



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA QUÍMICOS GUERRERO DEL  
CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE:**

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

Marissa Jacqueline Vásquez Vera

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2018**

**TEMA:**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA QUÍMICOS GUERRERO DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017.**

**AUTORA:**

**Vásquez Vera Marissa Jacqueline**

**TUTOR:**

**Ing. Benavides Rodríguez Arturo, MSc.**

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo proponer un diseño organizacional para la empresa Químicos Guerrero que contribuye a mejorar la gestión administrativa, debido a que es evidente la descoordinación de funciones de los colaboradores, sobre todo porque no se tiene definida una planificación estratégica que oriente hacia el cumplimiento de una visión, por ende esto repercute de forma negativa en la efectividad de los procesos internos. La metodología para el análisis de la problemática fue de tipo descriptiva-correlacional, utilizando los enfoques cualitativo y cuantitativo, además de un estudio bibliográfico con revisión de teorías de aportes significativos y las visitas de campo, en la cual se aplicaron técnicas de recolección de datos tales como la entrevista y la encuesta. Con los resultados obtenidos se logró detectar que existe deficiencia en la gestión porque no se definen estrategias para conseguir los objetivos y no se coordinan adecuadamente las actividades, por lo que es fundamental un diseño organizacional que garantice la distribución de las actividades con el respectivo monitoreo de las funciones de cada colaborador.

**Palabras claves:** Diseño organizacional, gestión, proceso, visión y eficiencia.

**TEMA:**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA QUÍMICOS GUERRERO DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017.**

**AUTORA:**

**Vásquez Vera Marissa Jacqueline**

**TUTOR:**

**Ing. Benavides Rodríguez Arturo, MSc.**

**ABSTRACT**

This investigation has the goal to propose an organizational design for Químicos Guerrero Company, in order to develop the administrative management, It's evident the no coordination of the collaborators' functions because the company has not defined a strategy plan in order to fulfill a vision, in consequence it repercutes negatively in the effectiveness of the internal processes. The methodology for the analysis was descriptive correlational, It used the qualitative and quantitative approaches, a bibliography study, and the field visits with the data collection such as the interview and the survey. A deficient was detected in the management because the company doesn't defined strategies in order to get the goals, the activities are not coordinated properly, therefore, a organizational design is basic to guaranty the distribution of activities with monitoring of the collaborators' functions.

**Keywords:** Organizational design, management, process, vision and efficiency.

### **APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

En mi calidad de Profesor Guía del trabajo de titulación, **“DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA QUÍMICOS GUERRERO DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017.”**, elaborado por la Srta. Marissa Jacqueline Vásquez Vera, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científico, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**



**Ing. Arturo Benavides Rodríguez, MSc.**

**PROFESOR GUÍA**

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente Trabajo de Titulación con el Título de **“DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA QUÍMICOS GUERRERO DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017.”**, elaborado por **Vásquez Vera Marissa Jacqueline**, declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica, educativa, empresarial y administrativa.

**Transferencia de derechos autorales.** Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de **Ciencias Administrativas** carrera de **Administración de Empresas** pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se trasforman en propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

**Atentamente,**



**Vásquez Vera Marissa Jacqueline**  
**C.C. 2400294993**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por prestarme salud, vida, sabiduría y fortaleza para cumplir mis objetivos propuestos, entre ellos la culminación de mi trabajo de titulación con éxito.

A mi familia, por ser mi apoyo incondicional y darme las fuerzas necesarias para seguir superándome cada día.

A los docentes de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por impartir sus conocimientos y experiencias laborales a lo largo de mi carrera.

A la empresa Químicos Guerrero, por la colaboración y predisposición de facilitar información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

Marissa Vásquez

## **DEDICATORIA**

A Dios, por llenarme de bendiciones infinitas y guiarme por el camino correcto para obtener mi título profesional.

A mis padres, por ser mi pilar fundamental, mi motor de inspiración y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

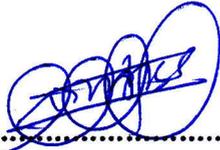
A la memoria de un gran amigo, por ejemplo de motivación, perseverancia y espíritu emprendedor que impulsa a seguir cosechando éxitos.

Marissa Vásquez

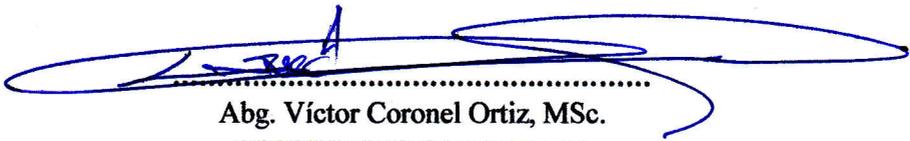
**TRIBUNAL DE GRADO**

  
.....  
Econ. Rosa M. Panchana Panchana, Mtf.  
**DECANA DE FACULTAD (e)**  
**CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

  
.....  
Econ. Rosa M. Panchana Panchana, Mtf.  
**DIRECTORA DE CARRERA (e)**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

  
.....  
Ing. Arturo Benavides Rodríguez, MSc.  
**DOCENTE TUTOR**

  
.....  
Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.  
**PROFESOR DE ÁREA**

  
.....  
Abg. Víctor Coronel Ortiz, MSc.  
**SECRETARIO GENERAL (e)**

## ÍNDICE

RESUMEN .....	ii
ABSTRACT.....	iii
APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA.....	iv
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
TRIBUNAL DE GRADO.....	viii
ÍNDICE.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiv
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
1.1. Revisión de la literatura .....	10
1.2. Desarrollo de teorías y conceptos .....	14
1.2.1. Diseño Organizacional.....	14
1.2.1.1. Importancia del diseño organizacional.....	14
1.2.1.2. Beneficios del diseño organizacional.....	15
1.2.1.3. Modelos de diseño organizacional .....	16
1.2.1.4. Diagnóstico de la empresa .....	19
1.2.1.5. FODA.....	20
1.2.1.6. Matriz FODA.....	20
1.2.1.7. Planificación estratégica .....	21
1.2.1.8. Filosofía empresarial.....	21
1.2.1.8.1. Misión .....	21
1.2.1.8.2. Visión.....	22
1.2.1.8.3. Valores .....	22
1.2.1.8.4. Objetivos .....	22
1.2.1.8.5. Estrategias .....	23
1.2.1.9. Estructura organizacional.....	23

1.2.1.10.	Tipos de estructura organizacional.....	24
1.2.1.11.	Elementos de la estructura organizacional.....	25
1.2.1.12.	Funciones y responsabilidades.....	25
1.2.1.13.	Comunicación .....	26
1.2.2.	Gestión Administrativa .....	26
1.2.2.1.	Etapas del Proceso administrativo .....	26
1.2.2.1.1.	Planeación .....	26
1.2.2.1.2.	Organización .....	27
1.2.2.1.3.	Dirección.....	27
1.2.2.1.4.	Control .....	27
1.2.2.2.	Calidad del servicio.....	28
1.2.2.3.	Satisfacción de clientes .....	28
1.2.2.4.	Resultados de la efectividad.....	28
1.2.2.4.1.	Eficiencia .....	28
1.2.2.4.2.	Eficacia .....	29
1.2.2.5.	Evaluación del desempeño .....	29
1.2.2.6.	Recursos Organizacionales .....	29
1.2.2.6.1.	Recursos humanos.....	29
1.2.2.6.2.	Recursos materiales.....	30
1.2.2.6.3.	Recursos financieros .....	30
1.2.2.6.4.	Recursos tecnológicos.....	30
1.3.	Fundamentos sociales, psicológicos filosóficos y legales.....	31
1.3.1.	Sociales .....	31
1.3.2.	Psicológicos .....	32
1.3.3.	Filosóficos.....	32
1.3.4.	Legales .....	33
<b>CAPÍTULO II .....</b>		<b>36</b>
<b>MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>		<b>36</b>
2.1.	Tipos de investigación .....	36
2.2.	Métodos de la investigación.....	37
2.3.	Diseño de muestreo.....	39
2.3.1.	Población.....	39
2.3.2.	Muestra .....	39

2.4.	Diseño de recolección de datos.....	41
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>42</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>		<b>42</b>
3.1.	Análisis de los resultados de las entrevistas al personal ejecutivo.....	42
3.2.	Análisis de los resultados de las encuestas efectuadas a los colaboradores de la empresa Químicos Guerrero .....	47
3.3.	Análisis de los resultados de las encuestas efectuadas a los clientes de la empresa Químicos Guerrero .....	67
3.4.	Limitaciones.....	79
3.5.	Resultados .....	79
3.5.1.	Comprobación de hipótesis.....	81
3.5.2.	Propuesta.....	83
3.5.2.1.	Introducción .....	83
3.5.2.2.	Datos de la empresa .....	84
3.5.2.3.	Modelo de diseño organizacional para la empresa Químicos Guerrero.....	85
3.5.2.4.	Análisis situacional de la empresa (FODA).....	86
3.5.2.4.1.	Análisis interno .....	86
3.5.2.4.2.	Análisis externo.....	87
3.5.2.5.	Matriz estratégica FODA .....	87
3.5.2.6.	Proyección estratégica.....	89
3.5.2.9.	Proceso administrativo.....	92
3.5.2.10.	Diseño Organizacional.....	94
3.5.2.11.	Funciones y responsabilidades.....	96
3.5.2.12.	Políticas de Recursos Humanos .....	115
3.5.2.13.	Resultados de efectividad.....	115
3.5.2.14.	Evaluación.....	116
3.5.2.15.	Presupuesto .....	117
3.5.2.16.	Plan de acción .....	119
<b>Conclusiones .....</b>		<b>121</b>
<b>Recomendaciones .....</b>		<b>122</b>
<b>Bibliografía .....</b>		<b>123</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población .....	39
Tabla 2: Fortalezas y debilidades.....	47
Tabla 3: Oportunidades y amenazas .....	48
Tabla 4: Propósito de la empresa .....	49
Tabla 5: Objetivos para alcanzar metas propuestas .....	50
Tabla 6: Estructura Organizacional de la empresa.....	51
Tabla 7: Puestos de trabajo asignados adecuadamente .....	52
Tabla 8: Funciones y responsabilidades.....	53
Tabla 9: Evalúan a los colaboradores .....	54
Tabla 10: Comunicación con directivos.....	55
Tabla 11: Sugerencias para toma de decisiones.....	56
Tabla 12: Planificación y control de actividades .....	57
Tabla 13: servicio cumple con las expectativas .....	58
Tabla 14: Mejoras en productos y atención al cliente.....	59
Tabla 15: Nivel de satisfacción del producto.....	60
Tabla 16: Soluciones inmediatas al cliente .....	61
Tabla 17: Gestión administrativa efectiva .....	62
Tabla 18: Resultados de actividades diarias .....	63
Tabla 19: Utilización de recursos materiales .....	64
Tabla 20: Capacitaciones para manejo de recursos.....	65
Tabla 21: Implementación del diseño organizacional.....	66
Tabla 22: Imagen corporativa .....	67
Tabla 23: Estrategias para proyectar imagen adecuada .....	68
Tabla 24: Orden en el cobro y despacho del producto.....	69
Tabla 25: Mejorar y ampliar área de atención al cliente .....	70
Tabla 26: Colaboradores cumplen funciones con responsabilidad .....	71
Tabla 27: Consultar percepción sobre el producto.....	72
Tabla 28: Desempeño de actividades del personal .....	73
Tabla 29: Comercialización de productos de calidad .....	74
Tabla 30: Atención al cliente cumple expectativas.....	75
Tabla 31: Entrega inmediata del producto .....	76
Tabla 32: Capacitación sobre atención al cliente.....	77
Tabla 33: Recomendaría la empresa Químicos Guerrero .....	78
Tabla 34: Resumen del procesamiento de los casos .....	81
Tabla 35: Recuento, tabla de contingencia .....	82
Tabla 36: Pruebas de Chi-cuadrado .....	82
Tabla 37: Plan de acción .....	119

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de Juan José Gilli.....	16
Gráfico 2: Modelo de Laura Pulgar Vidal & Franklin Ríos Ramos .....	17
Gráfico 3: Modelo de Richard Daft .....	18
Gráfico 4: Fortalezas y debilidades.....	47
Gráfico 5: Oportunidades y amenazas .....	48
Gráfico 6: Propósito de la empresa .....	49
Gráfico 7: Objetivos para alcanzar metas propuestas .....	50
Gráfico 8: Estructura Organizacional de la empresa.....	51
Gráfico 9: Puestos de trabajo asignados adecuadamente .....	52
Gráfico 10: Funciones y responsabilidades .....	53
Gráfico 11: Evalúan a los colaboradores .....	54
Gráfico 12: Comunicación con directivos .....	55
Gráfico 13: Sugerencias para toma de decisiones.....	56
Gráfico 14: Planificación y control de actividades .....	57
Gráfico 15: servicio cumple con las expectativas .....	58
Gráfico 16: Mejoras en productos y atención al cliente.....	59
Gráfico 17: Nivel de satisfacción del producto.....	60
Gráfico 18: Soluciones inmediatas al cliente .....	61
Gráfico 19: Gestión administrativa efectiva .....	62
Gráfico 20: Resultados de actividades diarias .....	63
Gráfico 21: Utilización de recursos materiales .....	64
Gráfico 22: Capacitaciones para manejo de recursos .....	65
Gráfico 23: Implementación del diseño organizacional.....	66
Gráfico 24: Imagen corporativa .....	67
Gráfico 25: Estrategias para proyectar imagen adecuada .....	68
Gráfico 26: Orden en el cobro y despacho del producto.....	69
Gráfico 27: Mejorar y ampliar área de atención al cliente.....	70
Gráfico 28: Colaboradores cumplen funciones con responsabilidad .....	71
Gráfico 29: Consultar percepción sobre el producto.....	72
Gráfico 30: Desempeño de actividades del personal .....	73
Gráfico 31: Comercialización de productos de calidad .....	74
Gráfico 32: Atención al cliente cumple expectativas.....	75
Gráfico 33: Entrega inmediata del producto .....	76
Gráfico 34: Capacitación sobre atención al cliente.....	77
Gráfico 35: Recomendaría la empresa Químicos Guerrero .....	78

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.....	128
Anexo 2: Operacionalizacion de la variable independiente.....	129
Anexo 3: Operacionalizacion de la variable dependiente.....	130
Anexo 4: Formato de la entrevista.....	131
Anexo 5: Encuesta a colaboradores.....	132
Anexo 6: Encuesta a clientes.....	133
Anexo 7: Presupuesto del trabajo de titulación.....	134
Anexo 8: Cronograma del trabajo de titulación.....	135
Anexo 9: Fotografías de la recolección de datos.....	136
Anexo 10: Carta Aval.....	137

## INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, las empresas asumen nuevos desafíos, debido a los altos índices de competitividad que implican realizar cambios en las estructuras de sus organizaciones. Considerando, así como una oportunidad de superación para mejorar la gestión administrativa, la misma que se traduce en ofrecer un servicio eficiente a sus clientes.

La necesidad de tener una empresa bien constituida, comenzando por un proceso de planificación es indispensable, porque desde ahí parte el direccionamiento y enfoque que un gerente o administrador quiere para su organización, es decir, definir cuál es el rumbo a seguir sin descuidar el propósito por la cual fue creada.

Por lo general, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en el Ecuador poseen una deficiente estructura organizacional que no garantiza el manejo adecuado de los recursos, debido a que los colaboradores no tienen en claro las funciones y responsabilidades que deben desempeñar en cada área, más bien las actividades se realizan de forma empírica basándose en los conocimientos o experiencias adquiridas a lo largo de los años de labor, lo que da como resultado una inadecuada gestión porque se omiten procesos administrativos.

Aquellos procesos que son omitidos por los empresarios al iniciar sus operaciones comerciales o de servicios, traen consecuencias negativas, porque no se trabaja de forma ordenada, la comunicación entre colaboradores tiende a ser deficiente y las decisiones solo se toman en base a hechos presentes, sin las debidas proyecciones.

Por ende, el rol de la gestión administrativa juega un papel importante porque de ello dependerá la correcta planificación para que se cumplan los objetivos y estrategias de toda la empresa.

En el ámbito local, se analiza a la empresa Químicos Guerrero considerada como una Pyme que presenta altos índices de deficiencia en su organización, por lo que existen varias debilidades en cuanto al manejo del personal, ya que no existe una adecuada distribución de puestos y funciones para cada miembro de la empresa y al no existir una estructura orgánica el manejo de la información es inapropiada.

Por tal motivo, surge el tema de investigación Diseño Organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero del Cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, Año 2017, con el fin de proponer un cambio en la empresa que garantice una gestión más eficaz, se vuelva más competitiva y sobre todo compense a los clientes.

El **planteamiento del problema** se focaliza en que actualmente, las empresas se vuelven más competitivas y tienden a enfrentar nuevos desafíos por los diversos cambios a los que son expuestos, siendo así que necesitan de mejores procesos administrativos y de comunicación para operar eficientemente, esto conlleva a que los gerentes o administradores tomen decisiones acertadas sobre la información suministrada por los colaboradores. Sin embargo existen organizaciones que se vuelven vulnerables de un momento a otro a pesar de ser exitosas, debido a que por una decisión inadecuada e inapropiada organización se tiende a llegar al fracaso y por ende influye directamente en el cierre de los negocios. (Daft, 2015)

En el Ecuador existen empresas que desde sus inicios son administradas empíricamente, sin contar con una estructura organizacional adecuada que defina las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, lo cual indica que existe una deficiencia en la gestión. Ante este panorama los gerentes o administradores están sujetos a implementar un diseño organizacional que contribuya al fortalecimiento de la gestión administrativa, ya que también se lo considera como una herramienta clave para el éxito de las organizaciones.

Dentro de la provincia de Santa Elena se encuentra la empresa Químicos Guerrero, ubicado en el barrio Libertad, calle 20 entre las avenidas 10 y 12, frente al colegio Dagoberto Montenegro del cantón La Libertad. La empresa inició sus operaciones comerciales en el año 1993, se dedica a la producción, comercialización y distribución de insumos químicos para el sector industrial, artesanal y uso del hogar.

Químicos Guerrero se ha logrado mantener en el mercado desde hace 24 años, se ha convertido en una empresa líder a nivel provincial en venta de productos químicos, actualmente la organización está conformada por 24 colaboradores, de los cuales más de la mitad ejercen sus labores diarias de manera rotativa, acorde a las órdenes del gerente o administrador, lo que ocasiona un desorden interno porque se remite información de manera equivocada provocando conflictos.

Químicos Guerrero no posee un diseño organizacional que indique cuáles son los procedimientos que deben seguir los colaboradores para operar eficientemente, debido al desconocimiento de los directivos de la empresa al no poder definir correctamente las funciones y medir el cumplimiento de las mismas.

Por tal motivo, es evidente que entre los colaboradores de la empresa existe una descoordinación de las actividades diarias, porque no todos cumplen con lo que realmente deberían de hacer y no están preparados para ejercer las tareas de manera eficiente y eficaz; lo que implica un riesgo porque al hacer cambios rotativos no se tiene la plena seguridad de que los colaboradores manejen correctamente los químicos.

La empresa no cuenta con un organigrama que especifique directamente los puestos de cada colaborador con la respectiva descripción del cargo y sobre todo respetando las líneas de mando para cada nivel, de tal manera que el proceso de comunicación o manejo de la información sea más fructífera.

Los inadecuados procedimientos administrativos y operativos que se llevan a cabo dentro de la empresa repercuten directamente en la calidad de atención al cliente, debido a que se presentan quejas por insatisfacción en cuanto al tiempo de despacho del producto, lo que da como resultado que se proyecte una deficiente imagen corporativa en un mercado competitivo. Además, Químicos Guerrero no cuenta con misión, visión, valores y objetivos, lo que implica no poder definir estrategias a corto, mediano y largo plazo, para establecer un direccionamiento de hacia dónde apunta la empresa en un futuro.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, es necesaria la **formulación del problema:** ¿De qué manera la inexistencia del diseño organizacional incide en la gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2017?

Por consiguiente, se **sistematiza el problema** con el fin de dar orden a los objetivos específicos:

- ◆ ¿Qué técnicas se utilizarán para evaluar y analizar la situación actual de la empresa Químicos Guerrero?
- ◆ ¿Cuál será el esquema teórico adecuado que debe adaptarse como base para implementar un diseño organizacional que contribuya al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero?
- ◆ ¿Cuáles serán los beneficios que se obtienen al implementar un diseño organizacional en la empresa Químicos Guerrero?
- ◆ ¿El diseño organizacional a plantearse en la empresa Químicos Guerrero permitirá brindar un servicio de calidad a los clientes?

En base al problema planteado y la sistematización se define el **objetivo general**:  
Elaborar un diseño organizacional mediante un análisis situacional que contribuya al fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

Para dar cumplimiento al objetivo planteado se requiere de los siguientes **objetivos específicos**:

- ◆ Identificar la situación real de la empresa mediante la utilización de técnicas de investigación que aporten en el desarrollo de la propuesta.
- ◆ Fundamentar las bases teóricas de diseño organizacional y gestión administrativa a través del análisis de criterios de varios autores que faciliten la comprensión de la investigación.

- ◆ Identificar los beneficios del diseño organizacional para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero.
- ◆ Preparar un diseño organizacional en base a los lineamientos de los procesos administrativos que garanticen la efectividad en la gestión de la empresa Químicos Guerrero.

En base a la problemática de Químicos Guerrero la **justificación** describe que desde un inicio las empresas deben contar con un óptimo diseño organizacional que garantice el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, a través de la implementación de estrategias y planes de acción que estén concatenados con una estructura orgánica eficiente, para un mayor direccionamiento de los procesos administrativos. (Bernal Torres, 2014)

La presente investigación está enfocada en proponer un diseño organizacional para la empresa Químicos Guerrero del cantón La Libertad, a fin de solucionar diversas temáticas que obstaculizan el cumplimiento de una gestión eficiente, con este modelo se busca establecer procedimientos organizativos formales y distribuir funciones dentro de la empresa. Para cada puesto de trabajo se definen las tareas y responsabilidades que les competen a los colaboradores, para que exista compromiso de lograr objetivos y brindar atención de calidad a los clientes.

Con la implementación de un diseño organizacional en conjunto con los elementos de la gestión administrativa se permitirán crear mejores relaciones entre colaboradores, directivos y clientes, esto conlleva a ganar prestigio en el mercado puesto que el modo de gestionar de la empresa será ordenado y adecuado.

Además, todo proceso que se realice dentro de la empresa debe estar direccionado hacia el cumplimiento de una filosofía que oriente el trabajo de cada colaborador, es decir, especificar la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de Químicos Guerrero, para que el personal tenga conocimiento de la razón de ser del negocio y se sientan comprometidos con las aspiraciones a futuro.

Esta investigación se sustenta bajo los criterios de varios autores especializados en los temas de administración y diseño organizacional, que por medio de un análisis permite entender el correcto funcionamiento de las empresas. Además, aquellas conceptualizaciones son un aporte fundamental para orientar la temática de estudio, de tal manera que con la implementación de la propuesta se obtengan resultados positivos en Químicos Guerrero.

El diseño organizacional permite seguir una secuencia de pasos para cada fase del proceso administrativo, puesto que asumen el reto de cumplir con nuevos procedimientos para alcanzar los objetivos planteados, por lo que también implica conocer y saber direccionar un equipo de trabajo, a través de la designación de funciones y responsabilidades que les competen a cada uno. (Gilli, 2017)

Un diseño organizacional no solo es la forma estructural de la empresa, sino que para llevarla a cabo de manera eficiente involucra un exhaustivo análisis de factores internos y externos, para luego realizar una planificación estratégica que guíe el cumplimiento de los objetivos, tomando en cuenta el manejo adecuado de todos los recursos y la satisfacción que puede tener el cliente al mejorar procesos dentro de la organización. (Munch, 2014).

La metodología de la investigación es de tipo descriptiva - correlacional con hipótesis, que consiste en identificar, detallar y describir las características que se involucran en las variables del caso, a través de un diagnóstico interno y externo que permita conocer la situación real de la empresa Químicos Guerrero, y a su vez estableciendo una hipótesis para medir el grado de correlación entre las variables del objeto de estudio.

Además, se utilizó el enfoque cualitativo y cuantitativo en base a la información que se desea conocer, aplicando técnicas e instrumentos de recolección de datos que son aportes fundamentales para detectar los problemas.

El desarrollo de la investigación permitió proponer un diseño organizacional para la empresa Químicos Guerrero, conforme a los objetivos planteados en el presente trabajo, identificando los procedimientos que se aplican en la empresa para mejorarlos con la ejecución de estrategias, y a su vez enmarcando los beneficios que se obtienen de la implementación del mismo.

El tema de investigación es muy importante ya que contribuye a que la empresa Químicos Guerrero mejore su gestión administrativa y se establezcan procedimientos más formales y ordenados, de tal manera que se logre un beneficio tanto para clientes como para los colaboradores de dicha empresa.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se establece la siguiente **hipótesis**: El diseño organizacional adecuado contribuirá al fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

Las variables que intervienen en el presente estudio son las siguientes:

- ◆ Variable independiente: Diseño Organizacional
- ◆ Variable dependiente: Gestión Administrativa

Para el desarrollo del tema de investigación se establece el siguiente **mapeo**:

En el **Capítulo I**, se desarrolla el marco teórico de la investigación, el cual se sustenta mediante revisión bibliográfica las conceptualizaciones de varios autores de libros, tesis y artículos científicos que hacen énfasis sobre el diseño organizacional y la gestión administrativa, para el respectivo análisis y sustentación de la propuesta del presente estudio.

En el **Capítulo II**, se desarrollan los tipos y métodos de la investigación, en la cual se hace referencia el diseño de muestreo, diseño del instrumento y técnicas de recolección de información que permitirán descubrir hechos relevantes en torno a la problemática de estudio.

En el **Capítulo III**, se analizan los datos de las técnicas empleadas, cuantificando la información recolectada y explicándolos de manera clara y sencilla, con la respectiva comprobación de hipótesis que confirma la correlación de las variables, permitiendo dar soluciones a las problemáticas que se presentan en la empresa Químicos Guerrero. Además, contiene la propuesta del diseño organizacional para la empresa, detallando los pasos a seguir en cada fase del proceso administrativo, con el fin de facilitar a los directivos el manejo adecuado de los recursos, el fortalecimiento de la gestión y el alcance de los objetivos.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Revisión de la literatura

El diseño organizacional es considerado como una herramienta administrativa clave para el correcto funcionamiento de la empresa, persiguiendo el fin de alcanzar los objetivos planteados con la ejecución de diversas estrategias, sin embargo, la inexistencia de este diseño organizativo se ha convertido en una problemática que ha sido objeto de estudio de varios investigadores.

Para desarrollar y analizar la problemática existente en la empresa Químicos Guerrero se toma en consideración consultar varias fuentes bibliográficas de libros, tesis y artículos científicos que sean de soporte para describir el objeto de estudio, en cuanto al diseño organizacional y su incidencia en la gestión administrativa.

Entre los **artículos científicos** consultados se encuentra el tema: “Diseño de un modelo teórico metodológico para el diagnóstico socio psicológico de la efectividad Organizacional”, del autor (Ávila Vidal, 2016) de la Universidad de Costa Rica, publicado en la revista Wímb Lu.

El **Problema General** es: ¿Cómo diagnosticar de manera válida y confiable la Efectividad Organizacional, desde el punto de vista socio psicológico? Cuyo **objetivo general es:** Diseñar y validar un modelo teórico metodológico para el diagnóstico socio psicológico de la Efectividad Organizacional.

La metodología aplicada fue mixta de tipo cuantitativa y cualitativa, considerando la investigación bibliográfica, utilizando el instrumento de recolección de datos de criterio de expertos con la técnica Mini Delphi, con procesamiento estadístico de la información para medir la correlación entre variables.

Los **resultados** reflejan que existe un grado de correlación entre dos variables tales como: el índice de efectividad organizacional y un modelo teórico metodológico.

La efectividad organizacional responde a los índices de eficiencia y eficacia, pero en medición cuantitativa, analizando 7 variables que tratan sobre la percepción de la dirección, el funcionamiento de procesos, la identificación, las relaciones interpersonales, las políticas de recursos humanos y la satisfacción del trabajo realizado. Se comprobó que la variable que tiene menos relación es la identificación de la organización con un 16%, seguido del funcionamiento con un 19%.

