinco funciones principales: planean, organizan, delegan, coordinan y controlan. En la actualidad se dice que desempeñan cuatro funciones básicas: planean, organizan, dirigen y controlan.

A continuación, en la Figura 2.4 se señalan las funciones de los directivos que toda empresa debe aplicar:



**Figura 2.4** Funciones de los directivos  
Fuente: Arguelles (2007)

Basado en el concepto del autor, las funciones de los directivos son las que dirigen a una empresa a ser más productiva, ya que son personas que mediante funciones importantes hacen que la empresa pueda cumplir sus objetivos y alcanzar sus metas.

### 2.3. DIAGNÓSTICO

Dominguez (2014) señala que etimológicamente diagnóstico proviene de gnosis (conocer) y día (a través) así entonces significa “conocer a través o conocer por medio de”. Sin embargo, diversos autores que abordan este tema van más allá de su raíz etimológica, algunos entendiéndolo como resultado de una investigación, o como una explicación de una situación particular, mientras que otros analizan que es como una descripción de un proceso, o como un juicio interpretativo, o bien sólo un listado de problemas con un orden de prioridades. Es por esto que el diagnóstico es un estudio previo a toda planificación o proyecto y consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera que se pueda proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles.

Medina (2013) agrega que el diagnóstico es una forma analítica de proveerle a las organizaciones oportunidades para su mejora, todo esto mediante un análisis profundo que permita conocer las debilidades y fortalezas de la empresa u organización. Durante el diagnóstico se pretende examinar y mejorar las formas de entablar una buena comunicación de manera interna o externa en la organización y en todos los niveles posibles, así como todos los productos que se utilizan dentro y fuera de la organización con la finalidad de comunicar algo, propias de cada uno de los sujetos que la conforman. Para la realización del diagnóstico se usa una gran cantidad y variedad de herramientas, siempre y cuando se ajuste a las necesidades de la empresa, es decir la cantidad y la variedad dependerán de lo que se desee saber, de los medios disponibles y de los grupos o niveles en los que serán utilizados.

Por otro lado, el diagnóstico es una de las tareas que se realizan habitualmente cuando se estudian las organizaciones en general. Sin embargo hay ciertas dificultades cuando se plantean sus contenidos específicos, el diagnóstico consiste en identificar las causas de las fallas en el funcionamiento del organismo. Así visto, el organismo humano llegó a considerarse como si fuera una máquina o un sistema cerrado, es por esto que el diagnóstico se definió como una de las

etapas vinculadas al proceso de cambio organizacional, y fundamentalmente uno de sus enfoques, el desarrollo organizacional que lo ha enfatizado particularmente (Góngora, 2015).

En la definición de los autores mencionados, un diagnóstico es una herramienta que da resultados a un análisis que se realiza de todas las actividades ejecutadas dentro de un proceso o lugar, éste es importante porque permite detectar los errores que existen desde una mala comunicación hasta la insatisfacción de los clientes por un producto o servicio.

### **FINALIDAD DE UN DIAGNÓSTICO**

Camisaza & Guerrero (2015) argumentan que la finalidad de un diagnóstico se establece de la siguiente manera:

- ✓ **Disponer de información confiable** para construir el plan estratégico, a partir del cual deberán elaborarse los planes operativos para cada uno de los responsables y /o distintas áreas de trabajo de la organización.
- ✓ **Ayudar a identificar y analizar las tendencias** de mayor impacto en el entorno de la organización,
- ✓ **Crear un espacio para tratar los aspectos institucionales** con mecanismos participativos, y fomentar la creatividad de los miembros de la organización.
- ✓ **Establecer una cultura de la sistematización y evaluación**, juntar información, ordenar la información y analizarla para obtener mejores resultados.

Analizando a los autores la finalidad de un diagnóstico es que este muestre un nivel alto de confiabilidad, puesto que al analizar se debe tener en cuenta las tendencias actuales y por lo tanto se sistematizará la información para poder dar una solución.

### **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN DIAGNÓSTICO**

Dentro de la aplicación de un diagnóstico organizacional es conveniente tener presente que todo proceso tiene ventajas y desventajas, dependiendo de lo que se quiere lograr, Sánchez (2016) menciona algunas:

**Ventajas:**

- Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo.
- Es participativo.
- La gente se siente comprometida con las soluciones.
- Da una estructura lógica a la problemática.
- Es la manera más eficiente y eficaz para manejar los recursos, cumplir y encontrar los problemas.
- Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata.
- Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fije el nuevo rumbo, los objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización.
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras técnicas para crear enfoques particulares más eficientes.

**Desventajas:**

- El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas.
- No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones.
- El definir problemas despierta expectativas de solución.
- Puede provocar conflictos interpersonales.
- Puede ser sesgado.

Basado en los criterios expuestos se puede mencionar que las ventajas de un diagnóstico ayudan a mostrar más unión y satisfacción al mejorar los problemas que se obtienen del mismo, sin embargo en las desventajas se identifica que se necesita de tiempo, porque por lo general un diagnóstico debe ser minucioso para detectar todas las falencias.

## **2.4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

El diagnóstico organizacional le garantiza a las empresas hacer frente a los constantes cambios del mercado, de la tecnología y asegurar una posición competitiva en éste. A los directivos, les permite identificar y conocer los problemas que presenta la empresa y plantear un plan de acción que oriente el futuro de la misma; utilizando apropiadamente los resultados del diagnóstico, el cual ayuda a mejorar en forma importante 106 el proceso de toma de decisiones del negocio, con el fin de cumplir los objetivos propuestos y la competitividad empresarial (Rincón, 2012).

Por su parte, Puentes (2014) define que el diagnóstico organizacional puede entenderse como un proceso de medición orientado a evaluar diferentes aspectos de una organización, tales como sus estructuras o las personas que en ella trabajan. Las características técnicas de este proceso de medición pueden variar, dependiendo del grado en que éste adquiere un mayor o menor carácter experimental. En un extremo encontramos estudios de diagnóstico que corresponden a investigaciones de una alta rigurosidad experimental, mientras que en otro extremo aparecen estudios con carácter de narraciones descriptivas.

Fernández & Frías (2017) mencionan que un diagnóstico organizacional es un análisis exacto de todas las variables claves para un negocio, área por área, para dar con la raíz de lo que está ocurriendo en una empresa, el diagnóstico no sólo ahorra dinero, sino también tiempo, valiosas semanas o meses, que pueden ser decisivos en un mercado competitivo, aunque uno debe dedicar unas cuantas jornadas a hacer el diagnóstico empresarial que puede tomar de dos a cuatro semanas, en el corto plazo termina ahorrando tiempo valioso a la empresa, las malas decisiones son difícilmente admitidas por los gerentes y, por no quedar mal, terminan insistiendo semanas o meses en algo que los colaboradores se dan cuenta que no funciona.

El diagnóstico organizacional sirve para conocer, evaluar y analizar todos aquellos aspectos externos e internos que pueden afectar a una empresa, en muchas ocasiones somos capaces de identificar los problemas, pero no somos capaces

de hacer el diagnóstico en profundidad y evaluar la gravedad de la situación. El diagnóstico lleva asociado la evaluación, por lo tanto es necesario identificar los aspectos negativos y por ende los positivos pero lo más importante es identificar las causas o motivos que implican un mal funcionamiento e proceso dentro de la organización de la empresa (Muñiz, 2017).

De acuerdo con estos autores un diagnóstico organizacional es un proceso mediante el cual se hace un análisis de todas las debilidades o fortalezas que tenga una empresa o negocio, este sirve de ayuda para detectar porque no está rindiendo del todo en el mercado. Lo significativo de este diagnóstico es que por el hecho de que se realiza en cada departamento de la organización, permite detectar en cuál de ellos radica la mayor cantidad de falencias y por lo tanto es en quien más la empresa trabajará para mejorar, también es aquel que le permite a la empresa identificar los niveles de eficiencia que ponga un empleado o empleador en su puesto de trabajo, el mismo que ayuda a motivar y solucionar determinados problemas tomando en cuenta los objetivos y metas que la empresa tiene planteado cumplir.

## **TIPOS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Diaz (2013) expone que dentro de los tipos de diagnósticos que se encuentran, se puede reunir y clasificar a la gran mayoría en dos grandes grupos, éstos permiten diferenciar los unos de los otros en función de sus características y aplicaciones.

**Diagnósticos integrales:** Son principalmente conocidos por la gran cantidad de variables empresariales a las que se puede aplicar. Para poner un ejemplo, se encuentra el diagnóstico de Competitividad, un estudio que permite conocer las oportunidades, debilidades, ventajas y amenazas de una empresa. Y todo ello en base a la evaluación y consideración de numerosas variables que el consultor en cuestión ha puntuado e incluido en el análisis.

**Diagnósticos específicos:** Se caracterizan por centrarse en aquellos procesos más concretos, es decir, estudia diferentes aspectos del mercado, estados financieros o procesos de gestión, y cualquier otro relacionado con la producción y su consumo.

## **CONDICIONES PARA LLEVAR A CABO UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos (Meza & Carballada, s.f.)

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

Tomando en cuenta el criterio de los autores, se considera que las condiciones para llevar a cabo un diagnóstico son muy indispensables ya que si se llevan a cabo estos requisitos ayudarán a la empresa alcanzar el éxito empresarial dentro del mercado y evitar el fracaso.

## **ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Los elementos del diagnóstico organizacional se pueden agrupar en tres etapas principales (Meza & Carballada, s.f.).

### **I. Generación de información**

- La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
- La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente

(entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).

- La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

**II. Organización de la información**, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
- El almacenamiento apropiado de los datos.
- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar

**III. Análisis e interpretación de la información**, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas y realizadas al inicio de una investigación en proceso.

A partir de los elementos mencionados por los autores, se aporta que son de gran utilidad porque estos especifican la metodología que se quiere emplear en una empresa, ya sea con la respectiva generación, organización y análisis e interpretación de la información de la misma.

## **PERSPECTIVAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Un diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico (Meza & Carballada, s.f.)

- **Diagnóstico funcional** (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación. Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).
- **Diagnóstico cultural** es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en

**Tabla 2.2.** Matriz de conceptualizaciones sobre la estructura organizacional

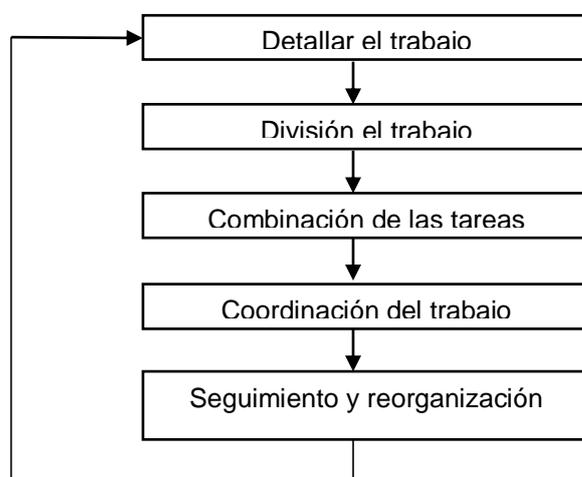
miembros y la congruencia

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
que guardan con el comportamiento organizacional.

Tomando en cuenta el aporte de los autores mencionados se llega a la conclusión que dentro de una empresa es de vital importancia tener diagnósticos funcionales y culturales ya que estos permiten analizar de manera cautelosa la estructura de la organización para que esta lleve a cabo un buen funcionamiento.

## 2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Por otro lado, con una estructura organizacional, una organización adquiere forma y figura, con lo cual se pretende lograr objetivos, cumplir planes y efectuar los controles internos (Ruiz M. , 2016). A continuación se presenta un proceso de organización estructural la misma que se muestra en la Figura 2.5.



**Figura 2.5.** Proceso de organización.  
Fuente: Ruiz (2016)

Para tener un conocimiento más generalizado sobre la Estructura Organizacional se presenta la Tabla 2.2 la cual reúne conceptualizaciones de varios investigadores expertos en el tema.

Autor	Conceptos
(Ranson, Hinings, & Greenwood, 1980)	Examinan como las estructuras de las organizaciones se han diseñado y han cambiado a lo largo del tiempo. Se centran en las estructuras específicas y tradicionales, definiendo que es una estructura y exponiendo los modelos teóricos que se han desarrollado hacia las diferentes formas de organización, con el fin de demostrar que dichos modelos se interrelacionan sin que exista un solo que prevalezca sobre los demás, y que esta estrecha interrelación da vida a la estructura organizacional.
(Mintzberg, 1984)	La estructura organizacional está constituida para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Por ello, muchas veces resulta difícil describir la estructuración de organizaciones exclusivamente con palabras. Estas deben ser suplementadas con imágenes.
(Fombrun, 1986)	La estructura de las organizaciones y sus divisiones para el análisis y comprensión de su dinámica y funcionamiento, uniendo aspectos como los tecnológicos, los humanos y las relaciones sociales entre la organización, el recurso humano, la población y a su vez con la comunidad a través de los conceptos de infraestructura, socio-estructura y superestructura, los cuales son interactivos y parcialmente opuestos entre sí.
(Selznick, 1949)	La organización crea la estructura y la estrategia de acuerdo a criterios racionales que definen los recursos técnicos a utilizar en función con las tareas por realizar. Sin embargo, este arreglo instrumental se verá afectado por las interacciones que inexorablemente la organización debe entablar con el medio externo, el cual no solamente está conformado por variables técnico-económicas, sino además por la dimensión institucionalizada que presiona a la organización para que adopte valores, rutinas y normas, correspondientes a patrones conductuales socialmente legitimados.
(Galbraith, 1992)	Presenta la importancia de la innovación en las estructuras organizacionales como uno de los principales diferenciadores que agrega valor a los productos o servicios de las empresas. Señala diferentes tipos de innovación en productos, tecnología, procesos y nuevos modelos de negocio. De igual manera destaca la importancia de los líderes de las organizaciones en el patrocinio y apoyo de las ideas y el papel de las organizaciones en el reconocimiento o premio a los innovadores dentro de las mismas para fomentar una cultura innovadora.
(Nadler & Tushman, 1997)	La estructuración de las organizaciones puede asumirse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento.
(Williams, Craig, & Lluvias, 2007)	Es diseñada bajo un proceso de cuatro fases, sencillo, sistemático y flexible, el cual requiere de diversos grados de intervención, con base en los constantes

---

	cambios de la organización. Integra la participación de los líderes y directivos y fomenta alianzas con las principales áreas de la empresa como Recursos Humanos, Finanzas, Mercadeo, para mejorar la efectividad de la empresa, bajo un diseño sistémico en busca de resultados exitosos en corto tiempo que promuevan a la estructura como una ventaja competitiva.
(Daft, 2015)	Designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores, además de que se identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total. También incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

---

**Fuente:** Elaboración propia

Por otro lado, el Instituto Nacional del Emprendedor (2015) indica que la definición de una estructura organizacional dentro de una empresa ayuda a resolver las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se va a dividir el trabajo?
- ¿Cuáles son los niveles de administración?
- ¿Cómo se agrupan y se interrelacionan los distintos segmentos que integran la empresa?
- ¿Cuáles son los procesos que debe realizar la empresa? ¿Qué características tiene cada puesto?
- ¿Qué perfil necesita cada puesto?.

Analizando a los autores se puede concluir que la estructura organizacional es fundamental para toda empresa u organización, ya que ayuda a cumplir sus objetivos y metas planteadas. Es de gran importancia decir que su función principal es implantar jerarquías, organigramas y departamentos para que la empresa pueda desempeñarse con la mayor eficiencia posible y de esta manera pueda tener mayor rentabilidad.

### **ELEMENTOS CLAVES DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Quispe (2014) socializa que una estructura organizacional, en su diseño debe tener en cuenta ciertos aspectos para concretar su estructura en elementos claves como los siguientes:

- **Jerarquización de puestos:** a través de la cadena de mando en las distintas unidades de la estructura, asignando responsabilidad y autoridad en el desarrollo de actividades, ejemplo: gerente.
- **División del trabajo:** a través de la agrupación de puestos, por divisiones operativas necesarias en una organización, ejemplo: departamento de comercialización.
- **Definición de puestos:** a través de la descripción adecuada de los puestos, tomando en cuenta actividades específicas en cada una de las áreas o secciones de la organización, ejemplo: sección de ventas.
- **Asignación de tareas:** a través de la separación de funciones, de las actividades y tarea dentro de la organización de acuerdo con el proceso administrativo establecido, ejemplo autorización, registros, custodia del encargado de facturación en ventas.

Considerando las palabras del autor se logra concluir que estos elementos claves infieren de manera efectiva en la estructura, ya que señala una serie de pasos específicos para una buena organización dentro de la misma desde la jerarquización hasta la asignación de tareas.

## **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Ruiz (2016) indica que existen ventajas y desventajas dentro de una Estructura Organizativa, las cuales son las siguientes:

### **Ventajas:**

- Facilita el control de todas las actividades de la empresa.
- Decisiones rápidas y capacidades de responder a las señales del mercado.
- Los sistemas de motivación, recompensa y control son simples e informales.
- Eficiencia a través de la especialización.
- Un mejor uso de los conocimientos.
- Diferencia y delega las decisiones de operación diaria.
- Mantiene el control centralizado de las decisiones estratégicas.

### **Desventajas:**

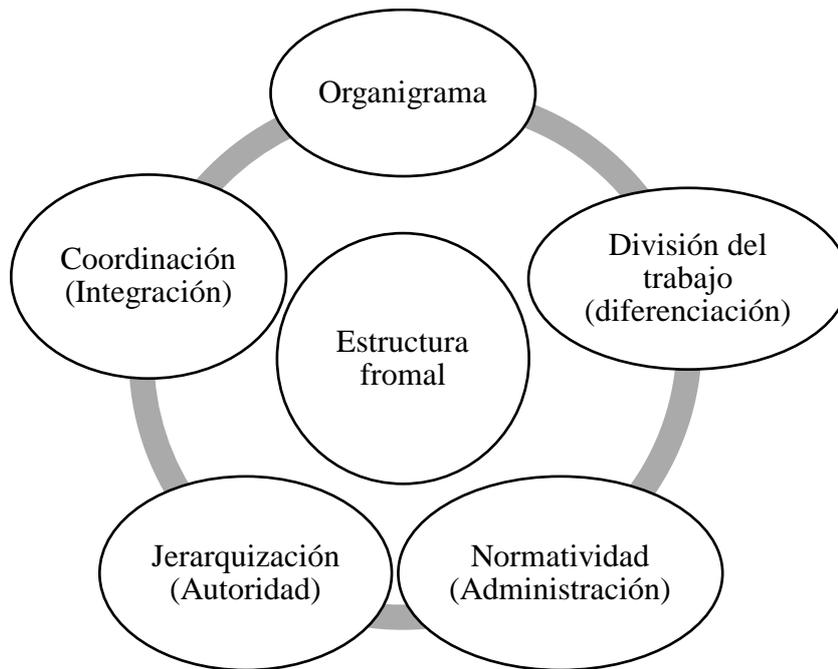
- Demanda de mucho tiempo del dueño directivo.

