



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA MICROEMPRESA LA RIOBAMBEÑITA**

### **Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **AUTOR:**

**DENNYS ANDRÉS ARIAS CAJILEMA**

Riobamba – Ecuador

2022



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA MICROEMPRESA LA RIOBAMBEÑITA**

### **Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: DENNYS ANDRÉS ARIAS CAJILEMA**

**DIRECTORA: ING. LETTY ELIZALDE**

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022 Dennys Andrés Arias Cajilema

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Dennys Andrés Arias Cajilema, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 21 de octubre de 2022



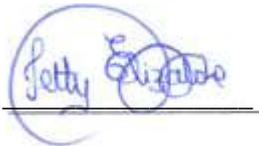
**Dennys Andrés Arias Cajilema**  
**0604934521**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA MICROEMPRESA LA “RIOBAMBEÑITA”**, realizado por el señor: **DENNYS ANDRÉS ARIAS CAJILEMA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Ernesto Marcelo Bonilla Torres <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2022-10-25
Ing. Letty Karina Elizalde Marín <b>DIRECTOR(A) DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2022-10-25
Lic. Mónica Alejandra Logroño Becerra <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		2022-10-25

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	x
RESUMEN.....	xi
SUMMARY .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPÍTULO 1

<b>1. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Antecedentes de Investigación.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Marco teórico.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.1. Administración.....</b>	<b>4</b>
1.2.1.1. <i>Proceso administrativo.....</i>	4
1.2.1.2. <i>Organización.....</i>	6
<b>1.2.2. Desarrollo organizacional.....</b>	<b>6</b>
1.2.2.1. <i>Proceso del desarrollo organizacional.....</i>	7
1.2.2.2. <i>Modelos del desarrollo organizacional relacionados con cambios estructurales... 8</i>	8
1.2.2.3. <i>Modelos del desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento.....</i>	9
1.2.2.4. <i>Objetivos del Desarrollo Organizacional Para la conducción de organizaciones líderes.....</i>	10
<b>1.2.3. Estatutos.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.4. Reglamentos internos.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.5. Elaboración del reglamento interno.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.6. Gestión de procesos.....</b>	<b>13</b>
1.2.6.1. <i>Procesos.....</i>	13
1.2.6.2. <i>Procesos o Subprocesos.....</i>	15
1.2.6.4. <i>Implementación de la gestión por procesos en una organización.....</i>	15
<b>1.2.7. Planeación organizacional.....</b>	<b>16</b>
1.2.7.1. <i>Plan.....</i>	17
1.2.7.2. <i>Tipos de planes organizacionales.....</i>	17

1.2.7.3.	<i>Metas.</i>	17
1.2.7.4.	<i>Estrategias.</i>	18
<b>1.2.8.</b>	<b><i>Tipo de modelo de negocio.</i></b>	<b>18</b>
1.2.8.1.	<i>Organigrama estructural.</i>	18
1.2.8.2.	<i>Modelo de negocio.</i>	19
1.2.8.3.	<i>Propuesta de Valor.</i>	20
1.2.8.4.	<i>Recursos Clave.</i>	20
1.2.8.5.	<i>Actividades Clave.</i>	21
<b>1.3.</b>	<b>Marco conceptual.</b>	<b>21</b>
1.3.1.	<i>Organización.</i>	21
1.3.2.	<i>Creación de Valor.</i>	21
1.3.3.	<i>Microempresa.</i>	22
1.3.4.	<i>Persona Jurídica.</i>	22
1.3.5.	<i>Reglamento</i>	23
1.3.6.	<i>Modelos.</i>	23
1.3.7.	<i>Estructura.</i>	23

## CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>24</b>
2.1.	<b>Enfoque de investigación.</b>	<b>24</b>
2.2.	<b>Nivel de Investigación.</b>	<b>24</b>
2.2.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente: Experimental, Casi Experimental, No Experimental</i>	25
2.2.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo: Transversal, Longitudinal....</i>	25
2.3.	<b>Tipo de estudio - investigación: Documental, De Campo.</b>	<b>26</b>
2.4.	<b>Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra.</b>	<b>26</b>
2.4.1.	<i>Población.</i>	26
2.4.2.	<i>La muestra.</i>	26
2.5.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.</b>	<b>27</b>
2.5.1.	<i>Métodos.</i>	27
2.5.2.	<i>Técnicas.</i>	27
2.5.3.	<i>Herramientas.</i>	28
2.6.	<b>Hipótesis.</b>	<b>28</b>

## CAPÍTULO III

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS. ....</b>	<b>29</b>
<b>3.1.</b>	<b>Resultados. ....</b>	<b>29</b>
<b>3.2.</b>	<b>Discusión de resultados .....</b>	<b>50</b>
<b>3.3.</b>	<b>Propuesta.....</b>	<b>51</b>
<b>3.3.1.</b>	<i>Contenido de la propuesta. ....</i>	<i>51</i>
<b>3.3.2.</b>	<i>Reseña histórica.....</i>	<i>51</i>
<b>3.3.3.</b>	<i>Objetivos de la propuesta.....</i>	<i>52</i>
<b>3.3.4.</b>	<i>Análisis situacional.....</i>	<i>52</i>
<b>3.3.5.</b>	<i>Misión, visión y reglamento interno propuestos.....</i>	<i>53</i>
<b>3.3.6.</b>	<i>Organigrama estructural propuesto.....</i>	<i>60</i>
<b>3.3.7.</b>	<i>Manual de funciones .....</i>	<i>60</i>
<b>3.3.8.</b>	<i>Flujograma de producción.....</i>	<i>66</i>
<b>3.3.9.</b>	<i>Eficiencia gerencial.....</i>	<i>68</i>
<b>3.3.10.</b>	<i>Plan de comunicación. ....</i>	<i>69</i>
<b>3.3.11.</b>	<i>Plan de motivación. ....</i>	<i>70</i>
<b>3.3.12.</b>	<i>Plan de capacitación.....</i>	<i>70</i>
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>76</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>77</b>
	<b>GLOSARIO .....</b>	<b>78</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b>	Población .....	26
<b>Tabla 2-2:</b>	Plan estratégico.....	29
<b>Tabla 3-3:</b>	Reclutamiento e Inducción .....	30
<b>Tabla 4-3:</b>	Organigrama Estructural .....	31
<b>Tabla 5-3:</b>	Misión y Visión .....	32
<b>Tabla 6-3:</b>	Procesos Financieros .....	33
<b>Tabla 7-3:</b>	Área de trabajo .....	34
<b>Tabla 8-3:</b>	Remuneración.....	35
<b>Tabla 9-3:</b>	Reglamentos .....	36
<b>Tabla 10-3:</b>	Resolución de problemas.....	37
<b>Tabla 11-3:</b>	Nivel de comunicación .....	38
<b>Tabla 12-3:</b>	Funciones a realizar .....	39
<b>Tabla 13-3:</b>	Manual de funciones.....	40
<b>Tabla 14-3:</b>	Capacitaciones .....	41
<b>Tabla 15-3:</b>	Esquema de evaluación .....	42
<b>Tabla 16-3:</b>	Evaluación de desempeño .....	43
<b>Tabla 17-3:</b>	Manual de procedimientos .....	44
<b>Tabla 18-3:</b>	Planificación.....	45
<b>Tabla 19-3:</b>	Liderazgo .....	46
<b>Tabla 20-3:</b>	Ambiente laboral .....	47
<b>Tabla 21-3:</b>	Plan de desarrollo .....	48
<b>Tabla 22-3:</b>	Análisis FODA .....	52
<b>Tabla 23-3:</b>	Presupuesto.....	74
<b>Tabla 24-3:</b>	Cronograma .....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-3:</b>	Organigrama Estructural .....	60
<b>Figura 2-3:</b>	Flujograma de producción .....	67
<b>Figura 3-3:</b>	Plan organizacional .....	68

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1:</b>	Proceso Administrativo .....	6
<b>Gráfico 2-3:</b>	Plan Estratégico.....	29
<b>Gráfico 3-3:</b>	Reclutamiento e Inducción.....	30
<b>Gráfico 4-3:</b>	Organigrama Estructural .....	31
<b>Gráfico 5-3:</b>	Misión y Visión.....	32
<b>Gráfico 6-3:</b>	Procesos Financieros .....	33
<b>Gráfico 7-3:</b>	Area de trabajo .....	34
<b>Gráfico 8-3:</b>	Remuneración.....	35
<b>Gráfico 9-3:</b>	Reglamentos .....	36
<b>Gráfico 10-3:</b>	Resolución de problemas.....	37
<b>Gráfico 11-3:</b>	Nivel de comunicación.....	38
<b>Gráfico 12-3:</b>	Funciones a realizar.....	39
<b>Gráfico 13-3:</b>	Manual de funciones .....	40
<b>Gráfico 14-3:</b>	Capacitaciones.....	41
<b>Gráfico 15-3:</b>	Esquema .....	42
<b>Gráfico 16-3:</b>	Evaluación de desempeño .....	43
<b>Gráfico 17-3:</b>	Manual de procedimientos .....	44
<b>Gráfico 18-3:</b>	Planificación.....	45
<b>Gráfico 19-3:</b>	Liderazgo.....	46
<b>Gráfico 20-3:</b>	Ambiente laboral .....	47
<b>Gráfico 21-3:</b>	Plan de desarrollo .....	48

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**ANEXO B:** ENCUESTA

**ANEXO C:** PRODUCTOS DE LA MICROEMPRESA

**ANEXO D:** ANTEPROYECTO

## RESUMEN

El presente Trabajo de Investigación tuvo como objetivo diseñar un plan de desarrollo organizacional para la microempresa “la Riobambeñita” de la ciudad de Riobamba. Entre los problemas que se encontraron, se notó la carencia de un organigrama estructural, misión, visión, metas, manual de funciones, reglamento de control interno, programas de capacitación, por lo que este tema fue viable. Para la realización del marco teórico se revisaron las definiciones de varios autores directamente relacionados con el desarrollo organizacional. En la metodología se definió técnicas como las de tipo descriptivo y exploratorio, métodos inductivo-deductivos, entrevistas, encuestas y observaciones, que permiten recopilar la mayor cantidad de información posible para desarrollar de la propuesta. En el Capítulo 3, Marco de Resultados y Discusión de Resultados, se procesó cada elemento que permitió crear el plan de desarrollo organizacional, dotando a la microempresa de una identidad y estableciendo metas que permitan el desarrollo paulatino de la microempresa con base en el diagnóstico, donde se pudo evidenciar la falta de un organigrama estructural, metas, normativa de control interno, la falta de procesos administrativos para el talento humano. En conclusión, por la ausencia de estos elementos " La Riobambeñita" ha realizado sus actividades empresariales de forma empírica afectando a su desenvolvimiento empresarial, por lo que se recomienda socializar la misión, visión, metas, colocarlos en lugares visibles para que sea de conocimiento general, ejecutar las estructuras y los planes para cumplir con las metas partiendo del compromiso de toda la microempresa.

**Palabras clave:** <PROCESOS ADMINISTRATIVOS>, <PLAN DE DESARROLLO>, <METAS>, <PLAN DE CAPACITACIÓN>, <TALENTO HUMANO>, <ORGANIGRAMAS>, <EVALUACIONES>.



11-11-2022  
2126-DBRA-UTP-2022

## SUMMARY

The objective of this research work was to design an organizational development plan for the microenterprise "La Riobambeñita" in the city of Riobamba. Among the problems that were found, it was noted the lack of a structural organization chart, mission, vision, goals, functions manual, internal control regulations, and training programs, so this topic was feasible. For the development of the theoretical framework, the definitions of several authors directly related to organizational development were reviewed. In the methodology, descriptive and exploratory techniques, inductive-deductive methods, interviews, surveys, and observations were defined, allowing the collection of as much information as possible to develop the proposal. In Chapter 3, Framework of Results and Discussion of Results, each element that allowed the creation of the organizational development plan was processed, providing the microenterprise with an identity and establishing goals that will enable the gradual development of the microenterprise based on the diagnosis, where the lack of a structural organization chart, objectives, internal control regulations and the lack of administrative processes for human talent were evidenced. In conclusion, due to the absence of these elements, "La Riobambeñita" has carried out its business activities in an empirical way affecting its business development, so it is recommended to socialize the mission, vision, goals, place them in visible places so that it is of general knowledge, implement the structures and plans to meet the goals based on the commitment of the entire microenterprise.

**Keywords:** <ADMINISTRATIVE PROCESSES>, <DEVELOPMENT PLAN>, <GOALS>, <TRAINING PLAN>, <HUMAN STAFF>, <ORGANIGRAMS>, <EVALUATIONS>.



Lic. María Eugenia Rodríguez Durán Mgs.

C.I: 0603914797

## INTRODUCCIÓN

En el año de 1993 empieza la elaboración de dulces de guayaba Mayra Fabiola Cajilema Pachacama en conjunto con su esposo José Antonio Arias Orozco, en el año del 2017 con la creación de la microempresa comienza su funcionamiento con una administración empírica, por lo que el objetivo del presente trabajo titulación es” Crear un plan de desarrollo organizacional para la microempresa la Riobambeñita”. Teniendo en cuenta que el propietario necesita los conocimientos necesarios para realizar cambios en su establecimiento e implementar técnicas organizacionales para asegurar la satisfacción laboral de los empleados y así aumentar su productividad.

Con base en diferentes definiciones según autores y expertos en la materia, se puede afirmar con mayor claridad que el desarrollo organizacional incluye la integración de los factores humanos con el entorno socioeconómico y la cultura en la que se desarrolla. También implica la integración de diferentes disciplinas del estudio del comportamiento humano, para ver el medio en cómo se adaptan y desarrollan el trabajo.

Es por eso que el presente trabajo de investigación, busca dar solución brindado al propietario un esquema de desarrollo organizacional, el cual consta de la misión, visión, metas a seguir, un reglamento interno, organigrama estructural de la microempresa, manual de funciones, su flujograma de producción, un plan de comunicación interna, también un plan de motivación y capacitación de los colaboradores, garantizando un buen ambiente laboral y orientándola a ser una organización sólida con mayor presencia en el mercado .

# CAPÍTULO 1

## 1. MARCO REFERENCIAL

### 1.1. Antecedentes de Investigación.

El programa de desarrollo organizacional se ha convertido en uno de los medios de transformación más importantes en la búsqueda de una mejor organización por parte de una sociedad cambiante, se genera una intensa competencia a nivel nacional y global. Así es como el desarrollo de equipos, cambios organizacionales en respuesta a las demandas de la organización. El desarrollo organizacional puede centrarse en el comportamiento del grupo, la construcción de vínculos, los factores económicos y de costos, las relaciones entre organizaciones y la construcción de vínculos de liderazgo.

Con el objeto de fundamentar el presente trabajo de investigación se revisó los repositorios virtuales de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Universidad Nacional de Chimborazo, Universidad Católica del Ecuador, documento científico de la Universidad de Murcia, Repositorio de la Universidad de Guayaquil para la elaboración del presente trabajo.

A través de la búsqueda se eligieron los siguientes apartados, los cuales sirvieron de guía para la elaboración del presente trabajo, cada uno tiene sus métodos, teorías fundamentadas, instrumentos para el desarrollo organizacional.

El autor Baquero Veintimilla (2017), en su trabajo de titulación **“PROPUESTA DE DESARROLLO COMUNITARIO PARA FORTALECER LA IDENTIDAD CULTURAL DE LA PARROQUIA PUELA, CANTÓN PENIPE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**. Establece que en primera instancia para el desarrollo se debe tener muy en cuenta los elementos conceptuales y principios básicos sobre los cuales se asienta el desarrollo organizacional y la identidad cultural, segundo se debe analizar la estructura de desarrollo que se practica en el caso de su trabajo de la parroquia, y que, en conjunto a través de las diferentes técnicas como la entrevista a grupos focal, se obtiene una información real. Con eso se construye un modelo para el fortalecimiento de la estructura actual de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Puela, con el cual establece las funciones que debe cumplir en pos del desarrollo organizacional se estructuró participativamente los componentes, directrices y lineamientos de la propuesta de gestión, que identifica dos niveles: regulación y operativo que contienen seis procesos y 24 componentes, las cuales en conjunto con las actividades a realizar aportarán al fortalecimiento de la identidad cultural desarrollo de la misma.

Según el autor Zambrano (2016), en su trabajo de titulación “**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE EMPRENDIMIENTO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA ECUA BIENESTAR S.A. DE GUAYAQUIL**”. Establece los diferentes enfoques para poder obtener información para la realización con el uso de la investigación no experimental, transversal de campo y aplicado a la problemática de la empresa Ecu bienestar S.A. de la ciudad de Guayaquil. Así también se elige el tipo de estudio cualitativo, cuantitativo, con un alcance exploratorio y descriptivo. Para fortalecer el desarrollo del proyecto se aplicaron métodos coherentes al diseño, cómo; el método analítico-sintético; deductivo-inductivo e hipotético-deductivo. Estos recursos son los que, de manera lógica y deductiva permitieron obtener las variables para el desarrollo organizacional, con lo que se construyó el modelo a través de un plan estratégico. Por último, con un muestreo por conveniencia que fue sugerencia del gerente y los autores de la investigación. Finalmente se planteó el plan estratégico que permitirá mejorar el desarrollo organizacional y del talento humano de Ecu bienestar S.A.

El autor Holguín (2019), en su trabajo de titulación “**DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA VEHYSA**”. Determinó los pasos necesarios, los cuales empiezan primero con dar un diagnóstico situacional de la compañía, fundamentación teórica de la temática relacionada al Desarrollo Organizacional y a la revisión de los procesos y procedimientos con los que cuenta la empresa actualmente. Se debe aplicar el enfoque descriptivo, ya que busca mencionar todas aquellas características que posee la organización las cuales son susceptibles de mejora en el área organizacional; además se sustenta el proyecto con la metodología de enfoque cualitativo el mismo que se basa en la aplicación de entrevistas y test para medir la satisfacción y calidad laboral. Se propone un modelo, el cual es diseñado y moldeado para satisfacer las necesidades y requerimientos de la empresa; el modelo cuenta con tres procesos generales y cinco sub-fases consecutivas basados en las estrategias de cambio controlado. Los resultados de estudio corroboran que la aplicación de la propuesta es factible ya que está relacionada con los requerimientos de la gerencia de la empresa, además, la gestión organizacional conduce a que los personales de las organizaciones se conviertan en agentes de cambio y cumplan con los objetivos que se les ha planteado la organización.

Vinuesa Jara (2019), en su trabajo de titulación “**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ESUM DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA Y EL SERVICIO AL CLIENTE**”. Planteó que se debe observar cuales son los diferentes problemas que ocasiona la falta de principios organizacionales, lo que ocasiona la falta de comunicación en cada área perjudicando al desempeño de las organizaciones puesto que al no contar con una estructura organizacional acorde a la actividad económica que efectúa es poco probable que su rendimiento

sea óptimo. Como primera instancia se debe identificar el desarrollo organizacional dentro de la organización, con el uso de las encuestas a los trabajadores permitirá identificar el estado de sus procesos organizacionales, identificar la calidad de servicio, mediante esos procedimientos el autor construye un modelo en el cual se establece procesos organizacionales acordes a su situación real, buscando una comunicación efectiva, mejorando los estatutos creando normas y reglamentos, estableciendo parámetros que se deben cumplir dentro de la organización. El autor utilizó el método cuantitativo que ayudó en las encuestas, la técnica que aplicó fue de campo que se realizó directamente en el lugar de la investigación.

Con base en estos temas citados, la conclusión es que el desarrollo organizacional se basa en la teoría, enfocándose en el trabajo en equipo y procediendo a través de métodos técnicos para maximizar las habilidades internas y el liderazgo de las actividades de desarrollo. , La herramienta incluye variables que se enfocan en el sistema, en función de su desempeño pasado y actual, para producir una cultura organizacional que pueda ser modificada al incluir a todas las personas que trabajan en la empresa para obtener un equipo más organizado, así en las siguientes áreas Establecer específicas métodos de negocio, comportamiento y organización. Se considera que el desarrollo organizacional es un diseño que puede mejorar las habilidades, la productividad de los empleados y orientarlos para lograr con éxito las metas del negocio. También es un análisis para identificar y determinar la estructura de la empresa, sus fortalezas y debilidades. Esto permite que el desarrollo organizacional sea visto como una herramienta indispensable para incrementar la satisfacción laboral.

## **1.2. Marco teórico.**

### ***1.2.1. Administración.***

La palabra administración proviene del latín: ad que significa dirección y tendencia. Ministrer que significa subordinación, obediencia.