Una de las tesis que orienta el desarrollo de este estudio se titula: “Diseño organizacional para la empresa agrícola Pura Vida S.A., Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena”, del autor (Serrano Valarezo, 2016) de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

El **problema general** es: ¿Cómo incide la estructura organizacional en la gestión administrativa dentro de la empresa Agrícola Pura Vida, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2016? Cuyo **Objetivo General** es: Evaluar la incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un análisis situacional para la debida aplicación de un diseño organizacional a la empresa Agrícola Pura Vida, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

La metodología aplicada fue de tipo exploratorio, cuali-cuantitativa, considerando la investigación de campo y bibliográfica, utilizando instrumentos de recolección de datos tales como: guía de entrevista y cuestionario.

Los **resultados** de esta investigación determinan que en la empresa Agrícola Pura Vida existen deficiencias en la parte administrativa, debido a que los procesos internos no están orientados hacia una filosofía empresarial, ya que el 96% de los colaboradores manifestaron que no existe misión y visión, por lo tanto, no tienen conocimiento de la razón de ser de la empresa. Además, al no contar con una estructura organizacional adecuada la comunicación entre jefes y colaboradores se ve afectada en un 58% porque no se siguen líneas de mando para la respectiva toma de decisiones, mientras que, otro punto relevante es que la empresa no presta mayor atención en las capacitaciones, ya que el 44% del personal indico no haber participado de ningún curso.

Otra de las tesis que orienta el desarrollo de este estudio se titula: “Diseño y estructura organizacional de la empresa Pollo Dorado, del Municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos”, del autor (Orozco Bautista, 2016) de la Universidad Rafael Landívar.

El **Problema General** es: ¿Cómo el diseño y la estructura organizacional de la empresa Pollo Dorado de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos influye en la especialización de los colaboradores? Cuyo **objetivo general** es: Determinar si el diseño y estructura organizacional que aplica la empresa Pollo Dorado de San Pedro Sacatepéquez, incide en la asignación de diferentes tareas y actividades.

La metodología aplicada fue de tipo bibliográfica y de campo utilizando instrumentos de recolección de datos tales como: boleta de opinión para colaboradores, boleta de opinión para propietarios.

Los **resultados** de esta investigación reflejan que la empresa Pollo Dorado no ha definido de manera adecuada las funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo, a pesar de contar con un organigrama, el 35% de los colaboradores no tienen conocimiento de la estructura organizacional, por lo que las actividades se realizan de forma rotativa, ya que no existe la especialización de tareas, esto incomoda al personal, debido a que en ocasiones se les ha llamado la atención por un mal procedimiento realizado.

El 33% del personal presenta dificultad para comunicarse y enviar información a jefes inmediatos, debido a que en algunas ocasiones deben dirigirse al administrador y otras veces al encargado de caja, lo que da como resultado un conflicto e inadecuado ambiente laboral, por el desconocimiento de procesos administrativos ligados con un diseño organizacional.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los colaboradores se obtiene que la mayor parte del personal de Pollo Dorado representado por un 87% manifiestan que no participan en las tomas de decisiones de la empresa, pues sostienen que la mayoría de las reuniones que coordinan los directivos se llevan a cabo de manera privada y son ellos quienes definen el futuro de la empresa, sin tomar en consideración las sugerencias del personal operativo, por muy importante que sea prefieren seguir con sus actividades normalmente.

## **1.2. Desarrollo de teorías y conceptos**

### **1.2.1. Diseño Organizacional**

Según (Villao Morales, 2014) define al diseño organizacional como un conjunto de elementos estructurales que están relacionados entre sí, las mismas que se utilizan para el buen direccionamiento de las empresas a través de la implementación de estrategias que ayuden a coordinar cada actividad. Estos diseños permiten organizar el manejo de los procesos y de la información, ya que se asignan trabajos específicos que contribuyen a una buena gestión.

El diseño organizacional está vinculado a dar respuestas a los nuevos desafíos que se propone una empresa, con la finalidad de integrar una serie de componentes que optimicen el trabajo y permitan mejorar la calidad del servicio que se brinda. Si los colaboradores conocen sus verdaderas funciones se tiene la seguridad de que desarrollan sus actividades de manera eficaz, debido a que saben cuál es el rol que deben cumplir dentro de la misma (Gilli, 2017).

#### **1.2.1.1. Importancia del diseño organizacional**

La importancia del diseño organizacional radica en como los gerentes toman decisiones y manejan los sistemas dentro de las empresas.

El diseño implica conocer los factores del entorno y de cómo se deben aplicar las estrategias tomando en consideración la claridad de puestos bien definidos, debido a que esto va a hacer más ágil el flujo de la información que maneja la empresa correspondiente a cada área (Marún Caldas, 2015).

El diseño organizacional adecuado se lo considera como una ventaja competitiva, ya que en algunas empresas se realizan procesos empíricos que no garantizan la supervivencia del negocio a largo plazo, por lo cual se considera al diseño como un proceso formal que incorpora todos los recursos de la empresa bajo la supervisión y control para alcanzar resultados esperados (Torres Dujisin, 2015).

#### **1.2.1.2. Beneficios del diseño organizacional**

(Hernández Fernández, Portillo Medina, Romero Borré, & Hernández Chacín, 2014) Los beneficios que se obtienen al implementar un diseño organizacional son:

- ◆ Orienta a los gerentes o administradores en el funcionamiento de la empresa.
- ◆ Se identifican las unidades de mando, la división del trabajo y a su vez se conoce las funciones de cada área.
- ◆ Se aplican estilos gerenciales para facilitar la toma de decisiones.
- ◆ La información que se maneja dentro de la empresa es ordenada.
- ◆ Existe una mejor comunicación respetando las líneas de mando de los niveles jerárquicos.
- ◆ Se fomenta la responsabilidad y el compromiso por lograr los objetivos.
- ◆ Se satisfacen las necesidades de los Stakeholders.

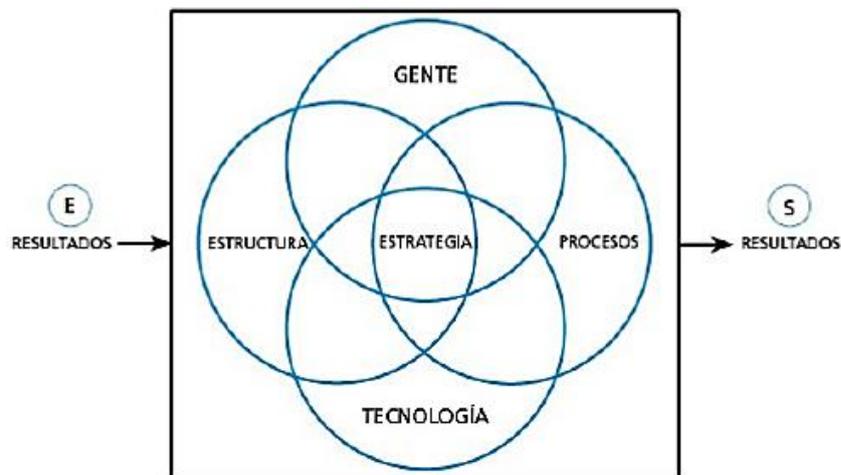
Todo diseño organizacional es esencial ya que beneficia a todos los colaboradores de la empresa haciendo que se perciba un ambiente adecuado, donde desarrollen sus actividades de manera ágil y sencilla para alcanzar la efectividad, esto mejora el desempeño de todos (Palacios Acero, 2015).

### 1.2.1.3. Modelos de diseño organizacional

Varios autores proponen modelos que se adaptan al tipo de organización.

Según (Gilli, 2017) propone el siguiente modelo:

**Gráfico 1: Modelo de Juan José Gilli**



Fuente: Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*

En este modelo se da a conocer la relación que existe entre los componentes del diseño organizacional, teniendo como punto clave la estrategia, la misma que implica identificar los factores internos y externos de la empresa, además de tener en claro cuál es el propósito que se persigue, cuál es el mercado que se está abarcando y quiénes son los clientes.

Luego se debe definir la estructura de la empresa, la misma que proporciona la división de unidades de mando, por áreas o departamentos y en base a aquellos se logren establecer tareas, funciones y responsabilidades que le competen realizar a cada miembro de la organización. La estructura certifica un proceso formal en donde el manejo de la información sea más ordenada y se tomen mejores decisiones.

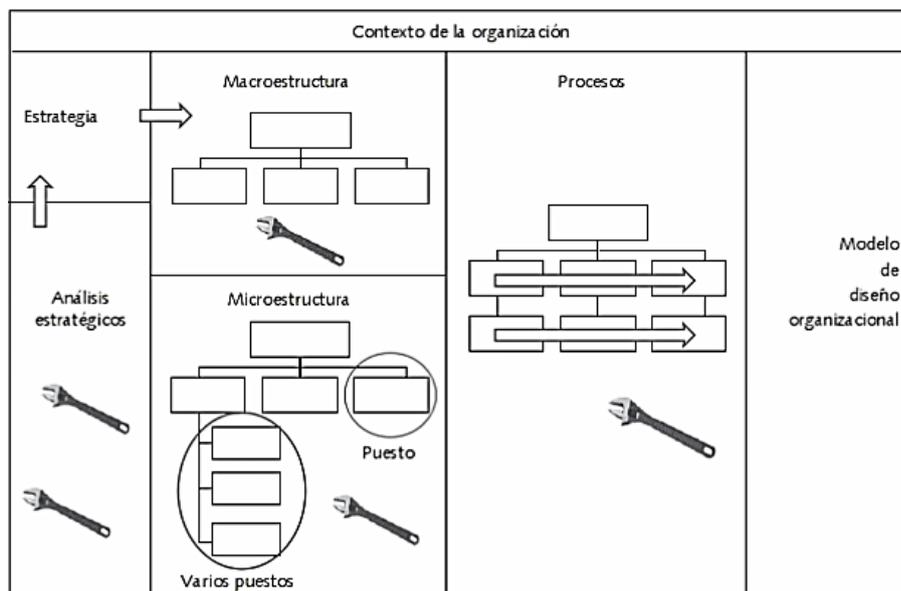
Los procesos consisten en secuenciar actividades para transformar la materia prima en productos terminados, tomando en consideración la correcta distribución de los recursos para alcanzar la efectividad.

El componente gente se basa en el manejo de los recursos humanos, ya que son ellos quienes están en la capacidad de generar ideas para solucionar problemas.

Y la tecnología, puesto que para ofrecer productos y brindar servicios se requieren de sistemas que regulen los elementos de entradas y salidas de cada proceso.

Según (Pulgar Vidal & Rios Ramos, 2015) proponen el siguiente modelo:

**Gráfico 2: Modelo de Laura Pulgar Vidal & Franklin Ríos Ramos**



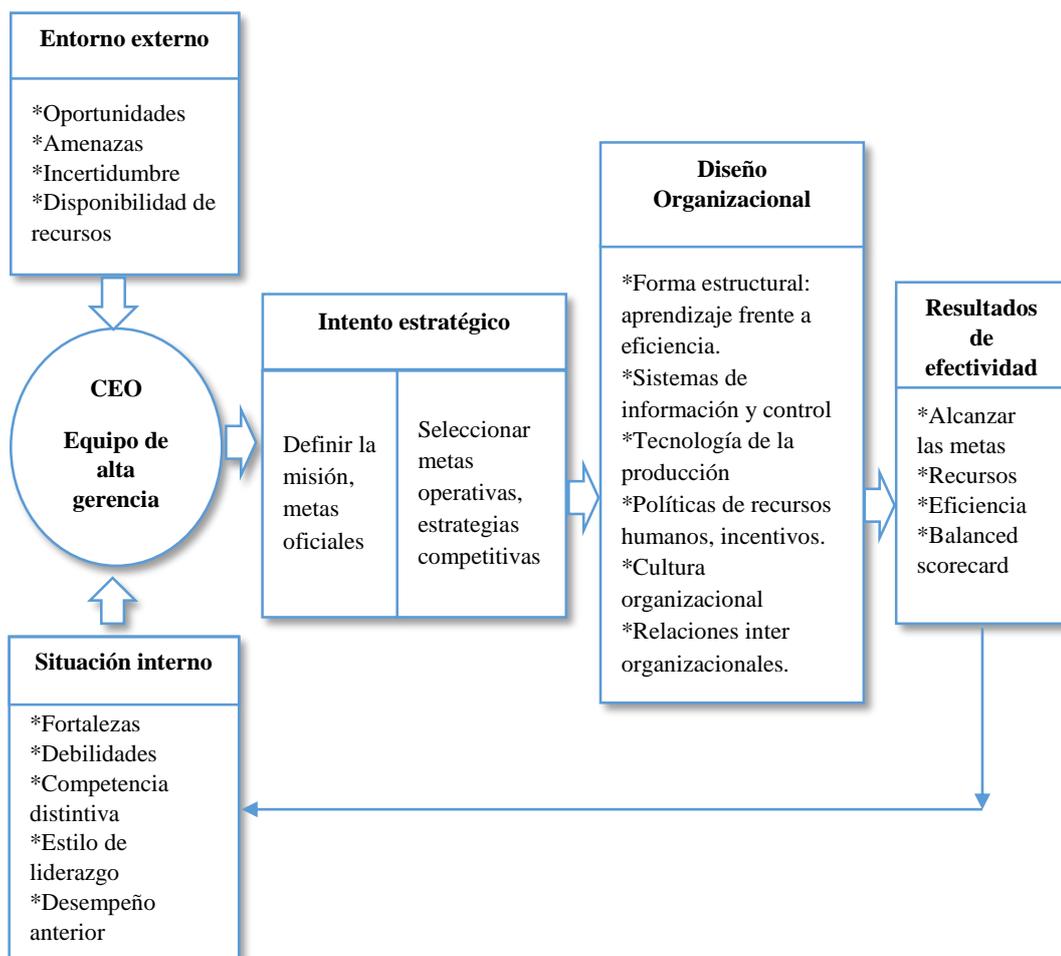
**Fuente:** Pulgar Vidal, L. H., & Rios Ramos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa.*

Dentro del contexto de la organización se encuentran inmersos factores que tienen relación directa con la naturaleza del negocio, por lo que es fundamental realizar un análisis estratégico que permita determinar la situación real de la empresa.

La herramienta más apropiada es la matriz FODA porque describe las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para luego convertirlas en estrategias que orienten cada actividad. Dependiendo de la razón de ser de la empresa y de las estrategias se procede a la elaboración de la estructura organizacional, tomando en cuenta el tamaño de la empresa y luego se detallan los procesos a seguir respetando los niveles jerárquicos.

Según (Daft, 2015) presenta el siguiente modelo:

**Gráfico 3: Modelo de Richard Daft**



Fuente: Richard L. Daft (2015) Teoría y diseño organizacional

Los directivos de las empresas tienen la responsabilidad de definir ciertos parámetros o acciones que dan orientación a todo un equipo de trabajo, para lo cual deben partir de un análisis situacional que indiquen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas inmersas en el entorno, y en base a resultados plantear una proyección estratégica que garanticen el éxito y prestigio organizacional.

El diseño organizacional permite ejecutar las estrategias planteadas, tomando en cuenta al equipo de trabajo, los mismos que debe estar correctamente distribuidos porque son parte esencial de la empresa y deberán regirse bajo las políticas de recursos humanos para evitar conflictos y lograr un adecuado desempeño laboral.

Es importante medir el grado de cumplimiento de los objetivos, por lo que se requiere evaluar la efectividad de cada estrategia, para analizar resultados, tomar decisiones y retroalimentar cada procedimiento garantizando una mejora continua.

#### **1.2.1.4. Diagnóstico de la empresa**

(Luna González, 2014) considera que un diagnóstico es un proceso de investigación llevado a cabo para determinar aquellos factores internos y externos que describen la situación real de una empresa, con la finalidad de obtener información que involucren cambios y mejoras significativas para el éxito de las organizaciones.

Los factores internos y externos forman parte de un plan estratégico y están relacionadas porque giran en torno a la realidad de la empresa, por ende, son sometidas a un proceso de análisis que dan como resultado el conocimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

### **1.2.1.5. FODA**

La herramienta FODA fue creada en la década de los 70, la misma que tiene por objetivo determinar y analizar varias oportunidades competitivas, de tal manera que se logren potencializar para crear acciones favorables en la empresa, de la misma forma se analizan las características internas convirtiendo los puntos débiles en fuertes (Colom Gourgues, 2015).

(Martí Ramos & Vacher de Lapouge, 2014) El FODA es una herramienta de gestión que permite conocer y visualizar de manera rápida y objetiva los factores internos y externos del entorno organizacional, que de acuerdo a la posición en la que se encuentren va a significar el éxito o riesgo de la empresa.

### **1.2.1.6. Matriz FODA**

La matriz FODA es considerada como una herramienta administrativa que permite determinar la viabilidad y permanencia de los negocios en el mercado, sobre todo en emprendimientos, porque el empresario requiere conocer a qué factores se está enfrentando actualmente, para luego analizar cada una de ellas y plantear ventajas competitivas frente a otros negocios, por ende, necesita recabar la información necesaria para tener una visión general de la idea de negocio y mejorar su posición (García Prado, 2015).

La matriz está integrada por estrategias que tiene relación con los aspectos positivos y negativos de la empresa, por lo que se persigue la utilización de las diversas fortalezas y aprovechamiento de las oportunidades, para minimizar las debilidades, tomando como desafío combatir las amenazas. Es recomendable realizar este proceso anualmente porque los factores son cambiantes (Valenciano, Giacinti Battistuzzi, & Carretero Gómez, 2015).

### **1.2.1.7. Planificación estratégica**

Según (Valencia Maldonado & Alfonso Erazo, 2016) a lo largo de los años la planificación estratégica se ha caracterizado por dar soporte a las organizaciones para su respectivo crecimiento y desarrollo económico, siendo así que permite analizar el entorno de las empresas, identificando factores claves que sirven para la correspondiente aplicación de estrategias y oportuna toma de decisiones.

Según (Munch, 2014) la planificación la integran los siguientes elementos: misión visión, valores, objetivos y estrategias. Estos elementos sirven de guía para que el equipo de trabajo se comprometa con su labor y desarrolle sus actividades eficientemente, Cada colaborador tendrá una razón para cumplir con sus funciones.

### **1.2.1.8. Filosofía empresarial**

#### **1.2.1.8.1. Misión**

La misión refleja la identidad de una empresa, le da sentido a la forma en que se desarrolla una actividad y proporciona directrices de lo que hará un empresario en el presente y en el futuro, por lo tanto, debe estar bien planteada, de tal manera que garantice la supervivencia de la organización (Pedraza Rendón, 2014).

Toda misión debe ser una declaración pública, debido a que tiene que ser conocida por todos los interesados, ya que se detalla la razón de ser de la empresa e incluye compromisos y responsabilidades de acuerdo a la forma en que esta sea formulada, de esta manera se crea en todo el personal el sentido de pertenencia y la motivación respectiva para laborar día a día (Argandoña, 2016).

#### **1.2.1.8.2. Visión**

Una vez establecida la misión de la empresa, se procede a la construcción de la visión, la cual indica el rumbo que persigue el negocio (Pedraza Rendón, 2014).

La visión es una proyección de lo que se quiere lograr en un futuro, es un desafío que asume la organización a un mediano o largo plazo (Argandoña, 2016).

#### **1.2.1.8.3. Valores**

Los valores son considerados como aquellas ideologías o creencias de la conducta humana, que a su vez sirven de guía para que todos los colaboradores de la empresa se rijan bajo sus principios en la ejecución de las tareas diarias (Argandoña, 2016).

Los valores significan darle identidad propia a la empresa, los mismos que guían la conducta humana de todos los colaboradores, con la finalidad de ejercer sus labores con ética y profesionalismo, de esta forma los miembros de la empresa saben cómo hacer las cosas, rechazando los malos hábitos (Mastrantonio Ramos, y otros, 2016).

#### **1.2.1.8.4. Objetivos**

Los objetivos son aquellas acciones, actividades o indicadores que se plantean para alcanzar una meta y sirven para evaluar el rendimiento de la empresa, es necesario que estos sean útiles, realistas, medibles y cuantificables (Pedraza Rendón, 2014).

También son aquellas declaraciones que persiguen un fin para el direccionamiento de las empresas, estos deben tener relación directa con la misión, visión y valores para trabajar de forma conjunta (Mastrantonio Ramos, y otros, 2016).

#### **1.2.1.8.5. Estrategias**

Las estrategias son aquellas acciones que se deben emplear para el correcto manejo de los recursos de las empresas y a su vez ayudan a perseguir un objetivo en común. También es importante mencionar que para formular las estrategias se debe pasar por un proceso de investigación, planificación, organización e inteligencia para llegar a concretarlos de manera efectiva (Meza Lueza, 2016).

También se las consideran como guías para la consecución de los objetivos, de tal manera que se logre ganar ventaja competitiva en el mercado, por ende, se debe tomar en cuenta cómo serán planteadas y como serán ejecutadas por medio de los planes de acciones debidamente detallados (Mastrantonio Ramos, y otros, 2016).

#### **1.2.1.9. Estructura organizacional**

La estructura organizacional permite conocer cómo se dividen y se agrupan las actividades de cada nivel jerárquico que existe en la empresa, con la finalidad de dirigir las funciones de manera coordinada, definiendo detalladamente las respectivas tareas y responsabilidades de los trabajadores (Morales Castro & Morales Castro, 2014).

Existen factores relevantes que influyen directamente en el diseño de la estructura, tales como: el tamaño de la empresa, la línea de productos, el área geográfica y el nivel de control que pretende ejercer, para que todos los miembros de la empresa cumplan con su trabajo, además la estructura proporciona claramente la pirámide de la organización (Moreno Sotomayor, Zea Ordoñez, & Molina Ríos, 2017).

### 1.2.1.10. Tipos de estructura organizacional

(Sánchez Delgado, 2015) Considera las siguientes estructuras:

- ◆ **Estructura por áreas funcionales:** se utilizan para empresas pequeñas o medianas que estén divididas por áreas o departamentos en donde la información se remita a la alta dirección y exista una especialización de tareas de manera concreta.
- ◆ **Estructuras por divisiones económicas:** está dirigida para empresas que poseen mayor número de colaboradores, están subdivididos por áreas o departamentos y poseen un jefe inmediato.
- ◆ **Estructuras por relaciones de autoridad y coordinación:** dirigido para empresas grandes en las cuales tienen a su cargo varios operarios, por lo que debe existir mayor coordinación de tareas para supervisar cada proceso.

Según (Torres Hernández & Torres Martínez, 2014), estos tipos de estructuras se definen por el tamaño de la empresa, y son detalladas a continuación:

- ◆ **Estructuras simples:** son aquellas que se emplean para los micros o pequeñas empresas que no requieren un proceso administrativo técnico.
- ◆ **Estructuras funcionales:** por lo general se utilizan para empresas medianas que por su capacidad y posición en el mercado requieren de una planificación debidamente estructurada.
- ◆ **Estructuras divisionales:** están dirigidas para las empresas grandes, que manejan un gran número de colaboradores y emplean sistemas tecnológicos para abarcar todos sus procesos.

#### 1.2.1.11. Elementos de la estructura organizacional

(Castro Fajardo, 2017) Define los siguientes elementos:

- ◆ **Especialización:** se caracteriza por identificar y asignar tareas específicas a cada uno de los miembros que integran los departamentos de la empresa.
- ◆ **Estandarización:** es aquel proceso que implica la uniformidad de procedimientos para desarrollar actividades diarias, las mismas que constan formalmente en los manuales de funciones.
- ◆ **Coordinación:** es un proceso que integra varios elementos organizacionales, tales como los procedimientos, funciones y políticas para mantener el orden y control de todas las actividades.
- ◆ **Autoridad:** está implícita en la toma de decisiones con responsabilidad para alcanzar los objetivos organizacionales.

#### 1.2.1.12. Funciones y responsabilidades

Las funciones son el conjunto de tareas o actividades debidamente coordinadas que realiza el personal de la empresa para llevar a cabo un óptimo desempeño, a fin de alcanzar los objetivos. Aquellas funciones deben estar detalladas con claridad acorde al puesto que ocupa cada colaborador, solo así se tiene la certeza de que podrá desarrollar sus actividades con normalidad (Gasalla, 2015).

Ejercer actividades de manera responsable permite crecer como organización, ya que se tiene la seguridad de que cada miembro realiza sus funciones de la forma más idónea, sin embargo, para constatar el cumplimiento de las mismas los jefes de áreas tendrán la tarea de evaluar cada trabajo (Martínez Rodríguez, 2016).

#### **1.2.1.13. Comunicación**

La comunicación se constituye como un sistema abierto necesario para el intercambio de información, en donde los colaboradores estén en la capacidad de responder a diversas interrogantes con total profesionalismo (Bolívar Cruz, Déniz Déniz, Fernández Monroy, García Almeida, & Batista Canino, 2014).

En las empresas no solo se requiere enviar y recibir información, sino que se necesita diseñar un modelo adecuado que permita entender a quién se debe informar, cómo se debe informar y cuáles con los medios apropiados que se utilizan para que el destinatario entienda el mensaje con claridad (Gasalla, 2015).

#### **1.2.2. Gestión Administrativa**

(Ramírez Cardona & Del Pilar Ramírez, 2016) La gestión es la acción y ejecución de actividades o procesos que conducen al logro de los objetivos planteados.

La gestión se basa en alcanzar resultados a través de nuevos parámetros para administrar y dirigir una empresa, logrando que los colaboradores desarrollen tareas de diferentes formas (Moreno Sotomayor, Zea Ordoñez, & Molina Ríos, 2017).

##### **1.2.2.1. Etapas del Proceso administrativo**

###### **1.2.2.1.1. Planeación**

(Blandez Ricalde, 2014) Consiste en fijar cuáles son las metas organizacionales, teniendo en claro ¿Cuál es el propósito de la empresa?, ¿Hacia dónde se quiere llegar?, ¿Qué objetivos se desea alcanzar?, y ¿Cuáles son las estrategias que se deben implementar?

Los gerentes tienen la potestad para decidir sobre algún cambio definitivo, analizando a sus clientes internos y externos, por lo que es de suma importancia plantear estrategias basados en la filosofía empresarial (Palacios Acero, 2015).

#### **1.2.2.1.2. Organización**

La organización se basa en cómo se estructura jerárquicamente la empresa y cómo se distribuye al equipo de trabajo y una vez definida se procede a la especificación de funciones, para asignarlas a personas idóneas (Blandez Ricalde, 2014).

Con este proceso se determina de manera concisa quién debe realizar cada tarea y qué recursos se necesita para cumplir con los objetivos (Sánchez Delgado, 2015).

#### **1.2.2.1.3. Dirección**

La dirección comprende guiar al equipo de trabajo para el logro de los objetivos, definiendo el tipo de dirección más adecuado donde exista el compromiso por escuchar sugerencias que faciliten la toma de decisiones (Blandez Ricalde, 2014).

La esencia de la administración recae en una buena dirección porque todo gerente se encarga de aprovechar el potencial de sus colaboradores (Palacios Acero, 2015).

#### **1.2.2.1.4. Control**

El control implica realizar un proceso de retroalimentación de todas las acciones ejecutadas en cada etapa administrativa, incluyendo la forma de tomar decisiones, para determinar en qué punto se detectan falencias y cómo se puede emplear una acción correctiva para mejorar aquellos resultados (Palacios Acero, 2015).

El control consiste en la revisión de los resultados de cada actividad planeada y lograda, para definir acciones de mejora en cada proceso (Blandez Ricalde, 2014)

#### **1.2.2.2. Calidad del servicio**

Se entiende por la calidad del servicio al grado de percepción y comparación que tienen los clientes del negocio en cuanto a la forma que esperan recibir un producto o servicio y de cómo éstos pueden ser percibidos después (Sarmiento Guede, 2015)

Por lo tanto, la calidad en el servicio que se brinda es lo que la empresa busca alcanzar para satisfacer las necesidades de los clientes (García Casermeiro, 2014).

#### **1.2.2.3. Satisfacción de clientes**

La satisfacción de los clientes se considera como estado de ánimo, donde ellos pueden expresar sus puntos de vista acerca del producto (García Casermeiro, 2014)

(Salgueiro Anabitarte, 2015) Se mide la satisfacción de los clientes aplicando técnicas, tales como: la observación, entrevistas y encuestas, las mismas que permiten conocer las expectativas de los clientes frente al negocio o producto.

#### **1.2.2.4. Resultados de la efectividad**

##### **1.2.2.4.1. Eficiencia**

La eficiencia es un indicador que mide el aprovechamiento de los recursos para saber si se realizan bien las actividades dentro de la empresa (Prieto Herrera, 2016).

