



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRA Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Plan De Rediseño Organizacional de la Empresa Cielo y
Estilo S.A.**

AUTORA:

Espinar León, Jeanella Zulein

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciada en Psicología Organizacional**

TUTOR:

Psic. Tapia Ubillús, Alex Miguel PhD

Guayaquil, Ecuador

07 de Septiembre del 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRA Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Espinar León Jeanella Zulein**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

Psic. Tapia Ubillús, Alex Miguel PhD

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Cl. Galarza Colamarco Alexandra Patricia

Guayaquil, a los (07) del mes de (Septiembre) del

año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRA Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Espinar León Jeanella Zulein**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan De Rediseño Organizacional de la Empresa Cielo y Estilo S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los (07) del mes de (Septiembre) del año 2021

EL AUTOR (A)

Espinar León Jeanella Zulein



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRA Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Espinar León Jeanella Zulein**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan De Rediseño Organizacional de la Empresa Cielo y Estilo S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los (07) del mes de (Septiembre) del año 2021

LA AUTOR(A):

Espinar León Jeanella Zulein



CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

Guayaquil, 27 de agosto de 2021

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

Curiginal

Document Information

Analyzed document	JEANELLA ESPINAR pdf (D111681940)
Submitted	8/25/2021 8:56:00 PM
Submitted by	
Submitter email	yanella-espinar1998@hotmail.com
Similarity	3%
Analysis address	alex.tapia.ucsg@analysis.orkund.com

Sources included in the report

W	URL: http://201.159.223.180/bitstream/3317/16123/1/IT-UCSG-PRE-FIL-CPO-312.pdf Fetched: 8/25/2021 8:57:00 PM	6
W	URL: http://docplayer.es/148803676-Universidad-catolica-de-santiago-de-guayaquil-facultad-de-ciencias-economicas-y-administrativas-carrera-administracion.html Fetched: 12/20/2020 2:54:55 AM	1
W	URL: https://issuu.com/cieloyestilo/docs/untitled Fetched: 8/25/2021 8:57:00 PM	1

Tema: "PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CIELO Y ESTILO S.A."

Estudiante: Espinar León, Jeanella Zulein

Docente Tutor: Psic. Alex Tapia Ubillús PhD.

AGRADECIMIENTO

Este proyecto de lo agradezco a Dios por permitirme haberlo culminado a pesar de ciertas situaciones. A mis padres por apoyarme en los momentos más bonitos y difíciles que confiaron en mi gran esfuerzo y para finalizar a mi esposo que es mi pilar fundamental.

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios, por ser el inspirador y parte de todo el proceso de mi vida universitaria. A mis padres por todo el esfuerzo por amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos. A los docentes formarme como una profesional y todo el esfuerzo. Como último a mi esposo por todo el apoyo en todo momento y animarme a no rendirme



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
(FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRA Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN)
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

(PSIC. BELÉN CABEZAS)

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. EFREN CHIQUITO

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. ELBA BERMUDEZ REYES

OPONENTE

CALIFICACIÓN

ÍNDICE

RESUMEN (ABSTRACT).....	XIVV
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes de la compañía Cielo y Estilo S.A.	1
1.2 Formulación de preguntas de investigación.....	3
1.2.1 Primaria.....	3
1.2.2 Secundarias	3
1.3 Justificación	4
1.3.1 Justificación teórica.....	4
1.3.2 Justificación metodológica	4
1.3.3 Justificación práctica	5
1.4 Planteamiento de los objetivos	5
1.4.1 Objetivo general.....	5
1.4.2 Objetivos específicos	5
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Naturaleza de las organizaciones.....	7
2.2 Características de las empresas familiares.	8
2.3 Las organizaciones como sistemas.....	10
2.3.1 Organizaciones como sistema social.....	10
2.3.2 Organizaciones como sistemas abiertos.....	10
2.4 Etapas del desarrollo de las organizaciones.....	12
2.5 El cambio en las organizaciones.....	15
2.5.1 Tipos de cambio estratégico.....	16

2.6	La reestructuración organizacional	17
2.7	Las actividades primarias y secundarias de las empresas.....	21
2.7.1	Actividades Primarias.....	24
2.7.2	Actividades Secundarias	25
2.8	Tipos y características de las estructuras organizacionales.....	25
2.8.1	Estructura Simple	25
2.8.2	Burocracia Mecánica.....	26
2.8.3	Burocracia Profesional	26
2.8.4	Estructura Divisionalizada	27
2.8.5	Adhocracia	28
2.9	Administración por procesos.....	29
2.9.1	Los procesos como base de la gestión organizacional	30
2.9.2	Importancia del manual de funciones	31
CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA CIELO Y ESTILO S.A.....		34
3.1	Análisis del entorno competitivo de la empresa	34
3.1.1	Análisis situacional	35
3.2	Análisis del macroentorno.....	35
3.2.1	Análisis político.....	35
3.2.2	Análisis económico.....	36
3.2.3	Análisis sociocultural	36
3.2.4	Análisis tecnológico.....	36
3.2.5	Análisis ecológico.....	37

3.2.6	Análisis legal	37
3.3.	Análisis FODA	41
3.3.1	Estrategias F-O (Fortaleza-Oportunidad)	43
3.3.2	Estrategias D-A (Debilidades-Amenazas)	43
3.3.3	Estrategias F-A (Fortaleza-Amenazas)	43
3.3.4	Estrategia de D-O (Debilidades-Oportunidades)	44
3.4	Propuesta de mejoramiento estructural de la empresa Cielo y Estilo S.A.	
3.4.1	Definición de la nueva visión de la empresa	46
3.4.2	Definición de la nueva misión de la empresa	46
3.4.3	Identificación de los principales procesos	46
3.4.4	Mapa de los principales procesos de la empresa.....	47
3.4.5	Propuesta de mejoramiento de los procesos	47
3.4.6	Cadena de Valor	47
3.4.7	Nuevo organigrama de la empresa Cielo y Estilo S.A.	47
3.4.8	Diseño del manual de funciones	51
3.4.9	Diseño del perfil de puestos	54
3.4.10	Propuesta de los indicadores de gestión	74
CAPÍTULO IV		75
CONCLUSIONES.....		75
RECOMENDACIONES		76
REFERENCIAS.....		77

RESUMEN (ABSTRACT)

El rediseño organizacional de la empresa Cielo y Estilo S.A se planteó como objetivo general, luego de haberse identificado ineficiencias administrativas que generaron atraso en la entrega de obras, reducción en su cartera de clientes e incremento de reclamos. La metodología empleada fue un estudio de caso, con diseño de campo. La técnica de recolección de información fue mediante entrevista y la población estuvo conformada por la totalidad de los trabajadores de la empresa (5). Como herramientas de diagnóstico se empleó el análisis FODA y los factores del micro y macroentorno como los son políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Finalmente los como resultado se realizó una propuesta en la que se incluyeron la misión, visión, estructura organizacional funcional con el organigrama, manual de políticas generales, manuales de funciones de cargo, manuales de procedimientos e indicadores de gestión que se pueden emplear para mejorar la eficiencia y efectividad de la empresa Cielo y Estilo.

Palabras Clave: Rediseño, Organización, Manuales, Diagnóstico, Eficiencia, Funciones

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.2 Antecedentes de la compañía Cielo y Estilo S.A.

Cielo y Estilo S.A. es una empresa familiar guayaquileña, ubicada en la Vía Perimetral, Lotización Inmaconsa. Esta empresa lleva 20 años en el mercado y fue fundada en el 2001 por el Ing. Joffre Espinar Jiménez y la Ing. Olga Jiménez Lozano. La empresa se dedica a prestar servicios en el ramo de la construcción y decoración de interiores, brindando soluciones de diseño y decoración de hogares, oficinas y centros comerciales mediante trabajos basados en gypsum, carpintería, pintura, y sistemas eléctricos.

Al inicio de sus operaciones, Cielo y Estilo S.A. contaba con clientes clave que la ayudaron a mantenerse en el mercado, la empresa ocupaba un lugar importante en el mercado de diseño y decoración, pues brindaba sus servicios a importantes tiendas departamentales y centros comerciales de la ciudad de Guayaquil. Sin embargo, sus directivos nunca definieron su visión y misión, por lo que no fue posible alcanzar los objetivos planteados.

Con el transcurso del tiempo, la empresa vio mermada de manera significativa su cartera de clientes, debido a la falta de atención a los requerimientos de información, servicio o reclamos de los clientes, lo que generó malestar y una sensible reducción en las ventas. Sus directivos se vieron obligados a tomar medidas radicales para mantenerse en el mercado tales como la reducción de personal y la disminución del presupuesto a la par de intentar la modernización de sus operaciones, medidas que fueron necesarias para impulsar las ventas y mejorar su cartera de clientes.

Un aspecto central de todo negocio es su cultura organizacional pues esta es el reflejo de la manera de pensar y de actuar de sus propietarios y determina los aspectos en los que la empresa pone especial interés. La cultura de esta empresa al inicio de sus operaciones fue de tipo clan o tarea (Slocum, 2009), centrada en la coordinación y concreción de contratos con los clientes

para ejecutarlos en el tiempo acordado cumpliendo eficientemente sus funciones operativas.

Sin embargo, al paso del tiempo, el personal observó un desempeño inadecuado, lo cual, sumado a la falta de organización y a la ausencia de un coordinador o jefe de área que haga el seguimiento respectivo, generó ineficiencias y pérdida de clientes.

Como consecuencia de las ineficiencias administrativas que se mantuvieron por muchos años, la empresa actualmente atraviesa por dificultades financieras importantes. Esto ha motivado que sus propietarios se replanteen la estructura y gestión del negocio a fin de volverla más eficiente.

La estructura organizacional de Cielo y Estilo S.A. es funcional y está integrada por el Gerente General, el administrador, asistente de venta y marketing. La empresa suele contratar personal ocasional para cumplir con sus contratos, dependiendo del tipo de obra que se deba realizar.

El presente trabajo investigativo tiene por finalidad el rediseño organizacional de la empresa Cielo y Estilo S.A. para mejorar su eficiencia y su efectividad, asimismo se elaborará un plan estratégico para mejorar la posición competitiva del negocio, la empresa actualmente atraviesa por un período de desequilibrio interno y externo que amenaza su supervivencia. El análisis que se llevará a cabo en esta investigación permitirá describir los factores externos que la afectan, y las dificultades que enfrenta en lo interno, por la carencia de políticas y de una estructura organizacional definida.

Este trabajo está organizado en 4 secciones o capítulos que se describen a continuación:

En el capítulo I se detallan los antecedentes de la empresa Cielo y Estilo S.A., se formulan las preguntas de investigación, se plantea la justificación de este trabajo de investigación, se expone el objetivo general y se desglosan los objetivos específicos del presente estudio. Adicionalmente, se realiza una descripción de la metodología que se aplicará, incluyendo el diseño de la misma, el tipo de investigación, las dimensiones, los métodos y técnicas utilizados, y su población y muestra.

En el capítulo II se desarrolla el marco conceptual o teórico y se describen los fundamentos y aportes teóricos que sustentan este estudio. Para ello, se contextualizan las teorías y aportes más importantes desde una visión macro hasta llegar al problema relacionado con la necesidad de un rediseño organizacional.

En el capítulo III se describe el aspecto metodológico del estudio, el tipo y el diseño que se eligió para la investigación, la población, la selección de la muestra y cuáles fueron los métodos de recolección de datos y análisis de estos.

En el capítulo IV se presenta el análisis de la situación actual de la empresa Cielo y Estilo S.A., enfocándose en aspectos como su entorno competitivo, el macro y microentorno, el análisis FODA y la propuesta de mejoramiento de la estructura organizacional.

En el capítulo V se exponen las conclusiones de la investigación y se plantean las recomendaciones.

1.3 Formulación de preguntas de investigación

1.3.1 Primaria

¿De qué manera el rediseño organizacional de la empresa Cielo y Estilo S?A incide en su eficiencia y eficacia.?

1.3.2 Secundarias

¿Qué procedimientos debe seguir la empresa Cielo y Estilo S.A. para lograr una adecuada reorganización?

¿En qué áreas o departamentos se debe implementar el proceso de reorganización en la empresa Cielo y Estilo S.A.?

¿Cuáles son los procesos para la evaluación de la propuesta de reorganización de la empresa Cielo y Estilo S.A.?

1.4 Justificación

El presente trabajo investigativo es un estudio específico de un caso y se enfoca en el rediseño organizacional de la empresa Cielo y Estilo S.A, organización que se ha visto afectada por una ineficiente gestión, por lo que se requiere realizar un análisis situacional para identificar los factores externos que afectan el negocio así como los factores internos, dentro de los aspectos internos, se formulará la visión, la misión y los objetivos organizacionales se analizarán las principales políticas y procesos que se requieren para optimizar la gestión del área administrativa y operativa de esta empresa. Consideramos que al implementar el nuevo diseño organizacional, la empresa podrá optimizar su rendimiento y ajustarse a las nuevas exigencias del mercado.

Actualmente, las empresas tienen la necesidad de mejorar tanto eficiencia como la eficacia en sus operaciones. Esto ha generado un gran interés por parte de los administradores en estos aspectos, pues están conscientes de la necesidad de mejorar la competitividad del negocio, Para ello, es imprescindible definir claramente las políticas y procedimientos de la empresa y contar con un recurso humano adecuadamente preparado y motivado. (Chiavenato, 2007).

1.4.1 Justificación teórica

La justificación teórica que a continuación se presenta está basada en la exploración de diferentes fuentes bibliográficas tales como libros, tesis y artículos científicos que sirvieron para dar respuesta al problema planteado respecto del diseño organizacional.

Desde la óptica social, la creación de un nuevo diseño organizacional dentro de una empresa trae beneficios para todos los empleados que laboran en ella. Este plan además propone una serie de acciones a seguir con la finalidad de incrementar la eficiencia y la eficacia y en consecuencia, beneficiar a la sociedad con un producto de buena calidad y una eficiente mano de obra, lo que permitirá en un plazo razonable mejorar la posición competitiva y financiera de la empresa.

1.4.2 Justificación práctica

Se puede decir que, una investigación posee una justificación práctica cuando su planteamiento y desarrollo son parte de la asistencia en la resolución de un problema o describe estrategias que contribuirían a resolverlo.

En lo referente a la empresa Cielo y Estilo S.A., se considera que el rediseño de su estructura organizativa y del área de administración, permitirá a aquellos que tienen el rol de dirigirla, el plantearse una nueva óptica de la empresa, y sobre las necesidades y requerimientos que tienen sus clientes así como la implementación de indicadores de gestión que les permitan detectar cuando exista algún fallo o error.

Adicionalmente, el rediseño le permitirá a la empresa ser eficiente y responder de manera flexible a los requerimientos de sus clientes tanto internos como externos; podrá también ser competitiva al estar en condiciones de responder en forma más eficiente y efectiva a las exigencias del mercado.

1.5 Planteamiento de los objetivos

1.5.1 Objetivo general

- El rediseño organizacional de la empresa Cielo y Estilo S.A.

1.5.2 Objetivos específicos

- Rediseñar la estructura de puestos de trabajo de la empresa Cielo y Estilo S.A.
- Identificar las políticas y los procesos internos centrales de la empresa Cielo y Estilo S.A.
- Describir las funciones de los puestos de la empresa Cielo y Estilo S.A.
- Determinar los indicadores de gestión que podrían emplearse para evaluar los resultados del rediseño organizacional de la empresa Cielo y Estilo S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Naturaleza de las organizaciones

García (2019) manifiesta que la naturaleza de una organización reside en las actividades que realiza para cumplir su objetivo con la finalidad de ubicarse en la sociedad, el término organización también se refiere a la manera en que los grupos interactúan para obtener determinados objetivos. Este autor explica que al mencionar el término *naturaleza* de algo, se quiere referir a lo que es más importante de ese algo, así como su origen y el por qué y para qué de su existencia.

La palabra *organización* tiene su raíz en el vocablo griego “*organon*” cuyo significado es instrumento (Thompson, 2007). Pero podemos identificar un significado que se acomoda más al castellano y es la palabra “organismo”, en la que se incluyen tres aspectos, estos son:

1. Áreas con funciones diversas y específicas: Este aspecto nos indica que todas las partes de una organización son diferentes y tienen funciones diferentes, que están especificadas para cumplir sus funciones dentro de la organización.
2. Unidad funcional: Aunque existen diferentes áreas dentro de todas las organizaciones y estas tienen funciones diferentes y bien definidas, todas tienen como objetivo común en hacer que la organización pueda trabajar eficientemente y mantenerse operativa.
3. Coordinación: Para alcanzar ese fin común del que hablamos en el aspecto anterior cada área de la organización debe de aportar una acción específica, que es complementada con las acciones de las demás áreas, y todas de manera coordinada se ayudan y contribuyen para lograr este fin común del que hablamos (Meza, 2021).

Las metas y objetivos que son planteados en toda organización no están de ninguna manera aislados, estos se relacionan de manera directa y organizada, tomando en cuenta que la función de estos objetivos y metas es

la de obtener un fin común que la organización desea alcanzar, en un momento o tiempo específico. Estos objetivos y metas por su lado también determinan un fin que está establecido clara y precisamente y que deben de cumplirse en un tiempo establecido, de esta manera se cuantifican los resultados que se desean obtener, incluso el costo y los recursos necesarios del proceso para su obtención.(López, 2017).

Dávila (2019) expone que las organizaciones en general poseen tres objetivos que pueden ser planteados de forma independiente o complementaria, estos son: la estabilidad o permanencia, la interacción y, por último, pero no menos importante el crecimiento, las formas utilizadas por las organizaciones, incluyendo las metas que se establezcan para cumplir estos tres objetivos varían de una empresa a otra.

Características de las empresas familiares.

Las empresas familiares se caracterizan por ser negocios en donde las decisiones son tomadas por los miembros de la familia que es dueña de la misma, y algunos de sus miembros tienen la responsabilidad de dirigirla.

Parra, et. al (2016) sostiene que las empresas familiares suelen compartir características. Una de ellas es la participación de los miembros de la familia en la discusión y toma de decisiones, lo que puede convertirse en un importante obstáculo para que exista una adecuada gestión administrativa y financiera.

Autores como Dyer (1986), Gallo y Vilaseca (1996), Ward y Dolan (1998) han afirmado que para contextualizar a la empresa de tipo familiar es necesario tomar en cuenta tres condicionamientos esenciales:

- 1) Que más del 50% de la empresa esté en manos de una o dos familias.
- 2) Que en la empresa existan cargos directivos o ejecutivos ocupados por los miembros de esta(s) familia(s).
- 3) Que la familia considere que dicha empresa continuará en manos de las siguientes generaciones.

Los autores añaden que otra característica es que al ser la mayor parte de ellas empresas pequeñas y medianas, tienen flexibilidad para enfrentar cambios bruscos que se generen en su entorno. Sin embargo, precisamente por ser Pymes no pueden anticiparse a las dificultades, debido a que no poseen la información que se requiere para monitorear las tendencias del mercado (Parra, et. al, 2016).

Martínez, et. al (2018) destaca que entre las características de las empresas familiares se encuentran los valores, los que además se constituyen en un factor crucial en la manera en que se desempeñarán, y hasta podría convertirse en una ventaja sobre las demás. Entre los valores que el autor señala están la equidad, el compromiso, la justicia, la responsabilidad, el respeto a las leyes, o la dedicación al trabajo, entre otros.

Un aspecto importante que merece ser resaltado es que en las empresas familiares es común que existan intereses que se contraponen, entre lo que quiere la familia y lo que persigue la empresa. Por esto, Barbero (2017) explica que es necesario que se definan y se compartan los valores de la empresa familiar, para que de este modo se constituyan en los pilares de un sistema fuerte, que perdure en el tiempo y que beneficie a las partes.

