

**UNIVERSIDAD SAN MARCOS
ESCUELA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMINO

La estructura organizacional como factor importante en el cumplimiento de los objetivos empresariales en la empresa Central de Mangueras S.A., durante el primer semestre del año 2020

**Trabajo final de graduación presentado para optar por el grado de licenciatura en
Administración de Empresas**

Karla Valverde Chaves

**San José, Costa Rica
Junio, 2020**



**UNIVERSIDAD SAN MARCOS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRIBUNAL EXAMINADOR

M.B.A. María Andrade González
Director de la Carrera de Administración de Empresas

M.B.A. Roger Mora Arias
Tutor, Asesor Técnico

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Karla Valverde Chaves, mayor, soltera, domiciliada en Aserrí Centro, San José, portadora de la cédula de identidad número 111060431, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad San Marcos, en este acto, debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador del presente Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de licenciatura en Administración de Empresas, juro solemnemente que este trabajo de investigación denominado: “La estructura organizacional como factor importante en el cumplimiento de los objetivos empresariales en la empresa Central de Mangueras S.A., durante el primer semestre del año 2020”, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertida de que la Universidad San Marcos se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el 03 del mes de junio del año dos mil veinte.

Karla Valverde Chaves
111060431

Presentación del tema

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en Central de Mangueras S.A., institución privada fundada en 1979. La sede central se encuentra ubicada en la provincia de San José, 150 metros oeste de la Plaza de deportes de La Uruca.

La investigación es uno de los requisitos a cumplir ante la Universidad San Marcos, para optar por el grado académico de licenciatura en Administración de Empresas.

El tema desarrollado en este proyecto es “La estructura organizacional como factor importante en el cumplimiento de los objetivos empresariales en la empresa Central de Mangueras S.A., durante el primer semestre del año 2020”.

Índice de contenidos

Capítulo I	9
Introducción	9
Antecedentes	10
Justificación del problema	11
Preguntas de investigación y planteamiento concreto del problema	14
Objetivos de la investigación	14
Limitaciones de la investigación	15
Capítulo II	16
Marco situacional	16
Marco teórico	18
Capítulo III	39
Capítulo IV	47
Capítulo V	61
Conclusiones	61
Recomendaciones	62
CAPÍTULO VI	64
Introducción	64
Objetivos generales	64
Objetivos específicos	64
Acciones concretas de solución	65
Bibliografía	74
Anexos	76
Anexo 1	76
Anexo 2	84

Índice de tablas

Tabla 1 Nivel académico de los empleados	47
Tabla 2 Tiempo de laborar en la empresa	48
Tabla 3 Conocimiento de la estructura organizacional actual.....	49
Tabla 4 Satisfacción laboral.....	50
Tabla 5 Descripción de rendimiento.....	51
Tabla 6 Formalización de funciones y responsabilidades.....	52
Tabla 7 Relación con compañeros	53
Tabla 8 Ambiente laboral	55
Tabla 9 Aspectos por mejorar	56

Índice de gráficos

Gráfico 1 Nivel académico de los empleados	47
Gráfico 2 Tiempo de laborar en la empresa	48
Gráfico 3 Conocimiento de la estructura organizacional actual.....	49
Gráfico 4 Satisfacción laboral.....	50
Gráfico 5 Descripción del rendimiento.....	51
Gráfico 6 Formalización de funciones y responsabilidades.....	52
Gráfico 7 Relación con compañeros	53
Gráfico 8 Ambiente laboral	55
Gráfico 9 Aspectos por mejorar.....	56

Resumen ejecutivo

La presente investigación se desarrolla en la empresa Central de Mangueras S.A., cuya finalidad básica es evaluar la estructura organizacional como proceso administrativo importante en el cumplimiento de los objetivos empresariales de la empresa Central de Mangueras S.A., por medio de aplicar instrumentos de investigación.

Para la investigación se estudian las siguientes variables: estructura organizacional, proceso administrativo, percepción de los colaboradores y objetivos estratégicos.

Los resultados obtenidos reflejan el conocimiento de los colaboradores sobre la estructura organizacional hasta la fecha y sus componentes principales. Además, todos los entrevistados señalan conocer sus propias funciones y sus responsabilidades. Un factor importante es que cada gerencia planea y controla su proceso productivo de forma individual y la principal debilidad que resulta evidente es la falta de comunicación entre departamentos.

Por lo anterior, las medidas propuestas para disminuir sus debilidades se encuentra implementar una nueva estructura organizacional e incorporarla en la actualización de la norma ISO 9001:2015 de la que es integrante así como incorporar las políticas de valores y la motivación al personal.

Capítulo I

Introducción

Con la presente investigación se pretende conocer la estructura organizacional con la que toda empresa debe contar, con el fin de lograr una gestión eficaz, eficiente y la cual le permita cumplir con sus objetivos generales en su desarrollo, para lograr un posicionamiento reconocido en el mercado, aumentar la satisfacción del cliente y evolucionar con un personal motivado.

La investigación se denomina “La estructura organizacional como factor importante en el cumplimiento de los objetivos empresariales en la empresa Central de Mangueras S.A., durante el primer semestre del año 2020”.

En la parte introductoria de esta investigación, correspondiente al primer capítulo, se describe el problema presentado por el investigador, sus antecedentes, la justificación para plantear ese problema, las preguntas claves y sus objetivos tanto generales como específicos.

En el segundo capítulo, denominado marco teórico, es la exposición resumida de las principales teorías sobre estructura organizacional, en cuyo aparte se explica y fundamenta cada una de las variables a desarrollar en el transcurso de la investigación.

Con respecto al tercer capítulo marco metodológico para esta investigación, se utilizará el enfoque cualitativo, con elementos cuantitativos en el análisis del instrumento de observación,

aplicado a los colaboradores de la empresa. Con ello se pretende comprender el fenómeno de estudio como se encuentra en la actualidad y, de esta forma, determinar el tipo de estructura existente y establecer la deseable para su labor diaria.

Se intentará mostrar a partir de las encuestas y las diferentes teorías su importancia a nivel estratégico; pues abarca temas de efectividad, eficacia y clima organizacional; aspectos de gran impacto en la vida de una organización.

Posteriormente, en el cuarto capítulo se exponen los resultados, la interpretación y la comparación del análisis de las teorías mencionadas en el capítulo inicial.

En el quinto capítulo se dan las conclusiones y las recomendaciones correspondientes, para finalmente exponer en el capítulo sexto, la propuesta sobre el tipo de estructura que se considera óptimo para la empresa en estudio.

Antecedentes

Indistintamente de su tamaño, todas las empresas en general necesitan contar con una estructura organizacional adecuada, para facilitar el modo de desarrollar procesos de forma ordenada a nivel interno y lograr el crecimiento en el mercado, su nivel de ventas, además de aumentar la eficiencia en el personal; a su vez, esto se traduce en el cumplimiento de los objetivos propuestos como empresa.

En la actualidad, se vive en un mundo globalizado, en donde lo único permanente es el cambio; por lo tanto, se considera fundamental que las organizaciones estén preparadas para competir y lograr posicionarse firmemente en el mercado. Para lograr este propósito, se debe determinar el principio de su fortaleza, aquí se vuelve necesario analizar y definir la estructura organizativa que posea.

Desde este contexto, cabe considerar y determinar una estructura conveniente a la empresa, el punto de partida para desarrollar es una estrategia que le permita participar efectiva y eficazmente en el ambiente competitivo actual.

Es importante aclarar que hasta el momento, en esta empresa, no se ha llevado a cabo ningún estudio sobre el tema propuesto, lo cual permite que la investigación sea novedosa para la empresa ; por tanto, son de gran utilidad los resultados obtenidos y aprovechables con la presente investigación. No obstante, a nivel externo sí existen diversos estudios al respecto, tanto en instituciones públicas como privadas.

Justificación del problema

Las exigencias cada vez mayores del mercado hacen que la empresa tenga que esforzarse más en la calidad de sus productos o servicios, así como en la atención que les brindan a sus clientes, con el fin de obtener su mayor satisfacción. Un cliente insatisfecho siempre tendrá otras opciones para satisfacer sus necesidades y demandas; una empresa que busca ofrecer un producto de calidad no puede permitir que el cliente considere la competencia como una opción.

Es necesario crear una estructura organizacional ya que toda empresa, cualquiera que sea la actividad a la cual se dedique y su tamaño, requiere ser administrada por medio de una organización interna bien estructurada, para cumplir con sus objetivos, ya que por medio de la administración se puede alcanzar un mayor aprovechamiento de los recursos que intervienen en la empresa.

Por esta razón, es indispensable realizar un análisis de la estructura organizacional de la empresa; es decir, establecer una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar, además de la organización desde un régimen operativo, directivo y estratégico.

Una estructura organizacional se debe diseñar para definir quién realizará las tareas y quiénes serán los responsables de los resultados, para así eliminar los obstáculos al desempeño, los cuales resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades; y además, debe permitir redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

El diseñar tal estructura de forma bien definida, puede traer muchos beneficios para la empresa como: reducción de costos, mejor comunicación interna, circulación de información para la toma de decisiones, niveles jerárquicos reconocidos, definición de funciones específicas, motivación de los trabajadores, incremento de la eficiencia en el trabajo, entre otros.

En toda entidad, existe alguna forma de administración, ya sea definida y bien establecida o implícita y no documentada.

La administración bien establecida se refiere al logro de los objetivos de forma eficiente, como consecuencia del proceso de planificación, organización, dirección, control e integración del personal. Dichos objetivos se deben determinar, según las expectativas de la empresa, de acuerdo con el personal, en cuanto a su capacidad, preparación, motivación y disponibilidad para el trabajo; de ahí el énfasis de que el recurso humano es vital para el desempeño de la empresa en la sociedad.

La presente investigación se desarrolla en la empresa Central de Mangueras S.A. Si bien se establece como una empresa organizada, resulta necesario el contar con una estructura organizacional definida, manuales de procedimientos y cualquier otro documento que defina y determine un puesto clave dentro de la organización.

Una estructura organizacional es la base para realizar una buena administración, el orden que se deriva de ella proyecta una buena imagen de la empresa, lo cual se puede traducir en el incremento en las ventas.

De acuerdo con lo anterior, se considera útil para la empresa efectuar un análisis de la estructura organizacional, pues esto trae consigo importantes beneficios, como por ejemplo al organizar su esquema de trabajo, desde un punto de vista organizativo, directivo y estratégico.

Preguntas de investigación y planteamiento concreto del problema

La idea fundamental de este proyecto consiste en la necesidad de una adecuada estructura organizacional en las micro y las pequeñas empresas que se desarrollan en Costa Rica, en la actualidad, es un factor muy importante para el éxito de las empresas, porque permite definir una estructura interna para cada una de las funciones y las aportaciones individuales que desarrollan los colaboradores de esta, con el fin de lograr el objetivo empresarial como desarrollo de mercado.

Una estructura organizacional bien determinada permite además aumentar su competitividad, la cual es una necesidad fundamental en la actualidad; por lo tanto, el problema de investigación se define así:

- ¿Cómo afecta la estructura organizacional en el cumplimiento de los objetivos empresariales de la empresa Central de Mangueras S.A.?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

- Evaluar la estructura organizacional como proceso administrativo importante en el cumplimiento de los objetivos empresariales de la empresa Central de Mangueras S.A., mediante la aplicación de instrumentos de investigación.

Objetivos específicos

- Identificar los componentes de la estructura organizacional existente en la empresa.
- Describir los principales componentes del proceso administrativo, líneas de jerarquía que influyen en la percepción de los colaboradores.
- Analizar cómo afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos la forma de organización actual.
- Proponer la estructura organizacional que sea más adecuada en la empresa Central de Mangueras S.A., con el fin de que permita la consecución de los objetivos organizacionales.

Limitaciones de la investigación

El sesgo de la información recopilada lo ocasiona la disponibilidad de los encuestados de la empresa en estudio.

El período donde se realiza la investigación fue durante el primer semestre de 2020.

Capítulo II

Marco situacional

Antecedentes de la empresa

Reseña histórica

Central de Mangueras S.A. es una empresa industrial y automotriz, establecida hace cuatro décadas, la cual atiende todo el territorio nacional desde las doce sucursales. Cuenta con más de 200 colaboradores y una unidad de asesores en ventas que recorren las principales empresas de Costa Rica. Los puntos de venta incluyen más de veinte socios estratégicos, los cuales se encargan de la distribución de los productos.

Se inauguró en 1979 por Cristina Castro y Rodolfo Barrantes; su campo de especialidad inicial fue la comercialización de mangueras hidráulicas e industriales, fajas y acoples. A partir de 1981 incluye en su gama de productos más líneas de ventas como: bandas transportadoras, compresores, máquinas de lavado y lubricantes.

Desde hace varios años, Central de Mangueras S.A. goza de la Certificación de Calidad ISO 9001, lo cual garantiza mejora continua y excelencia en todos sus procesos de comercialización; desde productos, herramientas y repuestos; así como también de servicios técnicos. La empresa realiza además la instalación, mantenimiento y reparación de equipos para el mercado industrial, agrícola, automotriz e institucional.