- Se hace inadecuado a medida que aumentan la producción.
- No facilita el desarrollo de nuevos directivos.
- Tienden a que el dueño directivo se preocupe más de los asuntos diarios que de la estrategia futura.
- Promueve una estrecha especialización y potencia conflictos entre las funciones.
- La toma de decisiones es más lenta.
- Dificulta la coordinación y las medidas entre las distintas funciones.
- Genera conflictos.
- Limita el desarrollo interno de los directivos generales.

Ante lo mencionado se puede decir que es de gran relevancia saber las ventajas y desventajas de una estructura organizacional, porque hacen saber de una u otra manera cuáles son sus fortalezas y debilidades que puede llegar a tener una Estructura Organizativa.

### **FORMALIDAD EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

De acuerdo con Quispe (2014) la estructura organizacional presenta dos aspectos: **Lo formal:** La cual se puede identificar con los elementos visibles, susceptibles de ser representados, modelados con el uso de diversas técnicas, que se verán más adelante, como organigramas, manuales, procedimientos, documentación de sistemas, los cuales se ilustran en la Figura 2.6.



**Figura 2.6.** Estructura formal de una organización  
Fuente: Arguelles (2007)

**Lo informal:** se puede identificar con lo que no se ve, lo no escrito, lo que no está representado en los modelos formales; entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización, que generalmente más importa para entender la vida organizacional.

Se puede analizar que la Estructura Organizativa será formal cuando se identifique sus métodos, variables, actividades y procedimientos, sin embargo ésta será informal cuando se manifieste acciones o parámetros que no se han visto perjudicando la imagen de la empresa.

## **2.6. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Basado en varios autores que conceptualizan acerca de la EOE (Estructura Organizacional Empresarial) tales como (Grynser & Yasai-Ardekani 1986; Tushman *et al.* 1996; Williams, *et al.* 2007;) citado por (Linares, 2013) analiza que se ha escrito su diseño sobre la base de la estrategia de la empresa, sobre la relación directa entre el tamaño de la empresa y la necesidad de una mayor

complejidad de su estructura, sobre los procesos de información como una fuerza importante y determinante en la estructura de las organizaciones, o sobre la capacidad del diseño de la EOE para hacer y adaptarse a los cambios, principalmente a la oferta y demanda de nuevos productos y servicio.

Detallado por los autores se deduce que un diagnóstico de la estructura organizacional permite a la empresa generar la eficiencia dentro de ella, también es de gran ayuda para resolver problemas en una empresa ya sea en cada puesto de trabajo o un departamento en específico. es por esto que el diagnóstico muestra las insolvencias, falencias o logros y beneficios por los que pasa un determinado problema ya sea de tiempos pasados o bien para ser mejorado hacia el futuro.

## VARIABLES PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

(Terán, y otros, 2017) Proponen un listado de variables que dan paso al diagnóstico de la estructura organizacional, las mismas que son clasificadas en variables dependientes e independientes, esto se evidencia en la tabla 2.3.

**Tabla 2.3.** Listado de variables clasificadas en dependientes e independiente.

<b>VARIABLES DEPENDIENTES</b>
Productividad
Rotación o fluctuación
Satisfacción en el trabajo
<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>
Valores y actitudes
Percepción
Toma de decisiones
Aprendizaje
Motivación
Comunicación
Liderazgo
Poder y política
Relaciones intergrupales
Cultura
Estructura y diseño de la organización
Diseño del trabajo y las tecnologías

Fuente: Terán (2017)

Los autores continúan explicando la funcionalidad de cada una de ellas, donde:

- **Productividad:** Relación entre los resultados y los insumos, es un medidor de la eficiencia y la eficacia de la organización.
- **Rotación o fluctuación:** Retiro permanente voluntario e involuntario de empleados. La alta rotación de los empleados trae como resultado altos costos de reclutamiento y entrenamiento.
- **Satisfacción en el trabajo:** Se refleja a partir de la remuneración que reciben los empleados y otros mecanismos de estímulo. Es una variable muy importante, porque se basa en la actitud de las personas y su influencia en la satisfacción del cliente externo
- **Valores y actitudes:** Los valores son convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso. Las actitudes son declaraciones evaluativas o juicios en relación con objetos, personas o hechos.
- **Percepción:** Proceso por el cual los empleados organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente.
- **Toma decisiones:** Es útil el conocimiento de la forma en que los miembros de la organización toman decisiones para explicar y predecir su comportamiento.
- **Aprendizaje:** Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento, que tiene lugar como resultado de la experiencia. Resulta vital esta variable para el cumplimiento de la misión de la organización.
- **Motivación:** Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.
- **Comunicación:** Transferencia y comprensión de un significado, que desempeñe estas cuatro funciones: control, motivación, expresión emocional e información.
- **Liderazgo:** Habilidad de influir en un grupo para alcanzar las metas, en este caso debe trabajarse porque los líderes sean abiertos, visionarios, creativos, innovadores, creadores de sinergias, su acción orientada a los resultados, arriesgados, comprometido éticamente, íntegros, tengan autoridad, entre otros.

- **Poder y política:** La capacidad que A tiene de influir en el comportamiento de B, de manera que B haga cosas que no haría en otro caso, se considera que en la organización debe potenciarse el poder legítimo y el de expertos. La política es un hecho en la vida de las organizaciones y no debe confundirse con la administración eficaz, aunque está presente en la organización irremediablemente en lo fundamental por la alta subjetividad de los análisis que se realizan, debe saberse manejar.
- **Relaciones intergrupales:** Deben fomentarse los métodos para el desarrollo de las relaciones intergrupales, desde reglas de procedimientos hasta departamentos de integración.
- **Estructura y diseño de la organización:** Forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente, que contribuye a la explicación y predicción del comportamiento. Debe evolucionarse de una estructura simple a una estructura matricial, pues permite coordinar las múltiples actividades complejas e interdependientes que desarrollan los miembros de la organización.
- **Diseño del trabajo y las tecnologías:** Deben tenerse en cuenta para el diseño del trabajo lo relacionado con las tareas y los puestos, así como con su rediseño, asignados por una alta flexibilidad.
- **Cultura:** Sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

## 2.7. GESTIÓN EMPRESARIAL

Etimológicamente, la palabra gestión procede de la unión de dos conceptos del latín: *gestus*, que significa hecho concluido o realizado, y el sufijo *-tio*, aplicado para una acción o efecto. No difiere demasiado su origen con el concepto actual y, por tanto, la definición de gestión empresarial entronca con la idea de asumir la administración, organización y funcionamiento de un negocio o compañía. La gestión empresarial es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos el cual repercute de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización (EEM, 2016).

La gestión empresarial conocida también como administración de empresas o ciencia administrativa es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades. Son ciencias administrativas o ciencias económicas y financieras, la contabilidad, las finanzas corporativas y la mercadotecnia, la administración, la dirección estratégica entre otras (Hernandez, 2012).

Interpretando los conceptos de los autores se define que la gestión empresarial facilita la planeación, organización y además permite direccionar y controlar los recursos ya sean humanos o financieros que son necesarios para la empresa en general para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

## **FUNCIÓNES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

Existen funciones de la gestión empresarial las cuales no son compartimentos estancos, sino que están relacionadas entre sí y deben desarrollarse de forma unificada y coherente, estas funciones se basan en cuatro pilares EEM (2016).

- **Planificar:** consistente en la fijación y programación de las metas u objetivos de la empresa a nivel estratégico, así como el establecimiento de los recursos humanos y técnicos necesarios para llevar a cabo la misión prevista de la forma más eficaz posible.
- **Organizar:** se trata de la asignación y coordinación de las diferentes tareas, definiendo quién, cómo y cuándo se van a ejecutar.
- **Dirigir:** relacionado con la figura de los líderes o ejecutivos, esta función consiste en motivar, impulsar y cohesionar a los distintos miembros de la organización para que desarrollen las funciones asignadas.
- **Controlar:** radica en la supervisión del trabajo, analizando las fortalezas y debilidades de la compañía, con el objetivo de subsanar los defectos que puedan surgir durante el proceso de gestión empresarial.

Mora, Duran, & Zambrano (2016) detallan que la gestión empresarial por su naturaleza, en la búsqueda de su éxito comercial no solamente va al encuentro de las mejores ofertas y productos, como a los más bajos precios en servicios como

en calidad y cantidad, sino que también busca situar a la empresa dentro de la sociedad donde se encuentra, actuando en total armonía con los principios, valores, doctrinas y costumbres, que prevalecen en esa comunidad urbana o rural a fin de que siendo la empresa considerada como una parte de la sociedad y las personas que ahí habitan la perciban como un elemento fundamental, sea en todo momento una parte de la misma y constituya en opinión de las mayorías un activo social.

Analizando los conceptos de los autores se puede afirmar que las funciones de la gestión empresarial se encuentran básicamente de forma consecutiva, puesto que este incluye planificar, organizar, dirigir y controlar todos los procesos que se realicen dentro de la empresa, de manera que se ejecuten de forma externa para la satisfacción de los consumidores.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lloor (2017) expresa que si se quiere tener éxito en la gestión de la empresa, un paso importante es estar constantemente informándose. Buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Poner todo de nuestra parte para crear una estrategia que nos ayude a maximizar beneficios al mismo tiempo que aumentar la satisfacción del cliente. Para ello se han implementado las siguientes características.

- ✓ **Conocer qué es un negocio:** Es decir, si eres un emprendedor, tienes muy clara la diferencia entre autoempleo y emprendimiento, ante todo, una empresa es una manera de hacer las cosas que transmite confianza y el cliente percibe como valiosa, por lo que está dispuesto a pagar por ello sea producto o servicio lo que esté adquiriendo.
- ✓ **Tener iniciativa:** No estás dispuesto a que otros tomen por ti las decisiones importantes. Pides información y ayuda a todos, pero eres tú el que va unos cuantos metros por delante de cualquier empleado o consultor.
- ✓ **No ser simplemente un administrador:** Es decir, un emprendedor no puede limitarse a realizar la tarea de un contable. Sin embargo, eso no quiere decir que no tengas que estar pendiente de tu programa de gestión

online, observar y analizar los informes de ventas, tu cuadro de mando y tus datos comparativos para diseñar nuestras estrategias enfocadas en el cliente.

- ✓ **Asumir riesgos:** Otra de las características de la gestión empresarial es la asunción de riesgos. Ante todo, un empresario es una persona que es capaz de asumir riesgos. No tienes miedo al fracaso, porque has estado en él y has vuelto a levantarte.
- ✓ **Saber delegar:** Un buen emprendedor debe tener claro que no puede hacer las tareas él solo. A veces queremos tener el máximo control, pero no lo podemos manejar absolutamente todo. Ni siquiera debemos. Hay personas con talento que podrían hacer esa tarea mejor que tú. Rodéate de los mejores.
- ✓ **Estar comprometido con el negocio:** El compromiso es uno de los conceptos básicos de todo emprendedor que quiera gestionar su negocio con éxito. Aunque te interesa que todos estén motivados, quieres hacer las cosas de manera eficaz y siempre buscas la manera de estimular, persuadir y orientar sabiamente a tus empleados para que saquen lo mejor de sí mismos y trabajen en beneficio del proyecto común.
- ✓ **Saber escuchar:** Un buen emprendedor se caracteriza ante todo por su capacidad para escuchar a otros. Escuchar es rodearte de profesionales y personas que han caminado por ese camino antes, pedir que te mantengan informado y seguir buscando soluciones para tu negocio.
- ✓ **Ser paciente:** Tienes paciencia cuando no ves resultados, pero estás dispuesto a no someterte al azar. Quieres trazar estrategias efectivas, mantenerlas en el tiempo y superar los obstáculos para que tu negocio siga avanzando y puedas aumentar tus clientes y tus ventas.
- ✓ **Analizar:** El análisis y la evaluación es el mejor pasatiempo de un buen emprendedor. En los datos, la mayoría de las veces, está la solución. El problema es que no siempre disponemos de suficientes datos, o no siempre sabemos interpretarlos correctamente.
- ✓ **Disposición para invertir:** Un buen emprendedor tiene que tener claro que una baja inversión es muchas veces, una mala solución. Es cierto que con creatividad, ingenio e imaginación se pueden conseguir grandes cosas con un bajo presupuesto. No obstante, aunque limitemos presupuesto.

En la Tabla 2.4 se muestra de forma resumida las características del gestor

<b>Características</b>	<b>Aspectos relacionados</b>
<b>Conocer qué es un negocio</b>	Saber que un negocio no se sostiene sin recursos y que una empresa es mucho más que una oficina bien decorada.
<b>Tener iniciativa</b>	Es tener una visión de negocio clara y estar constantemente experimentando y asumiendo riesgos para buscar el crecimiento y mejora de la empresa.
<b>No ser simplemente un administrador</b>	Es decir observar y analizar los informes de ventas, el cuadro de mando y los datos comparativos para diseñar estrategias enfocadas en el cliente.
<b>Asumir riesgos</b>	Saber que para tener éxito con el negocio se tiene que probar nuevas cosas, con lo que la desconfianza y el conformismo no son una opción, si algo se puede

empresarial.

**Tabla 2.4.** Características del gestor empresarial  
**Fuente:** Loor (2017)

	mejorar, es momento de actuar pronto
<b>Saber delegar</b>	Cuando hablamos de delegar tareas, no se debe pensar sólo en personas. También en la automatización de tareas que se debe hacer de forma manual y que llevarían mucho tiempo.
<b>Estar comprometido con el negocio</b>	Hacer las cosas de manera eficaz y siempre buscar la forma de estimular, persuadir y orientar sabiamente a los empleados para que saquen lo mejor de sí mismos y trabajen en beneficio del proyecto común.
<b>Saber escuchar</b>	Rodearse de personas expertas que conocen su sector y a las que no hay que dirigir, simplemente dejarse asesorar por ellas.
<b>Ser paciente</b>	Es poder trazar estrategias efectivas, mantenerlas en el tiempo y superar los obstáculos para que el negocio siga avanzando.
<b>Analizar</b>	A veces hay que hacer pruebas y experimentos hasta llegar con la clave de lo que está ocurriendo y poder solucionarlo.
<b>Disposición para invertir</b>	Siempre hay que concebir la inversión en la gestión y el análisis del negocio no como un gasto, sino como un activo del negocio.

Analizando el concepto del autor, las características del gestor empresarial permite que la empresa pueda conocer la importancia de realizar las actividades de forma conjunta, dar motivación a los empleados y tener una iniciativa que lleve a la empresa hacia el crecimiento, mientras conoce sus riesgos y encuentra estrategias para el buen funcionamiento de la misma.

## 2.8. MEJORA CONTINUA

Basado en varios autores que definen a la mejora continua tales como (Camisón, Cruz & Gonzales, 2006; Gutiérrez, 2008; Serna, 2010) citados por (Lossada & Robles, 2013) argumentan que la planificación del mejoramiento continuo se refiere a diseñar las mejoras en el trabajo y determinar los objetivos, incluyendo además mencionar los métodos y la tecnología a utilizar para el logro de dichos objetivos, para ello se tiene que tener en cuenta a la ejecución del mejoramiento continuo que es la etapa de información y educación de todos los participantes en el proceso, en el cual se debe explicar a los trabajadores acerca del problema, la importancia del cambio y se debe brindar la capacitación adecuada para trabajar mejor, finalmente la evaluación del mejoramiento continuo es la implementación de dichas mejoras y su supervisión durante la incorporación al proceso, verificando que de esta forma se esté trabajando mejor y se logren los resultados deseados.

El mejoramiento continuo es un principio básico de la Gestión de calidad en las Organizaciones, empresas y entidades públicas, donde la mejora continua debería ser un objetivo estratégico permanente a fin de incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de la calidad, programas estratégicos, en el mismo sentido, considerando que los mejores niveles de calidad, se encontraban en los más bajos costos y los menores tiempos de entrega de los servicios y productos, éstos conceptos están dejando de ser ventajas competitivas en el presente, para pasar a ser necesidades básicas y agregar a ellos otros paradigmas con más alto nivel, diversas técnicas o métodos de mejora de calidad, tales como: Ingeniería de procesos, Gestión de Calidad Total, Gestión de Procesos, Administración Total de la Mejora Continua, el método Tompkins de Mejora Continua, Seis Sigma, Teoría de las Restricciones y Desarrollo Organizacional entre otros (Ríos, 2009).

En base a las conceptualizaciones de dichos autores se puede señalar que la mejora continua es aquella que le permite a una empresa definir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo mientras que ayuda a mejorar sus servicios,

productos o procesos, tomando en cuenta que puede corregir errores, fortalecer aciertos y perfeccionar el rendimiento operativo de la empresa.

## **2.9. ORGANIGRAMA Y ESTRUCTURA**

Proulx (2014) menciona que el organigrama no es la estructura; sin embargo, muchos los confunden. El organigrama es la representación formal (generalmente gráfica, a veces por textos de ley) de la jerarquía organizacional, indica los puestos de dirección, así como los nombres de los titulares, señala también, sobre qué bases fue dividido la organización y el número de niveles jerárquicos que la componen, no dice nada de la estructura informal, de los contactos, de los amigos, de las relaciones informales, del afán de trabajar con los colegas, o de atacarse o destruirse. La coordinación organizacional se obtiene por la repartición de las responsabilidades y las tareas según la jerarquía. La mitad de la estructura es informal, y está constituida por relaciones humanas, redes de contactos, elementos psicosociales, sentimientos personales, lealtades y emociones; es decir, por los elementos que hacen que la gente se hable, interactúe, discuta, tenga ganas de y recursos para participar juntos.

