

Marzo 2020 - ISSN: 1696-8352

## PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “ELTECEC S.A.”

**Autora: Mishell Nathaly Utreras Casto**

**Co-Autor: Mg. Violeta Verónica Rodríguez Basantes**

Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

Facultad De Administración

Carrera De Administración

Ingeniería Comercial

minautre@hotmail.com

vrodriguez@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Mishell Nathaly Utreras Casto y Violeta Verónica Rodríguez Basantes (2020): “Plan de diseño organizacional de la empresa “ELTECEC S.A.””, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (marzo 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/03/plan-diseno-organizacional.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2003plan-diseno-organizacional>

### Resumen

El propósito de la investigación fue el diseño de un plan de diseño organizacional en la empresa “ELTECEC S.A.” que presenta deficiencias de índole administrativo como es el caso de la toma de decisiones, la falta de procedimientos, la duplicidad de las funciones, y el mal uso del empleo del tiempo de los empleados. El enfoque investigativo fue de tipo mixto. El alcance de investigación fue descriptivo y exploratorio. Fueron la investigación de campo y bibliográfica los tipos de investigación aplicados. Las técnicas de investigación para el desarrollo de la investigación fueron: la encuesta, la entrevista y la observación.

Se aplicaron los métodos de investigación: el descriptivo y de campo, con un enfoque investigativo mixto. Los instrumentos de recolección de información fue la encuesta que permitió conocer directamente de los interesados su percepción sobre la prestación de esta clase de servicio y de entrevistas a expertos que dieron sus puntos de vistas sobre la idea de negocio. La población de estudio fue una muestra de empresas PYMES asentadas en Guayaquil. Se estructuró el plan de negocios con cada una de sus etapas, se procedió a su evaluación financiera con técnicas financieras Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) que demostraron que es conveniente la apertura de la empresa acorde con los supuestos que se plantean en el plan de negocios.

**Palabras claves:** Plan de diseño organizacional de la empresa ELTECEC S.A., Estructura Organizacional de la empresa ELTECEC S.A., Organigrama para la empresa ELTECEC S.A.

**Abstract:**

The purpose of the research was the design of an organizational design plan in the company "ELTECEC SA" that presents administrative deficiencies such as decision-making, lack of procedures, duplication of functions, and Misuse of employee time use. The research approach was mixed. The scope of research was descriptive and exploratory. The types of research applied were field and bibliographic research. The research techniques for the development of the research were: the survey, the interview and the observation.

Research methods were applied: descriptive and field, with a mixed research approach. The information collection instruments were the survey that allowed to know directly from the interested parties their perception about the provision of this kind of service and interviews with experts who gave their views on the business idea. The study population was a sample of SME companies based in Guayaquil. The business plan was structured with each of its stages, its financial evaluation was carried out with financial techniques Net Present Value (NPV) and Internal Rate of Return (IRR) that demonstrated that it is convenient to open the company according to the assumptions They are raised in the business plan.

**Keywords:** Organizational design plan of the company ELTECEC S.A., Organizational Structure of the company ELTECEC S.A., Organization chart for the company ELTECEC S.A.

## **INTRODUCCIÓN.**

El presente estudio se lleva a cabo en la empresa ELTECEC S.A., la cual se dedica a la reparación y mantenimiento de ascensores y escaleras eléctricas desde el año 2012. El problema que actualmente se está presentando en esta organización, es que no existe un plan que contemple metas y objetivos estratégicos, así como una cultura organizacional, lo cual genera la realización de acciones ineficaces que traen consigo pérdidas económicas y desgaste en la empresa.

En razón a lo descrito anteriormente, se realizará un análisis diagnóstico de la estructura organizativa de la empresa en el área administrativa, a fin de detallar las especificaciones de cada puesto de trabajo, como sus perfiles y responsabilidades, creando además un organigrama para la misma.

Dado que el diseño organizacional se trata de un proceso de selección de estructura de tareas, labores o acciones, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de una empresa o compañía. Mediante varias divisiones o departamentos se pueden representar a éstos dentro de un organigrama. Esta herramienta administrativa es una representación de la estructura interna de una empresa, donde se establece la manera en que se interrelacionan diversas funciones o tareas.

Con el diagnóstico de múltiples factores como la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño del os puestos de una organización, se relacionan las decisiones de diseño organizacional con frecuencia. Como una representación del proceso de toma de decisiones representa el diseño organizacional, que abarca fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. Específicamente el diseño organizacional debe:

Permitir el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencias reguladoras.