Ser eficientes implica llevar a cabo la optimización de todos los inputs (materiales, mano de obra, tecnología y capital) (Huertas García & Domínguez Galcerán, 2015)

#### **1.2.2.4.2. Eficacia**

La eficacia es catalogada como la totalidad del alcance de los objetivos establecidos dentro de las empresas, en un tiempo o periodo determinado (Prieto Herrera, 2016).

Cumplir con los objetivos es ser eficaz, esto se puede ver reflejado en términos de producción, calidad o satisfacción (Huertas García & Domínguez Galcerán, 2015).

#### **1.2.2.5. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un proceso formal debidamente coordinado con la gerencia que se lleva a cabo por los jefes inmediatos, con el fin de determinar de manera objetiva el rendimiento de todos y cada uno de los colaboradores en los respectivos puestos de trabajo, y en base a los resultados se logran tomar decisiones que aporten al progreso del trabajador (Juárez Hernández & Carrillo Castro, 2014).

El éxito de las organizaciones dependen del desempeño de los colaboradores, por ende, evaluar se lo considera como un factor clave, ya que motiva al personal a superarse constantemente en el desarrollo de sus tareas (Rubió, 2016).

#### **1.2.2.6. Recursos Organizacionales**

##### **1.2.2.6.1. Recursos humanos**

Los recursos humanos son los más fundamentales dentro de las organizaciones, puesto que de ellos depende el éxito de la misma. El capital humano es sumamente útil, por lo que aportan con ideas significativas para desarrollar actividades de acuerdo a los conocimientos y experiencias que poseen (Luna González, 2015).

#### **1.2.2.6.2. Recursos materiales**

Los recursos materiales son aquellos bienes tangibles de la empresa que deben someterse a un proceso de planificación, supervisión y control con el fin de garantizar la calidad de los bienes y servicios que se ofrece (Luna González, 2015).

(Rueda Blanco & Jiménez Reyes, 2016) Aquellos recursos materiales están constituidos por equipos, mobiliarios, maquinarias, materia prima, terrenos, edificios, etc., todos necesarios para el buen funcionamiento de las empresas.

#### **1.2.2.6.3. Recursos financieros**

Se considera recursos financieros a los fondos monetarios propios o ajenos que posee la empresa, por lo que su administración debe ser minuciosa, ya que proporcionan información relevante para tomar decisiones (Luna González, 2015).

También sirven para adquirir otros recursos y se pueden obtener por medio de efectivo, financiamientos y créditos (Rueda Blanco & Jiménez Reyes, 2016).

#### **1.2.2.6.4. Recursos tecnológicos**

(Luna González, 2015) Los recursos tecnológicos son todos aquellos sistemas que se relacionan con otros recursos y sirven como base de datos para coordinar la compra de materia prima y controlar la comercialización de los bienes y/o servicios.

Estos sistemas permiten ordenar y guardar información por medio de bases de datos, además permiten publicar información de la empresa en las plataformas virtuales y demás sitios web (Ibañez Marcos, 2015).

### **1.3. Fundamentos sociales, psicológicos filosóficos y legales.**

#### **1.3.1. Sociales**

En el ámbito social, se respalda por medio del (Plan Nacional del Buen Vivir, 2017-2021), específicamente en los objetivos n° 1 y 3.

#### **Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.**

El estado ecuatoriano garantizará una vida digna para todos los ciudadanos, con iguales oportunidades para vivir en armonía y sobre todo para superarse en el ámbito laboral, haciendo prevalecer sus derechos, con el fin de promulgar el desarrollo económico del país,

#### **Objetivo 3: Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones.**

Todos los ciudadanos tienen derecho a vivir en un ambiente limpio y sano, exigiendo que las industrias o actividades productivas sean ejecutadas con responsabilidad para que las futuras generaciones se comprometan a cuidar el medio ambiente.

En el Ecuador a través del Plan Nacional del Buen Vivir todos los ciudadanos deben hacer prevalecer sus derechos, tal como lo estipulan los objetivos cada uno tiene derecho a un trabajo digno, impulsando la productividad y economía del país, sin descuidar la importancia de preservar el medio ambiente para las futuras generaciones.

### **1.3.2. Psicológicos**

Una organización formal garantiza el éxito y prestigio de las empresas, sin embargo, la mayor parte de estas no cuentan con una estructura adecuada, lo cual refleja grandes indicios de deficiencia para coordinar procesos y cumplir con los objetivos.

Establecer un diseño organizacional eficiente permite mejorar la gestión administrativa, por lo que esto influye de manera directa en la calidad de servicio que se brindan a los clientes, ya que hoy en día se busca superar las expectativas para satisfacer sus necesidades, por lo que queda como reto de los administradores emplear mecanismos y técnicas de dirección que apunten a la sostenibilidad del negocio. Si el cliente se siente satisfecho induce a otras personas a adquirir los productos de la empresa. (Robbins & Coulter, 2014)

### **1.3.3. Filosóficos**

La importancia de abarcar el tema de estudio radica en conocer las raíces por las cuales surgió la administración y qué aspectos engloba para poder dirigir una organización, es así como se concibe la idea de Frederick Taylor (1911), quien fue uno de los pioneros en temas administrativos, ya que su aporte se direccionaba hacia la racionalización de tareas para los colaboradores, con el fin de aumentar el nivel de rendimiento dentro del área de trabajo. Con esa idea, se dio inicio a realizar estudios técnicos y científicos para definir tareas, responsabilidades o actividades específicas que contribuyan a dirigir una empresa de manera organizada. (Solórzano García & Navío Marco, 2016)

Con la teoría clásica de la administración liderado por el investigador Henry Fayol en el año 1916, se creó un procedimiento más formal denominado proceso administrativo que consiste en identificar, pronosticar y analizar en diferentes etapas el funcionamiento de la empresa. Estos procesos implican definir programas de acción y los medios necesarios para emplear los recursos adecuadamente. (Torres Hernández, Administración estratégica, 2014)

#### **1.3.4. Legales**

Todos los ciudadanos tienen el libre acceso de ejercer actividades comerciales o de servicios netamente legales, dentro del país y de manera responsable, reconociendo todas las modalidades de trabajo, tanto para el sector público como privado, debido a que están respaldados por diversas leyes que avalan por sus derechos.

##### **1.3.4.1. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)**

Que, en el capítulo segundo, derechos del buen vivir, sección octava, se establece:

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

**Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

**Art. 325.-** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todos los trabajadores.

**Art. 337.-** El Estado promoverá el desarrollo de infraestructura para el acopio, transformación, transporte y comercialización de productos para la satisfacción de las necesidades básicas internas, así como para asegurar la participación de la economía ecuatoriana en el contexto regional y mundial a partir de una visión estratégica.

#### **1.3.4.2. (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010)**

**Art. 1.- Ámbito.-** Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

**Art. 2.- Actividad Productiva.-** Se considera actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

#### **1.3.4.3. (Código de Comercio, 2013)**

**Art. 2.-** Son comerciantes los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual.

**Art 6.-** Toda persona que, según las disposiciones del Código Civil, tiene capacidad para contratar, la tiene igualmente para ejercer el comercio.

#### **1.3.4.4. (Ley de Compañías, 1999)**

**Art. 20.-** Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;
- b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,
- c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

**Art. 146.-** La compañía se constituirá mediante escritura pública que se inscribirá en el registro mercantil del cantón en el que tenga su domicilio principal la compañía. La compañía existirá y adquirirá personalidad jurídica desde el momento de dicha inscripción. La compañía solo podrá operar a partir de la obtención del Registro Único de Contribuyentes en el SRI.

#### **1.3.4.5. (Ley de Gestión Ambiental, 2004)**

**Art. 2.-** La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje, y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respecto a las culturas y prácticas tradicionales.

## **CAPÍTULO II**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **2.1. Tipos de investigación**

Los tipos de investigación que se emplearon para el desarrollo del tema, referente al diseño organizacional y la gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero del cantón La Libertad, son de carácter descriptivo – correlacional con hipótesis, respondiendo a los enfoques cualitativo y cuantitativo.

En lo que respecta a un estudio descriptivo se basa en la búsqueda de aspectos relevantes para analizar la situación real de la empresa, es decir, detallar las características de la problemática, tomando en consideración las variables diseño organizacional y gestión administrativa, y luego medir el grado de correlación para comprobar la hipótesis que ha sido planteada en la investigación.

El enfoque cualitativo fue un aporte fundamental en la investigación porque permitió estudiar un hecho o fenómeno suscitado en la empresa Químicos Guerrero, por lo cual se hizo uso de la entrevista en donde se obtuvieron pautas relevantes para analizar, evaluar y comprender el contexto de la problemática.

Mientras que el enfoque cuantitativo se aplicó para el análisis estadístico de la información proporcionada en las encuestas aplicadas y en base a los resultados se procedió a medir el grado de correlación de las variables y comprobar la hipótesis por medio del cálculo de la chi-cuadrada. (Bernal Torres, 2016)

Además, se empleó la investigación bibliográfica con la finalidad de buscar información relevante y verídica de varios autores que aporten a la rama del diseño organizacional y la gestión administrativa, por medio de libros físicos o virtuales, páginas web, artículos de revistas y tesis, lo mismos que facilitan la comparación de teorías y análisis de la información para la implementación de la propuesta y fortalecimiento del tema tratado en la empresa Químicos Guerrero.

Finalmente, se aplicó la investigación de campo donde se realizó el levantamiento de información, lo cual fue necesario para diagnosticar la situación real de la empresa, por medio de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos que permitieron interactuar directamente con los involucrados del objeto de estudio, logrando de esta manera obtener datos importantes que comprueben la existencia de deficiencias en la gestión administrativa de la organización.

## **2.2. Métodos de la investigación**

Los métodos de investigación que se aplicaron para el desarrollo de este estudio fueron: el método inductivo, deductivo y analítico.

El método inductivo contribuyó a la determinación y especificación de aspectos o factores relevantes en torno a la problemática que atraviesa actualmente la empresa Químicos Guerrero, lo cual conlleva a analizar sucesos o hechos específicos, características y detalles sumamente importantes, tomando en consideración las dimensiones e indicadores del tema de investigación, para que a su vez ayuden a entender la relevancia de tomar en cuenta los componentes que involucra un diseño organizacional.

El método deductivo consistió en abarcar sucesos o hechos generales a particulares, haciendo uso de teorías de diseño organizacional y de cómo estas se pueden adaptar para que la empresa Químicos Guerrero mejore su gestión administrativa.

El método analítico se empleó para estudiar y analizar de manera general las variables del tema de investigación, a partir de criterios con fundamentos lógicos que describan las características del caso, y sobre todo que se dé lugar a concretar los objetivos del estudio, a fin de conocer cuáles serían los aspectos positivos o ventajas que implica la implementación del diseño organizacional en la empresa Químicos Guerrero.

Adicional, se consideró emplear métodos empíricos tales como: la entrevista y la encuesta.

La entrevista se llevó a cabo con los directivos de la empresa Químicos Guerrero para obtener datos primarios que permitan iniciar un diagnóstico de la situación real y que con aquella información se logre definir un diseño organizacional adecuado para fortalecer la gestión administrativa, haciendo que los colaboradores se sientan comprometidos con su trabajo, persiguiendo la razón de ser de la organización de tal forma que se vuelvan más eficientes y eficaces.

La técnica de la encuesta se aplicó para obtener información verídica de los miembros que conforman la empresa Químicos Guerrero con respecto a los indicadores del tema de estudio y también se aplicó a los clientes más frecuentes, con el fin de medir el grado de percepción y satisfacción con respecto al servicio que se brinda.

## 2.3. Diseño de muestreo

### 2.3.1. Población

La información necesaria para la determinación de la población objeto de estudio de la empresa Químicos Guerrero fue suministrada por el contador, quien posee una base de datos de clientes año 2017. Además, el gerente proporcionó el número de colaboradores de los cuales también son considerados como población. A continuación, se detalla la población total:

**Tabla 1: Población**

<b>Elementos</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente	1
Administrador	1
Trabajadores	22
Clientes Frecuentes	2.423
<b>Total</b>	<b>2.447</b>

**Fuente:** Empresa Químicos Guerrero  
**Elaborado por:** Marissa Vásquez Vera

### 2.3.2. Muestra

De la población objeto de estudio, la muestra será el total de colaboradores de la empresa, por lo que se considera apropiado aplicar a los directivos la entrevista y a los 22 trabajadores la encuesta; mientras que para los clientes frecuentes es necesario extraer una muestra para emplear la encuesta, tomando como referencia los datos proporcionados por el contador, en este caso son los 2.423 clientes, por lo tanto, se aplicó la fórmula de población finita detallada a continuación:

Formula:

$$n = \frac{Z^2 * N(p * q)}{e^2(N - 1) + Z^2(p * q)} =$$

Donde:

N = Población total: 2.423

n = Tamaño de la muestra:

Z = Nivel de confianza: 95%

p = Probabilidad de éxito: 50%

q = Probabilidad de fracaso: 50%

e = Margen de error: 5%

$$n = \frac{(1.96)^2 * 2.423(0.50 * 0.50)}{0.05^2(2.423 - 1) + 1.96^2(0.50 * 0.50)} =$$

$$n = \frac{3,8416 * 605,75}{6,055 + 0,9604} =$$

$$n = \frac{2327,0492}{7,0154} =$$

$$n = 332$$

Según el cálculo matemático de la fórmula se determina que la muestra para aplicar el instrumento de recolección de datos a los clientes frecuentes de la empresa Químicos Guerrero es de 332, para lo cual se utilizó el método de muestreo probabilístico aleatorio simple.

#### **2.4. Diseño de recolección de datos**

Al indagar la problemática que se presenta en la empresa Químicos Guerrero fue necesario la aplicación de técnicas de recolección de datos tales como la entrevista y la encuesta.

La entrevista estuvo dirigida hacia el gerente y el administrador de la empresa, quienes fueron las personas más idóneas para proporcionar información relevante respecto a los procedimientos administrativos actuales que se ejecutan de manera interna y para que manifiesten sobre qué percepción tienen si se implementa un diseño organizacional en Químicos Guerrero.

El modelo de la entrevista fue elaborado a base de preguntas abiertas, las mismas que están relacionadas con las variables, dimensiones e indicadores del diseño organizacional y la gestión administrativa, ya que fue de interés conocer el estado real de la empresa. (Ver anexo n° 4).

La encuesta fue dirigida para los colaboradores de la empresa Químicos Guerrero, para que ellos indiquen con qué eficiencia realizan y cumplen sus actividades diarias y para verificar si los encargados de la gestión de la empresa siguen un orden en los procesos administrativos (Ver anexo n° 5). Además, este instrumento también fue dirigido hacia los clientes más frecuentes, con la finalidad de medir el nivel de satisfacción por la atención que reciben del personal indicado y por los productos que adquieren. El instrumento fue diseñado bajo la modalidad de preguntas cerradas con escalas de Likert para su posterior cuantificación y análisis estadísticos de los datos. (Ver anexo n° 6).

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1. Análisis de los resultados de las entrevistas al personal ejecutivo.

Entrevista realizada al Ing. Nelson Guerrero Aldás – Gerente propietario y al Econ. Carlos Guerrero Aldás - Administrador

##### 1. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa?

Los directivos identificaron ciertos factores que componen el FODA de la empresa, siendo así que consideran como fortaleza la ubicación, ya que es una zona céntrica con mayor afluencia de personas; además recalcaron que la variedad de productos que ofrecen salen del stand constantemente, lo que significa un incremento en las ventas mensuales y anuales. Indican también que poseen conocimientos básicos para dirigir los siguientes departamentos: financiero, contable, producción y ventas.

Como oportunidades consideran las alianzas con varios proveedores quienes ofrecen sus productos a muy buen precio, los cuales resultan competitivos; y el aumento de los clientes para ofrecer los mejores precios y promociones sobre todo de las empresas camaroneras y laboratorios de la provincia.

Con respecto a las debilidades manifestaron que no cuentan con transporte propio, y que es complejo manejar al personal, debido a que no se lleva a cabo un control estricto de la fuerza laboral, a pesar de que es evidente el desorden de funciones.

Se consideran como amenazas las nuevas leyes o reglamentos que son consideradas como cuellos de botella, por los diversos requisitos que exigen y también se hace énfasis en los posibles competidores.

**2. ¿La empresa cuenta con una planificación estratégica que oriente cada una de las actividades?**

La empresa carece de una planificación estratégica, ya que no cuenta con misión, visión, objetivos y estrategias de manera permanente, que garanticen el cumplimiento de las funciones del personal con total éxito.

**3. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional definida?**

En la empresa se ha definido el departamento financiero, contable, producción y ventas los mismos que están a cargo de personas con conocimientos idóneos para llevar a cabo sus actividades, sin embargo, no se ha establecido una estructura organizacional formal para el buen funcionamiento y debidamente socializada.

**4. ¿Cree usted que los colaboradores de la empresa conocen sus funciones y responsabilidades?**

Los entrevistados manifestaron que no existe compromiso en gran parte de los colaboradores, ya que no todos cumplen con lo que realmente deberían de hacer y las funciones no las ejercen de manera adecuada. Sin embargo, hay quienes son muy eficientes y llevan años laborando para la empresa, por lo tanto, son ellos los que deben tomar el liderazgo para dirigir al resto del personal, claro está que no existe un manual de funciones, pero se trata de cumplir diariamente con el trabajo.

**5. ¿Considera usted que existe una correcta comunicación entre todos los colaboradores de la empresa?**

Se indica que la comunicación con todos los colaboradores de la empresa es deficiente e inadecuada, es decir, no se lleva a cabo de manera directa, porque el personal suele ser cohibido y no expresa sus puntos de vista, por lo que en ocasiones se presentan conflictos o quejas que no llegan directamente al Gerente, sino que se pasa por un filtro que es atendido por el encargado del personal quien recolecta la información de los mismos para tomar las medidas necesarias con los directivos de la empresa.

**6. ¿Considera usted que la gestión administrativa de la empresa se la está realizando de manera adecuada?**

Los entrevistados manifestaron que están trabajando en mejorar ciertos aspectos que los consideran de mayor relevancia, tales como cumplir con los requisitos de las leyes vigentes y mantener toda la documentación en regla, y asimismo se está tratando de controlar al personal con respecto al cumplimiento de sus funciones, es algo complejo pero muy necesario para garantizar el orden en la empresa.

**7. ¿La empresa planifica, organiza, direcciona y controla las actividades diarias?**

Los directivos manifestaron que la planificación diaria se hace de manera rápida, mediante una visión panorámica de los productos en bodega, para de tal manera cubrir aquellos faltantes en las perchas y abarcar la demanda existente.

La mayor parte de los colaboradores están destinados para la planta de producción y se dividen en grupos para producir, acorde a las directrices del jefe de planta y en ocasiones ellos mismos deben atender al cliente, facturar y despachar los productos. Las actividades se controlan por medio del bodeguero quién se basa en que la cantidad de producción este completa.

**8. ¿Qué acciones ha realizado la empresa para establecer mejoras en sus productos, así como la atención a los clientes?**

Con respecto a los productos indicaron que siempre están innovando y experimentando nuevos aromas o fragancias que sean del agrado de los clientes, ya que es importante mantener la imagen de la empresa ofreciendo productos de calidad y que estos contengan las respectivas etiquetas; mientras que para la atención al cliente es complejo establecer mejoras por el agrupamiento de personas que se evidencia en el día, sin embargo, se trata de ser ágil en el cobro y despacho de los pedidos.

**9. ¿Cree usted que los clientes se sienten satisfechos con los productos, y la atención que reciben?**

Los directivos indicaron que los clientes si se sienten satisfechos con los productos que ofrece la empresa, ya que los mismos se venden en diferentes tamaños accesibles para cada uno de ellos, eso se ve reflejado en las ventas, sin embargo, existe insatisfacción en los clientes porque no se brinda la mejor atención por el espacio reducido que hay en Químicos Guerrero, debido a que cuentan con dos cajas para atender a más de 100 clientes diarios.

**10. ¿Considera usted que se cumplen con efectividad las actividades diarias?**

Los entrevistados manifestaron que no se ha logrado alcanzar la efectividad al 100% debido a que existen ciertos inconvenientes que obstaculizan una adecuada gestión, recalcando la complejidad del manejo del personal y más aún cuando se observa que los clientes se quejan porque no son atendidos rápidamente.

**11. ¿Cuentan con los recursos necesarios y suficientes para lograr la producción adecuada?**

En cuanto a la interrogante, los directivos consideran que si existen todos los recursos necesarios para que los operarios logren la producción que se estima durante el día y la semana, ya que se abastecen de insumos para la elaboración de los diversos productos químicos. Sin embargo, han notado el desperdicio de varios recursos sobre todo materiales, debido a que no reciben el trato adecuado, declarándolos como obsoletos, lo cual representa un gasto.

**12. ¿Considera que la implementación de un diseño organizacional mejorará la gestión administrativa en la empresa?**

Los entrevistados, indicaron que contar con un diseño organizacional sería exitoso, porque se obtienen directrices para encaminar eficientemente la empresa, los directivos son conscientes que la forma de operar no es la adecuada, ya que se debe fortalecer la comunicación, las planificaciones, controles y cursos de capacitación para todos los colaboradores. Además, recalcaron que todo cambio es bueno, beneficia a la organización y permite salir de la zona de confort.

### 3.2. Análisis de los resultados de las encuestas efectuadas a los colaboradores de la empresa Químicos Guerrero

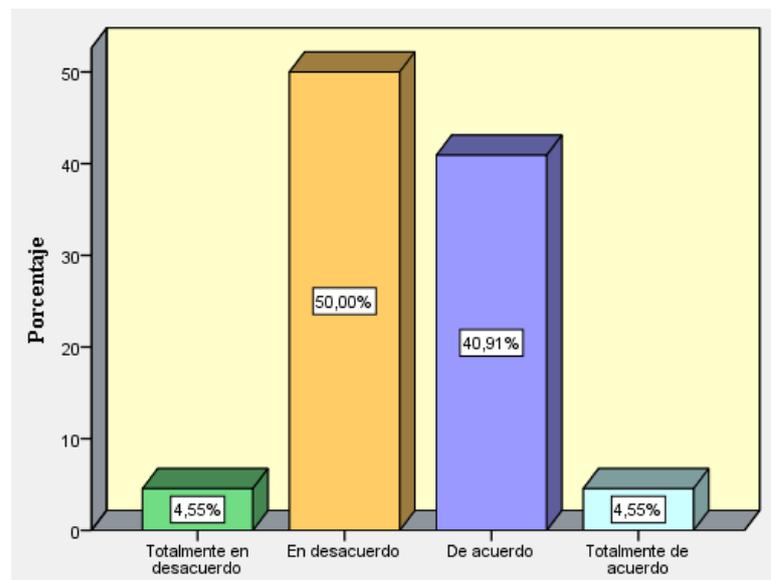
#### 1. ¿Conoce usted las fortalezas y debilidades que posee la empresa?

**Tabla 2: Fortalezas y debilidades**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	4,5 %
En desacuerdo	11	50,0 %
Válidos De acuerdo	9	40,9 %
Totalmente de acuerdo	1	4,5 %
Total	22	100,0

Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 4: Fortalezas y debilidades**



Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

Según los resultados obtenidos del total de la población encuestada, se evidencia que la mayor parte concentrada en un 50% están en desacuerdo, debido a que para ellos no es fácil identificar específicamente las fortalezas y debilidades que posee la empresa, ya que no se socializan estos aspectos para conocimiento de los colaboradores; mientras que el 40,91% consideran que están de acuerdo por el tiempo que llevan laborando en la organización.

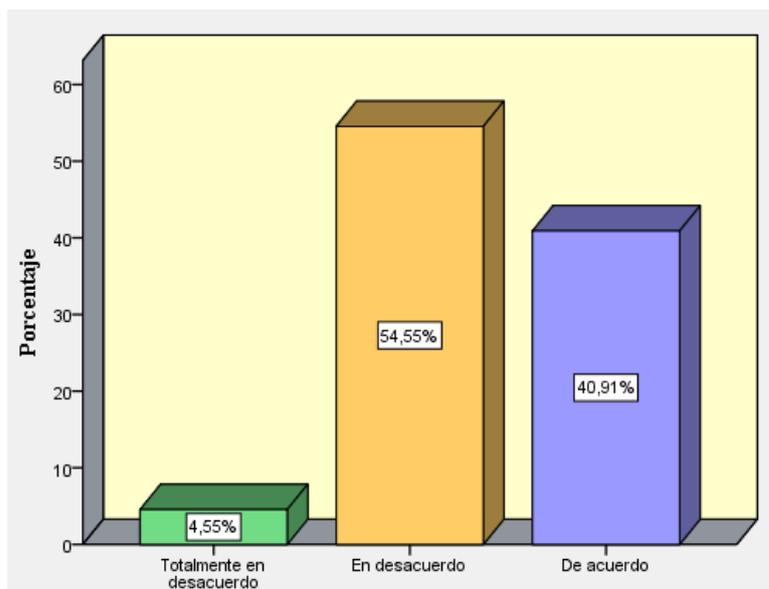
**2. ¿Conoce usted las oportunidades y amenazas que visualiza la empresa Químicos Guerrero?**

**Tabla 3: Oportunidades y amenazas**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	4,5
	En desacuerdo	12	54,5
	De acuerdo	9	40,9
	Total	22	100,0

Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 5: Oportunidades y amenazas**



Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

Del total de la población encuestada, se evidencia que la mayor parte concentrada en un 54,55% están en desacuerdo, debido a que se desconoce cuáles serían las oportunidades que permiten hacer crecer a la empresa, así mismo las amenazas que enfrenta por ejercer su actividad comercial; mientras que el 40,91% consideran que están de acuerdo ya que llevan tiempo laborando en la organización y conocen estos factores externos.

**3. ¿Tiene conocimiento del propósito que persigue la empresa Químicos Guerrero?**

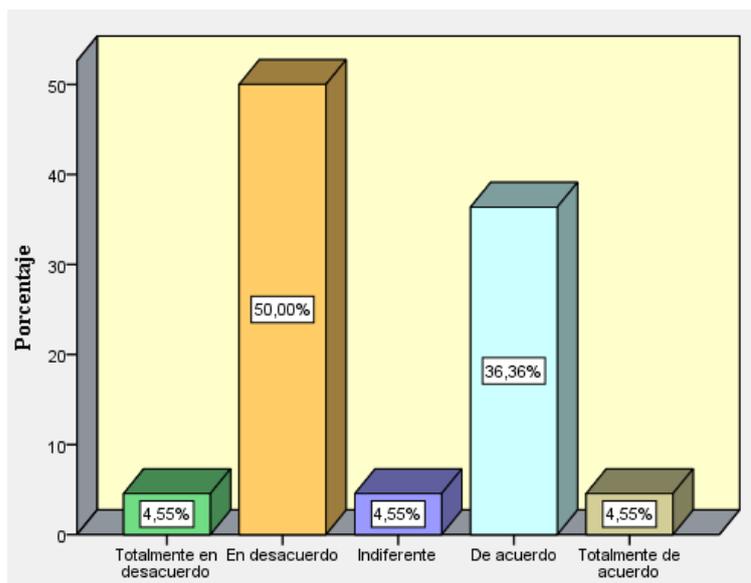
**Tabla 4: Propósito de la empresa**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	4,5
En desacuerdo	11	50,0
Indiferente	1	4,5
De acuerdo	8	36,4
Totalmente de acuerdo	1	4,5
Total	22	100,0

Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 6: Propósito de la empresa**



Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez

Del total de la población, se evidencia que la mayor parte de los encuestados representado por el 50% están en desacuerdo, ya que desconocen el propósito general de la empresa, más bien se enfocan en producir para cubrir aquellos productos faltantes en las perchas; mientras que un 36,36% consideran que están de acuerdo puesto que se fijan en el aumento de clientes durante todo el año; y un 4,55% es indiferente porque no han indagado determinada situación.