Basándose en el concepto de dicho autor, se toma en cuenta que el organigrama muestra la jerarquía de cada uno de los departamentos de la empresa, mientras que la estructura forma parte de los elementos que cada departamento incluye, por lo que es importante identificar la relación que existe entre ambos para realizar un trabajo eficiente en conjunto.

## **2.10. DISTRIBUCIÓN**

Lattuf (2014) detalla que la distribución es considerada como una herramienta de marketing, tiene como objetivo hacer llegar el producto desde donde se origina hasta el consumidor. Una vez que el producto es elaborado o diseñado, es necesario ponerlo al alcance del consumidor o comprador. Normalmente, este proceso lo realizan un conjunto de empresas que se encargan de colocar el producto en el lugar oportuno para poder venderlo. El objetivo de la distribución será colocar el producto a disposición del consumidor en la cantidad demandada en el momento oportuno y lugar donde desee adquirirlo. También la distribución

constituye uno de los pilares básicos de la función de marketing en la economía y no es más que: la organización del intercambio voluntario y competitivo que asegure un ajuste eficiente entre la oferta y demanda de productos y servicios.

En términos generales, la distribución es una herramienta de la mercadotecnia (las otras son el producto, el precio y la promoción) que los mercadólogos utilizan para lograr que los productos estén a disposición de los clientes en las cantidades, lugares y momentos precisos. Por ello, es muy importante que los mercadólogos conozcan a profundidad ésta herramienta de la mercadotecnia, pero, partiendo desde lo más básico y fundamental, como es conocer cuál es la definición de distribución (Thompson I. , 2015).

## **2.11. EMPRESA DISTRIBUIDORA**

Según Castillo (2013) las empresas distribuidoras son las que compran bienes o servicios y los comercializan a otras compañías para obtener ganancias. Estas empresas a veces son llamadas mayoristas, algunos distribuidores también venden a individuales un mínimo de productos por cada pedido. Para ser dueño de una compañía distribuidora hay que ser una buena persona de negocios con adecuadas habilidades interpersonales, de administración y ventas. Es más, debe estar al tanto de las operaciones para asegurarse que el inventario esté actualizado y que los primeros en ser enviados sean los primeros que lleguen.

Esto es de gran importancia para no tener que mantener inventarios ociosos. Los distribuidores además deben conocer bien el nicho para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores finales. Aunque los distribuidores raramente les venden a los consumidores, ellos son los que manejan la demanda de un producto. Los pequeños negocios compran a los distribuidores debido a estos consumidores. Escoger un producto que tenga mucha demanda es difícil, y más difícil aun es mantener esa demanda. Es por eso que es importante diversificar los productos o elegir productos que sean de necesidad primaria para que el negocio se mantenga.

## **2.12. PRODUCTOS MASIVOS**

Roca (2016) indica que los productos de consumo masivo se definen como productos de alta demanda. Son aquellos productos requeridos por todos los estratos de la sociedad, la cual cosa motiva a la competencia entre las empresas de este sector por la captación de clientela, intentando diferenciarse ofreciendo alternativas, precios o agregados.

Entre las características principales de estos productos podríamos destacar las siguientes:

- **Consumo inmediato:** estos productos no suelen durar mucho tiempo en el hogar, están fabricados con la idea de que sean consumidos en un periodo corto de tiempo.
- **Compra cotidiana:** al ser productos de primera necesidad que se consumen rápidamente se adquieren por los consumidores de forma cotidiana.
- **Fáciles de encontrar:** puedes encontrar los productos de consumo masivo en distintos sitios sin mayor dificultad puesto que existen un sinnúmero de empresas dedicadas a este sector.
- **Precio reducido:** la demanda de estos productos varía en función de los precios. Como hemos comentado, todos los estratos de la sociedad los consumen de modo que tienen un precio muy asequible.

### **2.13. EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS MASIVOS**

Alcívar (2013) argumenta que la empresa que se dedica a la comercialización de un producto, generalmente con carácter exclusivo, y actúa de mediador entre el fabricante y el comerciante. Así mismo estas empresas de productos de consumo masivo se han convertido en una de las más importantes fuentes de abastecimiento para la colectividad, ya que suministran a los hogares de implementos necesarios para la vida diaria, proporcionando de ésta manera un ahorro considerable. Además su importancia radica en que se constituyen en un sector importante para la economía nacional, y para satisfacer las necesidades de la población en general, ya que presentan gran diversidad de productos indispensables para el consumo humano.

El autor Arellano (2000) citado por (Gonzalez, 2015) expone que estas empresas distribuidoras son escogidas por los comerciantes minoristas ya que hay una mejor utilidad de tiempo, la distribución pone el producto a disposición del consumidor en el momento que éste lo precise. También cita al autor Ildelfonso (2005), manifestando que las principales distribuidoras están especializadas al marketing y poseen características como por ejemplo la idea intuitiva de servicio como sus definiciones formales. Realizan campañas orientadas a incrementar las ventas.

Las autoras concluyen que las empresas dedicadas a la distribución de productos masivos, son aquellas que compran y venden dichos productos los cuales los distribuyen hacia los minoristas que son quienes se encargan de que el bien llegue hasta el consumidor final, debido a esto la empresa LACYCON distribuye los mejores y más importantes productos de consumo del Ecuador, como son: Chivería, Facundo, La Italiana, Atún Campos, Arroz Imperial, Maní Cris, entre otros.

## **2.14. PARTICULARIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS MASIVOS**

Según Arteaga (2013) las empresas distribuidoras de productos, deben considerar por lo general que están en el rango de ser las empresas más rentables puesto que realizan sus actividades consumiendo menos recursos, siendo así responsable de que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien de manera que llegue hasta el consumidor o usuario final, por tal razón es inevitable dejar a un lado, la importancia que tiene una buena estructura organizativa que permita el cumplimiento eficiente de dichas actividades.

Es así como las empresas dedicadas a la distribución de productos optan por una estructura organizativa funcional ya que es la más ventajosa y que se adapta mejor al ritmo de actividades que se desarrollan dentro de la misma, este tipo de

estructura es la más empleada, en ella los departamentos o áreas funcionales representan tareas sustantivas de la empresa, como es realmente muy simple, se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables, que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se muestra los procesos a realizar en la investigación, en el cual se determinan los tipos de investigación, la metodología y las técnicas de recopilación de información a utilizar, también se detallan las fases respectivas de los objetivos específicos que indican las actividades a ejecutar en cada una de ellas, determinando así las herramientas de estudio que se pueden utilizar para darle solución a la problemática.

### 3.1. UBICACIÓN

La investigación del Diagnóstico de la Estructura Organizativa en la empresa LACYCON como contribución a la mejora de la gestión empresarial se realizó en Ecuador, en la provincia de Manabí, cantón Portoviejo, ver figura 3.1.

El cantón Portoviejo se encuentra ubicado al suroeste de Manabí, limitando al norte con los cantones Rocafuerte y Junín, al sur con el cantón Santa Ana, al este con el cantón Bolívar, al oeste con el océano pacífico, con una superficie de 967.5 km<sup>2</sup>; geográficamente está ubicado a 01 grados, 3 minutos y 8 segundos de latitud sur y a 80 grados 27 minutos y 2 segundos de latitud oeste, el clima de esta zona es cálido y variable. La temperatura media anual es de 24 grados centígrados.



**Figura 3.1.** Mapa del cantón Portoviejo.  
**Fuente:** Google Maps

### **3.2. DURACIÓN**

El diagnóstico de la estructura organizativa en la Empresa LACYCON como contribución a la mejora de la gestión empresarial, tuvo una duración estimada de nueve meses.

### **3.3. VARIABLES EN ESTUDIO**

#### **3.3.1. VARIABLE DEPENDIENTE**

Contribución a la mejora de la gestión empresarial en la Empresa LACYCON

#### **3.3.2. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Diagnóstico de la estructura organizativa en la Empresa LACYCON

### **3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Para el diagnóstico de la estructura organizativa en la Empresa LACYCON los tipos de investigación que se utilizaron fueron: bibliográfica, exploratoria y de campo, en el cual se emplearon técnicas que contribuyeron a la recopilación y procesamiento de los datos que se presentaron en la investigación.

#### **3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

La investigación bibliográfica es la primera etapa del proceso investigativo que proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes, de un modo sistemático, a través de una amplia búsqueda de: información, conocimientos y técnicas sobre una cuestión determinada (Mora N. , 2014).

Para el respaldo de la investigación se realizó un análisis en diferentes fuentes bibliográficas de confianza y actualizadas, como artículos de revistas, libros físicos y digitales de diversos autores, documentos electrónicos en formato PDF Y HTML, los cuales sirvieron de complemento teórico y referencial para la investigación.

### **3.4.2. INVESTIGACION EXPLORATORIA**

Morales (2017) menciona que la investigación exploratoria consiste en proveer una referencia general de la temática, a menudo desconocida, presente en la investigación a realizar, para extraer datos y términos que nos permitan generar las preguntas necesarias, asimismo proporciona la formulación de hipótesis sobre el tema a explorar, sirviendo de apoyo a la investigación descriptiva.

A través de esta investigación se pudo conocer más a fondo los problemas que tenía la organización, de manera que se le facilitó a la empresa una serie de alternativas de solución, las cuales permitieron que pueda ser más eficiente y productiva.

### **3.4.3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Según Muñoz (2012) la investigación de campo es un tipo de investigación que consiste en que los investigadores acudan a la zona del problema, realizando observaciones tratando de evitar interactuar con el entorno de dicho problema, para poder obtener resultados más reales y fieles es un procedimiento que se llevó a cabo en el ambiente natural de las personas u objetos sobre los que se realizó el estudio.

Mediante este tipo de investigación se pudo ir directamente al lugar de los hechos en el cual se identificó cuáles son las actividades que se realiza día a día el personal de la empresa y como los directivos interaccionan con los trabajadores.

## **3.5. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución de los respectivos procedimientos requeridos en la investigación se empleó el método analítico y el método descriptivo.

### **3.5.1. MÉTODO ANALÍTICO**

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. (Ruiz R. , 2006)

Por lo tanto este método ayudó a conocer de forma más profunda las áreas con las que cuenta la organización, permitiendo detallar los procesos o actividades que se realizan en cada una de ellas y analizando cuales disponen de mayores problemas.

### **3.5.2. MÉTODO DESCRIPTIVO**

El método descriptivo busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador, lo cual demanda la interpretación de la información siguiendo algunos requisitos del objeto de estudio sobre el cual se lleva a cabo la investigación (Abreu, 2014).

Este método permitió obtener información visual y oportuna de las que existen dentro de la organización, adquiriendo información real de cómo ha estado avanzando la empresa y conociendo el desempeño tanto del empleado como del empleador según su puesto de trabajo.

## **3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas de investigación que se implementaron para llevar a cabo la realización de este proyecto fueron:

### **3.6.1. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **3.6.1.1. ENTREVISTA**

Para Puente (2013) la entrevista es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es por lo general una persona entendida en la materia de la investigación.

La entrevista estuvo dirigida al dueño de la empresa con el fin de conocer todas las determinantes que inciden en la estructura organizativa de la misma, logrando de esta forma obtener información verídica que ayudó a llevar a cabo la investigación.

#### **3.6.1.2. OBSERVACIÓN**

La observación es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos (Aveiga, 2012).

La observación permitió conocer los procesos internos que se realizan en cada una de las áreas de trabajo, para ello se diseñó una ficha de observación que detalla las tareas que pudieron ser observadas en su momento así como las falencias encontradas.

#### **3.6.1.3. ENCUESTA**

La encuesta es una de las técnicas de investigación más utilizada, desde la base de su enfoque objetivo y cuantitativo, podemos entender la encuesta como una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario que permite obtener amplia información donde se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos desde las fuentes primarias (Ramírez, 2017).

La encuesta consistió en elaborar una serie de preguntas mediante indicadores de evaluación, las cuales permitieron conocer el grado de satisfacción que tiene el personal según su área de trabajo.

#### **3.6.2. TÉCNICAS GRÁFICAS**

Las técnicas gráficas permitieron ilustrar los datos que se obtuvieron de las encuestas ejecutadas, facilitando así la comprensión de la información, para ello se implementaron las técnicas como el diagrama de Gantt en el cual se

presentó el análisis estadístico de las encuestas aplicadas, así mismo el diagrama radar o araña en el que se detalló el resultado de los indicadores con cada uno de sus porcentajes pertenecientes a las variables evaluadas, y como punto final el diagrama Ishikawa, el cual permitió conocer las causas y subcausas principales de la estructura organizativa, las mismas que se obtuvieron a través de las preguntas aplicadas en la encuesta hacia los trabajadores.

### **3.6.2.1. DIAGRAMA DE GANTT**

Yasen (2014) menciona que el diagrama de Gantt es una herramienta que se emplea para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado de tiempo, gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones a realizar, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto, mientras que reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto y la fecha de finalización prevista.

### **3.6.2.2. DIAGRAMA DE ISHIKAWA**

Seager, Feys, & Sánchez (2016) argumentan que el diagrama de Ishikawa también es conocido como espina de pescado, diagrama causa efecto o grandal, este identifica las causas y los efectos de un problema de forma sintética, también se puede utilizar como una herramienta de análisis en la gestión de proyectos y en la búsqueda de la calidad, esta herramienta permite proporcionar los elementos necesarios para el estudio de las posibles soluciones de dicho problema.

### **3.6.2.3. DIAGRAMA RADAR (ARAÑA)**

Marina (2016) indica que un gráfico radial también es conocida como un diagrama de araña la cual es, una representación gráfica de las diferencias entre el desempeño real y el ideal, es útil para definir el desempeño y la identificación de fortalezas y debilidades, una gráfica de radar se utiliza para captar las diferentes percepciones de todos los miembros del equipo con

respecto al desempeño del equipo o de la organización y de esta forma presentar claramente las categorías importantes de desempeño.

### **3.6.3. TÉCNICAS DE TRABAJOS CON EXPERTOS**

#### **3.6.3.1. COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE EXPERTOS**

Según Hurtado (2015) este método permite consultar un conjunto de expertos para validar propuesta sustentada en sus conocimientos, investigaciones, experiencia, estudios bibliográficos, entre otros. Da la posibilidad a los expertos de analizar el tema con tiempo sobre todo si no hay posibilidades de que lo hagan de manera conjunta, siempre se comenzaría este proceso enviando un modelo a los posibles expertos con una explicación breve sobre los objetivos del trabajo y los resultados que se desean obtener.

Esta técnica permitió escoger a los posibles candidatos a expertos por medio de un perfil de competencia, al que luego se le determinaría el coeficiente de argumentación y de conocimiento en el tema objeto de estudio, seleccionando así a aquellos que cumplan con la restricción de  $K$  mayor a 0,7.

#### **3.6.3.2. KENDALL**

Para Medina (2012) este método permite verificar la concordancia entre los juicios expresados por el grupo de expertos, con respecto a las evaluaciones que ofrecieron para seleccionar los procesos relevantes. El algoritmo a seguir consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento según el grado de importancia de cada uno de los procesos. Para ello, el equipo deberá reflexionar acerca de los principales elementos que inciden en la selección de los procesos a mejorar.

A través de esta técnica se logró entregar a los expertos un listado de las variables que inciden en la estructura organizativa, los mismos que seleccionaron las de mayor relevancia y que luego fueron procesadas mediante fórmulas, obteniendo así las más indicadas para llevar a cabo el análisis de la problemática.

### **3.6.4. TÉCNICA INFORMÁTICA**

#### **3.6.4.1. PROGRAMA INFORMÁTICO SPSS (Programa estadístico para las ciencias sociales)**

Castañeda, Cabrera, Navarro, & Vries (2010) expresan que el SPSS facilita crear un archivo de datos en una forma estructurada y también organizar una base de datos que puede ser analizada con diversas técnicas estadísticas. SPSS permite capturar y analizar los datos sin necesidad de depender de otros programas. Al mismo tiempo es posible transformar un banco de datos creado en Microsoft Excel en una base de datos SPSS.

Mediante el programa informático SPSS se procesó la información estadística relacionada con la estructura organizativa de la empresa LACYCON, la misma que fue utilizada para la elaboración de cuadros estadísticos y el respectivo procesamiento de la información obtenida a través de las encuestas.

### **3.7. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Los instrumentos de investigación que se implementaron para llevar a cabo las técnicas de recopilación de información fueron la entrevista y encuesta, fueron una guía de entrevista y un cuestionario de preguntas, los mismos que permitieron recoger los datos e información relevante por parte de los funcionarios de la empresa, conociendo la mayor cantidad de dificultades que tenía la misma.

#### **3.7.1. GUÍA DE ENTREVISTA**

La guía de entrevista es un documento que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista. Dentro de los temas que se encuentran: Experiencia profesional, estudios y formación, historia familiar entre otros, esto nos es útil para reorganizar expectativas, responsabilidades, fomentar una atmósfera cálida de aceptación, confianza y empatía (Díaz, Martínez, & Ruiz, 2013).

### **3.7.2. FICHA DE OBSERVACIÓN**

Este instrumento es muy importante, evita olvidar datos, personas o situaciones, por ello el investigador debe tener siempre a la mano sus fichas para completar el registro anecdótico que realiza cuando su investigación requiere trabajar directamente con ambientes o realidades (Herrera, 2013)

### **3.7.3. CUESTIONARIO**

Un cuestionario es el instrumento estandarizado que utilizamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas. En pocas palabras, se podría decir que es la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, utilizando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir la población a la que pertenecen o contrastar estadísticamente algunas relaciones entre variables de su interés (Meneses & Rodriguez, 2012).

## **3.8. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS**

### **3.8.1. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población de estudio está definida por el personal interno de la empresa, el cual está conformado por 25 trabajadores.

## **3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del estudio se propuso las siguientes etapas de investigación detallando las actividades a realiza en cada una de ellas.

### **FASE 1. REALIZAR UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DE LOS ASPECTOS TEÓRICOS-CONCEPTUALES PARA EL ESTUDIO DEL DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

Para dar cumplimiento a la fase #1 se llevó a cabo las siguientes actividades:

- Efectuar una búsqueda de los principales conceptos de la investigación con aportes de las autoras.

- Elaborar una matriz de conceptualizaciones con fundamentos teóricos de los temas principales.