En este sentido, significa el desempeño de una función bajo el mando de otra. Por tanto, la gobernanza es un proceso cuyo objetivo es la coordinación eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. El proceso de planificación, organización, dirección y control del uso de recursos para lograr los objetivos comerciales y satisfacer las necesidades del mercado. (Ramírez, 2016)

#### ***1.2.1.1. Proceso administrativo.***

### **Planificación.**

La planificación del proceso administrativo es la parte del proceso donde se establecen los objetivos o las metas a alcanzar a corto, mediano y largo plazo. Se formula la estrategia más adecuada para lograr estos objetivos y desarrolló un plan que detalla las actividades a realizar, los recursos materiales requeridos y el perfil o habilidades de las personas más adecuadas para cada actividad. Esta es una función que debe realizar la orden ejecutiva de alto nivel de la organización, porque está completamente relacionada con la misión y visión de la empresa. Descubre cuáles son las características de los objetivos empresariales y cuáles son los elementos que los definen en cada ángulo. (Ramírez, 2016)

### **Organización.**

En esta etapa, los detalles planificados en el proceso de gestión cobran vida, para estructurar mejor cada actividad, asignar los recursos requeridos y seleccionar al personal con las habilidades requeridas para completar las actividades asignadas. En la organización de los procesos administrativos, lo que se busca en esta etapa es coordinar todo lo previamente planificado. Por esta razón, este paso es fundamental para poder orientar los esfuerzos laborales hacia metas precisas y específicas. Si el equipo no puede redirigir las metas a sus logros, entonces establecer una serie de metas no tiene sentido. Durante este tiempo, es fundamental comprender cómo organizar sus recursos personales y financieros. (Ramírez, 2016)

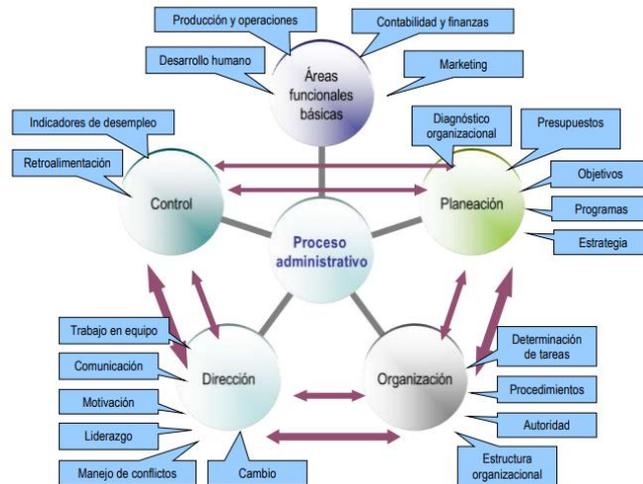
### **Dirección.**

Esta es la etapa de ejecución de la coordinación, y los gerentes deben estimular, comunicar y supervisar las actividades planificadas y coordinadas. Al dirigir los procedimientos administrativos, las personas que ocupan puestos de liderazgo deben tener poder de decisión, pero también tener fuertes habilidades interpersonales, porque se convertirán en la fuerza motriz. Recuerda que necesitas interactuar de manera efectiva con todos los miembros del equipo y poder comunicar los objetivos necesarios en todo momento. Descubra cuáles son las características de un buen líder empresarial y descubra lo que se necesita para ejecutar con éxito esta parte del proceso. (Ramírez, 2016)

### **Control.**

En el proceso de gestión de la organización, se busca medir los resultados obtenidos para mejorar el contenido necesario y asegurar que el proceso se reinicie desde un plan más inteligente que el anterior. El control de los procesos administrativos brinda la oportunidad de mejorar las debilidades y reconocer las fortalezas para incorporarlas a la cultura organizacional. En esta etapa, compare el contenido del plan con el contenido que se ha obtenido, y si hay una desviación, observe la desviación existente. (Mendoza, 2019)

Se dice que el proyecto ha llegado a su fase final cuando cumple su fase de control, y es justo en ese momento que termina un primer ciclo para comenzar de nuevo en la fase de planificación. Esta fase también resulta imprescindible, porque sin ella resultaría imposible poder conocer los aspectos necesarios a mejorar durante las distintas etapas del proceso administrativo.



**Gráfico 1-1:** Proceso Administrativo

Fuente: Plata Carlos , 2017, pág. 22

### 1.2.1.2. Organización.

Es considerado como organizacional en lo concerniente al planteamiento de un orden para lograr conseguir un objetivo específico. En el contexto de la palabra organizacional, es utilizado el término organización como lo define la Real Academia Española. (REA, 2017), asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

### 1.2.2. Desarrollo organizacional.

El autor Richard Beckhard mencionó que este es un esfuerzo planificado por la alta dirección de la organización para mejorar la eficiencia de los subordinados y la realización de los objetivos de la organización. En respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa dirigida a cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que puedan adaptarse a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos diversos, incluidos cambios igualmente vertiginosos. En ese sentido, surge aquí una pregunta clave:

¿Qué significa el esfuerzo planificado?

La respuesta es la aplicación creativa de valores y técnicas de alta dirección arraigadas en toda la organización, considerando cómo los individuos, cuyo potencial deben unirse para lograr el desempeño y la salud organizacional. Sin embargo, entre los objetivos más importantes del desarrollo organizacional se encuentran los siguientes:

- Fortalecer el sistema de autorrenovación para que se pueda organizar de diferentes formas según la función de cada miembro de la organización.
- Que tomar decisiones desde el punto de origen de la información, ya que aquí es donde se aplicará, resulta ser lo más confiable.
- Aprovechar los conflictos, como la existencia de conflictos es inevitable, debe ser la principal herramienta para saber afrontarlos, y así evitarlos en el futuro o afrontarlos con una mayor decisión.
- La cooperación entre cada unidad administrativa es trascendente, evitando la competencia, ya que causa daños y a menudo se olvidan los puestos de mayor prioridad. (Pinto, 2016)

Para aplicar correctamente los objetivos organizacionales nuevos en una organización, es imprescindible realizar una prueba de diagnóstico. Esta prueba de diagnóstico consiste en un análisis minucioso de cada uno de los procesos que existen en la organización y de todas las partes que la conforman, tal es el caso de conocer qué tan involucrado se encuentra el individuo en su respectiva área; esto permitirá ofrecer un panorama y juicio general de la empresa. Entre las pruebas de diagnóstico más conocidas se encuentran: la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

Para Herrera (2013), El desarrollo organizacional es una ciencia complementada por muchas otras ciencias. Cuando hablamos de desarrollo organizacional, no podemos simplemente referirnos a un aspecto particular de la organización, sino que debemos tener en cuenta todos los factores: cultura, personas, estructura, producto, mercado, entorno, etc., crecimiento, alcance, datos, comportamiento, etc. (p. 42).

#### *1.2.2.1. Proceso del desarrollo organizacional.*

Alfonso (2015) sugiere que para implementar el desarrollo organizacional en una organización se debe realizar un programa, el cual debe considerar lo siguiente:

- Diagnóstico interno, para detectar conflictos en la organización, aplicar soluciones.
- Recopile la mayor cantidad de información posible para realizar un diagnóstico. “Las herramientas de recolección de datos son esencialmente: estructura organizacional, poder, desempeño organizacional y conflictos entre grupos.
- Adopción e implementación planificadas del desarrollo organizacional.
- Capacitar al personal para aplicar el desarrollo organizacional.
- Implementar el plan teniendo en cuenta los componentes del negocio.
- Seguimiento y reutilización.

### *1.2.2.2. Modelos del desarrollo organizacional relacionados con cambios estructurales.*

Los cambios son constantes, se debe tener en cuenta el entorno interno y externo para poder influir en ellos. Los cambios iniciales son creados por la alta dirección de la organización y varían según la situación, el entorno de trabajo, la estructura y la tecnología utilizada por la organización.

Se pueden encontrar cambios orientados hacia objetivos como:

1. Cambios en el flujo de trabajo.
2. Modificación de producto.
3. cambios en la organización.
4. Cambios en el entorno laboral

- Las raíces del desarrollo organizacional se refieren a que los cambios son y deben ser voluntarios, con la participación activa de los miembros para promover el cambio deseado. Entre los aspectos a tener en cuenta se encuentran los que forman parte de los siguientes modelos o procesos de cambio estructural: Reunión del equipo de diagnóstico de gestión: el equipo de análisis realiza revisiones periódicas para medir la efectividad, efectividad organizacional y eficiencia. Este grupo se reúne a menudo con un consultor externo, un colaborador o varios empleados de diferentes departamentos. Los grupos de trabajo están compuestos por todos los niveles de la organización.

El grupo de gerentes se integra para establecer comunicación sobre las operaciones de la organización, así como para establecer objetivos y estrategias de implementación. Para ello, se debe recolectar información utilizando diversas herramientas, como cuestionarios o entrevistas, y así revisar la información obtenida y adecuarla a los objetivos de la organización de la acción y estrategias de cambio. El equipo del gerente puede convertirse en la fuerza impulsora detrás de otras personas para lograr el crecimiento organizacional. (Ambriz, Gerardo Sánchez, 2018)

- Confrontación para establecer metas: los miembros de la organización se unen para establecer metas para el cambio, que se realiza en dos etapas: recopilar información y establecer metas. La primera fase comienza con la descripción de la reunión. Cuando los miembros dividen el trabajo en subgrupos formados por un número de personas que varían según el tamaño de la organización, se les da el tiempo que se considera necesario para enumerar los cambios, teniendo en cuenta los intereses individuales y organizativos. Busque cambios que se relacionen con las relaciones de gestión, los objetivos, la estructura, el desempeño, las políticas organizativas y otros. Así, como grupo de trabajo se fijan objetivos, todos los equipos y todos los participantes clasifican los cambios propuestos en categorías, los integrantes de cada departamento se integran por grupo de

trabajo, es decir que se reclasifica el subgrupo anterior para volver para trabajar en el departamento respectivo.

- Laboratorio de Sensibilidad y Capacitación: Equipos integrados de doce con el personal, trabajando por la tarde durante tres o cinco días, aprendiendo de sus experiencias, entendiendo las interacciones y los sentimientos del grupo. Este modelo tiene como característica propia que los ejecutivos no orientan como de costumbre, sino que solo los apoyan, para que puedan verificar y dibujar experiencias para los integrantes; También puedes evaluar nuevos comportamientos o si existe un clima de confianza y sinceridad en el grupo. (Ambriz, Gerardo Sánchez, 2018)

### *1.2.2.3. Modelos del desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento.*

Una de las técnicas del Grid Gerencial es la “rejilla administrativa” desarrollada por Robert Black y Jane Mount, quienes en investigaciones previas mostraron la importancia de que el administrador se preocupe por la producción de su gente e idearon un dispositivo muy claro para mostrar este interés. Esta rejilla ha sido utilizada en todo el mundo como un medio de entrenamiento administrativo y unificación de las combinaciones del estilo del liderazgo, a continuación, se mencionan los estilos de la Grid gerencial:

1. Mala gestión: se necesita un mínimo de esfuerzo para hacer el trabajo y mantener la moral de la organización.
2. Team manager: el trabajo es realizado por personas comprometidas con la interdependencia a través de un ambiente común de confianza y respeto por el propósito de la organización.
3. Gestión del club: la atención especial a las necesidades de las personas conduce a un ambiente organizado y un ritmo de trabajo agradable y agradable
4. Responsable de trabajo autocrático: aporta eficiencia organizando el trabajo de modo que el factor humano tenga poca influencia (quieres que las cosas salgan bien pero no te preocupas por las necesidades de los empleados).
5. Comportamiento apropiado: equilibrar las demandas del trabajo y mantener un espíritu satisfactorio.

Los gerentes deben ser conscientes de la contribución que tienen para impulsar cambios que mejoren su desempeño, y debe quedar claro quién es el responsable de cada tarea para aclarar la distribución de responsabilidades. Debe tener administradores y recursos efectivos para satisfacer sus necesidades. A través de un proceso efectivo, se desarrolla un alto nivel de compromiso individual, teniendo en cuenta los resultados estratégicos de la empresa. Lo que sucede en la

mayoría de las organizaciones es que las personas hacen lo que se supone que deben hacer, ya sea que produzcan resultados o no. El Método Reddin desarrolla la conciencia del impacto para que las personas puedan enfocar sus habilidades, capacidades y habilidades en los resultados, en lugar de simplemente seguir una rutina. Se trata de lograr la eficiencia organizacional. (Ambriz, Gerardo Sánchez, 2018)

#### *1.2.2.4. Objetivos del Desarrollo Organizacional Para la conducción de organizaciones líderes.*

El DO contribuye al logro de estos objetivos que denominamos estratégicos:

- Permite la identificación, uso y protección de los recursos y capacidades existentes de la organización; Además de identificar sus necesidades futuras y potenciar sus talentos. Aboga por lograr una ventaja competitiva sostenible, mediante el diseño de estrategias para implementar procesos dinámicos y comportamientos organizacionales.
- Incorporar cuatro tipos de conocimiento en el proceso de cambio planificado: el saber qué (Know-What), el saber por qué (Know-Why), el saber cómo (Know-how) y el saber quién (Know-How).
- Maximizar los recursos y aumentar la competitividad mediante el desarrollo de organizaciones basadas en el conocimiento.
- Formalizar el aprendizaje permanente basado en personas, organización y tecnología para integrar grupos de trabajo comprometidos: equipos autodirigidos, equipos dinámicos (focus groups) y Mejores Prácticas (Best Practices Replications).
- Contribuir a la creación de valor agregado en los productos que crea la empresa y que son adquiridos o contratados por los clientes.
- Armonía entre tecnología y habilidad del factor humano para conseguir la personalidad exclusiva.
- Contribuir al acercamiento a nuevos mercados, y promover la expansión y diversificación, bajo los siguientes modelos: e-business (comercio electrónico) y empresas en red.
- Construir una cultura organizacional global que permita la transferencia de conocimiento. (Ambriz, Gerardo Sánchez, 2018)

#### *1.2.3. Estatutos.*

Según Arruñada (2019) en su libro Teoría Contractual. Los estatutos sociales son el tratado en el que se agrupan todos los derechos y obligaciones de los socios generales, así como las normas

que rigen la sociedad. Este documento debe ser elaborado por un abogado y es el primer paso en el proceso de incorporación y debe aparecer en artículos relevantes.

Dependiendo de la empresa comercial elegida, los artículos de afiliados recopilan un conjunto de contenido predefinido y los socios fundadores tienen la capacidad de incorporar las ofertas que necesitan.

Al ser un acuerdo entre los propios accionistas, los estatutos son válidos tanto para los accionistas actuales como para aquellos que en el futuro podrán incorporarse a la empresa. Para ello también es necesario que los estatutos cumplan con los requisitos exigidos por la ley, y que pueden variar según el tipo de empresa.

Pero existen unos requisitos generales que toda sociedad debe especificar. Son los siguientes conceptos:

- Los nombres, nacionalidad y domicilio de los socios.
- El objeto de la sociedad y su razón social
- El importe del capital social inicial aportado por los socios.
- El domicilio de la sociedad.
- La duración de la sociedad.
- La forma de administración de la sociedad, así como sus administradores.
- La distribución de las utilidades y pérdidas entre los socios.
- El fondo de reserva establecido.
- Las bases para poder realizar la liquidación de la sociedad, en caso de que se quiera disolver.
- Fecha de inicio de la actividad de la sociedad. (Arruñada, 2019)

#### ***1.2.4. Reglamentos internos.***

Las regulaciones laborales internas son una serie de normas vinculantes que los empleados y empleadores deben cumplir al mismo tiempo. Se refiere a un acuerdo bilateral en el que los empleados y empleadores deben cumplir con ciertas leyes cuando trabajan en una empresa o institución.

El Reglamento Interno de Trabajo recoge las circunstancias y condiciones que definirán el desarrollo de las labores que los trabajadores prestan en la compañía.

Para que un reglamento interno de trabajo cumpla la legalidad, debe contener al menos, las siguientes estipulaciones:

Normativas generales.

- Desglose de los requisitos de admisión, aprendizaje y delimitación del período de prueba. Instrucciones y obligaciones en materia de orden y seguridad.
- Fecha de publicación y vigencia del reglamento de la empresa.
- Definición del empleador y los establecimientos o lugares de trabajo cubiertos por el reglamento.
- Las normas que se aplican a los trabajadores accidentales o temporales.
- Definición del tiempo y forma en que los empleados tienen acceso a los servicios médicos de la empresa.

Horario o sueldo.

- Horarios de entrada y salida de los trabajadores, indicando la hora de inicio y finalización del turno, así como el tiempo dedicado a las comidas y descansos en horario laboral.
- Determinación de los días de descanso exigidos por la ley junto con las horas y días de descanso adicionales.
- Esta sección también debe incluir las licencias pagadas y todo tipo de licencias especiales, desde aquellas por desastres domésticos importantes hasta la asistencia en el funeral de acompañantes.
- La legislación sobre horas extraordinarias y nocturnas con el debido reconocimiento y pago. También se recomienda que incluya cómo se recuperarán estas horas.
- Fecha y lugar de pago, así como el período que los regula

Todo tipo de prestaciones adicionales.

- Normas especiales que se aplican a los diferentes tipos de trabajo, según la edad y sexo de los trabajadores, con el fin de obtener las mejores condiciones de higiene, regularidad y seguridad en el lugar de trabajo. Puede consultar el Plan de Prevención de Riesgos Laborales.
- Determinación del alcance de los delitos y el procedimiento para cada uno de ellos. Aquí es necesario recoger el baremo de sanciones y la forma de aplicación de cada una de ellas.
- Prohibiciones y obligaciones especiales para el trabajador y el empresario.
- Los sujetos a los que se deben presentar denuncias dentro de la empresa.

#### ***1.2.5. Elaboración del reglamento interno.***

**Análisis y diagnóstico.**

Para desarrollar un reglamento interno, primero realizamos un análisis que nos permite identificar las contingencias y problemas más comunes entre empleados y empleadores. En este caso, el software de evaluación y encuestas de RR.HH. puede ser de gran ayuda.

#### **Marco legal.**

La normativa laboral interna debe estar siempre registrada en la legislación vigente, por lo que siempre es necesario conocer las leyes que regulan la relación laboral

#### **Reunión entre gerentes.**

El objetivo es escuchar las opiniones de la gerencia sobre la propuesta de Reglamento Interno de Trabajo. De esta manera podemos refinar los detalles y corregir cualquier error.

#### **Reunión con los responsables de equipo.**

Dado que los jefes de equipo están en contacto permanente con los trabajadores, es importante contar con la normativa laboral interna para cubrir todas las necesidades de los trabajadores y del empleador.

#### **Reunión general con la plantilla.**

Dado que el objetivo del reglamento interno es proteger los derechos de ambas partes, es importante contar aquí con la aprobación y visto bueno de los trabajadores.

#### **Aprobación y resultados.**

Con el proyecto terminado, debemos presentarlo a la gerencia para su aprobación. Una vez en funcionamiento, es importante llevar un registro de los resultados para medir la efectividad de la nueva normativa laboral interna.

### **1.2.6. Gestión de procesos.**

#### **1.2.6.1. Procesos.**

La palabra Proceso proviene del latín procesos que significa: avance, progreso. Un proceso es una serie de actividades laborales interconectadas que se caracterizan por el hecho de que se requieren ciertos insumos (insumos: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican valor agregado para lograr ciertos resultados (productos).

El proceso se define como: Una unidad que logra sus metas completas, un ciclo de actividades que comienza y termina con los clientes o usuarios internos. (Carrasco, B., 2001, p. 11)

La serie de normas ISO 9000 corresponde a un conjunto de indicadores de referencia para las mejores prácticas de gestión relacionadas con la calidad, definidos por ISO (Organización

Internacional de Normalización). La versión 2008 de ISO 9001 es parte de la serie ISO 9000, que se enfoca en los procesos utilizados para producir servicios o productos, con el propósito de agregar valor a terceros durante esta transformación. Por tanto, en el proceso industrial, las ideas anteriores se concretan en el insumo de materiales (materias primas), y en definitiva son productos acabados de mayor valor utilizando máquinas, energía, recursos y mano de obra. (Maldonado, 2018)

En los procesos administrativos también se utilizan actividades y recursos (insumos), es decir, el tiempo humano, que transforman, agregan valor y esencialmente crean un servicio. Elementos del proceso Los elementos que componen un proceso son:

1. Inputs: recursos a transformar, materiales a procesar, personas a capacitar, información a procesar, conocimientos a desarrollar y sistematizar, etc.

2. Recursos o factores que transforman: actúan sobre los insumos transformados. Estos son los dos tipos básicos.

a. El factor dispositivo humano: planificación, organización, dirección y control de operaciones

b. Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.

3. Flujo real de procesamiento o transformación: La transformación puede ser física (tramitación, montaje, etc.), de ubicación (salida del transportista, mensajería, etc.), pero también se puede cambiar la estructura legal de propiedad (en una transacción, escritura, etc.). Si la entrada es información, el problema puede ser reconfigurada (como en los servicios financieros) o hacerla ubicua (comunicación). También puede implicar la transferencia de conocimientos durante la formación o su almacenamiento (centros de documentación, bases de datos, bibliotecas, etc.). A su vez se puede actuar sobre el mismo cliente de forma física (spa, masajes, etc.), transportarlo (avión, ómnibus, taxi), dársele alojamiento (hotel, hostal), o actuar sobre su cuerpo (medicina, odontología), o en su psicología y satisfacción (conciertos, teatro, cine).

4. Outputs: son básicamente de dos tipos:

a) Bienes: tangible, almacenable, transportable. La producción se puede distinguir del consumo. También es posible evaluar su nivel de calidad de forma objetiva y en relación con el producto.

b) Servicios: intangibles, actuando sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende principalmente de la percepción del cliente. Con la evolución de las formas híbridas, también se empezó a utilizar el término pipeline

(producto servicio), que indica una orientación hacia la satisfacción de las necesidades del cliente a través de una actividad u objeto. (Ángel, 2015)

La Gestión de Procesos o Business Process Management (BPM) Es una forma de organización, diferente a la clásica organización funcional, en la que la visión del cliente prevalece sobre las actividades de la organización. Estos procesos definidos se gestionan de forma estructurada y la mejora de la propia organización se basa en su mejora. Cabe recordar que los procesos los llevan a cabo las personas y por ello siempre se debe tener en cuenta la relación con proveedores y clientes.