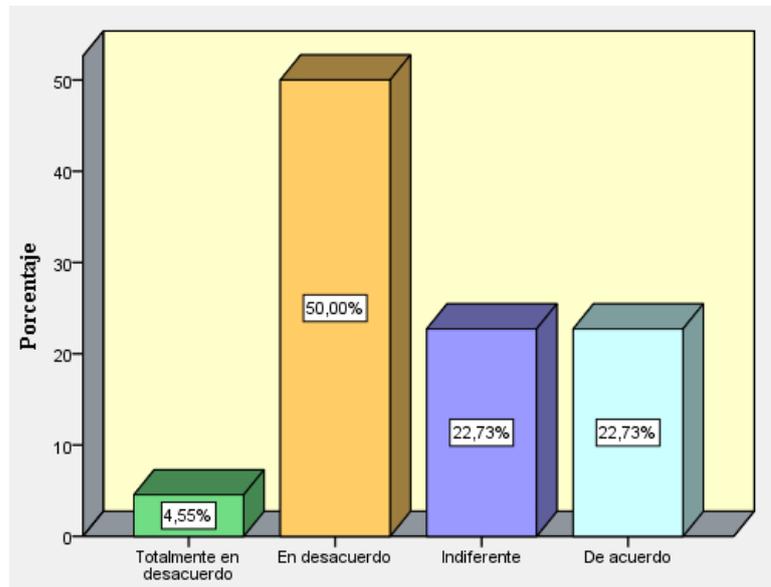
**4. ¿Sabe usted si se han planteado objetivos para alcanzar las metas propuestas?**

**Tabla 5: Objetivos para alcanzar metas propuestas**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	4,5
En desacuerdo	11	50,0
Válidos Indiferente	5	22,7
De acuerdo	5	22,7
Total	22	100,0

Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 7: Objetivos para alcanzar metas propuestas**



Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

La mayor parte de los colaboradores de la empresa, correspondiente al 50% han manifestado que están en desacuerdo ante esta interrogante puesto que no se han planteado objetivos claros y concretos que garanticen la integración de los procesos en la organización para alcanzar las metas que se proponen los directivos; mientras que el 22,73% consideran que están de acuerdo por las indicaciones que reciben de su jefe inmediato, y un 22,73% quienes son indiferentes en este aspecto.

## 5. ¿Cuenta con una estructura organizacional la empresa?

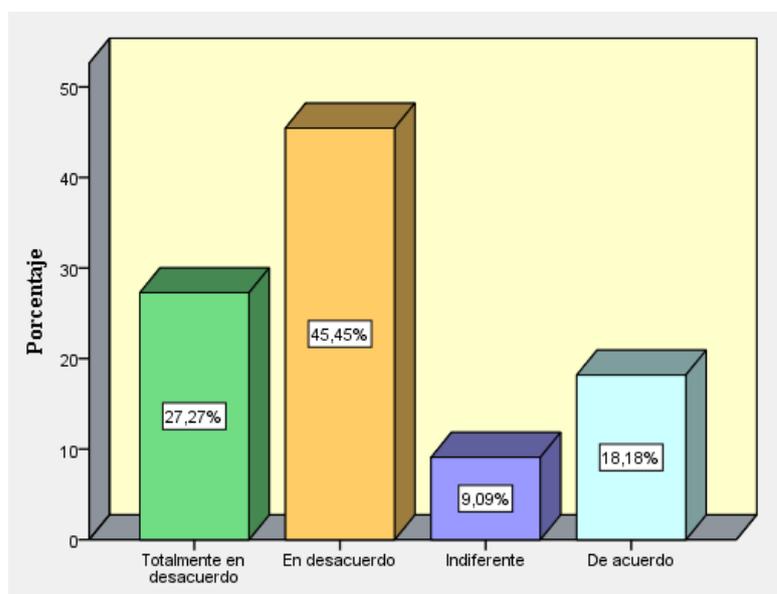
**Tabla 6: Estructura Organizacional de la empresa**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	27,3
En desacuerdo	10	45,5
Válidos Indiferente	2	9,1
De acuerdo	4	18,2
Total	22	100,0

Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 8: Estructura Organizacional de la empresa**



Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez

Según la información estadística que antecede la mayor parte de los encuestados, representado por un 45,45% están en desacuerdo y un 27,27% totalmente en desacuerdo porque la estructura de la empresa no está formalizada, no existe una evidencia y no ha sido socializada entre todos; mientras que el 18,18% permanecen de acuerdo ya que se basan específicamente en la forma visual para indicar los niveles de mando en la empresa.

## 6. ¿Se asignan los puestos de trabajo de manera adecuada en la empresa?

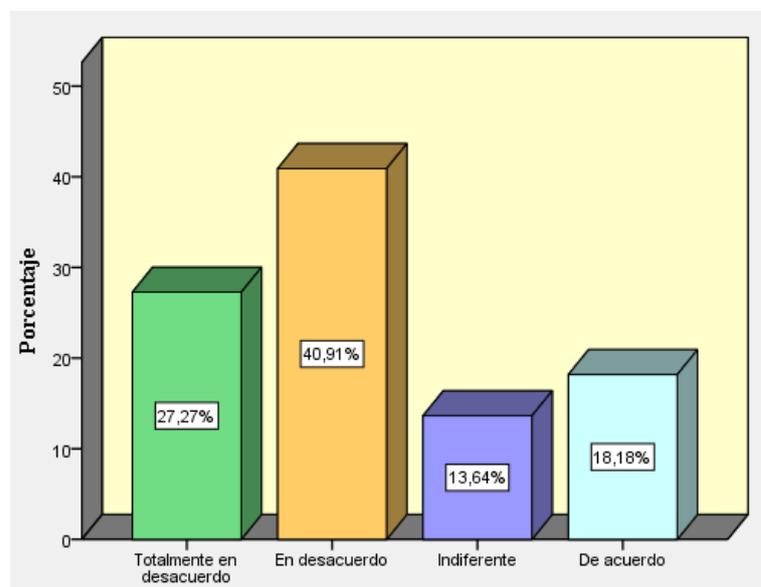
**Tabla 7: Puestos de trabajo asignados adecuadamente**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	27,3
En desacuerdo	9	40,9
Válidos Indiferente	3	13,6
De acuerdo	4	18,2
Total	22	100,0

Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 9: Puestos de trabajo asignados adecuadamente**



Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez

Los datos de la tabla N° 7 y gráfico N° 9, indican que la mayor parte de los encuestados representados por un 40,91% están en desacuerdo porque para ellos es notorio que los puestos de trabajo casi siempre son rotativos, es decir no hay un puesto específico para cada uno de ellos, lo cual ocasiona inconvenientes en ciertas actividades; mientras que un 18,18% están de acuerdo ya que consideran que están bien distribuidos, y un 13,64% que es indiferente porque solo cumplen las disposiciones que se les establece.

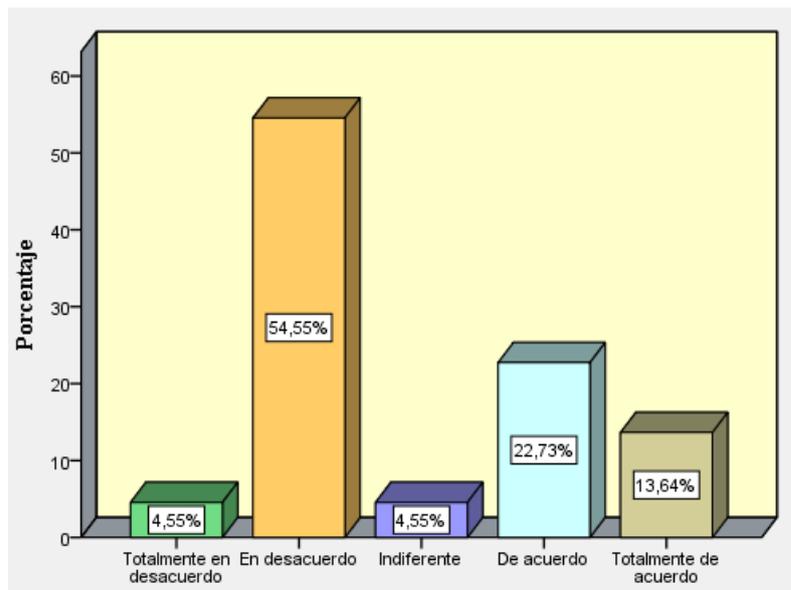
**7. ¿Le indican cuáles son sus funciones y responsabilidades los directivos de la empresa?**

**Tabla 8: Funciones y responsabilidades**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	4,5
En desacuerdo	12	54,5
Indiferente	1	4,5
De acuerdo	5	22,7
Totalmente de acuerdo	3	13,6
Total	22	100,0

Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 10: Funciones y responsabilidades**



Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

Los resultados que anteceden informan que la mayor parte de los encuestados, representado por un 54,55% están en desacuerdo, ya que no se les especifica de manera clara y concisa las funciones y responsabilidades que les compete realizar a cada uno; mientras que el 22,73% están de acuerdo debido a que llevan tiempo laborando en la empresa y desde sus inicios se les indico lo que debían realizar.

## 8. ¿Evalúa la empresa a los colaboradores?

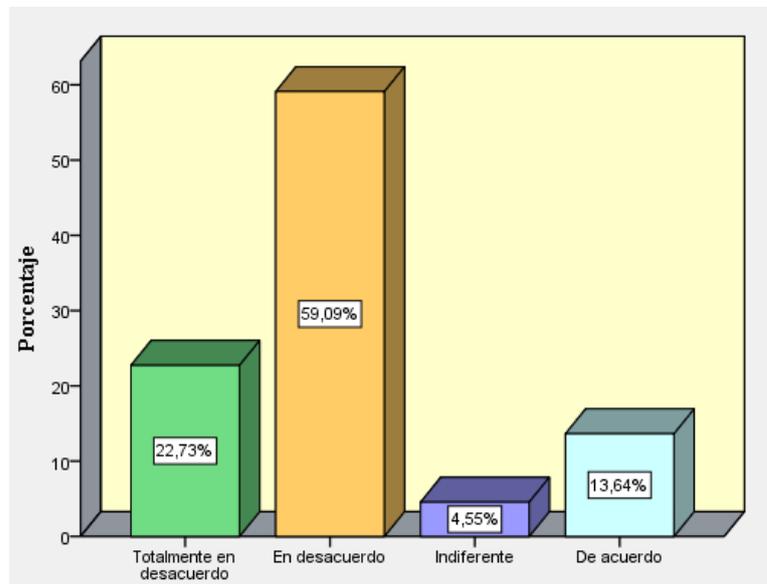
**Tabla 9: Evalúan a los colaboradores**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	22,7
En desacuerdo	13	59,1
Válidos Indiferente	1	4,5
De acuerdo	3	13,6
Total	22	100,0

Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 11: Evalúan a los colaboradores**



Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez

En base a los resultados del gráfico N° 11 determina que la mayor parte de los encuestados representado por un 59,09% están en desacuerdo debido a que los directivos no poseen un formato o algún documento que indique que están siendo evaluados, más bien solo se centran en cubrir la producción diaria; mientras que un 13,64% están de acuerdo porque se les consulta sobre su trabajo diario y cumplen con lo dispuesto; y un 4,55% es indiferente.

## 9. ¿Es adecuada y oportuna la comunicación con los directivos?

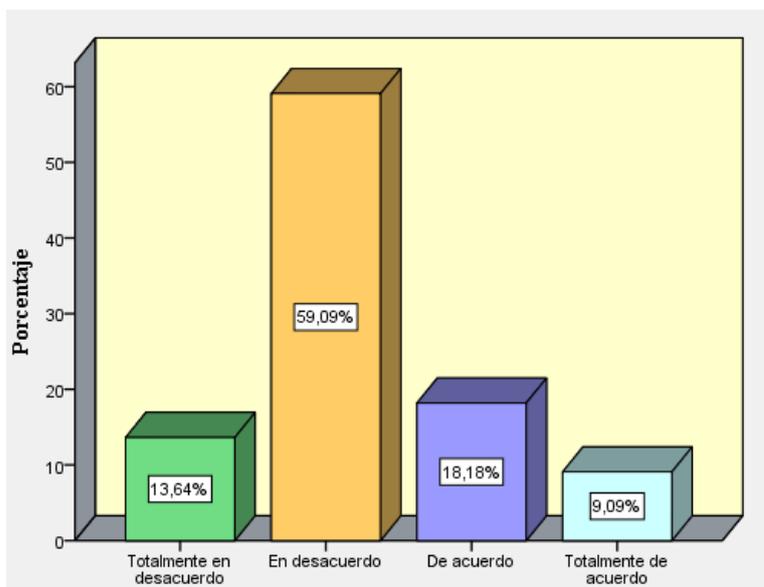
**Tabla 10: Comunicación con directivos**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	13,6
	En desacuerdo	13	59,1
	De acuerdo	4	18,2
	Totalmente de acuerdo	2	9,1
	Total	22	100,0

Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 12: Comunicación con directivos**



Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez

La información estadística de la tabla N° 10 y gráfico N° 12, ilustra que la mayor parte de los encuestados representados por un 59,09% están en desacuerdo ante esta interrogante ya que la comunicación con el jefe o gerente general de la empresa es inadecuada y resulta complejo entablar un diálogo con él por las diversas ocupaciones que representa su cargo; mientras que un 18,18% están de acuerdo porque emiten informes y se comunican de manera breve.

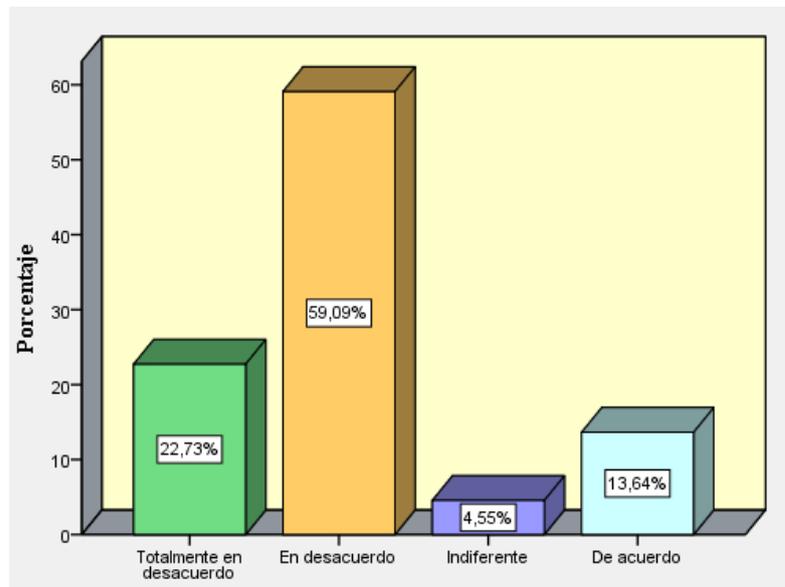
**10. ¿Considera usted que sus sugerencias son tomadas en cuenta para la toma de decisiones de la empresa?**

**Tabla 11: Sugerencias para toma de decisiones**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	22,7
En desacuerdo	13	59,1
Válidos Indiferente	1	4,5
De acuerdo	3	13,6
Total	22	100,0

Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
 Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 13: Sugerencias para toma de decisiones**



Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
 Elaborado por: Marissa Vásquez

En base a los resultados ilustrados en el gráfico N° 13, la mayor parte de los encuestados representados por un 59,09% están en desacuerdo porque no existen reuniones en las cuales se especifiquen las circunstancias que atraviesa la empresa, en donde todos los colaboradores puedan emitir su punto de vista; mientras que un 13,64% están de acuerdo porque si han tenido la oportunidad de opinar sobre temas puntuales de la organización y el 4,55% es indiferente.

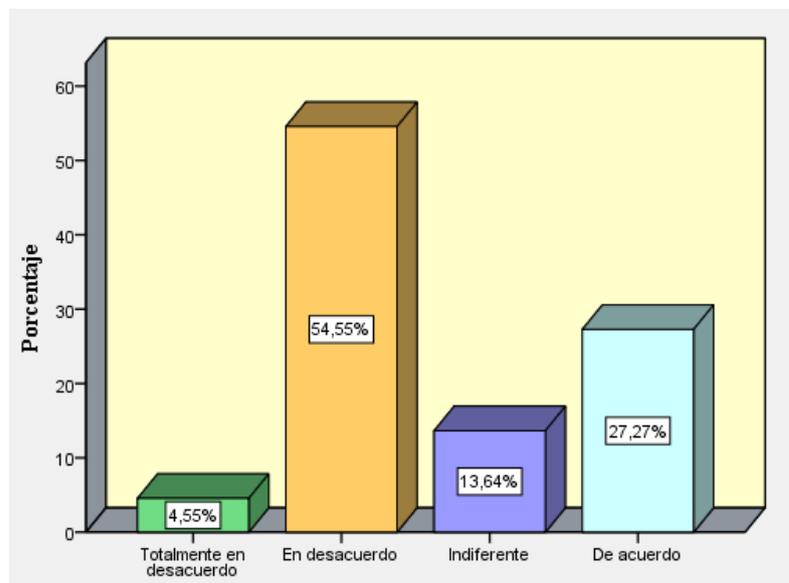
**11. ¿Considera usted que existe un proceso de planificación y control de las actividades dentro de la empresa?**

**Tabla 12: Planificación y control de actividades**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	4,5
En desacuerdo	12	54,5
Válidos Indiferente	3	13,6
De acuerdo	6	27,3
Total	22	100,0

Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 14: Planificación y control de actividades**



Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

Los datos debidamente tabulados y representados gráficamente indican que la mayor parte de los encuestados representados por un 54,55% están en desacuerdo porque no existe una planificación y control de actividades socializadas de manera general; mientras que un 27,27% están de acuerdo por las indicaciones que se dan para cumplir con la producción diaria, y un 13,64% es indiferente porque desconocen de este proceso administrativo para operar eficientemente.

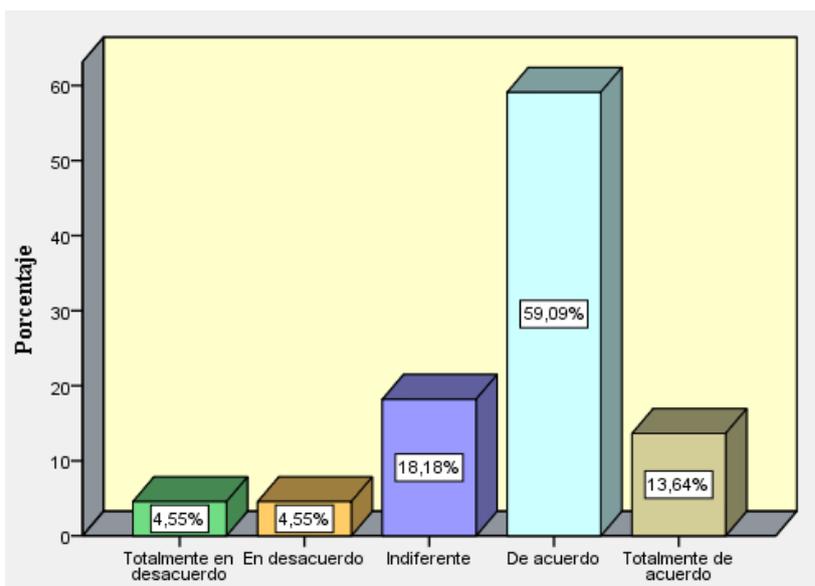
**12. ¿Cree usted que el servicio brindado por la empresa cumple con las expectativas de los clientes?**

**Tabla 13: servicio cumple con las expectativas**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	4,5
En desacuerdo	1	4,5
Indiferente	4	18,2
De acuerdo	13	59,1
Totalmente de acuerdo	3	13,6
Total	22	100,0

Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 15: servicio cumple con las expectativas**



Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

La mayor parte de los colaboradores encuestados representado por un 59,09% están de acuerdo en que cumplen con las expectativas de los clientes por el tipo de producto que ofrecen, los mismos que son de calidad; mientras que el 18,18% son indiferentes porque el cliente siempre tiene perspectivas distintas, conforme la información de la tabla N° 13 y gráfico N° 15.

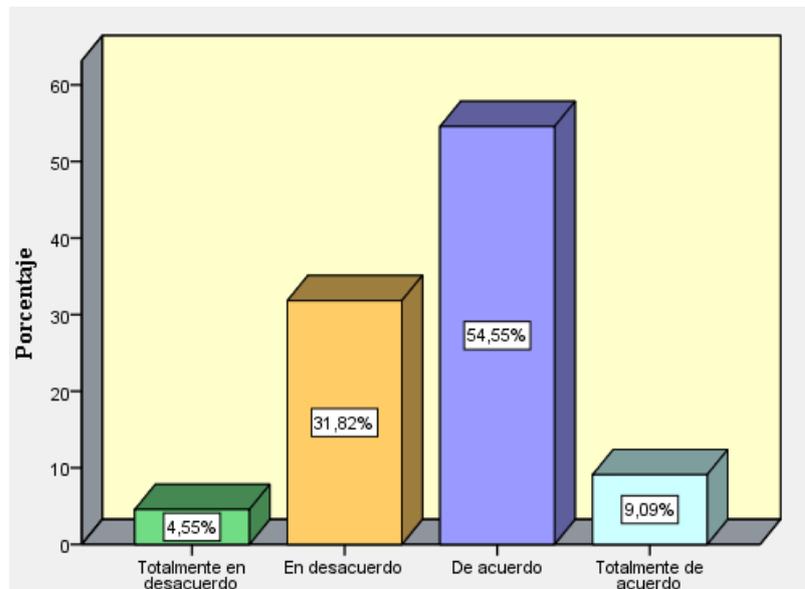
**13. ¿Considera usted que se realizan mejoras en los productos y en la atención al cliente?**

**Tabla 14: Mejoras en productos y atención al cliente**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	4,5
En desacuerdo	7	31,8
Válidos De acuerdo	12	54,5
Totalmente de acuerdo	2	9,1
Total	22	100,0

Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 16: Mejoras en productos y atención al cliente**



Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

La tabulación y presentación gráfica que antecede, informa que la mayor parte de los colaboradores encuestados representados por un 54,55% están de acuerdo en que, si se realizan mejoras en los productos innovando las fragancias, así mismo atendiendo de manera adecuada a los clientes; mientras que el 31,82% manifiestan que están en desacuerdo porque la atención es inadecuada y existe retraso en la entrega de los productos.

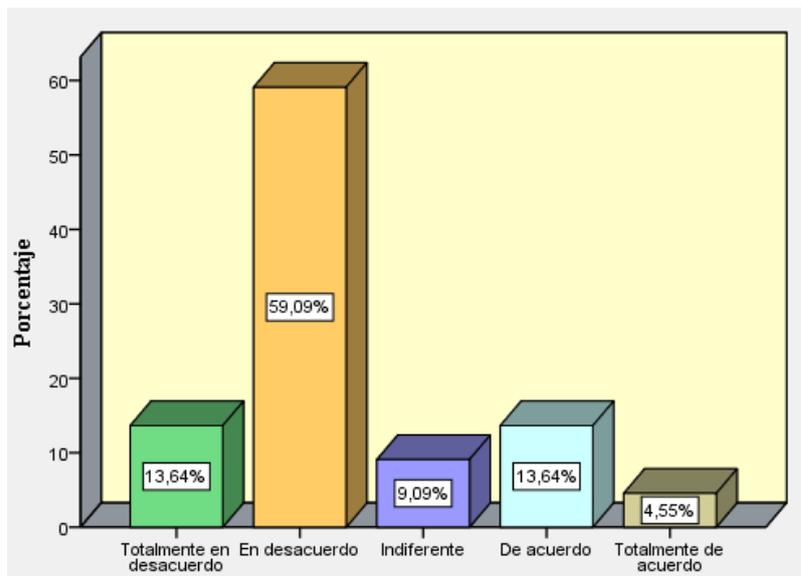
**14. ¿Consultan al cliente sobre el nivel de satisfacción que tiene por la adquisición de productos de la empresa Químicos Guerrero?**

**Tabla 15: Nivel de satisfacción del producto**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	13,6
En desacuerdo	13	59,1
Indiferente	2	9,1
De acuerdo	3	13,6
Totalmente de acuerdo	1	4,5
Total	22	100,0

Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 17: Nivel de satisfacción del producto**



Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

Los datos estadísticos indican que la mayor parte de los encuestados están en desacuerdo representados por un 59,09%, debido a que no se les hace consulta sobre el grado de percepción o nivel de satisfacción que tienen los clientes sobre el producto que ellos adquieren; mientras que un 13,64% están de acuerdo porque en ocasiones o muy rara vez se han acercado a los clientes para conocer qué opinión tienen acerca del producto.

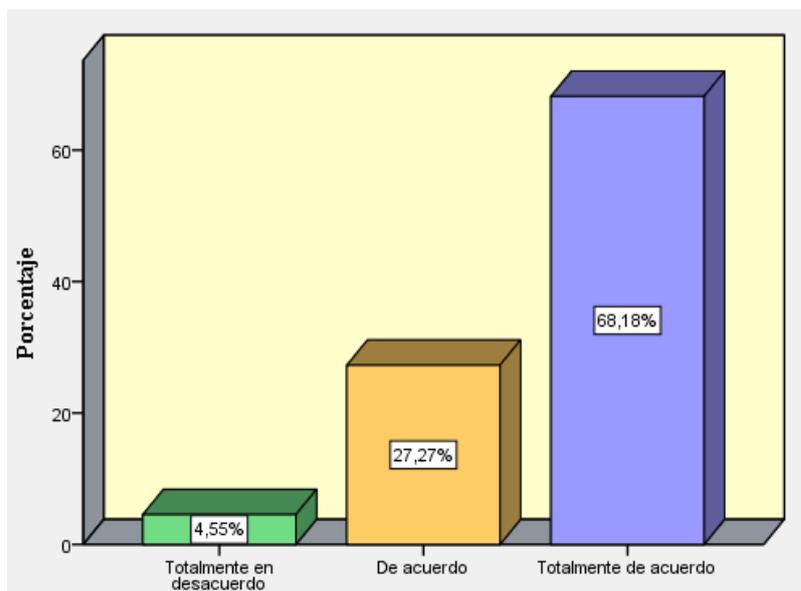
**15. ¿Brinda soluciones inmediatas al cliente ante algún defecto de los productos de la empresa?**

**Tabla 16: Soluciones inmediatas al cliente**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	4,5
De acuerdo	6	27,3
Totalmente de acuerdo	15	68,2
Total	22	100,0

Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 18: Soluciones inmediatas al cliente**



Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

En el gráfico N° 18 se indica que la mayor parte de los encuestados están totalmente de acuerdo representados por un 68,18% y de acuerdo con un 27,27% en que se brindan soluciones inmediatas cuando un producto presenta desperfectos, con la finalidad de que el cliente se sienta satisfecho de la atención recibida en la empresa.

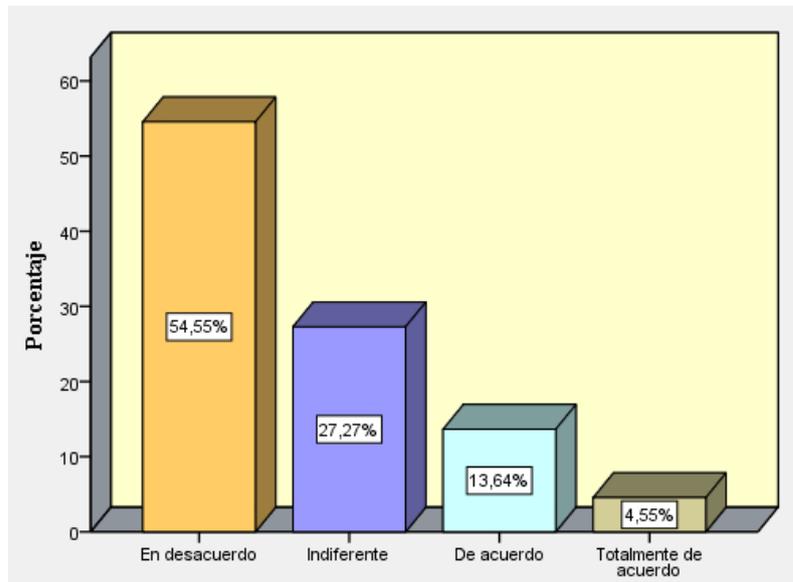
**16. ¿Considera usted que la gestión administrativa de la empresa es efectiva?**

**Tabla 17: Gestión administrativa efectiva**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	12	54,5
Indiferente	6	27,3
Válidos De acuerdo	3	13,6
Totalmente de acuerdo	1	4,5
Total	22	100,0

**Fuente:** Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
**Elaborado por:** Marissa Vásquez

**Gráfico 19: Gestión administrativa efectiva**



**Fuente:** Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
**Elaborado por:** Marissa Vásquez

El gráfico N° 19, indica que del total de la población encuestada la mayor parte de los colaboradores están en desacuerdo representado por un 54,55%, debido a que en la gestión de la empresa le falta encargarse de ciertas actividades que garanticen la eficiencia de sus operaciones, tales como cursos de capacitación, control de las actividades y demás aspectos relevantes; mientras que el 13,64% están de acuerdo en que si se cumple eficientemente en cuanto al sostenimiento económico de la empresa.