En cuanto a las diferencias que usualmente existen en este tipo de empresas y las que no son familiares, Quejada y Ávila (2016) las describe de la siguiente manera:

- En una empresa familiar existe una mayor interrelación entre sus miembros.
- El compromiso de los accionistas de una empresa familiar, suele ser distinto al compromiso de una empresa tradicional.
- Las empresas familiares se desarrollan de acuerdo con las necesidades que surjan de los integrantes de la familia que la dirigen.

Las diferencias en la forma cómo se manejan las empresas familiares y las tradicionales, se basa principalmente en las metas comunes y cómo la directiva considera sus recursos humanos, ya que hay un vínculo más

profundo que el laboral o económico y esto determina la cultura, el estilo de gestión, comunicación, entre otros.

2.2 Las organizaciones como sistemas.

A partir de la teoría de los sistemas de Bertalanfi, se conoce que las organizaciones están integradas por diferentes partes que están interconectadas y que funcionan de manera interdependiente, a continuación se explica en detalle las características de las organizaciones como sistemas interconectados.

2.2.1 Organizaciones como sistema social

Chiavenato (2007) describe a la organización como un sistema social. El autor explica que, en la sociedad actual, no existe proceso productivo que no se lleve a cabo mediante una organización, y por tanto el individuo gasta buena parte de su tiempo en ellas, dependiendo de las mismas para trabajar, vivir, sanar, aprender y proveerse de lo que necesite. Adicionalmente, Chiavenato señala que una organización puede describirse como una unidad social dirigida a obtener objetivos específicos, la cual es construida de forma planificada, siendo parecida a un organismo social vivo que sufre cambios constantes.

2.2.2 Organizaciones como sistemas abiertos

Chiavenato (2007) menciona que las organizaciones forman parte de sistemas abiertos, y define a un sistema como los elementos que se relacionan de manera dinámica para desarrollar una actividad que persigue un propósito determinado. Según el autor, cualquier sistema es totalmente capaz de operar sobre la energía, materia o información que se obtiene del medio ambiente, constituyéndose estos en insumos (inputs) indispensables para que el sistema opere. Luego, dichos recursos se transforman en resultados (outputs), los cuales son devueltos al ambiente.

Chiavenato (2007), sostiene que:

“Un organismo social se asemeja a un organismo individual en rasgos esenciales como:

- El crecimiento: Aumento de volumen, capacidad, tamaño
- El hecho de que se vuelve más complejo a medida que crece, es una característica de ambos organismos.
- El hecho de que, al hacerse más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia mutua; aumenta el grado de relación entre sus componentes.
- En que su periodo de vida tiene de un organismo social podría tener una duración más extensa comparada con un organismo individual.
- Tanto en los organismos sociales como individuales hay una creciente integración acompañada por una creciente heterogeneidad” (p. 13).

Miller y Rice (1967), citados por Chiavenato, (2007) refieren que casi cualquier empresa puede ser vista como un sistema de tipo abierto mientras incluya rasgos equivalentes a los rasgos de un organismo biológico. Los autores señalan que la única forma de que un sistema abierto subsista es a través del intercambio de materiales con el ambiente que lo rodea, y resume el proceso indicando que el sistema importa materia, lo transforma, consume parte de la materia para mantenimiento interno, y el resto lo exporta. Esto significaría que el proceso de importación – conversión – exportación es lo que la empresa debe realizar para subsistir.

Una de las características primordiales de las organizaciones como sistemas abiertos, según expone Rodríguez (2012), es su interacción constante con el medio del que han de resguardarse para conservar su identidad; aunque, admitir que las organizaciones como sistemas abiertos no incluye la eliminación de sus límites, en ocasiones puede resultar difícil poder establecerlos. Esto implica tomar en cuenta otra característica presente en los sistemas abiertos, esta es, la jerarquía, ya que todo sistema es, a su vez, un subsistema de otro con el que está correlacionado, por lo que establecer los límites entre estos sistemas, nos plantea en la mayoría de las ocasiones bastante dificultad. La última característica, que nos permite diferenciar a los sistemas abiertos de aquellos que se consideran cerrados, es su facultad para admitir entropía negativa, puesto que puede internalizar energía del entorno.

Entonces podemos decir que, para que uno de estos llamados sistemas abiertos tenga un óptimo funcionamiento, este deberá tener una relación estrecha con su entorno, las condiciones del mismo y las características que presenta el sistema.

Etapas del desarrollo organizacional

Según Carrillo (2019), todo negocio presenta como mínimo 5 etapas: Existencia, Permanencia, Éxito primario, Éxito formal (crecimiento o arranque), Madurez o crecimiento potencial.

2.4.1. Existencia (Microempresa)

En esta primera fase, el propietario del negocio es pilar fundamental del mismo, sin este, el negocio dejaría de funcionar. Normalmente los propietarios se desempeñan durante esta etapa como los productores principales del producto o prestadores del servicio al que se dedica la empresa. La mayoría de los emprendimientos o microempresas inician sus actividades de esta manera y en muy pocos casos la superan. En el caso de negocios como los restaurantes, las tiendas de abarrotes, salones de belleza, consultorios médicos y empresas de servicios especializados permanecen durante mucho tiempo en esta etapa, hasta que su dueño toma la decisión de cambiar de actividad, retirarse o emprender otro negocio o empleo.

2.4.2. Permanencia.

Esta etapa del negocio, es decisiva para el despegue de la misma, el propietario debe de tomar la decisión de contratar empleados tales como: operadores, vendedores, mano de obra calificada. En esta etapa también se busca asociarse con otra persona que le inyecte capital al negocio. En la mayoría de los casos este paso es la gran diferencia entre la microempresa y la pequeña empresa. Es aquí donde el propietario desarrolla y pone en práctica sus dotes de liderazgo y gerencia. Es también en esta etapa donde se realizan los primeros cambios a nivel de inversión y adquisición de maquinaria más especializada y equipo de trabajo, esto también se ve reflejado en un aumento de los ingresos de la empresa, pues la producción aumenta también en este momento.

Muchas empresas no superan esta etapa por varios factores: la falta de liquidez para la inversión, liderazgo deficiente o personal que no cuenta con una visión común, falta de dirección y objetivos.

2.4.3. Éxito Primario

Las pequeñas y medianas empresas que llegan a esta etapa, se les considera que han tenido un éxito primario o inicial, estas cuentan con varias características que las ha llevado a este punto de crecimiento: una fuerza de trabajo que se presenta como un equipo establecido, ingresos constantes e inyección de capital, y finalmente una estructura de liderazgo capaz, que crea objetivos claros y contrata asesoría especializada para asumir los siguientes escalafones.

- Estructura adecuada: se establece una estructura interna que permite y facilita la distribución y delegación de tareas, mientras supervisa la realización de las mismas.
- Marketing: se busca incrementar el posicionamiento en el mercado de los productos de marca y la confianza de los consumidores y usuarios de la misma, dando esto como resultado el reconocimiento de la marca, esto se lleva a cabo mediante la puesta en acción de un análisis y plan de marketing.
- Visión y liderazgo: todas las áreas o unidades que forman parte de la empresa deben de contar con líderes capaces y una unidad estratégica de organización que tenga en claro la visión y misión de la empresa, que refuerce y estimule la capacitación de todo el personal a su cargo, para de esta manera desarrollar una mentalidad o cultura empresarial en ellos
- Consolidación: Se integran y modernizan los procesos manuales, cambiando aquellos que se puedan a sistemas automatizados.

Durante esta etapa, la consolidación de un equipo gerencial es fundamental para incrementar el crecimiento en una empresa.

2.2.4. Crecimiento o Arranque

Esta etapa se puede concretar mediante la superación de dos escalafones importantes:

- La empresa utiliza apoyo financiero que le permite crecer.
- Se afianza el equipo gerencial especializado de alto nivel que trabajan en sinergia y armonía con los diferentes líderes que la conforman, logrando la planificación estratégica, los presupuestos, contrataciones, inversiones y demás actividades que son propias en esta etapa de crecimiento.

En esta etapa es de suma importancia la implementación de las estrategias de costeo y presupuestos, planificación estratégica formal, estudios de mercadeo, 6 Sigma, Mejor Lugar de trabajo, Calidad Total entre otros, esto permite a sus integrantes y a la empresa desarrollar de una manera óptima sus operaciones y dar sentido de pertenencia al equipo de trabajo.

2.4.5. Madurez

Luego que se ha logrado la sinergia en el negocio y el proceso de crecimiento del mismo ha arrancado con miras hacia un negocio prospero, grande y estable, este entrará en una etapa de madurez. En dicha etapa los conflictos y las soluciones a los mismos dependerán del trabajo de un equipo gerencial capacitado y de alto nivel con un gran sentido de pertenencia por la empresa y que consideran un honor y un logro el haber obtenido los cargos que ostentan, estas personas son capaces y tienen liderazgo, por lo que también suman sus esfuerzos por hacer brillar a la empresa.

Por otra parte, Leiva (2015) explica las etapas de las empresas como:

1. Nueva empresa: Esta surge y prueba ofertarse en el mercado.
2. Expansión: Percibe que ha sido aceptada su oferta en el mercado y trabaja con más ahínco para comenzar a crecer.
3. Profesionalización: Alcanza un nivel de crecimiento importante y trabaja en el proceso de profesionalización.

4. Consolidación: se consolida por medio de la profesionalización, estableciéndose como una organización.
5. Declinación / Revitalización: comienza a presentar signos de envejecimiento o estancamiento.

Ambos autores dividen este proceso en cinco etapas y coinciden en la mayoría de los puntos, sin embargo, consideran diferentes aspectos, el primero se enfoca en cómo la empresa afronta los problemas y los puntos clave en los cuales debe enfocarse, mientras que Leiva (2015) toma en cuenta aspectos característicos de cada etapa. Esta información es importante debido a que las empresas atraviesan por una serie de transformaciones durante el desarrollo y que las decisiones que se tomen deben estar acorde a la etapa del proceso evolutivo en la que se encuentra.

2.3 El cambio en las organizaciones.

Daft (2011) resalta la necesidad de que las organizaciones avancen juntamente con los cambios que ocurren a su alrededor. Esto significaría que aquellas empresas consideradas grandes deben hallar formas de trabajar como pequeñas y maleables organizaciones: las empresas manufactureras ameritan incluir nueva tecnología que les facilite la consecución de manufactura flexible, por otro lado, las empresas dedicadas al préstamo de servicios deben de invertir en una nueva y óptima tecnología de la información. El autor explica la importancia de que las organizaciones se abran a la innovación, pues considera la única manera de subsistencia en un mundo cambiante.

La Figura 2 muestra las fuerzas del sistema que rodea a la empresa y le impulsan a la inminente necesidad de un cambio en la organización. Entre ellas están la fuerza de la tecnología, de la integración económica nacional, el capitalismo, los mercados nacionales, que han globalizado la economía afectando a todas las empresas (Daft, 2011).



Figura 1. El cambio en las organizaciones.

Fuente: Kotter (1995) ([Link del artículo](#))

2.3.1 Tipos de cambio estratégico

Daft (2011) explica que los gerentes de una organización pueden enfocarse en cuatro tipologías de cambio para conseguir una ventaja estratégica. Dichos tipos de cambio son: productos y servicios, tecnología, estrategia, estructura y cultura.

- **Cambios en el producto y el servicio.** Estos cambios se vinculan a la fabricación de productos o servicios que una organización presenta en el mercado. Usualmente, son pequeñas adaptaciones a los productos ya existentes en el portafolio de la empresa, productos nuevos o inclusive líneas de productos nuevas.

- **Cambios en la tecnología.** Estos cambios se describen como modificaciones dentro del proceso de producción que lleva a cabo una empresa, lo cual implica ser su base de conocimientos y habilidades con los cuales enfrentan a la competencia. Con estos cambios se busca una producción más eficaz o un mayor volumen en la producción.
- **Cambios en la estrategia y la estructura.** Estos cambios están relacionados con el dominio administrativo existente en la organización, lo que incluye la supervisión de los procesos y la administración propiamente dicha del negocio.
- **Cambios en la cultura.** Son aquellos cambios que se fomentan en las actitudes, creencias, valores, expectativas, conductas y habilidades de los empleados, en sí mismos y su manera de pensar

Daft (2011) enfatiza que, sin importar el tipo de cambio que busque la empresa, existen etapas identificables de innovación que ocurren a manera de secuencia de acontecimientos, y se considera que cualquier cambio realizado en la organización de una empresa sucede cuando esta adopta una nueva concepción de sí misma o comportamiento.

La reestructuración organizacional.

El proceso de reestructuración en la organización de una empresa surge cuando la alta gerencia decide que es preciso realizar un nuevo diseño de su organización para de esta manera mantenerla en un nivel óptimo o incrementar el nivel de competitividad en el mercado. De igual manera, la reestructuración se hace necesaria cuando la empresa pasa por un proceso de expansión con la finalidad de conquistar mercados o latitudes. Castellanos (2019) plantea que el proceso de reestructuración amerita de una redefinición de las metas y objetivos de la organización, así como el replanteamiento dentro de sus procesos de trabajo, una metodología concienzuda que precise cuáles puestos deben de ser eliminados, fusionados o sustituidos y un detallado plan administrativo para tener la certeza de que la transformación producirá los resultados satisfactorios que se esperan con el paso del tiempo.

Según el mismo autor, cuando se evidencia a través de un análisis en profundidad que existen dentro de la organización departamentos cuya gestión es insuficiente, se debe plantear una reducción de personal, lo que conlleva a la reorganización y reestructuración del esquema de trabajo para continuar funcionando (Castellanos, 2019).

Por otra parte, Dávila (2019) menciona que además de permitir la disminución de los gastos dentro de la empresa, esta medida permite que la organización sea más fácil de dirigir, puesto que los supervisores tienen un número menor de empleados a su cargo, y pueden de esta manera estar más dedicados a las necesidades que su equipo presenta. El autor nos indica también que esta medida libera a los directivos de tareas triviales e infructuosas, pudiendo ahora enfocarse en posibles líneas de crecimiento.

Existen casos, sin embargo, donde la organización debe plantearse un cambio para poder asumir una estrategia nueva. En estos casos, es cuando se plantean y desarrollan nuevas divisiones y se reasigna al personal a nuevos departamentos según su experiencia y capacidades. Esta nueva estructura organizacional sólo amerita del reacomodo de algunas de las áreas de la compañía (Valencia, 2021).

Dávila (2019) por su parte, menciona que es necesaria la reestructuración cuando la empresa se plantea la expansión con la finalidad de conquistar mercados nuevos. Como, por ejemplo, en aquellos casos en los que se inicia un servicio de ventas por Internet se amerita del planteamiento de una forma de trabajo diferente, así como, en el caso de alguna empresa que abre nuevas instalaciones o sucursales, aumenta su línea de productos o se fusiona con otra empresa. En este caso la reestructuración organizacional se hace necesaria para poder rediseñar las jerarquías y puestos de trabajo del nuevo personal.

Según la opinión de Barreno y Lema (2011) la reestructuración organizacional, se ha transformado en una práctica muy frecuente entre las organizaciones a fin coincidir con la progresiva competencia presente en el mercado. Esto conlleva a que las empresas reorganicen su estructura organizativa con el fin de mejoramiento del negocio.

Algunas de las razones primordiales que se plantean las empresas para la reestructuración de su esquema organizativo son:

- La condición cambiante existente en los mercados.
- Las constantes innovaciones tecnológicas, el surgimiento de productos, materiales, procesos de trabajo, la estructura y organizacional.
- Variadas acciones de los valores de la fuerza de trabajo, la demanda, la competencia global y la diversidad.
- Regulaciones y limitaciones éticas.
- Desarrollo y transición individual de la empresa.

Las características que se presentan más comunes de la organización que se tienden a reestructurar:

- Reagrupamiento de los negocios. - Esto se entiende como el reagrupamiento de las empresas y sus negocios existentes en unidades de negocio menor. La gestión se encarga de reducir a un número menor las unidades de negocio que se consideran estratégicas compactando y facilitando de una manera fácil y más segura que el negocio pueda obtener beneficios.
- Reducción de personal. - Regularmente, las empresas necesitan disminuir y eliminar la mano de obra excedente o que se considera no productiva. Para lo que la oferta de Esquema de Retiro Voluntario (VRS) es el instrumento más utilizado, este es tomado por las empresas para realizar la reducción de la plantilla de trabajadores de la empresa.
- Descentralización. - Con el objetivo de mejorar la respuesta institucional al dinamismo presente en los desarrollos en el entorno, las empresas pasan a la descentralización. Esto conlleva la disminución de los cargos directivos, y con ello se benefician los empleados de menor jerarquía.
- Outsourcing.- Otra medida de reestructuración de la organización que es utilizada por mucha empresas es la subcontratación, esta medida

reduce la mano de obra contratada directamente y desvía los gastos efectuados dentro de los costos fijos de la empresa a los costos variables, sin representar para la empresa un gasto en prestaciones sociales y beneficios.

- Planificación de recursos empresariales. - Es un sistema de gestión integrado de información perteneciente a toda la empresa y del equipo base. Este permite la gestión de negocios para lograr razonar cualquier situación de la manera más rápida y óptima. Los avances de la tecnología de la información mejoran en este sentido la planificación de un negocio.
- Ingeniería de Procesos de Negocios. - Se corresponde con el rediseño de los procesos de negocios para que de esta manera la empresa logre maximizar el funcionamiento y los contenidos de valor añadido del negocio y así lograr reducir al mínimo todo lo demás.
- Gestión de Calidad Total. - Las empresas se han dado cuenta de la importancia de una certificación externa para que un producto o servicio logre mayor aceptación dentro del mercado. Dentro de la mejora de calidad también se cuenta con el mejoramiento del servicio prestado al cliente. Esto a su vez reduce los costos ya que el producto o servicio cuenta con el aval que le abre las puertas en el mercado y en la voluntad del cliente a la hora de elegir, lo que ayuda a reducir los costos en mercadeo.

Barreno y Lema (2011) explican que para los empleados, la perspectiva de la reestructuración de la organización puede ser vista desde una óptica muy diferente. En la mayoría de los casos la ejecución de esta se traduce en una reducción de personal, esto significa que algunas personas están perdiendo sus empleos, esto disminuye la moral en algunos casos de una manera sorprendente. Es por eso que muchas empresas, facilitan a sus empleados la estrategia de una carrera de transición y la posibilidad del uso de servicios de recolocación para disminuir el impacto de la transición a su próximo empleo.

En otras ocasiones el rediseño de trabajo en lugar de representar una disminución del personal, se traduce en reducción en las cargas de trabajo. Esta estrategia de mediano plazo, es implementada para la eliminación de niveles jerárquicos, así como el nivel de funciones, departamentos y/o divisiones. Appelbaum et al. (1999) explica que es de suma importancia que los cambios que vayan a ser realizados sean estudiados y planeados previamente con detenimiento y cautela, centrándose en la realidad, los nuevos objetivos, metas y procesos de la organización.

Agrega también, que puede hacerse uso de la estrategia sistémica, de la simplificación en algunas áreas dentro de la empresa; incluyendo proveedores, marketing, los procesos de diseño, soporte de ventas y nuevos métodos de producción; en conclusión, toda la organización se simplificaría. Esta estrategia se basa en la inhabilitación de la actual situación, y realiza cambios haciendo un énfasis en la cultura de la organización, lo que le permite a la organización calcular los efectos a largo plazo (Cameron, 1994).

Una de las trascendentales motivaciones para la disminución del tamaño y la reestructuración de una determinada organización es el lograr en cierta medida el aumento en la eficacia de organización (Freeman y Cameron, 1993; Littler, 2000). Por su parte, Mishra et al. (2009) argumentaba que las organizaciones tienen que promover una actitud de resiliencia ante los procesos de reducción, de manera que éstos puedan ser de beneficio real para la organización con el objetivo de lograr el sostenimiento en sus niveles de competitividad; además, explica que en medio de los periodos de contracción económica, se presentan nuevas oportunidades para replantear las estrategias de competitividad e innovación en las organizaciones, en las que la mayoría de las veces, conviene una medida de reducción.