#### *1.2.6.2. Procesos o Subprocesos.*

No todas las actividades de una organización se realizan por procesos. Para determinar si una actividad realizada es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona. (Sevillano, 2021)

#### *1.2.6.3. Principios de la gestión por procesos.*

El enfoque a procesos se fundamenta en:

- Se reestructura la organización sobre la base de procesos orientados al cliente.
- Se modifica la estructura organizativa de nivel jerárquico a nivel plano.
- Los departamentos funcionales han perdido su razón de ser y en ellos trabajan equipos multidisciplinares.
- El gerente deja de actuar como supervisor y se comporta con timidez.
- Los empleados se centran más en las necesidades del cliente y menos en los estándares establecidos por el jefe.
- Utilizar tecnología para eliminar actividades sin valor agregado. (Sevillano, 2021)

#### *1.2.6.4. Implementación de la gestión por procesos en una organización.*

Los pasos que se deben seguir, de manera general, para llevar a cabo una **gestión por procesos**, son los siguientes:

- **Compromiso de la dirección.** La dirección debe ser consciente de la necesidad de este sistema de gestión de procesos. El factor clave ahora es la formación y la práctica para impulsar el cambio.
- **Sensibilización y formación.** El equipo directivo está capacitado en la gestión de operaciones y es una herramienta de cambio para quienes dependen de él. La gestión por objetivos se basa en lograr que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos con el proceso y no se sientan obligados.
- **Identificación de procesos.** A partir del análisis de todas las interacciones actuales con los empleados de la organización y los clientes externos, se realiza un inventario de operaciones.
- **Clasificación entre los procesos específicos,** es necesario identificar claramente los principales, los estratégicos y los de apoyo.
- **Relaciones entre procesos.** Debe crearse una matriz de relaciones entre procesos. Tutoriales, información, recursos, equipos y más. Se puede compartir entre diferentes procesos
- **Mapa de procesos.** Se deben visualizar las relaciones entre procesos, de manera que se utilicen mapas funcionales de todos los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- **Alinear la actividad a la estrategia.** Los procesos clave nos permiten implementar sistemáticamente nuestras políticas y estrategias. Para ello, se crea una matriz de doble entrada con objetivos estratégicos y grupos de interés, para determinar las relaciones entre ellos.
- **Establecer en los procesos unos indicadores de resultados.** Las decisiones deben basarse en información sobre los resultados alcanzados y las metas planificadas, lo que permitirá analizar la capacidad de los procesos y sistemas; Así como ver la satisfacción de los grupos de interés y comparar nuestra organización con el desempeño de otras. Para obtener esta información, necesitamos identificar los KPI que se ajustan a nuestras necesidades y que debemos medir
- **Realizar una experiencia piloto.** Este paso constituye una prueba rigurosa para el desarrollo y la implementación.
- **Implementar el Ciclo PHVA para mantener resultados.** Este método se utilizó por primera vez en el área experimental seleccionada. Una vez logradas las dinámicas de mantenimiento en este proceso crítico, se seleccionan otras y se amplía el alcance del trabajo para llegar a todas las operaciones de la organización. (Sevillano, 2021)

### *1.2.7. Planeación organizacional.*

### *1.2.7.1. Plan.*

Es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarios para convertir dicha oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

“Además, también es una herramienta esencial en el análisis de la organización de una nueva oportunidad de negocio, plan de diversificación, proyecto de adquisición o adquisición de una sola empresa o unidad. Fuera del negocio o lanzando un nuevo producto o servicio.” (García, 1991, p. 1)

### *1.2.7.2. Tipos de planes organizacionales.*

Las organizaciones establecen muchos tipos de planes. A nivel general, éstos incluyen planes estratégicos, tácticos y operativos.

- **Planes estratégicos** Los planes estratégicos son planes desarrollados para alcanzar las metas estratégicas. En forma más precisa, un plan estratégico es un plan general que delinea las decisiones de la asignación de recursos, las prioridades y los pasos de acción necesarios para alcanzar las metas estratégicas. Estos planes son establecidos por el consejo de administración y los altos directivos, han ampliado el horizonte temporal y abordan cuestiones de alcance, despliegue de recursos, ventaja competitiva y sinergia.
- **Planes tácticos** Un plan táctico, enfocado en alcanzar metas tácticas, se desarrolla para implementar partes específicas de un plan estratégico. Los planes tácticos incluyen a las gerencias alta y media y, en comparación con los planes estratégicos, tienen un horizonte temporal algo más corto y un enfoque más específico y concreto. Por tanto, los planes tácticos se ocupan más de realmente hacer las cosas que de decidir qué hacer.
- **Un plan operativo** se enfoca en realizar planes tácticos para alcanzar las metas operativas. Los planes operativos, desarrollados por gerentes de nivel medio y bajo, tienen un enfoque a corto plazo y son de alcance relativamente estrecho. Cada uno de ellos enfrenta un conjunto de actividades. (GRIFFIN, 2011, p. 199)

### *1.2.7.3. Metas.*

Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o los deseos. En general se identifica con los objetivos o metas que una persona u organización se ha marcado.

Las organizaciones establecen numerosos tipos de metas. En general, éstas varían por nivel, área y duración

**La misión:** De una organización es una declaración de “su propósito único y fundamental de distinguir una empresa de otras de su tipo y de definir su ámbito de actividad en términos de productos y mercado.”

**La visión:** De una organización describe el objetivo que espera lograr en un futuro. Es la expectativa ideal de lo que la organización quiere lograr, lo que también indica cómo la organización planea lograr sus objetivos.

- Las metas estratégicas son los objetivos marcados por la alta dirección de la organización. Se centran en temas generales y generales.
- Las metas tácticas son creadas por y para mandos intermedios. Su objetivo es aprender a actuar para lograr objetivos estratégicos.
- Las metas operativas son creadas por y para gerentes de nivel inferior. Sus preocupaciones son cuestiones de corto plazo vinculadas a objetivos tácticos. (GRIFFIN, 2011, p. 197)

#### *1.2.7.4. Estrategias.*

La palabra estrategia procede del término griego *estrategos*, que significa “general” y se deriva de unas raíces que significa ejército y liderazgo.

Tanto en el ámbito militar como empresarial, la competencia lleva a las organizaciones a buscar la manera de superar a los competidores mediante el uso efectivo de sus recursos. La estrategia marca la dirección en la que debe ir la organización mientras que la táctica determina qué se va a hacer para ir en esa dirección. Los mayores desafíos estratégicos de la empresa incluyen: cómo satisfacer a los clientes, como tener un buen ambiente laboral, cómo conseguir pedidos y al mismo tiempo cumplir sus objetivos de forma continua. (Stettinius, Wood, Doyle y Colley, 2009, p. 10)

#### **1.2.8. Tipo de modelo de negocio.**

##### *1.2.8.1. Organigrama estructural*

Un organigrama de una empresa consiste en una representación visual ordenada de cada estructura organizacional que conforma la entidad.

Es un sistema que identifica cadenas de mando, cómo se agrupan los empleados, departamentos y las relaciones funcionales y jerárquicas de la plantilla. Siempre marcados por los estándares de gestión y políticas de RR.HH. y de esta forma, se sientan las bases de la empresa, con la información necesaria para coordinar todos los aspectos productivos, comerciales y de relaciones interpersonales. (Vinueza Jara, 2019)

### 1.2.8.2. *Modelo de negocio.*

El modelo CANVAS según Hernández (2016), “Describe lógicamente cómo las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Entonces, por esta lógica a continuación, se explica cada unidad” (p. 31):

#### **Segmentos de cliente.**

En el primer grupo, identifique los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que la empresa pretende llegar y servir. Los clientes son el corazón del negocio, sin clientes, ningún negocio puede durar mucho. Para satisfacer a estos clientes, la empresa puede agruparlos en diferentes segmentos en función de necesidades comunes, comportamiento común y otros atributos. La organización debe tomar decisiones informadas sobre qué sectores incluir y cuáles excluir. Una vez que se toma la decisión, el modelo de negocio se puede adaptar cuidadosamente para satisfacer las necesidades específicas del cliente.

Existen diferentes tipos de segmentos de clientes, algunos ejemplos según Hernández (2016), son:

- **Mercado Masivo:** en este segmento, los modelos económicos no distinguen diferentes segmentos de clientes. La propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes con necesidades y problemas similares.
- **Nicho de Mercado:** Los modelos de negocio con orientación especializada sirven a segmentos de clientes específicos y de nicho. La propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos del nicho. Por ejemplo, fabricantes de autopartes.
- **Mercado Segmentado:** Algunos modelos comerciales distinguen entre segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. Por ejemplo, los clientes de un banco se pueden diferenciar o agrupar en un gran grupo de clientes con activos de hasta \$100.000 y un pequeño grupo de clientes ricos con un patrimonio neto superior a\$500.000, cuyas necesidades y problemas similares pero diferentes de uno a otro.
- **Mercado Diversificado:** Una organización con un modelo de negocio de clientes diverso sirve a dos segmentos de clientes independientes con necesidades y problemas muy diferentes.
- **Plataformas Múltiples:** Algunas organizaciones sirven a dos o más segmentos de clientes interdependientes. Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran base de 6 poseedores de tarjetas de crédito y una gran base de comercios que acepten esas tarjetas de crédito. (p. 31)

### 1.2.8.3. *Propuesta de Valor.*

Para Hernández (2016), Un grupo de propuesta de valor define un grupo de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes en particular. La propuesta de valor es la razón por la que los clientes siguen volviendo a su negocio. Resuelva problemas o satisfaga las necesidades del cliente. El valor puede ser cuantitativo (velocidad de servicio) o cualitativo (diseño, experiencia del cliente). Estos son algunos de los factores que pueden ayudar a crear valor:

- **Novedad:** Satisface completamente un nuevo conjunto de necesidades que los clientes nunca han visto antes porque no existe una oferta comparable.
- **Desempeño:** Mejorar el rendimiento de un producto o servicio es una forma común de crear valor.
- **Personalización:** Diseñar productos y servicios de acuerdo con las necesidades específicas de clientes individuales o segmentos de clientes que crean valor.
- **Diseño:** El diseño es importante pero difícil de medir. El producto puede destacarse por su excelente diseño.
- **Precio:** Ofrecer un valor similar a un precio más bajo es una forma popular de satisfacer las necesidades de los segmentos de clientes sensibles al precio.
- **Canales de Distribución y Comunicación.**

Los canales de comunicación, distribución y venta forman el sistema de comunicación de la empresa con sus clientes. Los canales realizan diferentes funciones:

- Aumentar el conocimiento de los clientes sobre los productos y servicios de la empresa.
- Ayude a los clientes a evaluar la propuesta de valor de la empresa.
- Permite que los clientes compren productos y servicios específicos.
- Tener una propuesta de valor para el cliente.
- Proveer atención post venta al cliente.

### 1.2.8.4. *Recursos Clave.*

El recurso clave incluye los activos más importantes necesarios para que funcione el modelo de negocio. Estos recursos permiten a una empresa crear y entregar una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos; Pueden ser de propiedad, arrendados o comprados a socios importantes.

Según Hernández (2016), estos recursos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Físicos:** Esta categoría incluye activos tangibles como fábricas, edificios, vehículos,

maquinaria, sistemas y redes de distribución. Intelectuales: Los recursos de conocimiento como marcas comerciales, patentes y derechos de autor, bases de datos de clientes y socios son una parte importante de un modelo comercial sólido.

- Humanos: Toda empresa necesita recursos humanos, pero en algunos modelos de negocio, las personas son particularmente prominentes. Por ejemplo, los recursos humanos son vitales en la creatividad y las industrias intensivas en conocimiento
- Financieros: Algunos modelos comerciales requieren recursos financieros y / o garantías financieras, como efectivo, líneas de crédito o fondos de opciones sobre acciones para contratar empleados clave. (p. 37)

#### *1.2.8.5. Actividades Clave.*

Según Hernández (2016), Este bloque describe todas las cosas que una empresa debe hacer para que su modelo empresarial funcione. Estas son las acciones más importantes que debe tomar una empresa para operar con éxito y son necesarias para crear y entregar una propuesta de valor, salir al mercado, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos. Estas acciones dependen del tipo de modelo de negocio, pero se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Producción: Estas actividades involucran el diseño, fabricación y distribución de un producto en cantidades sustanciales y / o de excelente calidad.
- Solución de Problemas: Las principales actividades de este tipo implican proporcionar nuevas soluciones a los problemas individuales de los clientes. Se necesitan actividades como la gestión del conocimiento y la educación continua.
- Plataforma/Red: Estos modelos comerciales están diseñados con la base como el recurso principal involucrado en las operaciones clave relacionadas con la red o plataforma, como mantenerlas, administrarlas e impulsar. (p. 38)

### **1.3. Marco conceptual.**

#### *1.3.1. Organización.*

Es considerado como organizacional en lo concerniente al planteamiento de un orden para lograr conseguir un objetivo específico. En el contexto de la palabra organizacional, es utilizado el término organización como lo define la Real Academia Española (REA, 2017) “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.”.

#### *1.3.2. Creación de Valor.*

La creación de valor es la contribución de la riqueza creada por una empresa a sus accionistas para lograr un retorno consistente y sostenible que supere el costo de los recursos utilizados. De manera similar, las finanzas definen la maximización de la riqueza de una empresa como el

proceso de optimización del precio de las acciones de esa empresa. Esto sucede debido a la selección exitosa de inversiones y la implementación exitosa de decisiones en interés de los propietarios. (Álvarez, 2016)

### ***1.3.3. Microempresa.***

Cuando hablamos de la microempresa estamos hablando de una forma de producción en menor escala y con características personales o familiares en el área de comercio, producción, o servicios que tiene como de 1 a 15 empleados máximo.

Las microempresas pueden ser administradas por una persona física, una familia o un grupo de personas con ingresos relativamente bajos. Los propietarios ejercen normas independientes sobre productos, mercados y precios, y también constituyen una fuente importante de ingresos familiares. En términos generales, incluyen organizaciones económicas populares. Como emprendimientos, familias, comunidades, empresas comunitarias, unidades de micro producción, trabajadoras del hogar, comerciantes minoristas, talleres y pequeños negocios, todos ellos forman parte de la economía popular y serán promovidos de acuerdo con estándares de solidaridad para crear y promover programas inclusivos conforme consta en la Ley de Economía Popular y Solidaria (Art. 2) (Ley de la Economía Popular y Solidaria, 2012). (Flores, 2018)

### ***1.3.4. Persona Jurídica.***

Conforme lo estipula el Art. 564 del Código Civil: Una persona jurídica es una persona ficticia que puede ejercer derechos y asumir obligaciones civiles, y tiene representación judicial y extrajudicial. A su vez, las personas jurídicas se dividen en empresas y fundaciones, pero el autor Guillermo Cabanellas agregó algo a este concepto, señalando que las personas jurídicas son "una determinada persona jurídica con una determinada personalidad jurídica". Coherencia y finalidad de los grupos sociales.

“Una característica especial es que una persona jurídica nace bajo reglamento dictado por ley o aprobado por el Presidente de la República. Como requisito previo para la creación de una persona jurídica, debe presentarse como una entidad independiente y distinta de los miembros individuales. Quién lo creó, y por lo tanto sus derechos y obligaciones son determinados por el Estado. El Estado reconocido. Hay dos tipos de personas jurídicas:

Personas jurídicas de derecho público: Aquéllas que representan a la autoridad son: El Estado, las municipalidades, etc.

Personas jurídicas de derecho privado: aquéllas que realizan una actividad económica:

- Las que tienen fines de lucro llamadas sociedades anónimas civiles y comerciales.

- Las sin fines de lucro , que son las corporaciones y las fundaciones. (Muñoz, 2020)

### **1.3.5. Reglamento**

Según Trujillo (2021),”El reglamento es un conjunto de reglas o normas emitido por las autoridades pertinentes y que regulan un sector en concreto. Es una técnica legislativa que desarrolla en profundidad otras leyes”.

### **1.3.6. Modelos.**

Gago (1999), Definir un patrón como ejemplo o modelo que una persona propone y sigue al realizar una obra de arte u otra obra, un ejemplo de imitación, una pequeña descripción de un objeto, una copia o copia de un original, un constructo o con el fin de medir, explicar e interpretar las características y el significado de las actividades agrupadas en diferentes áreas.

Los modelos son estructuras mentales que permiten aproximar la realidad de un fenómeno y distinguir sus características para facilitar su comprensión. Como resultado, el término modelo tiene muchos usos en la ciencia y puede referirse a casi cualquier cosa, desde un modelo hasta un conjunto de ideas abstractas. (García, 2008)

### **1.3.7. Estructura.**

La estructura organizativa es un sistema que se utiliza para definir la jerarquía dentro de una organización. Identificar cada puesto, su función y el puesto asociado a él en la organización. Esta estructura se desarrolla para definir cómo debe operar la organización y para ayudar a lograr las metas que permitan el crecimiento futuro.

La estructura se ilustra mediante un diagrama de flujo. Kast y Rosenzweig (1974) definen la estructura como un modelo que establece relaciones entre componentes o partes de una organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no se ve de la misma manera que la de un sistema biológico o mecánico. No se puede ver, pero se infiere del funcionamiento real y el comportamiento de la empresa. (González, 2019)

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de investigación.

##### **Cuantitativo.**

Es la recopilación y análisis de datos utilizados para responder preguntas de investigación y probar hipótesis preparadas previamente, basadas en la medición de variables y herramientas de investigación, con el uso sistemático de datos, estadística descriptiva e inferencial, en procesamiento estadístico y prueba de hipótesis; formulación de hipótesis estadísticas, diseño de investigación formal; una muestra. (Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2018, p. 140).

Este enfoque permitió el análisis de datos numéricos y cuyo resultado fue reflejado de forma estadística, se lo realizó mediante la aplicación de una entrevista con el propietario y sus colaboradores.

##### **Cualitativo.**

En este enfoque, la recopilación y el análisis de datos se utilizan sin tener que preocuparse demasiado por su medición; Los fenómenos se observan y describen, pero independientemente de la medición, surgen preguntas e hipótesis en el curso de la investigación y con el propósito de recrear, descubrir y encontrar la realidad. (Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2018, p. 140)

Este enfoque permitió conocer a través de la observación, los sentimientos, comportamientos, actitudes, vivencias y las diferentes formas de reaccionar de los empleados, clientes y proveedores entrevistados.

#### 2.2. Nivel de Investigación.

##### **Exploratoria.**

Úselo cuando no haya investigación sobre el tema antes, o cuando nuestra comprensión del tema sea tan vaga e imprecisa que no podamos sacar conclusiones precisas sobre lo que es relevante y lo que no lo es. Antes de hacerlo, primero debe explorarse e investigarse. (Escobar y Bilbao, 2020, p. 56)

A través de la investigación exploratoria se pudo obtener el conocimiento previo realizando entrevistas, revisando estatutos, normas que ayuden a estudiar el funcionamiento y gestión de la empresa y de allí recolectar información, datos internos y externos que se orientaron a la investigación.

### **Descriptiva.**

Se busca identificar los rasgos importantes de una persona, grupo, sociedad, cosa o cualquier otro fenómeno, cuyo estudio es independiente de cada rasgo, con la posibilidad de incorporar algunas medidas de dos o más características en un concepto o variable para definir "Cómo es", "cómo es" o "cómo es" "fenómeno. (Escobar y Bilbao, 2020, p. 56)

A través de la investigación descriptiva con el conocimiento que se obtuvo, se realizó un estudio más centrado para ver las características, rasgos que se encontraron en la gestión y operación de la microempresa en busca de algún problema más específico.

#### **2.2.1. Según la manipulación de la variable independiente: *Experimental, Casi Experimental, No Experimental***

##### **No experimental.**

*Observa el fenómeno tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En este tipo de investigación las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (Toro y Parra, 2006, p. 158)*

El presente trabajo de investigación se centró en el diseño no experimental ya que se basó en la observación de todos los factores que tiene la microempresa sean estos internos y externos para posteriormente describirlos, analizarlos y dar solución a los inconvenientes que se encontraron.

#### **2.2.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo: *Transversal, Longitudinal.***

##### **Investigación transversal.**

Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Ibídem, p. 270).

Se fundamentó en una investigación transversal, ya que las recolecciones de datos se los realizó una sola vez. Al momento que se ingresó a la microempresa y al dar inicio al trabajo de investigación.

### **2.3. Tipo de estudio - investigación: Documental, De Campo.**

#### **Investigación de Campo.**

Según el autor Atencio Ramírez (2011) “Es la recopilación de información fuera de un laboratorio o lugar de trabajo. Es decir, los datos que se necesitan para hacer la investigación se toman en ambientes reales no controlados”.

Se aplicó esta investigación con la finalidad de recopilar información del negocio mediante diferentes fuentes como los colaboradores, el propietario y proveedores.

#### **Investigación Documental.**

Según el autor Sierra (2012) “El investigador obtiene la información que desea por medio de fuentes documentales, recopilando información de trabajos, revistas, documentos afines”.

Se le aplicó mediante el uso de artículos, revistas, informes, tesis de grado, como otras fuentes, permitió construir el marco teórico con postulados de diferentes autores sobre el tema del desarrollo organizacional.

### **2.4. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra.**

#### **2.4.1. Población.**

Una población es la suma de individuos, cosas o indicadores que comparten ciertas características observables en el espacio y el tiempo. Al realizar una serie de estudios, hay algunas características básicas que deben tenerse en cuenta al seleccionar los grupos de estudio. (Toledo, 2020)

La población a investigar comprendió:

**Tabla 1-2:** Población

<b>Personal de la microempresa</b>	<b>10 personas</b>
<b>Proveedores</b>	<b>5 personas</b>

Realizado por: Arias Dennys 2021

#### **2.4.2. La muestra.**

El autor Armendáriz (2018) dice “Es un subconjunto fielmente representativo de la población”

Para el presente trabajo de investigación como la población fue muy pequeña no hubo la necesidad de calcular la muestra, por lo que se trabajó con el total de la población.