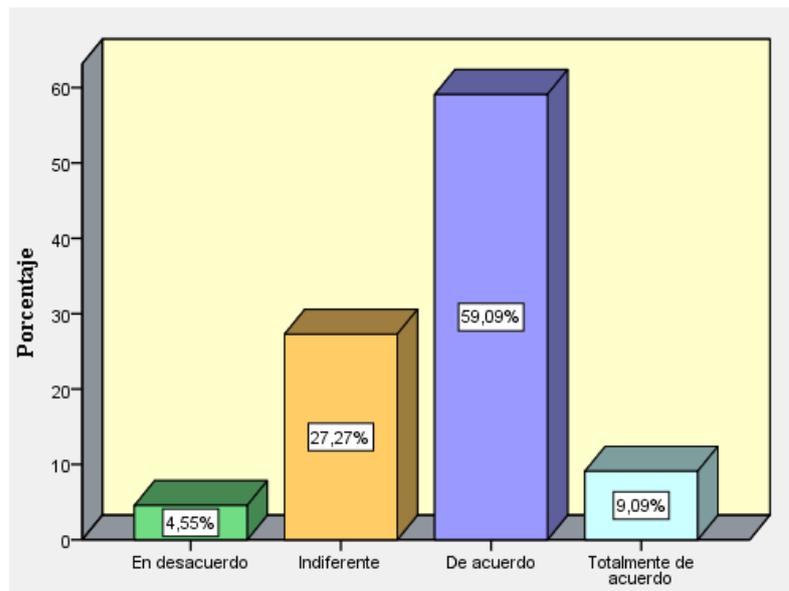
**17. ¿Considera usted que los resultados obtenidos de las actividades diarias son satisfactorios?**

**Tabla 18: Resultados de actividades diarias**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	4,5
Indiferente	6	27,3
Válidos De acuerdo	13	59,1
Totalmente de acuerdo	2	9,1
Total	22	100,0

Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 20: Resultados de actividades diarias**



Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

En el gráfico N° 19 se ilustra que la mayor parte de los colaboradores encuestados representados por un 59,09% están de acuerdo en que las actividades diarias son satisfactorias porque se logra abastecer toda demanda de clientes que visitan la empresa; mientras que el 27,27% es indiferente porque no se indica si todos cumplen con sus funciones.

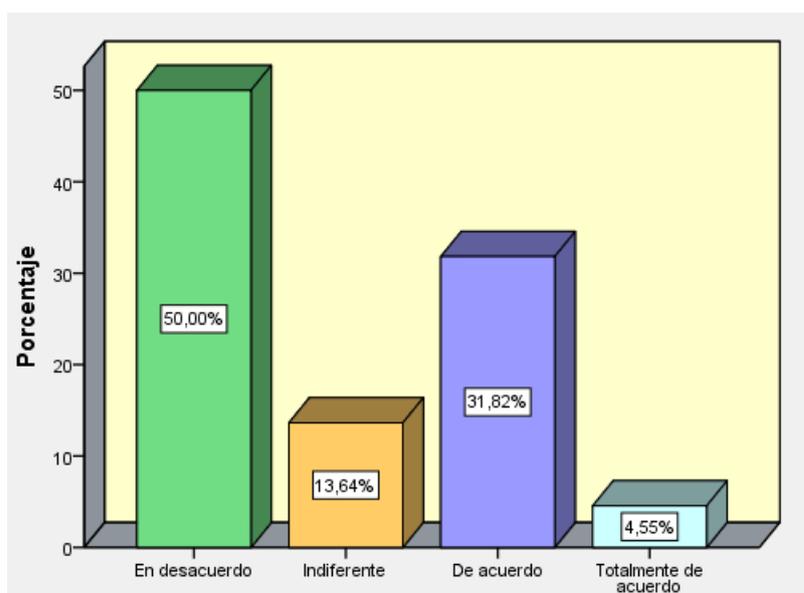
**18. ¿Considera usted que los recursos materiales de la empresa son utilizados de manera adecuada?**

**Tabla 19: Utilización de recursos materiales**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	11	50,0
Indiferente	3	13,6
Válidos De acuerdo	7	31,8
Totalmente de acuerdo	1	4,5
Total	22	100,0

Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 21: Utilización de recursos materiales**



Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

La tabla de frecuencia N° 19 y gráfico N° 21, indican que la mayor parte de los colaboradores están en desacuerdo representado por un 50%, debido a que los recursos materiales de la empresa no son utilizados de manera adecuada debido a que existe desperdicio de espacio físico e insumos para producir; mientras que un 31,82% están de acuerdo ya que cuidan estos materiales; y un 13,64% es indiferente.

## 19. ¿Se efectúan capacitaciones para el manejo adecuado de los recursos?

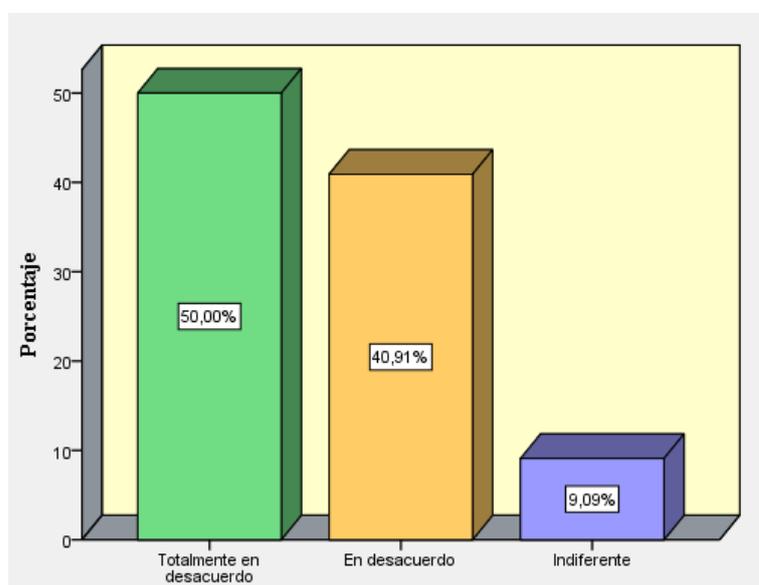
**Tabla 20: Capacitaciones para manejo de recursos**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	50,0
En desacuerdo	9	40,9
Indiferente	2	9,1
Total	22	100,0

Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 22: Capacitaciones para manejo de recursos**



Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez

En base a los resultados ilustrados en el gráfico N° 22 la mayor parte de los colaboradores están totalmente en desacuerdo representado por un 50%, y de acuerdo con un 40,91% en que no se coordinan cursos de capacitación para el manejo adecuado de recursos materiales, lo cual se caracteriza como primordial sobre todo en el área de producción de los químicos, ya que se manejan sustancias tóxicas y se requiere de medidas de prevención y control, mientras que un 9,09% es indiferente.

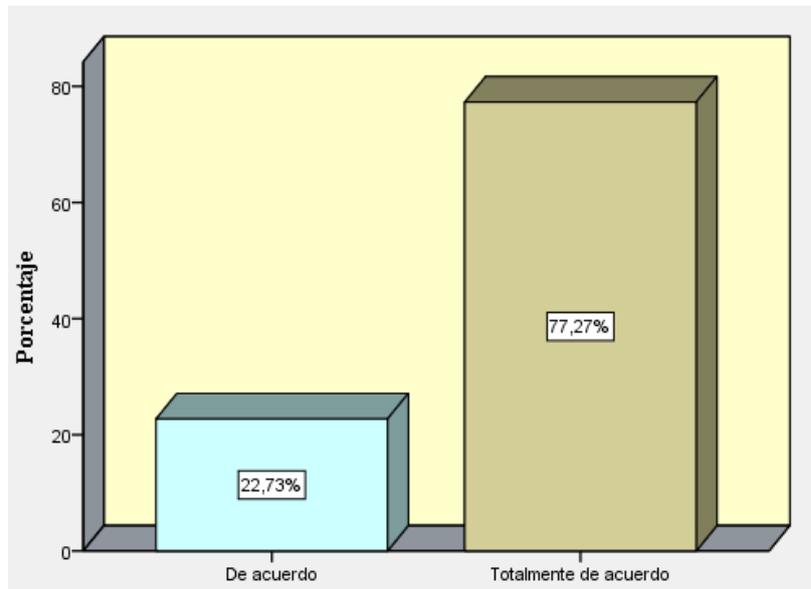
**20. ¿Considera necesaria la implementación de un diseño organizacional para Químicos Guerrero?**

**Tabla 21: Implementación del diseño organizacional**

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	5	22,7
Válidos Totalmente de acuerdo	17	77,3
Total	22	100,0

Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 23: Implementación del diseño organizacional**



Fuente: Colaboradores de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

Los resultados de la tabla N° 21 y representados en el gráfico N° 23, ilustran que el 77,27% están totalmente de acuerdo y un 22,73% de acuerdo en que es necesaria la implementación de un diseño organizacional en la empresa Químicos Guerrero, porque permitirá eliminar diversas falencias internas, garantizando el orden, la comunicación, la distribución y administración de los recursos para alcanzar el éxito.

### 3.3. Análisis de los resultados de las encuestas efectuadas a los clientes de la empresa Químicos Guerrero

#### 1. ¿Considera usted que la imagen corporativa de la empresa Químicos Guerrero proporciona seguridad y confianza?

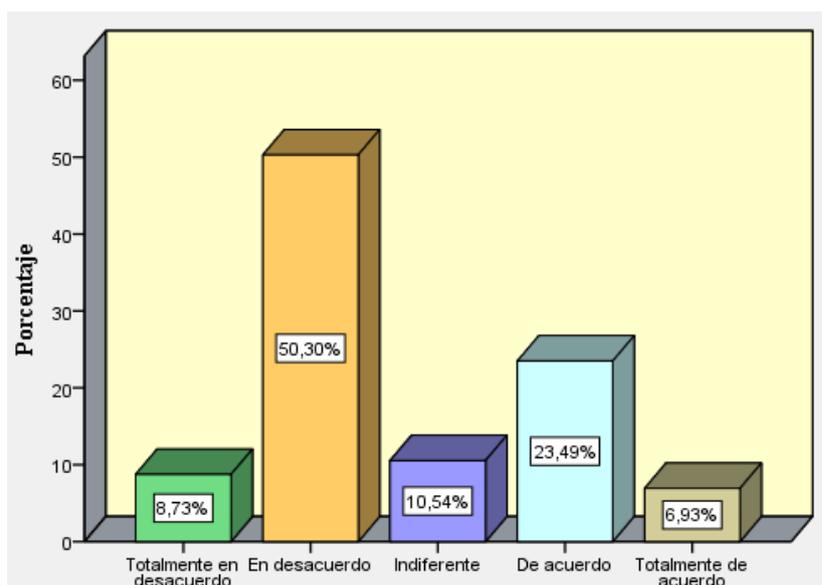
**Tabla 22: Imagen corporativa**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	29	8,7
En desacuerdo	167	50,3
Indiferente	35	10,5
De acuerdo	78	23,5
Totalmente de acuerdo	23	6,9
Total	332	100,0

Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 24: Imagen corporativa**



Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez

En base a los resultados de la tabulación y representación gráfica que antecede, el 50,30% están en desacuerdo porque es evidente que dentro de la empresa no existe un formalismo en cuanto a la imagen que se debe proyectar como organización, por lo tanto, no garantiza mayor seguridad y confianza hacia sus clientes; mientras que el 23,49% están de acuerdo porque ya conocen a ciertos trabajadores.

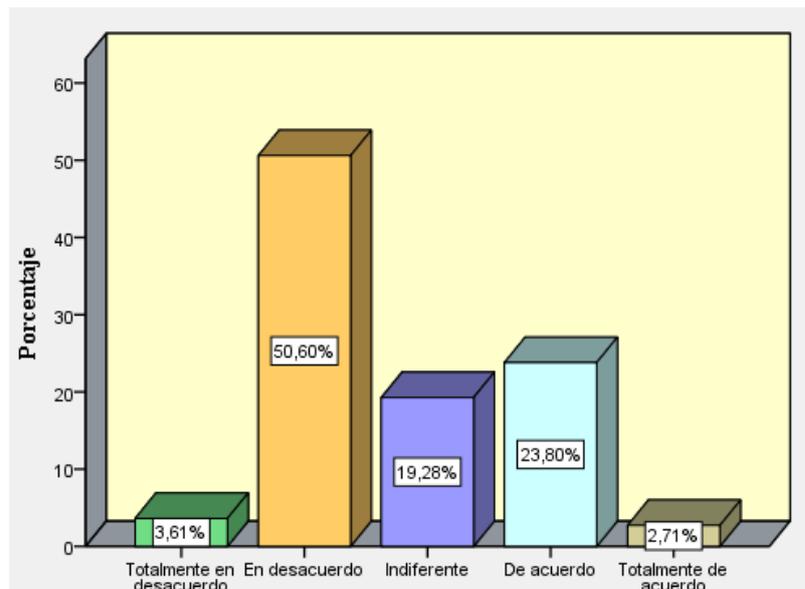
2. ¿Piensa usted que la empresa hace uso de estrategias para proyectar una imagen adecuada?

**Tabla 23: Estrategias para proyectar imagen adecuada**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	3,6
En desacuerdo	168	50,6
Indiferente	64	19,3
De acuerdo	79	23,8
Totalmente de acuerdo	9	2,7
Total	332	100,0

Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 25: Estrategias para proyectar imagen adecuada**



Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

La información estadística que antecede, ilustra que el 50,60% de los clientes encuestados están en desacuerdo debido a que los directivos no se preocupan por mejorar la imagen de Químicos Guerrero ya que no se observa ningún cambio que impacte a los clientes; mientras que el 23,80% están de acuerdo porque se observan nuevos productos al ingresar a la empresa; y un 19,28% es indiferente.

3. ¿Cree usted que el cobro y despacho del producto se realiza de manera adecuada y ordenada?

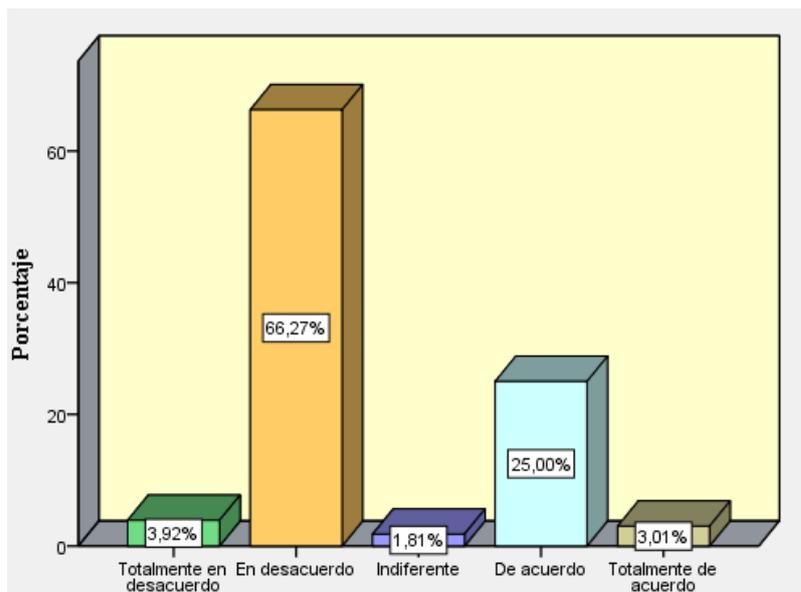
**Tabla 24: Orden en el cobro y despacho del producto**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	3,9
En desacuerdo	220	66,3
Indiferente	6	1,8
De acuerdo	83	25,0
Totalmente de acuerdo	10	3,0
Total	332	100,0

Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 26: Orden en el cobro y despacho del producto**



Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez

Del total de los clientes que conforman la muestra el 66,27% están en desacuerdo debido a que no se respeta el orden de llegada de los clientes, el cobro del producto se realiza después de hacer el pedido pero el despacho del mismo se retrasa, lo cual indica que esta actividad es inadecuada; mientras que el 25% están de acuerdo porque han sido atendidos de manera rápida.

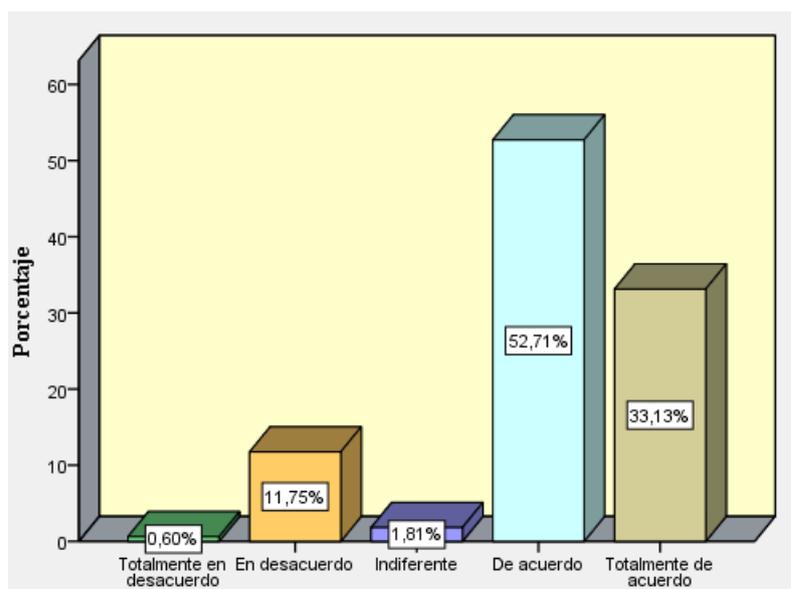
**4. ¿Considera usted que al área de atención al cliente debe ser mejorada y ampliada?**

**Tabla 25: Mejorar y ampliar área de atención al cliente**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	,6
En desacuerdo	39	11,7
Indiferente	6	1,8
De acuerdo	175	52,7
Totalmente de acuerdo	110	33,1
Total	332	100,0

Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 27: Mejorar y ampliar área de atención al cliente**



Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

Según la información estadística que antecede la mayor parte de clientes representado por un 52,71% están de acuerdo y un 33,13% totalmente de acuerdo en que los directivos deben considerar mejorar y ampliar el área de atención al cliente debido a la demanda que enfrenta la empresa diariamente, con aquello se reducen los reclamos.

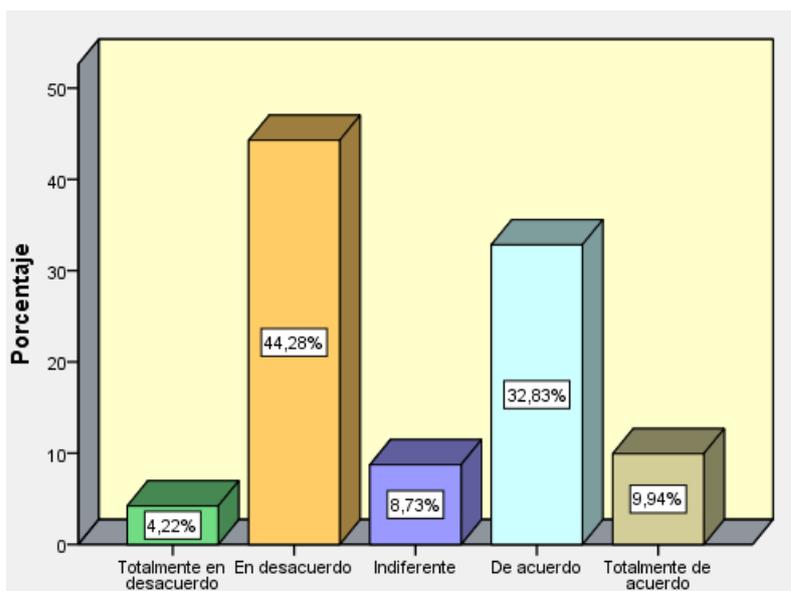
**5. ¿Cree usted que los colaboradores de la empresa cumplen sus funciones con responsabilidad?**

**Tabla 26: Colaboradores cumplen funciones con responsabilidad**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	4,2
En desacuerdo	147	44,3
Indiferente	29	8,7
De acuerdo	109	32,8
Totalmente de acuerdo	33	9,9
Total	332	100,0

Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 28: Colaboradores cumplen funciones con responsabilidad**



Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

La tabulación y representación gráfica que antecede, ilustra que la mayor parte de clientes representado por un 44,28% están en desacuerdo porque observan a los colaboradores dedicados a la producción sin los implementos necesarios para proteger su salud; mientras que el 32,83% están de acuerdo debido a que cumplen con atender a los clientes, y un 8,73% es indiferente.

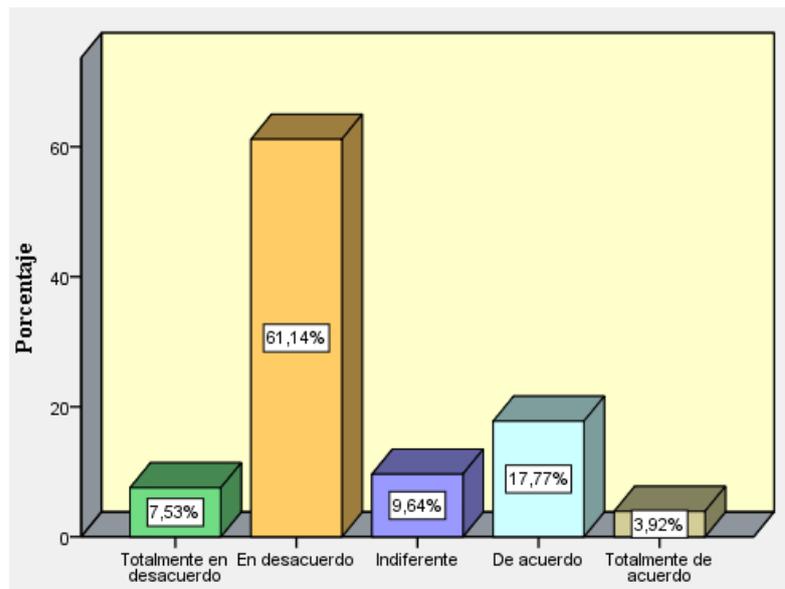
**6. ¿Le han consultado alguna vez la percepción que tiene sobre el producto que está adquiriendo?**

**Tabla 27: Consultar percepción sobre el producto**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	25	7,5
En desacuerdo	203	61,1
Indiferente	32	9,6
De acuerdo	59	17,8
Totalmente de acuerdo	13	3,9
Total	332	100,0

Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 29: Consultar percepción sobre el producto**



Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

El gráfico N° 29 determina que la mayor parte de los clientes representado por un 61,14% están en desacuerdo porque ningún colaborador le ha consultado sobre el nivel de percepción que tiene sobre el producto que adquieren; mientras que el 17,77% están de acuerdo ya que han tenido la oportunidad de manifestar una sugerencia para mejorarlo, y un 9,64% es indiferente.

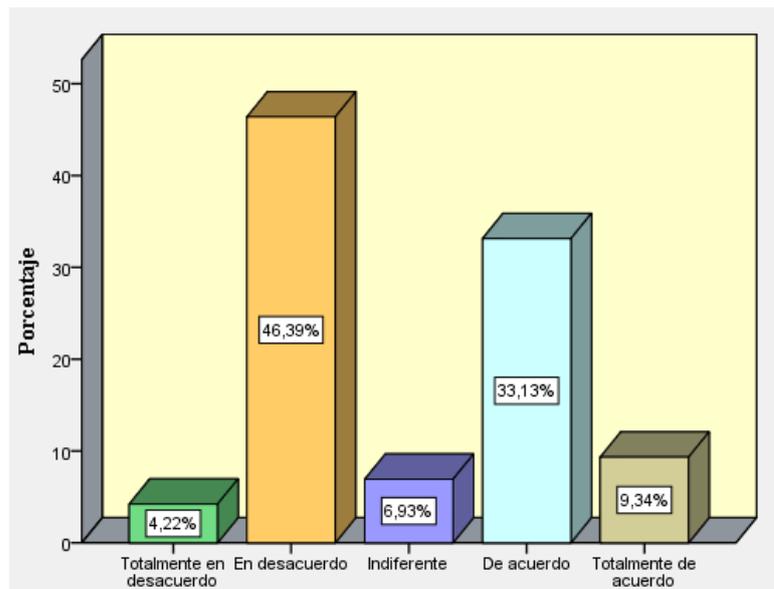
7. ¿Considera usted que el personal desempeña correctamente sus actividades?

**Tabla 28: Desempeño de actividades del personal**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	4,2
En desacuerdo	154	46,4
Indiferente	23	6,9
De acuerdo	110	33,1
Totalmente de acuerdo	31	9,3
Total	332	100,0

Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 30: Desempeño de actividades del personal**



Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

En base a los resultados del gráfico N° 30 ilustra que la mayor parte de los clientes representado por un 46,39% están en desacuerdo debido a que los colaboradores no son muy ágiles al momento de atender al cliente, lo que ocasiona un disgusto en ellos; mientras que el 33,13% están de acuerdo porque reciben un buen trato y un 6,93% es indiferente.

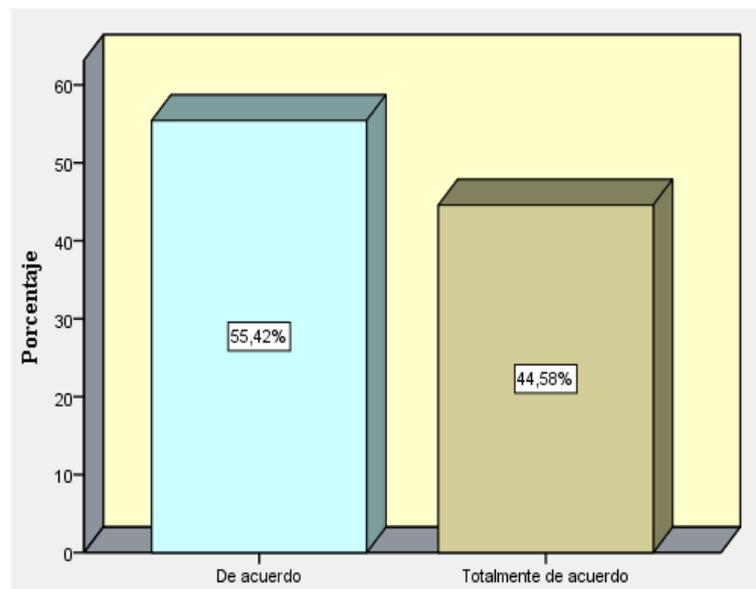
**8. ¿Cree usted que los productos que comercializa la empresa Químicos Guerrero son de calidad?**

**Tabla 29: Comercialización de productos de calidad**

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	184	55,4
Válidos Totalmente de acuerdo	148	44,6
Total	332	100,0

Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 31: Comercialización de productos de calidad**



Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

Según la información estadística que antecede, la mayor parte de los clientes están totalmente de acuerdo, representados por un 44,58% y de acuerdo con un 55,42% en que los productos que ofrece la empresa Químicos Guerrero son de calidad, puesto que los resultados de su utilización son muy buenos, tienen buena fragancia y se sienten satisfechos con los mismos.

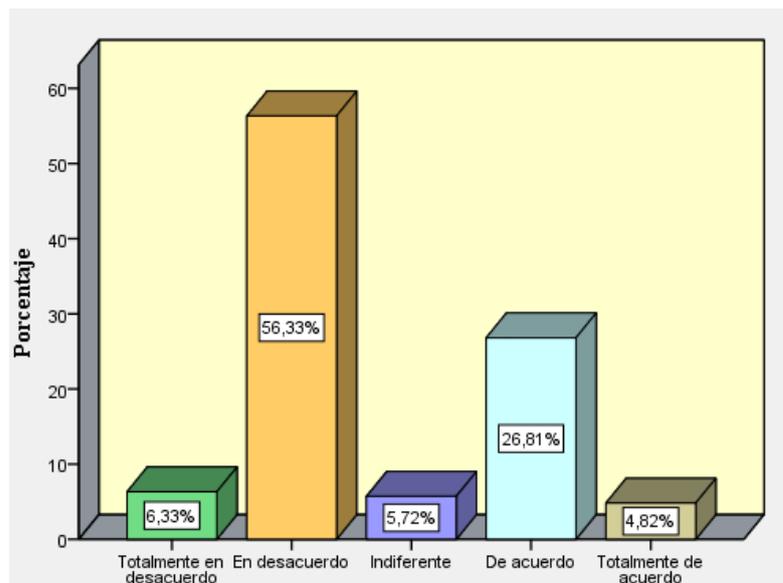
**9. ¿Piensa usted que la atención que recibe en la empresa Químicos Guerrero cumple con sus expectativas?**

**Tabla 30: Atención al cliente cumple expectativas**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	21	6,3
En desacuerdo	187	56,3
Indiferente	19	5,7
De acuerdo	89	26,8
Totalmente de acuerdo	16	4,8
Total	332	100,0

Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 32: Atención al cliente cumple expectativas**



Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

En base a los resultados de la tabla N° 30 y gráfico N° 32 el 56,33% de los clientes encuestados están en desacuerdo ya que la atención que reciben no cumple con sus expectativas puesto que se evidencia aglomeración de personas para adquirir productos y se demoran en atender, lo que causa malestar; mientras que el 26,81% están de acuerdo por la rápida atención que le ofrecen; y un 5,72% es indiferente.