Definir claramente la autoridad y de las personas responsables de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.

Conformar los niveles de integración ideales entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones desarrollando procedimientos para una ágil respuesta a modificaciones en el entorno.

Se logra solucionar algunos problemas con el diseño organizacional, pero al mismo tiempo surgen otros. Se presentan inconvenientes en cada diseño organizacional, el punto fundamental radica en escoger un diseño organizacional que los reduzca.

## **1. Objetivos**

### **1.1. Objetivo general**

Crear un plan de diseño organizacional para la empresa ELTECEC S.A.

### **1.2. Objetivos específicos**

- Sistematizar los referentes teóricos que sustentan la investigación.
- Diagnosticar la situación actual en el área administrativa de la empresa.
- Establecer la correcta estructura organizacional que mejore los procedimientos en la empresa.
- Preparar el correcto plan de diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa de la empresa.

## **2. Fundamentación Teórica**

### **2.1 Organización**

La palabra organización tiene muchos significados dependiendo del contexto en que sea utilizada, para fines de esta investigación se hará referencia a la siguiente:

Desde un punto de vista literal, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno. (Franklin Fincowsky, Organización de empresas, 2013, pág. 29)

### **2.2 Estructura Organizacional.**

Para Franklin, las organizaciones, sin importar la naturaleza que presenten, deben poseer un marco de acción y lineamientos que definan cada aspecto de la misma, por esto afirma: “Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias.” (Franklin Fincowsky, Organización de empresas, 2013, pág. 124)

### **2.3 Organigrama.**

Del mismo modo se define al organigrama como:

La representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización. (Franklin Fincowsky, Organización de empresas, 2013, pág. 124)

### **2.4 Clima Organizacional.**

Cuando nos referimos a la palabra “motivación” es en un contexto a nivel personal; pero cuando se habla a nivel organizacional utilizamos la expresión “clima organizacional”.

Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto se define como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas -en especial de aquellas que tienen autoridad-, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. (Chiavenato, 2017, pág. 84)

## 2.4 Cultura Organizacional.

La Administración de Recursos Humanos planteada por (Chiavenato, 2017, pág. 84) define la cultura organizacional como "un sistema semántico que se comparte entre los miembros y distingue una organización de otra".

## 2.5 Diseño de la estructura.

El diseño de la estructura de una organización puede representarse a partir de diversas vertientes y tomar varios formatos.

En cada caso, conforme se precise su área de influencia, mecánica de funcionamiento, habilidades distintivas, forma de agregar, crear e innovar valor, estrategia, cultura predominante, manejo de información y soporte a procesos, asumirá un perfil específico. No hay estructuras buenas o malas: cualquier alternativa de disposición de las unidades de una empresa tiene la capacidad de responder a los requerimientos de su razón de ser y de integrarse a los cambios de escenario en que se vaya insertando según su ciclo de vida y las oportunidades de negocio lo exijan. (Franklin Fincowsky, Organización de empresas, 2013, pág. 147)

# 3. Metodología

## 3.1 Tipo de investigación.

**Investigación de campo:** El presente trabajo fue realizado directamente en el lugar de trabajo, es decir en las instalaciones de la empresa ELTECEC S.A, por lo tanto, decimos que se utiliza esta tipología ya que el lugar de recopilación de la información es directamente en el entorno donde desenvolvimiento de la empresa.

**Investigación bibliográfica:** La investigación se enmarca en este apartado ya que se han utilizado fuentes de material bibliográfico para clarificar conceptos y definir pasos a seguir para conseguir justificar la relevancia del proyecto, así como presentar la mejor propuesta de solución posible.

## 3.2 Enfoque de la investigación.

El enfoque de la investigación fue: mixto.

**Mixta:** La presente investigación se define de esta manera ya que cuenta con una parte cualitativa que es donde se describen los antecedentes de la empresa, la entrevista y encuestas realizadas en las cuales se reflejan las opiniones de la muestra a trabajar.

Del mismo modo tiene una parte cuantitativa que es la que nos ayudara a ponderar los resultados de las encuestas por medio de la estadística y a presentar una propuesta acorde a los requerimientos del mercado.