## **2.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.**

### **2.5.1. Métodos.**

#### **Método inductivo.**

Es un método científico para sacar conclusiones generales de lugares específicos. Este es el método científico más común, que se puede dividir en cuatro pasos básicos: observación de hechos para su registro; Clasificación e investigación de estos datos; Extrapolar e inferir los datos para que podamos hacer generalizaciones. (Armendariz, 2018)

Se aplicó este método para la recolección y análisis de los datos obtenidos mediante las encuestas, se estableció el direccionamiento que debe seguir el negocio y los problemas que existen en la organización.

#### **Método deductivo.**

Armendariz (2018) dice que “Es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios”.

Se utilizó este método en la parte lógica general para explicar lo particular y por medio del análisis de teorías, leyes, o postulados comprobados se dio solución a los sucesos particulares dentro de la organización, lo que permitió estructurar la parte teórica sobre los aspectos de desarrollo organizacional

### **2.5.2. Técnicas.**

En la presente investigación se emplearán las siguientes técnicas:

#### **La observación directa.**

Los autores Fernandez, Hernandez y Baptista, (2006), expresan que: La observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta. A través de esta técnica el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación.

Se utilizó esta técnica para ver comportamientos, proceso de trabajo y cumplimientos de normas por parte de todos los que intervienen en la organización

#### **Entrevistas.**

La entrevista es una técnica muy útil en la investigación cualitativa para recopilar datos; Se define como una conversación que proporciona un propósito específico además de hablar. Es una herramienta técnica que toma la forma de un diálogo familiar. (Laura Díaz, Uri Torruco, Mildred Martínez, 2013)

La presente técnica se le realizó al propietario bajo un esquema de 5 preguntas, con el fin de obtener la información necesaria para el trabajo de investigación.

#### **Encuestas.**

Según Stanton, Etzel y Walker, “Una encuesta consiste en reunir datos entrevistando a la gente”. Para Richard L. Sandhusen, “Las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo”.

Con la técnica de la encuesta se aplicó a los empleados, proveedores con varias preguntas de opción múltiple para ver las opiniones y conocimientos de los mismos.

### **2.5.3. Herramientas.**

Las herramientas que se emplearán en la investigación son las siguientes:

#### **Guía de entrevista.**

La guía contuvo 8 preguntas abiertas con el objetivo de determinar las variables de estudio y la problemática de la investigación.

#### **Cuestionario estructurado.**

Según Laura Díaz, Uri Torruco, Mildred Martínez (2013) “Las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija. Se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio”.

El cuestionario se conformó con preguntas cerradas dicotómicas y de múltiple selección, con el fin de recabar información en base a la opinión de los agentes internos y externos de la microempresa al inicio de la investigación.

#### **Ficha de observación.**

Es una herramienta de recolección de datos que permite un análisis preciso de una situación particular, o comportamiento y características de una persona. En este sentido, es una herramienta útil en muchas áreas, como la docencia y la investigación científica. (Zanches, 2018)

A través del formato permitió anotar y registrar datos e información del clima organizacional, liderazgo, procesos y administración del negocio, en base a ello se planteó recomendaciones de mejora.

### **2.6. Hipótesis.**

La elaboración del plan de desarrollo organizacional permitió el logro de los objetivos empresariales y mejoramiento de la productividad de la microempresa la Riobambeñita.

**Variable dependiente:** Plan de desarrollo Organizacional.

**Variable independiente:** Logro de los objetivos y mejoramiento de la productividad

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

#### 3.1. Resultados.

##### 1. ¿Conoce si en la microempresa existe un plan estratégico?

Tabla 2-2: Plan estratégico

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	7%
NO	14	93%
	15	100%

Realizado por: Arias Dennys 2021

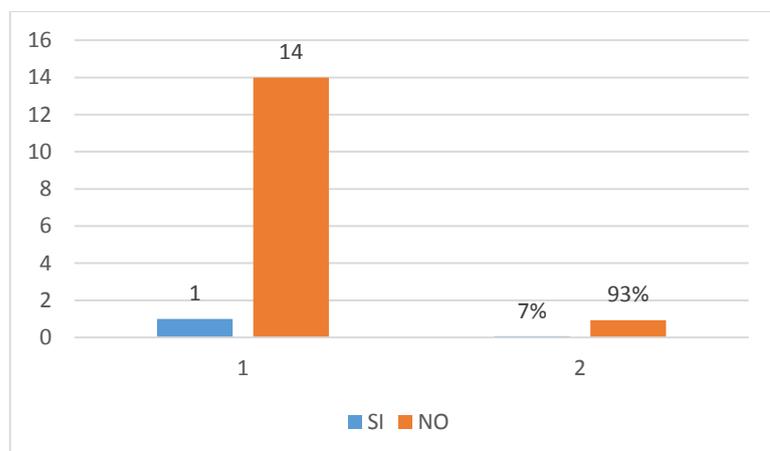


Gráfico 2-3: Plan Estratégico

Realizado por: Arias Dennys 2021

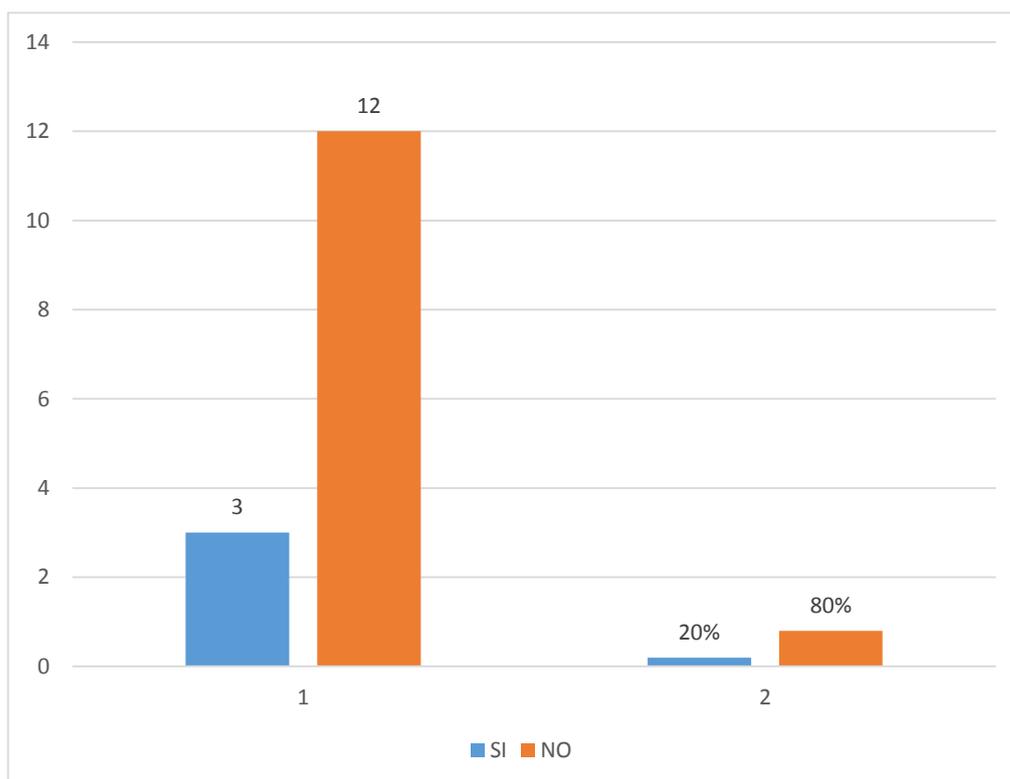
**Análisis:** De las 15 personas que se encuentra laborando en la microempresa, 1 persona que representan el 7%, afirma que poseen un plan estratégico mientras que las 14 personas que representan el 93% sostiene que carecen de un plan estratégico. La gran parte del personal que labora en la organización desconocen sobre la existencia del plan estratégico, se convierte en un problema estratégico, puesto que no se tiene metas establecidas para un desarrollo de la organización a futuro, puede tener consecuencias en el posicionamiento de la microempresa en el mercado.

## 2. ¿Existe un plan de reclutamiento e inducción del personal en la microempresa?

**Tabla 3-3:** Reclutamiento e Inducción

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	20%
NO	12	80%
	15	100%

Realizado por: Arias Dennys 2021



**Gráfico 3-3:** Reclutamiento e Inducción

Realizado por: Arias Dennys 2021

**Análisis:** De las 15 personas que se encuentran laborando en la microempresa, 3 personas que representan el 20% explican que tienen un proceso de reclutamiento e inducción del personal, mientras que las 12 personas que representan el 80% muestran que no existe un proceso de reclutamiento e inducción del personal. La mayoría del personal que labora en la organización carecen de conocimiento sobre la existencia de un plan de reclutamiento e inducción de la organización, se convierte en un problema debido a que no se tienen los procesos necesarios para buscar un personal que cumpla con las características necesarias para el puesto de trabajo y tampoco al personal que ingresa se le da información necesaria para ser insertado de forma idónea en la microempresa.

### 3. ¿Existe un organigrama estructural en la microempresa?

Tabla 4-3: Organigrama Estructural

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	15	100%
	15	100%

Realizado por: Arias Dennys 2021

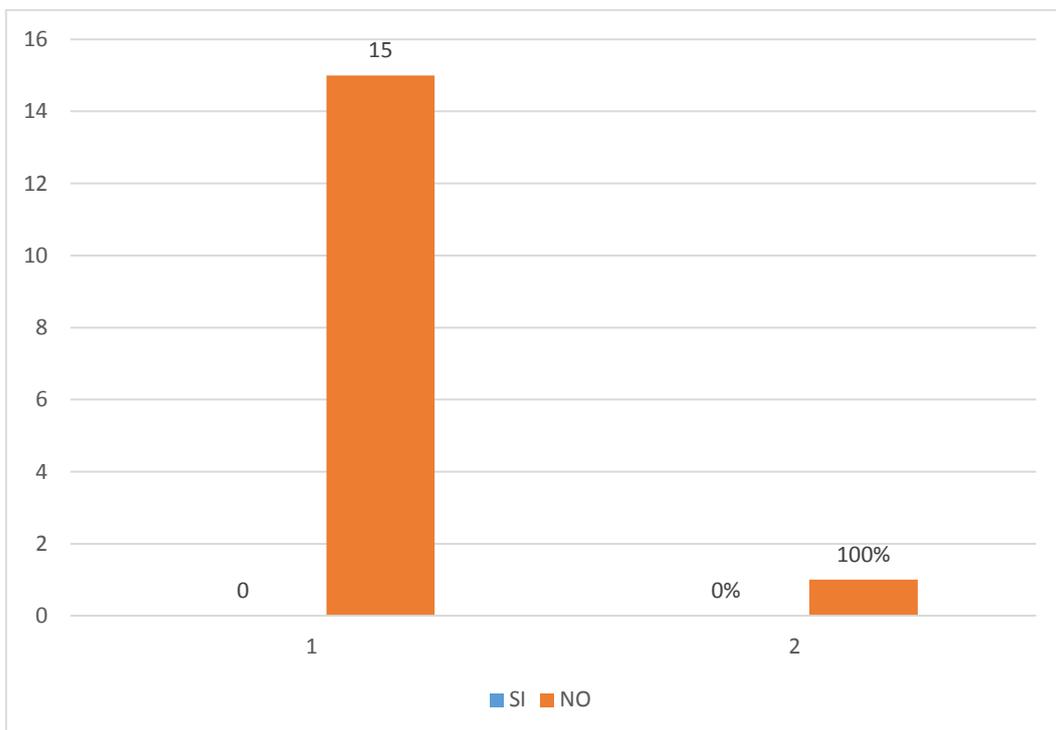


Gráfico 4-3: Organigrama Estructural

Realizado por: Arias Dennys 2021

**Análisis:** De las 15 personas que se encuentran laborando en la microempresa, el 100% de la organización expresan que no existe un organigrama estructural. La mayoría del personal que labora en la organización da a conocer que la microempresa no tiene un organigrama estructural establecido esto se convierte en un problema estructural, porque no existe un nivel jerárquico en la organización, no divide a la organización por departamentos todo lo realizan de manera empírica, ya que el propietario no cuenta con todos los conocimientos necesarios.

#### 4. ¿Al ingresar a la microempresa fueron informados sobre la misión y visión de la microempresa?

Tabla 5-3: Misión y Visión

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	15	100%
	15	100%

Realizado por: Arias Dennys 2021

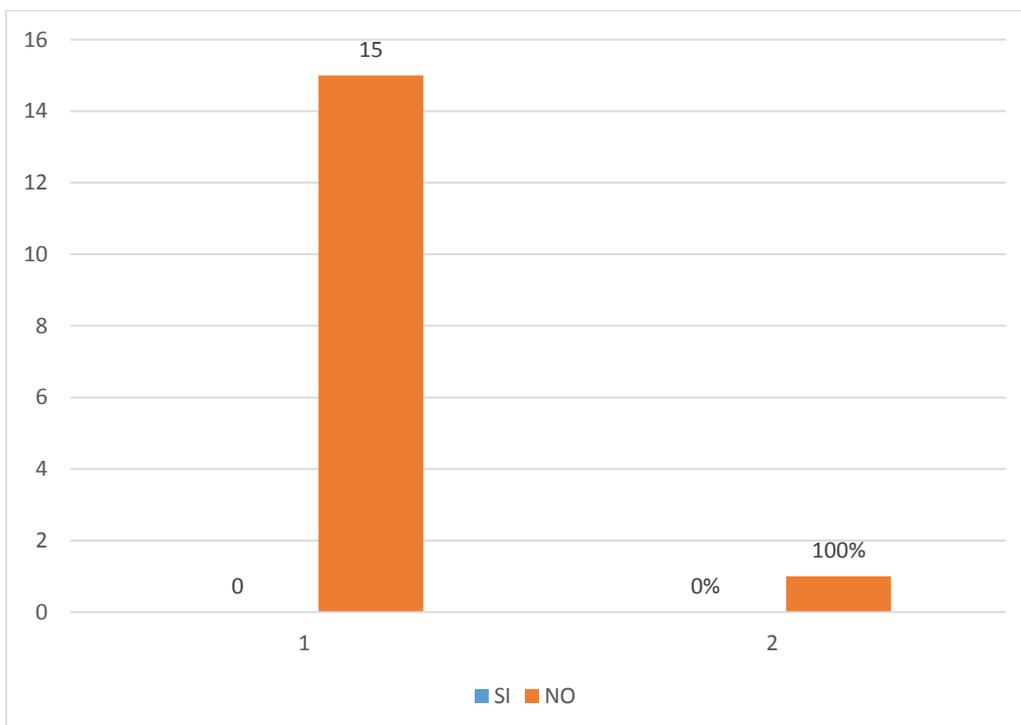


Gráfico 5-3: Misión y Visión

Realizado por: Arias Dennys 2021

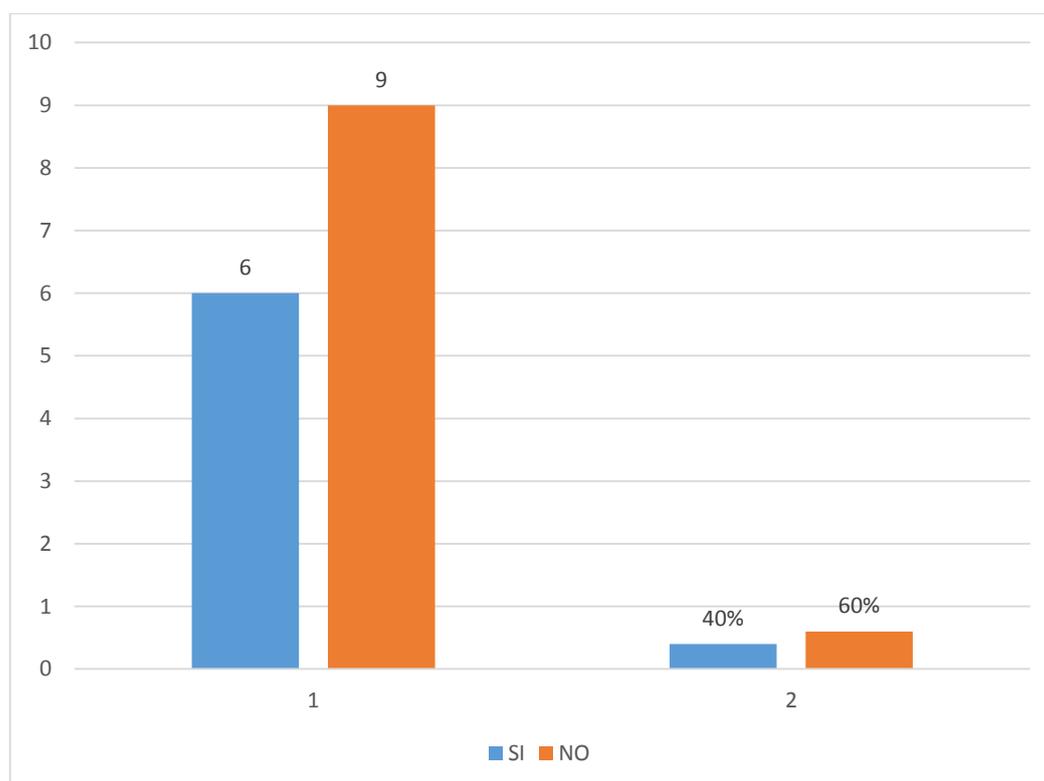
**Análisis:** Las 15 personas que laboran en la institución representan el 100% de la organización. Esta totalidad de encuestados reveló no haber sido informado acerca de la misión y la visión al momento de ingresar a la microempresa. Todo el personal que labora en la organización, mediante los resultados confirman no haber sido informados sobre la misión y la visión de la organización, esto se convierte en un problema para el desarrollo organizativo de la microempresa, porque el personal no va a estar comprometido con el cumplimiento de los objetivos que se establezcan.

## 5. ¿Existen procesos financieros establecidos para el desarrollo de las actividades de esta área?

**Tabla 6-3:** Procesos Financieros

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	40%
NO	9	60%
	15	100%

Realizado por: Arias Dennys 2021



**Gráfico 6-3:** Procesos Financieros

Realizado por: Arias Dennys 2021

**Análisis:** De las 15 personas que se encuentran laborando en la microempresa, 6 personas que representan el 40% dan a conocer que poseen un proceso financiero para el desarrollo de las actividades, mientras que las 9 personas que representan el 60% aseguran que no existe un proceso financiero para el desarrollo de las actividades. Cerca de la mitad de los colaboradores desconoce si existen procesos financieros, esto causa inconvenientes para la toma de decisiones, ya que la microempresa no está realizando muy bien sus procesos de presupuestos para planificar los recursos, proyectarse para la toma de decisiones y cumplir con los objetivos, la microempresa puede generar pérdidas en sus ejercicios económicos.

## 6. ¿Tiene un área de trabajo específica?

Tabla 7-3: Área de trabajo

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	67%
NO	5	33%
	15	100%

Realizado por: Arias Dennys 2021

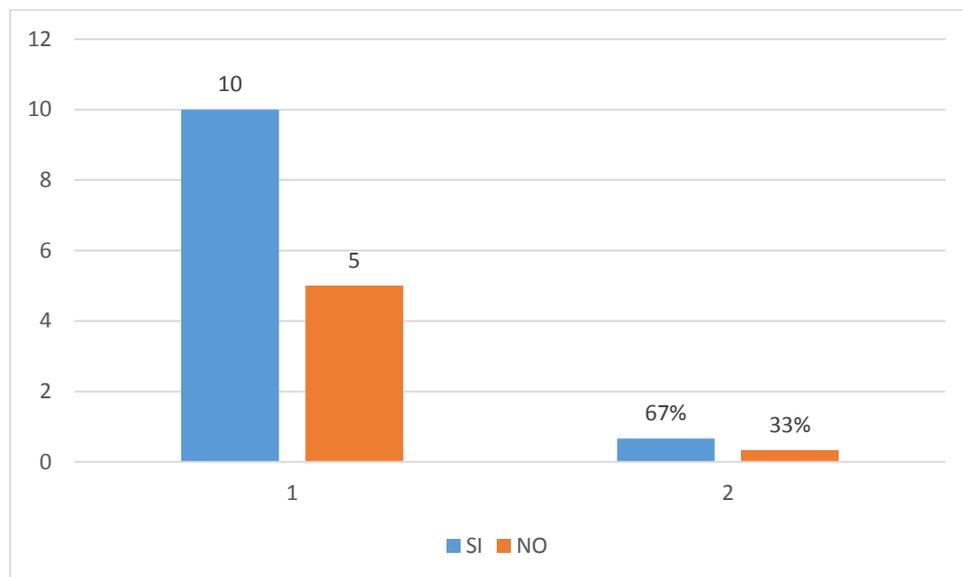


Gráfico 7-3: Área de trabajo

Realizado por: Arias Dennys 2021

**Análisis:** De las 15 personas que se encuentran laborando en la microempresa, 10 personas que constituyen el 67% señalan que la microempresa tiene un área de trabajo específica para cada actividad, mientras que las 5 personas que representan el 33% afirman que carecen de un área de trabajo específica. La mayoría de los colaboradores tiene un área específica de trabajo debido a que son permanentes en la organización, mientras que el restante que son 5 personas no posee un área específica, porque son trabajadores ocasionales o por temporada, se genera una pequeña confusión ya que al no tener todas las áreas específicas hasta que sepan el lugar en el que deben laborar se ralentiza el proceso de producción.