En esta fase se estableció una base teórica para dar respaldo a la investigación, la cual permitió recopilar y analizar información secundaria contenida en diversas fuentes bibliográficas, además se creó una matriz que consintió en detallar las conceptualizaciones acerca de la estructura organizacional citando a expertos en el tema.

## **FASE 2. DETERMINAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA LACYCON EN RELACIÓN A SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Las actividades que se realizaron en esta fase fueron las siguientes:

- Diseñar la entrevista como instrumento de investigación a aplicar.
- Efectuar la entrevista dirigida al gerente de la empresa.
- Diseñar el formato de la ficha de observación.
- Aplicar la ficha de observación en base a los procesos internos que se llevan en la empresa Lacycon.
- Establecer el diagnóstico de la situación actual de la empresa Lacycon con base en las técnicas aplicadas.

En esta fase se diseñó la entrevista como instrumento de investigación para la recolección de información actual, se procedió a efectuar la entrevista al gerente de la empresa Lacycon la cual permitió hacer un diagnóstico de la situación corporativa real y el entorno en el que se ha desempeñado dicha organización, así mismo se diseñó el formato de la ficha de observación para luego aplicarla basada en los procesos internos que se llevan a cabo dentro de la empresa por área.

## **FASE 3. ESTABLECER VARIABLES DE EVALUACIÓN QUE PERMITAN EL ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.**

En esta fase se realizaron las actividades siguientes:

- Seleccionar variables relacionadas a la estructura organizativa.
- Elegir expertos para la evaluación de las variables, a través del coeficiente de competencia.

- Determinar la incidencia de las variables a partir de la opinión de los expertos.
- Llevar las variables a un proceso de reducción mediante la aplicación del método Kendall.
- Elaborar el banco de preguntas para la encuesta respectiva con base en la selección de experticia anterior.
- Realizar el respectivo procesamiento de los datos mediante el programa informático SPSS.
- Analizar los resultados obtenidos.

Se llevó a cabo esta fase seleccionando las variables más importantes relacionadas a la estructura organizativa, las mismas que fueron elegidas por expertos para la respectiva evaluación, los cuales con sus conocimientos escogieron las variables más relevantes. Posteriormente se realizó un proceso de reducción mediante el Kendall para conocer las variables con mayor influencia dentro de la estructura organizativa, y de esta manera se procedió a elaborar un banco de preguntas en base a las variables seleccionadas, las mismas que fueron sometidas a un proceso informático a través del programa SPSS, una vez realizado dicho proceso se dio paso a el análisis de los resultados obtenidos, los cuales fueron presentados mediante tablas que detallan el porcentaje de influencia de cada variable, así mismo se plasmó a través de gráficos radiales aquellas preguntas por indicador que obtuvieron rangos favorables y desfavorables.

Para establecer el equipo de expertos se tomó en cuenta lo argumentado por Negrin (2003) donde este autor indica las características que deberá poseer el equipo de expertos las que se muestran a continuación:

- Estar integrados por entre 7 y 15 personas.
- Garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo.
- Contar con miembros que posean conocimientos sobre sistemas de gestión.
- Disponer de la presencia de algún experto externo.

- Nombrar un miembro de la Dirección como coordinador del equipo de trabajo

Para la evaluación de los candidatos a integrar el equipo de experto se empleó el coeficiente de competencia, el cual tiene como expresión de cálculo:

$$K = (kc + ka)/2 [X. x] \quad [3.1]$$

Donde:

**Kc:** es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

**Ka:** es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Se realizó la ejecución del cálculo de coeficientes mediante un cuestionario de competencia donde en su primera parte se evaluaron las características que identifican al experto y la puntuación asignada. En la segunda parte se solicitó al profesional que se evaluó como experto su valoración con relación a las fuentes que tributan su conocimiento y que avalan la condición de especialista en temas relacionados a la estructura organizativa, de manera que al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, el cual debió estar en un rango de  $0.7 \leq K \leq 1$ , con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales propuestos.

#### **FASE 4. EFECTUAR PROPUESTAS DE MEJORAS QUE CONTRIBUYAN A LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS MEDIANTE EL DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

En esta última fase se llevó a cabo las siguientes actividades:

- Elaborar el diagrama ishikawa, en relación a los resultados desfavorables detectados.
- Realizar plan de mejora con los datos obtenidos.
- Proponer una estructura organizativa, a partir de las deficiencias divisadas.
- Socializar la propuesta con los directivos de la organización

En esta última fase se realizó la elaboración del diagrama ishikawa con base en los resultados negativos obtenidos, los mismos que se fueron detallando uno a uno en el plan de mejora elaborado que incluye actividades y tareas encaminadas a mejorar el progreso de la empresa, así mismo se propuso un organigrama estructura que llevó consigo el detalle de cada una de las actividades a desarrollar en todos los departamentos o áreas de la empresa y al final se socializó la propuesta con los directivos de la misma.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este apartado se detallan los resultados obtenidos provenientes de los diferentes instrumentos de recolección de datos, discusión de criterios, opiniones y otros, con el fin de dar respuesta a los objetivos específicos propuestos en la investigación, para lo cual se llevaron a cabo cuatro fases con sus respectivas actividades, tal y como se describen a continuación.

### **FASE 1. REALIZAR UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DE LOS ASPECTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES PARA EL ESTUDIO DEL DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

En esta primera fase se realizó una búsqueda de información sobre los diversos temas y subtemas que abordan el estudio del diagnóstico de la estructura organizativa, la misma que tuvo como finalidad brindar sustento teórico a la investigación mediante una serie de fuentes bibliográficas, que permitieron a las autoras profundizar en el trabajo investigativo.

De esta manera se puede mencionar que el diagnóstico organizacional es un proceso de medición tanto de las personas que laboran en la empresa como de su estructura, en la que se analizan todas las áreas, garantizando a la organización una posición competitiva en el mercado; además se señala que dentro de los elementos más importantes de la estructura organizacional están la jerarquía de puestos, división de trabajo, definición de puestos y asignación de tareas, los cuales hacen hincapié en establecer un sistema de actividades que deben ser desarrolladas por todos los miembros de la empresa, permitiéndoles laborar de forma óptima y cumpliendo con la planificación de objetivos propuestos.

En este sentido y para una mayor comprensión del tema objeto de estudio, se refleja en la Tabla 4.1 los temas de mayor énfasis en la investigación.

**Tabla 4. 1.** Matriz de los temas más relevantes en la investigación.

<b>Temas</b>	<b>Autor/Año</b>	<b>Definición</b>
<b>Organización</b>	Alhama et al., (2004) citados por Ortiz, Reyes y García (2012)	La Organización es un sistema social, y como tal un sistema complejo, en el cual se potencia al máximo el diseño y tratamiento individual de las personas y de las relaciones humanas como factor principal que se correlaciona con las funciones, la estructura, de los procesos de trabajo, las políticas y las estrategias, de la comunicación y la información para condicionar las decisiones referidas a los individuos, los grupos, los actos y acciones que se llevan a cabo, en la consecución de la eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades que se realizan.
<b>Estructura organizativa</b>	Daft (2015)	La estructura organizativa es aquella que designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores, además incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.
<b>Organigrama</b>	Quichiguangua (2015)	Gráfico que representa la estructura formal de una agrupación, en el cual se visualizan las líneas de autoridad, de responsabilidad, los diferentes cargos, las unidades departamentales, las relaciones de comunicación tanto horizontales como verticales, además si es una estructura plana o una estructura alta.
<b>Jerarquía de puestos</b>	Fidalgo (2016)	Es un método que clasifica o encasilla cada puesto en grados o categorías correspondiente a escalas previamente establecidas.
<b>División de trabajo</b>	Cruz (2016)	Es el grado de especialización vertical y horizontal, donde se analiza contenido del cargo (cuantas tareas distintas están contenidas y que tan repetidamente ocurren) y al poder de decisión que posee quien ocupa el cargo sobre el diseño del mismo y como se relaciona con los grupos y niveles organizacionales.
<b>Definición de puestos</b>	Quesada (2014)	Conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de sus estructura de relaciones internas y externas, con el fin de aportar valor añadido a dicha organización.
<b>Asignación de tareas</b>	Cortés (2000)	El éxito de una organización va a depender de una reparto efectivo de tareas para esto se han de establecer una variedad de opciones para identificar, una división óptima de la labor a realizar, para asegurar la satisfacción en el trabajo, así como una operatividad eficiente en el proceso de trabajo.

**Fuente:** Elaboración propia.

## **FASE 2. DETERMINAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA LACYCON EN RELACIÓN A SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Para llevar a cabo esta fase se aplicó la técnica de la entrevista que estuvo dirigida al gerente de la empresa Lacycon, de la cual se obtuvo información positiva y negativa referente a la estructura organizativa de la misma. Dicha información validó los conocimientos sobre la estructura organizativa que utiliza la empresa, información que se puede visualizar en el anexo 2.

Cabe resaltar que la empresa cuenta con servicios de outsourcing, es decir, contrata de modalidad privada, a un contador. Dicho profesional no hace parte del organigrama estructural interno de Lacycon.

Con la información obtenida a través de la entrevista aplicada, se pudo diagnosticar la situación real por la que atraviesa la empresa específicamente en lo relacionado a la estructura organizativa desde lo que identifica la gerencia.

A continuación se utilizó la ficha de observación como segunda herramienta de aporte al diagnóstico situacional de la empresa, la misma que adoptó la modalidad de participación activa que expone Hernández (2014) para las observadoras, cuyo fundamento se basa en involucrarse con la mayoría de las actividades, sin mezclarse completamente con los participantes.

**Tabla 4. 2.** . Resultados de la ficha de observación aplicada a la empresa.

<b>Objetivo:</b> Observar el proceso de actividades internas de la empresa	<b>Lugar:</b> LACYCON - PORTOVIEJO
<b>Temática:</b> Estructura Organizativa	<b>Observadoras:</b> Las autoras
<b>Hora de inicio:</b> 9:00 AM	<b>Áreas investigadas:</b> Gerencia, venta, logística
<b>Hora final:</b> 12:20 PM	<b>Fecha de observación:</b> 12 de Agosto 2018
<p><b>1- Descripción área de gerencia</b>            En el área de gerencia se llevan los procesos básicos de administrar, tales como la planificación, organización, dirección y control, en cada una de ellas el gerente y sub gerente están al frente de la toma de decisiones efectivas que permitan el progreso empresarial. Dichos procesos van desde el análisis de problemas, comunicación de resultados, asignación de recursos y responsabilidades. No obstante estas se realizan arbitrariamente debido a la ausencia de un organigrama estructural, además de un esquema que explique las tareas a realizar según el cargo /puesto.</p>	
<p><b>2- Descripción área de venta</b>            Esta área la componen 9 vendedores, cuyas actividades a seguir empiezan en la documentación de los clientes de la empresa, identificando los productos a expender con su respectivo volumen, además de realizar la ficha de pedidos finales que es a su vez es entregada al área de logística. A lo largo de este proceso los vendedores muestran una participación activa y un correcto comportamiento con respecto a sus asignaciones.</p>	
<p><b>3- Descripción área de logística</b>            Aquí existen 7 entregadores y 7 choferes. Los entregadores inician sus tareas receptando la ficha de pedidos que emite el área de venta y proceden a embarcar la mercadería para distribuirla según la ruta de clientes establecida. Como soporte a estas tareas, los choferes hacen parte de todo el proceso de distribución, sin embargo su participación en términos de colaboración es regular, ya que no todos participan activamente en las tareas de logística delegadas.</p>	
<p><b>Análisis:</b> Se analizarán las condiciones en las que se realizan los procesos internos de la empresa LACYCON, para llegar a diagnosticar el estado actual de la misma.</p>	
<p><b>Asunto:</b> Diagnosticar la situación actual de la empresa LACYCON</p>	
<p><b>Fuente:</b> Elaboración propia.</p>	

Para efectos del análisis, se clasificaron los resultados de ambas herramientas aplicadas en función de las respuestas de la entrevista y de lo observado en tres mediciones influenciadas a la empresa, propuestas por Hernández (2014) siendo estas:

- Positivo
- Neutral
- Negativo

**Tabla 4. 3.** Preguntas de la entrevista con cada una de sus mediciones.

PREGUNTA	ENTREVISTA	MEDICIÓN
1	¿La empresa actualmente posee un organigrama de acuerdo a las actividades que se efectúan?	NEGATIVO
2	¿Cuáles son los departamentos que existen dentro de la organización?	NEGATIVO
3	¿Dentro de la organización existen manuales de funciones para cada puesto de trabajo?	NEGATIVO
4	¿Realiza evaluaciones dentro de la organización para medir el desempeño de los trabajadores?	NEUTRAL
5	¿Quién es la persona encargada de dividir o repartir las tareas?	NEGATIVO
6	¿Sus trabajadores cuentan con la libertad de tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo?	POSITIVO
7	¿En algunas ocasiones se les delegan responsabilidades o tareas extras a los trabajadores?	NEUTRAL
8	¿Ha crecido la empresa en los últimos 5 años?	NEUTRAL

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados de la entrevista denotaron 4 medidas negativas, 3 neutrales y 1 positiva. Es importante aclarar que la pregunta 2 (¿Cuáles son los departamentos que existen dentro de la organización?) conservó esta medición “negativo” por estar estrechamente ligada a la pregunta 1 (¿La empresa actualmente posee un organigrama de acuerdo a las actividades que se efectúan?) ya que, como consecuencia de no mantener un organigrama estructural, el personal desconoce cuál es la jerarquización correcta que deberían seguir para llevar a cabo sus actividades. Situación similar ocurre con la pregunta 5 (¿Quién es la persona encargada de dividir o repartir las tareas?) vinculada a la pregunta 3 (¿Dentro de la organización existen manuales de funciones para cada puesto de trabajo?) la cual recibió la medición “negativo” puesto que al no saber las funciones de cada miembro de la empresa, el jefe inmediato se ve en la necesidad de asignar responsabilidades.

**Tabla 4. 4.** Mediciones de cada una de las áreas en observación.

DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	MEDICIÓN
1	Área de gerencia	NEGATIVO
2	Área de ventas	POSITIVO
3	Área de logística	NEUTRAL

**Fuente:** Elaboración propia.

La observación reveló 1 medición negativa en el área de gerencia por la inexistencia de un organigrama estructural que detalle las funciones a realizar en cada una de las áreas, coincidiendo con la entrevista aplicada.

A raíz de la clasificación expuesta con anterioridad se presentan las insuficiencias detectadas, las mismas que serán propuestas como mejoras a insertarse en la empresa posteriormente, en este sentido se identificaron las más críticas:

- Organigrama estructural
- Ficha general de funciones

### **FASE 3. ESTABLECER VARIABLES PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA**

Para el desarrollo de esta fase se realizó un listado de las variables que inciden en la estructura organizativa, el mismo que se efectuó mediante una recopilación bibliográfica que se encuentra detallada en el capítulo II establecido por Terán; Montenegro; García; Realpe; Villareal & Fernández (2017) estas 15 variables resultaron las más pertinentes y útiles en la investigación y por lo tanto han sido tomadas en cuenta para caracterizar la organización seleccionada (Tabla 4.5).

**Tabla 4. 5.** Variables relacionadas con la estructura organizativa

N°	Variables
1	Liderazgo
2	Aprendizaje
3	Motivación
4	Productividad
5	Comunicación
6	Estructura
7	Rotación o fluctuación
8	Cultura
9	Toma de decisiones
10	Poder y política
11	Satisfacción en el trabajo
12	Relaciones intergrupales
13	Valores
14	Percepción
15	Diseño de trabajo y tecnología

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, para la selección del equipo de trabajo que evaluó las variables de la estructura organizativa, se tomaron como referencia los criterios que propone Negrín (2003) donde se asigna un valor a los expertos a partir de sus fuentes de argumentación, cumpliendo con las siguientes actividades:

- Propuesta de candidatos para el equipo de trabajo
- Determinación del coeficiente de competencia de los candidatos a expertos ( $k_a$  y  $k_c$ ).
- Aprobación de los miembros del equipo de trabajo

La primera actividad dio paso a la preselección de los posibles candidatos a expertos mediante un perfil de competencia (Ver Anexo 2) que se le realizó a personas con alto grado de conocimiento en el tema de estudio, además de su experiencia empresarial o académica y la disponibilidad para calificar las variables presentadas según su nivel de incidencia, presentado así a 7 candidatos a expertos.

**Tabla 4. 6.** Matriz de candidatos a expertos.

# CANDIDATO A EXPERTO	EXPERIENCIA	LUGAR DE TRABAJO	PROFESIÓN O CARGO
1	6	EMPRESA LACYCON	Gerente de la empresa Lacycon
2	6	EMPRESA LACYCON	Sub Gerente de la empresa Lacycon
3	7	ESPAM MFL	Docente de la carrera de Administración de Empresas
4	21	ESPAM MFL	Docente de la carrera de Administración de Empresas
5	12	ESPAM MFL	Docente de la carrera de Administración Pública
6	22	GAD MUNICIPAL DE CHONE	Jefa del departamento Financiero
7	15	GAD MUNICIPAL DE BOLIVAR	Director de Administración y Finanzas

Fuente: Elaboración propia.

Para la determinación del coeficiente de conocimiento ( $k_c$ ) se aplicó un cuestionario de experticidad, en el que se consideró la opinión del encuestado de acuerdo a los conocimientos que posee en temas relacionados a la investigación. Para llevar a cabo esta actividad se solicitó realizar una ponderación en una escala mínima (1) y máxima (10) mostrando así el grado de conocimiento que tiene en los temas presentados (ver anexo 3A). Así mismo se ejecutó el coeficiente de argumentación ( $k_a$ ) que detalla las fuentes de fundamentación, es decir, el origen de donde proviene su preparación (ver anexo 3B), con la información obtenida se calculó el coeficiente de competencia del experto, dato que se obtuvo al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, debiendo estar en un rango de  $0.7 \leq K \leq 1$ , a fin de hacer una selección rigurosa de los profesionales propuestos, tal y como se presenta en la tabla 4.7.