En los primeros meses del año 2018, Central de Mangueras S.A. fue evaluada nuevamente por Appplus México y se comprobó que cumple plenamente con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

Cada día dan vida a la Misión empresarial, están comprometidos con un trabajo emocionante, impulsado por la guía de sus líderes y llevado a cabo con altísima vocación para servirle a cada uno de los clientes y para ello siguen un camino trazado por: Un enfoque al cliente para ofrecer soluciones integrales a sus necesidades. Los Pilares: Personal, Procesos, Responsabilización y Ejecución. Un equipo profesional, técnico y de ventas de alto rendimiento. Los valores Pasión, Innovación, Lealtad y Respeto. Y un claro compromiso con el Sistema de Gestión, los requisitos aplicables y la mejora continua.

Ofrecen el servicio de post-venta que asesora adecuadamente, a la vez que brindan soluciones integrales a las necesidades de los clientes en servicios como el taller de bandas, taller de servicio, *CM oil system*, auditorías energéticas y de flujo.

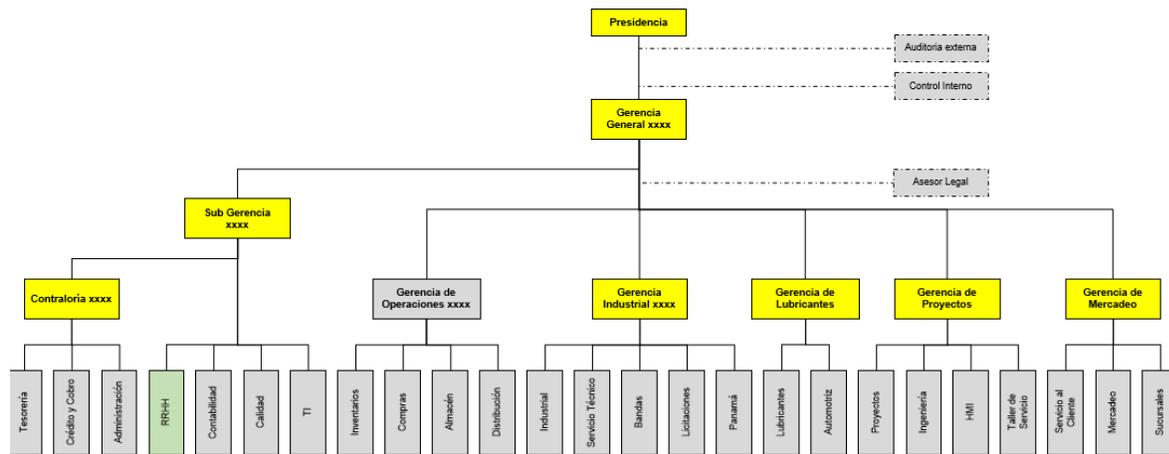
Misión

Misión: “Somos el socio estratégico en el crecimiento y productividad de nuestros clientes, aportando – con seguridad, oportunidad y eficiencia – soluciones integrales sustentadas en las competencias de un equipo humano comprometido”.

Valores

Los valores de la empresa son: pasión, innovación, lealtad y respeto.

Organigrama actual



Fuente: tomado del sitio web <http://www.centraldemangueras.com/>

Marco teórico

Las empresas, conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la eficiencia en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas, han puesto especial interés a la organización como parte fundamental del proceso administrativo.

Una buena administración, garantiza la existencia, supervivencia y éxito de la empresa. La administración es una actividad que se aplica a todo tipo de organizaciones que toma los recursos (humanos, materiales, económicos) para que se logren de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas de la empresa, por medio de la combinación del trabajo en equipo y las funciones de

planificación, organización, dirección y control, en un ambiente adecuado con relaciones armoniosas.

Para Blandez, la administración es “un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. Es conducir esfuerzo y talento para la obtención de resultados”. (Blandez, 2014:24)

La administración es una disciplina que a lo largo del tiempo, se ha transformado con el fin de cubrir las necesidades y los cambios de la sociedad, y, junto con ella, de los mercados de la economía y sobre todo de las organizaciones.

El éxito de las organizaciones dependerá de la efectividad de una buena administración; pues esta favorece la integración de equipos de trabajo y buenas relaciones humanas, así como la adecuada utilización de los recursos materiales y las instalaciones; también indica los obstáculos a vencer y determina soluciones para los problemas que se detecten. La administración define los objetivos y emplea con eficacia los recursos de acuerdo con la planeación, organización, ejecución y el control.

Los administradores son los responsables de planear, organizar y dirigir las acciones dentro de las organizaciones. Para ello, llevan a cabo cuatro funciones básicas que conforman lo que se conoce como “proceso administrativo”.

Henry Fayol fue el autor que determinó las cuatro funciones vitales en la administración, desde la creencia de la necesidad de sistematizar las tareas de una empresa. Su aporte a la disciplina es importante hasta la actualidad.

Se le llama “proceso administrativo”, porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de los objetivos: en primer lugar estos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y, por último, se verifica el cumplimiento de los objetivos.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol determinó que engloban los elementos de la administración:

- Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organizar: construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- Dirigir: guiar y orientar al personal.
- Coordinar: ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas. (Luna, 2014: 43)

Según Luna “la planeación representa el inicio y la base del proceso administrativo. Sin ésta lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado que funcionaría

sin haber determinado los resultados que persigue todo organismo social y esto sería poner en peligro su futuro.”(Luna, 2014: 58)

La planeación determina qué quiere ser la empresa, dónde se va a establecer, cuándo iniciará operaciones y cómo lo va a lograr. Estas palabras representan y deben tener respuestas correctas para no poner en riesgo al grupo social en el futuro, que siempre es el enfoque de la planeación.

Luna define la planeación de la siguiente manera: “Planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encause [*sic*] correctamente las otras fases del proceso administrativo”. (Luna, 2014: 58)

Para llevar a cabo la planeación deben observarse los siguientes principios:

- Objetividad y cuantificación.
- Factibilidad.
- Flexibilidad.
- Unidad.
- Del cambio de estrategias.

Los elementos de la planeación, según el autor mencionado son los siguientes:

- La investigación.
- Los objetivos.

- Los pronósticos.
- Las estrategias.
- Las políticas.
- Los procedimientos.
- Los programas.
- Los presupuestos.

La planeación se clasifica en diferentes tipos:

- Planeación estratégica
- Planeación táctica.
- Planeación operativa.

La planeación estratégica se concibe como

[...] el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, es un mediano y largo plazo. (Luna, 2014: 61)

La administración estratégica determina la situación en la que se encuentra la empresa. Se aplica para enfrentar situaciones futuras y desarrollar mecanismos que permitan alcanzar los objetivos en un entorno competitivo y cambiante; por lo anterior, la toma de decisiones estratégicas

puede determinar el éxito o el fracaso en la toma de decisiones. Es importante que los gerentes equilibren los beneficios de la estrategia con sus implicaciones éticas.

La empresa Central de Mangueras S.A., busca establecer su estrategia para orientar el rumbo que debe seguir la empresa en el mercado como guía para el logro de los objetivos. La estrategia se implementa por medio de la estructura organizacional, crea valor mediante la asignación de tareas y actividades para explotar capacidades y habilidades de los trabajadores.

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión y están en un punto intermedio entre la visión y la misión. Llundaim define los define de la siguiente manera:

[...] los objetivos estratégicos pretenden concretar todo lo analizado y decidido en iniciativas concretas, cuantificadas y medibles, desplegadas en líneas de acción de crecimiento y de mejora, que deben concentrar los esfuerzos y los recursos de la empresa durante el próximo periodo, de forma integrada, y que deben ser abordados desde el momento actual. Los objetivos estratégicos se estructuran en: financieros (volumen de negocio y beneficio), de mercado (facturación), de innovación y procesos (margen y potencial facturación), de formación, crecimiento del conocimiento y los sistemas, calidad de vida laboral (facturación por persona, rentabilidad por persona, valor añadido por persona y responsabilidad social). (Llundaim, 2017: 76)

De preferencia, los objetivos estratégicos deben contemplar un horizonte de cinco años abordables desde el presente del ejercicio; es decir, desde el inicio de la gestión se deben definir para medir el avance constantemente y conocer la situación de la empresa en cualquier momento de la vida organizacional.

A continuación, se detallará más ampliamente sobre la estructuración de los objetivos estratégicos.

Los objetivos financieros se centran en cómo conseguir el incremento del volumen de negocio con beneficio, aumentando este de tal manera que se pueda retribuir al accionista, mantener las reservas necesarias, retribuir adecuadamente al personal y acometer nuevas inversiones que mantengan la solvencia y el crecimiento de la empresa. Dentro de las posibles áreas donde establecer los objetivos financieros, se encuentran: volumen de negocio, riesgo, productividad, rendimiento, valor.

Los objetivos de mercado se centran en cómo se incrementa la facturación en los mercados actuales y cómo se abre a nuevos mercados. Dentro de las posibles áreas donde establecer este tipo de objetivos se hallan: crecimiento de mercados, rentabilidad, consolidación, efectividad de la comunicación.

Los objetivos de innovación y procesos se centran en cómo lograr incrementar la facturación por una aportación al mercado de mayor valor añadido y por una mejor productividad,

así en cómo incrementar el margen por una mejor gestión del ciclo productivo, de los inventarios y los procesos. Dentro de las posibles áreas se encuentran: innovación, procesos, calidad.

En Central de Mangueras S.A. la estructura de los objetivos estratégicos basados en la innovación sería una buena opción; pues dentro del área de calidad se puede profundizar en temas como el desarrollo y la evolución de la estructura operativa, la calidad productiva, de gestión y dirección, además del medio ambiente.

Los objetivos de formación y crecimiento se centran en cómo conseguir el beneficio, a través de dos variables: el incremento de la facturación y de los ingresos y el incremento del margen. Ambas variables se consiguen a través del desarrollo de tres áreas: la gestión del conocimiento, la integración de las personas en el proyecto empresarial y su desarrollo profesional, y el desarrollo de los sistemas de información. Dentro de las posibles áreas se encuentran: gestión del conocimiento, desarrollo de las personas, desarrollo de los sistemas. (Llundain, 2017: 80)

Un punto muy importante es que todos los objetivos estratégicos definidos inicialmente deben estar concatenados y repercutir unos en otros, en uno o en varios, de tal forma que todos vayan confluyendo en los objetivos de carácter financiero.

Normalmente, las empresas terminan el proceso en la determinación de los objetivos estratégicos. El plan no se termina si no es compartido con los trabajadores de la empresa, quienes también piensan y sienten, se juegan su vida en la viabilidad del negocio en el que están involucrados. El despliegue del proyecto estratégico en toda la organización es por completo

necesaria, permite la participación de la estructura humana, del capital intelectual de la empresa en el impulso del proyecto, posibilita que todos capten las metas, los objetivos y el porqué de las acciones a llevar a cabo.

Según Giner de la Fuente “la función organización conforma el conjunto de principios, reglas, procedimientos, técnicas y habilidades directivas que diseñan la estructura organizativa y configuran los procesos para lograr una acción eficiente y eficaz respecto a los objetivos pretendidos.” (Giner de la Fuente, 2014: 52)

La entidad es una función que persigue obtener un fin, el cual fue previamente definido a través de la planeación. Busca efectuar una serie de actividades y después coordinarlas, de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr propósitos comunes.

El proceso de organizar es básico para todos los tipos de empresas. Una vez formulados los objetivos y los planes, la administración debe crear una manera ordenada de reunir recursos físicos y humanos efectivos para alcanzar las metas de la empresa.

Para Lluna organización es “agrupar, estructurar y ordenar con base en el tamaño y giro de la empresa, el trabajo, la departamentalización, la autoridad-responsabilidad, los equipos y grupos, para que se cumplan con eficacia y eficiencia los planes definidos”. (Luna, 2014: 74)

Según el autor citado la organización es importante porque:

- Define la estructura correcta de las empresas.
- Determina los niveles jerárquicos indicados para el funcionamiento eficiente de sus integrantes.
- Elimina la duplicidad de funciones en la departamentalización.
- Es un medio para lograr lo planeado.
- Coordina la división del trabajo para que se dé un orden.
- Determina la estructura para que las fases de dirección y control tengan bases confiables.

(Luna, 2014: 74)

Principios de la organización:

- Especialización.
- Unidad de mando.
- Jerarquía.
- Del objetivo
- Paridad de autoridad y responsabilidad.
- Difusión.
- Amplitud o tramo de control.
- De la coordinación. (Luna, 2014: 75)

Una adecuada organización proporciona métodos para que las tareas se realicen de una manera correcta, reduciendo los costos, evitando duplicidad de esfuerzos al determinar las responsabilidades de cada trabajador. Luna considera lo siguiente:

[...] la organización trae como resultado una estructura formal que debe considerarse como marco que integra todas las funciones de acuerdo con el modelo elegido por los dirigentes, el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica. Los lineamientos generales de la organización de una empresa les sugiere esa estructura, ubicando el marco dentro del cual las personas pueden trabajar motivadas y en forma efectiva. (Luna, 2014: 75)

Luna menciona las fases de la organización de la siguiente forma:

- División del trabajo: es un proceso elemental que se realiza en la organización. En todo tipo de empresa el trabajo se puede dividir en forma vertical y horizontal. La división del trabajo vertical se sustenta en la fijación de las líneas de autoridad y establece los niveles que integran la estructura organizacional vertical, facilitando también el sentido de la comunicación.