## 7. ¿La remuneración concuerda con la actividad que desempeña?

Tabla 8-3: Remuneración

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	40%
NO	5	33%
TALVEZ	4	27%
	15	100%

Realizado por: Arias Dennys 2021

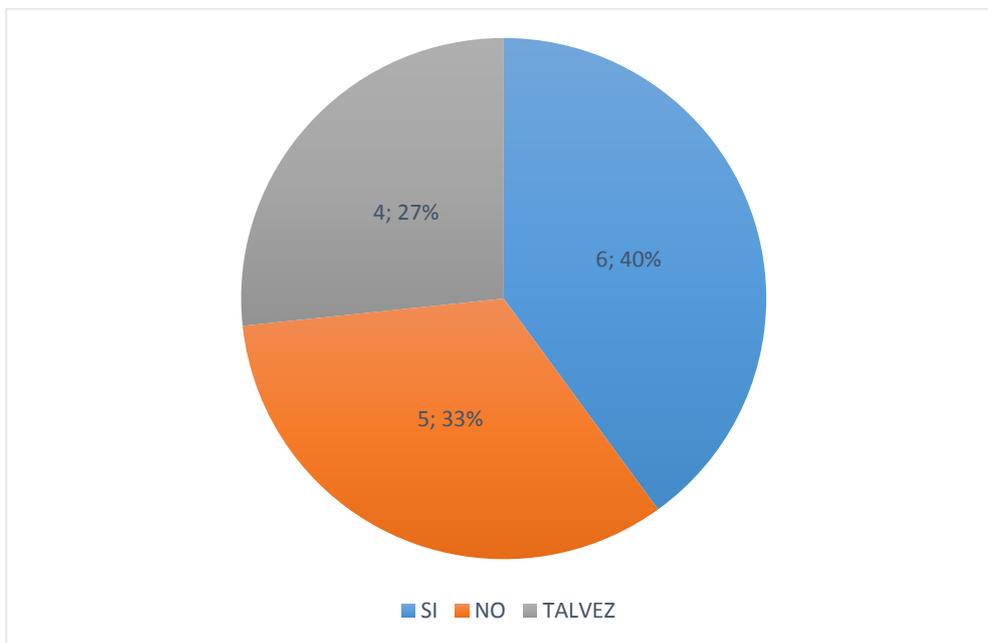


Gráfico 8-3: Remuneración

Realizado por: Arias Dennys 2021

**Análisis:** De las 15 personas que se encuentran laborando en la microempresa, 6 personas que componen el 40% sostiene que su remuneración corresponde a la actividad que realizan, mientras que las 5 personas que representan el 33% dan a conocer que la remuneración no corresponde a la actividad que realizan, y 4 personas que representan el 27% no tiene idea si la remuneración concuerda. Cerca de la mitad de los colaboradores se encuentran conformes con el salario, mientras que el restante de los colaboradores están desconformes o no saben si lo que reciben concuerda a la actividad que desempeñan, esto crea problemas de carácter legal y eficiencia laboral, ya que los colaboradores no van a estar comprometidos con la organización, en un futuro puede generar que la microempresa reduzca sus procesos productivos, tengan problemas legales con sus colaboradores si no se establece los salarios en la normativa y según el código laboral.

## 8. ¿Existe un reglamento que norme el comportamiento dentro de la microempresa?

Tabla 9-3: Reglamentos

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	27%
NO	11	73%
	15	100%

Realizado por: Arias Dennys 2021

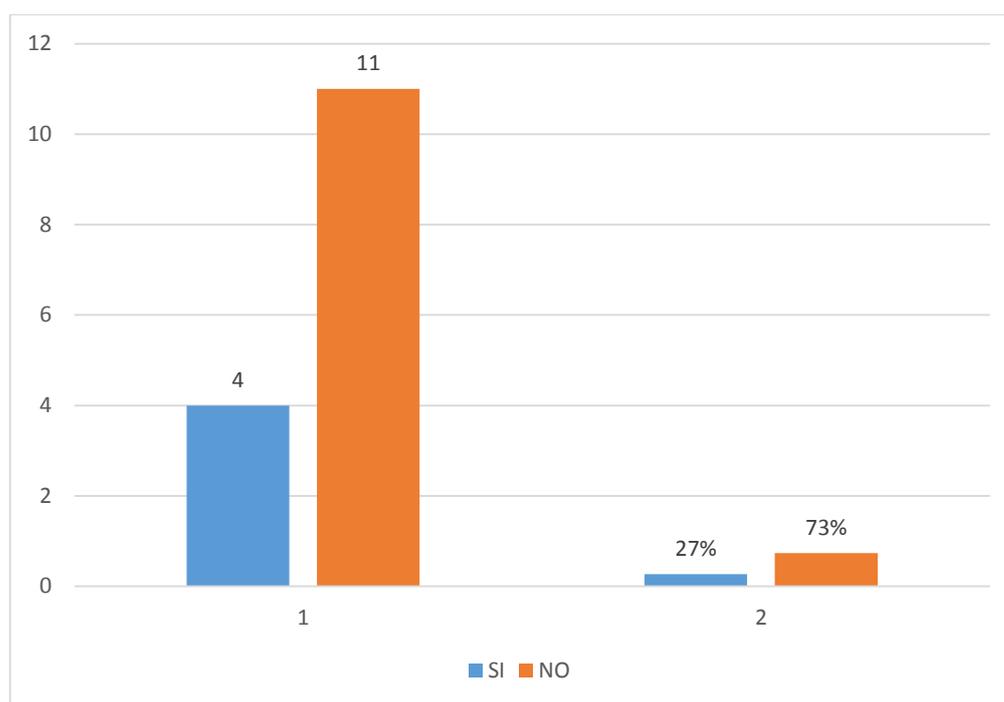


Gráfico 9-3: Reglamentos

Realizado por: Arias Dennys 2021

**Análisis:** De las 15 personas que se encuentra laborando en la microempresa, 4 personas que representan el 27% exponen que poseen un reglamento que norma el comportamiento dentro de la organización, mientras que las 11 personas que representan el 73% indican que no existe un reglamento que norme el comportamiento. Una gran parte de los colaboradores de la microempresa señalan que no se ha establecido un reglamento que norme el comportamiento interno todo se lo ha venido realizando solo de forma verbal, esto genera problemas en la organización y conflictos internos, al no haber un reglamento interno la microempresa no establece los valores, costumbres, normas, procesos que se debe seguir y las sanciones que se deben aplicar cuando el trabajador actúe inadecuadamente.

## 9. ¿La resolución de problemas dentro de la microempresa es de manera inmediata?

Tabla 10-3 Resolución de problemas

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	5	33%
CASI SIEMPRE	7	47%
NUNCA	3	20%
	15	100%

Realizado por: Arias Dennys 2021

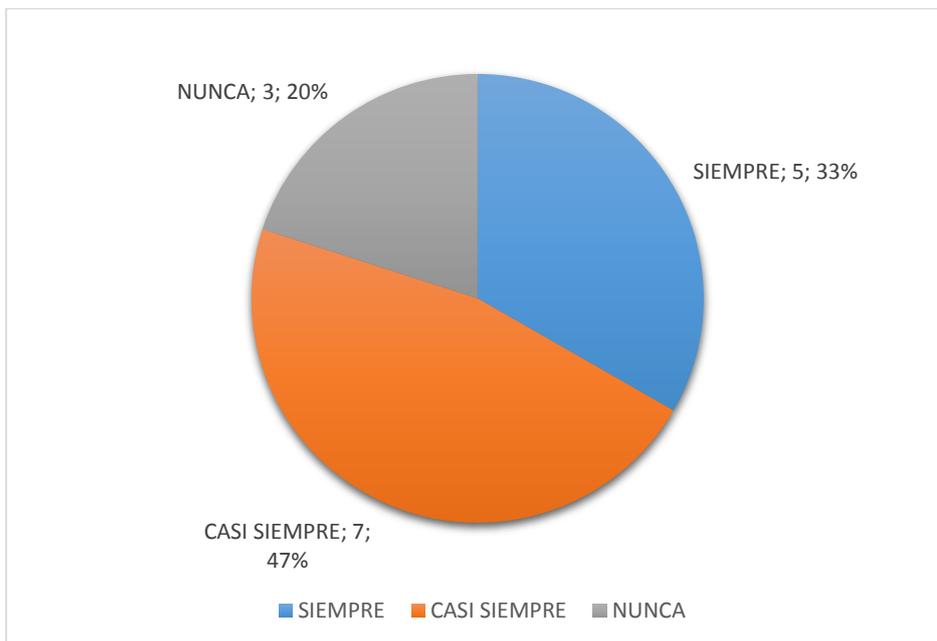


Gráfico 10-3: Resolución de problemas

Realizado por: Arias Dennys 2021

**Análisis:** De las 15 personas que se encuentra laborando en la microempresa, **5** personas que representan el 33% afirman que siempre la resolución de problemas se lo realizan de manera inmediata, mientras que las 7 personas que representan el 47% que casi siempre se realiza la resolución de problemas de manera inmediata, y 3 de las personas que representan el 20% comentan que nunca se resuelven los problemas de manera inmediata. Los colaboradores de la microempresa expresan que existe una desconformidad al momento de solucionar problemas, esto causa conflictos internos para tener un buen ambiente laboral, al no dar solución inmediata al inconveniente, este generaría que existan otros conflictos y grandes pérdidas a la organización.

## 10. ¿Cómo considera el nivel de comunicación de las áreas de la microempresa?

Tabla 11-3: Nivel de comunicación

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	2	13%
MUY BUENO	1	7%
BUENO	4	27%
REGULAR	6	40%
MALO	2	13%
	15	100%

Realizado por: Arias Dennys 2021

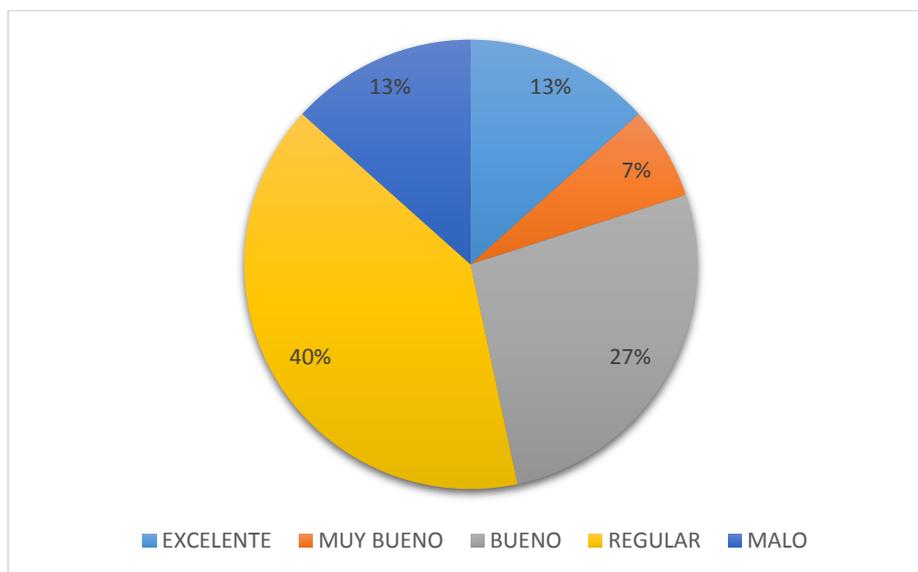


Gráfico 11-3: Nivel de comunicación

Realizado por: Arias Dennys 2021

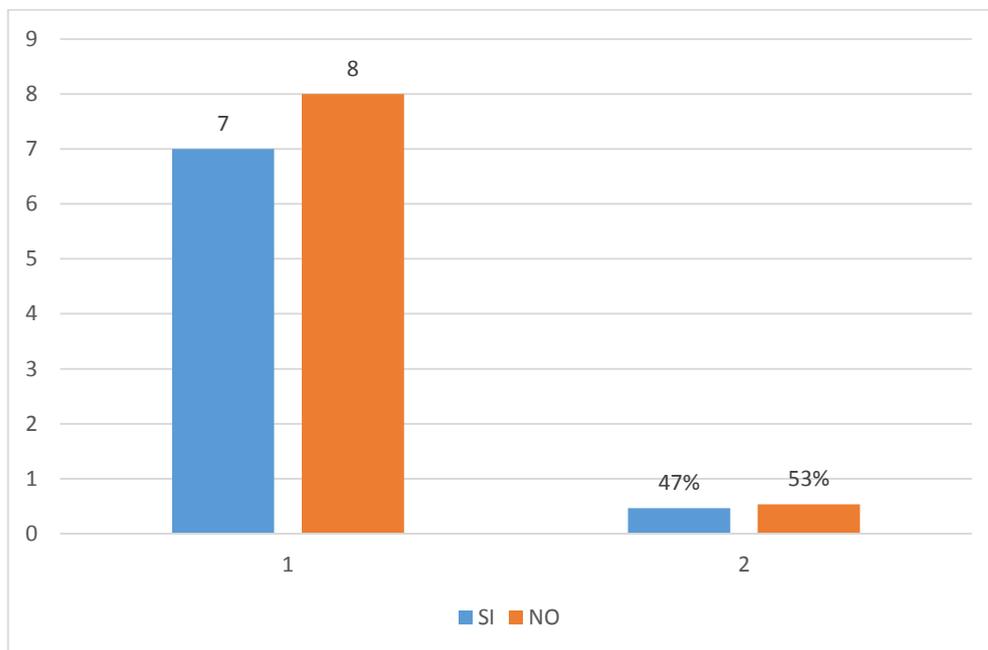
**Análisis:** De las 15 personas que se encuentran laborando en la microempresa, 2 personas que representan el 13% aseveran que el nivel de comunicación es excelente, mientras que 1 persona que conforma el 7% opina que el nivel de comunicación es muy bueno, 4 de las personas que figuran el 27% afirman que, el nivel de comunicación es bueno, mientras que 6 de las personas que representa el 40% pronuncian que el nivel de comunicación es regular, por último 2 personas que son el 13% dicen que el nivel de comunicación es malo. En cuanto al nivel de comunicación los colaboradores de la microempresa señalan que es regular, esto causa pequeños inconvenientes en la estructura organizacional, causando en un futuro malentendidos y mal funcionamiento del sistema productivo, es de vital importancia que se mejore para tener un buen desarrollo continuo.

## 11. ¿Tiene claro cuáles son las funciones por realizar en su puesto de trabajo?

**Tabla 12-3:** Funciones a realizar

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	47%
NO	8	53%
	15	100%

Realizado por: Arias Dennys 2021



**Gráfico 12-3:** Funciones a realizar

Realizado por: Arias Dennys 2021

**Análisis:** De las 15 personas que se encuentra laborando en la microempresa, 7 personas que representan el 47% afirman que sí tienen claro las funciones que deben realizar, mientras que 8 de las personas que representan el 53% dicen que no tienen bien en claro las actividades a realizar. La mitad de los colaboradores no tiene muy en claro todas las actividades que deben realizar, esto genera una confusión haciendo que los colaboradores incumplan con las actividades en el tiempo en las que se deban realizar para el correcto funcionamiento de la microempresa.

## 12. ¿Conoce si la microempresa posee un manual de funciones?

Tabla 13-3: Manual de funciones

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	27%
NO	11	73%
	15	100%

Realizado por: Arias Dennys 2021

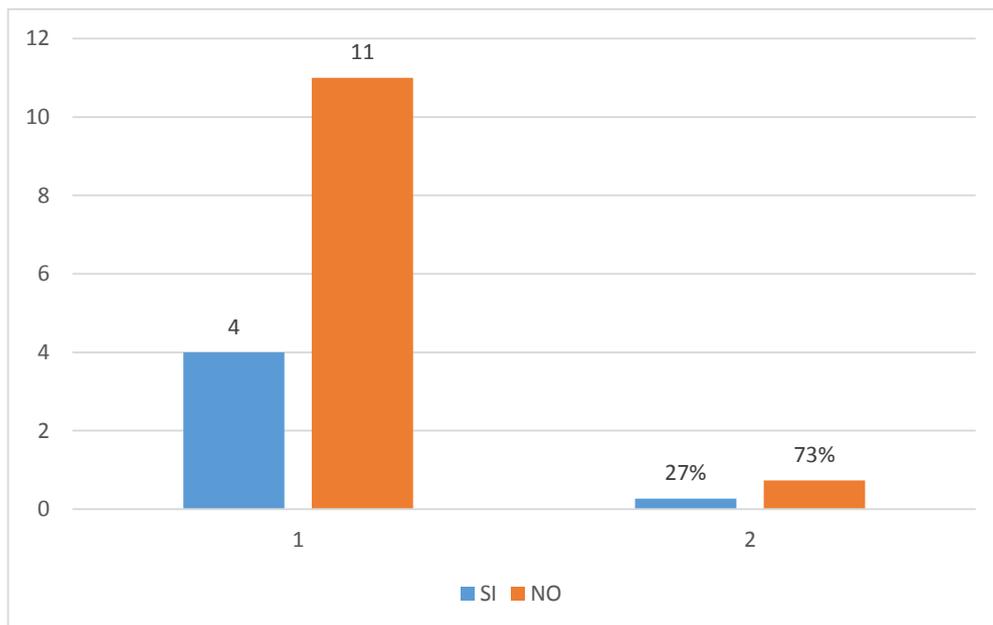


Gráfico 13-3: Manual de funciones

Realizado por: Arias Dennys 2021

**Análisis:** De las 15 personas que se encuentran laborando en la microempresa, 4 personas que representan el 27% afirman que tienen un manual de funciones, mientras que 11 de las personas que representan el 73% dicen que no tienen un manual de funciones. Una pequeña parte de los colaboradores concuerdan que la microempresa posee un manual de funciones, esto crea problemas para el funcionamiento y la producción de la microempresa, porque al ver que una gran parte de los colaboradores afirman que no hay manual de funciones no van a saber todas las actividades que deben desempeñar, el tiempo que se establece y todas las obligaciones que tiene, genera que la microempresa no pueda cumplir con sus metas.

### 13. ¿La microempresa ha brindado capacitaciones para la mejora continua?

Tabla 14-3: Capacitaciones

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	20%
NO	12	80%
	15	100%

Realizado por: Arias Dennys 2021

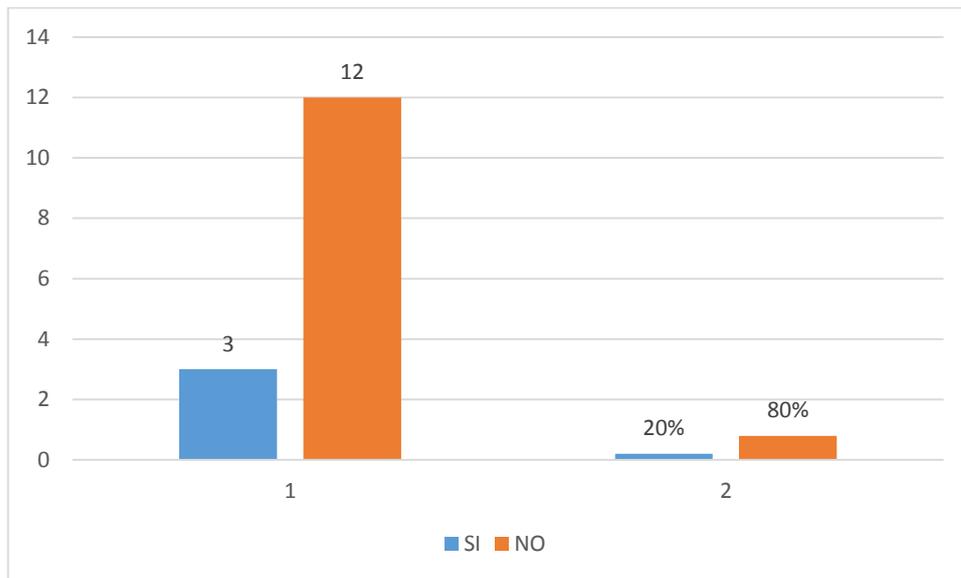


Gráfico 14-3: Capacitaciones

Realizado por: Arias Dennys 2021

**Análisis:** De las 15 personas que se encuentran laborando en la microempresa, 3 personas que representan el 20% afirman que la microempresa ha dado capacitaciones para la mejora continua, mientras que 12 de las personas que representan el 80% dicen que no se ha dado capacitaciones para la mejora. La mayoría de los colaboradores dicen que la microempresa no ha dado capacitaciones para mejorar, esto es un problema organizativo y de desarrollo continuo, porque los colaboradores no se sienten parte de la organización, no hay un buen ambiente laboral, no hay compromiso y no se va a cumplir los objetivos que se establezca la microempresa

#### 14. ¿La microempresa tiene un esquema para la evaluación del personal?

Tabla 15-3: Esquema de evaluación

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	7%
NO	14	93%
	15	100%

Realizado por: Arias Dennys 2021

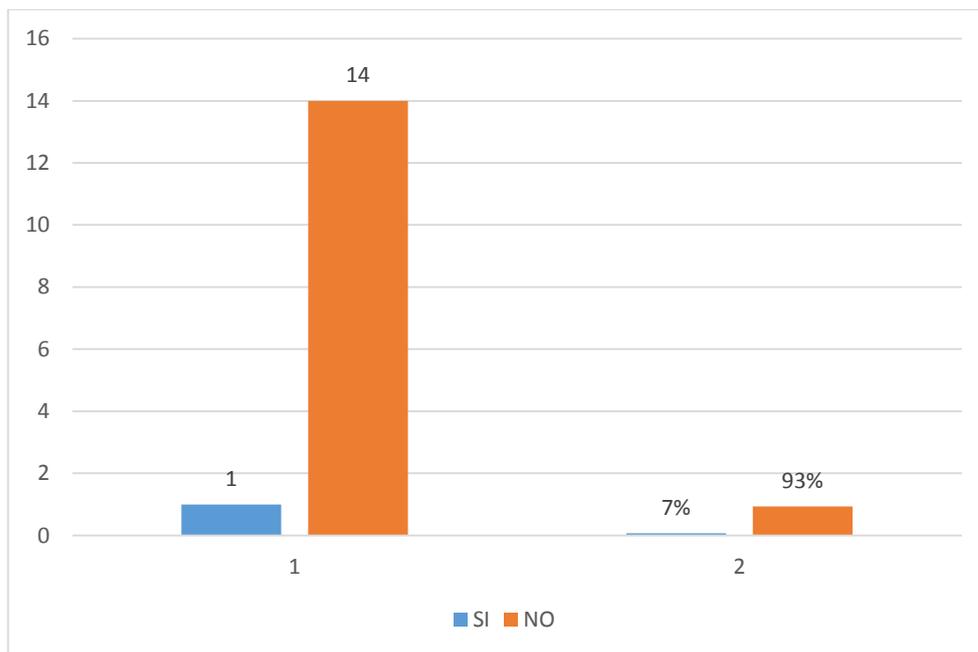


Gráfico 15-3: Esquema

Realizado por: Arias Dennys 2021

**Análisis:** De las 15 personas que se encuentran laborando en la microempresa, 1 persona que representan el 7% afirma si hay un esquema de evaluación del personal, mientras que 14 de las personas que representan el 93% dicen que no hay un esquema. La mayoría de los colaboradores dan a conocer que las microempresas no tienen un esquema de evaluación del personal, esto generaría un inconveniente en la productividad de la microempresa debido a que no se tiene un método para evaluar al personal, y determinar si los trabajadores necesitan capacitaciones para realizar sus actividades.