### 3.3 Técnicas e instrumentos de la investigación.

Las técnicas de investigación utilizadas fueron:

**Entrevista:** Esta técnica fue utilizada con el directivo de la empresa ELTECEC S.A. para identificar su nivel de conocimiento en cuanto a la problemática que se presenta en su empresa y también de su sentir frente a la propuesta de un cambio en el modo de llegar sus actividades.

Gracias a ella se puede obtener información directamente de la fuente.

**Encuesta:** Se realizó a los trabajadores de la empresa para recopilar la información necesaria de las situaciones relevantes que se presentan en la organización, esta técnica nos permitirá proceder a ponderar los resultados para tener un mejor análisis de la situación que presenta la organización.

**Observación:** Esta técnica fue utilizada para poder detallar ampliamente el comportamiento de los trabajadores de la empresa, los procedimientos que se llevan a cabo en el día a día de todo el personal y de las situaciones; toma de decisiones y consecuencias de los hechos que se presentaron a lo largo de la investigación que tienen relación con la problemática expuesta con anterioridad.

Los instrumentos de investigación utilizados fueron el cuestionario de preguntas para ambas técnicas de investigación.

### 3.4 Análisis de las encuestas

Una vez realizada la investigación de campo se puede llegar a las siguientes conclusiones:

El 100% del personal operativo de la empresa desconoce la existencia de Misión Visión u Objetivos de la organización, solo el 25% del personal administrativo tiene conciencia de los mismos.

Se demostró que no existe un manual de procedimientos en la empresa.

La capacitación de los colaboradores del área administrativa de ELTECEC S. A. es nula, ya que ninguno recibe mayor orientación en lo que respecta a su cargo; por otro lado, la capacitación del área operativa es constante ya que se necesita el continuo aprendizaje y practica para poder dar el correcto mantenimiento a los equipos que se manejan diariamente.

Se evidenció que los colaboradores del área administrativa sienten que sus responsabilidades no son de acuerdo al perfil laboral que desempeñan en sus cargos, adicionalmente el 50% mencionó que no cuentan con las herramientas suficientes para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

El personal del área administrativa constató la completa falta de control interno en el departamento de bodega y también en la omisión de evaluaciones de desempeño a sus labores.

### 3.5 Interpretación de las entrevistas

De acuerdo a las entrevistas al personal administrativo de la empresa indicaron que:

Los empleados de la organización no tienen conocimiento de sus funciones en la empresa.

El potencial de la empresa no ha sido explotado en su totalidad.

Los trabajadores se sienten un tanto inconformes con la sobrecarga de trabajo y responsabilidades

El Gerente General comprende que no se lleva un buen control en la empresa.

Los trabajadores de la empresa pueden presentar un cierto grado de resistencia al cambio.

Existe la necesidad de implementar un plan de diseño organizacional de la empresa para corregir las falencias que se han venido presentando al pasar el tiempo.

Se deberá exponer de manera adecuada el plan para una correcta comprensión del mismo por parte de los trabajadores de la empresa.

## 4. Propuesta

### 4.1 Desarrollo de la propuesta

#### Misión

Ser una empresa que promueva las mejores y más completas soluciones con tecnología de punta; en instalación, modernización, mantenimiento y venta de tanto ascensores como escaleras eléctricas garantizando la relación costo-beneficio para incrementar así la eficiencia en la infraestructura de nuestros clientes.

#### Visión

Convertirse en 5 años en la empresa con más participación en el mercado ofreciendo el mejor servicio de mantenimiento, reparación, actualización y venta de ascensores y escaleras eléctricas convirtiéndonos en un referente de calidad y excelente atención al cliente.

Se definen las siguientes estrategias para generar una ventaja competitiva en la empresa ELTECEC S.A.