2.4 Las actividades primarias y secundarias de las empresas

De acuerdo con González y Romero (2016) las actividades principales de toda empresa se centran en:

Administración: La administración se efectúa mediante el proceso administrativo: planificar, llevar a la ejecución lo planificado y luego controlar

dicha ejecución y los resultados. Las organizaciones, para lograr los objetivos que se plantean requieren de una serie de recursos, estos elementos que ameritan ser administrados eficientemente, y que le concederán y facilitarán la posibilidad alcanzar sus objetivos. Los tipos de recursos son:

- Recursos materiales: Son tangibles y tienen un costo monetario, entre ellos están: las materias primas, el dinero, las instalaciones físicas, el mobiliario, la maquinaria entre otros.
- Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Se deberá de tomar en consideración todos los cambios que acontecen en la fuerza de trabajo, estos inconvenientes se tornarán más significativos con el paso del tiempo. Los gerentes deberán participar como elementos claves en la puesta en práctica de las técnicas y conceptos de administración del personal para optimizar la productividad y el trabajo en cada una de las áreas. En una organización, la productividad es una dificultad a la que se desafía y el personal es un elemento decisivo en la solución.

Talento humano: Las técnicas aplicadas en la administración de personal, por los departamentos de administración de personal como por los propios gerentes de línea, tienen un impacto substancial en la productividad y el desempeño. Aun cuando el peso del equipamiento, de los activos financieros y de planta son recursos ineludibles para la organización, los empleados tienen un peso sumamente considerable en los procesos de una organización.

Estos están encargados de producir, diseñar y controlar la calidad de los bienes y servicios que la organización pone en el mercado, también distribuyen los productos, asignan los recursos financieros y establecen las estrategias y objetivos de la organización. El rol del Director de Recursos

Humanos es de vital importancia, este debe ser el nexo entre los empleados y su organización, y este influye de manera importante en el desempeño que el personal tiene.

Análisis de puestos: Se conoce de esta manera al procedimiento mediante el cual se establecen las tareas y responsabilidades que tienen cada una de los puestos de trabajo, implica también la identificación de los perfiles de las personas que deben ser contratadas, para ocupar los diferentes puestos (en términos de capacidad y experiencia).

Control: Scanlan (1973) explica que el control tiene por finalidad el que los planes establecidos y los hechos vayan por el mismo rumbo, o sea que se cumplan los procedimientos y por ende los objetivos y metas de la organización.

Producción: representa la totalidad del proceso productivo fundamental para la producción de un bien o préstamo de servicio.

Esta sección se encarga de añadir el valor agregado, es decir son los encargados de crear la mercancía que será valorizada en moneda local. es la encargada de agregar valor, es decir, de las mercancías valorizadas en moneda local.

Los factores que inciden en los niveles de la producción son:

- Cambio organizacional: reorganización del espacio y/o el modo de trabajo para hacerlo más productivo (De La Garza 2017).
- Intensificación de ritmos de trabajo. Incrementa la velocidad en la que se realiza la tarea. No se modifica la jornada laboral, solo se exige un aumento en la producción durante el mismo tiempo de la jornada laboral normal, esto produce en el empleado un desgaste físico-mental.
- Introducción de nuevas tecnologías (insumos, máquinas, herramientas) Debemos tomar en cuenta el conjunto formado por los ajustes, control, herramientas, insumos, mantenimiento y adaptación de maquinarias dentro del contexto de la productividad que se realizan por medio de las habilidades y capacidades de aquellos que trabajan en la organización. La innovación

deberá ser tomada como una fuente de incremento del nivel de productividad (Zapiola, 2013). Es el factor más fácilmente detectable y permite analizar las necesidades de capacitación y formación de los empleados.

De acuerdo a Fernández (2017) Las actividades de valor de una organización pueden dividirse en primarias y secundarias o también llamadas de apoyo. A continuación, se describen en detalle.

2.4.1 Actividades Primarias

Jurado (2019) menciona que, estas son las actividades que se vinculan con los procesos de fabricación de los productos o servicios que se ofrecen, su comercialización, sin que tenga finalización con el hecho de la venta, ya que se debería brindar un servicio de atención al cliente con posterioridad. La autora señala que las actividades primarias más comunes que presentan las organizaciones son:

- Logística interna. – son las actividades concernientes a la compra y disposición de los insumos o materias primas requeridos para la producción o elaboración de los productos o servicios que la organización ofrece en el mercado. Varias de las actividades logísticas son: recepción de insumos, distribución de los mismos, almacenamiento, administración de materiales, manejo de devoluciones, control de inventarios, otros.
- Operaciones. - Son las actividades que intervienen en el proceso de transformación que reciben los insumos hasta ser convertidos en productos o servicios finales, incluyen las fases de productos semi terminados si este fuere necesario. Los aspectos que se tienen en consideración son: programación y planificación de la producción, procesos operativos, envasado, mantenimiento de los equipos, control de calidad, manejo de artículos defectuosos.
- Logística externa. – Se refiere a los procesos que se realizan una vez que el producto es terminado, entre ellos podemos citar: acopio; traslado, almacenamiento, recepción de pedidos, planificación de entrega, distribución y entrega al cliente.

- Marketing y ventas. – se refiere a la comercialización de los productos o servicios que la empresa ofrece. Las actividades dentro de esta área son: planificación, clasificación y manejo de canales de distribución, publicidad, elección de la fuerza de ventas, promociones, establecimiento de políticas comerciales y establecimiento de políticas crediticias, determinación de políticas de precios.
- Servicios. - Manejo de las relaciones con el cliente después de efectuada la venta. Son actividades como: garantías, administración de relaciones comerciales con el cliente, políticas de repuestos, vínculos de lealtad entre empresa y cliente, satisfacción del cliente, etc. Es importante porque trabaja con todo lo relacionado con el cliente y la empresa y que es clave para que este compre reiteradamente y así generar lealtad.

2.4.2 Actividades Secundarias

Las actividades secundarias son aquellas que ejecutan las organizaciones a través de la cual se producen y crean productos finalizados listos para su venta y consumo. Estos trabajos toman los productos procedentes de las actividades primarias y confeccionan nuevos bienes que luego son comercializados dentro del mercado interno (Cáceres, 2015).

2.5 Tipos y características de las estructuras organizacionales

A continuación, se describe la clasificación de las estructuras organizacionales según Mintzberg (1988):

2.5.1 Estructura Simple

Esta estructura se produce con frecuencia en compañías pequeñas que han sido inauguradas hace poco tiempo. Cáceres (2015) las define como la estructura más sencilla que se presenta como la combinación de una organización dúctil que es guiada por un conocimiento emprendedor. Las organizaciones que van iniciando, normalmente son gerenciadas por sus propios dueños, estos muestran una energía pujante, llena de sueños y expectativas de crecimiento, ideales. Consiste en una unidad con uno o muy

pocos gerentes, es informal y no muy estructurada, sin embargo, a medida que estas van creciendo, su estructura va cambiando volviéndose más compleja, este tipo de estructura va quedando en el pasado, ya que no les es viable su sostenimiento. (Mintzberg 1988).

2.5.2 La Burocracia Mecánica

Mintzberg (1988), califica a las organizaciones altamente burocratizadas como “una maquinaria”. Grandes acciones representan a las organizaciones de este estilo, son caracterizadas por su estandarización y su responsabilidad es uno de sus grandes baluartes, la toma de decisiones está concentrada en unos pocos y las tareas son agrupadas en pocos departamentos. Existe un proceso formalizado de auditorías, presupuestos que deben de cumplirse, y programación, que la hacen muy eficaz. Sus altos directivos pueden ser muy eficientes.

Aguirre et al., (1991), la presenta como el sistema que hace honor a la perfección y suele ser representada en empresas donde los procedimientos son monótonos y sumamente ordenados. Es esa rigidez, uno de los grandes inconvenientes que presenta este tipo de sistema, ya que se hace pesado e insoportable con el tiempo.

Burocracia Profesional

Lo que distingue a la burocracia profesional de su antecesora, es el tamaño y la fuerza tecnológica, formado por profesionales capacitados, que desempeñan cabalmente sus funciones, ejemplos de estos sistemas son: las universidades, los hospitales, las firmas jurídicas y las firmas de consultoría. Existe muy poco personal de apoyo técnico o este es inexistente, puesto que el personal capacitado constituye la mayor parte de este tipo de organización, El personal de apoyo administrativo es necesario, numeroso y esta para apoyar a los profesionales y encargarse de manejar rutinas administrativas, sus metas son calidad, rendimiento y efectividad. Sus miembros tienen una formación y un apego por los procesos y el cumplimiento de los reglamentos pero cuentan con autonomía de acción. Normalmente estos sistemas se

dedican a la prestación de servicios, más que a la venta de productos o bienes (Daft, 2011).

Mintzberg (1988), lo define como la que se da en organizaciones que deben ajustar los requerimientos de un flujo de instrucciones establecidas o predecibles, pero a la vez complejas, (como por ejemplo instituciones sanitarias, educativas, etc.) Para adaptar estos requerimientos, la organización utiliza la regulación de habilidades como única forma de dar réplicas a los aspectos legales y de descentralización que requieren las específicas características de las tareas a realizar.

2.5.3 Estructura Divisionalizada

Estas son empresas maduras normalmente muy grandes y que tienen internamente subdivisiones en grupos de productos o mercados. Poseen una gerencia de alto nivel que recae en pocos individuos y un grupo pequeño de apoyo técnico en su nivel superior. Cuentan con personal administrativo numeroso que maneja la documentación y los procesos económicos de cada una de las divisiones. Cada división es independiente y presenta un aparato burocrático con su personal técnico y administrativo. En ocasiones una de las divisiones puede parecerse a las estructuras emprendedoras, o de la burocracia profesional e incluso la adhocracia. La forma diversificada permite solucionar los problemas ocasionados por la falta de flexibilidad que percibe el aparato burocrático extenso logrando dividirlo en partes menores (Daft, 2011).

Escalante et al., (2011), define una estructura divisional en las grandes corporaciones con variados mecanismos de transacciones. Las empresas parten sus negocios y productos en divisiones para originar la gerencia específica de cada división. La inspección centralizada es común en esta dimensión, con vicepresidentes divisionales que controlan todos los aspectos del labor dentro de sus pertinentes divisiones. Este tipo de estructura se encontrará en organizaciones macro y que se presentan maduras que tienen un abanico de marcas, provocando una extensa serie de servicios, operan en diferentes regiones geográficas. El patrocinio clave de una estructura

divisional es que admite a los gerentes de línea tener más control y compromiso que en una estructura de maquinaria.

La estructura divisionalizada no es una organización completa sino una estructura parcial, que se superpone sobre otras cuya forma de manejo se presta para ofrecer diferentes tipos de servicios. Creando varios elementos de mercado dentro de cada línea de bienes, que le dan autonomía de ordenamientos para cada negocio (Mintzberg 1988).

2.5.4 Adhocracia.

La adhocracia se desenvuelve en un ambiente caracterizado por la complejidad y rapidez del cambio. El propósito de diseño es innovar constantemente y satisfacer continuamente las necesidades cambiantes. La distribución se basa en equipos superpuestos en vez de jerarquía de manera vertical. Regularmente, las adhocracias son nuevas o de edad media y pueden ser muy diversas. El gerente de una empresa debe tener en cuenta estas directrices básicas al momento del diseño; centro técnico, apoyo técnico, apoyo administrativo, gerencia de nivel alto y gerencia de nivel medio, y la manera de funcionamiento en conjunto para alcanzar la máxima efectividad. El diseño de la organización se debe adaptar a alguno de los cinco tipos de organización de Mintzberg (Daft, 2011).

La organización tiene empleados profesionales, y el personal de apoyo técnico y administrativo forma parte de la mezcla de equipos y proyectos de innovación continua, en lugar de estar en departamentos separados. Los empleados participan en la administración y soporte de sus equipos. El centro de producción, representado con líneas punteadas, es independiente del centro fluido e innovador que está arriba de él. Si se realiza una producción estandarizada dentro de la organización, ocurrirá en este centro operativo muy separado de la innovación continua en el centro profesional, en la que la adhocracia está centralizada.

Lara (2011), señala que la adhocracia, exigen en las nuevas compañías modificar y desempeñar sobre una base *ad hoc* para perdurar. La clara ventaja de las adhocracias es que guardan un grupo central de capacidades.

De este conjunto se consiguen extraer personas en cualquier instante para arreglar problemas y trabajar de una manera altamente flexible. Los trabajadores suelen pasar de un equipo a otro a medida que se completan los proyectos y se desarrollan nuevos proyectos. Las adhocracias pueden buscar apresuradamente el cambio, reuniendo a expertos calificados preparados de afrontar nuevos desafíos. Pueden surgir muchos problemas cuando el poder y la autoridad son ambiguos. Tener que combatir con cambios tan rápidos es estresante para los trabajadores, lo que hace que sea difícil encontrar y almacenar el talento.

Mintzberg (1988), señala que la adhocracia es cualquier estructura altamente flexible preparada para adaptarse consecutivamente a las circunstancias cambiantes del ambiente. Los empleados tienen que adaptarse a las necesidades de sus consumidores adhocracia operativa o las suyas propias adhocracias administrativas, sin otorgar el más mínimo espacio a la rigidez. Por tanto, esta estructura es la más ajustada para aquellas organizaciones que necesiten un alto nivel de innovación y deban adoptar equipos interdisciplinarios de especialistas en proyectos muy viables entre sí, ya que por su duración o su contenido mismo.

2.6 Características de la Administración por procesos

Tovar y Mota (2007) expresan que la administración por procesos consiste en identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y perfeccionar las técnicas de servicios, también se afirma que es una innovación desde simplemente vigilar e inspeccionar a los departamentos hacia un enfoque de gerencia integral del flujo de movimientos que agregan valor a los usuarios tanto internos como externos. Las necesidades de estos son totalmente entendidas, las métricas claves de la organización son demostrativas y manejadas para la valoración continua y tiempo real, lo que provee la toma de medidas para arreglar dificultades y promover oportunidades.

Según León (2014), el proceso administrativo es cualquier acción que utilice un consumo, le agregue valor a este y facilite un producto a un cliente interno o externo. Cualquier proceso de trabajo, no importado si es pequeño o grande,

complicado o sencillo, involucra tres componentes principales: entrada, procesos de transformación, y salida. La administración de procesos considera la identidad de los procesos importantes, análisis de los mismos, caracterización de las dificultades, búsqueda de soluciones, implementación y evaluación. En la actualidad, las ordenaciones independientes de su capacidad y del sector en el que desarrolla su actividad, deben hacer cara a bienes competitivos en los que se han de ajustar al agrado de sus usuarios, con la eficacia económica de sus movimientos. Tradicionalmente, las organizaciones se han ordenado sobre el soporte de departamentos eficaces, que entorpecen la distribución hacia el mercado.

2.6.1 Los procesos como base de la gestión organizacional

Toda gestión se fundamenta en el estudio y mejoramiento constante de los procesos que conforman las actividades de la empresa o negocio, es por ello que al estudiar los principales métodos y procedimientos se optimiza el resultado obtenido.

Procesos centrales de la empresa

De acuerdo con López (2019), un proceso es un acumulado de fases (organización, planificación, control y dirección) cuyo propósito es lograr los seguimientos de organización de la manera más eficaz posible, se ajusta de un numero de fases que contribuirán para lograr los objetivos propuestos. El proceso administrativo es de manera continua. No se trata de consumir cada una de las etapas y dejarlo hasta allí. Cuando termina un ciclo, se comienza al siguiente.

Los procesos centrales de la empresa según López (2019) son los siguientes:

Proceso productivo:

Se refiere a cualquier proceso que haga contacto físico con hardware o software que se entregara a clientes). Este no incluye el proceso de transporte o distribución (Escaida, 2016). El proceso de producción, a través del cual se pueden destacar los principales desperdicios del proceso, puede aportar

mejoras para lograr un proceso nuevo, más limpio y más eficiente (Harrington, 1993).

Procesos de comercialización:

La comercialización o la distribución es necesario para dar salida a los productos elaborados por las empresas; en este proceso, los participantes como los distribuidores se unen para integrar recursos, lo que puede aumentar o disminuir la eficiencia del proceso desde una perspectiva logística, y los costos de venta del producto. Por lo tanto, su desarrollo debe cooperar con intermediarios de bajo nivel para garantizar una entrega oportuna y costos razonables (Romero, 2017).

Proceso de gestión del talento humano:

Presenta como objeto a la gestión de personas que laboran en la empresa, esta es la aportadora de los conocimientos que no puede tratarse independientemente o descontextualizado del individuo como entes sociales ni por fuera de la empresa que lo determina y donde queda cristalizado parte de ese conocimiento a ser usado en su constante y necesaria renovación. (Santos, 2010).

El proceso de control:

Se puede analizar como un proceso de evolución dirigido a determinar la aplicación verdadera o efectiva del sistema de planificación integrado establecido para la empresa. Gráficamente, el proceso de control puede reconocer acciones continuas y retroalimentación permanente. entre sus etapas tenemos: la fijación de estándares, la comprobación del desempeño real, el cotejamiento del rendimiento estándar-real, la caracterización de la desviación y las acciones correctivas (Jara, 2009).

2.6.2 Gestión de talento humano

2.9.2.1 Importancia del manual de funciones en la gestión del personal

Núñez (2019) plantea que, el Manual de Funciones (MOF) es una herramienta que presenta de manera detallada los objetivos, las funciones, las

características, responsabilidades, deberes y requisitos de cada puesto de trabajo, así como las jerarquías y dependencias que existen dentro de una organización, facilitando de esta manera el proceso de inducción al momento del ingreso del personal y permitiendo que estos se rijan por los lineamientos establecidos por la organización en cuanto a sus compromisos y funciones, así como la manera en que deben realizarse los procesos. Esta herramienta es muy provechosa en la capacitación de los empleados.

Según Cáceres y Romero (2016), el manual de funciones es una herramienta utilizada por el sistema de registro interno, que es creado para obtener una información ordenada, detallada, integral y sistemática, que contiene todas las responsabilidades, normas, instrucciones e información sobre políticas, sistemas, funciones, métodos y procedimientos de los diferentes cargos, ordenamientos o actividades que se llevan a cabo dentro de una organización.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

Según Simons (2011), el estudio de caso es un análisis de lo singular, lo exclusivo, lo particular. Establece las descripciones de los sucesos cotidianos que se parecen mucho a la descripción y a la representación de los eventos, las personas y a las circunstancias particulares por las que se respalda en la investigación a través del estudio de caso.

El presente estudio de caso se fundamenta en el diagnóstico de la empresa cielo y estilo S.A para determinar las características de su contexto interno y externo, su estructura, funcionamiento y en función de ellos generar propuestas.

Investigación de campo: Al respecto, Hernández-Sampieri y Torres (2018) definen la investigación de campo, como el estudio sistemático de las variables en su contexto, con el objetivo de interpretar, detallar, entender su naturaleza y sus componentes para determinar causas y efectos, o pronosticar su frecuencia o razón de ser, haciendo uso de métodos propios

de cualquiera de los paradigmas u orientes de investigación. Esta investigación se considera de campo porque la recolección de datos se realiza donde ocurren los hechos, es decir, en la empresa Cielo y Estilo S.A. sin manipular o controlar variables.

Población y Muestra

Arias (2012), nos señala en su concepto de población que esta es el conjunto de elementos que tienen características comunes que son objetos de estudios y para los que serían válidas las conclusiones a las que se llegara en dicha investigación. También señala que, esta es el conjunto total de personas, fenómenos, objetos y/o medidas que presentan algunas características comunes que son visibles, y que se encuentran en un lugar y momento determinado.

La población en esta investigación está conformada por 5 trabajadores de la empresa Cielo y Estilo S.A.