## 15. ¿Cada cuánto tiempo le realizan una evaluación de desempeño en la microempresa?

Tabla 16-3: Evaluación de desempeño

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
SEMANAL	1	7%
MENSUAL	1	7%
ANUAL	8	53%
NUNCA	5	33%
	15	100%

Realizado por: Arias Dennys 2021

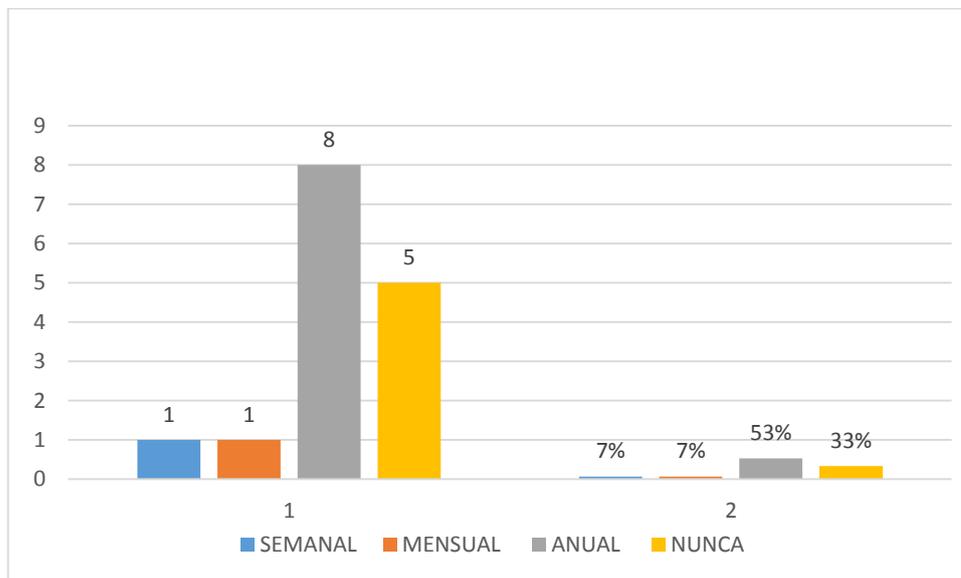


Gráfico 16-3: Evaluación de desempeño

Realizado por: Arias Dennys 2021

**Análisis:** De las 15 personas que se encuentran laborando en la microempresa, 1 persona que representan el 7% afirman que la frecuencia de evaluación es cada semana, mientras que 1 persona que representan el 7% dice que la evaluación del desempeño es cada mes, 8 de las personas que representan el 53% afirman que la evaluación de desempeño es cada año, mientras que 5 de las personas que conforman el 33% aseguran que nunca se realiza evaluación de desempeño. Una gran parte de los colaboradores comentan que nunca se ha realizado una evaluación de desempeño, mientras que un pequeño porcentaje de colaboradores afirman que la evaluación es cada año, se convierte en un problema para la microempresa porque no cuenta con un esquema de evaluación, los colaboradores no van a tener un crecimiento ni un desarrollo personal

## 16. ¿La microempresa cuenta con un manual de procedimientos?

Tabla 17-3: Manual de procedimientos

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	7%
NO	14	93%
	15	100%

Realizado por: Arias Dennys 2021

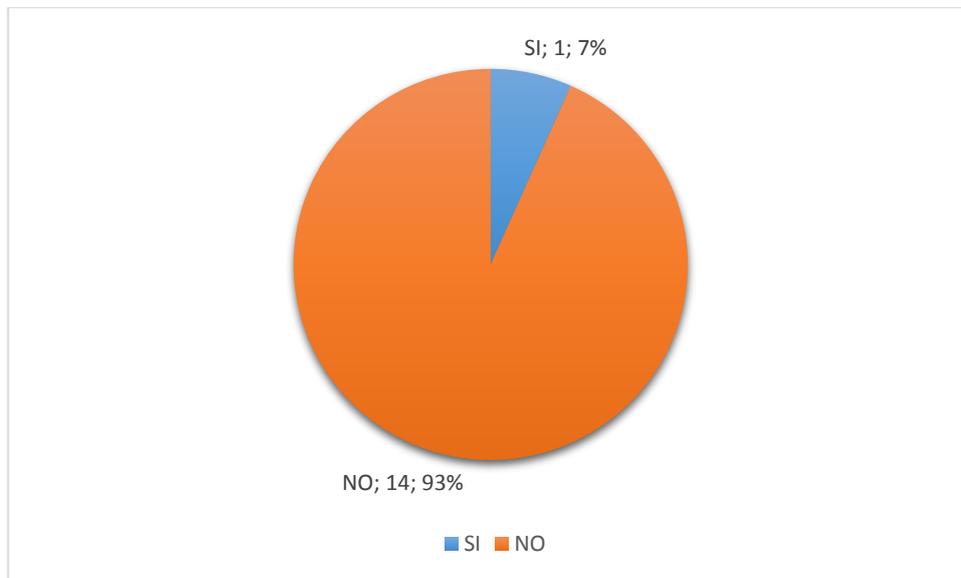


Gráfico 17-3: Manual de procedimientos

Realizado por: Arias Dennys 2021

**Análisis:** De las 15 personas que se encuentran laborando en la microempresa, 1 persona que componen el 7% afirma que, si tiene un manual de procedimientos, mientras que 14 de las personas que representan el 93% dicen que no hay un manual de procedimientos. La mayoría de los colaboradores indican que la microempresa no tiene un manual de procedimientos creado, esto genera inconvenientes en los procesos productivos que se deben realizar dentro de la organización, todos los procesos se los han venido realizando en forma verbal, la microempresa no tiene un documento que garantice que él colaborador realiza el trabajo correcto.

## 17. ¿La empresa cuenta con una planificación para el desarrollo y cumplimiento de sus actividades?

Tabla 18-3: Planificación

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	2	13%
CASI SIEMPRE	3	20%
NUNCA	10	67%
	15	100%

Realizado por: Arias Dennys 2021

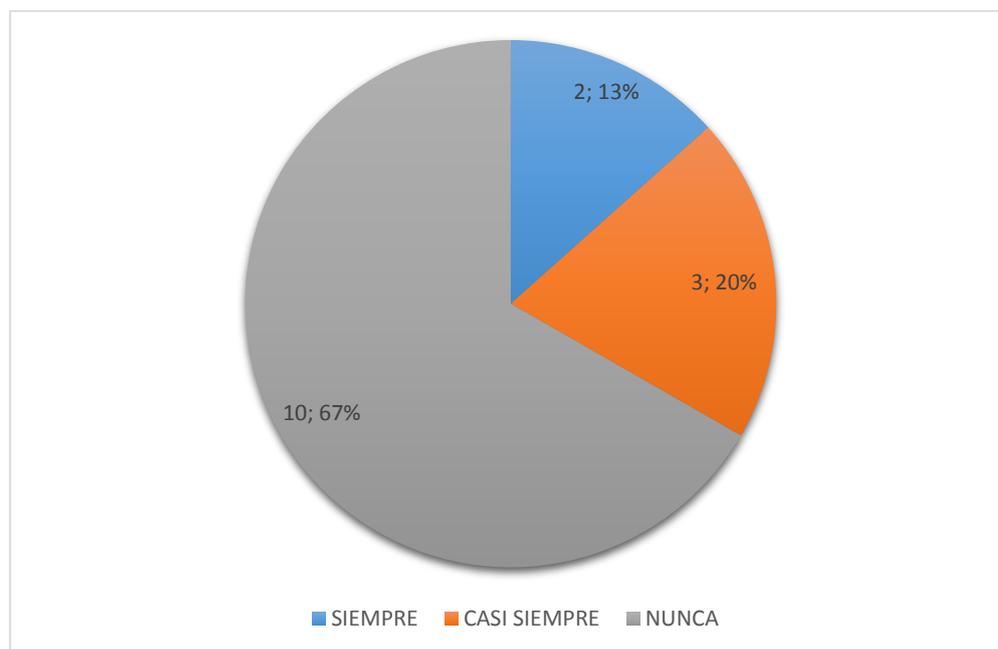


Gráfico 18-3: Planificación

Realizado por: Arias Dennys 2021

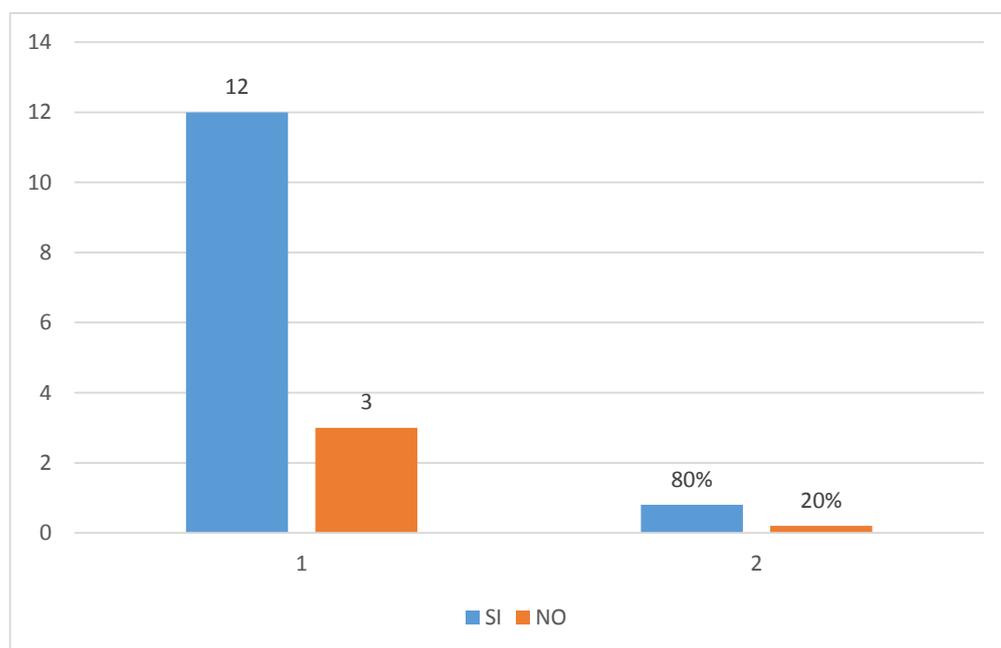
**Análisis:** De las 15 personas que se encuentran laborando en la microempresa, **2** personas que representan el 13% dicen siempre realizan una planificación para el desarrollo y cumplimiento de las actividades, mientras que las 3 personas que representan el 20% dicen que casi siempre se realiza una planificación, y 10 de las personas que representan el 67% afirman que nunca se realizan planificaciones para el cumplimiento y desarrollo de las actividades. La mayoría de los colaboradores de la microempresa comentan que no se realizan planificaciones para el cumplimiento de los objetivos y la realización de las actividades necesarias, todo dentro de la organización se ha venido realizando de manera empírica sin ninguna planificación, lo cual genera un problema ya que al no planificar no se va tener en cuenta los proceso, pasos, actividades, presupuesto necesario para que se realice de manera efectiva y puede fracasar generando grandes pérdidas a la microempresa.

**18. ¿El estilo de liderazgo que existe en la microempresa ayuda al desarrollo de la organización?**

**Tabla 19-3:** Liderazgo

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	80%
NO	3	20%
	15	100%

Realizado por: Arias Dennys 2021



**Gráfico 19-3:** Liderazgo

Realizado por: Arias Dennys 2021

**Análisis:** De las 15 personas que se encuentran laborando en la microempresa, 12 personas que representan el 80% aseveran que el liderazgo que existe en la organización ayuda al desarrollo de la microempresa, mientras que las 3 personas que representan el 20% dicen que el liderazgo que existe no es de gran ayuda para el desarrollo de la organización. En su mayoría los colaboradores de la microempresa indican que el liderazgo implantado en la organización es de gran ayuda porque guía de manera correcta y con buenos tratos, las personas que no están de acuerdo afirman que es porque hace falta rigidez al momento de hacer cumplir las órdenes.

## 19. ¿Cómo considera el ambiente laboral en la microempresa?

Tabla 20-3: Ambiente laboral

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	2	13%
MUY BUENO	3	20%
BUENO	3	20%
REGULAR	6	40%
MALO	1	7%
	15	100%

Realizado por: Arias Dennys 2021

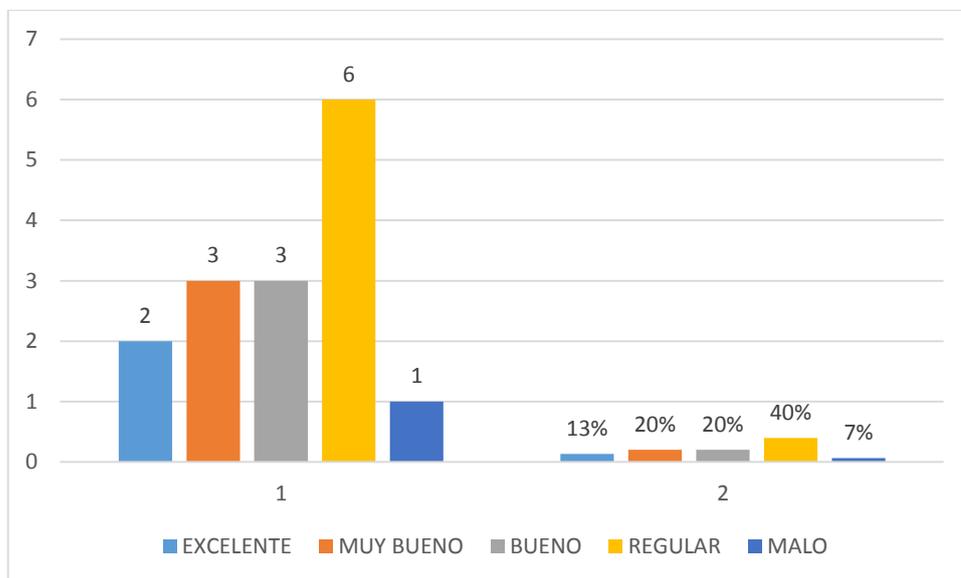


Gráfico 20-3: Ambiente laboral

Realizado por: Arias Dennys 2021

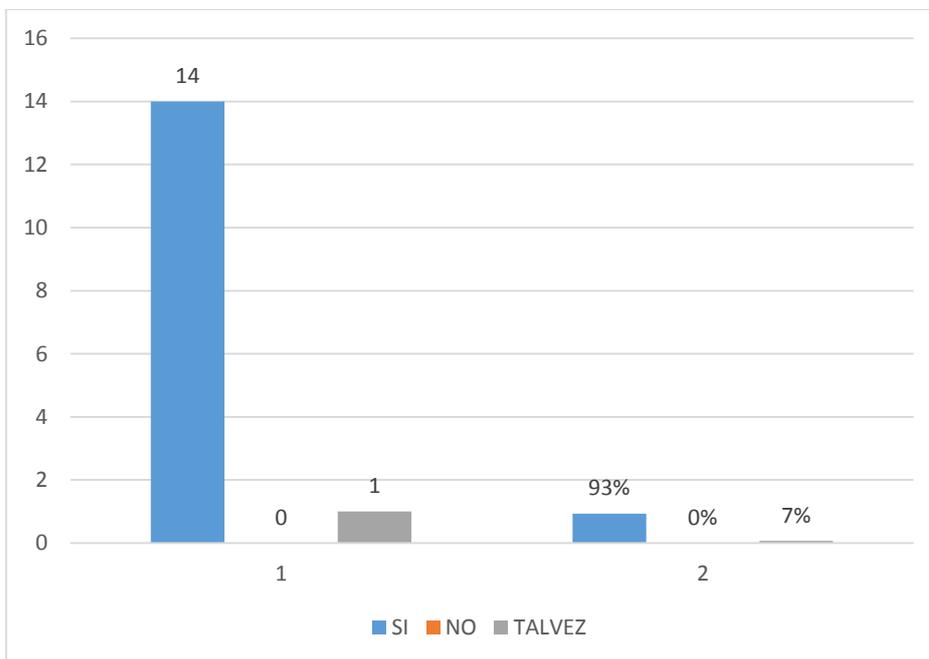
**Análisis:** De las 15 personas que se encuentran laborando en la microempresa, 5 personas que representan el 33% afirman que el ambiente laboral en la microempresa es excelente, mientras que 3 personas que representan el 20% dicen que el ambiente laboral es muy bueno y 4 de las personas que representan el 13% afirman que el ambiente laboral es bueno, mientras que 1 persona que representa el 7% dice que el ambiente laboral es malo.

**20. ¿Considera necesario que se elabore un plan de desarrollo organizacional para mejorar la productividad de la microempresa?**

**Tabla 21-3:** Plan de desarrollo

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	93%
NO	0	0%
TALVEZ	1	7%
	15	100%

Realizado por: Arias Dennys 2021



**Gráfico 21-3:** Plan de desarrollo

Realizado por: Arias Dennys 2021

**Análisis:** De las 15 personas que se encuentra laborando en la microempresa, 14 personas que representan el 93% afirma si es necesario elaborar un plan de desarrollo organizacional, mientras que 1 persona que representan el 7% dice que tal vez es necesario elaborar un plan de desarrollo organizacional para mejorar la productividad de la microempresa. La mayoría de los colaboradores dicen que si es necesario elaborar un plan de desarrollo organizacional para el mejoramiento de la microempresa y cubrir todas las falencias que se encuentren en la misma

## **Entrevista realizada al propietario de la microempresa**

### **1. ¿Usted al momento de crear la organización puso énfasis en la creación de un reglamento interno?**

La empresa se la creó de manera empírica sin ningún estudio previo, en cuanto a términos legales se tenía analizado que estos trámites solo lo deben hacer las empresas grandes.

### **2. ¿Su microempresa cuenta con metas a futuro que deben seguir todo su personal?**

No poseo el conocimiento necesario en cuanto a temas administrativos o de creación de empresas, así que no he creado nada, ni he puesto metas a seguir, he aprendido este oficio desde que tengo 25 años, todo lo que he venido realizando solo fue en base a conocimientos empíricos y sin ningún orden

### **3. En su opinión, ¿hay algún problema relacionado con la falta de manuales que normen las funciones en la microempresa?**

En realidad, todos los que laboran realizan varias actividades al mismo tiempo, por lo que existe el problema de determinar quién es el responsable del trabajo, además en algunos casos hacen dos veces lo mismo y otras actividades no salen según lo planeado.

### **4. ¿Se ha establecido un proceso para seleccionar, evaluar y contratar empleados?**

Para ser sincero no se ha realizado ninguno de los procesos que se menciona, para contratar trabajadores no se pide ningún requisito, solo se le dice lo que debe hacer y si está de acuerdo se le da el trabajo, tampoco se los evalúa ya que no se ha considerado necesario, al momento de ver que está haciendo las cosas mal se le corrige y si no cambia, solo se lo despide.

### **5. ¿Existen inconvenientes entre los colaboradores de la microempresa, se los solucionan de manera rápida?**

Si existen varios inconvenientes que hacen que el comportamiento de los colaboradores sea inadecuado, algunos han tenido problemas entre compañeros por malos entendidos, otros han sufrido problemas personales que originan que se distraigan y causen conflictos entre todos, en ocasiones no se ha podido solucionar de manera inmediata, hasta que me informen y me digan lo que sucede el problema ya crece y solucionar es complicado.