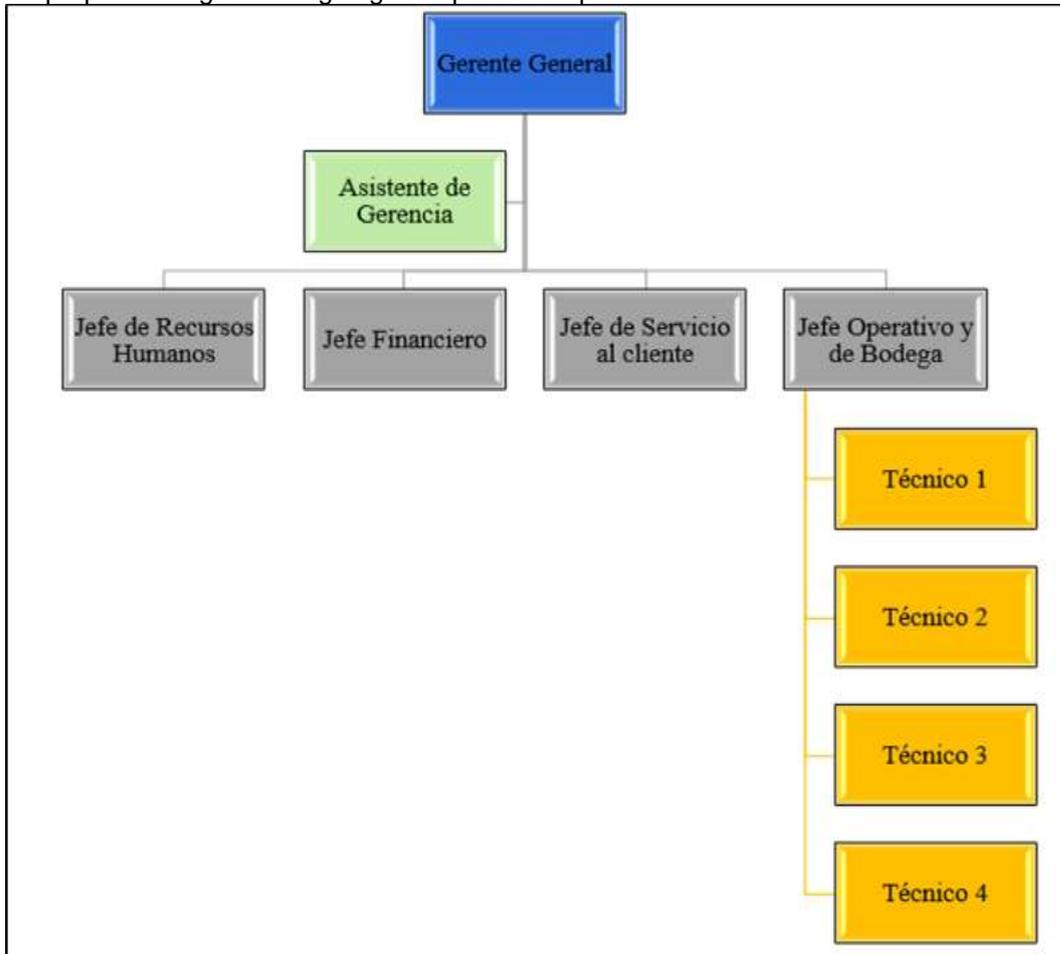
**Tabla 1**  
*Estrategias para Ventaja Competitiva*

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>1.-Precios de servicio (mantenimiento/ventas) competitivos acordes al entorno</p> <p>2.-Baja rotación de personal</p> <p>3.-Personal Operativo constantemente capacitado</p>  | <p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>1.-Demora en los trabajos de mantenimiento y/o reparaciones</p> <p>2.-Incertidumbre en la solución de reclamos o solicitudes por parte de los clientes</p>                            |
| <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>1.-Creciente importancia de brindar Servicio Post Venta y Mantenimiento Constante</p> <p>2.-Ciclo de vida del producto</p> <p>3.-Necesidad de mejorar Infraestructura</p> | <p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>Atraer clientes ofreciendo servicio de mantenimiento que presenta la competencia, añadiendo plus de calidad y personal capacitado.</p>  | <p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>Disminuir los tiempos de demora en la respuesta a las solicitudes de los clientes y de la misma manera agilizar los trabajos de mantenimiento y reparaciones.</p>                  |
| <p><b>AMENAZAS</b></p> <p>1.-Incurción de empresas pequeñas con precios de servicio por debajo del estándar.</p> <p>2.-Falta de capacitación en el software y procesos administrativos</p>               | <p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>Fidelizar a la clientela mediante la oferta del servicio requerido al mejor precio y con el personal altamente capacitado, del mismo modo capacitar al personal administrativo para agilizar la solución de</p> | <p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>Crear mejores vínculos con los clientes brindando precios competitivos que sean atractivos frente a la competencia brindando el plus del mejor servicio y atención al cliente.</p> |

|  |                       |  |
|--|-----------------------|--|
|  | problemas al cliente. |  |
|--|-----------------------|--|

**Fuente:** Empresa ELTECEC S.A. **Elaborado por:** La Autora

Se propone el siguiente organigrama para la empresa:



**Figura 1.** Organigrama Vertical propuesto para la Empresa ELTECEC S.A.

**Fuente:** Empresa ELTECEC S.A. **Elaborado por:** La Autora

**Se describen los puestos de trabajo dentro de la empresa. A continuación, un modelo de Manual de Funciones para el puesto de Gerente General.**

#### **Funciones del Gerente General**

Definir los objetivos, tanto generales como específicos; a corto, mediano y largo plazo.