La división del trabajo horizontal se fundamenta en la especialización; de esta forma se puede generar más trabajo con el mismo esfuerzo al elevar la efectividad.

La división del trabajo es repartir y limitar las actividades en forma vertical y horizontal, con el propósito de realizar una función con efectividad. (Luna, 2014: 76)

La jerarquización: es la ubicación de las funciones de una empresa tomando como base el orden de rango, grado, nivel o importancia. La importancia de los niveles jerárquicos en la organización es que representan el conjunto de órganos agrupados con base en el grado de autoridad y responsabilidad que tienen, esto contempla la definición de la estructura de la empresa estableciendo en forma correcta la autoridad. (Luna, 2014: 79)

En el anexo 1 se observan los diferentes organigramas clásicos y modernos en los cuales se recoge sobre todo la estructura jerárquica –la organización vertical– y la función a la que van destinados.

Al hablar de estructura formal, se refiere a la disposición u ordenación de los órganos o cargos que componen una empresa. Según Chiavenato, considera a la estructura organizacional “como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad” (Chiavenato, 2009: 8).

En la organización existe la estructura formal que es la oficialmente aceptada por la dirección de la empresa, compuesta por los órganos y cargos de esta; se representa mediante el organigrama.

La estructura organizacional es el tema clave para la investigación y busca determinar cuál es la estructura idónea para la labor en estudio. Para la empresa, la importancia de contar con una estructura organizacional se basa en:

- a) Detallar todo el trabajo que se debe hacer para alcanzar las metas de la empresa.
- b) Dividir la carga total del trabajo en actividades que pueden ser desarrolladas lógicamente y confortablemente por una persona o un grupo.
- c) Combinar el trabajo de los miembros de la empresa en forma lógica y eficiente.
- d) Crear un mecanismo para coordinar el trabajo de todos los miembros de la empresa en un todo unificado y armónico.
- e) Controlar la efectividad de la organización.
- f) Determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos.
- g) Revelar debilidades como: duplicación de esfuerzos, confusión en cuanto a las líneas de autoridad, desmedida prolongación de las líneas de comunicación y excesos de procesos, entre otros.

El propósito del organigrama es revelar la armazón básica de la organización, el cual muestra las funciones, los departamentos o las posiciones de la empresa y cómo se relacionan entre sí con el orden jerárquico y los adecuados canales de comunicación.

Koontz explica en su obra que “Toda estructura organizacional, por simple que sea, se puede diagramar, ya que el esquema solo indica cómo están ligados los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad”. (Koontz, 2012: 26)

El organigrama que presenta la empresa se adecúa a la pequeña empresa que representa ; sin embargo, parte de esta investigación consiste en valorar la posibilidad de realizar cambios que generen un beneficio propio a dicha estructura dentro de la organización.

Al dirigir se aplica realmente la administración; a esta fase del proceso administrativo algunos autores relevantes la identifican también como liderazgo, guiar, comando, ejecución o como parte de la implementación. Cabe afirmar que dirección es el corazón de la administración, dado que realiza todos los movimientos para que lo demás funcione sinérgicamente.

Para el autor dirección es “ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizado, y de esta forma lograr los propósitos del organismo social” (Luna, 2014: 106)

La dirección es relevante porque:

- Por medio de esta se logra motivar los recursos humanos de la empresa y al propio ejecutivo.
- Se logra el movimiento de forma sinérgica, aplicando el proceso de comunicación.
- Lo establecido en la planeación y organización, se pone en movimiento como un proceso continuo.
- Se fundamenta un buen clima en la empresa entre colaboradores y directivos.
- Es una de las bases para que se aplique el control.

A las funciones del proceso de dirección se les conoce como etapas o procesos, éstas consisten en desarrollar la supervisión, el liderazgo, la comunicación, la motivación y la toma de decisiones. Prácticamente no existe una secuencia entre sus elementos, ya que se realizan indistintamente. (Luna, 2014: 107)

En esta investigación se profundizará específicamente en los conceptos de liderazgo y motivación; pues representan los pilares en el tipo de percepción que tengan los trabajadores sobre las personas que dirigen la empresa, la actitud que tengan hacia ella, lo cual promueve la clase de clima que posee la empresa.

En la actualidad, un liderazgo altamente eficiente se hace necesario para poder asegurar condiciones favorables de trabajo, que garanticen el logro de los objetivos en la empresa. El rendimiento humano es indispensable para el funcionamiento de una organización; por ello, las acciones del líder deben estar dirigidas específicamente en la gestión de los recursos humanos, como una estrategia fundamental para el éxito.

El liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los propósitos de la organización. Son también las personas que ayudan a un equipo o grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego los motiva para lograr sus metas. Sin el liderazgo una empresa sería solamente una confusión de recursos; es decir, se requiere de este para desarrollar al máximo estos recursos, y, de esta forma, la empresa logra lo que pretende. (Luna, 2014: 110)

Cuadro 1: características de un líder



Fuente: Luna, A (2014). *Proceso Administrativo*.

Según el autor los tres diferentes tipos de habilidades que utilizan los líderes son:

- **Habilidades técnicas:** es la posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica, por tanto, el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas.
- **Habilidades humanas:** es la capacidad para trabajar con individuos, esfuerzos, cooperativos, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sienten protegidas y libres de expresar sus opiniones.

- **Habilidades conceptuales:** es la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos. (Luna, 2014: 111)

Según el autor existen diferentes tipos de líderes, según la forma de ejercer el liderazgo:

- **Líder espontáneo:** es el líder que surge espontáneamente al presentarse una determinada situación o problema asumiendo el mando de las acciones a realizar, dando instrucciones y coordinando las acciones necesarias para llevarlas a buen fin.
- **Líder tradicional:** es el líder que obtiene el poder por poseer un cargo o por pertenecer a un grupo de poder establecido anteriormente; es el caso que suele darse en monarquías y empresas familiares, en las que el liderazgo es heredado a un miembro, independientemente de que el individuo en cuestión posea o no las cualidades necesarias para dirigir y liderar a sus subordinados.
- **Líder autoritario:** es aquel que toma las decisiones de forma autoritaria, sin pedir consejo a otras personas ni dar explicaciones sobre sus actos y decisiones; aunque en ocasiones sus decisiones son acertadas, suelen errar en el camino adecuado para la consecución de las acciones tendientes a un fin preciso, ya que al ser autoritarios ignoran y desaprovechan las opiniones y las sugerencias de sus subordinados.
- **Líder democrático:** es el líder que toma las decisiones, previa consulta a los demás, y plantea los problemas aceptando las opiniones y consejos de otros para tomar las decisiones. (Ruiz, 2017:7)

Por otro lado, el clima organizacional, es el conjunto de características permanentes que tiene la organización; se relaciona con la personalidad, percepción, motivación, de los trabajadores de la empresa en donde laboran, incluye también la remuneración, relaciones interpersonales y condiciones físicas. Tiene mucho que ver con las actitudes y el aprendizaje que personalmente ellos asuman en relación con la empresa.

El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, incluye diferentes aspectos, la atmósfera que existe en cada departamento, la situación que se sobrepone mutuamente en diversos grados como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factor social) (Chiavenato, 2009).

Para este estudio, en la empresa Central de Mangueras S.A., el clima que exista va a tener impacto directo con la estructura organizacional, debido a que el clima organizacional determina la empresa y su modo de trabajar diariamente. Cualquier situación que se presente, interesa, para así determinar si existen situaciones conflictivas que desmejoren la productividad, siendo éste parte del clima que haya en una empresa.

Siempre que las personas tengan que convivir unas con otras, se pueden generar situaciones conflictivas, por esto el conflicto es parte de la vida de las organizaciones y resulta inevitable. Esta

situación puede presentarse por escasez de recursos, mala comunicación, valores y percepciones personales y metas incompatibles, entre otros.

De acuerdo con esto, Chiavenato define el conflicto organizacional como:

[...] un proceso de oposición y confrontación que puede ocurrir en las organizaciones, entre individuos o grupos, cuando las partes ejercen su poder para perseguir metas u objetivos que valoran y, así obstruyen el avance de una o varias metas más. (Chiavenato, 2009: 35)

Gran parte del conflicto es perjudicial para los individuos así como para el logro de los objetivos de la empresa; también, puede ser funcional cuando existen grados moderados de oposición entre los miembros, quienes contribuyan a mejorar la calidad de las decisiones, estimulen la creatividad y la innovación, ofrezcan un ambiente de auto evaluación y cambio, en donde pueda resolverse los problemas para buscar una mayor productividad.

Por otro lado, describir puestos de trabajo es muy importante, porque establece las funciones y las responsabilidades al colaborador. Con estas características del puesto, media la relación entre la estructura de la organización y las reacciones del empleado; por lo tanto, la forma como estén descritos o diseñados los puestos influyen en el desempeño y satisfacción de la persona.

Las descripciones de puestos son vitales para las organizaciones, consiste en elaborar su contenido. Según Koontz, “la organización se constituye a través de una estructura, en la que se

determinan los puestos o funciones de cada persona y la autoridad, con el propósito de alcanzar los objetivos”. (Koontz, 2012: 287)

La conducta del hombre se basa en su percepción de lo que es la realidad. De acuerdo con lo anterior, la percepción que tengan los trabajadores acerca de la empresa, influirá en su conducta así como en la obtención de los objetivos.

Las personas se diferencian en dimensiones físicas y en apariencia, lo mismo que en capacidades emocionales e intelectuales, esto produce diferencias predecibles en sus deseos de puestos y recompensas.

Además, cada empleado desarrolla un conjunto único de percepciones sobre el trabajo en sí, en las cuales influyen experiencias pasadas, modelos mentales y hasta sucesos triviales. (Newstrom, 2007: 34)

Para este estudio, en la empresa Central de Mangueras S.A., se debe analizar muy bien la opinión de los colaboradores, tanto de la empresa como tal, así como la satisfacción propia de formar parte de dicha organización. En ese mismo sentido, resulta fundamental para los objetivos de la investigación determinar este concepto.

El control es la última fase del proceso administrativo, el cual viene a valorar lo que se hizo en la planeación, organización y dirección. Según Luna “el control es una etapa primordial en la administración, dado que aunque una empresa cuente con planes efectivos, una estructura

organizacional correcta y una dirección eficiente, el directivo no podrá verificar cuál es la situación real de la empresa si no existe un mecanismo que verifique e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos”, (Luna, 2014:117)

Los elementos básicos del control según el autor son:

- Se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- Deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- El control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- A través del proceso de control se debe planificar las actividades y los objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias. (Ortiz, 2009:5)

Es importante recalcar que el control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados, con el fin de asegurar que los objetivos y los planes de la organización se están llevando a cabo. Sin embargo, resulta conveniente recordar que no debe existir solo el control *a posteriori*, sino al igual que el planteamiento, por lo menos en parte, debe ser una labor de previsión. Además, al ser el control la última de las funciones del proceso administrativo, cierra el ciclo del sistema al proveer información respecto a desviaciones significativas contra el desempeño deseado.

Capítulo III

Según autores Hernández Sampieri, Fernández-Collado & Baptista Lucio, hay dos enfoques principales para la investigación: el cuantitativo y el cualitativo (2006: 5).

El análisis cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación, confía en la medición numérica, el conteo y en el uso de la estadística para definir con exactitud patrones de comportamiento en una población. El segundo, por su parte, tiene el propósito de “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. Utiliza recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación (Hernández *et al.*, 2006: 5-11).

Para esta investigación, el enfoque utilizado es cualitativo, a la vez que se aplican elementos cuantitativos en el análisis de la encuesta, la cual se aplica a los colaboradores de la empresa Central de Mangueras S.A.

La utilización de ambas metodologías, pretenden comprender el fenómeno de estudio como se encuentra en la actualidad, en donde todos los participantes actúan en un ambiente cotidiano en la empresa. Importante mencionar que el enfoque cuantitativo utiliza la lógica o razonamiento deductivo.

Además, existen diferentes tipos de estudio para realizar una investigación. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández-Collado & Baptista Lucio se define lo siguiente:

- Investigación exploratoria: se puede aplicar cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.
- Investigación descriptiva: este tipo de investigación mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno en mención.

Este estudio pretende definir las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido a análisis.

- Investigación correlacional: su propósito es medir el grado de relación que existe entre dos o más variables.
 - Investigación explicativa: analiza las causas y efectos de la relación entre variables, cuando se estudia el porqué de las cosas, hechos, situaciones, fenómenos o acontecimientos .
- (Hernández *et al.*, 2006: 100-110)

El método por seguir en esta investigación es el descriptivo, porque pretende identificar la estructura organizacional existente de la empresa Central de Mangueras S.A., y, a su vez, analizar cómo afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos la forma de organización actual. Esta investigación pretende proponer una nueva estructura, con el fin de que permita la consecución de los objetivos.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se

selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga. (Hernández *et al.*, 2006: 102)

Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas (Hernández *et al.*, 2006: 102).