Muestra

Balestrini (1997), señala que, la muestra tomada se determina según los propósitos de la investigación y los elementos deben poseer características comunes, las propiedades de la población de estudio (p.138). Hurtado (1998), por su parte nos refiere que en las poblaciones limitadas o pequeñas, no se selecciona una muestra y se toma a la población total como objeto de estudio, de manera que no se afecte la validez de los resultados (p.77).

La muestra en esta investigación será por conveniencia abarcando la totalidad de la población que en este caso son los 5 empleados de la empresa Cielo y Estilo S.A.

Técnicas de investigación

Bizquera y Alcina (2004), definen las técnicas como aquellos medios que se utilizan para registrar indagaciones y facilitar el procesamiento de las mismas. Las técnicas que se emplearon es este trabajo son las siguientes:

La Entrevista: Según nos indica Hernández (2014), la entrevista es una herramienta con la que el investigador buscará conseguir información de una forma personalizada a través de una serie de preguntas que son respondidas de manera oral. La investigación girará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos del entrevistado tales como: actitudes, creencias, valores, y opiniones en relación con la situación que es objeto de estudio. Como se ha especificado en el apartado anterior, puede tomarse como una herramienta propiciadora de los datos en si misma o como una técnica complementaria a otras herramientas propias de la investigación de tipo cualitativa como lo son la observación del participante y los grupos de discusión.

En esta investigación la entrevista es la técnica fundamental para la obtención y análisis de los datos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA CIELO Y ESTILO S.A

3.1 Análisis del entorno competitivo de la empresa

En la actualidad, diversos factores inciden en el impulso competitivo de las organizaciones, los avances tecnológicos, la agresiva competencia, las exigencias cada día más elevadas de los clientes y la administración pública son algunos de los agentes que promueven que las empresas se dediquen a mejorar sus procesos. Los competidores directos de la empresa Cielo y Estilo son las grandes empresas de construcción y remodelación frente a las cuales se encuentra en desventaja por el volumen de capital que poseen las grandes constructoras, sin embargo los clientes que conocen la empresa, la prefieren por sus servicios debido a la confianza y a los años de experiencia que ésta tiene en el mercado. Los proveedores son considerados un aspecto fuerte en este análisis ya que tienen años de trayectoria trabajando asociados a la empresa Cielo y Estilo. Debido a que es un servicio relacionado con el diseño, no existe productos sustitutivos, sino que se enfoca principalmente en la innovación y calidad de sus obras.

Mediante este trabajo se procura realizar un rediseño organizacional para responder a las crecientes demandas del entorno, para poder identificar las fortalezas y las debilidades, conjuntamente con las oportunidades y las amenazas.

3.1.1 Análisis situacional

Para realizar el diagnóstico situacional en la empresa Cielo y Estilo, es de vital importancia partir de la situación existente en el ambiente externo o entorno en que la organización despliega sus actividades empresariales. Este entorno empresarial se encuentra dividido en dos: el macroambiente y el microambiente, el primero está compuesto por fuerzas o factores: económicos, político-legales, tecnológicos, socioculturales, aspectos primordiales que deberían ser analizados por cuanto la organización ha tomado la decisión de realizar un diagnóstico. Por su parte, el microambiente está compuesto por factores o fuerzas más próximas a la empresa que influyen en las actividades cotidianas de la misma, estas son: los proveedores, la competencia, los sustitutos, los intermediarios, los clientes y los públicos. En el ambiente externo se producen las oportunidades y amenazas empresariales, mientras que en el ambiente interno se generan las fortalezas y debilidades empresariales. Este análisis situacional de la empresa permitirá finalmente realizar la matriz FODA.

3.2 Análisis del macroentorno

A continuación, se describen los factores externos como son; los aspectos políticos, tecnológico, económicos, ecológicos, socioculturales y legales que afectan el entorno de la empresa Cielo y Estilo s.a.

3.2.1 Análisis político

En nuestro país se está desarrollando un marco jurídico que promueve el desarrollo productivo del país, y de esa manera el fortalecimiento de las PYMES de diversos sectores productivos. El actual gobierno, ha manifestado su disposición a contribuir con el crecimiento económico y apoyo a las empresas privadas, pequeñas y medianas. Todos estos aspectos políticos son favorables para la empresa Cielo y Estilo ya que existe seguridad jurídica

e intención por parte del estado en facilitar créditos, promover la producción nacional y de esta forma generar empleo y contribuir con el desarrollo del país.

3.2.2 Análisis económico

En el ámbito económico, el estado ecuatoriano cuenta con una regulación para apoyar la producción nacional, destinar recursos a la cadena productiva a tasas de interés preferenciales y condiciones especiales, busca estimular la producción de las PYMES, y regular las tasas de interés de crédito y ahorro a través del Banco Central del Ecuador (BCE). La empresa Cielo y Estilo puede acceder a financiamiento para la implementación del rediseño organizacional mediante las políticas económicas que se han implementado para la reactivación de las PYMES que han sido afectadas por la aparición de la pandemia del Covid-19.

3.2.3 Análisis sociocultural

La cultura de los potenciales clientes, residentes en la localidad de Guayaquil, se caracterizan por invertir en adecuados espacios acondicionados de entretenimiento, de buenos acabados y apariencia moderna, según los requerimientos, dentro de locales comerciales o residenciales, lo que genera espacios atractivos para las personas de diferentes clases sociales que acuden a los almacenes y sitios de entretenimiento. Desde la óptica social, el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 ha establecido objetivos claros para promover el desarrollo de las masas y la economía solidaria. En este caso, el ámbito sociocultural es propicio para implementar un rediseño organizacional en la empresa Cielo y Estilo ya que está basado en el fortalecimiento de la economía familiar de los pequeños empresarios. Considerando todos los beneficios directos e indirectos que esto trae a la comunidad, como el empleo, la contribución con los impuestos por lo que esto se considera un punto importante.

3.2.4 Análisis tecnológico

Respecto de la tecnología, Ecuador ha empleado diversas plataformas para mejorar la eficiencia de sus procesos, pero en términos de tecnología de la comunicación y la información, los indicadores aplicados a la construcción y

reacondicionamiento de interiores han tenido poco impacto. En la empresa Cielo y Estilo no se emplean tecnologías innovadoras para la producción, las maquinarias para la construcción suelen tener elevados costos por lo que resulta un obstáculo debido a las limitaciones financieras que enfrenta la empresa en este momento.

3.2.5 Análisis ecológico

Los factores ecológicos son un tema relevante, en nuestro país existen una serie de normativas ambientales que regulan muchas actividades, incluidas la actividad de construcción, la Empresa Cielo y Estilo debe apegarse a las buenas prácticas, por lo que el plan de rediseño organizacional debe realizarse dentro de los requerimientos necesarios y alcanzar los objetivos sin perjudicar el medio ambiente. La empresa procura emplear materiales amigables con el entorno, que no causen efectos nocivos en la salud de los clientes, la empresa realiza sus actividades operativas y cuida la contaminación sónica.

3.2.6 Análisis legal

En la actualidad, el Estado ecuatoriano brinda garantías legales de acuerdo con normativas estables para someter al sector a supervisión, lo que ha sentado una base sólida para favorecer proyectos de inversión con el menor riesgo. Este marco legal se considera una característica propicia para el rediseño organizacional de la empresa Cielo y Estilo, sin embargo, deben tomarse en cuenta las leyes de Seguridad y Salud Laboral y Seguridad Social, que protegen a los trabajadores, así como el cumplimiento de todas las normativas relacionadas con la tributación, permisos de funcionamiento, declaraciones de impuestos entre otros, regulados por el Servicio de Rentas Internas (SRI) y el Ministerio de Trabajo.

En la Constitución de la República de Ecuador, el Artículo 275 establece que todos los sistemas que conforman el régimen de desarrollo (económico, político, sociocultural y ambiental) garantizan el buen vivir, y que toda organización del Estado y la actuación de los poderes públicos están al

servicio de los ciudadanos ecuatorianos. De igual manera, el Artículo 276 en el numeral 2 establece que el régimen de desarrollo tiene entre sus objetivos el de construir un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución equitativa de los beneficios del desarrollo de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.

De igual manera, la Constitución de la República en el artículo 285, numerales 1, 2 y 3 prescriben como objetivos de la política fiscal: 1) El financiamiento de servicios, inversión y bienes públicos; 2) la redistribución del ingreso por medio de transferencias, tributos y subsidios adecuados, 3) la generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía y para la producción de bienes y servicios socialmente deseables y ambientalmente responsables.

También es pertinente mencionar el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 toda una vida, en el que se establece la economía al servicio de la de la sociedad. En el objetivo 4 de dicho plan se busca fortalecer la sostenibilidad del sistema socio- económico solidario, y consolidar la dolarización y en sus apartados establece:

4.1 Garantizar el correcto funcionamiento del sistema monetario y financiero a través de la gestión eficaz de la liquidez, favoreciendo la sostenibilidad macroeconómica y el progreso del país.

4.3. Promover el acceso de la población al crédito y a los servicios ofrecidos por el sistema financiero nacional y motivar la inclusión financiera dentro de un marco de desarrollo sostenible, responsable y con ecuanimidad territorial.

Otra de las regulaciones del Estado es el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, el cual se estableció con los siguientes fines:

a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eficiente;

b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria.

g. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y la tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores.

3.3 Análisis del macro-entorno

A continuación, se describen los factores externos inmediatos a la empresa como los son; la competencia, productos sustitutos, proveedores, consumidores entre otros que forman parte el entorno de la empresa Cielo y Estilo:

3.3.1 Rivalidad entre empresas competidoras

La empresa Cielo y Estilo tiene como competidores a diferentes empresas, quienes poseen diferencias competitivas basados en precios, uso de la tecnología, experiencia y años de trayectoria, entre las principales están Quimi Quimi Constructoras, Nova Decoraciones, entre otras. La competencia entre empresas rivales afecta a la compañía Cielo y Estilo ya que las grandes constructoras absorben gran parte del mercado debido a los bajos costos de producción por las tecnificaciones de sus procesos y los capitales que invierten.

3.3.2 Entrada potencial de nuevos competidores

El mercado de construcción y decoración de interiores es difícil de penetrar, esto debido a que se requiere experiencia, personal capacitado y acceso a materia prima a precios de mayoristas para poder obtener una rentabilidad aceptable, es por lo que la entrada de nuevos competidores, aunque no es imposible, se dificulta para las PYMES que recién inician en el mercado. Por esta razón no se considera una amenaza importante la entrada de nuevos competidores, el reto consiste en ganar espacios a las grandes empresas constructoras ya existentes.

3.3.3 Productos Sustitutos

Debido a la naturaleza del negocio, no existe un producto sustituto, ya que los servicios de construcción y remodelación de interiores realizados por la empresa Cielo y Estilo que ofrece a sus clientes están basados en el trabajo creativo del diseñador quien trabaja con una variedad amplia de opciones respecto a los materiales, acabados y diseños que deseen implementar. Debido a esto es importante que la empresa se mantenga actualizada en las últimas tendencias de diseños, materiales y acabados que permitan ofrecer esa diversidad e innovación que los clientes esperan.

3.3.4 Poder de Negociación entre Proveedores

La capacidad de negociación que tiene la empresa con sus proveedores es alta ya que es una compañía que tiene muchos años en el mercado, que le han dado la experiencia y confiabilidad de sus socios comerciales, la misma cuenta con varios proveedores de gypsum y aluminio quienes ofrecen diversos materiales de goma, varillas, entre otros las cuales son distribuidores exclusivos por lo que tienen facilidades para la adquisición de materia prima a un precio competitivo.

3.3.5 Poder de Negociación de los Consumidores

La capacidad de negociación entre los consumidores y clientes ha aumentado en los últimos meses. Los clientes disponen de muchas posibilidades de contratar el mismo servicio que ofrece Cielo y Estilo en diferentes empresas, por esto, el poder de los clientes en materia de negociación es alto. Aunque los clientes logran conseguir productos de alta calidad, en muchas ocasiones el servicio se ha visto retrasado por fallas administrativas, demora en los plazos de entrega de los proyectos por falta de organización lo que ha incrementado las quejas y descontentos de los principales clientes de la empresa. También ha habido inconvenientes respecto al manejo de la información.

- **Barreras de entrada y salida**

Cuando se utiliza la expresión “barreras de entrada y de salida de una empresa”, se está haciendo referencia a los obstáculos a los que se enfrenta la empresa, para ingresar o salir de un definido sector. En este caso la Empresa Cielo y Estilo se enfrenta a obstáculos de entrada y salida en la industria de la construcción y diseño de interiores señaladas a continuación:

Barreras de entrada:

Normativas legales de Seguridad y Salud Ocupacional, Seguridad Social, Impuestos municipales, impuestos a las importaciones de materias primas, elevados costos de maquinarias de construcción.

Barreras de salida:

Regulaciones laborales, pocos o devaluados activos, elevadas deudas y compromisos con proveedores y pasivos laborales a los empleados antiguos.

3.1.2. Análisis FODA

El análisis FODA obtiene su nombre gracias al acrónimo que incluye los términos; Fortalezas Oportunidades, Debilidades y Amenazas, los cuales son agentes internos y externos que permiten el diagnóstico de una empresa.

Fortaleza: En este punto se describen los aspectos internos positivos que posee la empresa:

- **Experiencia en el mercado:** La empresa Cielo y Estilo tiene 20 años en el mercado lo que le permite tener buen poder de negociación con proveedores y la confianza de los clientes que a lo largo de los años ha satisfecho.

- **Garantía en los servicios que brindan:** Las garantías sobre las obras y adecuaciones de interiores que ofrece la empresa son únicas en el mercado.

- **Trabajo en equipo:** Los empleados de la organización forman un buen equipo el cual los ayuda a desempeñar sus labores de la manera adecuada y existe por lo general un buen ambiente laboral.

Oportunidades: En este apartado se detallan los aspectos externos que pueden ser aprovechados por la empresa:

-Alianzas estratégicas con socios comerciales: En la empresa Cielo y Estilo los socios comerciales tienen una relación buena, demostrando un papel positivo para los negocios de la empresa.

-Creciente demanda en el mercado: Actualmente el mercado de construcción y decoración de interiores va en aumento, cada día las personas se esfuerzan e invierten en espacios adecuados tanto en espacios residenciales como comerciales, la apariencia de un negocio y una buena imagen son indispensables.

-Líneas de crédito para empezar el negocio: Las políticas actuales del gobierno están enfocadas en la reactivación económica y por esta razón se considera una oportunidad aprovechar esta coyuntura para invertir en el rediseño organizacional de la empresa Cielo y Estilo.

Debilidades: A continuación, se señalan los aspectos internos negativos en los cuales se debe trabajar para optimizar los recursos.

-Deficiente uso de la tecnología: La organización no cuenta con los recursos tecnológicos apropiados, por lo que se requiere la adquisición de nuevas maquinarias y capacitación al personal para ejecutarla de mejor manera, no se está sacando provecho a la tecnología.

-Limitadas campañas publicitarias de la empresa: La actual crisis ha impedido obtener suficiente capital para cubrir sus costos e invertir en nuevos proyectos lo que es un obstáculo para mejorar los procesos y crecer como negocio.

-Limitada Innovación: la empresa se encuentra en la zona de confort, la organización por muchos años se formó por conocimiento empíricos del Gerente General. La organización dedicada a diseño de interiores se enfoca más en lo operativo que en lo administrativo.

-Déficit de liderazgo: La adaptación, poco liderazgo, gestión de Recursos Humanos. No se evalúan las habilidades y competencias que poseen los colaboradores y en las cuales deben ser evaluados.

Amenazas: En este ítem se describen los factores externos que pueden perjudicar a la empresa por los cuales se pueden tomar acciones para evitarlos en la mayor medida posible:

-Competencia agresiva: Las grandes empresas constructoras resultan una amenaza debido a que absorben gran parte del mercado debido a los bajos costos de producción por la tecnificación de sus procesos e inmensos capitales para invertir.

-Nuevas regulaciones e impuestos: La cantidad de regulaciones laborales e impuestos, aranceles de importación hacen que la empresa pierda su capacidad de adquisición de nuevos equipos, limita la inversión y la innovación.

Estrategias F-O

1. Desarrollar proyectos para recursos de reconocimiento que le de seguridad a los clientes de la empresa.
2. Aprovechar los recursos tecnológicos con la finalidad de hacer mejoras en la calidad e innovación en los productos de la empresa.

Estrategias FA

1. Poner en marcha una campaña de promoción de la calidad para generar confianza en la construcción en la localidad y disminuir la desconfianza en los consumidores para reducir la amenaza de los potenciales competidores.
2. Realizar constantes evaluaciones de costos para que el control de precios no represente un obstáculo y emplear la red de contactos para obtener beneficios en la compra materia prima e insumos.

Estrategias DA

1. Realizar alianzas estratégicas en las diferentes áreas del negocio para impulsar la comercialización a las nuevas construcciones.

2. Promover la calidad del producto y servicio prestado al cliente, para que sea predominante la calidad por encima del precio de venta en el mercado

Estrategia de D-O

1. Llevar un registro contable actualizado
2. Obtener financiamiento de la banca privada

ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

A continuación se presenta una síntesis de las preguntas realizadas al gerente general que permitirán el análisis de la situación administrativa de la empresa Cielo y Estilo S.A y que luego del diagnóstico se procederá a diseñar la propuesta según las carencias encontradas:

Entrevista al Gerente General de Cielo y Estilo S.A	
1. ¿Se ha establecido una misión y visión clara en la empresa Cielo y Estilo S A?	No
2. ¿Se han definido los objetivos en la empresa Cielo y Estilo S A?	No
3. ¿Se pudo satisfacer en el pasado las necesidades de los clientes internos y externos?	Si
4. ¿Fue reorganizada la empresa alguna vez en el pasado?	No
5. ¿Cuál es la estructura organizacional que posee en la actualidad la empresa Cielo y Estilo S.A.?	Una estructura lineal
6. ¿Existe en la empresa Cielo y Estilo S A una descripción clara de funciones y responsabilidades?	No, falta más organización y claridad mediante a funciones

<p>7. ¿Cuáles son las barreras que impiden que la empresa Cielo y Estilo S A cumpla con las necesidades y expectativas de sus clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mala organización y poco conocimiento de los procesos administrativos. • La parte económica para continuar firme
<p>8. ¿Qué oportunidades de cambio existen para la empresa Cielo y Estilo S.A?</p> <p>Estamos dispuesto que la organización realice cambios para mejor y sacar adelante a la empresa, con procesos administrativos que sean soporte a la mejor ejecución del cambio</p>
<p>9. ¿Posee perfiles de cargos y descripciones de funciones actualizados la empresa Cielo y Estilo S.A.?</p> <p>No, pero ahora con la encargada de prácticas nos ha ido orientando y tener un panorama más claro acorde de las funciones y descripción de cargo. Todo lo hacíamos empíricamente.</p>
<p>10. ¿En qué áreas de la empresa Cielo y Estilo S A se necesita implementar indicadores para el control de la gestión?</p> <p>En el área administrativa y operativa</p>
<p>11. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa Cielo y Estilo S.A.?</p> <p>No tenemos objetivos bien planteados y pero uno de los objetivos es llegar hacer una empresa reconocida, las personas nos prefieran por el buen servicio que brindamos. Estar en uno de los estándares más altos.</p>
<p>12. ¿Cuáles son los procesos centrales de la empresa Cielo y Estilo S.A.?</p> <p>En el momento de ingresa un colaborador es la contratación. Cuando sale una obra en la organización, se le envía la proforma de costos, se coordina el tiempo de la obra que vaya a durar, cuanto personal se va a utilizar, contactarnos con el proveedor de los materiales, capacitación al personal operativa de los riesgos en la obra, siempre hacemos retroalimentación sobre el uso de los EPP(equipo de protección del personal).</p>
<p>13. ¿Qué tan crítica es la situación administrativa u operativa de la empresa Cielo y Estilo S.A?</p>

<p>Más crítica es la operación administrativa, por no tener un reglamento o norma que nos guíe, más sobre los procesos a seguir. En lo operativo, es más flexible ya que llevo muchos años en este negocio y solo me he enfocado de entregar bien la obra. Ahora considero que es fundamental la parte administrativa.</p>
<p>14. ¿Cómo está financiera y administrativamente la empresa Cielo y Estilo S A en comparación con las empresas de la competencia?</p> <p>Antes se llevaba un control de pagos, contrataciones, actualmente se lo realiza pero ya no contamos con muchos trabajos, pero administrativamente considero que nos falta mucho para competir en el mercado, tenemos todas las intenciones del mundo. A comparación de otras empresas</p>
<p>15. ¿Cuáles son los puntos críticos o problemas más importantes?</p> <p>La organización administrativa, no la tenemos bien planteada y actualmente la parte financiera</p>
<p>16. ¿Qué cambios mejorarían la calidad de los recursos humanos de la empresa?</p> <p>Mejorarían que los colaboradores conozcan sus funciones a ejecutar, capacitaciones, en el momento de reclutar sería fabuloso, ya que la empresa es familiar, sería bueno contratar gente de afuera con experiencia.</p>
<p>17. ¿Existe en la empresa Cielo y Estilo S A una descripción clara de funciones y responsabilidades?.</p> <p>No</p>
<p>18. ¿Posee perfiles de cargos y descripciones de funciones actualizados la empresa Cielo y Estilo S.A.?</p> <p>No</p>
<p>19. ¿Cuáles son las barreras que impiden que la empresa Cielo y Estilo S A cumpla con las necesidades y expectativas de sus clientes?</p> <p>Una de las barreras como lo mencionaba es la mala administración y se necesita personal con experiencia tanto teórico y práctico y actualmente la crisis que estamos pasando</p>

De acuerdo con la información obtenida de la entrevista al gerente general se puede observar que la empresa Cielo y Estilo no posee una estructura organizacional adecuada, no se tiene establecido un proceso administrativo por lo que no existe planificación, no se tienen objetivos definidos, ni misión, visión, las actividades organizativas de distribución de actividades y tareas se realizan de forma empírica e informal por lo que carecen de manuales de responsabilidades, funciones y descripciones de puestos de trabajo.