## 10. ¿Considera usted que la entrega del producto es inmediata?

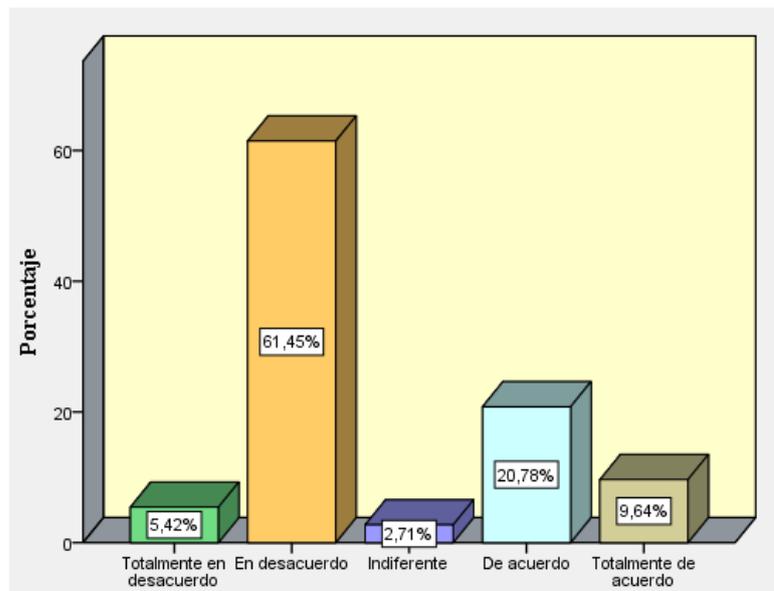
**Tabla 31: Entrega inmediata del producto**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	18	5,4
En desacuerdo	204	61,4
Indiferente	9	2,7
De acuerdo	69	20,8
Totalmente de acuerdo	32	9,6
Total	332	100,0

Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 33: Entrega inmediata del producto**



Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez

En el gráfico N° 33 se indica que la mayor parte de los encuestados representados por un 61,45% están en desacuerdo porque la entrega del producto es muy lenta cuando existe aglomeración de personas y no hay orden en la atención; mientras que el 20,78% están de acuerdo por la rapidez en el despacho de los producto; y un 2,71% es indiferente.

## 11. ¿Cree usted que el personal de atención al cliente necesita capacitación?

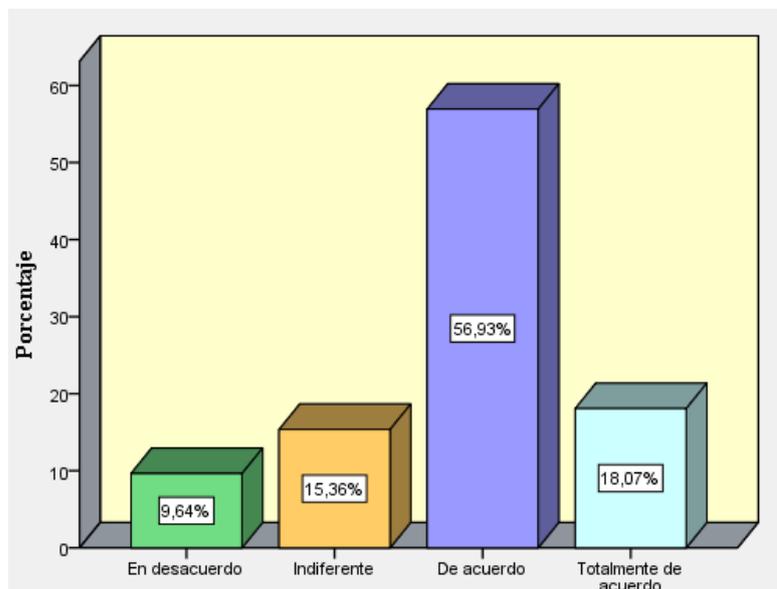
**Tabla 32: Capacitación sobre atención al cliente**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	32	9,6
Indiferente	51	15,4
Válidos De acuerdo	189	56,9
Totalmente de acuerdo	60	18,1
Total	332	100,0

Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 34: Capacitación sobre atención al cliente**



Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez

Los datos de la tabla N° 32 y gráfico N° 34 indican que la mayor parte de los clientes encuestados representados por un 56,93% están de acuerdo y un 18,07% están totalmente de acuerdo que el personal requiere de capacitación para mejorar en ciertos aspectos que obstaculizan una adecuada atención al cliente, con esto se evitaría quejas y reclamos, pues se busca cumplir con sus expectativas; mientras que un 15,36% es indiferente.

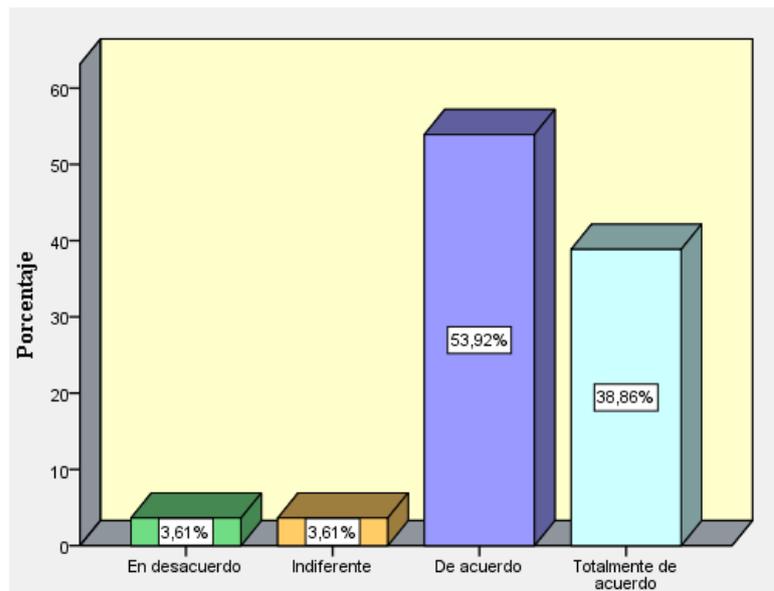
**12. ¿Recomendaría a otras personas que visiten la empresa Químicos Guerrero?**

**Tabla 33: Recomendaría la empresa Químicos Guerrero**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	12	3,6
Indiferente	12	3,6
Válidos De acuerdo	179	53,9
Totalmente de acuerdo	129	38,9
Total	332	100,0

Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

**Gráfico 35: Recomendaría la empresa Químicos Guerrero**



Fuente: Clientes de la empresa Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez

En base a los resultados de la tabulación y representación gráfica que antecede, se indica que la mayor parte de los clientes representados por un 53,92% están de acuerdo y un 38,86% totalmente de acuerdo en que sí recomendarían a otras personas que visiten la empresa Químicos Guerrero puesto que existe variedad de productos por distintos tamaños y garantizan la calidad de los mismos.

### **3.4. Limitaciones**

En el desarrollo de la investigación se evidenció la inoportuna predisposición de varios clientes de la empresa, quienes al consultarle si colaborarían con las encuestas optaban por negarse, aun cuando debían esperar la entrega del pedido.

### **3.5. Resultados**

En base a los resultados obtenidos, se ha comprobado que dentro de la empresa existen deficiencias administrativas, puesto que los colaboradores no tienen conocimiento de la situación real de Químicos Guerrero, indicando en un 54,55% desconocer de las fortalezas y debilidades, y un 59,10% las oportunidades y amenazas, los cuales se consideran como factores relevantes para plantear estrategias que se direccionen hacia el crecimiento de la misma.

Además, los colaboradores indican en un 54,55% que la empresa no posee una planificación clara y concisa que contribuya a alcanzar las metas, para que todo el personal sienta el compromiso de laborar y cumplir con sus tareas diarias.

También es evidente que el 72,73% de los que conforman la empresa Químicos Guerrero desconocen de una estructura organizacional y sostienen que las actividades diarias se las asignan de forma verbal, más no por escrito.

Asimismo, se evidencia que el 59,10% de los colaboradores no tienen funciones definidas correctamente, y esto afecta en la ejecución de las tareas diarias, sobre todo cuando los puestos son rotativos, ya que el 68,18% indican que no se les asigna en un puesto específico y tratan de cumplir con lo dispuesto por el Jefe.

Por otra parte, el 81,82% del personal confirman que no se realizan procesos de evaluación para medir el cumplimiento de funciones y responsabilidades, más bien los directivos solo se basan en consultar el nivel de producción y pagos respectivos por la adquisición de materia prima y otros gastos.

Además, el 72,73% de los colaboradores indicaron que la comunicación con los directivos es inadecuada, debido al carácter y ocupaciones que tienen, por ende el 81,82% manifiesta que no emiten sugerencias ya que no serán tomadas en cuenta.

Otro punto relevante que se detecta es que el 72,73% no mide el grado de percepción que tienen los clientes acerca de un producto, debido a que no se les hacen consultas que indiquen la conformidad e inconformidad de los productos.

Del mismo modo, el 45,45% del personal señala que la gestión administrativa no está siendo efectiva, ya que carecen de direccionamiento para hacer cumplir las actividades, sobre todo que el 90,91% manifiestan que no coordinan capacitaciones.

Los inadecuados procedimientos que se llevan a cabo en la empresa influyen de manera directa en la insatisfacción del cliente ya que el 59,03% no están conformes con la imagen que proyecta la empresa, más aun de los colaboradores, es decir, amerita mayor imagen para garantizar seguridad y confianza.

También existen problemas en la atención al cliente, debido al espacio reducido que imposibilita en un 70,19% atender de forma adecuada y ordenada a los clientes, lo que da como resultado que no se cumplan sus expectativas y un 66,87% se queje por la lentitud en la entrega de los productos.

### 3.5.1. Comprobación de hipótesis

**H1:** El diseño organizacional adecuado contribuirá al fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

Con el respectivo procesamiento de la información contenida en las encuestas realizadas, se analizaron interrogantes que permitieron conocer si el diseño organizacional fortalecerá la gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero, para lo cual fue necesario comprobar la hipótesis por medio del programa estadístico SPSS20 con las pruebas de Chi-Cuadrado, donde se verifica si las variables del caso de estudio se relacionan entre sí.

De acuerdo al cálculo efectuado para la respectiva comprobación, se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla 34: Resumen del procesamiento de los casos**

Resumen del procesamiento de los casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Considera usted que la gestión administrativa de la empresa es eficiente y eficaz? * ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?	22	100,0%	0	0,0%	22	100,0%

Fuente: Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez Vera

**Tabla 35: Recuento, tabla de contingencia**

Tabla de contingencia ¿Considera usted que la gestión administrativa de la empresa es eficiente y eficaz? * ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?						
Recuento						
		¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?				Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	
¿Considera usted que la gestión administrativa de la empresa es eficiente y eficaz?	En desacuerdo	6	5	0	1	12
	Indiferente	0	4	2	0	6
	De acuerdo	0	0	0	3	3
	Totalmente de acuerdo	0	1	0	0	1
Total		6	10	2	4	22

Fuente: Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez Vera

**Tabla 36: Pruebas de Chi-cuadrado**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,942 <sup>a</sup>	9	,002
Razón de verosimilitudes	24,910	9	,003
Asociación lineal por lineal	6,836	1	,009
N de casos válidos	22		
a. 15 casillas (93,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,09.			

Fuente: Químicos Guerrero  
Elaborado por: Marissa Vásquez Vera

Con la prueba del Chi-cuadrado de Pearson, se puede constatar que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa puesto que la significancia asintótica bilateral tiene una frecuencia esperada inferior a 5, con 9 grados de libertad (gl) y un valor de 25,942, por lo tanto, si existe relación demostrativa entre las variables de estudio, es decir, el diseño organizacional si fortalecerá la gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero.

### **3.5.2. Propuesta**

Diseño organizacional para la empresa Químicos Guerrero del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2017.

#### **3.5.2.1. Introducción**

El éxito de las empresas radica en saber planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades concernientes a la actividad productiva, sin descuidar la razón de ser de la empresa.

La empresa Químicos Guerrero se dedica a la producción, comercialización y distribución de insumos químicos desde hace varias décadas, convirtiéndose en una de las empresas con mayor aceptación en el mercado por la calidad de los productos que ofrece, lo cual genera ventaja competitiva.

Sin embargo, la empresa presenta falencias administrativas, ya que no se están cumpliendo los procedimientos formales que implica la buena dirección del negocio, causando serios problemas en el manejo de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, debido a que no existe el orden adecuado para operar con efectividad.

El diseño organizacional que se adapta a las necesidades de la empresa va acorde con el modelo de Richard Daft del año 2015. Este modelo da inicio a un análisis situacional, en el cual se examinan diversos factores presentes en el entorno, para luego proponer estrategias que garanticen la estabilidad en la empresa y se de paso a proponer una estructura adecuada para cumplir con las funciones competentes.

### 3.5.2.2. Datos de la empresa

- ◆ **Nombre comercial:** Químicos Guerrero
- ◆ **RUC:** 1801577642001
- ◆ **Gerente Propietario:** Guerrero Aldas Nelson Gustavo
- ◆ **Actividad comercial:** Producción, comercialización y distribución de insumos químicos para el sector industrial, artesanal y uso del hogar.
- ◆ **Dirección:** Barrio Libertad, calle 20 entre las avenidas 10 y 12, frente al colegio Dagoberto Montenegro del cantón La Libertad.
- ◆ **Logo:**



El logo representa la identidad propia de la empresa Químicos Guerrero, debido a que sus elementos proyectan el propósito de su actividad comercial.

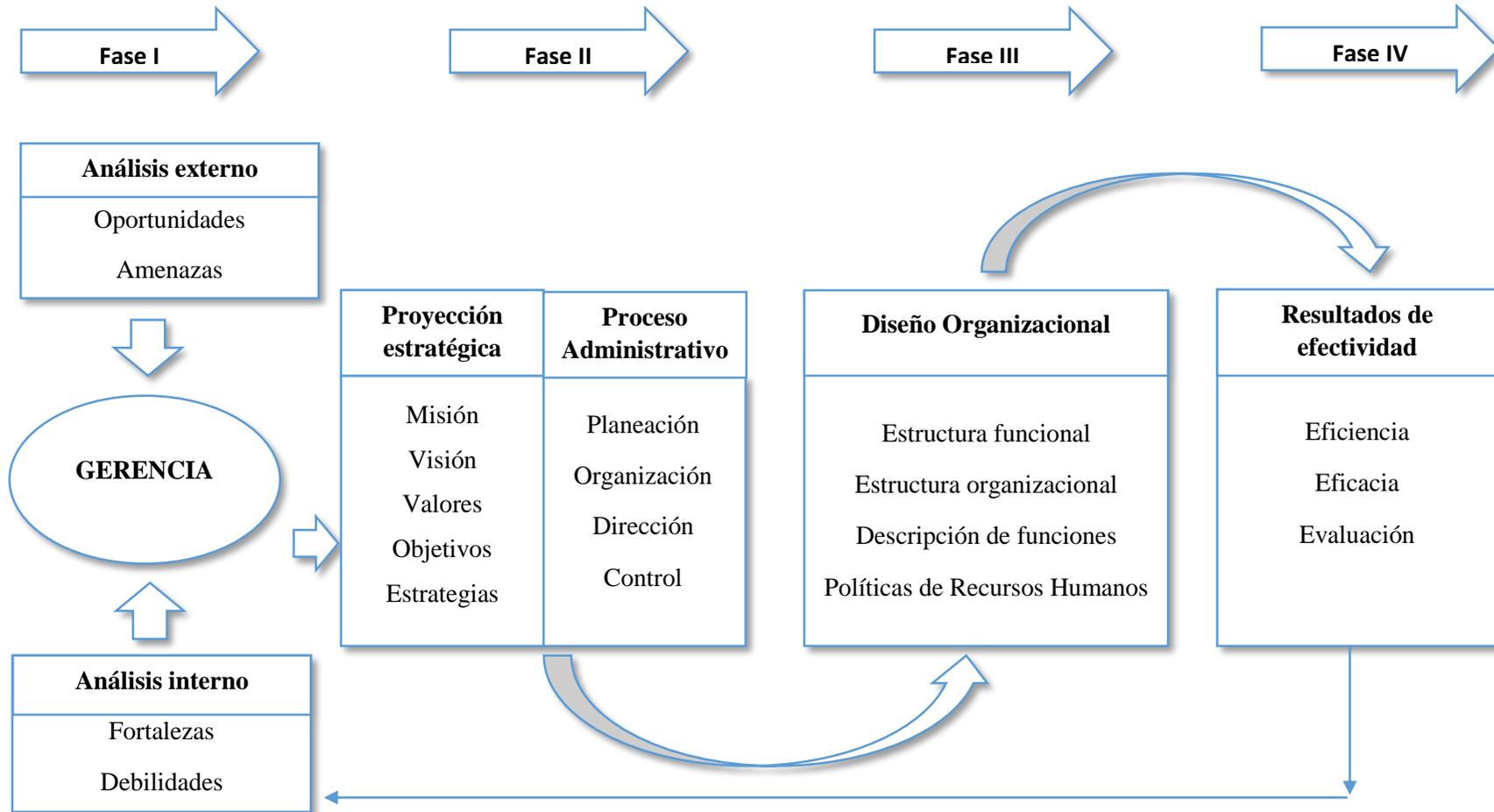
#### **Significado de Colores:**

**Celeste:** significa fortaleza, empoderamiento y optimismo.

**Verde:** significa vitalidad, pureza, armonía y crecimiento.

**Negro:** significa elegancia y poder.

**3.5.2.3. Modelo de diseño organizacional para la empresa Químicos Guerrero.**



Fuente: Richard Daft.

Elaborado por: Marissa Vásquez Vera

#### **3.5.2.4. Análisis situacional de la empresa (FODA)**

El análisis situacional se caracteriza como una herramienta fundamental para detectar los aspectos positivos y negativos que enfrenta la empresa Químicos Guerrero, con el fin de crear estrategias que contribuyan al éxito.

##### **3.5.2.4.1. Análisis interno**

El análisis interno se vincula con las fortalezas y debilidades, los mismos que deben ser aprovechados para favorecer a la empresa, mientras que los aspectos negativos deben ser mejorados para lograr la consecución de los objetivos.

#### **Fortalezas**

- ◆ Ubicación. Zona de mayor afluencia de personas.
- ◆ Variedad de productos
- ◆ Buena rentabilidad
- ◆ Productos de calidad
- ◆ Incremento de clientes

#### **Debilidades**

- ◆ Inexistencia de una planificación estratégica
- ◆ Inexistencia de una estructura organizacional
- ◆ Inadecuada asignación de funciones y responsabilidades
- ◆ Inadecuado manejo del personal
- ◆ Deficiente espacio físico en el área de atención al cliente

- ◆ Escaso control y evaluación de actividades
- ◆ Inadecuada comunicación entre jefe y colaboradores
- ◆ No se brinda cursos de capacitación.

#### **3.5.2.4.2. Análisis externo**

El análisis externo comprende la identificación de oportunidades y amenazas que se descubren analizando el entorno.

#### **Oportunidades**

- ◆ Alianzas con varios proveedores
- ◆ Demanda en aumento
- ◆ Apertura de nuevas sucursales
- ◆ Posicionamiento en el mercado
- ◆ Convenios con instituciones públicas

#### **Amenazas**

- ◆ Incremento del precio de la materia prima
- ◆ Aparición de posibles competidores
- ◆ Propagación de químicos dentro de la empresa
- ◆ Nuevas disposiciones gubernamentales

#### **3.5.2.5. Matriz estratégica FODA**

La matriz FODA permite crear estrategias analizando las fuerzas internas y externas que han sido descubiertas en la empresa Químicos Guerrero.



### **3.5.2.6. Proyección estratégica**

#### **3.5.2.6.1. Misión**

Somos una empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de productos químicos para el sector industrial, artesanal y uso del hogar, creando conciencia social en la utilización de sustancias químicas, ofreciendo productos de calidad y excelente atención a nuestros clientes.

#### **3.5.2.6.2. Visión**

Ser en el 2023 una empresa líder en la producción y comercialización de productos químicos, contando con personal calificado, operando con responsabilidad y compromiso ético.

#### **3.5.2.6.3. Valores**

- ◆ **Respeto:** mantener un trato cordial entre directivos, colaboradores, clientes y proveedores para que sume al fortalecimiento y prestigio de la imagen corporativa.
- ◆ **Compromiso:** cumplir con las funciones, responsabilidades y demás disposiciones expuestas por los directivos, tomando en cuenta sugerencias de colaboradores, de tal manera que certifiquen el progreso de la empresa.
- ◆ **Calidad:** búsqueda de la excelencia en los procesos administrativos y de producción para cumplir con las expectativas de los clientes.
- ◆ **Responsabilidad ambiental:** coordinar y desarrollar estrategias y cursos de capacitación para crear conciencia ambiental.

### **3.5.2.7. Objetivos**

#### **3.5.2.7.1. Objetivo General**

Fortalecer la gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero mediante la aplicación de un diseño organizacional para el adecuado manejo de los recursos y mejoramiento de la imagen corporativa que cumpla con las expectativas de los clientes.

#### **3.5.2.7.2. Objetivos específicos**

- ◆ Fijar una proyección estratégica y estructura organizacional para el fortalecimiento de la gestión administrativa e imagen de la empresa Químicos Guerrero.
- ◆ Mejorar el proceso de toma de decisiones para mantener un ambiente adecuado.
- ◆ Incrementar en un 5% la cartera de clientes ofreciendo productos de calidad y buena atención a clientes fijos y potenciales.
- ◆ Adquirir insumos de calidad analizando el perfil de los proveedores para garantizar el prestigio y posicionamiento en el mercado.
- ◆ Mejorar el área de atención al cliente para brindar un buen servicio y cumplir con sus expectativas.
- ◆ Capacitar al personal para fortalecer los conocimientos y desempeño de sus actividades.
- ◆ Respetar las disposiciones gubernamentales para garantizar la permanencia de la empresa en el mercado.

### **3.5.2.8. Estrategias**

- ◆ Elaborar un diseño organizacional que garantice el orden de los procesos internos y prestigio de la empresa.
- ◆ Definir la planificación estratégica y orientar a los colaboradores en sus actividades para ser líderes en el mercado.
- ◆ Distribuir personal idóneo y asignar adecuadamente funciones y responsabilidades a los colaboradores.
- ◆ Fortalecer la comunicación interna para tomar mejores decisiones que involucre el crecimiento de la empresa.
- ◆ Promocionar la variedad y calidad de los productos a través de los medios de comunicación.
- ◆ Realizar visitas en las entidades públicas y privadas para ofrecer nuestros productos.
- ◆ Realizar alianzas estratégicas con varios proveedores para ofrecer productos de calidad.
- ◆ Buscar fuentes de financiamiento para ampliar y remodelar el área de atención al cliente y crear nuevas sucursales para satisfacer a los clientes.
- ◆ Buscar lugares estratégicos para la apertura de nuevas sucursales.
- ◆ Coordinar programas de capacitación para directivos y colaboradores, con entidades públicas o privadas.
- ◆ Reforzar las medidas de seguridad, salvaguardando la vida del personal y población aledaña.
- ◆ Cumplir con las leyes y reglamentos para la adecuada gestión de la empresa.

### **3.5.2.9. Proceso administrativo**

El proceso administrativo se caracteriza por dar orientación a las actividades que se realizan en la empresa, a través de acciones concretas para las siguientes fases:

#### **3.5.2.9.1. Planeación**

Se la considera como la fase más elemental, ya que de aquello depende la buena gestión y proporciona las bases adecuadas para definir la proyección estratégica.

Las acciones concretas para esta fase son:

- ◆ Comunicar a los colaboradores el propósito de la empresa y hacia donde se quiere llegar, logrando crear en ellos el sentido de pertenencia.
- ◆ Planificar y priorizar actividades estableciendo tiempo, duración y equipos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.
- ◆ Determinar el medio adecuado para evaluar y controlar los objetivos.

#### **3.5.2.9.2. Organización**

Esta fase comprende la estructura de la empresa, donde se diseña el organigrama y se definen responsabilidades para cada colaborador, de esta manera se da a conocer la jerarquía y se garantiza el orden de los procesos. Las acciones a ejecutarse son:

- ◆ Comunicar a los colaboradores los niveles de mando en la empresa para que puedan reportar novedades a sus supervisores o jefes departamentales.
- ◆ Seleccionar y distribuir a los colaboradores en puestos de trabajo acorde a sus capacidades.

- ◆ Fortalecer la estabilidad laboral mediante la aplicación de incentivos para los colaboradores.

#### **3.5.2.9.3. Dirección**

Comprende la ejecución de los planes con la participación de los colaboradores para lograr los objetivos, por lo que es importante mantener la coordinación del trabajo, donde exista un líder o Gerente que sea capaz de guiar y tomar decisiones. Las acciones a efectuarse son las siguientes:

- ◆ Mantener una buena comunicación con los colaboradores, dando a conocer la situación de la empresa y escuchando sus sugerencias.
- ◆ Atender las necesidades de los colaboradores y dar posibles soluciones.
- ◆ Capacitar a los colaboradores para garantizar su óptimo desempeño en los puestos de trabajo y lograr el prestigio de la empresa.

#### **3.5.2.9.4. Control**

En esta fase se verifica el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados a través de un proceso de evaluación en el cual se relacionan los resultados alcanzados con los resultados planteados, y en base a aquello se establece un proceso de retroalimentación o mejora continua. Las acciones a efectuarse son:

- ◆ Evaluar y analizar los resultados obtenidos con los resultados planificados con total transparencia y profesionalismo para realizar una retroalimentación.
- ◆ Evaluar el cumplimiento de funciones de todos los colaboradores.

- ◆ Determinar acciones correctivas en caso de que las actividades no sean ejecutadas dentro del plazo establecido.