**Tabla 4. 7.** Matriz de valoración de los expertos

EXPERTO	Kc (Coeficiente de conocimiento)	Ka (Coeficiente de argumentación)	K (Coeficiente de competencia)	VALORACIÓN
1	0,95	1	0,98	ALTO
2	0,95	1	0,98	ALTO
3	0,88	1	0,94	ALTO
4	0,96	1	0,98	ALTO
5	0,85	0,90	0,88	ALTO
6	0,9	1,00	0,95	ALTO
7	0,80	1	0,75	MEDIO
	0,90	0,94	0,92	

**Fuente:** Elaboración propia

A partir de la respectiva valoración de cada uno de los candidatos, se determinó que de los 7 expertos escogidos todos cumplieron con el coeficiente de competencia, obteniendo una valoración de medio y alto, por lo tanto, el equipo de expertos quedó conformado por los siete especialistas propuestos, debido a que cumplieron con la restricción de  $k$  mayor a 0.7.

Para determinar las variables más importantes que inciden en la estructura organizativa, se procedió a entregar el listado de las variables a los expertos previamente escogidos, con el objetivo de que realizaran una ponderación ascendente del 1 al 15, siendo 1 la variable más relevante y 15 la menos relevante, de manera que al final el experto haya indicado cuales son las

variables más significativas de acuerdo a la investigación realizada, el formato de dicha ponderación puede visualizarse en el anexo 4.

Con la información obtenida por los expertos, se procedió a aplicar el método Kendall con el fin de reducir las variables presentadas, donde a partir de la sumatoria de los valores se determinó la puntuación global de cada variable. Utilizando los cálculos siguientes se llegó al resultado final de la depuración, información expuesta en la tabla 4.8.

- Cálculos respectivos para determinar delta ( $\Delta$ ) y delta al cuadrado ( $\Delta^2$ )
- Cálculo del factor de comparación (T) utilizando la siguiente fórmula:

$$T = \frac{\sum \sum a_{ij}}{K} \quad T = \frac{850}{15} \quad T = 56.67 \quad [4.1]$$

- Cálculo del coeficiente Kendall (W) utilizando la formula.

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(K^3 - K)} \quad W = \frac{12 (11107.33)}{49(3375 - 15)} \quad W = 0,81 \quad [4.2]$$

**Tabla 4. 8.** Kendall con ponderaciones de expertos a las variables de la estructura organizativa.

#	Variables	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\sum a_{ij}$	$\Delta$	$\Delta^2$
1	Liderazgo	1	1	2	1	2	1	1	9	-47,67	2272,11
2	Aprendizaje	13	12	11	12	13	12	11	84	27,33	747,11
3	Motivación	2	3	5	5	5	4	5	29	-27,67	765,44
4	Productividad	7	6	6	7	8	9	15	58	1,33	1,78
5	Comunicación	4	2	1	2	1	3	2	15	-41,67	1736,11
6	Estructura	3	4	3	4	3	2	4	23	-33,67	1133,44
7	rotación o fluctuación	8	7	8	13	7	7	8	58	1,33	1,78
8	cultura	9	8	9	3	9	10	12	60	3,33	11,11
9	Toma de decisiones	5	5	4	10	4	8	3	39	-17,67	312,11
10	poder y política	11	11	10	11	10	11	10	74	17,33	300,44
11	satisfacción en el trabajo	12	13	13	14	12	13	9	86	29,33	860,44
12	relaciones intergrupales	14	15	14	9	14	15	13	94	37,33	1393,78
13	Valores	15	14	15	15	15	14	6	94	37,33	1393,78
14	percepción	10	9	12	8	11	6	14	70	13,33	177,78
15	diseño de trabajo y tecnología	6	10	7	6	6	15	7	57	0,33	0,11
									850		11107,33

**Fuente:** Elaboración propia

Se seleccionaron aquellas variables cuyo valor  $\sum a_i$  es menor o igual que (T) como se muestra en la tabla 4.8, obteniéndose las siguientes:

1. Liderazgo
2. Comunicación
3. Estructura
4. Motivación
5. Toma de decisiones

Sin embargo, las autoras de la investigación basadas en lo que señala Nagy (2013) “**tomar decisiones** es una de las tareas más básicas del **liderazgo**, al mismo tiempo, una decisión bien tomada ayuda a la organización a caminar en la dirección correcta; es por esto que decidieron agrupar la “toma de decisiones” con el “liderazgo” quedando así 4 variables a evaluar:

1. Liderazgo
2. Comunicación
3. Estructura
4. Motivación

Realizadas las etapas de selección y depuración, se diseñó el formato del cuestionario (Ver anexo 5) dirigido a 25 empleados de la empresa Lacycon, el mismo que constó de 12 preguntas de evaluación con tres opciones de respuestas validadas mediante 3 indicadores. Dichos indicadores responden a cada una de las variables seleccionadas con anterioridad y están fundamentados bajo el criterio de autores expertos en el tema, como se demuestra en la tabla 4.9.

**Tabla 4. 9.** Variables con cada uno de sus indicadores basados en criterios de autores

VARIABLES	INDICADORES	FUNDAMENTO	Fuente:
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de aprender y hacer crecer.</li> <li>• Compromiso.</li> <li>• Conocimiento de sí mismo.</li> </ul>	Alonso (2010)	Elaboración propia
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios</li> <li>• Compensaciones</li> <li>• Seguridad</li> </ul>	Díaz (2010)	AN
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculo</li> <li>• Efectividad</li> <li>• Identidad</li> </ul>	Reyes (2012)	ÁLI
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósito</li> <li>• Jerarquía</li> <li>• Relaciones</li> </ul>	Zapata (2015)	SIS DE RE

## SULTADOS A PARTIR DE LA ENCUESTA APLICADA EN LACYCON

Para el análisis cuantitativo se utilizó una escala de Likert, tomando en cuenta lo que dice Gimeno (2018) quien indica que este tipo de escalas normalmente usan tres o cinco elementos de opinión y están en un punto máximo, mínimo y neutral, de manera que se presentaron tres opciones de respuestas en la encuesta aplicada con sus respectivas puntuaciones, como se detallan en la Tabla 4.10.

**Tabla 4. 10.**Escala de puntuación Likert para evaluación de ítems.

	Positivo	Intermedio	Negativo
<b>Puntuación</b>	5	3	1
<b>Ítem</b>	Siempre	Casi Siempre	Nunca

Fuente: Elaboración propia.

Para el respectivo análisis de las preguntas se utilizó el software estadístico SPSS en el que se tabularon las encuestas aplicadas, presentando así los resultados de cada una de las categorías correspondientes a las variables estudiadas.

Es importante aclarar que para el respectivo análisis de las preguntas se sumaron los porcentajes de las categorías (siempre), (casi siempre) y (nunca) obteniendo de esta manera el **valor total**. Así mismo para el **resultado de ítems** se sumaron los porcentajes de cada indicador, mientras que el **resultado de puntuación** se obtuvo al multiplicar el valor parcial con la puntuación establecida (5); (3); (1); luego se efectuó un **porcentaje de influencia** para determinar los indicadores que muestran deficiencias, y al final se logró obtener el **promedio global** de las variables que se consideró como un resultado alto, medio y bajo, cumpliendo con sus debidas restricciones como se muestra en la Tabla 4.11.

**Tabla 4. 11.** Valoración de respuestas con sus respectivos porcentajes.

Valoración de respuestas	Porcentajes de restricción
Alto	76 al 100%
Medio	46 al 75%
Bajo	0 al 45%

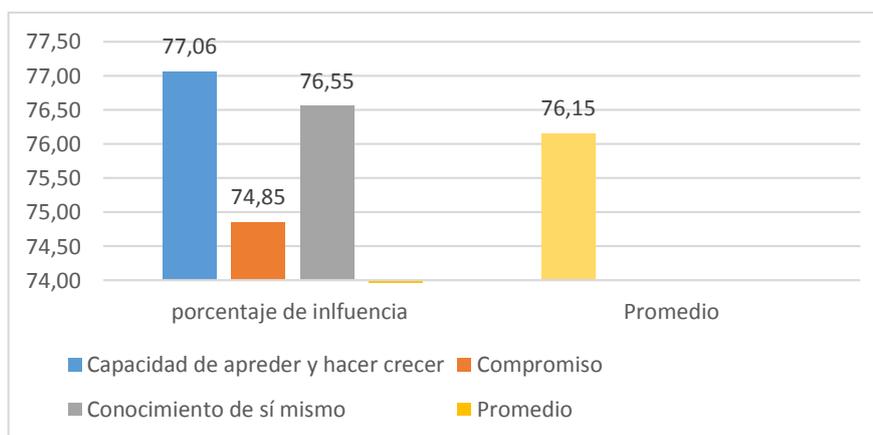
Fuente: Elaboración propia

Para ver la información completa ver anexo (7-A; 7-B; 7-C; 7-D). Mientras que los resultados parciales se presentan a continuación:

**Tabla 4. 12.** Resultado de la puntuación y el porcentaje de influencia de la variable Liderazgo.

Variable: Liderazgo			
Indicador	Resultado de Puntuación	Porcentaje de influencia	Promedio
Capacidad de aprender y hacer crecer	420	77,06	
Compromiso	372	74,85	76,15
La identidad	408	76,55	

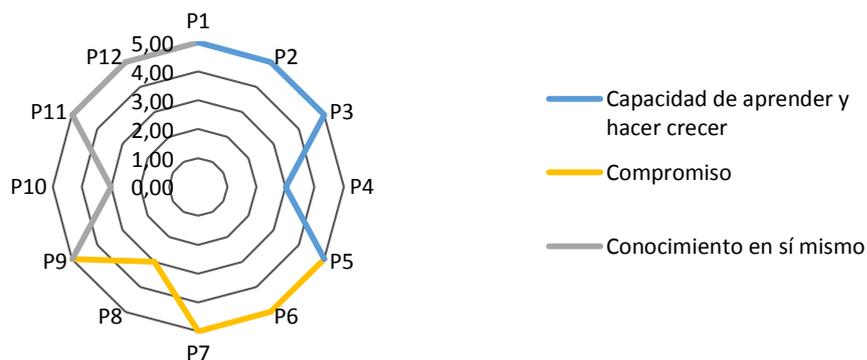
Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 4.1.** Porcentaje obtenido de los indicadores de la variable Liderazgo.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 4.1 se pudo identificar los hechos de los indicadores de la variable liderazgo en la empresa Lacycon, en donde el principal indicador deficiente es el compromiso con un porcentaje de 74,85% lo que significa que este necesita una revisión minuciosa para su respectivo progreso, mientras que los restantes se encuentran en un nivel bueno así como el promedio de la variable que es del 76.15% siendo un rango de nivel alto en cuanto a liderazgo.

**Resultados de las preguntas agrupadas por indicadores.  
Variable liderazgo**



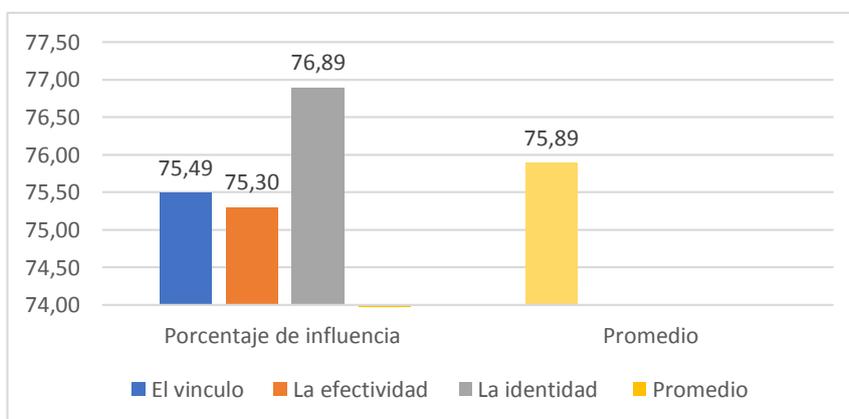
**Gráfico 4.2.** Diagrama radar con los resultados de las preguntas agrupadas por indicadores.  
**Fuente:** Elaboración propia.

Con base en el gráfico radial, de las 12 preguntas expuestas, 9 se mantienen en el rango de favorabilidad en relación con su **variable liderazgo** en función de los indicadores propuestos, mientras que 3 se hallan en el rango desfavorable.

**Tabla 4. 13.** Resultado de la puntuación y el porcentaje de influencia de la variable Comunicación Interna.

Variable: Comunicación			
Indicador	Resultado de Puntuación	Porcentaje de influencia	Promedio
El Vínculo	385	75,49	
La efectividad	381	75,30	75,89
La identidad	416	76,89	

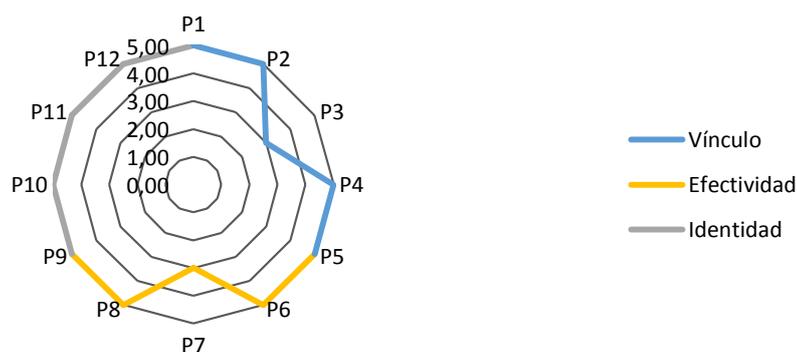
**Fuente:** Elaboración propia.



**Gráfico 4.3.** Porcentaje obtenido de los indicadores de la variable Comunicación.  
**Fuente:** Elaboración propia.

En el gráfico 4.3 que muestra el porcentaje de influencia de los indicadores respectivos a la variable comunicación en la empresa Lacycon, se pudo observar que el promedio de esta variable se encuentra en un rango de nivel alto con un 75.89%, sin embargo el indicador de efectividad cuenta con un porcentaje inferior a los demás siendo este 75.30% comparando este valor con el de vínculo e identidad resulta ser el más bajo, por lo tanto será tomado en cuenta para su respectiva mejora.

**Resultados de las preguntas agrupadas por indicadores. Variable comunicación**



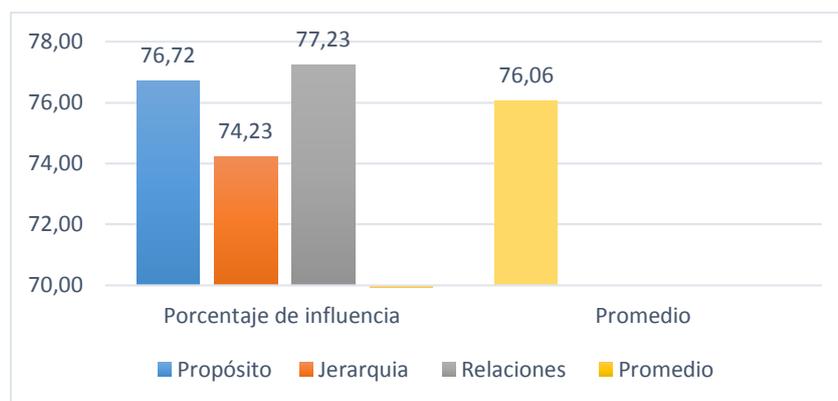
**Gráfico 4.4.** Diagrama radar con los resultados de las preguntas agrupadas por indicadores.  
Fuente: Elaboración propia.

Con base en el gráfico radial, de las 12 preguntas expuestas, 10 se mantienen en el rango de favorabilidad en relación con la **variable comunicación** en función de los indicadores propuestos, mientras que 2 se hallan en el rango desfavorable.

**Tabla 4. 14.** Resultado de la puntuación y el porcentaje de influencia de la variable Estructura.

Variable: Estructura			
Indicador	Resultado de Puntuación	Porcentaje de influencia	Promedio
Propósito	412	76,72	
Jerarquía	360	74,23	76,06
Relaciones	424	77,23	

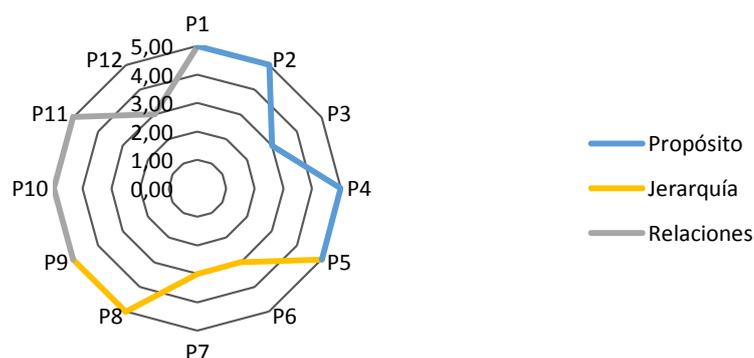
Fuente: Elaboración propia.



**Gráfico 4.5.** Porcentaje obtenido de los indicadores de la variable Estructura.  
**Fuente:** Elaboración propia.

En el gráfico 4.5 se pudo verificar las incidencias de los indicadores de la variable estructura en la empresa Lacycon, en donde se denota que estos en su mayoría, se mantienen en un porcentaje regular. El indicador más deficiente es la jerarquía con porcentaje de 74.23%, lo que significa que sin duda alguna este necesita de un análisis para su mejora, el promedio de la variable es del 76.06% estando en un rango de nivel alto en cuanto a su estructura.

#### Resultados de las preguntas agrupadas por indicadores. Variable estructura



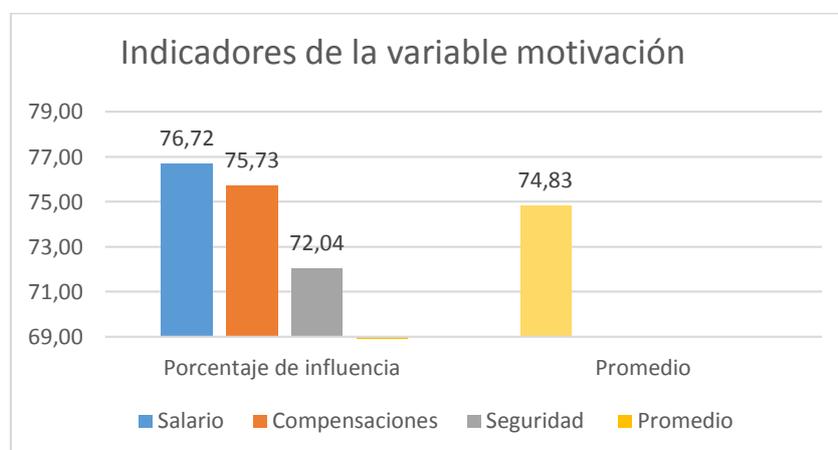
**Gráfico 4.6.** Diagrama radar con los resultados de las preguntas agrupadas por indicadores.  
**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico radial, de las 12 preguntas expuestas, 8 se mantienen en el rango de favorabilidad con respecto a la **variable estructura** en función de los indicadores propuestos, mientras que 4 se hallan en el rango desfavorable.