A continuación se presenta un resumen de las preguntas más importantes realizadas a un trabajador de la empresa Cielo y Estilo para el análisis de la situación administrativa y que luego del diagnóstico se procederá a diseñar la propuesta según las deficiencias halladas:


Entrevista a un trabajador de Cielo y Estilo S.A
<p>1. ¿Qué aspectos administrativos y operativos faltan por mejorar en la empresa Cielo y Estilo S A?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar más conocimiento de concientización, compañerismo y relaciones públicas. • Estandarizar costos flexibles aun conservando la eficacia de la entrega de los trabajos
<p>2. ¿Cuáles son los procesos internos deficientes en la empresa Cielo y Estilo S.A.?</p> <p>El manejo de administración, el manejo de las redes sociales para la captación del cliente</p>
<p>3. ¿Qué mejoras en la atención al cliente pueden ser introducidas en la empresa Cielo y Estilo S.A.?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una de las mejorar es la darle la cliente una atención personalizada y rápida • Brindarle la confianza desde el primer momento.
<p>4. ¿Qué cambios en la gestión administrativa son indispensables en la empresa Cielo y Estilo S.A.?</p> <p>El cambio de los procesos administrativo y coordinación y conocer a profundidad los mecanismos de la empresa</p>


De acuerdo con la información obtenida de las entrevistas al gerente general y al trabajador, se puede evidenciar la necesidad que tiene la empresa Cielo y Estilo de rediseñar su estructura organizativa desde la planificación, mediante el establecimiento de los objetivos generales de la empresa, la misión, visión, objetivos, valores, así como también el establecimiento formal del organigrama junto con la descripción de las áreas clave del negocio.

De la misma forma se requiere diseñar un manual de políticas generales para cada departamento, y los manuales de funciones de cargo. Finalmente se identificó la necesidad de establecer mecanismos de evaluación control para lo cual se requiere la implementación de indicadores de gestión que permitan valorar la implementación la nueva estructura organizacional y tomar medidas correctivas para alinear cada una de las actividades de los trabajadores y departamentos del negocio con los objetivos primordiales de la empresa.

Con el fin de mejorar la eficiencia en los procesos administrativos de la empresa Cielo y Estilo S.A, se realiza la siguiente propuesta:

Propuesta de Rediseño para la Empresa Cielo y Estilo

	Cielo y Estilo S.A	Elaborado por:
	Reseña Histórica	Fecha:
<p>Reseña Histórica:</p> <p>Cielo y Estilo S.A. es una empresa familiar guayaquileña, ubicada en la Vía Perimetral, Lotización Inmaconsa. Creada en el año 2001 por el Ing. Joffre Espinar Jiménez y la Ing. Olga Jiménez Lozano. El fundador, el Ingeniero Joffre Espinar y su esposa, antes de crear la organización era oficial de obra. Al trabajar en diferentes tiendas departamentales prestando sus servicios, observaban que tenía mucha habilidades y más que todo responsabilidad, un día le propusieron crearse un ruc, y formalizar su actividad comercial. La empresa comienza a brindar sus servicios, contaba con muchas contrataciones, pero no se enfocaba en la parte interna, tampoco en los procesos organizacionales, es por eso que hoy en día la organización ha crecido, pero se hace necesaria la estructuración formal de la misma, mediante la determinación de objetivos, funciones y normativas que permitan mejorar el desempeño de la empresa.</p> <p>Esta empresa lleva 20 años ininterrumpidos en el mercado, dedicándose a la prestación de servicios en el área de la construcción y decoración de interiores, brindando soluciones de diseño y decoración de hogares, oficinas y centros comerciales mediante trabajos basados en gypsum, carpintería, pintura, y sistemas eléctricos. Además la empresa ocupaba un lugar importante en el mercado de diseño y decoración, pues brindaba sus servicios a importantes tiendas departamentales y centros comerciales de la ciudad de Guayaquil. Sin embargo, sus directivos nunca definieron ni su visión ni su misión, por lo que no fue posible poder alcanzar los objetivos planteados.</p> <p>Introducción:</p> <p>El Presente manual constituye una guía de políticas, normas y procedimientos, diseñados para guiar a todo el personal que trabaja dentro de la organización, respecto a la estructura organizativa, normativas y procesos que se implementan dentro de la organización Cielo y Estilo.</p>		
	Revisado por:	Pág. 1/25

	Cielo y Estilo S.A Misión, Visión y Objetivos	Elaborado por:
		Fecha:
<p>A continuación, se presentan la misión y visión de la empresa que constituyen las expectativas y propósitos globales de la organización.</p> <p>Misión:</p> <p>“La empresa Cielo y Estilo S.A brinda soluciones de diseño, remodelación, construcción y decoración de interiores, empleando diferentes materiales, adaptados a las necesidades de los clientes, de la mano de un equipo de profesionales, altamente capacitados para cada tipo de obra.”</p> <p>Visión:</p> <p>“Ser una empresa líder en el mercado regional, referencia de innovación, calidad en el diseño y adecuación de interiores residenciales y comerciales”.</p> <p>Objetivos de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los procesos para llevarlos a cabo eficientemente y satisfacer las exigencias y requerimientos de los clientes • Garantizar la rentabilidad del negocio para propietarios y accionistas • Ofrecer en el mercado una alternativa de excelente calidad a precios accesibles • Asegurar el cumplimiento de las regulaciones que protegen los derechos de los empleados de la empresa <p>Valores</p> <p>1.- Calidad y mejora continua: La empresa realizará esfuerzos permanentes por mantener y mejora la calidad de los materiales y acabados de sus obras. Se destinarán recursos para la investigación e implementación de nuevas técnicas y métodos de trabajo.</p> <p>2.- Responsabilidad Social: La empresa se compromete a satisfacer las exigencias del mercado, asegurando el beneficio para todos los involucrados grupos de interés; trabajadores, clientes, propietarios/socios, proveedores y comunidad donde ejecuta sus operaciones.</p>		
		Pág. 2/25



Cielo y Estilo S.A Estructura Organizacional

Elaborado por:

Fecha:

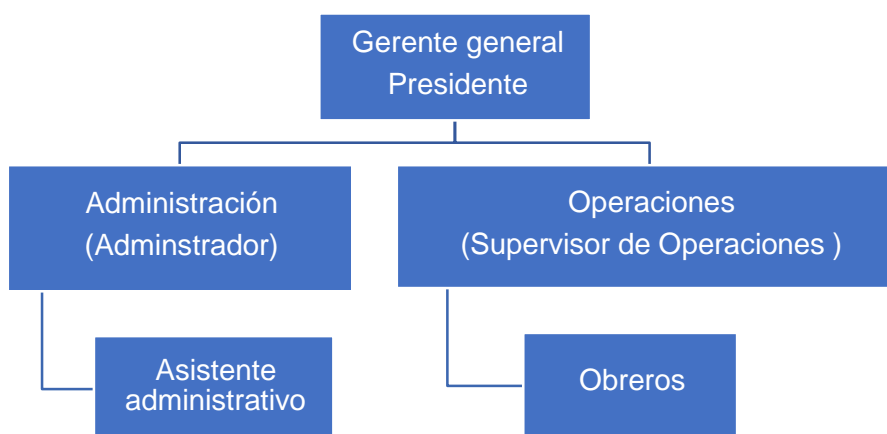
A continuación, se presenta la propuesta de la estructura organizativa de la empresa:

Propuesta estructural

La estructura que se presenta para la empresa Cielo y Estilo debe ser ajustada con base a las situaciones y necesidades que presenta en el futuro, está diseñada de acuerdo con sus acciones comerciales y operatividad. La estructura organizacional de la empresa Cielo y Estilo está distribuida en los siguientes niveles:

- a) Nivel 1 (Jerarquía máxima): Compuesto por el Gerente General como máxima autoridad de la empresa Cielo y Estilo S.A.
- b) Nivel 2 (Mandos medios): Consta de los cargos: Administrador y Supervisor de Operaciones.
- c) Nivel 3 (Asistencia y Operativo): Consta los cargos: Asistente Administrativo y Obreros.

Organigrama propuesto




Fuente: Elaborado por la Autora

Descripción de funciones de las áreas clave del negocio

Gerencia:

- Facilitar alianzas estratégicas para disminuir costos mediante la adquisición de materia prima

Pág. 3/25

	Cielo y Estilo S.A Estructura Organizacional	Elaborado por:
		Fecha:
<ul style="list-style-type: none"> • Investigar e implementar nuevas y mejores formas de trabajo, desde el punto administrativo y operativo de la empresa • Buscar soluciones financieras eficientes para acceder a créditos bajo condiciones preferenciales y accesibles. <p>Administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir, organizar y evaluar las actividades principales de la empresa como ventas, talento humano y contabilidad. • Fomentar una cultura organizacional de mejoramiento y un clima laboral favorable y positivo. • Facilitar la estandarización y el cumplimiento de procedimientos que puedan ser implementados. <p>Operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y proponer nuevos métodos de trabajo. • Determinar la metodología adecuada y los criterios necesarios para asegurar que los procesos son eficaces, así como llevar el control de los mismos. • Desarrollar e implantar las acciones precisas para alcanzar resultados y establecer una mejora continua. 		
		Pág. 4/25



Cielo y Estilo S.A
Manual de Políticas Generales

Elaborado por:

Fecha:

Para determinar las políticas, es importante mencionar que derivan de los procesos, según la planificación y objetivos de la empresa. Las políticas se presentarán en todo momento que una persona tenga una labor que hacer. Las políticas bien fundadas y trazadas están formadas por los siguientes aspectos: Involucrar a los trabajadores, invitados, provisos que se involucran en el proceso. Una vez creadas las políticas es obligatorio comprobar que exista coherencia en las acciones y el discurso, examinándolas continuamente.

POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO:

- Efectuar las obligaciones descritas en su puesto de trabajo según los principios morales y de la buena fe.
- Respetar las medidas de seguridad e higiene que se implementen.
- Cumplir las instrucciones del gerente en su función directiva.
- Apoyar en el mejoramiento de la productividad.
- Los especificados en el contrato de trabajo.
- Dar cumplimiento a las Normativas de trabajo.
- Cumplir las medidas preventivas e higiénicas que acuerden las autoridades.
- Dar ejecución al trabajo con el cuidado y esfuerzo adecuados y en la manera, tiempo y espacio convenido.
- Avisar inmediatamente al supervisor sobre impedimentos para concurrir a su trabajo.
- Devolver al almacén los materiales e insumos no utilizados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles, que les haya asignado para el trabajo.
- Poner en conocimiento al superior sobre enfermedades contagiosas que puedan padecer.
- Notificar al superior las faltas que puedan evitar daño o perjuicios a los intereses de la empresa.

Pág. 5/25



Cielo y Estilo S.A
RESPONSABILIDADES

Elaborado por:

Fecha:

Ascensos y vacantes

Las oportunidades de aprobar a ascensos y cubrir puestos disponibles depende únicamente de las necesidades de la empresa Cielo y Estilo S.A., quien podrá requerir determinadas obligaciones para los cargos de acuerdo a las funciones, quien supla los ascensos o vacantes serán las personas calificadas por la compañía, el personal deberá sujetarse, con previo consentimiento mediante un documento oficial, a las instrucciones internas, sin que esto represente un despido intempestivo.

Jornada de trabajo: Es política que se formen horarios de trabajo fijos que faciliten al personal una programación y desempeño de las normas establecidas.

OFICINA:

De lunes a viernes de 9:00am a 1:00pm y de 1:30 pm a 5:30 pm es el horario del trabajo en la oficina.


OPERATIVO:

De lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm de lunes a viernes, con una interrupción de una hora de 1:00 pm a 2:00 pm para el almuerzo.

El personal operativo labora 40 horas a la semana divididas jornadas de 8 horas diarias.

La jornada podrá extenderse de 4 horas extras diariamente hasta complementar 12 horas semanales. Las horas extraordinarias y suplementarias serán pagadas según la ley.

Pago de remuneración: El derecho a la remuneración por el trabajo desempeñado constará al concepto del trabajo efectivo, lo que quiere decir que será por la jornada laboral productiva, en el cual el trabajador está a disposición de la empresa.

	Cielo y Estilo S.A Manual de Políticas Generales	Elaborado por:
		Fecha:
<p>Anticipos de remuneraciones: Para los anticipos y préstamos, la compañía delega anticipos de hasta el 50% de la gratificación del trabajador. Respecto a los préstamos, queda a dirección de la persona capacitada en conceder, no se otorga préstamo a los personales que conserven un préstamo impago en la compañía.</p> <p>Del cálculo de la remuneración: Toda remuneración queda sujeta según el tipo de contrato oficial firmado, al tiempo laborado de forma efectiva, se solventarán las horas extra, se realizará el descuento de los anticipos, préstamos entre otros, por la ley debe incluirse y descontarse.</p> <p>Suscripción del rol de pago: El trabajador al instante de tomar su remuneración tiene la obligación de comprobar el cálculo realizado por la empresa, en cuanto a los sueldos, horas extra, descuentos etc. Y a acceder el rol de pago correspondiente al término de cada mes, conforme a lo establecido en la ley.</p> <p>Vacaciones, licencias y permiso del personal: Los trabajadores de la empresa Cielo y Estilo S.A. mediante una solicitud escrita de vacaciones, requerirá los días vacaciones correspondientes según lo disponga. El personal de administración que realice la solicitud de vacaciones deberá realizarla al Gerente General para su aprobación especificando los días que tomara.</p> <p>Permisos: Se considera a toda autorización de la empresa Cielo y Estilo S.A. para faltar al trabajo, atender diligencias personales con urgencia e inaplazables.</p> <p style="padding-left: 40px;">Las políticas internas favorecen con la eficacia y economía en todas las actividades de talento humano, promoviendo y facilitando el adecuado cumplimiento de las funciones y tareas precisas para el logro de los objetivos institucionales.</p>		
		Pág. 7/25



Cielo y Estilo S.A
Manual de Políticas Generales

Elaborado por:

Fecha:

Capacitación: Diseñar programas de capacitación al menos una vez al año para cada área de la empresa, es decir, cursos al personal administrativo para optimizar sus actividades y al personal operativo sobre nuevas técnicas y métodos de trabajo.

Supervisión: Establecer mecanismos de control para asegurar el cumplimiento de las funciones establecidas en el manual de funciones y descripciones de cargos.

Incentivos: Asignar recursos para incentivar al personal, bonos por cumplimiento de metas, flexibilidad de horarios por finalizar puntualmente las obras, comisiones por ventas para el personal administrativo, entre otras

POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN:

Cotizaciones: Antes de realizar cualquier compra, la administración deberá tener al menos tres presupuestos de referencia para realizar unacomparación de precios.

Facturación: Este proceso se llevará a cabo luego de finalizada la obra, para lo cual deberá tener la autorización del gerente general y la aprobación del supervisor de operaciones.

Negociaciones: Ante cualquier negociación entre proveedores nuevos, deberá tener la aprobación del gerente general.

POLÍTICAS DE CONTABILIDAD Y FINANZAS:

Estados Financieros: Los Estados Financieros de la empresa Cielo y Estilo deben ser consistentes con las transacciones realizadas, ningún caso deberá alterarse la información contable.

Declaraciones de Impuestos: Todas las declaraciones de impuestos deberán realizarse en el tiempo previsto establecido por la normativa contable, la empresa no asumirá multas por negligencia del responsable.

POLÍTICAS DE MARKETING:

Transparencia: En ningún caso se ofrecerá al cliente bajo promesa, algún producto o servicio que no se pueda cumplir. La comunicación debe ser clara y sincera respecto a las limitaciones de la empresa.

Pág. 8/25



Cielo y Estilo S.A
Manual de Políticas Generales

Elaborado por:

Fecha:

Post-Venta: La empresa se esfuerza en la satisfacción del cliente, por lo tanto, si éste manifiesta alguna disconformidad justificada, con el trabajo realizado, al empresa le dará una garantía de reparación o reembolso del 20% del valor de la obra.

POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN:

Transporte: El transporte de materiales e insumos siempre deberá ser cancelado en la administración y deberá ser incluido en las negociaciones de compra de materiales.

Recepción de materia prima: La recepción de materiales e insumos se realizará únicamente verificando las especificaciones del pedido realizado.

POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO:


Evaluación: Para la implementación de un adecuado sistema de control interno, tanto el gerente general, como mandos medios, deberán procurar el establecimiento formal de un proceso de evaluación y control de la gestión, según las exigencias particulares de la empresa. Estas se aplican en todas los contextos, cualquier duda al respecto debe ser consultada al gerente general y las excepciones solo podrán ser autorizadas por alguien de un nivel siguiente superior.


Supervisión: Una vez al mes, el gerente general, se realizará una supervisión general a todas las áreas de la empresa para verificar el buen funcionamiento de todos los departamentos.


Auditoría: Una vez al año se realizará una auditoría interna para tomar las acciones necesarias de control en todos los procesos de la empresa.

La implementación y desarrollo de un sistema de control interno, será compromiso del gerente general y de los mandos medios que corresponda. Sin embargo, la aplicación de la metodología y procesos, igualmente de la calidad, efectividad y eficiencia del control interno, será responsabilidad de cada jefes de las diferentes áreas de la empresa.