Estipular las funciones de cada cargo y realizar ajustes según los requerimientos de la empresa.

Fiscalizar el cumplimiento de las diversas tareas de la empresa, tanto en el área administrativa como operativa.

Estar al pendiente de las necesidades de todas las áreas de la empresa para poder cumplir con los requerimientos que estas presenten a la brevedad posible.

Supervisar la selección, contratación y capacitación constante del personal para que esté acorde con los perfiles solicitados para los diversos cargos de la empresa, tanto en áreas administrativas como operativas.

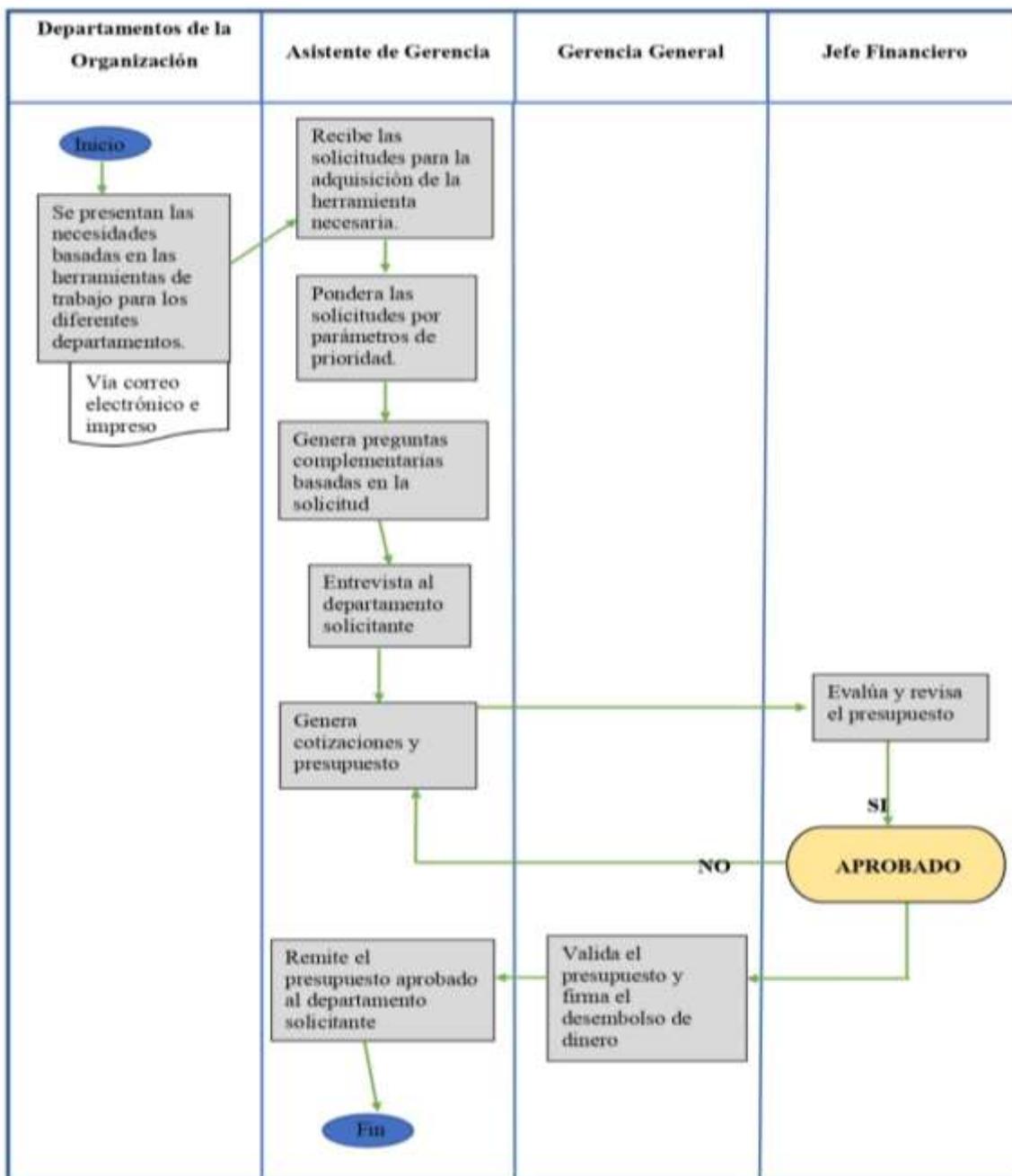
Compartir la información pertinente con todo el personal de manera que se mantenga una comunicación fluida que permita la retroalimentación en todos los casos.