En esta clase de estudio, el investigador debe ser capaz de definir qué medirá y cómo lograr precisión; además, debe ser capaz de especificar quiénes deben estar incluidos en la medición.

Sujetos y fuentes de investigación

Población

Para Hernández *et al.*, la población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación (2006: 443). De acuerdo con la naturaleza de este proyecto, la población objeto de estudio, la constituyen los empleados que se ubican en forma física en San José, dicha cantidad asciende a un total de 130 personas aproximadamente, quienes desempeñan sus funciones en la empresa Central de Mangueras S.A.

Muestra

Para iniciar con esta selección y “para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o

delimitarse de antemano con precisión), éste deberá ser representativo de la población” (Hernández *et al.*, 2006: 236).

Tipo de muestreo

Según Hernández *et al.*, la muestra se puede categorizar en dos tipos: probabilística, en la que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos y no probabilística en donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. (2006: 241)

Para efectos de esta investigación, el tipo de muestreo utilizado es el no probabilístico, debido a que los elementos reflejados se seleccionaron a juicio del investigador.

Tamaño de la muestra

Una vez que se toma en cuenta la dimensión de la muestra y con el fin de obtener información veraz y confiable, se define como unidad de muestreo a un total de veinte colaboradores para aplicar los instrumentos propuestos, de la población completa de la empresa.

Fuentes primarias

La información se obtiene directamente de la empresa. Esto se logra por medio de las encuestas aplicadas a colaboradores. También, se realiza una entrevista al jefe de recursos humanos.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas son: libros de texto y diccionarios, entre otros, con el fin de extraer información relevante para la presente investigación.

Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos

Para recolectar los datos, se utiliza como método principal la encuesta y la entrevista. La encuesta se aplica a veinte colaboradores de la empresa y la entrevista a la jefa del Departamento de Recursos Humanos.

Según la Real Academia Española (RAE) define la encuesta de la siguiente manera: “conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afectan”. Y también, la entrevista de la siguiente manera: “acción o efecto de entrevistar. Entrevistar: tener una conversación con una o varias personas para un fin determinado”.

Toda la información que se recopila por medio de los instrumentos nombrados anteriormente, se revisa con sumo cuidado para poder tabular los datos recogidos. Cada una de las interrogantes será clasificada por tipo de pregunta.

Confiabilidad y validez de los instrumentos de medición

Los instrumentos de medición se aplican a personas que trabajan en la empresa.

Validez interna

Según Hernández *et al.*, la validez interna de un experimento se refiere a cuánta confianza se tiene en que los resultados del experimento, cuanto sea posible interpretarlos y que estos sean válidos. Dicha validez se relaciona con la calidad del experimento y se logra cuando hay control. La validez interna se define por la relación que existe entre la variable y el instrumento; es decir, indica cuán efectivo es el instrumento para medir la variable y dar confianza a los resultados .
(2006: 175)

Validez externa

Para los autores, la validez externa se refiere a qué tan generalizables son los resultados de un experimento a situaciones no experimentales y a otros sujetos o poblaciones. Responde a la pregunta: “¿lo que encontré en la investigación a qué sujetos, poblaciones, contextos, variables y

situaciones se aplica?”. Es decir, la validez externa se refiere a la capacidad de generalizar los resultados, de modo que estos reflejen a los de toda la población. (Hernández *et al.*, 2006: 198)

Para efectos de la presente investigación, la validez externa se presenta en un factor determinante, la particularidad es que muchas empresas cuentan con características muy similares a la empresa en estudio.

Por este motivo, la investigación se puede realizar en otras pequeñas empresas del país, las cuales requieren de una estructura organizacional que les permita un orden interno, y, de esta manera, mejorar en aspectos como: productividad, toma de decisiones, relaciones de poder, pérdida de tiempo, mejor comunicación y mejor definición de funciones, entre otros beneficios. Sin embargo, se debe destacar que el objetivo primario de esta investigación no es el de generalizar.

Tabla N. 1: tabla de variables

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Indicadores	Definición instrumental	Definición operacional
Identificar los componentes de la estructura organizacional existente en la empresa.	Estructura organizacional	Se llama estructura organizacional a la división de cada una de las actividades que desarrolla la empresa, las cuales se agrupan en áreas o departamentos. https://enciclopediaeconomica.com/estructura-organizacional/	Objetivos Organigrama Procedimientos Normas	Cuestionario, entrevista	P.1
Describir los principales componentes del proceso administrativo, líneas de jerarquía que influyen en la percepción de los colaboradores.	Proceso administrativo	El proceso administrativo se define como una serie de acciones y actividades que adoptan las organizaciones o empresas para mejorar el uso y la distribución de los recursos técnicos, humanos y materiales. https://enciclopediaeconomica.com/proceso-administrativo/	Ingresos Gastos Rotación de personal Ausentismo	Cuestionario, entrevista	P.4-5-6-10
	Percepción de los colaboradores	“[...] se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores”. (Uribe, 2016: 39)	Clima laboral	Cuestionario, entrevista	P.2-3-7-8-9-11
Analizar cómo afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos la forma de organización actual.	Objetivos estratégicos	Los objetivos empresariales y administrativos se refieren a las metas resultados que desean conseguir ciertas organizaciones para mantener o mejorar su eficiencia. https://enciclopediaeconomica.com/objetivos/	Misión Visión Valores Metas Estrategias	Cuestionario, entrevista	P.12
Proponer la estructura organizacional que sea más adecuada en la empresa Central de Mangueras S.A., con el fin de que permita la consecución de los objetivos organizacionales	Propuesta		Propuesta de mejora		

Fuente: elaboración propia (2020)

Capítulo IV

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, obtenidos mediante el procesamiento, análisis e interpretación de los datos conseguidos, arrojados de la población en estudio. Dichos resultados se recabaron mediante la utilización de un instrumento dirigido a los empleados de la empresa Central de Mangueras S.A., los datos alcanzados por esta entrevista permitieron ofrecerle respuesta a los objetivos y las variables planteadas en esta investigación; así se logró evaluar la estructura organizacional de la empresa objeto de estudio.

Además, se llevaron a cabo gráficos en el programa Excel para una mejor comprensión de los resultados. Se presentan los resultados en orden y se parte de las preguntas básicas como escolaridad y años de laborar en la empresa en cada encuestado, posteriormente se presentan los resultados vinculados con el conocimiento de la estructura y el clima organizacional.

El análisis cuantitativo que se presenta seguidamente, se realiza de acuerdo con la relación existente entre objetivos, variables, dimensiones, indicadores e ítems establecidos en el instrumento de recolección de datos, manejados con la finalidad de apreciar con mayor claridad la tendencia de las respuestas y los resultados recabados.

Para dar sustento al conocimiento de la estructura organizacional, se efectúa una encuesta a los colaboradores, con el fin de conocer el tipo de estructura con el cual cuenta en la empresa, su nivel académico, el tiempo de laborar en la empresa para conocer su rotación de personal y si su personal conoce la estructura jerárquica en su labor diaria.

Dentro de los puestos de las personas a la que se les aplicó la encuesta se encuentran: recepcionista, servicio al cliente, crédito y cobro, asistente de importación, contadora, asistente de contabilidad, cuentas por pagar, programador, vendedor, TI, asistente de gerencia, mercadeo, jefe administrativo.

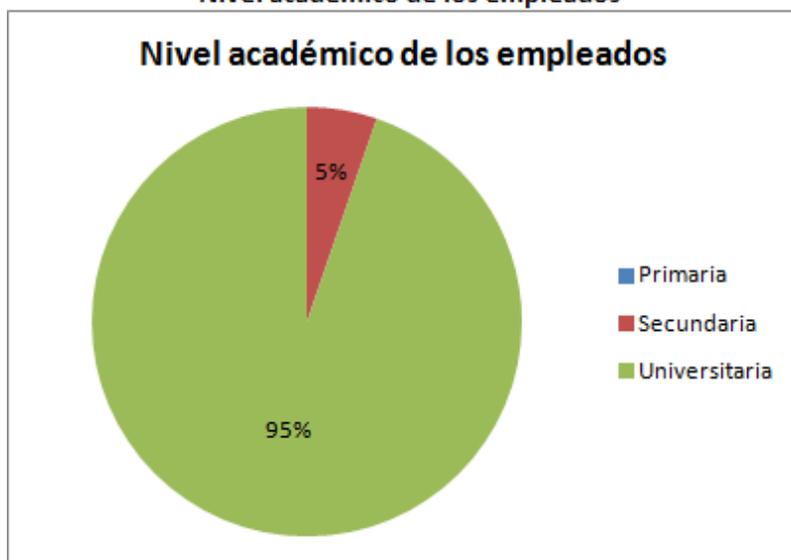
- Nivel académico alcanzado de los trabajadores de la empresa:

Tabla 1
Nivel académico de los empleados

Estudios realizados	Valor absoluto	Valor relativo
Primaria	0	0%
Secundaria	1	5%
Universitaria	18	95%
Total	19	100%

Fuente: elaboración propia (enero 2020)

Gráfico 1
Nivel académico de los empleados



Fuente: elaboración propia (enero 2020)

Se denota que el nivel académico de la población en estudio es alto; pues el 95% posee estudios universitarios, lo cual muestra que el nivel de profesionalidad de sus empleados es elevado para el desempeño de sus funciones.

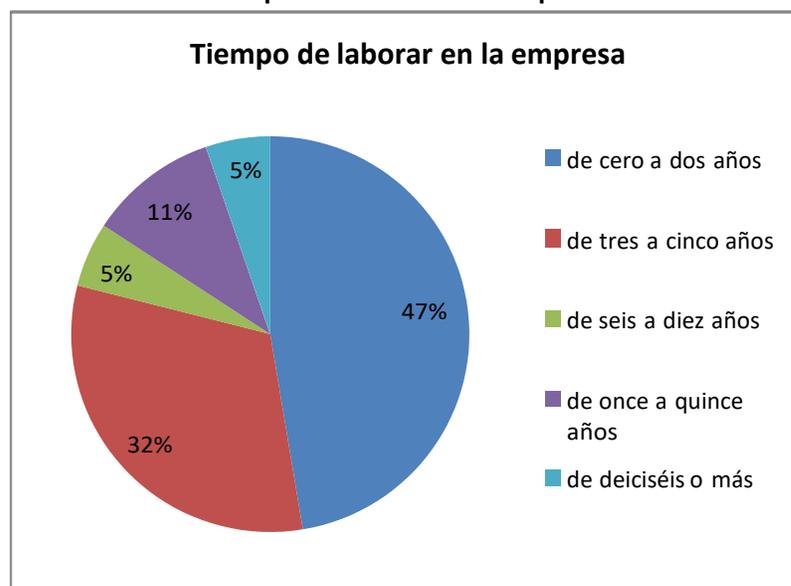
- Tiempo que tienen los trabajadores de laborar en la compañía:

Tabla 2
Tiempo de laborar en la empresa

Tiempo de laborar en la empresa	Valor absoluto	Valor relativo
de cero a dos años	9	47%
de tres a cinco años	6	32%
de seis a diez años	1	5%
de once a quince años	2	11%
de dieciséis o más	1	5%
Total	19	100%

Fuente: elaboración propia (enero 2020)

Gráfico 2
Tiempo de laborar en la empresa



Fuente: elaboración propia (enero 2020)

En la población estudiada se aprecia que la mayoría son empleados con poco tiempo de trabajar ahí; no obstante, también existe personal que por su alto grado de conocimiento y experiencia se mantienen hasta por más de dieciséis años, lo cual evidencia que la empresa valora y cuida a su personal más antiguo y este es leal a ella.

- Conocimiento de los colaboradores de la estructura organizacional de la empresa:

Tabla 3
Conocimiento de la estructura organizacional actual

Conocimiento	Valor absoluto	Valor relativo
Si	11	58%
No	8	42%
Total	19	100%

Fuente: elaboración propia (enero 2020)



A pesar de que la mayoría de funcionarios entrevistados son relativamente nuevos en la empresa, el 58% de los encuestados indica conocer la estructura organizacional o por lo menos el orden jerárquico básico.

En la entrevista con el jefe de recursos humanos reconoce, específicamente, las siguientes áreas funcionales en la empresa: ventas, financieros, *staff* y operaciones.