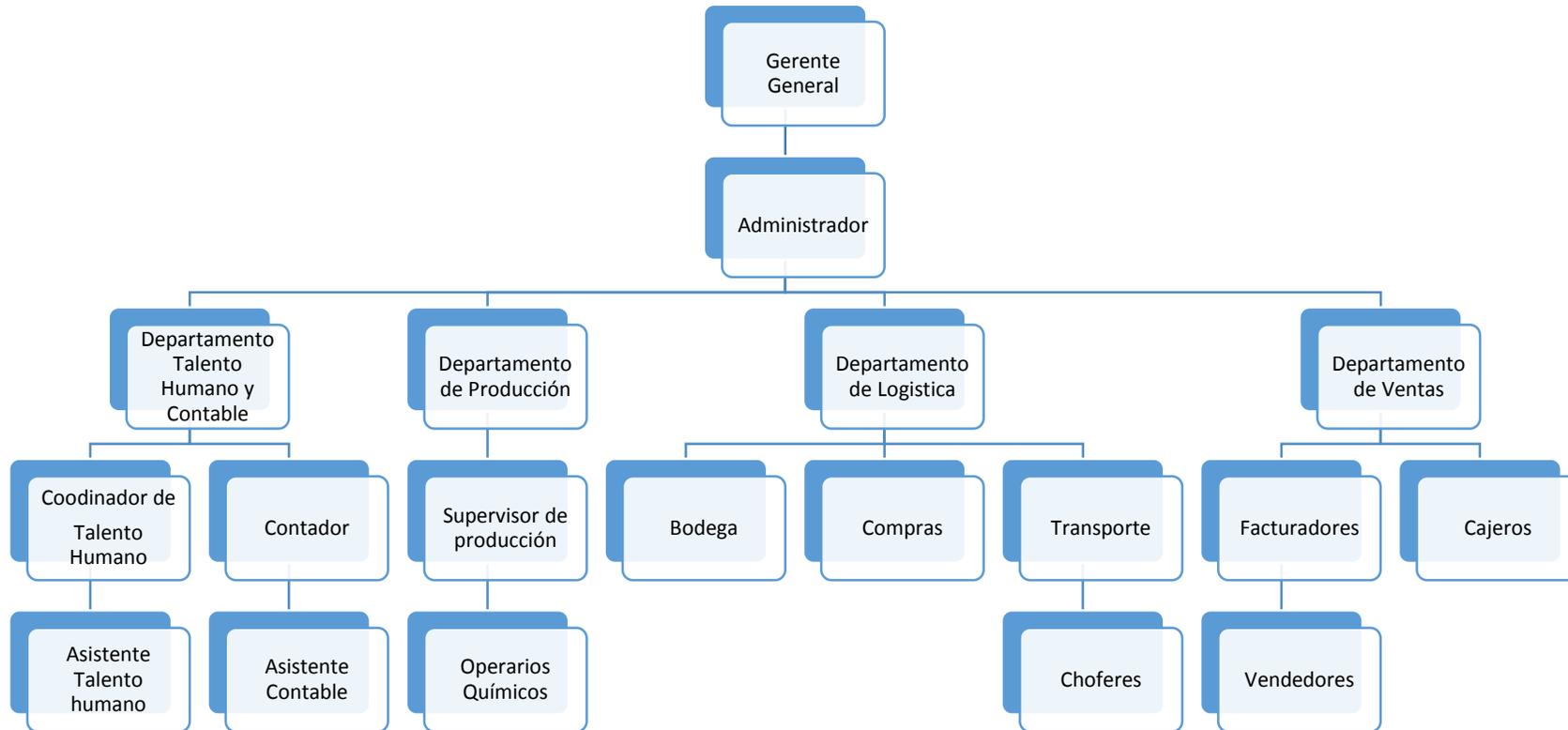
### **3.5.2.10. Diseño Organizacional**

#### **3.5.2.10.1. Estructura funcional**

El diseño formal de la estructura organizacional que se adapta a las necesidades de la empresa Químicos Guerrero es el funcional, debido a que es fundamental identificar las unidades de mando dentro de la empresa y las funciones que corresponde desempeñar en cada área de trabajo. Al diseñar la estructura se toman en cuenta ciertos componentes detallados a continuación:

- ◆ **La especialización:** se divide el trabajo acorde a las capacidades y conocimientos de los colaboradores, para que sea más factible la realización de las actividades consiguiendo buenos resultados.
- ◆ **Jerarquía:** se establece autoridad y orden en las unidades organizacionales para lograr las actividades con efectividad.
- ◆ **Coordinación:** se basa en integrar procesos con la debida coordinación de actividades y el respectivo equipo de trabajo comprometido para el logro de los objetivos.
- ◆ **Paridad de autoridad y responsabilidad:** el colaborador se hace responsable de ejecutar dichas actividades solo si se las autoriza el jefe inmediato.
- ◆ **Amplitud o tramo de control:** los directivos se encargan de capacitar a los colaboradores para aumentar su rendimiento.

### 3.5.2.10.2. Estructura organizacional de la empresa Químicos Guerrero



**Fuente:** Químicos Guerrero

**Elaborado por:** Marissa Vásquez Vera

### 3.5.2.11. Funciones y responsabilidades

<b>Gerente General</b>
<p><b>Descripción del puesto:</b></p> <p>Es la máxima autoridad de la empresa Químicos Guerrero con capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades a ejecutarse, asume la responsabilidad de las acciones tomadas en el ejercicio de su cargo con profesionalismo y transparencia.</p>
<p><b>Perfil:</b></p> <p><b>Instrucción:</b> Título de tercer nivel en administración de empresas, finanzas y carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> 3 a 4 años.</p> <p><b>Habilidades y destrezas:</b> Comunicar, ser líder, orientar al equipo de trabajo, negociar y tomar decisiones.</p>
<p><b>Funciones y responsabilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Asumir la representación legal de Químicos Guerrero.</li><li>2. Planificar, organizar, dirigir y controlar todos los elementos del proceso administrativo.</li><li>3. Autorizar pagos, transferencias e inversiones que se realicen en la empresa.</li><li>4. Analizar los informes emitidos por el administrador y tomar decisiones acertadas.</li><li>5. Comunicar a los colaboradores de la empresa las decisiones tomadas.</li><li>6. Evaluar periódicamente el desarrollo general de la empresa.</li><li>7. Cumplir con los requisitos de las normativas vigentes.</li><li>8. Garantizar el prestigio de la empresa.</li></ol>

## **Administrador**

### **Descripción del puesto:**

Es responsable de dirigir, coordinar y controlar la administración adecuada de los recursos y de las actividades pertinentes, además de asesorar al gerente, con el fin de alcanzar los resultados garantizando el prestigio de la empresa.

### **Perfil:**

**Instrucción:** Título de tercer nivel en administración de empresas, finanzas y carreras afines.

**Experiencia:** 2 a 3 años.

**Habilidades y destrezas:** Comunicar, asesorar, orientar al equipo de trabajo y tomar decisiones.

### **Funciones y responsabilidades:**

1. Trabajar en coordinación con el gerente de la empresa estableciendo acciones de mejora.
2. Convocar sesiones de trabajo para tratar temas administrativos y operativos.
3. Asesorar al gerente en la toma de decisiones.
4. Redactar informes a la gerencia sobre información emitida por las áreas departamentales.
5. Supervisar y controlar que las actividades sean cumplidas con responsabilidad.
6. Garantizar la administración adecuada de los recursos disponibles en la empresa.
7. Aprobar cursos de capacitación para las distintas áreas departamentales de la empresa.
8. Proyectar una imagen adecuada en la empresa.

**Departamento:** Talento Humano y Contable

**Descripción del puesto:**

Planificar, organizar, dirigir y controlar procesos sobre administración del personal y optimización de recursos financieros, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales y perseguir la excelencia.

**Perfil:**

**Instrucción:** Título de tercer nivel en administración de empresas, talento humano y carreras afines.

**Experiencia:** 2 a 3 años.

**Habilidades y destrezas:** Orientar al equipo de trabajo, iniciativa propia, ser líder y tomar decisiones.

**Funciones y responsabilidades:**

1. Planificar, organizar, dirigir y supervisar actividades administrativas y contables.
2. Delegar funciones al área de talento humano y contable.
3. Especificar perfiles idóneos para los puestos de trabajo de todas las áreas de la empresa.
4. Coordinar los sueldos y salarios.
5. Monitorear los programas de capacitación.
6. Monitorear las evaluaciones de desempeño.
7. Coordinar programas de capacitación con entidades públicas o privadas para el personal a su cargo.
8. Verificar el cumplimiento de procedimientos contables.
9. Emitir informes al jefe inmediato.

## Coordinador de Talento Humano

### **Descripción del puesto:**

Planificar, organizar, dirigir y controlar procesos para asegurar un adecuado manejo del personal, aplicando técnicas de selección y contratación de personal idóneo que desempeñe correctamente sus funciones.

### **Perfil:**

**Instrucción:** Título de tercer nivel en administración de empresas, talento humano y carreras afines.

**Experiencia:** 2 a 3 años.

**Habilidades y destrezas:** Orientar al equipo de trabajo, iniciativa propia, ser líder y tomar decisiones.

### **Funciones y responsabilidades:**

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar los procedimientos relacionados al área de talento humano.
2. Seleccionar y contratar personal idóneo para los diferentes puestos de trabajo.
3. Distribuir y asignar funciones específicas para cada colaborador.
4. Aprobar las nóminas de pago.
5. Coordinar programas de capacitación para garantizar el óptimo desempeño de funciones.
6. Gestionar la compra de uniformes para proyectar una buena imagen hacia los clientes.
7. Evaluar el desempeño de los colaboradores.
8. Atender los requerimientos del personal.
9. Emitir informes de los resultados obtenidos en el área de talento humano al administrador.

## **Asistente de Talento Humano**

### **Descripción del puesto:**

Realizar, ejecutar y asistir en las actividades de apoyo del área de talento humano, verificando la colaboración de todos los miembros de la empresa para alcanzar los resultados deseados.

### **Perfil:**

**Instrucción:** Título de tercer nivel en administración de empresas, talento humano y carreras afines.

**Experiencia:** 2 años.

**Habilidades y destrezas:** Iniciativa propia, positivismo, disciplina y generar ideas.

### **Funciones y responsabilidades:**

1. Asistir en el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño del personal.
2. Receptar las peticiones de los colaboradores por escrito.
3. Verificar el cumplimiento de las políticas institucionales y las de Recursos humanos.
4. Elaborar las nóminas de pagos detallando los beneficios y descuentos.
5. Controlar las asistencias del personal.
6. Contabilizar los días de vacaciones del personal
7. Verificar que las actividades sean ejecutadas en un ambiente adecuado.
8. Registrar y archivar documentación pertinente del área de trabajo.
9. Realizar otras actividades inherentes al cargo.

## **Contador**

### **Descripción del puesto:**

Es responsable de administrar los recursos financieros y presentar informes que contengan un análisis e interpretación de la situación económica de la empresa para tomar decisiones con fundamentos, bajo los respectivos principios contables.

### **Perfil:**

**Instrucción:** Título de tercer nivel en contabilidad y auditoría, finanzas y carreras afines.

**Experiencia:** 3 a 4 años.

**Habilidades y destrezas:** Iniciativa propia, disciplina, generar ideas, resolver problemas, comunicación fluida y negociar.

### **Funciones y responsabilidades:**

1. Coordinar y asistir a reuniones con las diferentes áreas departamentales de la empresa.
2. Elaborar los estados financieros de la empresa.
3. Analizar y presentar los estados financieros a la gerencia de la empresa.
4. Analizar y aprobar solicitudes de anticipo de sueldo.
5. Realizar declaraciones de impuestos de la empresa.
6. Efectuar los pagos correspondientes a proveedores.
7. Efectuar el pago quincenal o mensual al personal de la empresa.
8. Verificar y registrar los ingresos y gastos.

## **Asistente Contable**

### **Descripción del puesto:**

Realizar, ejecutar y asistir en las actividades de apoyo del área contable, verificando los registros de las transacciones efectuadas y emitir informes al jefe inmediato.

### **Perfil:**

**Instrucción:** Título de tercer nivel en contabilidad y auditoría, finanzas y carreras afines.

**Experiencia:** 2 años.

**Habilidades y destrezas:** ágil, disciplina, generar ideas, proponer soluciones y comunicación fluida.

### **Funciones y responsabilidades:**

1. Realizar arqueos de caja.
2. Realizar conciliaciones bancarias
3. Registrar y controlar la emisión de cheques y facturas.
4. Realizar transacciones bancarias.
5. Receptar solicitudes de anticipos de sueldo del personal
6. Cumplir funciones delegadas por el jefe inmediato.
7. Archivar la documentación interna.
8. Efectuar recordatorios de pago.
9. Elaborar informes ordenados por el jefe inmediato – contador

**Departamento:** Producción

**Descripción del puesto:**

Se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con el proceso de producción de los químicos, garantizando la calidad del trabajo y estableciendo normas de seguridad y salud ocupacional para beneficio de todos.

**Perfil:**

**Instrucción:** Título de tercer nivel en Ingeniería Industrial y carreras afines.

**Experiencia:** 3 a 4 años.

**Habilidades y destrezas:** ágil, disciplina, generar ideas, proponer soluciones y comunicación fluida.

**Funciones y responsabilidades:**

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas a la producción.
2. Coordinar programas de capacitación con entidades públicas o privadas para el personal a su cargo.
3. Trabajar en coordinación con el área de bodega y compras.
4. Elabora planes de contingencia en caso de emergencias y comunicar al personal.
5. Elaborar un plan de producción diario, semanal o mensual.
6. Solicitar insumos para la producción.
7. Aumentar la productividad.
8. Delegar funciones al personal a su cargo.
9. Emitir informes a su jefe inmediato.

## Supervisor de producción

### Descripción del puesto:

Se encarga supervisar y controlar el proceso de producción de los químicos, verificando los estándares de calidad de los insumos y los equipos a utilizar por los productores.

### Perfil:

**Instrucción:** Título de tercer nivel en Ingeniería Industrial y carreras afines.

**Experiencia:** 3 a 4 años.

**Habilidades y destrezas:** ágil, disciplina, generar ideas, proponer soluciones y comunicación fluida.

### Funciones y responsabilidades:

1. Coordina actividades diarias con el jefe de área.
2. Supervisar la transformación de la materia prima hasta obtener el producto terminado.
3. Proporcionar las indicaciones y las formulas a los productores químicos para el debido procesamiento de la materia prima.
4. Verificar el correcto funcionamiento de las máquinas y equipos a utilizar.
5. Controlar el uso adecuado de los implementos de seguridad en los colaboradores del área de producción.
6. Verifica las etiquetas de los productos.
7. Controlar la higiene y limpieza del área de trabajo.
8. Emitir informes al jefe inmediato.
9. Cumplir funciones delegadas por el jefe de área.

## Operarios Químicos

### Descripción del puesto:

Responsables de la fabricación y etiquetado de los productos, cumpliendo con las disposiciones de su jefe inmediato y acatando los procedimientos señalados en las fórmulas para ofrecer productos de calidad y satisfacer a los clientes.

### Perfil:

**Instrucción:** Título de bachiller en químico-biólogo, título de tercer nivel en ingeniería industrial (cursando) y carreras afines.

**Experiencia:** 3 a 4 años.

**Habilidades y destrezas:** ágil, disciplina, generar ideas, proponer soluciones y comunicación fluida.

### Funciones y responsabilidades:

1. Preparar los implementos del área de producción.
2. Utilizar los implementos de seguridad en la producción de los químicos.
3. Verificar el plan de producción diario.
4. Preparar los productos químicos respetando los procedimientos de las formulas.
5. Embazar el producto químico y colocar las respectivas etiquetas.
6. Aportar con ideas para la fabricación de nuevos productos o mejorar los ya existentes.
7. Limpiar el área de trabajo y los materiales o herramientas utilizados para asegurar la higiene en el área de trabajo.

**Departamento:** Logística

**Descripción del puesto:**

Se encarga de planificar, coordinar y supervisar las actividades a desarrollarse en las áreas de bodega, compras y transporte para garantizar la calidad de los procesos logísticos, trabajando con eficiencia y eficacia.

**Perfil:**

**Instrucción:** Título de bachiller en administración, educación superior administración, operaciones logísticas (cursando), cursos de administración de bodegas.

**Experiencia:** 2 a 3 años.

**Habilidades y destrezas:** Responsabilidad, disciplina, ágil y comunicación fluida, manejo de sistemas de inventarios.

**Funciones y responsabilidades:**

1. Planificar y coordinar actividades relacionadas a procesos logísticos de productos químicos.
2. Dirigir al área de bodega, compras y transporte.
3. Aprobar la petición de compra de insumos para la empresa y materiales del área de producción
4. Enviar informes al jefe inmediato sobre peticiones para la respectiva compra de insumos y materiales.
5. Verificar el almacenamiento de los insumos, materiales y productos químicos.
6. Coordinar con el área de transporte el uso de los vehículos y envío de la mercadería.
7. Supervisar al equipo de trabajo.

## **Bodega**

### **Descripción del puesto:**

Se encarga de coordinar y controlar las entradas y salidas de las mercaderías, presentando reportes y verificando el estado de las mismas para garantizar a los clientes la calidad de los productos.

### **Perfil:**

**Instrucción:** Título de bachiller en administración, educación superior administración (cursando), cursos de administración de bodegas.

**Experiencia:** 2 años.

**Habilidades y destrezas:** Responsabilidad, disciplina, ágil y comunicación fluida, manejo de sistemas de inventarios.

### **Funciones y responsabilidades:**

1. Utilizar un sistema de inventario para registrar las entradas y salidas de la mercadería.
2. Efectuar la recepción de la mercadería con los respectivos reportes.
3. Verificar el plan de producción del departamento de competente.
4. Verificar el estado de la mercadería.
5. Informar sobre productos defectuosos.
6. Emitir informes sobre las salidas de los productos más vendidos.
7. Elaborar órdenes de pedidos para la compra de insumos materiales o equipos.
8. Mantener un ambiente adecuado para el almacenamiento de los productos químicos.

## Compras

### Descripción del puesto:

Se encarga de realizar negociaciones con proveedores que ofrezcan productos de calidad y a precios competitivos, para proveer a la empresa los insumos necesarios en el área administrativa y operativa.

### Perfil:

**Instrucción:** Título de tercer nivel en logística, administración, compras y carreras afines.

**Experiencia:** 3 a 4 años.

**Habilidades y destrezas:** Responsabilidad, disciplina, buenas relaciones interpersonales, ágil, comunicación y negociador.

### Funciones y responsabilidades:

1. Planificar las actividades a ejecutar en el departamento.
2. Analizar proformas de varios proveedores y seleccionar a los más competitivos.
3. Definir estrategias de negocio con proveedores.
4. Realizar negociaciones con varios proveedores.
5. Receptar las solicitudes de áreas departamentales para la compra de materiales.
6. Abastecer de materia prima e insumos para realizar actividades administrativas y operativas.
7. Adquirir materia prima y productos de calidad.
8. Otras actividades inherentes al cargo.

## **Transporte**

### **Descripción del puesto:**

Se encarga facilitar el o los vehículos a los directivos de la empresa, además de coordinar las rutas para la compra de insumos materiales y entrega del respectivo pedido a los clientes, satisfaciendo sus necesidades con un servicio de calidad.

### **Perfil:**

**Instrucción:** Título de bachiller.

**Experiencia:** 2 años.

**Habilidades y destrezas:** Buenas relaciones interpersonales, Responsabilidad, disciplina y conocimiento de rutas.

### **Funciones y responsabilidades:**

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades competentes al cargo.
2. Verificar que el vehículo sea para uso exclusivo de la empresa.
3. Controlar el estado de salud de los choferes y revisar sus puntos en la licencia.
4. Mantener en buen estado el/los vehículo(s) de la empresa.
5. Mantener la documentación en regla de el/los vehículo(s)
6. Elaborar informes técnicos sobre el mantenimiento realizado al/los vehículo(s).
7. Receptar las facturas por consumo de combustible.
8. Proveer a los choferes las rutas para entrega de los pedidos.

## Choferes

### Descripción del puesto:

Se encargan de trasladar a los directivos de la empresa y entregar los pedidos a los clientes cumpliendo con las rutas establecidas por el departamento.

### Perfil:

**Instrucción:** Título de bachiller.

**Experiencia:** 2 años.

**Habilidades y destrezas:** Buenas relaciones interpersonales, Responsabilidad, disciplina y conocimiento de rutas.

### Funciones y responsabilidades:

1. Conducir adecuadamente el vehículo respetando las señales de tránsito.
2. Portar el carnet de identificación como colaborador de la empresa Químicos Guerrero
3. Portar matricula y licencia de conducir en el horario de trabajo.
4. Verificar el estado del vehículo antes de usarlo.
5. Limpiar el vehículo antes de culminar la jornada de trabajo.
6. Entregar las facturas por consumo de combustible
7. Cumplir con la ruta establecida para la entrega del pedido.
8. Reportar cualquier novedad al jefe inmediato.

**Departamento: Ventas**

**Descripción del puesto:**

Responsable de planificar, coordinar y supervisar las actividades relacionadas con la comercialización de los productos y buena atención a los clientes, de forma que se alcancen los objetivos de la empresa.

**Perfil:**

**Instrucción:** Título de bachiller en contabilidad, comercio, educación superior administración y contabilidad (cursando) y carreras afines.

**Experiencia:** 2 años.

**Habilidades y destrezas:** Atención al cliente, buenas relaciones interpersonales, Responsabilidad, disciplina y ágil.

**Funciones y responsabilidades:**

1. Planificar y controlar las actividades relacionadas a la venta de los productos.
2. Establecer metas y objetivos para el departamento.
3. Establecer estrategias para la comercialización de los productos.
4. Realizar publicidad en redes sociales y manejar la página web de la empresa.
5. Coordinar capacitaciones para personal a su cargo.
6. Coordinar reuniones con el administrador para tomar decisiones pertinentes.
7. Delega funciones a facturadores, vendedores y cajeros.
8. Supervisar al equipo de trabajo.
9. Emitir informes al jefe inmediato.

## **Facturadores**

### **Descripción del puesto:**

Se encargan de dar buena atención a los clientes, asesorándolos y respetando la decisión de compra para proceder al registro del pedido y notificar el valor a pagar en caja.

### **Perfil:**

**Instrucción:** Título de bachiller en contabilidad, comercio, educación superior administración y contabilidad (cursando) y carreras afines.

**Experiencia:** 2 años.

**Habilidades y destrezas:** Atención al cliente, buenas relaciones interpersonales, Responsabilidad, disciplina y ágil.

### **Funciones y responsabilidades:**

1. Manejar adecuadamente el sistema de facturación de la empresa  
Químicos Guerrero
2. Aplicar principios y valores para la adecuada atención de los clientes.
3. Receptar el pedido del cliente.
4. Asesorar y manifestarle diversas opciones de los productos a los clientes (tamaño, aroma, etc.)
5. Notificar el valor a pagar en caja.
6. Enviar la factura a caja.

## Vendedores

### Descripción del puesto:

Se encargan de mostrar productos, atender a los clientes y realizar el despacho del pedido, además de realizar consultas para determinar el nivel de percepción sobre el producto y la atención recibida.

### Perfil:

**Instrucción:** Título de bachiller en comercio, cursos de atención al cliente.

**Experiencia:** 2 años.

**Habilidades y destrezas:** Atención al cliente, buenas relaciones interpersonales, Responsabilidad, disciplina y ágil.

### Funciones y responsabilidades:

1. Conocer los productos que ofrece la empresa a sus clientes.
2. Mostrar los productos que el cliente exija.
3. Verificar la cantidad de producto a despachar con el área de caja.
4. Entregar el pedido a los clientes aplicando principios y valores.
5. Realizar encuestas para determinar el grado de satisfacción de los clientes referente a la atención y producto que adquieren.
6. Motivar a los clientes a frecuentar la empresa, recalando la calidad de los productos.

## Cajeros

### Descripción del puesto:

Se encargan de realizar el cobro respectivo por la venta de productos, registrándolos adecuadamente para elaborar los cierres de caja y emitir informes para el registro de los ingresos.

### Perfil:

**Instrucción:** Título de bachiller en contabilidad, estudio superior en contabilidad, administración (cursando) y carreras afines.

**Experiencia:** 2 años.

**Habilidades y destrezas:** Atención al cliente, buenas relaciones interpersonales, Responsabilidad, disciplina y ágil.

### Funciones y responsabilidades:

1. Aplicar protocolo, principios y valores para atender a los clientes de la empresa.
2. Receptar la factura y realizar el cobro del pedido.
3. Se responsabiliza al cajero sobre la forma de cobro de la factura.
4. Verificar el pedido del cliente antes de la entrega del producto
5. Cierre de caja.
6. Emitir informes de caja al área contable.

### **3.5.2.12. Políticas de Recursos Humanos**

- ◆ Serán parte de la empresa aquellos ciudadanos que cumplan con los requisitos exigidos en los distintos cargos.
- ◆ Aquellos colaboradores que no cumplan con sus funciones y responsabilidades serán separados de la empresa.
- ◆ Hacer prevalecer los valores institucionales.
- ◆ Cumplir con las asistencias de días laborables y respectivos horarios.
- ◆ Mantener una buena imagen corporativa.
- ◆ Capacitar a los colaboradores de la empresa para maximizar su desempeño.
- ◆ Evaluar el desempeño de los colaboradores.

### **3.5.2.13. Resultados de efectividad**

#### **3.5.2.13.1. Eficiencia**

Controlar los procesos de manera eficiente requiere:

- ◆ Administrar de manera adecuada la empresa y tomar decisiones acertadas.
- ◆ Supervisar el trabajo de los colaboradores.
- ◆ Cumplir con los respectivos programas de capacitación.

#### **3.5.2.13.2. Eficacia**

Para alcanzar la eficacia se requiere:

- ◆ Evaluar el cumplimiento de los objetivos específicos.
- ◆ Verificar el nivel de satisfacción de los clientes.
- ◆ Evaluar el cumplimiento de las acciones de las etapas del proceso administrativo.

### 3.5.2.14. Evaluación

Se debe realizar un proceso de evaluación de desempeño para todos los colaboradores para medir el cumplimiento de funciones y acciones competentes.