### **6. ¿Desde su punto de vista cómo considera el ambiente laboral y la comunicación con los departamentos**

De mi parte he realizado todo lo necesario para que el colaborador se sienta a gusto en la microempresa, se le ha dado facilidades cuando tiene problemas personales, se les da el almuerzo y no se les descuenta, pero no todo se puede controlar entre algunos colaboradores existen conflictos por egoísmos o por problemas que no se saben porque no lo comentan, la comunicación disminuye.

### **7. ¿Se han realizado diagramas para el proceso de producción?**

No se posee nada de eso, todo se lo viene realizando con el conocimiento que poseo de cómo debe de elaborar los dulces.

### **8. ¿Desde su punto de vista cómo considera su nivel de liderazgo?**

Pues creo que es algo que también se debe mejorar un poco, no he tenido ninguna preparación en ningún sentido para crear una microempresa, y puedo cometer muchos errores, he tomado decisiones sin ningún estudio previo y les he enseñado a realizar las actividades de la microempresa con buen modo, siempre he tratado de motivarlos, los trato de la mejor manera posible, pero como todo en la vida hay cosas que siempre se deben seguir estudiando, yo creo que si necesito un poco más de preparación para manejar la microempresa.

## **3.2. Discusión de resultados**

La investigación tuvo como objetivo determinar el desarrollo organizacional dentro de la microempresa la Riobambeñita. En primera instancia, se logró conocer que la organización carece de un plan estratégico, pese a esta desventaja el manejo que ha tenido la institución le ha permitido generar ganancias y no pérdidas. En este último año la institución ha comenzado a perder presencia en el mercado, debido a factores que son importantes como el proceso de reclutamiento e inducción del personal, y la organización carece de un esquema estructurado, el manejo de la institución la realizan de una manera empírica, al momento de contratar no establecen las necesidades que se debe cubrir, aunque bajó su manera se ha logrado suplir a un trabajador de manera inmediata, pero al no tener clara las necesidades que se debe cubrir en el puesto de trabajo genera más inconvenientes, ya que toma mucho tiempo volver a integrar a un nuevo colaborador a la institución sin los conocimientos previos necesarios.

La microempresa necesita un organigrama estructural, con la falta de una estructura jerárquica se ha generado un desorden organizativo interno dejando solo al propietario como la única autoridad al cual deben informar todo lo que sucede dentro de la organización. La organización carece de una misión y visión, pero siempre su propietario ha incentivado a sus colaboradores a dar su mejor esfuerzo, a que se sientan parte de la institución, por ello es necesario establecer las metas y generar un compromiso con todos los colaboradores. En cuanto a los procesos financieros el propietario tiene un conocimiento óptimo de cómo debe realizarlos, pero hay falencias ya que, dentro de la microempresa, no se planifican los recursos para cumplir con los objetivos, y no se puede tomar decisiones para el desarrollo futuro, siguiendo con la investigación los colaboradores si tienen un área específica para realizar sus actividades correspondientes, la infraestructura se encuentra bien segmentada. Existe un inconveniente que está relacionado con el reglamento interno y el manual de funciones, pese a que antes de ingresar a la organización de manera verbal ya se le informa de la actividad que va a realizar y la remuneración que va a recibir, existen

descontentos por algunos colaboradores, ya que aseveran que no hay un documento en físico que les guíe, y les de las normas necesarias para su labor. Al ser una microempresa y por falta de conocimiento por parte del propietario, carece de capacitaciones a todo el personal, esto causa que exista un bajo nivel de compromiso por parte de los colaboradores, por consiguiente, la organización no posee un esquema de evaluación dado que no tiene parámetros para ver el desarrollo que van demostrando los integrantes, todos los procesos tanto manufactureros como administrativos solo se lo realiza bajo las órdenes del dueño, no existe un manual de procesos así que no planifican para cumplir con el desarrollo de las actividades, el liderazgo es una parte fundamental y se evidencia si está en un buen nivel por parte del propietario, generando que la microempresa tenga un ambiente laboral aceptable y que se encuentre en funcionamiento pese a la falta de procedimientos específicos, son varios los problemas que tiene la organización, por ende tanto por el propietario como los colaboradores consideran que es necesario elaborar un plan de desarrollo organizacional para mejorar la productividad.

### **3.3. Propuesta**

#### **3.3.1. *Contenido de la propuesta.***

Al considerar todos los puntos de indagación sobre la empresa, se realizó un plan de desarrollo organizacional que identifique los puntos que la empresa debe alcanzar para el cambio con el fin de lograr el mejoramiento deseado por la alta dirección. Cómo haremos hincapié en que el cambio debe hacerse primero a nivel de gestión y luego gradualmente en el lado del talento a través de múltiples evaluaciones hasta que los empleados se involucren en el tema de aplicar un plan de desarrollo organizacional para mejorar la identidad, el ambiente y la cultura organizacional, lo que lleva a una mejor comunicación, para que sus colaboradores sean eficientes en sus actividades.

#### **3.3.2. *Reseña histórica.***

En el año de 1993 empieza la elaboración de dulces de guayaba Mayra Fabiola Cajilema Pachacama en conjunto con su esposo José Antonio Arias Orozco, una receta que ha pasado ya por varias generaciones pero ellos decidieron darle un nuevo uso y comenzaron a realizar dulces en su casa para venderlos en las tienditas de la ciudad de Riobamba, fue tan grande su acogida que poco a poco comenzaron a aumentar su clientela, ya comenzaron a vender a ciudades como Guayaquil, Quito Cuenca, Ibarra, Machala, su dulce fue solicitado en varias partes por su sabor y su calidad, siempre entregaron un gran producto , en el año del 2017 decidieron ya hacer oficial la creación de la microempresa “ la Riobambeñita”.

Una microempresa netamente familiar que ha crecido poco a poco, buscando nuevos mercados y generando que sus productos se encuentren en gran parte del territorio nacional, todo gracias al esfuerzo y dedicación de sus fundadores, hoy en día estos productos se los puede encontrar en grandes cadenas de supermercados, en terminales terrestres, lugares turísticos, pequeñas tienditas, se los puede identificar a través de su logo en el cual se encuentra el Chimborazo dando a conocer lo orgullosos que están al ser una microempresa Riobambeña que espera seguir creciendo y ser un gran referente no solo a nivel nacional , si no a nivel internacional en un futuro que esperar que no sea muy lejano.

### 3.3.3. *Objetivos de la propuesta.*

- Elaborar un plan de desarrollo organizacional que satisfaga todas las necesidades de la microempresa la Riobambeña

#### **Específicos**

- Diseñar un reglamento que norme el comportamiento dentro de la organización.
- Rediseñar la estructura, la comunicación entre cada departamento y la filosofía empresarial
- Determinar un plan de reclutamiento e inducción del personal para el correcto funcionamiento en la organización
- Establecer el manual de funcionamiento y procedimiento de la organización.
- Instaurar procesos para la evaluación y capacitación del personal

### 3.3.4. *Análisis situacional.*

**Tabla 22-3:** Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Excelente calidad de los productos elaborados por la microempresa.</b></li> <li>• <b>Variedad de sabores y presentaciones que le permiten al cliente disfrutar de una amplia gama de productos de calidad.</b></li> <li>• <b>Buenos proveedores</b></li> <li>• <b>Trabajar con materia prima de buena calidad</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Falta de maquinaria para agilizar la producción.</b></li> <li>• <b>Poca automatización en el departamento de producción.</b></li> <li>• <b>Poco personal para la distribución de funciones debido a la falta de capital</b></li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran variedad de productos en el mercado para innovar y sustituir</li> <li>• Posibilidad de desarrollar e introducir en el mercado nuevos productos artesanales.</li> <li>• Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas más grandes para comercializar el producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia que ya está posicionada casi por todo el país.</li> <li>• Poca credibilidad por parte de los nuevos consumidores ya que aún no es una marca muy reconocida.</li> <li>• Gran cantidad de productos relacionados con la confitería artesanal</li> <li>• Capacidad productiva limitada, que genera que se pueda poner en aprietos para responder a una demanda creciente</li> </ul>

Realizado por: Arias Dennys 2021

### 3.3.5. Misión, visión y reglamento interno propuestos

#### Misión

Brindar a nuestros clientes dulces artesanales de la más alta calidad, sobresalir constantemente, innovar con nuevas tecnologías y capacitar a nuestra gente para buscar la excelencia, convirtiéndonos en la mejor opción para consumirnos nuevamente.

#### Visión

Llegar a ser al 2030 la mejor empresa en la elaboración del dulce artesanal, liderar el mercado nacional, enfocándose cada día más en la atención a la calidad y variedad de los productos, cuidando cada detalle para lograr el éxito deseado, contribuir con el país y proteger el medio ambiente.

#### Metas

Hacer que la microempresa “la Riobambeñita” se posicione como una de las mejores productoras, distribuidoras y comercializadoras de dulces artesanales en sus diversas presentaciones.

El objetivo general de la compañía es educar a los consumidores sobre su producto, dulces artesanales en diferentes presentaciones y sabores, para que puedan aceptarlo a través de herramientas publicitarias y promociones que ayuden a lograr ese objetivo.

#### **largo plazo**

Los dulces artesanales sean consumidos por personas de todas las edades, el producto sea también uno de los más populares del mercado, ganando reconocimiento nacional e internacional y siendo una de las mejores empresas en productos 100% ecuatorianos.

### **Mediano plazo**

Los productos artesanales satisfagan los gustos de los clientes, poniendo a disposición del público productos en diferentes sabores y exhibiciones, y aceptados a través de publicidad y promoción.

### **Corto plazo**

Hacer que el producto ocupe un lugar en la mente del cliente o consumidor, lo más importante es satisfacer esta necesidad

### **Reglamento interno**

#### **Ámbito de aplicación**

Art. 1. Todas las personas que realicen trabajos subordinados en beneficio de la empresa deben acatar esta normativa.

Art. 2. Para contar con la información adecuada de los empleados, la empresa conservará de manera permanente, en los lugares apropiados, una copia de este reglamento, certificada por la Dirección General de Trabajo, se dará una copia por cada empleado.

#### **Para ser trabajador**

Art. 3. Para ser trabajador de la microempresa debe

Ser mayor de edad

Certificado de trabajos anteriores

Cédula de ciudadanía

Certificado de votación

Certificado de Antecedentes Personales

Afiliación al IESS (si lo tiene)

- a) Aportar constancia de trabajo en el lugar de servicio, en la que conste el tipo de trabajo realizado, las horas de servicio y la remuneración percibida, así como dos copias del certificado de solvencia que acredite su solvencia moral.

#### **Clase de trabajadores**

Art. 4. los trabajadores pueden ser

Estables: Según lo dispuesto en el contrato de trabajo y convenio colectivo de trabajo suscrito por cada trabajador, sus funciones y responsabilidades son trabajadores indefinidos. por fin.

Temporal y estacional.: Son los trabajadores que fueren contratados para una labor eventual, ocasionales o de temporada, de conformidad con los contratos de trabajo celebrados por cada trabajador

A prueba: De acuerdo con el artículo 15 de la Ley del Trabajo, el plazo máximo para los trabajadores es de 90 días, cualquiera de las partes puede rescindir el contrato de trabajo con un simple aviso durante el período de prueba antes mencionado en el Art. 4. Los trabajadores de la compañía están clasificados.

### **Jornadas y horarios de trabajo**

Art. 5. La microempresa establece la jornada de trabajo de acuerdo con sus necesidades de producción

Art. 6. Las labores diarias se inician a las 08:00 y terminan a las 18:00, concediendo dos horas para el almuerzo al mediodía (entre las 12:30 y 14:30, según la necesidad de trabajo). Con lo que se completa las ocho horas diarias efectivas de trabajo.

Art. 7. Los trabajadores deberán ingresar a la empresa antes de la hora de inicio de labores, ya que después de la hora de inicio no podrán ingresar a la empresa a menos que lleguen dentro de los primeros diez minutos de la labor que requiere permiso de ingreso.

Art. 8. Los trabajadores se sujetarán estrictamente al horario de trabajo asignado, el que podrá ser modificado por la empresa, según sus necesidades y de conformidad con la ley.

Art. 9. Los controles de los horarios son bajo la firma del documento de ingreso donde se pondrá la hora de entrada y de salida de la microempresa

### **De las remuneraciones**

Art. 10. La cancelación de las remuneraciones será pagada en efectivo o depósito en la cuenta bancaria sea esta de tipo corriente o de ahorro del titular

Art. 11. La remuneración está de acuerdo a la actividad que se realiza según los salarios mínimos sectoriales

### **De las vacaciones**

Art. 12. La microempresa concederá el goce de las vacaciones a los trabajadores, de acuerdo a lo dispuesto por el Código del Trabajo.

Art. 13. La empresa hará un calendario anual para las vacaciones de todos los trabajadores.

Art. 14. El trabajador podrá no hacer uso de sus vacaciones hasta por tres años consecutivos, a fin de acumularlas en el cuarto año, de conformidad con el Art 75 del Código del Trabajo.

### **De los permisos**

Art. 15. la microempresa podrá autorizar a los trabajadores ausentarse de su puesto de trabajo por motivos de:

#### **Con sueldo**

Para ser atendidos por los facultativos médicos del IESS, para lo cual deberá presentar el respectivo certificado médico y comunicar sobre el particular dentro de los tres primeros días de enfermedad, conforme lo establece el Art. 177 del Código del Trabajo.

En caso de fallecimiento de su cónyuge o parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad, licencia que se concederá según el contrato colectivo

Cuando los trabajadores fueran llamados a realizar el servicio militar obligatorio, en los términos del Art. 43 del Código del Trabajo.

Cuando tenga que ausentarse para realizar actividades relacionadas al nacimiento de un hijo.

#### **Sin sueldo**

Concedidos a juicio del empleador y por causas debidamente justificadas por el trabajador, como son asuntos personales o familiares, relacionados con calamidad doméstica

Art. 16 Los permisos no justificados se harán constar en la nómina para el pago de las remuneraciones

### **Obligaciones de los trabajadores**

Art. 17. Juntamente con las obligaciones establecidas en el Art. 45 del Código del Trabajo y demás leyes establecidas que rigen la relación laboral, los trabajadores de la microempresa tienen las siguientes obligaciones:

- a) Para realizar actividades con intensidad, cuidado y dedicación, debe completar las tareas que se le asignan.
- b) En el desarrollo de sus actividades cumplirá con las políticas e instrucciones emitidas por la microempresa y las órdenes de su jefe inmediato o superior.

- c) Seguir el buen comportamiento en el lugar de trabajo y horario de trabajo, y el comportamiento general durante su permanencia en las instalaciones de la microempresa.
- d) Respetar y obedecer a los superiores y mantener completa armonía con los compañeros.
- e) Se limita a las leyes y reglamentos pertinentes, las normas de este reglamento, y las medidas preventivas y de riesgo en el trabajo anunciadas por la empresa a través de circulares, etiquetas, manuales, etc. Evite todo aquello que pueda poner en riesgo su seguridad, la de sus compañeros, superiores, y las de las instalaciones, oficinas, almacenes, maquinaria y demás lugares de trabajo
- f) Asistir puntualmente a su trabajo y permanecer en el lugar que para el desempeño de sus funciones se le hubiere señalado.
- g) Cumplir con las disposiciones higiénicas y otras medidas de salud que fueren establecidas por la microempresa.
- h) Están obligados a guardar absoluto secreto sobre las normas y procedimientos que son propios de la actividad de la microempresa.

Principios: Son los valores o creencias que guían a La Riobambeñita, forman la base para la formulación de políticas, procedimientos, normas y decisiones, las cuales deben ser seguidas estrictamente por todo el personal de la empresa. estos son:

1. Los clientes son amigos que apoyan a la empresa.
2. Flexibilidad para la satisfacción del cliente.
3. El proveedor es socio de la empresa.
4. Los recursos humanos son el capital de una organización.
5. Integración y coordinación.
6. Haz siempre lo correcto.
7. Tomar decisiones correctas y oportunas basadas en datos y hechos.
8. Ser un líder en nuestro trabajo.
9. Mejorar continuamente el proceso.
10. Calidad por encima de todo.
11. Honestidad, Respeto, Responsabilidad, Compromiso y Liderazgo.

### **Prohibiciones de los trabajadores**

Art. 18. Además de las prohibiciones establecidas en el Art. 46 del Código del Trabajo, la Compañía prohíbe terminantemente a sus trabajadores lo siguiente:

- a) Suspender las labores o abandonar su sitio de trabajo sin autorización del jefe inmediato, aun para dirigirse a otra sección, planta o dependencia de la empresa, a menos que cumpla una comisión; tanto más grave será esta falta si lo hace con destino al bar u otra parte donde no exista relación con sus labores.
- b) Encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido asignado salvo que lo haga con el consentimiento expreso del Jefe Inmediato y/o gerente o director del área.
- c) Negarse a trabajar en labores, funciones u horarios que les sean determinados. El trabajador está obligado además a prestar su cooperación en algún otro trabajo similar al habitual cuando por cualquier motivo no pudiere desempeñar sus funciones específicas o/a juicio de la empresa debiera desempeñar otra labor. Desatender órdenes, circulares o regulaciones en general.
- d) Introducir bebidas alcohólicas, drogas o estupefacientes y/o consumirlos durante la jornada de trabajo.
- e) Ingresar con objetos que no sean destinados a la realización de las labores, como bolsas, maletas, carteras, mochilas, etc., sin permiso escrito del funcionario competente.
- f) Portar armas de cualquier clase dentro de los recintos de la empresa o en los transportes, salvo los casos que su actividad lo exija, caso en el cual portará la debida autorización.
- g) Formar grupos, interrumpiendo a los demás en sus labores, o para realizar actividades políticas o religiosas dentro de las dependencias de la compañía.
- h) Alterar, borrar o rectificar los controles de asistencia ya sean asignadas a su trabajo o al de cualquier otro compañero. Igual prohibición corre para los formularios de permisos, vacaciones, alimentación, etc.
- i) Propalar rumores falsos o escribir leyendas ofensivas en detrimento de la dignidad de la compañía, de sus ejecutivos y de sus compañeros.
- j) Insultar, acosar, coaccionar o agredir a los compañeros de trabajo, intervenir en riñas o peleas dentro o fuera de la empresa en representación de los mismos.
- k) Sacar de la empresa maquinarias, equipos, útiles de oficina, utensilios, herramientas, productos o utilizarlos para fines distintos a los establecidos sin permiso por escrito de los superiores directos y del gerente o director regional, siguiendo los procedimientos establecidos por la empresa, incumplimiento con esta norma se considera una infracción grave y la empresa puede solicitar la aprobación de la autoridad competente
- l) Reciba llamadas desde teléfonos celulares o fijos, o llamadas durante el horario comercial, excepto en caso de emergencia

## **Las sanciones**

Art. 19. La persona autorizada para aplicar las sanciones es el propietario de la microempresa

Art. 20. En cuanto a su aplicación, las sanciones se dividen en dos categorías de faltas: faltas leves y faltas graves.

Art. 21. Son infracciones leves todas las infracciones que no califican como graves conforme a este reglamento interno y todas las infracciones que no dan lugar a una terminación justificada del empleo de conformidad con las diversas normas del Código del Trabajo, reglamentos generales y normas sobre seguridad y salud en el trabajo.

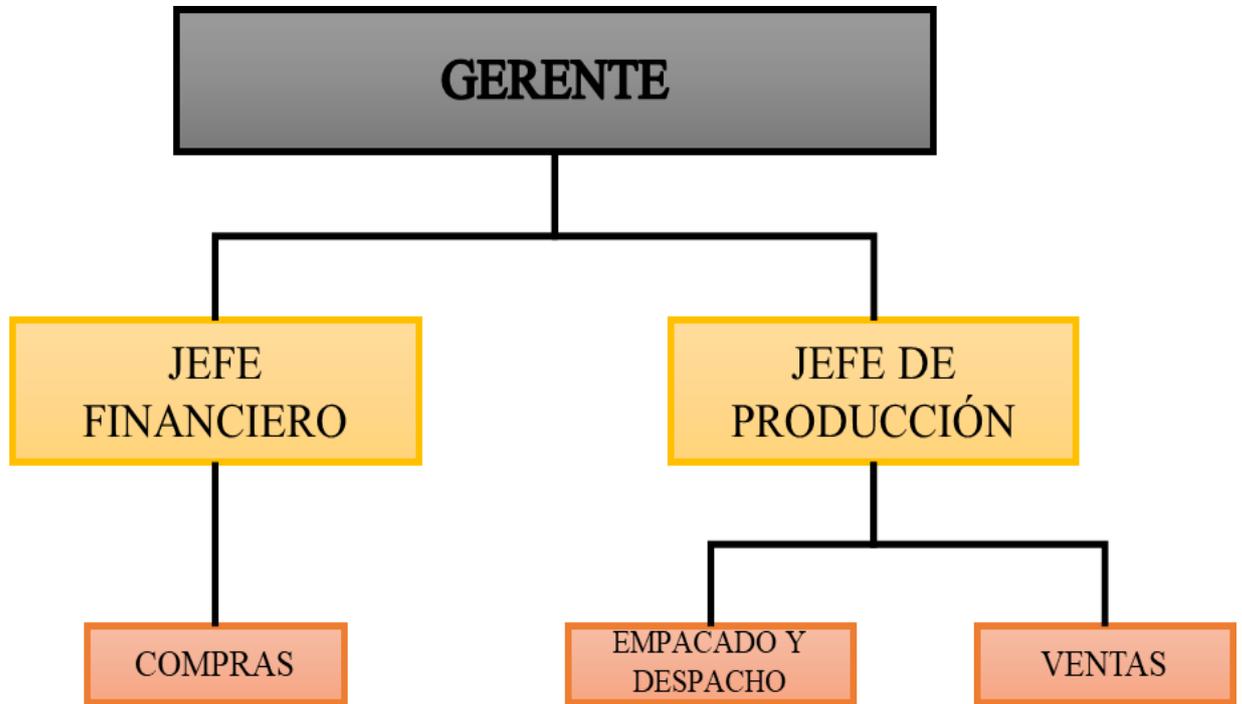
Art. 22. Las faltas leves serán sancionadas con amonestación escrita y/o sanción pecuniaria con una multa que en ningún caso podrá exceder del 10% de la remuneración del trabajador. La cuantía de la sanción pecuniaria dentro de los límites señalados será fijada en consideración a la naturaleza de la infracción cometida y enviada a juicio a los funcionarios de la compañía competente para aplicarlas. El hecho de cometer por tercera vez una falta leve, se tomará como falta grave. Art. 23. Toda sanción de falta leve será comunicada al trabajador por escrito, con copia al Departamento de Recursos Humanos; y de considerarse pertinente a las autoridades del trabajo competentes.