Estará relacionado con todas las áreas de la empresa.

Tendrá disponibilidad para viajar en caso de ser necesario.

El gerente debe tener estudios superiores técnicos y/o universitarios en electrónica y mecánica.

Se definen procesos para el área administrativa de la empresa, como el que se presenta en la figura



**Figura 2.** Proceso propuesto para la Gestión de Recursos Financieros  
**Fuente:** Empresa ELTECEC S.A. **Elaborado por:** La Autora

### CONCLUSIONES

La información presentada en la investigación fue la base teórica considerada para el mejor entendimiento de los términos usados en la propuesta presentada.

Se determinó que la empresa ELTECEC S.A. no posee ningún tipo de lineamientos que aseguren el correcto funcionamiento de la misma, del mismo modo no posee una visión ni misión empresarial clara; tampoco cuenta con un modelo de organigrama donde se visualice el tramo de control que se debe respetar en la misma.

Gracias a la investigación realizada en la empresa ELTECEC S.A. se determinó la necesidad de implementar un modelo de estructura organizacional que permita mejorar los controles existentes y ayuden a cumplir las funciones específicas pertinentes para cada departamento.

Se logró determinar estrategias concretas para que la empresa consiga ventajas competitivas en el mercado, que se verán reflejadas en los ingresos anuales; además se presentó una estructura organizacional óptima para el correcto desempeño de las actividades diarias de la empresa.

El diseño de estructura organizacional que propuesto es simple y está basado en el modelo de organigrama vertical, este exige que la gestión administrativa respete los diseños de procesos propuestos, teniendo en cuenta las funciones de cada plaza de trabajo.

El Plan de Diseño Organizacional presentado en la propuesta de este trabajo de investigación fue elaborada concretamente para la empresa ELTECEC S.A. basado en sus necesidades y apuntando a un desarrollo organizacional que se verá reflejado en un aumento del 30% en los ingresos anuales.

## **RECOMENDACIONES**

Fomentar una cultura organizacional que incite a tener una sólida identidad con respecto a la empresa, la cual admita alinear los objetivos, misión, visión, y los valores que han sido definidos para la empresa ELTECEC S.A.

Se sugiere ejecutar el Plan de Diseño Organizacional propuesto por la autora ya que se encuentra basado en los requerimientos que presenta la empresa, analizados a lo largo de la investigación y presenta las soluciones óptimas que ayuden a mejorar el rendimiento y eficacia del área administrativa de la empresa.

Se recomienda realizar charlas y reuniones para socializar los cambios efectuados en la organización de la empresa como: la misión, visión, Objetivos, Organigrama, Funciones, etc. Esto será de ayuda para todos los integrantes de la organización cuenten con la información necesaria de la empresa y se consideren parte activa de la misma.

Mantener la evaluación continua para asegurar la correcta adaptación al cambio que se presenta como solución, realizando apreciaciones continuas a las labores realizadas por todos los miembros de la organización, del mismo modo; se deben realizar las retroalimentaciones o correcciones necesarias de presentarse el caso.

Planificar las actividades pertinentes para poner en práctica las ventajas competitivas, y estrategias generadas en el Plan de Diseño; las cuales permitirán obtener beneficios a la empresa tanto laborales como económicos.

El nuevo modelo de organigrama propuesto se han añadido 2 plazas de trabajo adicionales a las ya existentes; se deja en claro que será la gerencia de la empresa ELTECEC S.A. quien tome la decisión de acoger o no la propuesta.

## **Bibliografía**

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill. doi:85-224-2004-1

Franklin Fincowsky, E. B. (2013). *Organización de empresas*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Franklin Fincowsky, E. B. (2013). *Organización de empresas*. Mexico: McGRAW-HILL.