Pág. 9/25

	Cielo y Estilo S.A Manual de Funciones de cargo	Elaborado por:
		Fecha:
<p style="text-align: center;">Manual de funciones de cargo</p> <p>El hecho de contar con un manual que especifique las funciones que cada cargo permite tener un control interno mucho más eficiente, así pues, cada una de las acciones que son realizadas por los empleados de la empresa estarán especificadas, y esto evitara la reproducción de funciones, errores y sobrecargas, por falta de el conocimiento de sus funciones.</p>		
<p>Nombre del Puesto: GERENTE GENERAL Departamento: Gerencia Área de Trabajo: Oficina de Gerencia. Número de Personas en el Puesto: 1 (uno o una) Se relaciona: Administradores, Supervisores de Operaciones, Proveedores y Clientes. Objetivo del puesto: Establecer y ratificar estrategias de mercado, dirección, planificación, supervisión, coordinación y control de todas y cada una de las operaciones de la empresa de forma que se garantice el óptimo cumplimiento de la visión y los objetivos de corto, medio y largo plazo.</p> <p>Funciones y actividades específicas del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser la representación legal de la empresa en sus actividades. ✓ Colocar y destituir a los empleados de la empresa. ✓ Fiscalizar la actualización del listado de stocks de máximos y mínimos en bodega, esto se debe realizar de manera constante. ✓ Inspeccionar, coordinar y sistematizar los requerimientos en materia de materiales de las obras y considerar las cotizaciones de los materiales ✓ Inspeccionar de una forma normatizada y generalizada los productos y servicios que ofrece la empresa ✓ Autorizar las cancelaciones y firmas de cheques para pago de proveedores desde las cuentas de la compañía. ✓ Elaborar la nómina mensual de los empleados. ✓ Refrendar e inspeccionar los formularios, comprobantes de impuestos. 		
		Pág. 10/25

	Cielo y Estilo S.A Manual de Funciones de Cargo	Elaborado por:
		Fecha:
<p style="text-align: center;">Responsabilidades del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Información Confidencial: Documentos legales y administrativos de la empresa. ✓ Nivel de Responsabilidad en Decisiones: Total responsabilidad y libertad para la toma de decisiones. <p style="text-align: center;">Horario de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El horario de sus labores se establece de 8:00am a 5:00pm contando con 1 (una) hora para el almuerzo, establecido por la empresa. ✓ Cumplir los horarios establecidos de trabajo, registrando de manera individual y correcta sus entradas y salidas de las instalaciones de la empresa. <p style="text-align: center;">Relaciones interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar siempre con una actitud positiva, evitando siempre el crear malentendidos y/o conflictos con y entre los compañeros, actuando como mediador en los casos que lo amerite para la conciliación, como columna fundamental en la estabilidad de la armonía laboral. ✓ Mantener las buenas maneras y la cordialidad con todo el personal. ✓ Velar por el Respeto mutuo con sus compañeros de labores. ✓ Establecer con su ejemplo el valor del apoyo solidario entre compañeros. ✓ Honestidad e integridad. <p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> <p>Experiencia Requerida: 3 (tres) años de experiencia en cargos similares.</p> <p>Formación Académica: Licenciado en Administración de empresas, Economía o Finanzas</p>		
		Pág. 11/25

	Cielo y Estilo S.A	Elaborado por:
	Manual de Funciones de cargo	Fecha:
<p>Nombre del Puesto: ADMINISTRADOR</p> <p>Departamento: Administración</p> <p>Área de Trabajo: Oficinas</p> <p>Número de Personas en el Puesto: 1 (una o uno)</p> <p>Jefe Inmediato Superior: Gerente</p> <p>Con quienes se relaciona: Gerente General, Supervisor de Operaciones, Asistentes, Proveedores, Clientes.</p> <p>Objetivo del puesto: Suministrar información económica, social y financiera de la empresa; de manera continua, sistemática y ordenada, a cerca de las funciones y operaciones de la empresa, con el fin de llevar un control, cuenta y razón de los movimientos financieros de la misma, presentar informes contables, que sirvan como base para una asertiva toma de decisiones en materia de inversiones por parte de la empresa.</p> <p>Funciones y actividades específicas del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar a proveedores y clientes una atención personalizada, para mantener con estos excelentes relaciones, con la finalidad de apoyar de esta manera al desarrollo y crecimiento de la empresa. ✓ Generar reportes administrativos para presentar de manera veraz y clara, información contable de manera periódica y detallada, para ser utilizada como base para la asertiva toma de decisiones. ✓ Realizar cheques, registrarlos, e ingresarlos a la información contable. ✓ Generar los respaldos que sean necesarios realizar en base a las decisiones tomadas por la junta general de accionistas, que tengan un efecto contablemente en los estados financieros de la empresa, todo dentro de la legalidad, de lo permitido por las regulaciones, normas y leyes tributarias vigentes. ✓ Hacer provisión de los pagos por contribuciones a la Superintendencia de Compañías y otros gastos legales y contribuciones imputables al año en ejercicio. 		
		Pág. 12/25



Cielo y Estilo S.A
Manual de Funciones de Cargo

Elaborado por:

Fecha:

- ✓ Inspeccionar el cuadro de cierre de caja.
- ✓ Proteger la confidencialidad de toda la información contable y administrativa interna de la empresa.
- ✓ Cumplir a cabalidad todas las políticas y procedimientos establecidos en este manual.
- ✓ Suministrar al gerente las ordenes de pagos a los proveedores semanalmente.

Responsabilidades del puesto


- ✓ Documentos: Cheques (Banco Pichincha, Banco Internacional), Facturas, Ordenes de Pagos, Nominas, Comprobantes de Retención y Notas de Venta.
- ✓ Información Confidencial: Procesos y Políticas Internas
- ✓ Nivel de Responsabilidad en Decisiones: Organizar y consultar conjuntamente con el Gerente la autorización de actividades.


Horario de trabajo


- ✓ El horario de sus labores se establece de 8:00am a 5:00n pm con 1 (una) hora de almuerzo, establecido por la empresa.
- ✓ Cumplir los horarios establecidos de trabajo, registrando de manera individual y correcta sus entradas y salidas de las instalaciones de la empresa.
- ✓ Permisos, Avisos de Falta por enfermedad, calamidad doméstica vacaciones, etc., deberán presentarse y coordinarse directamente con el Gerente de la compañía y ser aprobados por este, de ser denegados recibirá la información de ello por escrito.


Solo podrán Almorzar dentro de las instalaciones de la compañía el personal de que conforma la nómina de la misma, esta deberá registrarse en el formato establecido para ello, "Registro de Alimentación".


Pág. 13/25

	Cielo y Estilo S.A Manual de Funciones de cargo	Elaborado por:
		Fecha:
<p>✓ Queda prohibido el ingreso o permanencia dentro de las instalaciones de la empresa, fuera de lo establecido en el horario de trabajo. Solo se habilitará el ingreso o permanencia del empleado fuera de su horario establecido de labores por parte del Jefe inmediato superior, debiendo esta autorización ser presentada por escrito a la Gerencia General.</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar siempre con una actitud positiva, evitando siempre el crear malentendidos y/o conflictos con y entre los compañeros, actuando como mediador en los casos que lo amerite para la conciliación, para promover en la estabilidad de la armonía laboral. ✓ Mantener las buenas maneras y la cordialidad con todo el personal. ✓ Velar por el Respeto mutuo con sus compañeros de labores. ✓ Establecer con su ejemplo el valor del apoyo solidario entre compañeros. ✓ Honestidad e integridad. ✓ No promover la discriminación de personas bajo ningún concepto, por sexo, condición o estatus social, raza, condición económica o fe religiosa. <p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> <p>Experiencia Requerida: 3 (tres) años en cargos similares</p> <p>Formación Académica: Licenciado o Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Administración o carreras afines.</p> <p>Otros Cursos: Debe mantenerse actualizado en temas como: Materia legal Tributaria. Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Conocimientos de costos. Windows, herramientas virtuales y programas administrativos.</p>		
		Pág. 14/25

	Cielo y Estilo S.A	Elaborado por:
	Manual de Funciones de Cargo	Fecha:
<p>Nombre del Puesto: ASISTENTE ADMINISTRATIVO</p> <p>Departamento: Administración</p> <p>Área de Trabajo: Oficinas</p> <p>Número de Personas en el Puesto: 1 (uno o una)</p> <p>Jefe Inmediato Superior: Administrador</p> <p>Se relaciona con: Gerente, Clientes y Proveedores.</p> <p>Objetivo del puesto: presentar apoyo de manera oportuna y optima dentro del desarrollo en el proceso administrativo-contable, brindando su colaboración siempre al contador, de manera efectiva y eficaz.</p> <p>Funciones y actividades específicas del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener archivada la información de manera organizada y controlada los documentos del archivo pasivo, salvaguardando su confidencialidad para beneficio de los intereses de la empresa. ✓ Mantener un archivo estructurado de manera organizada de facturas (canceladas y por pagar). ✓ Manejar el libro de bancos. ✓ Manejar y llenar de papeletas (recibos) de depósito y llevar a cabo la coordinación del depósito. ✓ Mantener un registro de expedientes de los empleados, por carpetas en donde se tenga toda la información del mismo, tales como: registro de cédulas, contratos de trabajos y renovaciones, documentos del IESS, avisos de entrada, y cualquier documento que sea necesario, relacionado con el empleado. ✓ Llevar un control de las vacaciones y los permisos de los empleados, así como de días laborales adicionales de trabajo. <p>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Documentos: Carpetas de Facturas de compra-venta, Archivos. ✓ Información Confidencial: Procesos y Políticas Internas de la empresa. <p>Nivel de Responsabilidad en Decisiones: Organizar y consultar conjuntamente con el Administrador.</p>		
		Pág. 15/25

	Cielo y Estilo S.A Manual de Funciones de cargo	Elaborado por:
		Fecha:
<p style="text-align: center;">Horario de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El horario de sus labores se establece de 8:00am a 5:00n pm con 1 (una) hora de almuerzo, establecido por la empresa. ✓ Cumplir los horarios establecidos de trabajo, registrando de manera individual y correcta sus entradas y salidas de las instalaciones de la empresa. ✓ Permisos, Avisos de Falta por enfermedad, calamidad doméstica vacaciones, etc., deberán presentarse y coordinarse directamente con el Administrador y ser aprobados por este, de ser denegados recibirá la información de ello por escrito. ✓ Solo podrán Almorzar dentro de las instalaciones de la compañía el personal de que conforma la nómina de la misma, esta deberá registrarse en el formato establecido para ello, "Registro de Alimentación". ✓ Queda prohibido el ingreso o permanencia dentro de las instalaciones de la empresa, fuera de lo establecido en el horario de trabajo. Solo se habilitará el ingreso o permanencia del empleado fuera de su horario establecido de labores por parte del Administrador, debiendo esta autorización ser presentada por escrito a la Gerencia General. ✓ El consumo de alimento en las oficinas dentro de los horarios de trabajo queda terminantemente prohibido. <p style="text-align: center;">Relaciones interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar siempre con una actitud positiva, evitando siempre el crear malentendidos y/o conflictos con y entre los compañeros, actuando como mediador en los casos que lo amerite para la conciliación, para promover en la estabilidad de la armonía laboral. ✓ Mantener las buenas maneras y la cordialidad con todo el personal 		
		Pág. 16/25

	Cielo y Estilo S.A	Elaborado por:
	Manual de Funciones de cargo	Fecha:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Velar por el Respeto mutuo con sus compañeros de labores. ✓ Establecer con su ejemplo el valor del apoyo solidario entre compañeros. ✓ Honestidad e integridad. ✓ No promover la discriminación de personas bajo ningún concepto, por sexo, condición o estatus social, raza, condición económica o fe religiosa. <p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> <p>Experiencia Requerida: 3 (tres) años en cargos similares.</p> <p>Formación Académica: Estudiante cursando los últimos semestres de la Licenciatura en Administración o egresado Técnico Superior en Administración o alguna carrera técnica afin.</p> <p>Otros Cursos: Mantenerse actualizado en: Leyes Administrativas y tributarias Vigentes, Contabilidad, Windows, programas administrativos.</p>		
		Pág. 17/25

	Cielo y Estilo S.A	Elaborado por:
	Manual de Funciones de Cargo	Fecha:
<p>Nombre del Puesto: SUPERVISOR DE OBRA</p> <p>Área de Trabajo: Obras y Oficinas</p> <p>Número de Personas en el Puesto: 1 (uno o una)</p> <p>Jefe Inmediato Superior: Gerente</p> <p>Con quien o quienes se relaciona: Gerente, Maestros Eléctricos y civiles.</p> <p>Objetivo del puesto: Supervisar e inspeccionar la ejecución de cada una de las obras, revisando que sea realizado y se desarrolle conforme a los tiempos y programas de trabajo establecidos por la empresa, de acuerdo a lo establecido en la normatividad aplicable, las leyes de obras públicas y servicios que sean relacionados, con el objetivo de proporcionar a nuestros clientes trabajos de obras de calidad y que cumplen con las regulaciones establecidas por la ley.</p> <p>Funciones y actividades específicas del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable del buen funcionamiento, programación y pulcritud de las instalaciones eléctricas realizadas de los Obras. ✓ Realizar con tiempo y de manera objetiva la solicitud de materiales que sean requeridos en cada obra. ✓ Responsable de realizar la entrega de material requerido en cada una de las Obras. ✓ Coordinación en conjunto con el/la asistente de contabilidad de los viajes, en referencia a los viáticos y transporte de las personas que requieran viajar a los lugares donde se realicen las obras. ✓ Verificación del buen funcionamiento, programación y pulcritud de las instalaciones eléctricas. ✓ Dirigir las obras, cerciorándose de manera efectiva y comprobando la contratación del personal calificado para llevar a cabo los procesos requeridos por la obra. ✓ Facilitar las herramientas y suministros necesarios para el cumplimiento de la labor por parte del Inspector de Obra 		
		Pág. 18/25



Cielo y Estilo S.A
Manual de Funciones de cargo

Elaborado por:

Fecha:

Responsabilidades del puesto

- ✓ Activo: Equipos Electrónico (Computador, Impresora), teléfono fijo.
Documentos: Carpetas de Facturas de venta y de compra.
- ✓ Información Confidencial: Procesos y Políticas Internas de la empresa.
Nivel de Responsabilidad en Decisiones: Organizar y consultar conjuntamente con el Gerente.

Horario de trabajo

- ✓ El horario de sus labores se establece de 8:00am a 5:00 pm con 1 (una) hora de almuerzo, establecido por la empresa.
- ✓ Cumplir los horarios establecidos de trabajo, registrando de manera individual y correcta sus entradas y salidas de las instalaciones de la empresa.
- ✓ Permisos, Avisos de Falta por enfermedad, calamidad doméstica vacaciones, etc., deberán presentarse y coordinarse directamente con el Administrador y ser aprobados por este, de ser denegados recibirá la información de ello por escrito.
- ✓ Solo podrán Almorzar dentro de las instalaciones de la compañía el personal de que conforma la nómina de la misma, esta deberá registrarse en el formato establecido para ello, "Registro de Alimentación".
- ✓ Queda prohibido el ingreso o permanencia dentro de las instalaciones de la empresa, fuera de lo establecido en el horario de trabajo. Solo se habilitará el ingreso o permanencia del empleado fuera de su horario establecido de labores por parte del Administrador, debiendo esta autorización ser presentada por escrito a la Gerencia General.



Cielo y Estilo S.A
Manual de Funciones de Cargo

Elaborado por:

Fecha:

Relaciones interpersonales


- ✓ Contar siempre con una actitud positiva, evitando siempre el crear malentendidos y/o conflictos con y entre los compañeros, actuando como mediador en los casos que lo amerite para la conciliación, para promover en la estabilidad de la armonía laboral.
- ✓ Mantener las buenas maneras y la cordialidad con todo el personal.
- ✓ Velar por el Respeto mutuo con sus compañeros de labores.
- ✓ Establecer con su ejemplo el valor del apoyo solidario entre compañeros.
- ✓ Honestidad e integridad.
- ✓ No promover la discriminación de personas bajo ningún concepto, por sexo, condición o estatus social, raza, condición económica o fe religiosa.

REQUISITOS DEL PUESTO

Experiencia Requerida: 3 (tres) años en cargos similares

Formación Académica: Titulo en Ingeniería y Obras Civiles o afines.

Otros Cursos: Mantenerse actualizado en: Disposiciones de Seguridad aplicadas para Instalaciones eléctricas, Conocimientos sobre AutoCAD, Construcción, Seguridad y Salud Ocupacional.

	Cielo y Estilo S.A Manual de Funciones de cargo	Elaborado por:
		Fecha:
<p>Nombre del Puesto: OBRERO Área de Trabajo: Obras Número de Personas en el Puesto: 1 (Uno o una) Jefe Inmediato Superior: Supervisor de Operaciones Con quien o quienes se relaciona: Gerente, Maestros Eléctricos y civiles.</p> <p>Objetivo del puesto: La ejecución de las obras, revisando que sea realizado y se desarrolle conforme a los tiempos y programas de trabajo establecidos por la empresa, de acuerdo a lo establecido en la normatividad aplicable, las leyes de obras públicas y servicios que sean relacionados, con el objetivo de proporcionar a nuestros clientes trabajos de obras de calidad y que cumplen con las regulaciones establecidas por la ley</p> <p>Funciones y actividades específicas del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable del buen funcionamiento, programación y pulcritud de las instalaciones eléctricas realizadas de los Obras. ✓ Realizar con tiempo y de manera objetiva la solicitud de materiales que sean requeridos en cada obra. ✓ Responsable de realizar la entrega de material requerido en cada una de las Obras. ✓ Coordinación en conjunto con el/la asistente de contabilidad de los viajes, en referencia a los viáticos y transporte de las personas que requieran viajar a los lugares donde se realicen las obras. ✓ Verificación del buen funcionamiento, programación y pulcritud de las instalaciones eléctricas. ✓ Dirigir las obras, cerciorándose de manera efectiva y comprobando la contratación del personal calificado para llevar a cabo los procesos requeridos por la obra. ✓ Facilitar las herramientas y suministros necesarios para el cumplimiento de la labor por parte del Inspector de Obra. 		
		Pág. 10/25



Cielo y Estilo S.A
Manual de Funciones de Cargo

Elaborado por:

Fecha:

Responsabilidades del puesto

- ✓ Activo: Construcción
- ✓ Información Confidencial: Procesos y Políticas Internas de la empresa.

Nivel de Responsabilidad en Decisiones: Construcción

Horario de trabajo

- ✓ El horario de sus labores se establece de 8:00am a 5:00 pm con 1 (una) hora de almuerzo, establecido por la empresa.
- ✓ Cumplir los horarios establecidos de trabajo, registrando de manera individual y correcta sus entradas y salidas de las instalaciones de la empresa.
- ✓ Permisos, Avisos de Falta por enfermedad, calamidad doméstica vacaciones, etc., deberán presentarse y coordinarse directamente con su Jefe Inmediato y ser aprobados por este, de ser denegados recibirá la información de ello por escrito.
- ✓ Solo podrán Almorzar dentro de las instalaciones de la compañía el personal de que conforma la nómina de la misma, esta deberá registrarse en el formato establecido para ello, "Registro de Alimentación".
- ✓ Queda prohibido el ingreso o permanencia dentro de las instalaciones de la empresa, fuera de lo establecido en el horario de trabajo. Solo se habilitará el ingreso o permanencia del empleado fuera de su horario establecido de labores por parte de su Jefe Inmediato, debiendo esta autorización ser presentada por escrito a la Gerencia General.

Pág. 11/25



Cielo y Estilo S.A
Manual de Funciones de cargo

Elaborado por:

Fecha:

Relaciones interpersonales

- ✓ Contar siempre con una actitud positiva, evitando siempre el crear malentendidos y/o conflictos con y entre los compañeros, actuando como mediador en los casos que lo amerite para la conciliación, para promover en la estabilidad de la armonía laboral.
- ✓ Mantener las buenas maneras y la cordialidad con todo el personal.
- ✓ Velar por el Respeto mutuo con sus compañeros de labores.
- ✓ Establecer con su ejemplo el valor del apoyo solidario entre compañeros.
- ✓ Honestidad e integridad.
- ✓ No promover la discriminación de personas bajo ningún concepto, por sexo, condición o estatus social, raza, condición económica o fe religiosa.

REQUISITOS DEL PUESTO

Experiencia Requerida: 3 (tres) años en cargos similares

Formación Académica: Bachiller

Otros Cursos: Construcción, enlosado, remodelación, instalaciones eléctricas, Conocimientos del programa AutoCAD.