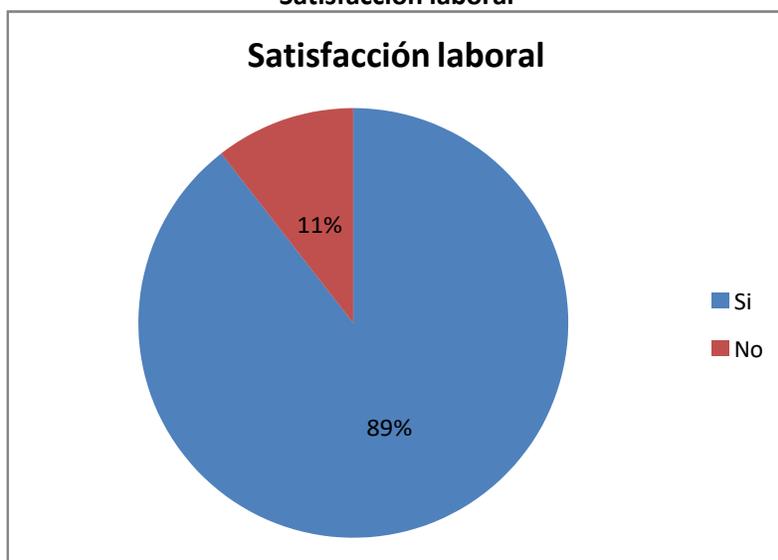
- Satisfacción laboral dentro del grupo

Tabla 4
Satisfacción laboral

Satisfacción	Valor absoluto	Valor relativo
Si	17	89%
No	2	11%
Total	19	100%

Fuente: elaboración propia (enero 2020)

Gráfico 4
Satisfacción laboral



Fuente: elaboración propia (enero 2020)

Se aprecia que los entrevistados se sienten satisfechos del grupo al que pertenecen; pues el 89% de ellos indica que si se sienten satisfechos y solo un 11%; es decir, dos personas no están satisfechas del grupo al que pertenecen. A partir de ahí se puede denotar que las personas trabajan en un ambiente agradable y cómodo para estar.

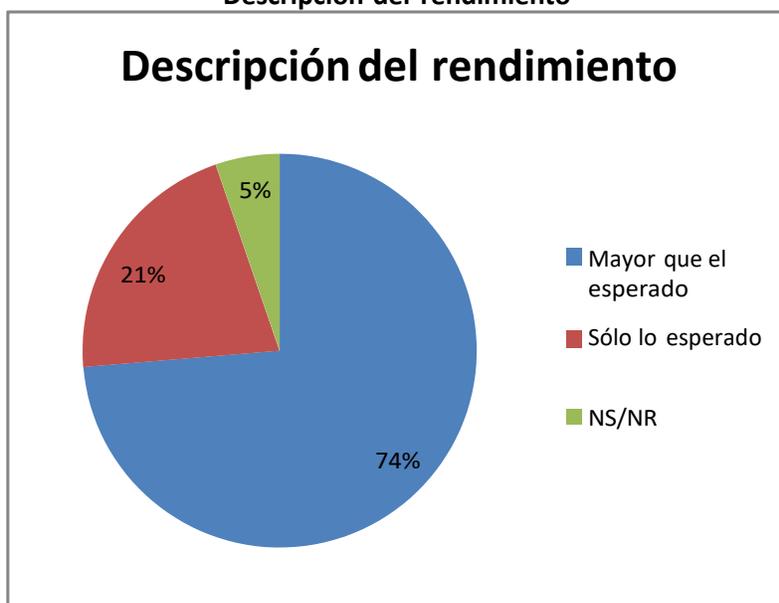
- Rendimiento personal de los colaboradores de la empresa Central de Mangueras S.A.

Tabla 5
Descripción del rendimiento

Rendimiento	Valor absoluto	Valor relativo
Mayor que el esperado	14	74%
Sólo lo esperado	4	21%
NS/NR	1	5%
Total	19	100%

Fuente: elaboración propia (enero 2020)

Gráfico 5
Descripción del rendimiento



Fuente: elaboración propia (enero 2020)

La mayoría de los colaboradores con respecto a la percepción de su rendimiento personal contestan que es mayor al esperado, lo cual evidencia que las personas están identificadas con la organización y recorren la milla extra para cumplir con lo encomendado en cada puesto. Un porcentaje menor indica que su rendimiento es solamente el esperado y apenas un 5% manifiesta que no sabe o no responde.

- ¿Está debidamente documentadas las funciones y las correspondientes responsabilidades de los puestos de trabajo?

Tabla 6
Formalización de funciones y responsabilidades

Formalización	Valor absoluto	Valor relativo
Si	11	58%
No	8	42%
Total	19	100%

Fuente: elaboración propia (enero 2020)



Fuente: elaboración propia (enero 2020)

De acuerdo con las entrevistas todos los funcionarios conocen cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa. Además, un 58% indica que sus funciones y responsabilidades se encuentran debidamente documentadas y un 42% manifiesta lo contrario; es decir, sus funciones y responsabilidades no se encuentran documentadas. El gráfico corrobora que, el personal entrevistado sabe cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

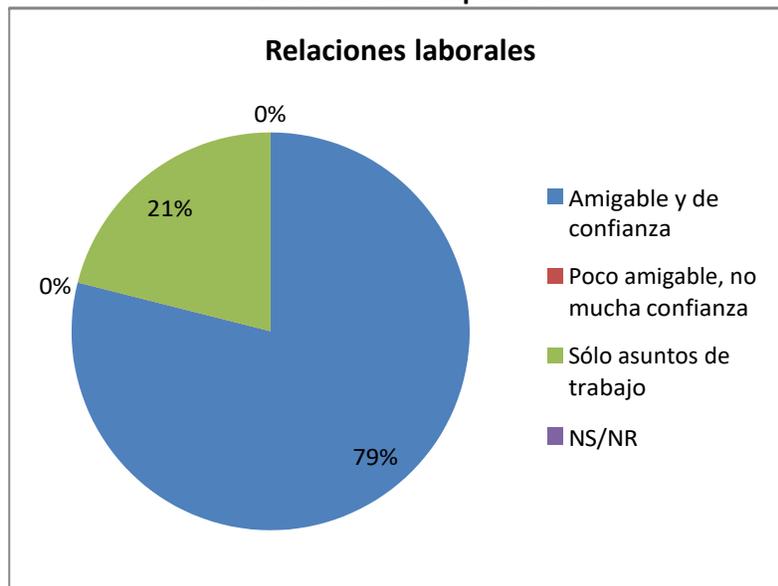
- Tipo de relaciones personales dentro del ambiente laboral.

Tabla 7
Relación con compañeros

Relaciones laborales	Valor absoluto	Valor relativo
Amigable y de confianza	15	79%
Poco amigable, no mucha confianza	0	0%
Sólo asuntos de trabajo	4	21%
NS/NR	0	0%
Total	19	100%

Fuente: elaboración propia (enero 2020)

Gráfico 7
Relación con compañeros



Fuente: elaboración propia (enero 2020)

Los trabajadores de la empresa, en mayor proporción, indican laborar en un ambiente laboral amigable y de confianza, lo cual se ve reflejado en el desempeño de sus funciones. Un porcentaje menor 21% indica que solo se relaciona por asuntos de trabajo.

No obstante, esta forma de relacionarse funciona; pues cada uno da su mayor esfuerzo para cumplir con sus funciones y más.

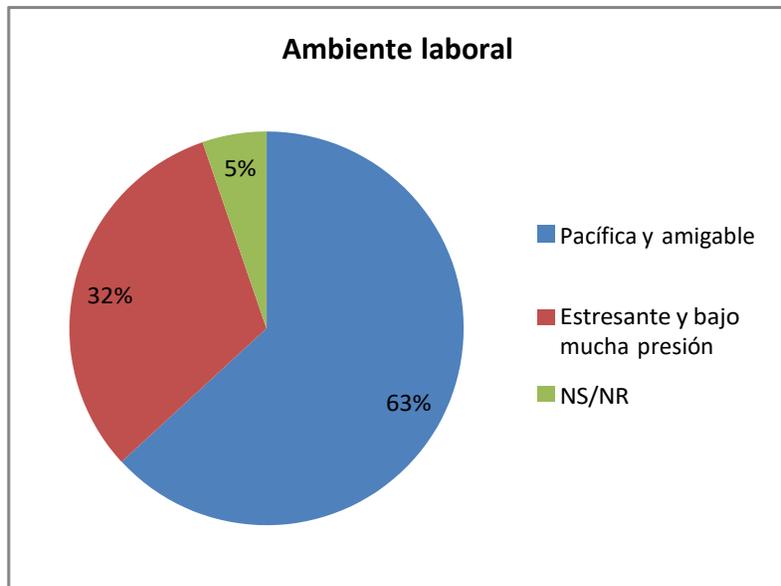
- Percepción que tienen los trabajadores del ambiente laboral.

Tabla 8
Ambiente laboral

Ambiente laboral	Valor absoluto	Valor relativo
Pacífica y amigable	12	63%
Estresante y bajo mucha presión	6	32%
NS/NR	1	5%
Total	19	100%

Fuente: elaboración propia (enero 2020)

Gráfico 8
Ambiente laboral



Fuente: elaboración propia (enero 2020)

La atmósfera de trabajo que involucra todo el ambiente laboral en la empresa, es pacífico y amigable, lo cual les permite trabajar con tranquilidad. Esta percepción la comparte la jefa de recursos humanos de la empresa, quien considera que el ambiente de la empresa en general es bueno, de respeto y colaboración.

Sin embargo, existe un 32% de encuestados; es decir, seis personas que indican que su ambiente de trabajo es estresante y bajo mucha presión, debido al tipo de puesto que desempeñan, como jefaturas y servicio al cliente principalmente.

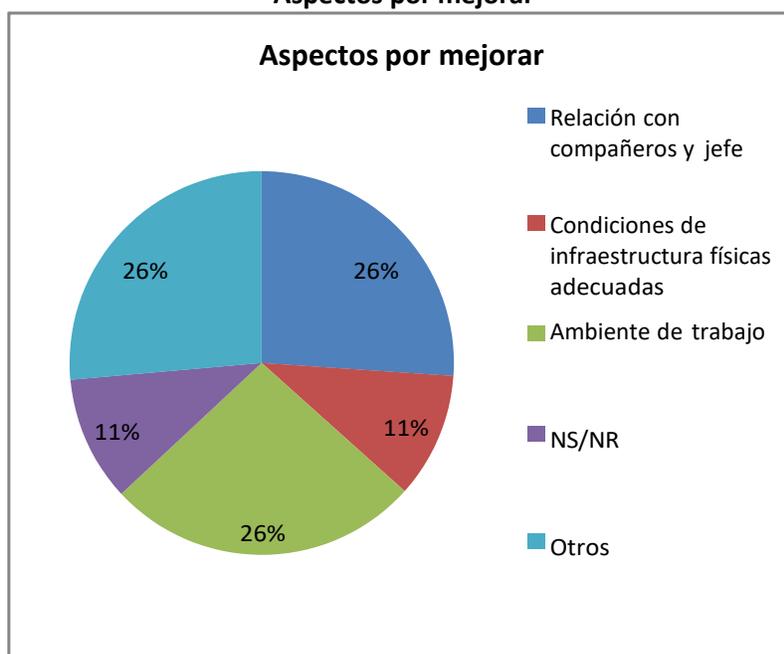
- Aspectos por mejorar en la empresa, según la opinión de los trabajadores

Tabla 9
Aspectos por mejorar

<u>Aspectos por mejorar</u>	<u>Valor absoluto</u>	<u>Valor relativo</u>
Relación con compañeros y jefe	5	26%
Condiciones de infraestructura físicas adecuadas	2	11%
Ambiente de trabajo	5	26%
NS/NR	2	11%
Otros	5	26%
Total	19	100%

Fuente: elaboración propia (enero 2020)

Gráfico 9
Aspectos por mejorar



Fuente: elaboración propia (enero 2020)

A pesar de que en preguntas anteriores los funcionarios indicaron que el ambiente de trabajo es amigable, cuando se les consultó sobre aspectos a mejorar mencionaron la relación con jefe y compañeros y el ambiente de trabajo; es decir, existen puntos de mejora en estos temas a nivel general; pues se puede observar la distribución en cada aspecto por mejorar.

Entre otros temas que los funcionarios mencionaron por mejorar se encuentran: trabajo en equipo y comunicación entre departamentos, procesos, salarios, capacitaciones, motivación al personal por medio de incentivos y mejorar las herramientas de trabajo.

Es muy importante considerar el tema de clima organizacional en cualquier organización. Su ambiente laboral viene a ser fundamental para que los empleados se sientan cómodos y comprometidos con la organización en el desempeño diario de sus funciones y además, cuenten con todas las herramientas y los conocimientos para realizarlo.

A continuación, respuestas de la entrevista con la jefatura de recursos humanos:

- La empresa cuenta con una estructura organizacional bien detallada y documentada.
- La falta de organización en la definición de responsabilidades de los diferentes puestos son aspectos que inciden en una mala estructura.
- Dentro de las fortalezas que considera posee la empresa se encuentran: la organización y la documentación de los procesos.
- Dentro de las debilidades que considera posee la empresa se encuentran: la comunicación y la planificación.

- Menciona que las funciones que cada trabajador debe realizar en la empresa debe ser especializada y además se encuentra documentados.
- El ambiente en general de empresa es muy bueno de respeto y colaboración.
- Cada gerencia es quien planifica y controla sus procesos productivos.
- La estrategia que tiene la empresa marca la diferencia a nivel de sus competidores.
- Actualmente la empresa no cuenta con una alternativa de cambio dentro de su estrategia en caso de ser requerido.
- El enfoque en ventas y servicio al cliente es la estrategia que identifica a la empresa, tanto en su crecimiento actual como en el enfoque a futuro.

Según lo que comenta la jefatura, la empresa tiene bien definida su estructura organizacional; además de que se encuentra documentada. También tiene claro que la falta de definición de responsabilidades, en cada puesto de la empresa, es un aspecto que dificulta e incide directamente en una mala estructura.