**Tabla 4. 15.** Resultado de la puntuación y el porcentaje de influencia de la variable Motivación.

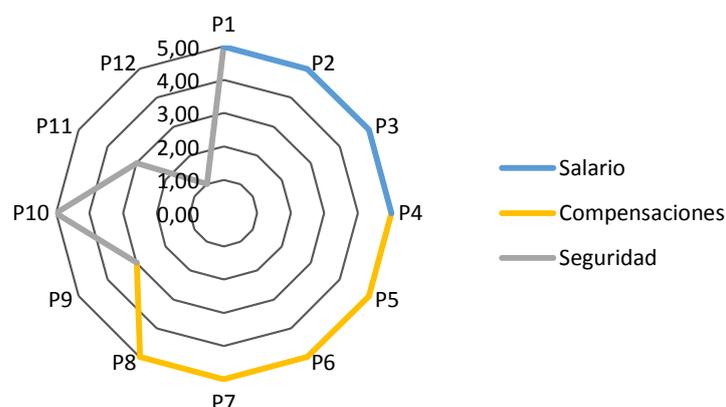
Variable: Motivación			
Indicador	Resultado de puntuación	Porcentaje de influencia	Promedio
Salario	412	76,72	
Compensaciones	390	75,73	74,83
Seguridad	322	72,04	

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 4.7.** Porcentaje obtenido de los indicadores de la variable Motivación.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 4.7 se pudo observar las influencias de los indicadores de la variable motivación en la empresa Lacycon, donde los principales indicadores deficientes son la seguridad con un porcentaje de 72.04% y las compensaciones con un porcentaje de 75.73%, lo que significa que estos necesitan ser intervenidos para su mejora, el promedio de la variable es del 74.83% el cual está en un rango de nivel medio en cuanto a motivación.

**Gráfico 4.8.** Diagrama radar con los resultados de las preguntas agrupadas por indicadores.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico radial, de las 12 preguntas expuestas, 8 se mantienen en el rango de favorabilidad con respecto a la **variable motivación** en función de los indicadores propuestos, mientras que 4 se hallan en el rango desfavorable.

En la tabla 4.16 se muestran aquellas preguntas cuyo resultado fueron **desfavorables** en contraste con los indicadores estudiados.

**Tabla 4. 16.** Resultado de preguntas desfavorables por indicador

Variable	Indicador	Pregunta	Enfoque
<b>Liderazgo</b>	Capacidad de aprender y crecer	¿Frecuentemente encuentra que no está de acuerdo con los demás?	Desacuerdo de opiniones
	Compromiso	¿Cree que es mejor trabajar solo y así evitar conflicto?	Individualidad en el trabajo
	Conocimiento en sí mismo	¿Considera usted diferentes opiniones antes de tomar una decisión?	Inefectiva toma de decisiones
<b>Comunicación</b>	Vínculo	¿Considera que la comunicación entre sus compañeros es fluida?	Poca fluidez en la comunicación
	Efectividad	¿Recibe información cuando se realizan cambios en función de tareas que cumple	Insuficiente información de los cambios
<b>Estructura</b>	Propósito	¿Sus superiores le piden su opinión para cambiar algunos aspectos de la empresa?	Escasa participación del personal
	Jerarquía	¿Conoce usted los niveles jerárquicos que existen dentro de la empresa?	Carencia de un organigrama estructural
	Relaciones	¿Las personas con las que labora le ayudan a realizar su trabajo?	Falta de trabajo en equipo
<b>Motivación</b>	Compensaciones	¿La empresa donde trabaja, le proporciona oportunidades de crecimiento?	Limitadas oportunidades de crecimiento laboral
	Seguridad	¿Cuándo presenta molestias (riesgos laborales) ¿recurre a los servicios de seguros proporcionados por la empresa	Ineficiente seguridad organizacional
		¿Los trabajadores disponen de suficiente apoyo para circunstancias familiares (ayudas económicas, guarderías, colegios, libros, entre otros.) por parte de la empresa?	Falta de incentivos

Fuente: Elaboración propia.

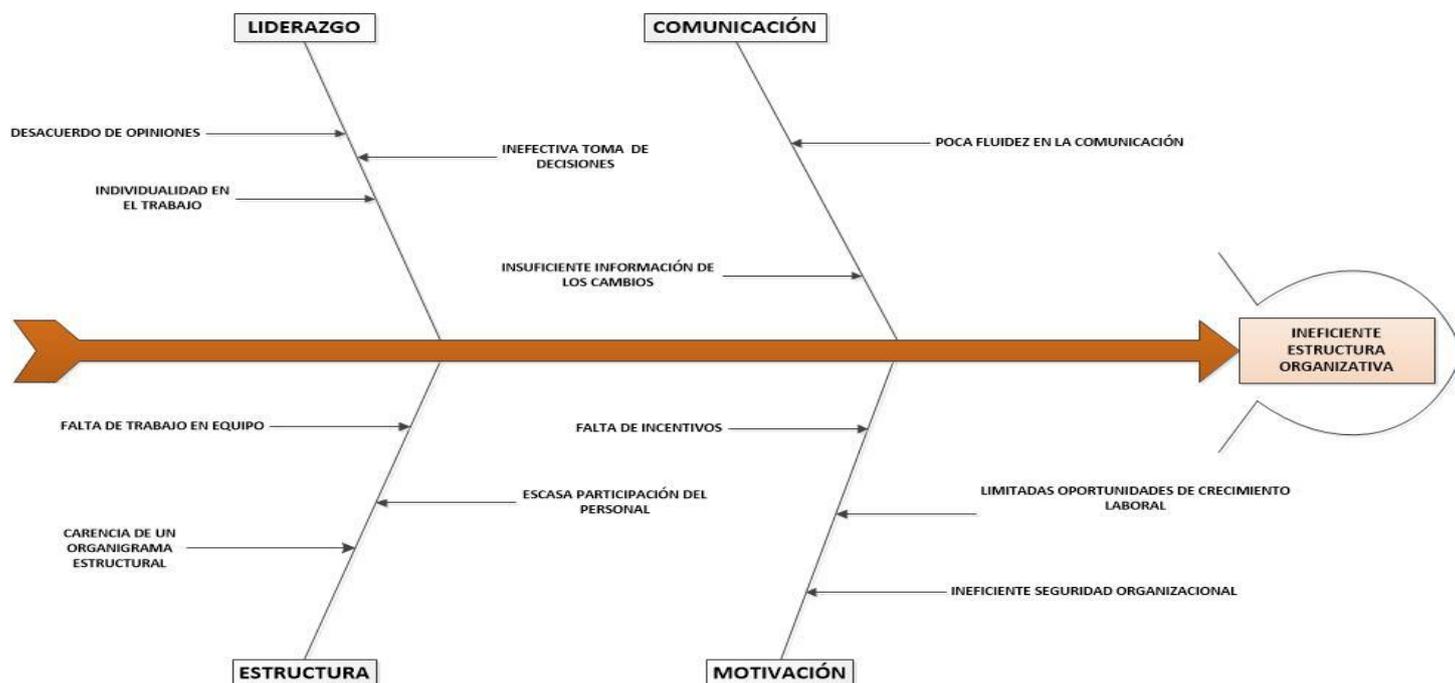
#### **FASE 4. EFECTUAR PROPUESTAS DE MEJORAS QUE CONTRIBUYAN A LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS MEDIANTE EL DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

Mediante la herramienta Ishikawa o espina de pescado, se concretaron los problemas detectados en pos de aportar a las mejoras posteriores. Para obtener el listado de las deficiencias se utilizó la técnica de tormenta de ideas

la cual consistió de tomar los indicadores de cada variable que se situaron en el rango desfavorable, quedando así el listado de los principales elementos que tienen insuficiencia en el ámbito estudiado dentro la organización los cuales son:

- Desacuerdo de opiniones
- Individualidad en el trabajo
- Inefectiva toma de decisiones
- Poca fluidez en la comunicación
- Insuficiente información de los cambios
- Escasa participación del personal
- Carencia de un organigrama estructural
- Falta de trabajo en equipo
- Limitadas oportunidades de crecimiento laboral
- Ineficiente seguridad organizacional
- Falta de incentivos

A continuación en el gráfico 4.9 se presenta el diagrama Ishikawa cuyo problema principal es la ineficiente estructura organizativa con sus respectivas causas y subcausas.



**Gráfico 4.9.** Deficiencias de las variables reflejadas en el Diagrama Ishikawa.  
Fuente: Elaboración propia.

Detectados los problemas se propone el plan de mejora con el fin de contribuir a la solución de los mismos, donde se desarrollaron actividades para el progreso de la empresa Lacycon. Estas tareas buscan perfeccionar cada uno de los indicadores correspondientes a las variables evaluadas, evidenciando a los responsables, el plazo de cumplimiento y la observación (Tablas 4.17; 4.18; 4.19; 4.20).

**Tabla 4. 17.**Plan de mejora de la variable Liderazgo.

<b>PLAN DE MEJORA - EMPRESA LACYCON</b>						
<b>Variable analizada: Liderazgo</b>						
<b>Indicador</b>	<b>Problemas a solucionar</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Observación</b>
<b>CAPACIDAD DE APRENDER Y HACER CRECER</b>	DESACUERDO DE OPINIONES	Lograr que los trabajadores interactúen entre ellos para coadyuvar al desarrollo de la empresa	Compartir opiniones, puntos de vista y experiencias sobre la identidad del equipo de trabajo y hacer consciencia acerca de los retos y obligaciones que debe cumplir un equipo de alto rendimiento	Gerente y Trabajadores	Diariamente	Siempre
<b>COMPROMISO</b>	INDIVIDUALIDAD EN EL TRABAJO	Organizar equipos de trabajo en los que se delegue a cada persona una función a cumplir, incentivándolos a recibir beneficios a raíz del progreso de la empresa.	Nombrar un jefe de equipo con carisma, capaz de conducir grupos de forma organizada que se dedique a comunicar, motivar y exigir ganándose la confianza y el respeto de sus colaboradores, mientras se les recompensa a todo el grupo por el esfuerzo realizado para cumplir con los objetivos de la empresa.	Jefe de equipo y Trabajadores	Semestralmente	Siempre
<b>CONOCIMIENTO EN SÍ MISMO</b>	INEFECTIVA TOMA DE DECISIONES	Mejora de procesos por parte de los empleados en la toma de decisiones de las actividades designadas en la organización	Permitir y tomar en consideración las opiniones de todos los colaboradores de la empresa de manera que se llegue a un acuerdo mutuo para beneficio de la misma	Gerente y Trabajadores	Diariamente	Siempre

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 4. 18.** Plan de mejoras para la variable Comunicación.

PLAN DE MEJORA - EMPRESA LACYCON						
Variable analizada: Comunicación						
Indicadores	Problemas a solucionar	Actividad	Tarea	Responsables	Plazo	Observación
<b>VINCULO</b>	POCA FLUIDEZ EN LA COMUNICACIÓN	Fomentar iniciativas que incluyan el trabajo en equipo, las cuales generen más confianza y familiaridad entre todo el personal de la empresa.	Interactuar con los compañeros de trabajo de manera que se coordine las actividades a realizar en el día, desarrollando los conocimientos e ideas de cada trabajador y destacando que una buena comunicación permitirá que las tareas se realicen eficientemente.	Gerente y Trabajadores	Diariamente	Siempre
<b>EFFECTIVIDAD</b>	INSUFICIENTE INFORMACIÓN DE LOS CAMBIOS	Transmitir a todo el personal de manera integrada los cambios, mejoras o procedimientos nuevos de forma clara y en el momento preciso.	Comunicar al equipo de trabajo los movimientos laborales que se realicen dentro y fuera de la empresa, con el fin de asignarle a cada trabajador su cargo correspondiente y así evitar faltas o equivocaciones que retrasen la labor diaria.	Gerente y Trabajadores	Diariamente	Siempre

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 4. 19.** Plan de mejora de la variable Estructura.

PLAN DE MEJORA - EMPRESA LACYCON						
Variable analizada: Estructura						
Indicadores	Problemas a solucionar	Actividad	Tarea	Responsable	Plazo	Observación
<b>PROPÓSITO</b>	ESCASA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL	Aplicación de diferentes métodos y estilos de dirección en la cual se promueva la participación de todo el personal según el contexto que se presente.	Realizar cursos y reuniones de forma más seguida para trabajar de manera eficaz y en conjunto tanto los directivos como los empleados, fortaleciendo así la importancia de escuchar y recibir nuevas propuestas que ayuden a la mejora de la empresa.	Gerente y Trabajadores	Semanalmente	Siempre
<b>RELACIONES</b>	FALTA DE TRABAJO EN EQUIPO	Impulsar el trabajo en equipo, destacando la solidaridad y ayuda entre los compañeros de trabajo para cumplir de forma más rápida y eficiente con las tareas delegadas por sus superiores.	Promover la práctica de algunos valores que rigen la convivencia humana, como la solidaridad y el compañerismo, mediante charlas con expertos haciendo énfasis en que todo el personal de la empresa se debe apoyar entre sí para cumplir con los objetivos de la misma.	Gerente y Trabajadores	Trimestralmente	Siempre
<b>JERARQUÍA</b>	CARENCIA ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	Aplicar el organigrama propuesto evidenciando los niveles jerárquicos que ocupa cada miembro de la empresa, además de las funciones a realizar.	Socializar el esquema gráfico estructural de la empresa entre todo el personal a través de una junta de trabajo donde se le haga entrega a cada miembro de la misma un informe que especifique generalmente las funciones a realizar de cada uno.	Gerente y trabajadores	Anualmente	Siempre

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4. 20.** Plan de mejora de la variable Motivación.

PLAN DE MEJORA - EMPRESA LACYCON						
Variable analizada: Motivación						
Indicadores	Problemas a solucionar	Actividad	Tarea	Responsable	Plazo	Observación
	FALTA DE INCENTIVOS	Apoyar a los miembros de la empresa en el ámbito económico, con la finalidad de mejorar el rendimiento de los mismos, de esta forma se beneficiarían tanto la empresa como los trabajadores.	Elaborar una planificación adecuada que evidencie aquellos trabajadores que se esfuercen en cada una de las actividades realizadas, los mismos que serán favorecidos mediante incentivos monetarios, esto proporcionará una mayor motivación que producirá el beneficio de ambas partes.	Gerente y Trabajadores	Semestralmente	Siempre
<b>SEGURIDAD</b>	INEFICIENTE SEGURIDAD ORGANIZACIONAL	Mejorar las condiciones del trabajo que beneficie la seguridad de los trabajadores.	Desarrollar culturas y sistemas Organizacionales que favorezcan la salud y la seguridad en el trabajo, promoviendo un clima organizacional positivo, una eficiencia mayor y la optimización de la productividad de la empresa.	Gerente y Trabajadores	Trimestralmente	Siempre
<b>PRESTACIONES</b>	LIMITADAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO LABORAL	Implantación de reconocimientos que permitan una mayor motivación de los trabajadores.	Ofrecer incentivos morales y materiales por logros laborales de los empleados, destacando así a aquellos con mejor desempeño para luego ascenderlos a cargos superiores.	Gerente y Trabajadores	Semestralmente	Siempre

**Fuente:** Elaboración propia.

Para la propuesta de la estructura organizativa se hace énfasis en el diseño de un organigrama estructural funcional que le permita a la empresa identificar los cargos o puestos a ocupar, además de la persona que dirige el mismo, dicha propuesta implica distribuir el esquema en 4 departamentos principales, iniciando con el departamento de gerencia y seguido de las áreas de administración, ventas y logística.

El área de administración, cuenta con un subgerente administrativo, el mismo que tiene una secretaria y un facturador, además dispone de un servicio de outsourcing, es decir, contratan de forma privada a un contador, en el área de ventas, dispone de un jefe de ventas con 9 vendedores, y por último está el área de logística que tiene 7 entregadores y 7 choferes. A continuación se presenta la propuesta del organigrama estructural para la empresa en la Figura 4.1.



**Figura 4.1.** Propuesta de un Organigrama estructural con sus respectivos departamentos.

**Fuente:** Elaboración propia.

La propuesta continúa con la ficha de funciones que detalla en cada departamento sugerido en el organigrama presentado, los puestos o cargos y las actividades a realizar (Tabla 4.20).

Tabla 4. 21. Detalle de cada uno de los departamentos.