El presente manual de procedimientos en una guía sobre los procesos más importantes de la empresa, en la cual se detallan las áreas relacionadas y orden secuencial de las actividades de cada departamento.

En líneas generales los principales procesos de la empresa son:

- Negociaciones Compras y Ventas
- Contratación de servicios
- Marketing (Postventa).
- Contabilidad y Finanzas

Mapa de los principales procesos de la empresa



Figura 2: Actividades principales de la empresa Cielo y Estilo

Fuente: Elaborado por la Autora

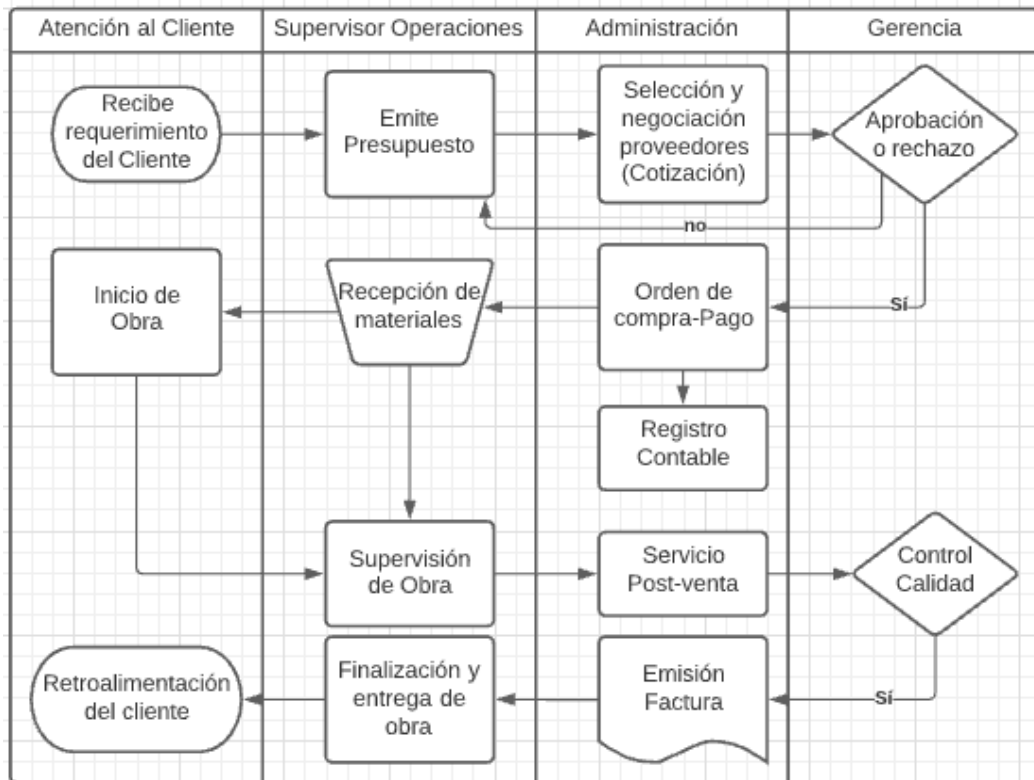
Los procesos clave del negocio se llevan a cabo por el departamento de Administración y Operaciones ya que ejecuta todos los procesos administrativos de planeación, ejecución y control.



Flujograma de procesos

A continuación, se detallan los procesos principales de la empresa y los departamentos en los cuales se realizan:

Flujograma Proceso de contratación de servicios

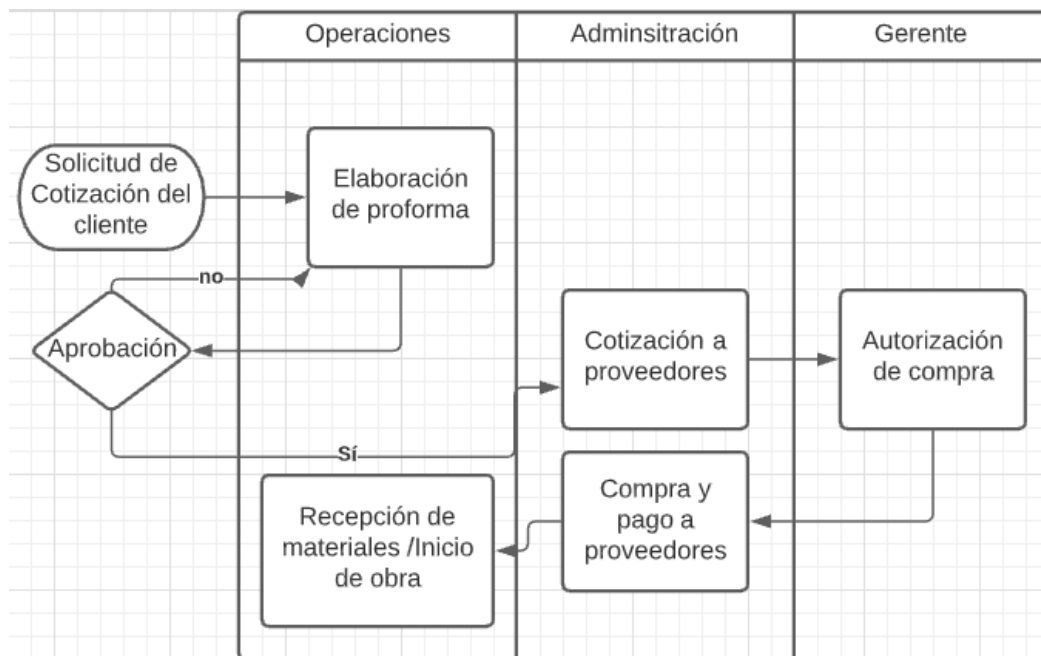


Elaborador por: La autora

Proceso de contratación de servicios: Inicia con la solicitud del presupuesto por parte del cliente , el supervisor de operaciones determina según los materiales, insumos y los requerimientos necesarios para la obra. En caso de ser aceptado por el cliente, la administración cotiza a los proveedores para realizar la compra que luego debe ser autorizada por el gerente general. Una vez aprobada, se reciben las materias primas y se inicia la obra, se supervisa y asegura mediante un control de calidad y una vez finalizada se emite la factura y entrega la obra finalizada asegurando una retroalimentación positiva del cliente.



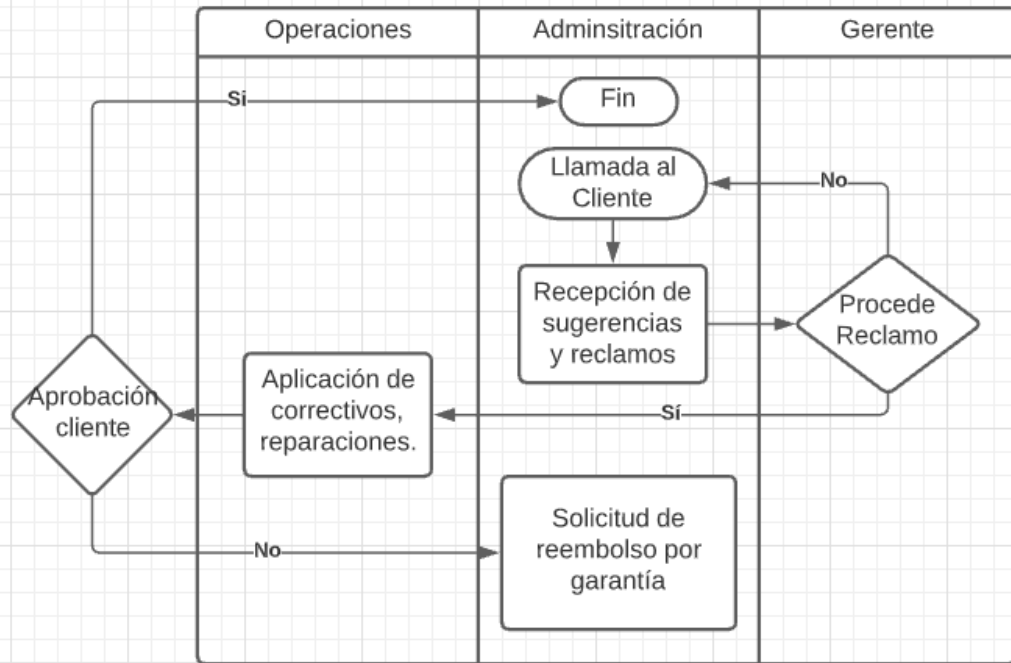
Flujograma Proceso de Compra



Proceso de compra: Inicia con la solicitud de cotización del cliente de acuerdo con las necesidades que manifiesta, que es emitido a Operaciones para la realización de la proforma según el diseño, cantidad y tipo de materiales que necesarios para llevar a cabo la obra, si el cliente está de acuerdo, se emite a administración para la cotización de materia prima, el cual deberá contactar a tres proveedores para realizar la cotización de dichos insumos y emitir a la gerencia la solicitud de aprobación para la compra. Una vez aprobada por el gerente se realiza el pago a proveedores y se planifica la recepción de materiales según la fecha de inicio del proyecto.

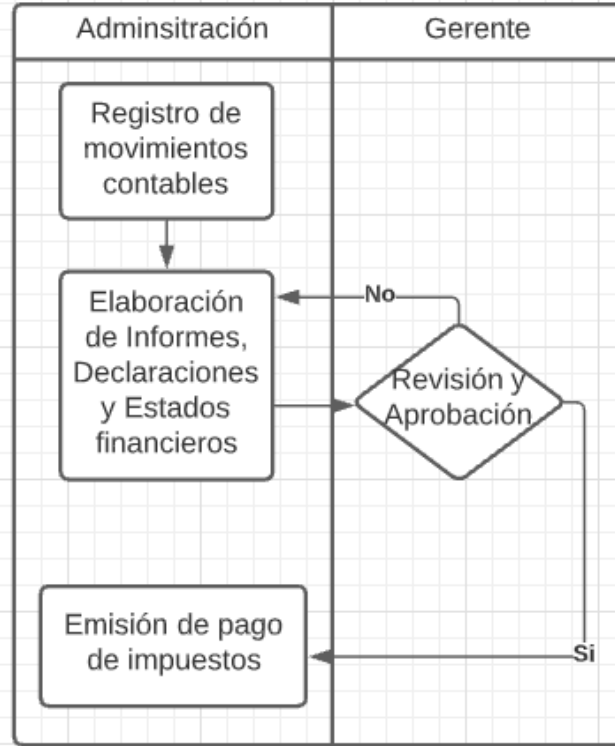


Flujograma Marketing: Proceso de Posventa




Marketing Proceso de Postventa: Como parte de las estrategias para agregar valor a los servicios ofrecidos por la empresa Cielo y Estilo se propone establecer procesos de seguimiento y postventa para garantizar al cliente la calidad de los trabajos realizados, esto con la finalidad de incrementar el nivel de seguridad de los potenciales clientes. Tanto el área administrativo como operativa realizará llamadas, cada 3 meses, durante el primer año de haberse realizado la obra, para asegurarse que el cliente se sienta satisfecho con el resultado y en caso de haber alguna inconformidad, realizar las reparaciones y ajustes necesarios.

Flujograma Proceso Contabilidad y Finanzas



Proceso de Contabilidad y Finanzas: La contabilidad es responsabilidad del administrador y su asistente quienes llevarán un registro de los movimientos de la empresa, compras, ventas y cualquier transacción. Con dicho registro se elaborarán los estados financieros, y declaraciones de impuestos según la normativa fiscal. Una vez elaborados estos informes deberán ser aprobados por el gerente general quien emitirá en caso de aprobación la autorización del pago correspondiente. En caso de no ser aprobado se emitirá una nota a la administración para los ajustes correspondientes.

	Cielo y Estilo S.A Indicadores de gestión	Elaborado por:
		Fecha:
<p>Propuesta de los indicadores de gestión</p> <p>Tiempo de entrega de Obras:</p> <p>El tiempo de entrega de las obras determina el cumplimiento de los plazos, este indicador permitirá evaluar la cantidad de trabajos entregados dentro de los plazos establecidos inicialmente y tomar acciones correctivas en caso de ser necesario.</p> <p>Volumen de ventas:</p> <p>Este indicador se medirá llevando un registro de la cantidad de clientes que han realizado contratos al mes, el volumen de ventas puede determinarse mediante ingresos netos, cantidad de obras realizadas o contratos adquiridos. El objetivo de este indicador es establecer metas claras que temporalmente se puedan ir incrementando y mejorando.</p> <p>Cantidad de reclamos:</p> <p>Este indicador refleja la satisfacción del cliente, es decir, mientras menos reclamos se procesen al mes, se puede decir que existe una mayor satisfacción del cliente respecto a las obras realizadas. El propósito de éste, es agilizar los trámites para dar solución a los inconvenientes planteados y disminuirlos paulatinamente hasta que sean inexistentes.</p> <p>Margen de utilidad:</p> <p>Este indicador refleja las ganancias netas que refleja el negocio a final de cada ejercicio económico, por lo que estos valores permiten determinar que las ventas cubran los gastos operacionales y no operacionales, asegurando los beneficios para propietarios/socios.</p>		
		Pág. 26/25

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

Una vez realizado el diagnóstico se pudo evidenciar que la empresa Cielo y Estilo no tenía una estructura organizacional formalmente definida, no empleaba manuales de funciones ni procedimientos y los empleados no tenían claros los objetivos estratégicos de la empresa.

Respecto al objetivo específico número uno que consistió en el rediseño de la estructura de puestos de trabajo de la empresa Cielo y Estilo S.A, se realizó la propuesta de la estructura organizacional según las necesidades detectadas en el diagnóstico, en las cuales se detallaron la misión, visión, organigrama, objetivos por áreas y el manual de funciones de los de los cargos.

De igual manera en cuanto al segundo objetivo que consistía en identificar y rediseñar los procesos internos centrales de la empresa Cielo y Estilo S.A, se realizó una minuciosa descripción de dichos procesos centrales de la empresa, con los respectivos flujogramas indicando cada proceso y departamento responsable.

Por último, en cuanto al tercer objetivo que consistió en determinar los indicadores de gestión que podrían ser empleados para evaluar los resultados del rediseño organizacional de la empresa Cielo y Estilo S.A. se propusieron varios de ellos tales como la disminución del tiempo de entrega de obras, el aumento del volumen de ventas mensuales, la disminución de la cantidad de reclamos y el aumento del margen de utilidad para los propietarios.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos la ejecución de esta propuesta para mejorar el funcionamiento general de la empresa Cielo y Estilo mediante la implementación de una estructura organizacional adecuada, la aplicación de los manuales de políticas normas y procedimiento diseñados en este trabajo.

Se recomienda llevar a cabo mecanismos de control que faciliten el seguimiento y evaluación continua de los procesos propuestos para tomar acciones correctivas y se alcancen los objetivos propuestos.

Se sugiere por último a la institución, fortalecer el aprendizaje organizacional mediante una cultura de trabajo en equipo y mejora continua para alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la empresa. Diseñar procedimientos de comunicación internos y fomentar un liderazgo participativo que constituye una base indispensable en el progreso y desarrollo de las organizaciones.

REFERENCIAS

- Aguirre, A., Castillo, A. & Tous, D. (1991). Administración de empresas. Málaga: Edinford.
- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta. Fidas G. Arias Odón.
- Appelbaum, S. H., Simpson, R., & Shapiro, B. T. (1987). The tough test of downsizing. *Organizational Dynamics*, 16(2), 68–79. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(87\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0090-2616(87)90033-7).
- Balestrini, M. (1997). Metodología de la Investigación. Norma, Bogotá.
- Barreno Arreaga, J. J., & Lema Ordóñez, K. J. (2011). *Implementación de una reestructuración organizacional en la empresa Orogom Cia. Ltda* (Bachelor's thesis). <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1589>
- Bisquerra, R., & Alzina, R. B. (2004). Metodología de la investigación educativa (Vol. 1). Editorial La Muralla. Barcelona.
- Barbero, E. (2017) Empresas familiares. Características y problemas vigentes. Dorbaire.
- Cáceres Fuentes, F. A., & Romero Vargas, D. R. (2016). Manual de funciones y procedimientos de la empresa sarmiento y farieta agentes inmobiliarios sas. Administración de Empresas. Villavicencio: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Cáceres, N. D. (2015). La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. *Cultura Latinoamericana*, 22(2), 207-230. Bogotá- Colombia. <https://revistadearquitectura.ucatolica.edu.co/index.php/RevClat/article/view/1629>.

- Cameron, K. (1994) *Strategies for successful organizational downsizing*. Human resource management, 33 (2) (1994), pp. 189-201. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.3930330204>.
- Carrillo, S. (15 Junio 2019) ¿En cuál de estas 5 etapas se encuentra tu negocio? <https://blog.grupoenroke.com/en-cual-de-estas-5-etapas-se-encuentra-tu-negocio>
- Castellanos, J. (2019). *Diseño organizativo y excelencia empresarial. Fundamentos teóricos*. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Santa Fé, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Daft, R. L., (2011). Teoría y diseño organizacional. Cengage Learning Editores. México D.F. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56623127/Teoria_y_Disenio_Organizacional_10ma_ed.pdf?1526953206=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTeoria_y_disenio_organizacional.pdf&Expires=1626898862&Signature=Yltivqc0vaO1pqy~hqtctxBA5YKY4dpd7euZlz-b0Ls1rYu1fxWkW6Pmje5sBr0Z83g5U8~Cip5LRPOJpXMi3qjHJB~no88AEeuRgAau59R8rWSslzQjvQpJG6O1jNMF6K2oi3LTJMnBTu2HsM4q-svNklG8ot52-L3z2EQaeygyz7EN~NezcU-c3f3lw9wyt3OZWjsWO8q6o2Vd1gGHw~xpOwM-vbENGd5nkqISVPy9OUO5Y0HZmWvt-erzqD8XHjeR2FrHCKkOhN92ZXXadhZSvizHQP7KhnvH0cbBma4fwD0Eeh-WkTpJrwR1V3x~9KHnKlsO5vt8LdisFVdlUw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Dávila, G. (2019). *Plan de rediseño organizacional para la compañía Comsaju Cía. Ltda*. Tesis de Grado. ULVR, Guayaquil.
- De La Garza Toledo, E. (2017). Las formas de intervención sindical en el proceso productivo y la experiencia de los bonos por productividad en

México. Relats- Foro RLP. México. 2017.
<http://www.relats.org/documentos/11.ALC.MexicoDelaGarza.pdf>

Dyer, W. (1986) Cambio cultural en empresas familiares. Entendiendo y administrando el negocio y la transición familiar. Jossey-Bass. San Francisco California.

Escalante Huitron, V. D., Ortiz Cárdenas, J. E., & Martínez Flores, R. (2011). Las relaciones de la estructura organizativa de las UES en el IPN a través del enfoque de Mintzberg.