Cabe mencionar que la organización y los procesos documentados son parte de las fortalezas con que cuenta la empresa; es decir, todo en la entidad se encuentra oficializado por medio de la documentación.

Dentro de los aspectos que menciona como debilidades se hallan la comunicación y la planificación; esto coincide con las respuestas de los encuestados. El tema de la comunicación lo ven como un factor por mejorar; pues se puede denotar que no existe la suficiente o buena comunicación entre departamentos, lo cual dificulta el proceso entre ellos. Otro factor por mejorar

señala la planificación, aunque cada gerencia realiza un plan y posteriormente se presenta a la gerencia general para consolidarlos entre todos los departamentos, en realidad esa planificación no se ve reflejada en el cumplimiento de los objetivos. Se siguen manejando como islas, ya que también menciona que cada gerencia es la que planifica y controla su proceso productivo, a pesar de que todos deben fluir hacia un mismo objetivo.

La ventaja comparativa que posee la empresa es el enfoque en ventas y servicio al cliente que implementa, estrategia que ayuda en el crecimiento actual y futuro, el cual se puede visualizar en la venta de equipo especializado y su mantenimiento; pues refieren exclusividad en la venta de productos de diferentes marcas a nivel nacional, además de que cuentan con personal altamente capacitado en productos específicos, debido a la constante capacitación que reciben por parte de las empresas de los productos en forma directa tanto nacional como internacionalmente.

Capítulo V

Conclusiones

La estructura organizacional actual se encuentra formalizada, la mayoría de los encuestados la conoce, lo cual facilita la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Por medio de la entrevista con la jefatura de Recursos Humanos se lograron identificar los componentes de la estructura organizacional actual. Lo divide en cuatro grandes áreas: ventas, financieros, *staff* y operaciones.

Se concluye que el personal tiene claras sus funciones dentro de la empresa, conoce sus funciones así como sus responsabilidades.

A pesar de que el proceso administrativo está bien definido en cuanto a que es la gerencia general quien planea, organiza, dirige y controla. Todas las gerencias, en forma individual, realizan su plan estratégico, para consolidarlo posteriormente en un plan estratégico general en conjunto con la gerencia general.

Según la entrevista con la jefatura de Recursos Humanos cada gerencia planea y controla su proceso productivo de forma individual.

La principal afectación que se puede visualizar en la forma de organización actual es que cada gerencia trabaja en forma individual; por tanto, no surge la sinergia entre los departamentos y la comunicación entre ellos es casi nula. Cada gerencia trabaja para sus propios beneficios y no para un beneficio en común.

La empresa Central de Mangueras SA mantiene una estrecha relación comercial con sus clientes y proveedores.

Las relaciones laborales dentro de la empresa son buenas, tanto entre compañeros como con el jefe, se consideran amigables y de confianza.

Se concluye que lo que se debe mejorar es la comunicación y falta de organización en los procesos, esto por cuanto se dan situaciones en las cuales no organizan bien las actividades diarias.

Recomendaciones

Mantener actualizada su estructura organizacional y, al mismo tiempo, lograr que sea de conocimiento de todos los colaboradores su posición dentro de la entidad y sus dependencias.

Se recomienda a la empresa, colocar en un área visible y estratégica dentro de las instalaciones, esto incluye a las sucursales, el organigrama de todos los puestos.

Debido a que las decisiones gerenciales se toman desde la gerencia general, resulta necesario que se comuniquen a todos sus colaboradores dicha información y expliquen el papel que cada uno tiene en el cumplimiento de los objetivos a nivel general y no solamente a nivel departamental.

Se recomienda que se implemente la sinergia entre todos los departamentos, con el fin de evitar que cada uno trabaje en forma individual, sino más bien que todos los miembros de la organización conozcan los objetivos gerenciales y así trabajar con una meta establecida.

Es indispensable enfatizar en el tema de comunicación; para lograrla en forma eficaz, debe existir una comunicación continua y fluida entre los departamentos. Se deben realizar los ajustes necesarios para que exista una congruencia entre la estrategia planteada por la gerencia general y los demás departamentos.

Con respecto del clima organizacional, se recomienda a la empresa Central de Mangueras S.A., reforzar valores en el personal, como: responsabilidad, respeto y honestidad, al tiempo que genera políticas de motivación, las cuales orientan el comportamiento de los empleados en procura de inducir una mayor identificación y compromiso con la empresa, con la intención de cumplir los objetivos de la organización.

Se recomienda organizar actividades grupales con todos los colaboradores, con el fin de que se conozcan, y, de tal manera, se genere un ambiente de integridad.

CAPÍTULO VI

Introducción

La propuesta se formula al tomar como base las variables estudiadas. Se propone una estructura organizacional, la cual es la que mejor se adapta como instrumento para la resolución de la principal debilidad que posee la empresa.

La estructura propuesta tiene como función indispensable la de promover la integración vertical y horizontal de todas las áreas hacia el cumplimiento de los objetivos macro de la empresa, con el fin de dirigir todos los esfuerzos del capital humano, los recursos y la tecnología hacia el mejoramiento continuo que propone un nuevo organigrama.

Objetivos generales

- Proponer un nuevo organigrama funcional que le permita a la empresa el logro de su plan estratégico anual.

Objetivos específicos

- Diseñar políticas de valores y motivación al personal con algunas sugerencias de cómo mantener fortalecida la relación.

- Proponer la incorporación de esta nueva forma de organización en su actualización de la certificación de ISO 9001:2015 que posee la empresa.

Acciones concretas de solución

A pesar de que la empresa ya cuenta con un organigrama formal, la debilidad principal es que no existe una comunicación fluida entre los departamentos; por lo tanto, la propuesta de solución es modificar la estructura actual y ajustarla a un Modelo Matricial, entre sus principales ventajas se encuentran: aumentar enormemente la productividad de las empresas, se crean equipos especializados en cada una de las áreas, las personas pueden trabajar de manera flexible en diferentes proyectos.

Se crearían equipos multidisciplinarios, donde todos los empleados estarían constantemente vinculados entre sí, con una unidad de trabajo que los acopla; en este se puede mencionar un proyecto en sí o un objetivo en particular.

De esta manera se formarían sinergias, se agilizan los procesos, se comparte información y recursos así como se amplían habilidades, así se enriquece a todo el talento de la empresa.

Este tipo de organización matricial promueve la comunicación fluida y el uso de metodologías ágiles. Todo es más claro, se eliminan barreras burocráticas y el interés se centra exclusivamente en sacar adelante el proyecto u objetivo con éxito.

Propuesta de un nuevo organigrama:

Actualmente, en la empresa existen tres áreas principales: presidencia, gerencia general, subgerencia. En el siguiente nivel se encuentran: contraloría, gerencia industrial, gerencia de lubricantes, gerencia de proyectos y gerencia de mercadeo; además en el mismo nivel de las anteriores, pero con un rango menor, está la gerencia de operaciones.

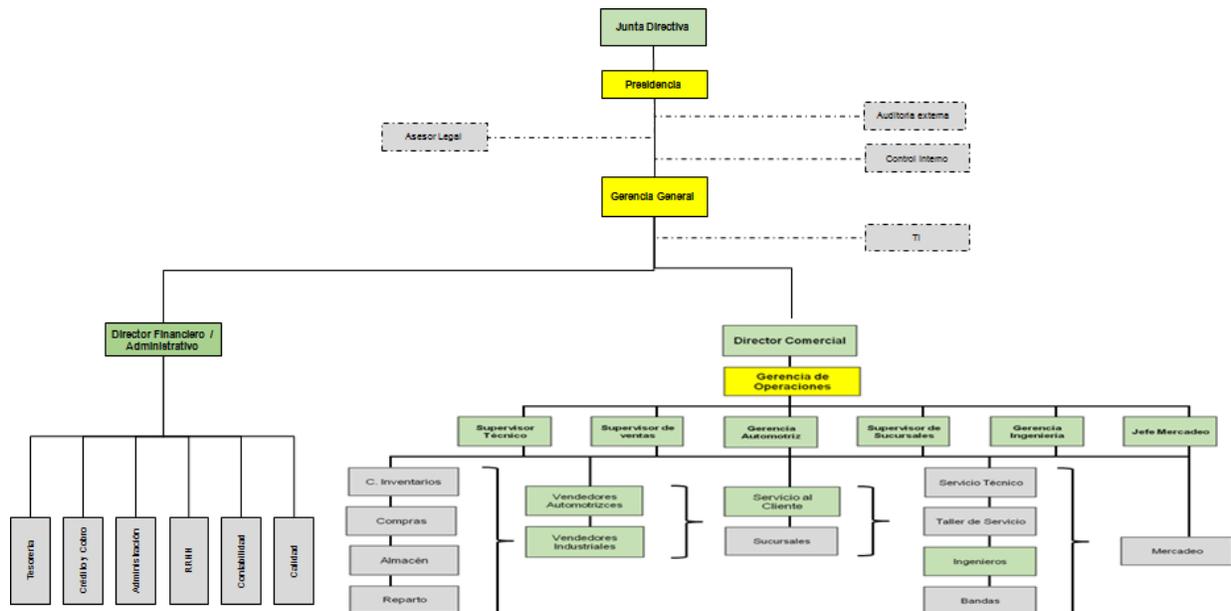
- La subgerencia tiene un nivel inferior que es la contraloría con las siguientes subdivisiones: tesorería, crédito y cobro y administración que suman 18 personas. Además de forma directa, también tiene a Recursos Humanos, Contabilidad, calidad y TI que suman once personas.
- La gerencia de operaciones se subdivide en: inventarios con tres personas, compras con cuatro personas, almacén con 24 personas, distribución con once personas.
- La gerencia industrial se subdivide en Industrial con quince personas, servicio técnico con seis personas, bandas con ocho personas, lubricantes con una persona y Panamá con cinco personas.
- La gerencia de lubricantes se subdivide en: lubricantes con dos personas y automotriz con ocho personas.
- La gerencia de proyectos se subdivide en: proyectos con una persona, ingeniería con tres personas, HMI con dos personas y taller de servicio con trece personas.
- La gerencia de mercadeo se subdivide en: servicio al cliente con ocho personas, mercadeo con tres personas y sucursales con 60 personas.

Por lo tanto, se propone un organigrama el cual, aunque mantenga algunos de los puestos actuales, presente ciertos cambios que permitan reorganizar las funciones de ciertos puestos, los cuales se hallan sobresaturados, con el fin de ser más eficientes, y, principalmente, enfocarse en cumplir los objetivos planteados y obtener utilidades.

El organigrama sugerido, una vez puesto en práctica, debe ser revisado periódicamente para realizar la actualización pertinente. El organigrama de una empresa no es perpetuo; se espera su modificación conforme va cambiando la empresa y su entorno.

Organigrama propuesto

Central de Mangueras S.A.



Fuente: elaboración propia (2020).

Políticas de valores y motivación al personal

La empresa Central de Mangueras S.A., se ha caracterizado por ser una empresa familiar que ha venido en crecimiento en los últimos años. El clima organizacional que impera es muy particular; se experimenta un ambiente laboral agradable, de compañerismo e identificación con la empresa. También, existen valores como: pasión, innovación, lealtad y respeto que orientan el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos empresariales.

Propuesta

Como los empleados están satisfechos con su trabajo y el clima de la organización es agradable y familiar, se recomienda incluir políticas de motivación para los empleados, en procura de inducir una mayor identificación y compromiso con la empresa.

Motivadores:

- Metas individuales: de conseguirlas, otorgar un incentivo del salario normal proporcional.
- Metas a nivel grupal: si además consigue metas grupales, tener un incentivo adicional.
- Los accesorios como, mangas, gorras, camisetas, lapiceros, vasos, fólder, bolsitos de almuerzo y todo lo que concierna, con el logo de la empresa, debe ser cotizado a elección de la empresa.

- Establecer una escala salarial acorde con el perfil de los empleados.
- Considerar un presupuesto adicional para actividades especiales de integración del personal.

Figura 1: detalle de productos motivadores



Fuente: tomado de <https://www.suretkaenlinea.com/>

Contacto:

Grupo Suretka.

Correo electrónico: servicioalcliente@suretka.com

Teléfonos: 2217-3400/6049-1456

Debido a que la empresa cuenta con la certificación ISO 9001:2015, la cual es una norma internacional que toma en cuenta las actividades de una empresa, sin distinción de sector de actividad. Esta norma se concentra en la satisfacción del cliente y la capacidad de proveer productos y servicios, los cuales cumplan con las exigencias internas y externas de la organización.

Hoy por hoy, la norma ISO 9001 es la de mayor renombre y la más utilizada alrededor del mundo (más de un millón de organizaciones en el mundo están certificadas ISO 9001).

La Norma ISO 9001:2015 es la base del Sistema de Gestión de la Calidad-SGC. Es una norma internacional y se centra en todos los elementos de la gestión de la calidad con los cuales una empresa debe contar, con el fin de tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación; pues de este modo, se aseguran que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad.

El objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales, tanto para los clientes como para los usuarios. Estas normas se cumplen de forma voluntaria; pues al ser la ISO una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento.