PUESTO O CARGO	ACTIVIDADES				A QUIEN LE APORTA
<b>GERENTE</b>	Planificar y hacer cumplir la misión, visión y objetivos de la empresa.	Coordinar y desarrollar proyecciones a corto y mediano plazo	Organizar las actividades que se ejecutan en la empresa con el encargado de cada área	Analizar el proceso de dichas actividades para verificar el cumplimiento y progreso de las mismas.	
<b>SUBGERENTE ADMINISTRATIVO</b>	Cubrir al gerente en caso de su ausencia, dirigiendo las actividades en desarrollo de forma eficiente	Organizar actividades internas de la empresa como, reuniones, atención a clientes y la visita de productores de diferentes marcas	Dirigir los recursos y esfuerzos dentro de la organización hacia las oportunidades de crecimiento	Efectuar análisis de medición de procesos, a fin de mantener actualizados los documentos de distribución realizados	Gerente
<b>SECRETARIA</b>	Diligenciar los libros de los afiliados y de las actas de las reuniones	Recibir, contestar y firmar la correspondencia de su competencia y pasar al gerente	Comunicar las convocatorias de reuniones de la junta directiva	Atender llamadas telefónicas y archivar cualquier tipo de documentación.	Gerente y Subgerente
<b>FACTURADOR</b>	Verificar que la firma del cliente sea entendible para evitar problemas más adelante	Llevar control de las facturas que se realizan diariamente de una manera adecuada y entendible	Coordinar e integrar diferentes actividades, para analizarlas y recomendar cual es la mejor medida a tomar	Ordenar todas las facturas diarias y realizar un reporte de cierre de ventas diario	Subgerente administrativo
<b>JEFE DE VENTAS</b>	Preparar planes, presupuestos y hacer cumplir los objetivos del equipo de venta	Entregar la mercadería(productos) a distribuir en el día a su respectivo equipo de trabajo	Recibir y verificar los cobros realizados, presentando un informe diario de ventas	Realizar la visita a las rutas de entrega para saber si el cliente está satisfecho	Gerente
<b>EJECUTIVOS DE VENTAS</b>	Lograr determinados volúmenes de ventas ordenados por su jefe	Captar nuevos clientes para mejorar y elevar el volumen de ventas	Mantener o mejorar la participación en el mercado	Estar preparado en caso de algún conflicto con sus clientes y solucionarlo pacientemente	Jefe de ventas
<b>JEFE DE LOGÍSTICA</b>	Planificar actividades de distribución y transporte que permitan la satisfacción del cliente	Organizar al equipo de logística y asignar las respectivas hojas de rutas	Controlar y coordinar diariamente todos los procesos logísticos del personal correspondiente	Analizar y solucionar aquellos problemas de logística planificando mejoras a corto plazo.	Gerente
<b>ENTREGADOR</b>	Desembarcar los productos a entregar en cada ruta	Confirmar que se reciba el paquete pidiendo la firma del cliente	Realizar las respectivas cobranzas de los clientes	Reportar cualquier situación que pueda retrasar su entrega	Jefe de logística
<b>CHOFER</b>	Revisar si el vehículo se encuentra en buenas condiciones	Estudiar y observar en forma estricta las leyes de tránsito	Conocer la provincia en la cual se le delega la ruta de entregas	Entregar confirmaciones y recibos cuando se les repara el vehículo por alguna emergencia	Jefe de logística
<b>CONTADOR</b>	Establecer y coordinar la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable	Estructurar el sistema de procesamiento de operaciones y así tomar las mejores decisiones	Planificar y organizar todas las actividades del área contable	Llevar un correcto registro de los auxiliares de contabilidad	Subgerente administrativo

Fuente: Elaboración propia.

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

En el contexto de estudio se muestra un marco teórico conceptual que da soporte a la investigación en el cual se acentúa la Estructura Organizativa como tema de estudio en el ámbito empresarial. De igual forma se enfatiza el análisis de los elementos más importantes que incluye un diagnóstico organizacional el mismo que permitió caracterizar a la Empresa Lacycon.

Se diagnosticó la situación actual de la empresa Lacycon mediante dos técnicas aplicadas como fueron, una entrevista dirigida al gerente de la entidad y una ficha de observación realizada a las actividades que se efectúan por área, las mismas que dieron como evidencia la necesidad de un organigrama estructural y de una ficha de funciones general que detalle las actividades de cada puesto o cargo de trabajo.

Se aplicó el método de expertos en las variantes del Kendall para seleccionar las variables que incidían en la Estructura Organizativa, el mismo que estuvo constituido por siete expertos en el tema de estudio, quienes escogieron las variables más oportunas, siendo estas: liderazgo, comunicación, estructura y motivación. De ellas se desglosaron los indicadores que permitieron diseñar el cuestionario de preguntas que fue aplicado al personal de la empresa, se tabuló y se analizó las mismas a través del programa informático SPSS quien mostró falencias en 12 actividades que se encuentran en distintos indicadores.

Se efectuó la propuesta de un plan de mejora para aquellas actividades deficientes con la descripción de objetivos y actividades, quienes contribuirán a tomar medidas correctivas y ofrecer soluciones en un plazo determinado, así mismo se propuso un organigrama estructural y una ficha de funciones general con el detalle de las actividades de cada puesto o cargo de trabajo con el fin de aportar a un mejor desempeño en el contexto estudiado.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Continuar profundizando los temas consultados con vista al perfeccionamiento de la presente investigación que aporten con conceptos explícitos y coherentes del mismo, ampliando el estudio del resto de elementos que caracterizan a la empresa y a su estructura organizativa.

Evaluar sistemáticamente la estructura organizativa de la empresa, como vía para identificar los procesos que se realizan, permitiendo medir, mejorar y controlar eficazmente las áreas que incluye la organización aplicando el organigrama estructural y la ficha de funciones general propuesto por las autoras.

Extender las aplicaciones de los instrumentos de evaluación en el resto de las variables de la estructura organizativa que evidencien debilidades en la empresa Lacycon, con el fin de lograr mayores beneficios en este importante ámbito de la gestión.

Dar seguimiento al plan de mejoras presentado, verificar la existencia de problemas y solucionarlos, retroalimentando así todo un sistema, ya que de esta manera se mejorará la gestión corporativa de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (Diciembre de 2014). El método de la investigación. *Daena*, 3(9), 195-204. Recuperado el 27 de Enero de 2018, de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Alcívar, J. (2013). *Plan de marketing para la empresa distribuidora de productos masivos*. Recuperado el 31 de Mayo de 2018, de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/672/1/TESIS.pdf>
- Alonso, A. (2010). *ANÁLISIS Y MEDICIÓN DEL LIDERAZGO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE AUTOMOCIÓN*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2018, de <https://zaguan.unizar.es/record/4987/files/TAZ-PFC-2010-158.pdf>
- Arguelles, O. (2007). *Una metodología para el diagnostico y diseño de una estructura organizacional*. Recuperado el 16 de Enero de 2018, de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2096/arguellesguerrero.pdf?sequence=1>
- Arteaga, E. (Abril de 2013). *DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DE LA DISTRIBUIDORA DE COMPUTADORAS BRELDYNG S.A.* Recuperado el 31 de Mayo de 2018, de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1490/3/DISEÑO%20DE%20LA%20ESTRUCTURA%20ORGÁNICA%20FUNCIONAL%20DE%20LA%20DISTRIBUIDORA%20DE%20COMPUTADORAS%20BRELDYNG%20S.A.%20C%20PARA%20MEJORAR%20>
- Aveiga, V. (2012). *¿Cómo hacer investigación científica?* Recuperado el 30 de Mayo de 2018, de Un texto practico y detallado para la elaboración de tesis de grados y artículos científicos. Manabí, EC.
- Bedoya, C. (2017). *Diseño de un instrumento tipo escala Likert para la descripción de las actitudes hacia la tecnoligóa por parte de los*

*profesores de un colegio público de Bogotá*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2018, de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/6881/1/BedoyaLagunaCristianAlberto2017.pdf>

Bueno, E., Somoza, M., & Salmador, M. (24 de Junio de 2016). *CONCEPTO, MÉTODO Y*. Recuperado el 10 de Enero de 2018, de <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/399/BUENO,%20LONGO%20Y%20SALMADOR.pdf>

Camisaza, E., & Guerrero, M. (Diciembre de 2015). *Capacitación a Distancia en gestión de organizaciones comunitarias*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2017, de <http://scoutsanpatricio.com.ar/libros/b221.pdf>

Castañeda, M., Cabrera, A., Navarro, Y., & Vries, W. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadístico utilizando SPSS*. Recuperado el 27 de Mayo de 2018, de <http://www.pucrs.br/edipucrs/spss.pdf>

Castillo, J. (22 de Marzo de 2013). *¿Quiénes son los Distribuidores?* Recuperado el 31 de Mayo de 2018, de <http://semanticaconsultores.com/quienes-son-los-distribuidores/>

Ceson, J. (2014). *EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS SOBRE GRÁFICOS ESTADÍSTICOS*. Recuperado el 28 de Mayo de 2018, de <http://www.ugr.es/~batanero/pages/ARTICULOS/arteaga.pdf>

Cruz, W. (2016). *LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL*. Recuperado el 12 de Junio de 2018, de <http://bdigital.unal.edu.co/52165/1/86039377.2016.pdf>

Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional* (Undécima ed.). Mexico: Cengage Learning.

- Díaz, J. (4 de Mayo de 2013). *Que es un diagnostico empresarial*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2017, de <https://www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/>
- Díaz, L., Martínez, M., & Ruiz, M. (Julio de 2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación, II(7)*, 162-167. Recuperado el 2 de Julio de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>
- Díaz, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Recuperado el 31 de Agosto de 2018, de <https://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>
- Dominguez, I. (4 de Febrero de 2014). *Diagnóstico*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2017, de <https://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/47553/1/ArceDominguezIndira.pdf>
- EEM. (8 de Julio de 2016). *Qué es gestión empresarial y cuáles son sus funciones*. Recuperado el 5 de Enero de 2018, de Escuela Europea de Management: <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/que-es-gestion-empresarial-y-cuales-son-sus-funciones>
- Fernández, F., & Frías, I. (16 de Junio de 2017). *El diagnóstico empresarial: una herramienta esencial para tomar buenas decisiones*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2017, de Mercados y Regiones: <http://mercadosyregiones.com/2017/06/el-diagnostico-empresarial-una-herramienta-esencial-para-tomar-buenas-decisiones/>
- Fidalgo, C. (2016). *EVALUACION Y CLASIFICACION DE CARGOS*. Recuperado el 12 de Junio de 2018, de <https://docplayer.es/15345835-Evaluacion-y-clasificacion-de-cargos.html>

- Fombrun, C. (Septiembre de 1986). Dinámica estructural dentro y entre organizaciones. *Ciencia Administrativa Trimestral*, XXXI(3), 403-421. doi:10.2307 / 2392830
- Galbraith, J. (1992). Diseñar la organización innovadora. *X(3)*, 5-25. doi:10.1016/0090
- Góngora, N. (2015). *Diagnóstico organizacional*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiNt-i4m93YAhXB11MKHVnACs8QFggmMAA&url=https%3A%2F%2Feva.udelar.edu.uy%2Fpluginfile.php%2F453210%2Fmod\\_folder%2Fcontent%2F0%2FDiagn%25C3%25B3stico%2520Organizacion](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiNt-i4m93YAhXB11MKHVnACs8QFggmMAA&url=https%3A%2F%2Feva.udelar.edu.uy%2Fpluginfile.php%2F453210%2Fmod_folder%2Fcontent%2F0%2FDiagn%25C3%25B3stico%2520Organizacion)
- Gonzalez, A. (2015). *Ventajas competitivas de consumo masivo*. Recuperado el 30 de Mayo de 2018, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/474/castro\\_ga.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/474/castro_ga.pdf?sequence=1)
- Hernandez, G. (18 de Junio de 2012). *Concepto e importancia de la gestión empresarial*. Recuperado el 22 de 12 de 2017, de <http://gestionempresarialgabriel.blogspot.com/2012/06/gestion-empresarial-concepto-y.html>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill. Recuperado el 16 de Agosto de 2018, de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf?fbclid=IwAR2AzjlbBkEKLIInIfe1of-iwkRGK9PKkOXnUDtYuZBkoZ9zpoVL0Lf0PYMY>

- Herrera, A. (2013). *Ficha de observación*. Recuperado el 31 de Mayo de 2018, de <http://comoaprenderaserinvestigador.blogspot.com/2013/10/fichas-de-observacion.html>
- Instituto Nacional del Emprendedor. (26 de Mayo de 2015). *Guías Empresariales*. Recuperado el 7 de Enero de 2018, de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=1&sg=1>
- Lattuf, Z. (2014). *La Distribución*. Recuperado el 31 de Mayo de 2018, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/zll/que-es-distribucion.html>
- Linares, F. (2013). *Pasos para el diagnóstico de la estructura organizacional y la importancia de una encuesta interna*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2017, de Ciclus Group: <https://ciclusgroup.wordpress.com/2013/02/21/pasos-para-el-diagnostico-de-la-estructura-organizacional-y-la-importancia-de-una-encuesta-interna/><https://ciclusgroup.wordpress.com/2013/02/21/pasos-para-el-diagnostico-de-la-estructura-organizacional-y-la-imp>
- Loor, S. (20 de Enero de 2017). *10 características de la gestión empresarial que debes conocer*. Recuperado el 13 de diciembre de 2017, de My gestión: <http://www.mygestion.com/blog/caracteristicas-de-la-gestion-empresarial>
- Lossada, M., & Robles, M. (Agosto de 2013). GESTIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA DE EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES INALÁMBRICAS. *CIGAG*, 11(2). Recuperado el 28 de Enero de 2018, de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/2736/4068>
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes. *Estudios Gerenciales*, XXVIII(123), 43-63.

- Recuperado el 20 de Diciembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21224852003>
- Medina, N. (1 de Septiembre de 2013). *El Diagnóstico*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2017, de Psicorganización: <https://psicorganizacionalnayelimedina.wordpress.com/2013/09/01/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas-parafrasis/>
- Meneses, J., & Rodriguez, D. (2012). *El cuestionario y la entrevista*. Recuperado el 27 de Enero de 2018, de [http://femrecerca.cat/meneses/files/pid\\_00174026.pdf](http://femrecerca.cat/meneses/files/pid_00174026.pdf)
- Meza, A., & Carballada, P. (s.f.). Recuperado el 6 de Enero de 2018, de [http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.WmjT-dLia00](http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.WmjT-dLia00)
- Mintzberg, H. (1984). *Diseño de organizaciones eficientes* (Segunda ed.). (M. Roxana, Trad.) Barcelona: EL ATENEO.
- Mora, L., Duran, M., & Zambrano, J. (4 de Octubre de 2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de las Ciencias*, II(4), 511 - 520. Recuperado el 13 de Diciembre de 2017, de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjXuP6ImcfYAhUhrRQKHQKWCawQFghXMAc&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5802891.pdf&usg=AOvVaw1UWDUWg5UPfjfUyHF7f9q0>
- Mora, N. (2014). *La investigación bibliográfica*. Recuperado el 27 de Enero de 2018, de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/////blog/docentes/trabajos/17306\\_55962.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/////blog/docentes/trabajos/17306_55962.pdf)
- Mora, N. (2014). *La investigación bibliográfica*. Recuperado el 27 de Enero de 2018, de

[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc////////blog/docentes/trabajos/17306\\_55962.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc////////blog/docentes/trabajos/17306_55962.pdf)

Morales, N. (4 de Diciembre de 2017). *Investigación Exploratoria: Tipos, Metodología y Ejemplos*. Recuperado el 27 de Enero de 2018, de Lifeder : <https://www.lifeder.com/investigacion-exploratoria/>

Muñiz, L. (2017). *Check-list para el diagnóstico organizacional: Una herramienta clave para el control de gestión*. Barcelona, España: Profit Editorial. Recuperado el 13 de Diciembre de 2017, de [https://books.google.com.ec/books?id=w-buDQAAQBAJ&pg=PT21&dq=ques+es+un+diagnostico+empresarial&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjn6vC3lu\\_XAhXhy4MKHRI0BsoQ6AEIJDA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=w-buDQAAQBAJ&pg=PT21&dq=ques+es+un+diagnostico+empresarial&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjn6vC3lu_XAhXhy4MKHRI0BsoQ6AEIJDA#v=onepage&q&f=false)

Muñoz, V. (2012). *Investigación de campo*. Recuperado el 27 de Enero de 2018, de Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía: [http://brd.unid.edu.mx/recursos/Metodologia\\_de\\_la\\_Investigacion/MI08/Investigacion\\_de\\_campo.pdf?603f00](http://brd.unid.edu.mx/recursos/Metodologia_de_la_Investigacion/MI08/Investigacion_de_campo.pdf?603f00)

Nadler, D., & Tushman, M. (1997). *El diseño de la organización como arma competitiva: el poder de la arquitectura organizacional*. Mexico: Oxford University Press.