Editorial Vértice. (2007). *Estructuras organizativas*. ISBN 979 8492598670. España. Editorial Vértice.
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GKy_NI9KESoC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Editorial+V%C3%A9rtice.+\(2007\).+Estructuras+organizativas.+ISBN+979+8492598670.+Espa%C3%B1a.+Editorial+V%C3%A9rtice.&ots=1QPIER6NN5&sig=gl3eVpPCKcUCY9Cw1ZL2zQtxoUI#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GKy_NI9KESoC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Editorial+V%C3%A9rtice.+(2007).+Estructuras+organizativas.+ISBN+979+8492598670.+Espa%C3%B1a.+Editorial+V%C3%A9rtice.&ots=1QPIER6NN5&sig=gl3eVpPCKcUCY9Cw1ZL2zQtxoUI#v=onepage&q&f=false)

Escaida Villalobos, I., Jara Valdés, P., & Letzkus Palavecino, M. (2016). Mejora de procesos productivos mediante lean manufacturing. (Bachelor Tesis) Trilogía. Facultad de Administración y Economía. UTEM. <https://repositorio.utem.cl/handle/30081993/992>

Fernández, E. A. (2017). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Esic Editorial. Madrid-España.
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zbaaDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=Fern%C3%A1ndez,+E.+A.+\(2017\).+Fundamentos+y+t%C3%A9cnicas+de+investigaci%C3%B3n+comercial.+Esic+Editorial&ots=U2RP6OIKxd&sig=lcwrzQi0lhvxPM2vhU5JTMSXwNU#v=onepage&q=Fern%C3%A1ndez%2C%20E.%20A.%20\(2017\).%20Fundamentos%20y%20t%C3%A9cnicas%20de%20investigaci%C3%B3n%20comercial.%20Esic%20Editorial&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zbaaDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=Fern%C3%A1ndez,+E.+A.+(2017).+Fundamentos+y+t%C3%A9cnicas+de+investigaci%C3%B3n+comercial.+Esic+Editorial&ots=U2RP6OIKxd&sig=lcwrzQi0lhvxPM2vhU5JTMSXwNU#v=onepage&q=Fern%C3%A1ndez%2C%20E.%20A.%20(2017).%20Fundamentos%20y%20t%C3%A9cnicas%20de%20investigaci%C3%B3n%20comercial.%20Esic%20Editorial&f=false).

- Freeman, S., Cameron K. (1993). *Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework*. *Organization Science*, 4 (1) (1993), pp. 10-29. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.1.10>.
- García, K. (2019) La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. Tesis de grado EUMED. Guayaquil
- Gallo, M.; Vilaseca, A. (1996) Finance in family Business. *Family Business Review*. 386-401
- González Cruz, L. C., & Romero González, N. (2016). Propuesta de reestructuración organizacional para la empresa dismafusa y compañía limitada de la ciudad de Fusagasugá del departamento de Cundinamarca (Doctoral dissertation). <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/358>.
- Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. In *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-179947>.
- Hernández Carrera, R. M. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas*, 23, 187-210. <https://idus.us.es/handle/11441/36261>
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). Metodología de la investigación (Vol. 4). México D. F DF: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hurtado de Barrera, J. (1998). Metodología de la investigación holística. Fundacite–SYPAL. Caracas.
- Jara, E. (2009). El control en el proceso administrativo. *Universidad de Tarapacá*. Chile. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59175808/EI_control20190508-33840-cj0w88.pdf?1557350361=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEI_control.pdf&Expires=1626897128&Signature=Tn4SMZfyXMA4kPrrgjYSIbrrSMKjM6rNi1ZhrolZeTVyl

x3rm1RMbMI3QK~J6eT~PsoshSbiGsOaHlqlfjggWm9sdV-
rlu0GQjcGc8S~cwqAyUMfqYMtJHKzYh8glDW2WTTURtqo6Z2nfvBgd
TC0eAVi505nNBVxn8tyfMBue2GJJO0~yKVPD9qIZKsa91T6koSMRow
PtnJXi~zunZvjT2iu4g51~i6OpgbO5dJfoYKLA5fezwzbpASn9q5KvYrD
bOR1xBzxsSF9X19kApZzghViXsivfCqTTK4Vz0OXCJWNeSI-
384AVM4EhfQtTteFCpXm0PBNfQ1U27N9n3~p9XQ_&Key-Pair-
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Kotter, J. (1995) "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", Harvard Business Review, Marzo - Abril 1995, pp. 59-67. Disponible también en "Harvard Business Review on Change"

Leiva-Bonilla, J. C. (2015). PYMES: Ciclo de Vida y Etapas de su Desarrollo. Instituto Tecnológico de Costa Rica. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/5524>.

León Robayo, G. M. (2014). *La administración de procesos y su incidencia en el nivel de productividad de la empresa "Ambatextil"* (Bachelor's thesis). <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/8012>.

Littler, C. (2000). *Comparing the downsizing experience of three countries: A restructuring cycle*, Burke and Cooper, Oxford (2000).

López, J. F. (01 de abril, 2019). *Proceso administrativo*. Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>

López, F. (2017) Organización : Importancia del diseño de puestos y organizaciones en las estructura organizacional. Tesis de grado UNAM. Managua- Nicaragua.

Martínez, Giuseppe; Brito, María; Vasco, Fabricio; Brito, Jorge; Omaña, Alfonso (2018) Empresas familiares. Diagnóstico estratégico para la toma de decisiones. Tesis de grado UIDE Guayaquil.

Meza, M. (2021) Evaluación de los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y modelo de planificación estratégica en

una empresa de buques atuneros. Tesis de Maestría UCSG.
Guayaquil

Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Mishra, A. Spreitzer, G. (1998). *Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice and work redesign*. *Academy of Management Review*, 23 (3) (1998), pp. 567-588.
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.926627>.

Núñez, M. (2019). *Manual de funciones en la gestión del personal*
<https://churakuyweb.wixsite.com/churakuy/post/la-importancia-del-manual-de-organizaci%C3%B3n-y-funciones>.

Parra, P.; Botero, S.; Montoya, J. (2016) *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*. *Pensamiento & Gestión* 116-149.

Prokopenko, J. (1989). *La Gestión de la Productividad. Manual práctico*". OIT. Ginebra. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38639804/Libro-Productividad-Prokopenko.pdf?1441160724=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestion_de_la_productividad.pdf&Expires=1626896684&Signature=Nq44FTaSi8JEoJvTxd8m5AEtqUpHd8bWDpX~8uXlumWJSt5shsFiVecQgyq9Q~w4PSLmB6S-ahQIDSCr13t9WYJZOEyPhelurp7-ERuar3JKhpK~OuY~nVBhca8u2cY1o-Nv~9u-luW5MWM7EV1i43c~u4DSx9J8TzhyIX~gcH96SoSGmHOTX-382eAqGWBehJIRPCJ6FjHvA0Srn4LsEysPbsfstQVmAZWXbkwrspEb-nX8dphJjXfGINWXCqmFYQTGqZqADWaBwkStfeHqbktFqKSxhFhbi2NMLzpYpflqJ3mdMF37-57UkQC6~t3VpqqLUiei64O6HvCnkFUtA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Quejada, R.; Ávila, J. (2016) Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. 149-158.
- Rodríguez, Fernández, A. (2012). *Psicología de las organizaciones*.
Psicología de las organizaciones.
<https://www.torrossa.com/en/resources/an/2517644>
- Rodríguez Martínez, M. D. (2017). *Gestión organizacional*.
<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1254>
- Romero, R. M., & Fuenmayor, J. V. (2017). Proceso de comercialización de productos derivados de la ganadería bovina doble propósito. *Negotium*, 13(37), 47-61.
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78252811004.pdf>
- Santos, A. C. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Ecoe ediciones. Colección Ciencias Administrativas. Bogotá- Colombia.
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Santos,+A.+C.+\(2010\).+Gesti%C3%B3n+de+talento+humano+y+del+conocimiento.+Ecoe+ediciones.&ots=UDDXb1NkMz&sig=rGaE4syxHlipJoPwDPsVSrxoUKI#v=onepage&q=Santos%2C%20A.%20C.%20\(2010\).%20Gesti%C3%B3n%20de%20talento%20humano%20y%20del%20conocimiento.%20Ecoe%20ediciones.&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Santos,+A.+C.+(2010).+Gesti%C3%B3n+de+talento+humano+y+del+conocimiento.+Ecoe+ediciones.&ots=UDDXb1NkMz&sig=rGaE4syxHlipJoPwDPsVSrxoUKI#v=onepage&q=Santos%2C%20A.%20C.%20(2010).%20Gesti%C3%B3n%20de%20talento%20humano%20y%20del%20conocimiento.%20Ecoe%20ediciones.&f=false)
- Scanlan, B. K. (1973). *Principles of management and organizational behavior*.
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Ediciones Morata. Madrid- España.
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WZxyAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Simons,+H.+\(2011\).+El+estudio+de+caso:+Teor%C3%ADa+y+pr%C3%A1ctica.+Ediciones+Morata&ots=r41eJfld3B&sig=jaV9hxxvUKEmMm4V3Yn4IX39wmc#v=onepage&q=Simons%2C%20H.%20\(2011\).%20El%20estudio%20de%20caso%3A%20Teor%C3%ADa%20y%20pr%C3%A1ctica.%20Ediciones%20Morata&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WZxyAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Simons,+H.+(2011).+El+estudio+de+caso:+Teor%C3%ADa+y+pr%C3%A1ctica.+Ediciones+Morata&ots=r41eJfld3B&sig=jaV9hxxvUKEmMm4V3Yn4IX39wmc#v=onepage&q=Simons%2C%20H.%20(2011).%20El%20estudio%20de%20caso%3A%20Teor%C3%ADa%20y%20pr%C3%A1ctica.%20Ediciones%20Morata&f=false)

- Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2009). Principles of organizational behavior. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Thompson, I. (2007). Concepto de organización. *Obtenido de Portal de Mercadotecnia con Artículos, Directorios y Foros: <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>*.
- Tovar, A., & Mota, A. (2007). CPIMC. *Un modelo de administración por procesos. México: Panorama Editorial.*
- Valencia, J. (2021). *Rediseño del plan estratégico, cultura organizacional y componentes de retribución para generar compromiso en el entorno laboral.* Tesis de Grado. UCSG, Guayaquil. <http://201.159.223.180/bitstream/3317/16123/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-312.pdf>
- Ward, J., & Dolan, C. (1998). Defining and describing family business ownership configurations. *Family Business Review*, 11(4), 305-310. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.1998.00305.x>
- Zapiola, C. M. (2013) "Convenios Colectivos de Trabajo y Productividad. Argentina 1975-2006". OITCINTERFOR. Montevideo. <https://pdfslide.tips/documents/convenios-colectivos-de-trabajo-y-productividad-leoindd.html>

GLOSARIO

Cambio Estratégico: Evolución en el tiempo del alineamiento de una organización con su entorno, entendiendo este alineamiento como “el patrón fundamental del desarrollo de recursos actuales y previstos y las interacciones con el entorno que indican cómo la organización alcanzará sus objetivos.

Cargo: Es un grupo de funcionalidades con postura determinada en la composición organizacional.

Control interno: Comprende el plan de la organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos. Verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la gerencia

Cultura organizacional: Conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de un grupo.

Estructura organizacional: Es la repartición formal de los empleos dentro en una entidad, proceso por el cual implica decidir sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización.

Función: Es el grupo de labores (cargos por hora) o atribuciones (cargos por mes) que el ocupante del cargo practica de forma sistemática y reiterada, o un sujeto que, sin utilizar un cargo, ejerce una funcionalidad de forma transitoria o definitiva.

Indicadores de gestión: Se define como indicadores de calidad como herramienta de evolución de la administración de las compañías en funcionalidad del impartido de sus productos y servicios. Se usaban como instrumento para controlar los procesos de productivos que como herramienta de administración que secundan a la toma de decisión.

Manual: Es una guía de instrucciones que sirve para la utilización de un dispositivo, la corrección de inconvenientes o el establecimiento de métodos de trabajo.

Políticas: Son actividad dirigida en forma ideológica a la toma de elecciones de un conjunto para conseguir ciertos fines u objetivos.

Procedimiento: Son planes mediante los cuales está establecido un procedimiento para el funcionamiento de ocupaciones a futuras.

Reestructuración Organizacional: Es un proceso de rediseño. De la estructura que preside a la organización, analizando cada una de sus áreas. Desde los niveles de mayor jerarquía y subáreas. Su función es la de reducir áreas o actividades innecesarias o por el contrario si se necesita crear nuevos puestos de trabajo. Para mejorar la productividad de la empresa.

Reorganización: Se refiere a organizar nuevamente algo.

ANEXOS

Entrevista

Preguntas para los propietarios o gerentes de la empresa

- 1.- ¿Se ha establecido una misión y visión clara en la empresa Cielo y Estilo S A?
- 2.- ¿Se han definido los objetivos en la empresa Cielo y Estilo S A?
- 3.- ¿Se pudo satisfacer en el pasado las necesidades de los clientes internos y externos?
- 4.- ¿Qué ha cambiado internamente en la empresa Cielo y Estilo S A?
- 5.- ¿Fue reorganizada la empresa alguna vez en el pasado?
- 6.- ¿Hubo mejoras significativas en el pasado en la empresa Cielo y Estilo S A? ¿Explique cuáles?
- 7.- ¿Cuáles fueron los principales logros de la empresa Cielo y Estilo S A?
- 8.- ¿Cuál es la estructura organizacional que posee en la actualidad la empresa Cielo y Estilo S.A.?
- 9.- ¿En qué productos o servicios se diferencia la empresa Cielo y Estilo S.A. de la competencia?
- 10.- ¿Con que empresas compite la compañía Cielo y Estilo S.A.?
11. ¿Cuáles considera son las fortalezas de la empresa Cielo y Estilo S? ¿A?
- 12.- ¿Cuáles considera son las debilidades de la empresa Cielo y Estilo S?A?
- 13.- ¿En qué temas se ha brindado capacitación al personal que labora en la empresa Cielo y Estilo S.A.?
- 14.- ¿Qué piensan los clientes de los productos y servicios de la empresa Cielo y Estilo SA?
- 15.- ¿Qué tan exitosa es la empresa en cumplir las necesidades de sus clientes internos y externos? Explique

- 16.- ¿Dispone la empresa Cielo y Estilo S A de los recursos humanos necesarios para su funcionamiento? Explique
- 17.- ¿Dispone la empresa Cielo y Estilo S A de los recursos tecnológicos necesarios para su funcionamiento? Explique
- 18.- ¿Dispone la empresa Cielo y Estilo S A de los recursos financieros necesarios para su funcionamiento? Explique
- 19.- ¿Existe en la empresa Cielo y Estilo S A una descripción clara de funciones y responsabilidades?
- 20.- ¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo de la empresa Cielo y Estilo S A?
- 21.- ¿Cuál es el mercado actual y el mercado potencial de los productos de la empresa Cielo y Estilo S A?
- 22.- ¿Cuáles son las barreras que impiden que la empresa Cielo y Estilo S A cumpla con las necesidades y expectativas de sus clientes?
- 23.- ¿Qué oportunidades de cambio existen para la empresa Cielo y Estilo S A?
- 24.- ¿Posee perfiles de cargos y descripciones de funciones actualizados la empresa Cielo y Estilo S.A.?
- 25.- ¿En qué áreas de la empresa Cielo y Estilo S A se necesita implementar indicadores para el control de la gestión?
- 26.- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa Cielo y Estilo S.A.?
- 27.- ¿Qué estrategias está utilizando la empresa Cielo y Estilo S.A. para competir en el mercado?
- 28.- ¿Cuáles son los procesos centrales de la empresa Cielo y Estilo S.A.?
- 29.- ¿Qué estrategias de marketing digital pueden ser empleadas por la empresa Cielo y Estilo S.A.?

- 30.- ¿Qué tan crítica es la situación administrativa u operativa de la empresa Cielo y Estilo S A?
- 31.- ¿Cómo está financiera y administrativamente la empresa Cielo y Estilo S A en comparación con las empresas de la competencia?
- 32.- ¿De qué manera se administran los costos de operación en la empresa Cielo y Estilo S. A.?
- 33.- ¿Cuál es la capacidad de respuesta de la empresa Cielo y Estilo S A en el mercado en el que trabaja?
- 34.- ¿Qué elementos del entorno son relevantes para la empresa Cielo y Estilo S A?
- 35.- ¿Qué elementos del entorno son más críticos para la empresa Cielo y Estilo S A?
- 36.- ¿Cuáles son los puntos críticos o problemas más importantes?
- 37.- ¿Qué oportunidades positivas de cambio existen?
- 38.- ¿Qué fuerzas del entorno afectarán en el futuro la situación de la empresa Cielo y Estilo S A?
- 39.- ¿Cuáles son los escenarios en el mercado más probables de la empresa Cielo y Estilo SA en el futuro?
- 40.- ¿Qué cambios mejorarían la calidad de los recursos humanos de la empresa?
- 41.- ¿Existe en la empresa Cielo y Estilo S A una descripción clara de funciones y responsabilidades?
- 42.- ¿Posee perfiles de cargos y descripciones de funciones actualizados la empresa Cielo y Estilo S.A.?
- 43.- ¿Cuáles son las barreras que impiden que la empresa Cielo y Estilo S A cumpla con las necesidades y expectativas de sus clientes?

44.- ¿Cómo quiere la empresa Cielo y Estilo SA mejorar en el futuro la calidad de sus productos y servicios?

45.- ¿Cuáles son las aspiraciones de los directivos de la empresa Cielo y Estilo S A?

Preguntas para los empleados

1.- ¿Se ha identificado los clientes clave del negocio?

2.- ¿Se trabajaba en función de metas en la empresa Cielo y Estilo S A?

3.- ¿Cuál era la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa Cielo y Estilo S A?

4.- ¿Cuáles con las características del servicio al cliente en la empresa Cielo y Estilo S.A.?

5.- ¿Qué problemas deben de ser resueltos de inmediato por la empresa Cielo y Estilo S A?

6.- ¿Cómo la empresa Cielo y Estilo S A, mide el valor agregado que entrega a sus clientes internos y externos?

7.- ¿Qué aspectos administrativos y operativos faltan por mejorar en la empresa Cielo y Estilo S A?

8.- ¿Cómo se siente usted con el ambiente laboral en la empresa Cielo y Estilo S.A.?

9.- ¿Cuáles son los procesos internos deficientes en la empresa Cielo y Estilo S.A.?

10.- ¿Qué cambios considera necesarios realizar para reactivar la empresa Cielo y Estilo S.A.?

11.- ¿Qué mejoras en la atención al cliente pueden ser introducidas en la empresa Cielo y Estilo S.A.?

12.- ¿Qué cambios en la gestión administrativa son indispensables en la empresa Cielo y Estilo S.A.?

13.- ¿Cuáles son las quejas más frecuentes de los clientes internos y externos de la empresa Cielo y Estilo S A?

14.- ¿Cómo se siente usted con el sueldo que le paga la empresa Cielo y Estilo S.A.?

15.- ¿Cómo se siente usted con el ambiente laboral en la empresa Cielo y Estilo S.A.?

Registro fotográfico





**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Espinar Leon Jeanella Zulein** con C.C: # **0928953447** autor/a del trabajo de titulación: **Plan de Rediseño Organizacional de la Empresa Cielo y Estilo S.A** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **07 de septiembre de 2021**

Nombre: **ESPINAR LEON JEANELLA ZULEIN**

C.C: **0928953447**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Plan De Rediseño Organizacional de la Empresa Cielo y Estilo S.A		
AUTOR(ES)	Jeanella Zulein Espinar León		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic Alex Tapia U, PHD.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía Letras y Ciencias De La Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	07 de Septiembre de 2021	No. DE PÁGINAS:	91
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo, Implementación y Comunicación		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Rediseño, Organización, Manuales, Diagnóstico, Eficiencia, Funciones		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El rediseño organizacional de la empresa Cielo y Estilo S.A se planteó como objetivo general, luego de haberse identificado ineficiencias administrativas que generaron atraso en la entrega de obras, reducción en su cartera de clientes e incremento de reclamos. La metodología empleada fue un estudio de caso, con diseño de campo. La técnica de recolección de información fue mediante entrevista y la población estuvo conformada por la totalidad de los trabajadores de la empresa (5). Como herramientas de diagnóstico se empleó el análisis FODA y los factores del micro y macroentorno como los son políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Finalmente los como resultado se realizó una propuesta en la que se incluyeron la misión, visión, estructura organizacional funcional con el organigrama, manual de políticas generales, manuales de funciones de cargo, manuales de procedimientos e indicadores de gestión que se pueden emplear <input checked="" type="checkbox"/> para mejorar la eficiencia y <input type="checkbox"/> efectividad de la empresa Cielo y Estilo.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	CON	Teléfono:0991116808	E-mail: Jeanella.Espinar@cu.ucsg.edu.ec
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	CON LA	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.	
		Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419	
		E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			