Sin embargo, tal y como ha ocurrido con los sistemas de gestión de la calidad adaptados a la norma ISO 9001, estas pueden convertirse en un requisito para que una empresa se mantenga en una posición competitiva dentro del mercado.

La norma está estructurada de la siguiente forma:

- Objeto y campo de aplicación.
- Referencias normativas.
- Términos y definiciones.
- Contexto y de la organización.
- Liderazgo.
- Planificación.
- Apoyo.
- Operación.
- Evaluación del desempeño.
- Mejora.

Específicamente se propone incorporar esta forma de administrar en el apartado de contexto de la organización, dentro del subgrupo comprensión de la empresa y su contexto, donde se determinan factores internos como externos, los cuales son relevantes para su razón de ser. Tales factores pueden tener un impacto en lo que la organización hace o bien, afecten su habilidad para lograr los objetivos deseados.

También, dentro del apartado llamado liderazgo existe el subgrupo denominado roles, responsabilidades y autoridades en la organización, en la cual la alta dirección debe asignar responsabilidades y autoridades relevantes para el sistema de gestión de calidad, a estas personas son a quienes se podrían utilizar como directores de proyectos, con el fin de gestionar y coordinar entre todos los departamentos involucrados.

En el apartado apoyo subgrupo de recursos, se busca garantizar que los recursos, personas e infraestructura idóneos estén disponibles para cumplir con las metas de la empresa, además de que cubre los requisitos de competencia, conciencia y comunicación.

Para la implementación de la propuesta, se debe definir:

- Un funcionario de la gerencia de proyectos asignado por la gerencia general, quien será encargado de dirigir el proceso de implementación de la nueva estructura.
- Se debe poner especial al seguimiento de su implementación y al cambio cultural que se genera en todos los niveles.
- Es fundamental la participación activa de los mandos superiores para implementar y motivar a todos los miembros de la organización sobre los beneficios que este proyecto conlleva.

- La implementación de la nueva estructura podría implementarse en el segundo trimestre de 2020; pues está iniciando el año y es una forma de alinear todos los objetivos estratégicos a partir de esa forma de organizarse.

Cronograma propuesto:

**Cuadro 2:
Cronograma de implementación**

Bi-semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reunión inicial	x											
Presentación organigrama a la gerencia general		x										
Asignar el funcionario encargado de la implementación			x									
Desarrollar objetivos generales				x								
Asignar el encargado de cada objetivo					x							
Comunicación a toda la organización de la nueva forma de organizarse						x						
Desarrollar plan de comunicación							x					
Implementación								x				
Seguimiento a la implementación									x			
Seguimiento al cambio cultural										x		
Motivación por parte de la gerencia											x	
Seguimiento en general												x

Fuente: elaboración propia (2020).

Aportes esperados:

- Mejoramiento a corto plazo de los procesos.
- Integración y disponibilidad de la información en tiempo real.
- Confiabilidad en la toma de decisiones con base en la información obtenida.
- Generación de una nueva cultura y filosofía de trabajo.
- Incremento de la eficiencia, la eficacia y la productividad.
- Generación de nuevos y mejores clientes.

- Mejoramiento en las condiciones financieras.
- Mejores condiciones laborales.
- Incremento en el desarrollo de actividades sociales y humanas para los trabajadores.

Bibliografía

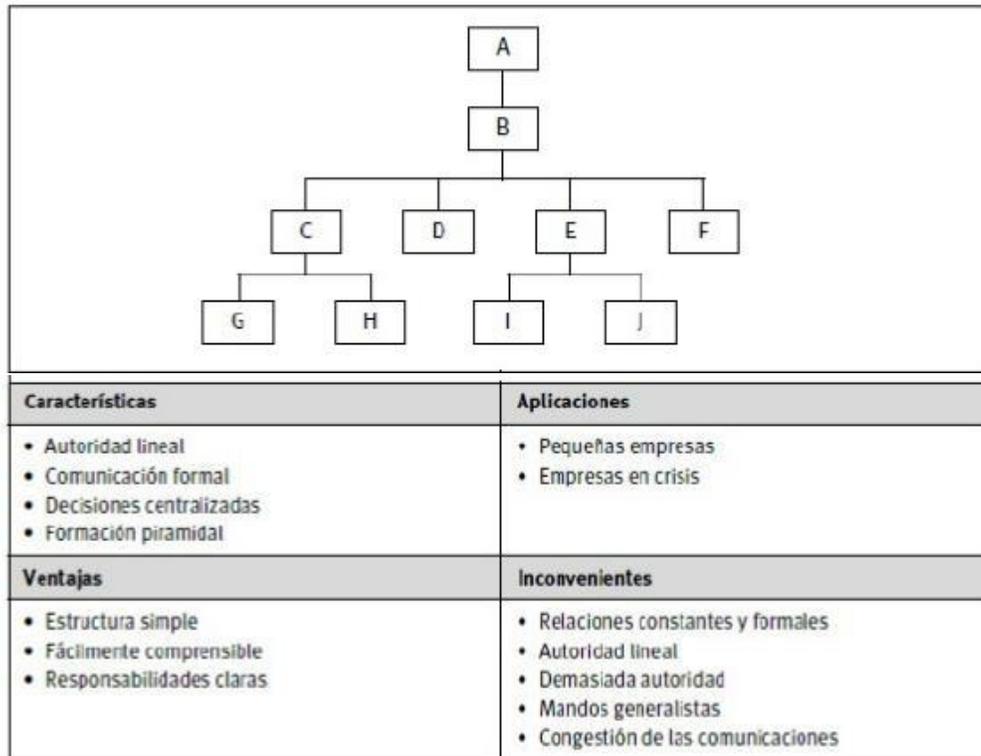
- Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. México: UNID.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- Giner de la Fuente, F. y Gil, M. (2014). *La organización de empresas. Hacia un modelo de futuro*. España: ESIC Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva Global*. México: McGraw Hill.
- Llundain, J. (2017). *El proyecto estratégico de la empresa*. España: ESIC Editorial. ISBN
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Newstrom, J. W. (2007). *Dirección: Gestión para lograr Resultados*. México: McGraw Hill.
- Ortiz, C. (2009). *El control como fase del proceso administrativo*. México: El Cid Editor.
- Ramos, P. (2015). *Planificación y Gestión de Recursos Humanos*. España: ICB Editores.
- Ruiz, J. (2017). *Liderazgo*. México: Editorial Alfil SA de CV.
- Ulate, I. y. (2014). *Metodología para elaborar una tesis como trabajo final de graduación: para optar por el grado de Licenciatura en la Escuela de Ciencias de la Administración*. San José: EUNED.

Anexos

Anexo 1

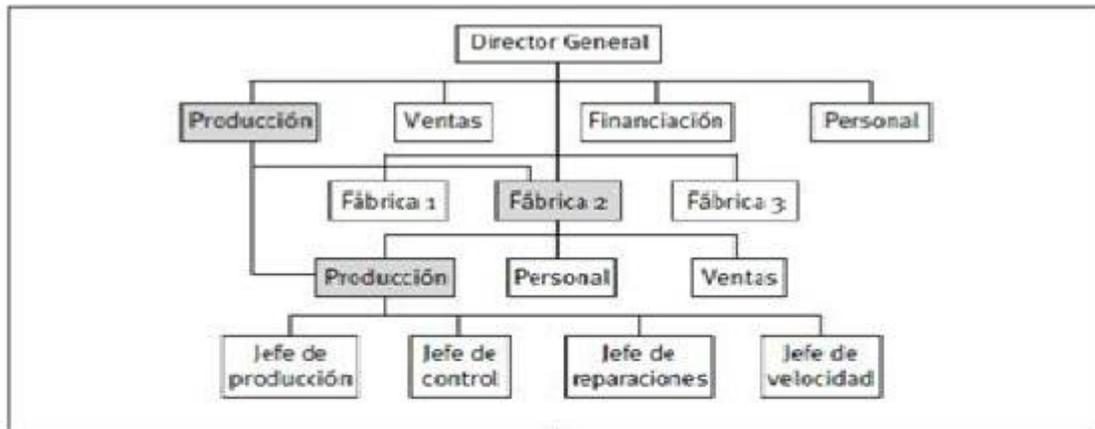
Tipos de estructuras organizacionales

CARACTERÍSTICAS DE UNA ESTRUCTURA JERÁRQUICA PURA O LINEAL



Fuente: Giner de la Fuente, F y Gil, M. (2014). *La organización de empresas. Hacia un modelo de futuro.*

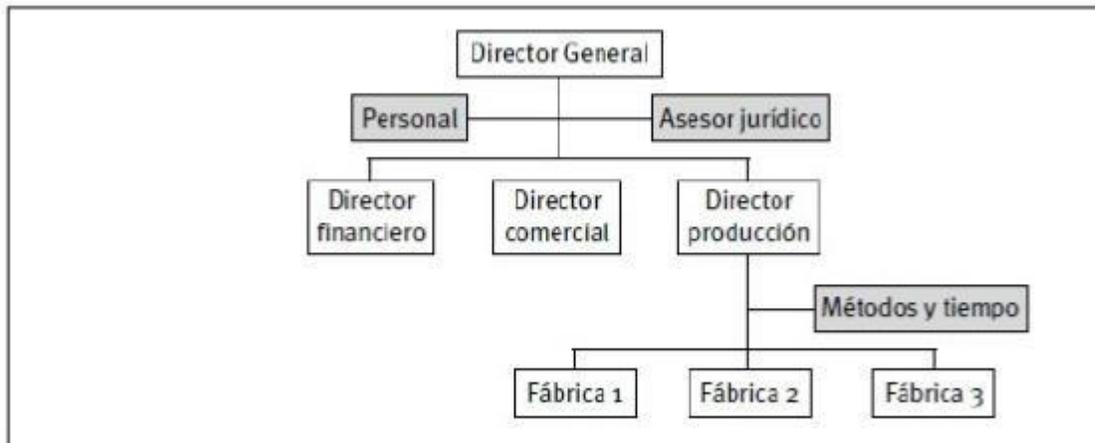
CARACTERÍSTICAS DE UNA FUNCIONAL



Características	Aplicaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad funcional • Comunicación directa • Decisiones centralizadas a nivel funcional • Formación más horizontal 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la actividad principal de la empresa requiere de mucho personal personalizado • Cuando una función se sobrepone a todas las demás
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura especializada • Relativa comprensión • Responsabilidades por funciones • Implementación relativamente compleja • Estabilidad por equilibrios 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones intermitentes • Autoridad funcional • Demasiada autoridad compartida • Mandos excesivamente especializados • Peligro de contradicción en las comunicaciones

Fuente: Giner de la Fuente, F y Gil, M. (2014). *La organización de empresas. Hacia un modelo de futuro.*

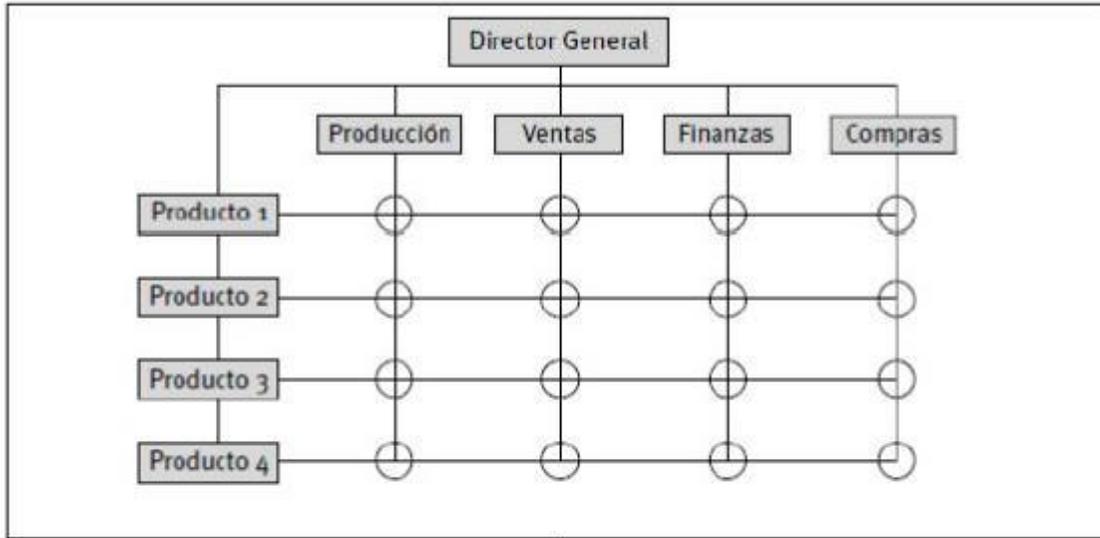
CARACTERÍSTICAS DE UNA ESTRUCTURA EN STAFF



Características	Aplicaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad lineal junto a la funcional • Comunicación formales y directas • Decisiones centralizadas y apoyadas por el <i>staff</i> • Formación vertical y horizontal 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas pequeñas y medianas que requieren de especialistas y no se les quiere dotar de mando • Empresas en crisis de alguna función
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura mixta, autoridad y especialización • Trabajo compartido entre la línea y los especialistas • Responsabilidades limitadas • Implementación por poder • Estabilidad por la autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones de asesoría y jerárquicos • Autoridad lineal, pero sujeta al experto • Conflicto entre la unidad de mando y la autoridad del experto • Mandos que dudan entre la especialización y la generalización • Comunicaciones confusas entre las formales y las informales, las provenientes de la autoridad y las del especialista