Oriol, L. (2014). *la escala de likert, que es y como se utiliza*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2018, de <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>

Ortiz, A., Reyes, J., & García, M. (2012). *Estructura organizacional y manual de puestos de trabajo de la Coordinadora de Atención a las Adicciones del Estado de Chihuahua*. Recuperado el 13 de Junio de 2018, de [http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/xiii/ponencias/administracion/AD\\_04.pdf](http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/xiii/ponencias/administracion/AD_04.pdf)

Pérez, I. (14 de Agosto de 2012). *La empresa*. Recuperado el 14 de Enero de 2018, de Universidad de Sucre: <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/la-empresa-organizacion-de-empresas.pdf>

Pertuz, R. (2013). Estudio de los tipos de estructura organizacional. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 53-67. Recuperado el 9 de 11 de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15529662004>

Proulx, D. (Noviembre de 2014). Diagnóstico y cambio organizacional, elementos claves. *ProGobernabilidad*, 1 - 133. Recuperado el 16 de Enero de 2018, de <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2015/03/030824785.pdf>

Puente, W. (2013). *Técnicas de investigación*. Recuperado el 27 de Enero de 2018, de Portal de Relaciones Públicas: <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>

Puentes, N. (2014). *Diagnostico organizacional*. Recuperado el 6 de Enero de 2018, de [http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/21980/17032369\\_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/21980/17032369_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Quesada, A. (2014). *Elaboración de perfiles por competencia* . Recuperado el 12 de Junio de 2018, de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2137/1/37325.pdf>

Quichiguangua. (2015). *Organigrama*. Recuperado el 12 de Junio de 2018, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7760/1/UPS-CT004613.pdf>

- Quispe, L. (23 de Marzo de 2014). Recuperado el 8 de Enero de 2018, de <http://quispegallardoluz.blogspot.com/2014/03/estudiante-luz-carmen-quispe-gallardo.html>
- Ramírez, F. (2015 de Marzo de 2017). *Técnicas de investigación la encuesta*. Recuperado el 27 de Enero de 2018, de Manual del investigador: <http://manualdelinvestigador.blogspot.com/2015/03/tecnicas-de-investigacion-la-encuesta.html>
- Ranson, S., Hinings, B., & Greenwood, R. (1 de Marzo de 1980). La estructuración de las estructuras organizacionales. *Ciencia Administrativa Trimestral*, XXV(1), 1-17. doi:10.2307/2392223
- Reyes, J. (Abril de 2012). Las Cuatro Dimensiones de la comunicación interna. *Scielo*, 137-138. Recuperado el 3 de Septiembre de 2018, de <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n40/n40a12.pdf>
- Rincón, F. (Octubre de 2012). EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN. *Iberoamericana*, 104 - 120. Recuperado el 18 de Noviembre de 2017, de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/887-13-3069-1-10-20170501.pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/887-13-3069-1-10-20170501.pdf)
- Ríos, A. (Septiembre de 2009). *Gestión de Calidad y mejora continua en la administración*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2017, de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/7A0D92B8B03202BA05257C310078B24D/\\$FILE/11\\_24\\_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGJIXMCQFHxzBFAPNPUQUENCZZC.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7A0D92B8B03202BA05257C310078B24D/$FILE/11_24_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGJIXMCQFHxzBFAPNPUQUENCZZC.pdf)
- Robles, P., & Rojas, M. (14 de Febrero de 2015). *La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada*. Recuperado el 31 de Mayo de 2018, de <http://www.nebrija.com/revista-linguistica/la-validacion-por-juicio-de-expertos-dos-investigaciones-cualitativas-en-linguistica-aplicada.html>

- Roca. (22 de Agosto de 2016). *Qué son los productos de consumo masivo*. Recuperado el 30 de Mayo de 2018, de <https://www.iebschool.com/blog/productos-de-consumo-masivo-comercio-ventas/>
- Ruiz, M. (7 de Noviembre de 2016). *Estructura organizacional relacion con las areas funcionales*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2017, de [https://issuu.com/mariajoseruiz7/docs/estructura\\_organizacional\\_relacion\\_](https://issuu.com/mariajoseruiz7/docs/estructura_organizacional_relacion_)
- Ruiz, R. (2006). *Historia y evolución del pensamiento científico* (Vol. 1). Mexico , Culiacán. Recuperado el 27 de Enero de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=HV87wEe3ZsC&printsec=frontcover&dq=historia+y+evoluci%C3%B3n+del+pensamiento+cient%C3%A9fico&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiWwhsLLzfnYAhXBzVMKHaxrAylQ6AEIjAA#v=onepage&q=historia%20y%20evoluci%C3%B3n%20del%20pensamiento%20cie>
- Sánchez, J. (2016). *La importancia del desarrollo organizacional*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2016b/390/Ventajas%20y%20desventajas%20del%20diagnostico%20organizacional.htm>
- Sanchez, M. (2014). *ADMINISTRACIÓN 1* (Primera ed.). Mexico: Grupo Editorial PATRIA. Recuperado el 8 de Noviembre de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=2KeEBgAAQBAJ&pg=PA92&dq=la%20estructura%20organizacional%20es%20importante&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiKoOHNhcHXAhXp6YMKHejtBn0Q6AEIMTAC#v=onepage&q=la%20estructura%20organizacional%20es%20importante&f=false>
- Seager, A., Feys, B., & Sánchez, M. (2016). *EL DIAGRAMA DE ISHIKAWA*. (50Minutos.es, Ed.) Recuperado el 25 de Mayo de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=d2PyCwAAQBAJ&printsec=frontc>

over&dq=QUE+ES+EL+DIAGRAMA+ishikawa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiYncDMmMLbAhUDj1kKHcfDBGQQ6AEIJjAA#v=onepage&q=QUE%20ES%20EL%20DIAGRAMA%20ishikawa&f=false

Selznick, P. (1949). *TVA y Grass Roots: un estudio sobre la sociología de la organización formal* (Vol. III). Estados Unidos: University of California.

Terán, G., Montenegro, B., García, V., Realpe, I., F, V., & Fernández, A. (2017). Diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional en farmacias de Sangolquí, Ecuador. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(1). Recuperado el 12 de Enero de 2018, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03002017000100017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002017000100017)

Thompson, I. (8 de Diciembre de 2012). *Definición de Empresa*. Recuperado el 15 de Enero de 2018, de Promonegocios: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

Thompson, I. (Abril de 2015). *Definición de Distribución*. Recuperado el 30 de Mayo de 2018, de <https://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>

Williams, C., Craig, R., & Lluvias, J. (2007). Vinculación de la estrategia a la estructura: el poder del diseño de la organización sistemática. *Revista de desarrollo organizacional*, XXV(2), 152-163.

Yasen, N. (2014). *Aplicación de práctica del diagrama de gantt*. Recuperado el 27 de Mayo de 2018, de <http://face.unt.edu.ar/web/iadmin/wp-content/uploads/sites/2/2014/12/Aplicaci%C3%B3n-pr%C3%A1ctica-Diagrama-de-Gantt-para-Jornada-IA-Handl.pdf>

Zapata, G. (30 de Mayo de 2015). El tamaño y la estructura de la organización: un estudio teórico y empírico con el enfoque contingente. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 23(34), 193-208. doi:rces.v23n34.a3



# **ANEXOS**

## ANEXO 1. Formato de la guía de la entrevista.

El presente cuestionario tiene como objeto recopilar información, para conocer cuál es la situación actual de la empresa. La información proporcionada es totalmente confidencial y con fines únicamente educativos. Instrucciones: A continuación se le solicita contestar una serie de preguntas con la mayor sinceridad posible, de tal manera que los resultados sean los más acertados al concluir esta investigación.

### ENTREVISTA DIRIGIDA A: GERENTE DE LA EMPRESA LACYCON

#### 1- ¿La empresa actualmente posee un organigrama de acuerdo a las actividades que se efectúan?

R: No exactamente, en la empresa existe un orden de puestos, es decir, cada persona conoce sus funciones, pero no están plasmadas en ninguna estructura oficial que declare una departamentalización y descripción de funciones respectivamente, los procesos internos son informales.

#### 2- ¿Cuáles son los departamentos que existen dentro de la organización?

R: En la empresa los departamentos son tratados como áreas, así pues existen 3, el área de gerencia, de ventas y logística, donde existen puestos de trabajo como facturación, vendedores, entregadores, secretaria y choferes, sin embargo, la departamentalización tampoco está plasmada oficialmente.

#### 3- ¿Dentro de la organización existen manuales de funciones para cada puesto de trabajo?

R: No contamos con un manual de funciones donde se detalle explícitamente las actividades a realizar, los únicos manuales activos para la empresa se basan en salud y seguridad ocupacional.

#### 4- ¿Realiza evaluaciones dentro de la organización para medir el desempeño de los trabajadores?

R: No realizamos evaluaciones periódicas de productividad o desempeño del personal, pero si controlamos que los procesos lleven el orden correcto, por ejemplo, en el área de venta se controla el volumen de las mismas.

#### 5- ¿Quién es la persona encargada de dividir o repartir las tareas?

R: Por lo general soy yo como gerente, sin embargo se asignan responsabilidades al sub gerente, por lo tanto él también toma decisiones como dividir actividades de trabajo.

#### 6- ¿Sus trabajadores cuentan con la libertad de tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo?

R: Sí, cada trabajador cuenta con la libertad de tomar decisiones siempre y cuando estas tengan que ver con el área donde se desenvuelven y puedan sumarle a sus labores en términos de productividad, estas decisiones deben ser debidamente informadas para mantener el correcto proceso interno de la empresa.

#### 7- ¿En algunas ocasiones se le delegan responsabilidades o tareas extras a los trabajadores?

R: En pocas ocasiones, cuando las situaciones son críticas, por ejemplo cuando se presenta la ausencia de un miembro de la empresa por casos personales o de enfermedad nos vemos en la obligación de reorganizarnos para que otra persona cubra esa tarea.

#### 8- ¿Ha crecido la empresa en los últimos 5 años?

R: Sí, la empresa ha tenido un considerable crecimiento en ese lapso de tiempo, pese a que en los últimos 2 años se han tornado un poco difíciles a raíz del aumento de la competencia, por lo tanto hemos notado un decrecimiento en las entregas.

**ANEXO 2. Formato para conocer el perfil completo de los expertos.**

<b>Nombres:</b>	<b>Apellidos:</b>
<b>Fecha de nacimiento:</b>	
<b>Edad:</b>	<b>Telf.:</b>
<b>Correo:</b>	
<b>Título superior académico:</b>	
<b>Lugar en donde se encuentra laborando actualmente:</b>	
<b>Cargo en el que se desempeña:</b>	
<b>Tiempo de trabajo en la entidad:</b>	
<b>Años de experiencia laboral:</b>	
<b>Otros lugares en los que haya trabajado:</b>	
<b>Otros cargos en los que se ha desempeñado:</b>	

**ANEXO 3A. Formato de calificación para la valoración de conocimientos del experto (kc)**

Conocimiento del experto	Calificación										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Administración											
Diagnóstico Organizacional											
Estructura Organizacional											
Diseño Organizacional											
Gestión empresarial											
Clima Organizacional											
Desempeño laboral											
Satisfacción laboral											

**ANEXO 3B. Matriz de la tabla de ponderación de argumentación o fundamentación (ka)**

Fuentes de argumentación o fundamentación	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis teóricos realizados por usted	0,30	0,20	0,10
Experiencia propia	0,50	0,40	0,20
Trabajos de autores nacionales	0,05	0,05	0,05
Trabajos de autores internacionales	0,05	0,05	0,05
Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05
	1	0,80	0,50



## ANEXO 5. Cuestionario para la evaluación de las variables de la estructura organizativa en la Empresa Lacycon.

Lea atentamente las siguientes preguntas y marque la opción que Ud. considere correcta según su situación en el ámbito laboral, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

SIEMPRE	SI	CASI SIEMPRE	POCO	NUNCA	NO
---------	----	--------------	------	-------	----

### Variable 1. Liderazgo

1. ¿Considera ser una persona de principios sólidos, con comportamientos en coherencia basados en valores y creencias?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

2. ¿Cuándo toma decisiones, piensa y reflexiona sobre los hechos y consecuencias?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

3. ¿Escucha a sus colaboradores y compañeros para apoyarles en aquello que sea necesario y así conseguir los objetivos de la organización?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

4. ¿Frecuentemente encuentra que no está de acuerdo con los demás?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

5. ¿Se muestra tolerante y comprensivo si alguien comete algún error?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

6. ¿Considera ser una persona comprometida con el trabajo, adaptándose a los cambios y actualizaciones que se presenten?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

7. ¿Trabaja fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al suyo?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

8. ¿Cree que es mejor trabajar solo y así evitar cualquier conflicto?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

9. ¿Rectifica con facilidad si alguien le muestra que estaba equivocado?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

10. ¿Considera Ud. diferentes opiniones antes de tomar una decisión?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

11. La misión o propósito de su empresa, ¿hace que Ud. sienta su trabajo importante?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

12. ¿En el último año, ha tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

**Variable 2. Comunicación**

1. ¿Cree que la comunicación interna dentro de la empresa va desde el gerente hacia el empleado?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

2. ¿Su respectivo jefe es accesible, escucha de manera activa y responde?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

3. ¿Considera que la comunicación entre sus compañeros de trabajo es fluida?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

4. ¿Su respectivo jefe explica de forma clara y precisa cuales son las actividades a realizar en el día?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

5. ¿Participa en reuniones para definir y hacer seguimiento de que se están cumpliendo los objetivos de la empresa?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

6. ¿El jefe de su área potencia la participación de todo su grupo para cumplir con las actividades diariamente?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

7. ¿Recibe información cuando se realizan cambios en la función de tareas que cumple?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

8. ¿Conoce las actividades y responsabilidades que realizan el resto de personal que labora en la empresa?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

9. ¿Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

10. ¿Ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

11. ¿Demuestra usted conocimiento y dominio en su respectivo puesto de trabajo?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

12. ¿Han habido ocasiones en las que su jefe le delegue tareas extras?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

**Variable 3. Estructura**

1. ¿Conoce los objetivos y metas de la empresa?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

2. ¿Considera que los objetivos van ligados con la meta de la empresa?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

3. ¿Sus superiores le piden su opinión para cambiar algunos aspectos de la empresa?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

4. ¿La tarea que desempeña está ligada con los objetivos de la empresa?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

5. ¿Identifica usted los puestos y cargos internos de la empresa?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

6. ¿Conoce usted los niveles jerárquicos que existen dentro de la empresa?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

7. ¿Sabe usted si los empleados que realizan sus mismas tareas, se encuentran en su mismo nivel jerárquico?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

8. ¿Tiene oportunidades de ascender en el puesto que labora?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

9. ¿Existe una relación directa entre usted y sus superiores?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

10. ¿Sabe a quién dirigirse en caso de tener problemas dentro de su empresa?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

11. ¿Sabe cómo resolver algún problema con los clientes de su empresa?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

12. ¿Las personas con las que labora le ayudan a realizar su trabajo?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

**Variable 4. Motivación**

1. ¿Las condiciones laborales que la empresa ofrece (salario, vacaciones, beneficios sociales) son beneficiosas?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

2. ¿El plan de salud que le brinda la empresa es eficiente para usted?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

3. ¿Se siente seguro y estable en su empleo?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

4. ¿Cuándo realiza su trabajo de manera adecuada, recibe una remuneración económica extra?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

5. ¿Los beneficios económicos que recibe en su trabajo cubren sus necesidades básicas?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

6. En la empresa se reconocen adecuadamente las tareas que se realizan dentro de la misma?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

7. ¿Cree que el ambiente de trabajo en el que usted labora es adecuado para desarrollar sus tareas?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

8. ¿Se siente cómodo en su horario de trabajo?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

9. ¿La empresa, le provee oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

10. ¿Cuándo introduce una mejora en su trabajo se le reconoce?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

11. ¿Cuándo presenta riesgos laborales acude a los servicios de seguros proporcionados por la empresa?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

12. ¿Los trabajadores disponen de suficiente apoyo para circunstancias familiares (ayudas económicas, guarderías, colegios, libros, entre otros.) por parte de la empresa?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

**ANEXO. 6-A** Foto de la entrevista aplicada al gerente de la Empresa Lacycon.



**ANEXO. 6-B** Foto de la encuesta aplicada a los trabajadores de la entidad.



**ANEXO 6-C** Foto de la encuesta aplicada a los trabajadores de la entidad.



**ANEXO 7-A** Frecuencia de  
variable liderazgo.

respuesta y tabulación de la

Frecuencia de respuesta				
Variable: Liderazgo				
preguntas	ítems			trabajadores
	siempre	casi siempre	nunca	
1	21	4	0	25
2	16	9	0	25
3	14	11	0	25
4	10	14	1	25
5	11	9	5	25
6	19	5	1	25
7	12	13	0	25
8	7	11	7	25
9	15	10	0	25
10	11	14	0	25
11	17	8	0	25
12	12	12	1	25

**Variable: Liderazgo**

Indicador	Siempre (5)			Casi siempre (3)			Nunca (1)			Valor final	Resultado de ítems	Resultado de puntuación	Porcentaje de influencia	Promedio
	Valor	Puntuación	Porcentaje	Valor	Puntuación	Porcentaje	Valor	Puntuación	Porcentaje					
Capacidad de aprender y hacer crecer	61	305	61%	38	114	38%	1	1	1%	100	100	420	77,06	76,15
Compromiso	49	245	49%	38	114	38%	13	13	13%	100	100	372	74,85	
Conocimiento de sí mismo	55	275	55%	44	132	44%	1	1	1%	100	100	408	76,55	

### ANEXO 7-B Frecuencia de respuesta y tabulación de la variable comunicación.

Frecuencia de respuesta variable: Comunicación				
Preguntas	ítems			trabajadores
	siempre	casi siempre	nunca	
1	15	9	1	25
2	15	10	0	25
3	10	13	2	25
4	17	7	1	25
5	12	12	1	25
6	12	10	3	25
7	10	13	2	25
8	16	7	2	25
9	20	4	1	25
10	16	7	2	25
11	19	5	1	25
12	11	10	4	25

Indicador	Variable: Comunicación									Valor final	Resultado de ítems	Resultado de puntuación	Porcentaje de influencia	Promedio
	Siempre (5)			Casi siempre (3)			Nunca (1)							
	Valor	Puntuación	Porcentaje	Valor	Puntuación	Porcentaje	Valor	Puntuación	Porcentaje					
El vínculo	57	285	57%	39	96	39%	4	4	4%	100	100	385	75,49	
La efectividad	50	250	50%	42	123	42%	8	8	8%	100	100	381	75,30	75,89
La identidad	66	330	66%	26	78	26%	8	8	8%	100	100	416	76,89	

### ANEXO 7-C Frecuencia de respuesta y tabulación de la variable estructura.

Frecuencia de respuesta				
Variable: Estructura				
Preguntas	Ítems			Trabajadores
	siempre	casi siempre	nunca	
1	21	2	2	25
2	15	8	2	25
3	10	13	2	25
4	17	7	1	25
5	14	10	1	25
6	5	20	0	25
7	7	15	3	25
8	13	7	5	25
9	21	4	0	25
10	20	5	0	25
11	15	10	0	25
12	10	11	4	25

Variable: Estructura														
Indicador	Siempre (5)			Casi siempre (3)			Nunca (1)			Valor final	Resultado de ítems	Resultado de puntuación	Porcentaje de influencia	Promedio
	Valor	Puntuación	Porcentaje	Valor	Puntuación	Porcentaje	Valor	Puntuación	Porcentaje					
Propósito	63	315	63%	30	90	30%	7	7	7%	100	100	412	76,72	<b>76,06</b>
Jerarquía	39	195	39%	52	156	52%	9	9	9%	100	100	360	74,23	
Relaciones	66	330	66%	30	90	30%	4	4	4%	100	100	424	77,23	

### ANEXO 7-D Frecuencia de respuesta y tabulación de la variable motivación.

Frecuencia de respuesta				
Variable: Motivación				
preguntas	ítems			trabajadores
	siempre	casi siempre	nunca	
1	14	11	0	25
2	15	4	6	25
3	13	8	4	25
4	10	15	0	25
5	15	7	3	25
6	14	6	5	25
7	12	12	1	25
8	13	12	0	25
9	10	13	2	25
10	14	8	3	25
11	8	11	6	25
12	5	5	15	25

#### Variable: Motivación

Indicador	Siempre (5)			Casi siempre (3)			Nunca (1)			Valor final	Resultado de ítems	Resultado de puntuación	Porcentaje de influencia	Promedio
	Valor	Puntuación	Porcentaje	Valor	Puntuación	Porcentaje	Valor	Puntuación	Porcentaje					
Salario	52	260	52%	38	114	38%	10	10	38%	100	100	412	76,72	74,83
Compensaciones	54	270	54%	37	111	37%	9	9	9%	100	100	390	75,73	
Seguridad	37	185	37%	37	111	37%	26	26	26%	100	100	322	72,04	