#### 3.5.2.14.1. Formato de evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Nombre del evaluador:			Nombre del evaluado:				
Departamento:		Área:		Periodo de evaluación:			
Fecha de evaluación:		Fecha de ingreso:					
Evalúe el grado de desempeño del colaborador, marcando con una X en el recuadro correspondiente a su criterio y colocar la respectiva calificación considerando que: 5 Excelente – 4 Muy Bueno – 3 Bueno – 2 Regular – 1 Deficiente 100            90            80            70            60							
Ítems a evaluar					Valoración		Calificación
					5	4	
<b>Ponderación para objetivos: 0.60</b>							
<b>Gestión del puesto de trabajo:</b>							
Demuestra efectividad en el desarrollo de sus funciones.							
Cumple sus actividades en el tiempo establecido.							
Comunica los resultados de las actividades al jefe inmediato.							
Participa activamente en las reuniones convocadas por jefes.							
Capacidad para resolver problemas en el área de trabajo.							
<b>Sumatoria / 5</b>							
<b>Ponderación para valores: 0.20</b>							
<b>Competencias:</b>							
Asume el rol de liderazgo para generar nuevas ideas.							
Colabora con su equipo de trabajo.							
Capacidad para comunicarse asertivamente con jefes y clientes.							
Se adapta a los cambios organizacionales.							
Motivación para alcanzar metas institucionales.							
<b>Sumatoria / 5</b>							
<b>Ponderación para habilidades: 0.20</b>							
<b>Valores:</b>							
Demuestra respeto con todos los miembros de la empresa.							
Se compromete a cumplir las disposiciones del jefe inmediato.							
Demuestra sentido de pertenencia.							
Se evidencia la calidad del trabajo realizado.							
Mantiene el compromiso por preservar el medio ambiente.							
<b>Sumatoria / 5</b>							
<b>EVALUACION GLOBAL DEL COLABORADOR</b>							
	<b>Ponderación</b>		<b>Puntos</b>		<b>Ponderación X puntos</b>		
Objetivos	0.60						
Valores	0.20						
Habilidades	0.20						
<b>Sumatoria</b>	<b>1.00</b>		<b>Puntaje final</b>				
Resultados: De 91 a 100 es Excelente De 81 a 90 es Muy bueno De 71 a 80 es Bueno De 61 a 70 es Regular Menor a 60 es Deficiente							
<b>Observaciones:</b>							

Elaborado por: Marissa Vásquez Vera

### 3.5.2.15. Presupuesto

#### 3.5.2.15.1. Recursos humanos

Cargo	Cantidad	Sueldo
Gerente General	1	\$ 800,00
Administrador	1	\$ 700,00
Director departamento de Talento Humano y Contable	1	\$ 600,00
Coordinador Talento Humano	1	\$ 580,00
Asistente de Talento Humano	1	\$ 500,00
Contador	1	\$ 580,00
Asistente contable	1	\$ 500,00
Director departamento de producción	1	\$ 600,00
Supervisor de producción	1	\$ 580,00
Operarios químicos	7	\$ 500,00
Director departamento de logística	1	\$ 600,00
Bodega	1	\$ 500,00
Compras	1	\$ 580,00
Transporte	1	\$ 500,00
Choferes	2	\$ 450,00
Director departamento de ventas	1	\$ 600,00
Facturadores	5	\$ 450,00
Vendedores	5	\$ 450,00
Cajeros	2	\$ 450,00
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>\$ 10.520,00</b>

Fuente: Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez Vera

#### 3.5.2.15.2. Recursos materiales

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Escritorios	8	\$ 160,00	\$ 1.280,00
Sillas	15	\$ 25,00	\$ 375,00
Mesas auxiliares (facturación-cajero)	5	\$ 70,00	\$ 350,00
Archivadores	4	\$ 100,00	\$ 400,00
Vehículo	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Suministros de oficina			\$ 1.258,80
<b>Total</b>			<b>\$ 23.663,80</b>

Fuente: Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez Vera

### 3.5.2.15.3. Recursos tecnológicos

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadoras de escritorio	13	\$ 364,00	\$ 4.732,00
Laptops	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Plan de internet	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Proyector	1	\$ 480,00	\$ 480,00
<b>Total</b>			<b>\$ 6.262,00</b>

Fuente: Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez Vera

### 3.5.2.15.4. Capacitaciones

Descripción	Cantidad	Costo	Costo total
Atención al cliente	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Seguridad industrial y salud ocupacional	1	\$ 650,00	\$ 650,00
Desarrollo gerencial	1	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Total</b>			<b>\$ 1.500,00</b>

Fuente: Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez Vera

### 3.5.2.15.5. Publicidad

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Página web	1	\$ 130,00	\$ 130,00
Hojas volantes	500	\$ 0,04	\$ 20,00
<b>Total</b>			<b>\$ 150,00</b>

Fuente: Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez Vera

### 3.5.2.15.6. Presupuesto total

Descripción	Costo Total
Recursos humanos	\$ 10.520,00
Recursos materiales	\$ 23.663,80
Recursos tecnológicos	\$ 6.262,00
Capacitaciones	\$ 1.500,00
Publicidad	\$ 150,00
<b>Total</b>	<b>\$ 42.095,80</b>

Fuente: Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez Vera

### 3.5.2.16. Plan de acción

**Tabla 37: Plan de acción**

<b>Problema</b>	Inexistencia de un diseño organizacional en la empresa Químicos Guerrero.				
<b>Propósito de la propuesta:</b>	Fortalecer la gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero mediante la aplicación de un diseño organizacional para el adecuado manejo de los recursos y mejoramiento de la imagen corporativa que cumpla con las expectativas de los clientes.				
<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>
Definir la proyección estratégica y estructura organizacional para el fortalecimiento de la gestión administrativa e imagen corporativa.	Elaborar un diseño organizacional que garantice el orden de los procesos internos y prestigio de la empresa.	*Elaborar la estructura organizacional y distribuir al personal en las áreas correspondientes a su perfil. *Definir y socializar el propósito de la empresa y hacia donde se aspira llegar. *Elaborar el presupuesto total de recursos humanos y materiales acorde al organigrama planteado.	\$ 34.183,80	Gerente Administrador	1 año
	Definir la planificación estratégica y orientar a los colaboradores en sus actividades para ser líderes en el mercado.				
	Distribuir personal idóneo y asignar adecuadamente funciones y responsabilidades a los colaboradores.				
Mejorar el proceso de toma de decisiones para mantener un ambiente adecuado.	Fortalecer la comunicación interna para tomar mejores decisiones que involucre el crecimiento de la empresa.	*Socializar con los colaboradores los niveles jerárquicos y las acciones a tomarse dentro de la empresa.	\$ 3.131,00	Gerente Administrador	1 semana
		*Coordinar reuniones para buscar y socializar propuesta de los proveedores.			
Adquirir insumos de calidad analizando el perfil de los proveedores para garantizar el prestigio y posicionamiento en el mercado.	Realizar alianzas con varios proveedores para ofrecer productos de calidad.			Administrador - Área Contable y compras	3 semanas

Continúa

Continúa

<b>Problema</b>	Inexistencia de un diseño organizacional en la empresa Químicos Guerrero.				
<b>Propósito de la propuesta:</b>	Fortalecer la gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero mediante la aplicación de un diseño organizacional para el adecuado manejo de los recursos y mejoramiento de la imagen corporativa que cumpla con las expectativas de los clientes.				
<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>
Mejorar el área de atención al cliente para brindar un buen servicio y cumplir con sus expectativas.	Buscar fuentes de financiamiento para ampliar y remodelar el área de atención al cliente y crear nuevas sucursales para satisfacer a los clientes.	*Investigar en que entidad bancaria o crediticia se ofrecen mejores beneficios.	\$ 3.131,00	Administrador – Área contable	1 mes
	Buscar lugares estratégicos para la apertura de nuevas sucursales.	*Investigar zonas comerciales y de mayor afluencia de personas.		Administrador – Área de ventas	1 mes
Respetar las disposiciones gubernamentales para garantizar la permanencia de la empresa en el mercado.	Reforzar las medidas de seguridad, salvaguardando la vida del personal y población aledaña.	Definir y socializar medidas de seguridad para prevenir accidentes.		\$ 150,00	Departamento de producción
	Cumplir con las leyes y reglamentos para la adecuada gestión de la empresa.	*Verificar cumplimiento de requisitos y documentación en regla.	Gerente		1 mes
Incrementar la cartera de clientes ofreciendo productos de calidad y buena atención a clientes fijos y potenciales.	Promocionar la variedad y calidad de los productos a través de los medios de comunicación.	*Realizar publicidad en redes sociales y pagina web.	\$ 150,00	Departamento de ventas	2 semanas
	Realizar visitas en las entidades públicas y privadas para ofrecer nuestros productos.	*Entrega de volantes en empresas públicas y privadas.		Departamento de ventas	3 semanas
Capacitar al personal para fortalecer los conocimientos y desempeño de sus actividades.	Coordinar programas de capacitación para directivos y colaboradores.	*Definir 3 tipos de cursos de capacitación.	\$ 1.500,00	Gerente – administrador - Área de talento humano	2 meses
			<b>\$ 42.095,80</b>		

Fuente: Químicos Guerrero

Elaborado por: Marissa Vásquez Vera

## Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada, se pone en consideración las siguientes conclusiones:

- ◆ Los directivos de Químicos Guerrero no han tomado en consideración realizar un análisis situacional para detectar las deficiencias en la administración, más bien realizan procesos empíricos que afectan la gestión de la empresa, ya que no cuentan con un diseño organizacional.
- ◆ Con las técnicas de investigación se determinaron varias debilidades relacionadas con la parte organizativa, debido a la inexistencia de una planificación estratégica y una mala distribución del personal, que influye directamente en el inadecuado uso de recursos y en la atención al cliente.
- ◆ Se consultó que varios autores especializados en las ramas de administración, orientan a los directivos a utilizar diversos modelos organizacionales, que a través de estrategias y planes de acción garantizan la correcta distribución de los recursos.
- ◆ Se logró determinar que los beneficios de aplicar un diseño organizacional en la empresa son muy significativos, ya que permite medir los resultados de la efectividad e ir en búsqueda de la excelencia superando expectativas.
- ◆ La gestión administrativa de la empresa no está presentando buenos resultados, porque carecen de lineamientos para ejecutar y monitorear sus actividades, lo que ocasiona poca orientación al no contar con un diseño organizacional.

## Recomendaciones

Para lograr resultados efectivos de un diseño organizacional en la empresa Químicos Guerrero se recomienda lo siguiente:

- ◆ Los directivos de Químicos Guerrero deben emplear acciones concretas que permitan fortalecer la gestión administrativa de la empresa, analizando los factores internos y externos del entorno para obtener ventaja competitiva frente a otros negocios.
- ◆ Realizar un análisis situacional de la empresa Químicos Guerrero para convertir aquellas debilidades en fortalezas, aprovechando las oportunidades y reduciendo las amenazas, bajo procedimientos formales para planificar, organizar, dirigir y controlar cada actividad.
- ◆ Utilizar el modelo organizacional de Richard Daft, ya que se adapta a las necesidades de la empresa Químicos Guerrero y brinda las directrices necesarias para realizar una planificación general que garantice la correcta distribución de los recursos.
- ◆ Realizar procesos de evaluación y control para medir el cumplimiento de las actividades realizadas por cada colaborador y verificar el alcance de los objetivos.
- ◆ Implementar el modelo de diseño organizacional en la empresa Químicos Guerrero, para fortalecer la gestión administrativa y garantizar que el equipo de trabajo desarrolle sus funciones con profesionalismo.

## Bibliografía

- Argandoña, A. (2016). *La misión de la empresa y la responsabilidad social*. Business School Universidad de Navarra. Barcelona: IESE.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (1999). Ley de Compañías. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2017-2021). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Ecuador. Obtenido de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2004). Ley de Gestión Ambiental. Quito. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2013). Código de Comercio. Quito. Obtenido de <http://www.desarrolloamazonico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/05/CODIGO-DE-COMERCIO-act.pdf>
- Ávila Vidal, A. (2016). Diseño de un modelo teórico metodológico para el diagnóstico sociopsicológico de la Efectividad Organizacional. *Wímb Lu*, 15-30.
- Bernal Torres, C. A. (2014). *Introducción a la administración de las organizaciones. Enfoque global e integral* (Segunda ed.). Colombia: Pearson.
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Cuarta ed.). Colombia: Pearson.
- Blandez Ricalde, M. D. (2014). *Proceso Administrativo*. México: UNID.
- Bolívar Cruz, A., Déniz Déniz, M. D., Fernández Monroy, M., García Almeida, D. J., & Batista Canino, R. M. (2014). *Economía y dirección de empresas*. España: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Castro Fajardo, H. (2017). *Proyectos de inversión 1,2,3: de la teoría a la práctica*. Autoreseditores S.A.S.
- Colom Gourgues, A. (2015). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial*. Madrid: Ediciones de la Universitat de Lleida.
- Daft, R. L. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional* (Undécima ed.). México: CENGAGE Learning.
- Ecuador, A. N. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Ecuador. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjmqpHv9IrXAhUCfiYKHxz1B1IQFggIMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.turismo.gob.ec%2Fwp->

content%2Fuploads%2F2016%2F02%2FCONSTITUCI%25C3%2593N-DE-LA-REP%25C3%259ABLICA-DEL-ECUADOR

Ecuador, A. N. (Diciembre de 2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Quito, Ecuador. Obtenido de <http://www.asambleanacional.gob.ec/es/leyes-aprobadas?leyes-aprobadas=All&title=produccion&fecha=>

García Casermeiro, M. J. (2014). *UF0036: Gestión de la atención al cliente/consumidor*. IC editorial.

García Prado, E. (2015). *Planificación y apertura de un pequeño comercio*. España: Ediciones Paraninfo, S.A.

Gasalla, J. M. (2015). *La dirección de personas*. Barcelona: UOC.

Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Granica.

Hernández Fernández, L., Portillo Medina, R., Romero Borré, J., & Hernández Chacín, A. (Abril - Junio de 2014). Diseños organizacionales y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XX, No. 2, 318-335.

Huertas García, R., & Domínguez Galcerán, R. (2015). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas*. Barcelona: Publicaciones i.

Ibañez Marcos, B. (2015). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos UF0345*. España: Ediciones Nobel, S.A.

Juárez Hernández, J. O., & Carrillo Castro, E. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.

Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo* (Segunda ed.). México: Grupo Editoria Patria.

Martí Ramos, J., & Vacher de Lapouge, T. C. (2014). *Cómo hacer un plan de empresa. Guía práctica para su elaboración y puesta en marcha*. Barcelona, España: Profit Editorial.

Martínez Rodríguez, F. (2016). *Transformación Gerencial*. México: Grupo Editorial Patria.

Marún Caldas, P. (2015). *Estructura organizacional para mejorar la gestión administrativa en Cifruter S.A. de la ciudad de Babahoyo*. Babahoyo: Universidad Regional Autónoma de los Andes. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjXicXYk67XAhWF6CYKHUqcAo0QFgg6MAM&url=http%3A%2F%2Fdspace.uniandes.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F1>

078%2F1%2FTUBADM003-  
2015.pdf&usg=AOvVaw2sFfUhm2Xii0SJToJxP1fH

- Mastrantonio Ramos, P., Cáliz Rivera, C., Mármol Pérez, M. J., Rajadell Carreras, M., Coduras Martínez, Ó., Tapias Nadales, X., & Pacreu Torrella, J. (2016). *Cómo hacer un plan de empresa EUNCET*. Barcelona: OmniaScience.
- Meza Lueza, J. (2016). *Comunicación estratégica: diseño de la identidad corporativa*. México: Digital.
- Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2014). *Crédito y cobranza*. México: Grupo Editorial Patria.
- Moreno Sotomayor, G., Zea Ordoñez, M., & Molina Ríos, J. (2017). *¿Yo? Como Gerente*. México: Área de innovación y desarrollo, S.I.
- Munch, L. (2014). *Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (Segunda ed.). México: Pearson Educación.
- Orozco Bautista, B. E. (2016). *Tesis. Diseño y estructura organizacional de la empresa Pollo Dorado, del Municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos*. Quetzaltenango.
- Palacios Acero, L. C. (2015). *Estrategias de creación empresarial* (Segunda ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.
- Pedraza Rendón, O. H. (2014). *Modelo de plan de negocios para la micro y pequeña empresa*. México: Grupo editorial patria, S.A. de C.V.
- Prieto Herrera, J. E. (2016). *Gerencia Proactiva. Mas allá de la vision empresarial*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Pulgar Vidal, L. H., & Rios Ramos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa* (Segunda ed.). Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Ramírez Cardona, C., & Del Pilar Ramírez, M. (2016). *Fundamentos de Administración* (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Décimosegunda ed.). México: Pearson Educación.
- Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Octaedro, S.L.
- Rueda Blanco, N. D., & Jiménez Reyes, A. D. (2016). *Organización. Diseño organizacional y manejo de procesos*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua UNAN - MANAGUA, Managua, Nicaragua.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica* (Quinta ed.). Madrid, España: ESIC EDITORIAL.

- Salgueiro Anabitarte, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Diaz de Santos.
- Sánchez Delgado, M. (2015). *Administración 1*. México: Grupo Editorial Patria.
- Sarmiento Guede, J. R. (2015). *Marketing de relaciones. Aproximación a las relaciones virtuales*. Madrid: DYKINSON, S.L.
- Serrano Valarezo, D. D. (2016). *Tesis. Diseño Organizacional para la empresa agrícola Pura Vida S.A., cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena*. La Libertad.
- Solórzano García, M., & Navío Marco, J. (2016). *Diseño y cambio organizativo*. España: Centro de estudios Ramón Areces S.A.
- Torres Dujisin, J. (2015). *Proyecto de negocios. Método práctico para emprendedores*. Santiago de Chile: USACH.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Adminsitación estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Torres Hernández, Z., & Torres Martínez, H. (2014). *Planeación y Control. Una revisión integral de la administración*. México: Grupo Editoria Patria.
- Valencia Maldonado, G., & Alfonzo Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 335-341. Obtenido de [http://rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/245/pdf\\_178](http://rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/245/pdf_178)
- Valenciano, J. D., Giacinti Battistuzzi, M. Á., & Carretero Gómez, A. (2015). *Mapas de competitividad Internacional del Limón*. Almería: Universidad de Almería.
- Villao Morales, G. M. (2014). *Diseño organizacional para el Hostal "Las Palmeras" Cantón Salinas, Provincia Santa Elena*. La Libertad - Ecuador: Upse. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1517>

**ANEXOS**

**Anexo 1: Matriz de consistencia**

Título	Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicadores
<p>Diseño organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2017.</p>	<p>¿De qué manera la inexistencia del diseño organizacional incide en la gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2017?</p>	<p>Elaborar un diseño organizacional mediante un análisis situacional que contribuya al fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.</p>	<p>El diseño organizacional adecuado contribuirá al fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> Diseño Organizacional</p>	<p>*Diagnóstico interno y externo *Misión, *Visión, *Valores, *Objetivos *Estrategias *Estructura Funcional *Funciones y responsabilidades. *Políticas de RRHH *Comunicación</p>
		<p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Identificar la situación real de la empresa mediante la utilización de técnicas de investigación que aporten en el desarrollo de la propuesta.</li> <li>◆ Fundamentar las bases teóricas de diseño organizacional y gestión administrativa a través del análisis de criterios de varios autores que faciliten la comprensión de la investigación.</li> <li>◆ Identificar los beneficios del diseño organizacional para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero.</li> <li>◆ Preparar un diseño organizacional en base a los lineamientos de los procesos administrativos que garanticen la efectividad de la empresa Químicos Guerrero.</li> </ul>			<p><b>Variable Dependiente:</b> Gestión Administrativa</p>

Elaborado por: Marissa Vásquez Vera

## Anexo 2: Operacionalización de la variable independiente

Variable	Definiciones	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Diseño organizacional	Es un proceso que está vinculado a un diagnóstico actual, que en base a resultados permite realizar una proyección estratégica para garantizar la correcta organización, mejorando la comunicación.	Análisis situacional	Análisis interno Análisis externo	¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa?	Entrevista
		Proyección estratégica	Misión Visión Valores Objetivos estratégicos	¿La empresa cuenta con una planificación estratégica que oriente cada una de las actividades?	entrevista
		Diseño organizacional	Estructura funcional Estructura organizacional Descripción de funciones Políticas de recursos humanos	¿Cuenta con una estructura organizacional la empresa?	Encuesta
		Gestión de la comunicación	Comunicación	¿Es adecuada y oportuna la comunicación con los directivos?	Encuesta

Elaborado por: Marissa Vásquez Vera

**Anexo 3: Operacionalización de la variable dependiente**

Variable	Definiciones	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Gestión administrativa	La gestión se basa en alcanzar resultados, a través de la implementación de procesos administrativos adecuados para garantizar la calidad del servicio, permitiendo controlar la efectividad de las actividades y manejo de los recursos.	Proceso administrativo	Planeación Organización Dirección Control	¿La empresa planifica, organiza, direcciona y controla las actividades diarias?	Entrevista
		Servicio	Calidad Satisfacción de clientes.	¿Cree usted que los productos que comercializa la empresa Químicos Guerrero son de calidad?	Encuesta
		Efectividad	Eficiencia Eficacia Evaluación	¿Evalúa la empresa a los colaboradores?	Encuesta
		Recursos	Humanos Materiales Financieros Tecnológicos	¿Cuentan con los recursos necesarios y suficientes para lograr la producción adecuada?	Entrevista

Elaborado por: Marissa Vásquez Vera

## Anexo 4: Formato de la entrevista



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ENTREVISTA A PERSONAL EJECUTIVO

**Objetivo:** Determinar de qué manera la inexistencia del diseño organizacional incide en la gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

**Nombre:** .....

**Cargo:**.....

**Diagnóstico interno:**

1. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa?

**Planificación estratégica:**

2. ¿La empresa cuenta con una planificación estratégica que oriente cada una de las actividades?

**Estructura:**

3. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional definida?

**Funciones y responsabilidades:**

4. ¿Cree usted que los colaboradores de la empresa conocen sus funciones y responsabilidades?

**Comunicación:**

5. ¿Considera usted que existe una correcta comunicación entre todos los colaboradores de la empresa?

**Gestión administrativa:**

6. ¿Considera usted que la gestión administrativa de la empresa se la está realizando de manera adecuada?

**Proceso administrativo:**

7. ¿La empresa planifica, organiza, direcciona y controla las actividades diarias?

**Calidad del servicio:**

8. ¿Qué acciones ha realizado la empresa para establecer mejoras en sus productos, así como la atención a los clientes?

**Satisfacción de clientes:**

9. ¿Cree usted que los clientes se sienten satisfechos con los productos, y la atención que reciben?

**Efectividad:**

10. ¿Considera usted que se cumplen con efectividad las actividades diarias?

**Recursos:**

11. ¿Cuentan con los recursos necesarios y suficientes para lograr la producción adecuada?

**Diseño organizacional:**

12. ¿Considera que la implementación de un diseño organizacional mejorará la gestión administrativa en la empresa?

## Anexo 5: Encuesta a colaboradores



UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ENCUESTA A COLABORADORES DE LA EMPRESA QUÍMICOS GUERRERO

**Objetivo:** Determinar de qué manera la inexistencia del diseño organizacional incide en la gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

**Datos generales:**

1. **Género:** Masculino  Femenino
2. **Edad:** 18 – 27  28 – 37   
38 – 47  48 – En adelante
3. **Nivel de instrucción:** Primaria  Secundaria  Superior

Indique el grado de aceptación, marcando con una X en el cuadro que crea correspondiente, según la siguiente escala valorativa:

5 Totalmente de acuerdo (TA)	4 De acuerdo (DA)	3 Indiferente (I)	2 En desacuerdo (ED)	1 Totalmente en desacuerdo (TD)
------------------------------------	-------------------------	-------------------------	----------------------------	---------------------------------------

N°	Preguntas	Valoración				
		5 TA	4 DA	3 I	2 ED	1 TD
<b>Variable independiente: Diseño organizacional</b>						
<b>Diagnostico interno y externo</b>						
1	¿Conoce usted las fortalezas y debilidades que posee la empresa?					
2	¿Conoce usted las oportunidades y amenazas que visualiza la empresa?					
<b>Planeación estratégica</b>						
3	¿Tiene conocimiento del propósito que persigue la empresa?					
4	¿Sabe usted si se han planteado objetivos para alcanzar las metas propuestas?					
<b>Estructura</b>						
5	¿Cuenta con una estructura organizacional la empresa?					
6	¿Se asignan los puestos de trabajo de manera adecuada en la empresa?					
<b>Funciones y responsabilidades</b>						
7	¿Le indican cuáles son sus funciones y responsabilidades los directivos de la empresa?					
8	¿Evalúa la empresa a los colaboradores?					
<b>Comunicación</b>						
9	¿Es adecuada y oportuna la comunicación con los directivos?					
10	¿Considera usted que sus sugerencias son tomadas en cuenta para la toma de decisiones de la empresa?					
<b>Variable dependiente: Gestión administrativa</b>						
<b>Proceso administrativo</b>						
11	¿Considera usted que existe un proceso de planificación y control de las actividades dentro de la empresa?					
<b>Calidad del servicio</b>						
12	¿Considera usted que el servicio brindado por la empresa cumple con las expectativas de los clientes?					
13	¿Considera que se deben realizar mejoras en los productos y en la atención a los clientes?					
<b>Satisfacción de los clientes</b>						
14	¿Consultan al cliente sobre el nivel de satisfacción que tiene por la adquisición de productos de la empresa Químicos Guerrero?					
15	¿La empresa brinda soluciones inmediatas al cliente ante algún defecto de los productos?					
<b>Efectividad</b>						
16	¿Considera usted que la gestión administrativa de la empresa es efectiva?					
17	¿Considera usted que los resultados obtenidos de las actividades diarias son satisfactorios?					
<b>Recursos</b>						
18	¿Considera usted que los recursos materiales de la empresa son utilizados de manera adecuada?					
19	¿Se efectúan capacitaciones para el manejo adecuado de los recursos?					
<b>Diseño organizacional</b>						
20	¿Considera necesaria la implementación de un diseño organizacional para Químicos Guerrero?					

## Anexo 6: Encuesta a clientes



**UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ENCUESTA A CLIENTES DE LA EMPRESA QUÍMICOS GUERRERO**

**Objetivo:** Recopilar información sobre aspectos relevantes que intervienen en la organización y gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero, según la opinión de los clientes.

**Datos generales:**

1. **Género:**  
 Masculino  Femenino
2. **Edad**  
 18 – 27  28 – 37   
 38 – 47  48 – En adelante
3. **Nivel de instrucción**  
 Primaria  Secundaria  Superior

Indique el grado de aceptación, marcando con una X en el cuadro que crea correspondiente, según la siguiente escala valorativa:

5 Totalmente de acuerdo (TA)	4 De acuerdo (DA)	3 Indiferente (I)	2 En desacuerdo (ED)	1 Totalmente en desacuerdo (TD)
------------------------------------	-------------------------	-------------------------	----------------------------	---------------------------------------

Nº	Preguntas	Valoración				
		5 TA	4 DA	3 I	2 ED	1 TD
<b>Variable independiente: Diseño organizacional</b>						
<b>Diagnostico interno y externo</b>						
1	¿Considera usted que la imagen corporativa de la empresa Químicos Guerrero proporciona seguridad y confianza?					
<b>Planificación estratégica</b>						
2	¿Piensa usted que la empresa hace uso de estrategias para proyectar una imagen adecuada?					
<b>Estructura</b>						
3	¿Cree usted que el cobro y despacho del producto se realiza de manera adecuada y ordenada?					
4	Considera usted que al área de atención al cliente debe ser mejorada y ampliada					
<b>Funciones y responsabilidades</b>						
5	¿Cree usted que los colaboradores de la empresa cumplen sus funciones con responsabilidad?					
<b>Comunicación</b>						
6	¿Le han consultado alguna vez la percepción que tiene sobre el producto que está adquiriendo?					
<b>Variable dependiente: Gestión administrativa</b>						
<b>Proceso administrativo</b>						
7	¿Considera usted que el personal desempeña correctamente sus actividades?					
<b>Calidad del servicio</b>						
8	¿Cree usted que los productos que comercializa la empresa Químicos Guerrero son de calidad?					
<b>Satisfacción de clientes</b>						
9	¿Piensa usted que la atención que recibe en la empresa Químicos Guerrero cumple con sus expectativas?					
<b>Efectividad</b>						
10	¿Considera usted que la entrega del producto es inmediata?					
<b>Recursos</b>						
11	¿Cree usted que el personal de atención al cliente necesita capacitación?					
12	¿Recomendaría a otras personas que visiten la empresa Químicos Guerrero?					

## Anexo 7: Presupuesto del trabajo de titulación

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Diseño organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa  
Químicos Guerrero del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2017.

<b>PRESUPUESTO</b>				
<b>Recursos Humanos</b>				
<b>Nº</b>	<b>Denominación</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
1	Investigador	6 meses	\$ 90,00	\$ 500,00
<b>Total</b>				<b>\$ 540,00</b>
<b>Recursos Materiales y Suministros</b>				
<b>Nº</b>	<b>Denominación</b>	<b>Costo Unitario</b>		<b>Total</b>
4	Resmas de hojas A4	\$ 3,50		\$ 14,00
1230	Impresiones	\$ 0,10		\$ 123,00
450	Copias	\$ 0,02		\$ 9,00
4	Carpetas Manila	\$ 0,25		\$ 1,00
2	Esferográficos	\$ 0,35		\$ 0,70
2	Lápices	\$ 0,25		\$ 0,50
1	Borrador	\$ 0,20		\$ 0,20
3	CD	\$ 1,00		\$ 3,00
7	Anillados	\$ 1,30		\$ 9,10
<b>Total</b>				<b>\$ 160,50</b>
<b>Tecnológicos</b>				
<b>Nº</b>	<b>Denominación</b>	<b>Costo Unitario</b>		<b>Total</b>
1	Laptop	\$ 600,00		\$ 600,00
6	Internet	\$ 27,10		\$ 162,60
1	Impresora	\$ 300,00		\$ 300,00
1	Pendrive	\$ 8,00		\$ 8,00
<b>Total</b>				<b>\$ 1070,60</b>
<b>Total Presupuesto General</b>				<b>\$ 1.771,10</b>

Elaborado por: Marissa Vásquez Vera

**Anexo 8: Cronograma del trabajo de titulación**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Diseño organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa Químicos Guerrero del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2017.

MESES ACTIVIDADES	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO					JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPT.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
INTRODUCCIÓN	■	■																																
MARCO TEÓRICO		■	■	■																														
MATERIALES Y MÉTODOS					■	■	■	■																										
RESULTADOS Y DISCUSIÓN									■	■	■	■																						
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES											■	■																						
REVISION FINAL													■	■	■	■																		
REVISIÓN POR ESPECIALISTA															■	■	■																	
REVISIÓN POR DIRECCIÓN																		■	■	■	■	■	■	■										
ENTREGA DEL TRABAJO FINAL																																	■	

**Elaborado por:** Marissa Vásquez Vera

**Anexo 9: Fotografías de la recolección de datos**

Entrevista a directivos



Encuesta a clientes



Planta de producción



Empresa Químicos Guerrero



Anexo 10: Carta Aval



**NELSON GUSTAVO GUERRERO ALDAS**  
RUC: 1801577642001



La Libertad, 07 de Agosto del 2018

Ingeniera:

**LINDA NUÑEZ GUALE, MBA.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA**

La Libertad.-

De mis consideraciones:

Yo, Guerrero Aldas Nelson Gustavo con cedula de ciudadanía 1801577642, en contestación a su oficio No. 089-CAE-2018, ratifico que brindare las facilidades necesarias para que la estudiante **VASQUEZ VERA MARISSA JACQUELINE**, desarrolle su trabajo de titulación con el tema "**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA QUIMICOS GUERRERO DEL CANTON LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017**", al mismo tiempo autorizo para que este sea publicado en el repositorio del portal web de la UPSE

Sin otro particular, me suscribo.

ATENTAMENTE,



**ING. NELSON GUERRERO ALDAS**  
GERENTE PROPIETARIO

DIRECCION: CALLE 20 S/N ENTRE AVDAS 10 Y 12  
TELEFONO: 042784991 CELULAR: 0992834657  
HORARIOS DE ATENCION: LUNES A SABADO DE 8:00 A 18:00  
LA LIBERTAD - ECUADOR