Fuente: Giner de la Fuente, F y Gil, M. (2014). *La organización de empresas. Hacia un modelo de futuro.*

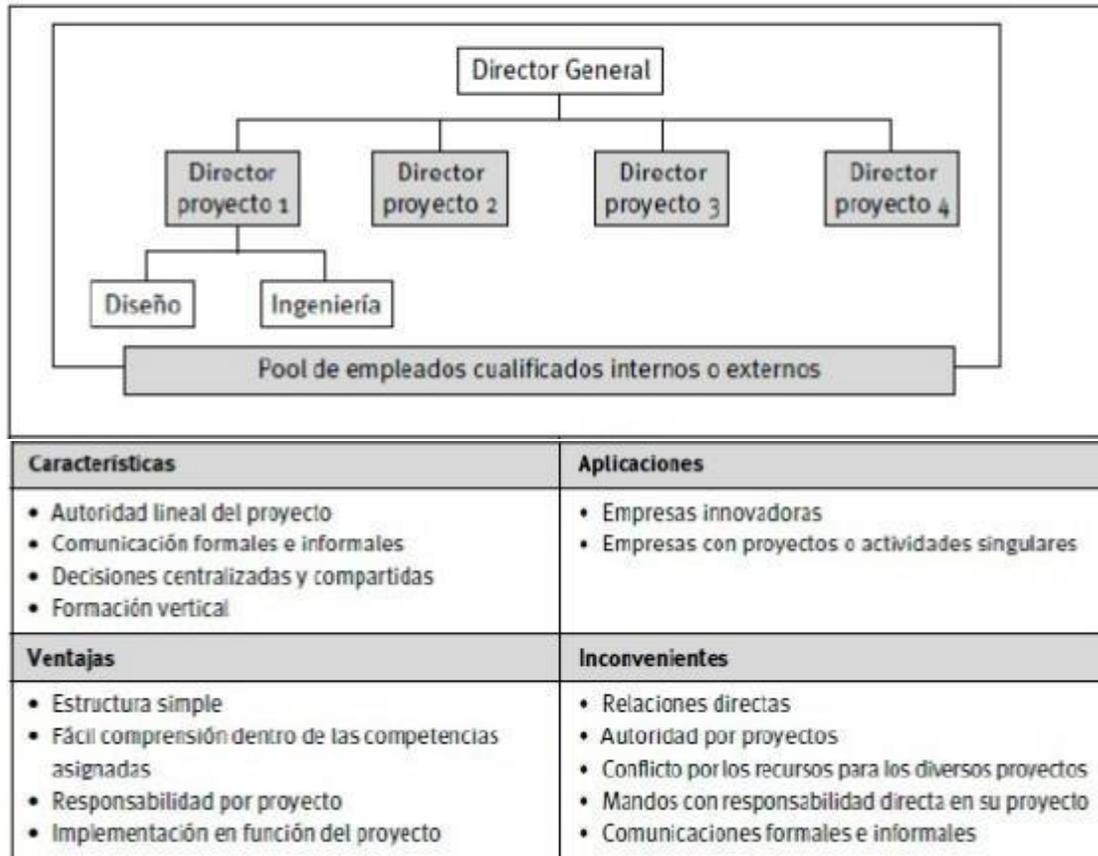
CARACTERÍSTICAS DE UNA ESTRUCTURA MATRICIAL



Características	Aplicaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad multidimensional • Comunicaciones formales multidimensionales • Decisiones compartidas • Formación multidimensional 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas innovadoras que requieren de mucha comunicación • Empresas complejas por su actividad
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura múltiple • Comprensión relativa de las competencias entre las dimensiones • Responsabilidad compartida • Implementación compleja • Equilibrio inestable 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones entre expertos formales, semiformales e informales • Autoridad compartida entre las dimensiones • Conflicto constante y latente entre dimensiones • Mandos competentes en su ámbito y con poder sobre él • Comunicaciones multidimensionales y complejas

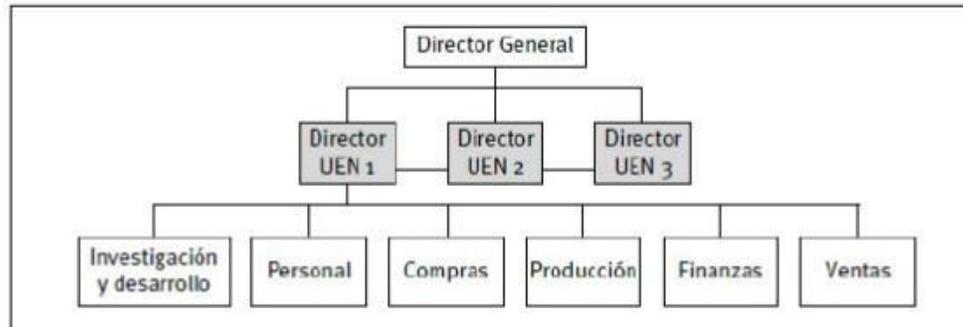
Fuente: Giner de la Fuente, F y Gil, M. (2014). *La organización de empresas. Hacia un modelo de futuro.*

CARACTERÍSTICAS DE UNA ESTRUCTURA POR PROYECTOS



Fuente: Giner de la Fuente, F y Gil, M. (2014). *La organización de empresas. Hacia un modelo de futuro.*

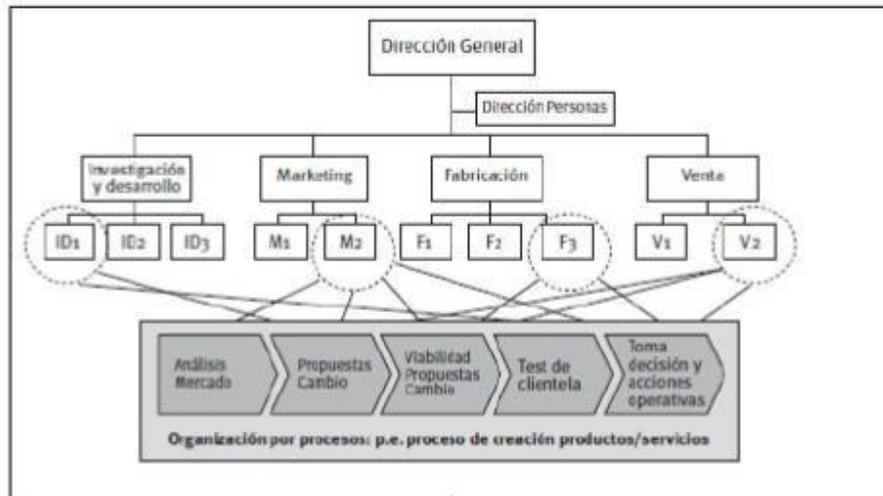
CARACTERÍSTICAS DE UNA ESTRUCTURA POR UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO



Características	Aplicaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad compartida • Comunicación multidireccional • Decisiones descentralizadas a nivel de negocio • Formación multidireccional 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas diversificadas, grandes y multinacionales • Empresas con negocios diferenciados y necesidades centralizadas
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura centrada en un negocio • Comprensible a nivel de negocio • Responsabilidad por unidad de negocio • Implementación por unidad de negocio • Equilibrio por resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones directas y formales • Autoridad por unidades de negocio • Conflictos por los recursos para los diferentes negocios • Mando con responsabilidad compartida con el ápice a nivel de negocio • Comunicaciones formales y abiertas en función del negocio

Fuente: Giner de la Fuente, F y Gil, M. (2014). *La organización de empresas. Hacia un modelo de futuro.*

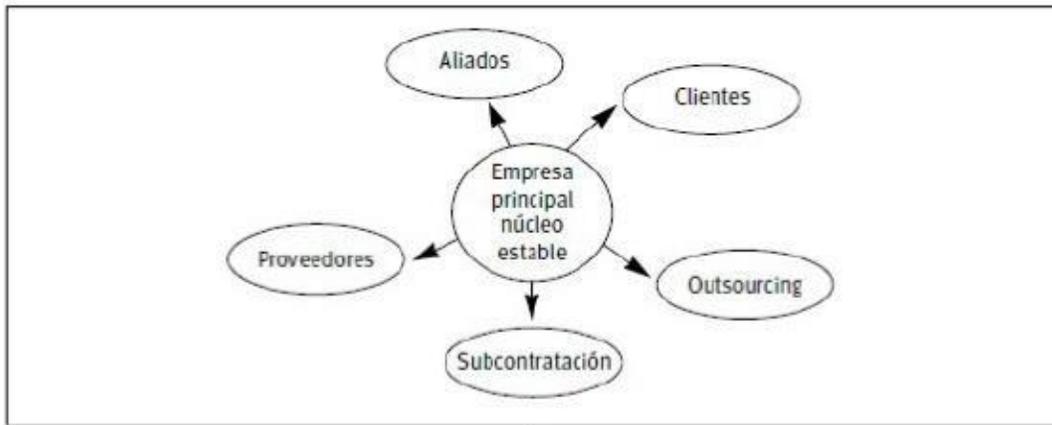
CARACTERÍSTICAS DE UNA ESTRUCTURA POR PROCESOS



Características	Aplicaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad dispersa • Comunicación multidireccional interna y externa en función del proceso • Decisiones descentralizadas compartidas con el equipo del proceso • Personas que desarrollan sus propias habilidades y competencias y se configuran en equipos en torno a procesos • Retribución en función de competencias individuales y resultados de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas con crecimiento diverso y comunidad central mínima • Empresas con procesos definidos y necesidades de gran descentralización • Empresas en cambio profundo con necesidad de reducir la estructura jerárquica
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura centrada en procesos • Integración de conocimientos • Colaboración entre funciones • Organización del flujo de trabajo por procesos • Responsabilidad generalizada a nivel proceso • Implementación a nivel interno y externo • Equilibrio inestable respecto al conjunto • Actuación justo a tiempo • Máximo contacto entre proveedor y cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones en todas direcciones internas y externas • Autoridad poco definida • Conflictos entre procesos y funciones • Dirección distribuida entre la red empresarial y los procesos • Comunicaciones abiertas y dispersas entre el núcleo organizativo y los procesos • Problemas de coordinación

Fuente: Giner de la Fuente, F y Gil, M. (2014). *La organización de empresas. Hacia un modelo de futuro.*

CARACTERÍSTICAS DE UNA ESTRUCTURA EN RED



Características	Aplicaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad dispersa • Comunicación multidireccional interna y externa • Decisiones descentralizadas compartidas por todos los <i>stakeholders</i> • Formación multidireccional interna y externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas con crecimiento diverso y con una unidad central mínima • Empresas con negocios en diversas áreas de negocio y necesidades de gran descentralización
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura centrada en diversos negocios y actividades • Incomprensible e inabarcable a nivel local y global • Responsabilidad generalizada a niveles internos y externos • Implementación a nivel interno y externo • Equilibrio inesperado 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones en todas direcciones internas y externas • Autoridad dispersa • Conflictos entre lo local y lo global • Dirección distribuida entre la red empresarial interna y los <i>stakeholders</i> • Comunicaciones abiertas y dispersas entre la red interna y la externa

Fuente: Giner de la Fuente, F y Gil, M. (2014). *La organización de empresas. Hacia un modelo de futuro.*

Anexo 2

Propuestas de adquisición programas ISO

A:

Contenido	Paquete de Formularios y Procedimientos	Paquete Guía y Documentación	Paquete Todo-en-uno	Paquete Premium
18 Procedimientos y 26 formularios	✓	✓	✓	✓
Guía para el Jefe del Proyecto ISO 9001:2015		✓	✓	✓
Matriz de Correlación ISO 9001:2008 / ISO 9001:2015		✓	✓	✓
Análisis de Brecha ISO 9001:2015		✓	✓	✓
Introducción a la norma ISO 9001:2015 (1 usuario)			✓	✓
Introducción a la norma ISO 9001:2015 (5 usuarios)				✓
Curso de Auditores Internos ISO 9001:2015 (1 usuario)			✓	✓
Curso de Auditores Internos ISO 9001:2015 (2 usuarios)				✓
Valor Total	USD\$342.00	USD\$467.00	USD\$965.00	USD\$2,408.00

Fuente: tomado de <https://www.normas9000.com/content/que-es-iso.aspx>

B:

	
Implementación & Capacitación en línea Paquete Completo	Paquete Premium
\$965.00	\$2,408.00
Curso de Introducción a ISO 9001:2015	Curso de Introducción a ISO 9001:2015 - 6 plazas
Guía para el Jefe del Proyecto	Guía para el Jefe del Proyecto
Análisis de Brecha	Análisis de Brecha
Paquete de formularios y procedimientos	Paquete de formularios y procedimientos
Curso para Auditores Internos	Curso para Auditores Internos - 3 plazas

Fuente: tomado de <https://www.normas9000.com/content/estructura-de-la-norma-ISO-90012015.aspx>