Art. 24. Serán consideradas como faltas graves los actos de indisciplina o desobediencia graves que están previstos en el artículo 172 del Código del Trabajo, y todas aquellas que han sido especificadas como tales en el presente reglamento interno,

Art. 25. Las faltas graves se sancionarán de acuerdo a la ley dejando constancia por escrito y solicitando el visto bueno a las autoridades del trabajo.

Los trabajadores deben ser responsables por la pérdida, daño o daño que ellos mismos causen a los bienes, maquinarias, vehículos, herramientas, equipos de trabajo, ropa de trabajo, equipo de oficina y documentos en general de la empresa a mi cargo. de los trabajadores individuales o de sus fideicomisarios cuando surjan como resultado de negligencia, inexperiencia, imprudencia, abuso, conducta maliciosa e incumplimiento de las normas legales y reglamentarias de los empleados.

### 3.3.6. Organigrama estructural propuesto.



**Figura 1-3:** Organigrama Estructural  
*Realizado por: Arias Dennys 2021*

### 3.3.7. Manual de funciones

En base a los puestos identificados para la organización, se elabora un manual de funciones donde se incluye el propósito del puesto, las responsabilidades a cumplir, el perfil que se debe contratar, las habilidades y destrezas, la línea jerárquica que tiene el cargo.

<b>PUESTO</b>		<b>GERENTE</b>	
<b>Depende de</b>	Dueño de la microempresa		
<b>Áreas subordinadas</b>	Departamento financiero, Departamento de producción, Compras y ventas, Empacado y despacho		
<b>Objetivo</b>	Supervisar todas la áreas de la empresa para saber las necesidades que tengan y tomas las decisiones necesarias para mejorar la situación productiva de la microempresa		
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar al dueño de la organización la situación de la microempresa periódicamente.</li> <li>2. Establecer la buena comunicación con todas las áreas de la microempresa</li> <li>3. Tomar decisiones de manera oportuna de acuerdo a los análisis que ayudan a coordinar y actualizar las diferentes áreas</li> <li>4. Analizar la competencia y establecer planes para mejorar continuamente</li> <li>5. Determinar ventajas competitivas para la microempresa que mejoren el nivel de ingreso y posicionen de mejor manera en el mercado.</li> <li>6. Capacitarse constantemente en normas de manejo de alimentos</li> </ol>		
<b>Perfil requerido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe ser una persona que guarde la cooficialidad de la organización</li> <li>• Tener buenos principios y grandes valores éticos</li> <li>• Ser responsable y decidido</li> <li>• Saber tomar decisiones bajo presión</li> <li>• Tener un buen liderazgo</li> <li>• Poseer un manejo básico en software administrativos</li> <li>• Como mínimo debe tener una licenciatura en Administración de empresas, Ing. Industrial, Ing. Comercial</li> </ul>		
<b>Años de experiencia.</b>	1 año mínimo		

<b>PUESTO</b>		<b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>
<b>Depende de</b>	GERENTE	
<b>Áreas subordinadas</b>	Ventas, Empacado y despacho	
<b>Objetivo</b>	Es el encargado de planificar, dirigir y gestionar las tareas de los trabajadores de la microempresa , asegurando el funcionamiento adecuado ,obteniendo un gran rendimiento y productividad.	
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración y coordinación de planes de producción.</li> <li>2. Diseñar un plan de producción, a partir de un plan estratégico que defina la capacidad productiva de una organización.</li> <li>3. Supervisar el trabajo realizado por los empleados de la fábrica.</li> <li>4. Administrar los recursos disponibles para la producción.</li> <li>5. Supervisar el mantenimiento del área de producción, asegurando el normal funcionamiento e integridad de todos los equipos y maquinarias.</li> <li>6. Evitar cualquier daño material, pérdida o daño.</li> <li>7. Asegurar la calidad del producto.</li> <li>8. Cálculo del costo de las materias primas.</li> <li>9. Identificar proveedores de materias primas.</li> </ol>	
<b>Perfil requerido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en puestos similares. Por ejemplo, administrar negocios y trabajar con grupos de personas.</li> <li>• Tener un título universitario en economía y administración o carreras afines.</li> <li>• Tener cursos específicos en el área.</li> <li>• Tener perfil o interés en una persona capaz de desempeñar las funciones de jefe de producción</li> </ul>	
<b>Años de experiencia.</b>	1 año mínimo	

<b>PUESTO</b>		<b>JEFE FINANCIERO</b>
<b>Depende de</b>	GERENTE	
<b>Áreas subordinadas</b>	Compras	
<b>Objetivo</b>	Es el encargado de planificar, dirigir y gestionar las tareas de los trabajadores de la microempresa , asegurando el funcionamiento adecuado ,obteniendo un gran rendimiento y productividad.	
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar todos los aspectos contables, administrativos, financieros.</li> <li>2. Control de caja: realizar previsiones completas de pagos y cobros para disponer de caja suficiente.</li> <li>3. Administrar los estados financieros, carteras, contabilidad y todo tipo de análisis financiero de la empresa.</li> <li>4. Obtener financiación de un banco, proveedor (pago aplazado) o de un cliente (cobro anticipado), etc. Control presupuestario: comprobar que no existen desviaciones significativas, proporcionar información completa o gestionar las actividades de la organización.</li> <li>5. Coordinar con la empresa de gestión tributaria, presentar cuentas anuales, libros, etc.</li> <li>6. Control de costes.</li> <li>7. Control de compras.</li> <li>8. Incluye el conocimiento de los mercados financieros alternativos, asegurando la liquidez empresarial, pero sin riesgos innecesarios.</li> </ol>	
<b>Perfil requerido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en puestos similares. Por ejemplo, administrar negocios y trabajar con grupos de personas.</li> <li>• Tener un título universitario en economía, finanzas y administración o carreras afines.</li> <li>• Tener cursos específicos en el área.</li> <li>• Tener perfil o interés en una persona capaz de desempeñar las funciones de jefe financiero.</li> </ul>	
<b>Años de experiencia.</b>	1 año mínimo	

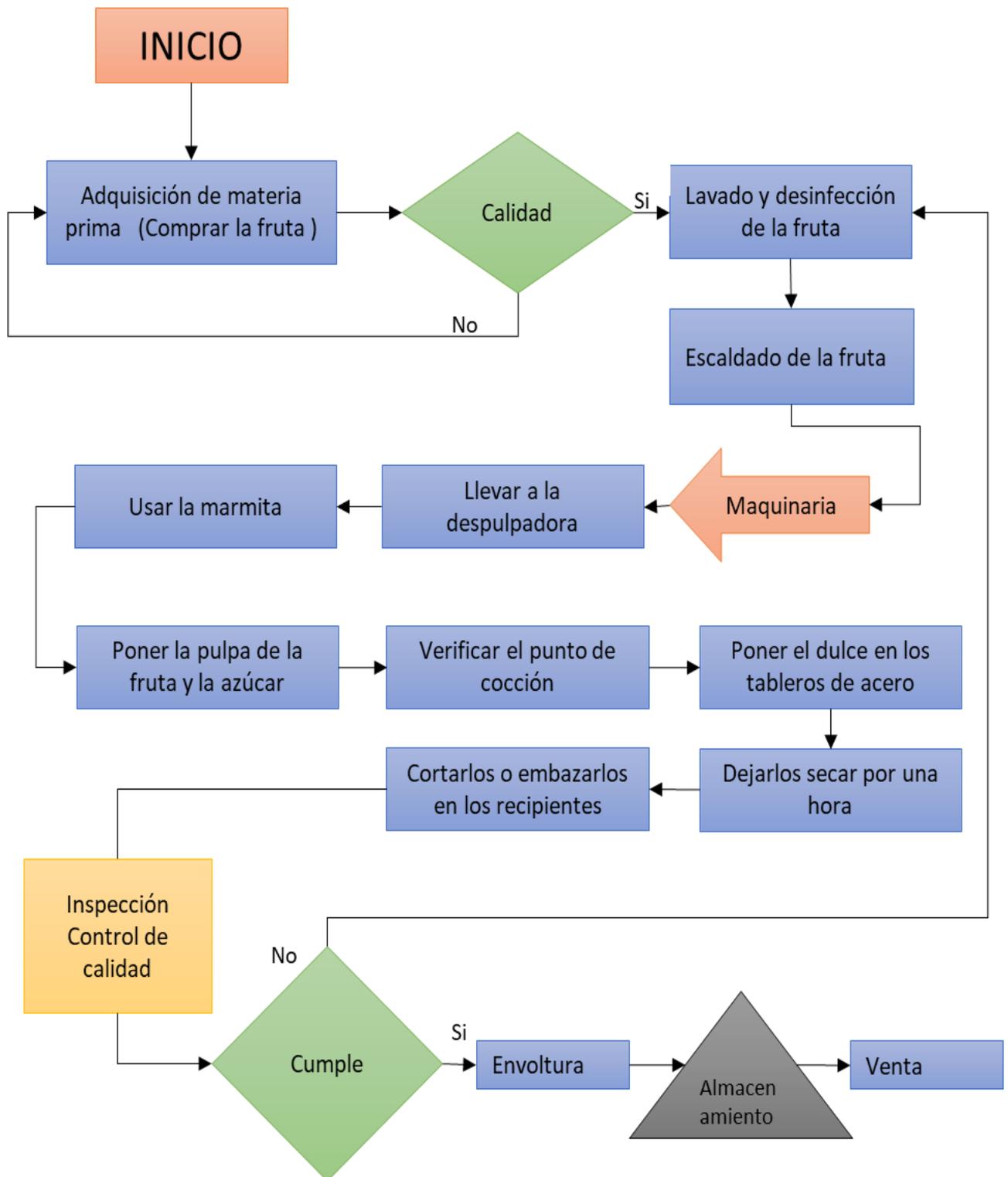
<b>PUESTO</b>		<b>COMPRAS</b>
<b>Depende de</b>	Jefe financiero	
<b>Áreas subordinadas</b>	Obreros	
<b>Objetivo</b>	Realizar las compras necesarias de la microempresa para mejorar las ganancias y tener un gran beneficio económico, mejorando la productividad.	
<b>Funciones</b>	<p>Para las compras se debe estar en constante coordinación con el Gerente y el dueño de la organización</p> <p>Compras</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar diferentes presupuestos y proveedores.</li> <li>2. Solicitar características de los productos</li> <li>3. Adquirir la cantidad suficiente de materia prima</li> <li>4. Tener en cuenta las políticas de calidad y de precios de los proveedores</li> <li>5. Inventariar todo y embodegar</li> </ol>	
<b>Perfil requerido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe ser una persona de buena presencia, con un gran manejo de la negociación carismático, sociable, prudente y analítico.</li> <li>• Debe tener conocimientos de marketing, manejo de inventarios y procesos afines</li> <li>• Como mínimo tener aprobado el 6 semestre en la carrera de administración, marketing o carreras afines.</li> </ul>	
<b>Años de experiencia.</b>	1 año mínimo	

<b>PUESTO</b>		<b>VENTAS</b>
<b>Depende de</b>	Jefe de producción	
<b>Áreas subordinadas</b>	Obreros	
<b>Objetivo</b>	Realizar las ventas necesarias de la microempresa para mejorar las ganancias y tener un gran beneficio económico, mejorando la productividad.	
<b>Funciones</b>	<p>Ventas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar los mejores nichos de mercado</li> <li>2. Establecer estrategias y políticas para la venta</li> <li>3. Determinar un plan de marketing</li> <li>4. Tener un control de clientes y ver el nivel de satisfacción del mismo</li> <li>5. Es el encargado de las relaciones públicas en conjunto con el gerente, para ver las mejores opciones en clientes y proveedores.</li> <li>6. Ver el nivel de aceptación de los productos</li> <li>7. Tratar de manera cordial a los clientes</li> </ol>	
<b>Perfil requerido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe ser una persona de buena presencia, con un gran manejo de la negociación carismático, sociable, prudente y analítico.</li> <li>• Debe tener conocimientos de marketing, manejo de inventarios y procesos afines</li> <li>• Como mínimo tener aprobado el 6 semestre en la carrera de administración, marketing o carreras afines.</li> </ul>	
<b>Años de experiencia.</b>	1 año mínimo	

<b>PUESTO EMPACADO Y DESPACHO</b>	
<b>Depende de</b>	PRODUCCIÓN
<b>Áreas subordinadas</b>	Empacado y despacho.
<b>Objetivo</b>	Encargado de empaquetar los productos terminados y clasificarlos para la venta
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción del producto terminado y verificar la calidad</li> <li>2. Etiquetado del producto</li> <li>3. Establecer la fecha de elaboración y caducidad</li> <li>4. Controlar los inventarios existentes</li> <li>5. Controlar los despachos</li> </ol>
<b>Perfil requerido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo ciclo básico escolar</li> <li>• Tener conocimiento mínimo de manejo de inventarios</li> <li>• Haber trabajado en otras empresas en cargos similares</li> </ul>
<b>Años de experiencia.</b>	1 año mínimo

<b>PUESTO EMPLEADO</b>	
<b>Depende de</b>	PRODUCCIÓN
<b>Áreas subordinadas</b>	
<b>Objetivo</b>	Encargado de la elaboración de los dulces artesanales
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar la producción</li> <li>2. Identificar los problemas en las maquinarias</li> <li>3. Poner en práctica las buenas normas de manufactura</li> <li>4. Cumplir con los códigos de higiene</li> <li>5. Mantenimiento de la maquinaria</li> <li>6. Tener siempre limpia el área de producción</li> <li>7. Tener en cooficialidad los procesos que realiza la microempresa</li> </ol>
<b>Perfil requerido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo ciclo básico escolar</li> <li>• Tener conocimiento mínimo en la elaboración de productos alimenticios</li> </ul>
<b>Años de experiencia.</b>	1 año mínimo

### 3.3.8. *Flujograma de producción.*

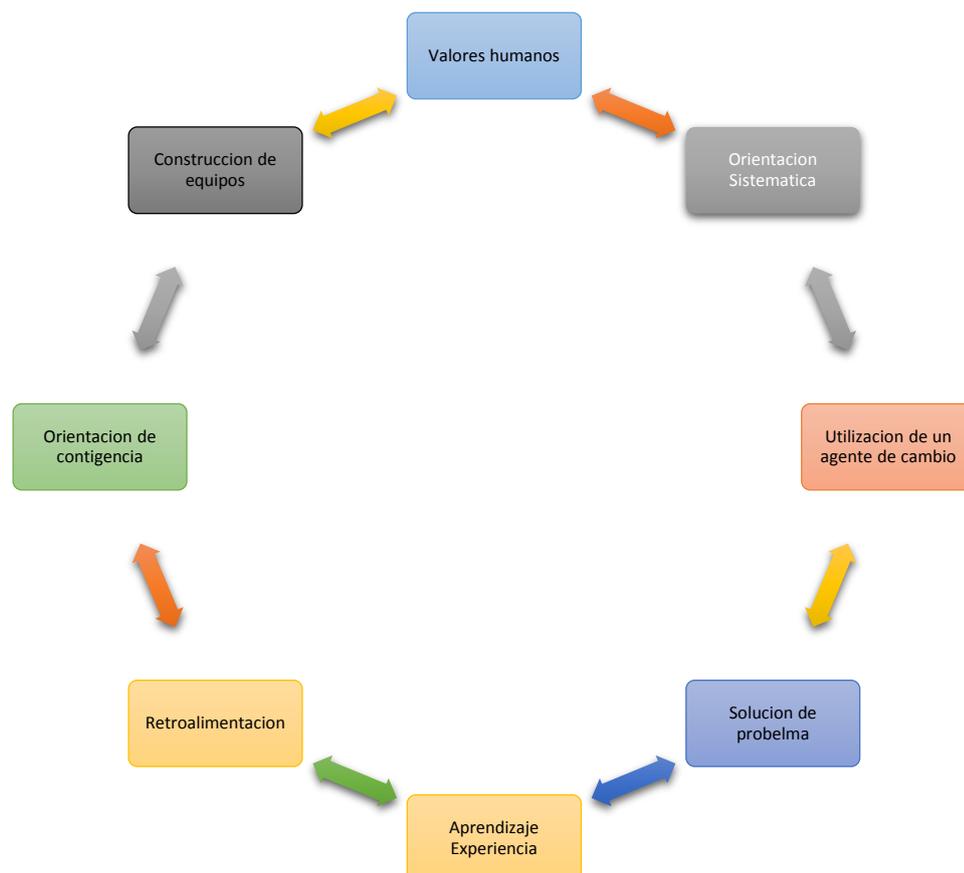


**Figura 2-3:** Flujograma de producción  
 Realizado por: Arias Dennys 2021

### 3.3.9. Eficiencia gerencial

El modelo de Reddin propone la eficiencia gerencial y argumenta que se pueden tomar instrucciones de la alta dirección para que todos los empleados puedan asumir adecuadamente sus roles dentro de la empresa.

Cualquier proceso parte de orientar la contingencia, es decir, descubrir problemas o fallas en la empresa para proponer soluciones a partir de la construcción de equipos, lo que conlleva a la reunión de talentos para intervenir en el movimiento de la empresa, con el uso de sus habilidades y destrezas en base a un ambiente de valores humanos congruentes con los objetivos de la organización, hacia un proceso sistemático en el cual se implementarían todas las acciones necesarias para mejorar una situación existente según lo dirija un agente de cambio en este caso, las estrategias o modelos propuestos por la gerencia para enfrentar los problemas y proponer soluciones de acuerdo al caso, en este proceso se pueden extraer las mejores prácticas y luego que den una respuesta que permita la evaluación de los resultados.



**Figura 3-3:** Plan organizacional  
*Realizado por: Arias Dennys 2021*

Procedimiento 1: El dueño tendrá que adaptarse con el tema de eficiencia gerencial, puede autoeducarse o buscar expertos en el tema que te puedan dar su conocimiento sobre este punto de vista.

Procedimiento 2: Luego de tener una visión clara de la eficacia de la gestión, esta dependencia debe propagar sus conocimientos ante los jefes de departamento o directores de seminario para que tomen conciencia del espíritu de equipo necesario para el buen desarrollo de la empresa.

Procedimiento 3: El supervisor de cada área, con base en los conocimientos adquiridos y consciente de los cambios que necesita “La Riobambeñita”, debe elaborar un plan de estrategia de cambio con los objetivos en su unidad y relacionados con las funciones que realiza cada empleado en el departamento y que debe demostrar ante el propietario en un escritorio donde todos están de acuerdo.

Procedimiento 4: Estos cambios estratégicos serán comunicados al resto de trabajadores, estableciendo plazos y alcances para su evaluación. Además, es necesario establecer un sistema de recompensa por las metas alcanzadas a tiempo en la empresa.

Procedimiento 5: Como paso final, es necesario realizar una evaluación del cambio y medir las metas alcanzadas en un período no mayor a 6 meses para que se puedan corregir a tiempo las deficiencias de la microempresa “La Riobambeñita”.

### **3.3.10. Plan de comunicación.**

Se debe potenciar la comunicación tanto vertical como horizontal y fomentar reuniones mensuales, donde el propietario pueda interactuar directamente con los colaboradores para aclarar temas dentro de cada grupo de trabajo, además de conocer sus inquietudes y discutir y aceptar sus propuestas.

Los colaboradores en la empresa tienen los derechos de:

- Conocer del porqué se realizan las cosas.
- Tener información interna de la empresa.
- Formar parte de la discusión de los problemas.

Se consigue:

- Fomentar la colaboración.
- Comunicación abierta entre todos los colaboradores.
- Mantener el positivismo en la microempresa.
- Reducir los conflictos.
- Crear un sentimiento de pertenencia en la organización.

#### *3.3.10.1. Programa de comunicación.*

Mural: Brindar información sobre la empresa, difundir un tema, con fines de capacitación y desarrollo de personas, se renovará semanalmente y deberá colocarse en un lugar estratégico de fácil acceso.

Sugerencias: Su objetivo es promover la participación de los empleados en el proceso de producción, reducir costos, mejorar la calidad del producto y la calidad de vida, así como aumentar la productividad y la motivación.

Convivencia: Reúne a la comunidad, y las familias de los asociados para conocer lo que hace la empresa y, por supuesto, reúne a la familia para su apoyo y comprensión.

#### *3.3.11. Plan de motivación.*

La motivación de los empleados de la microempresa es fundamental, porque la motivación es personal y un directivo debe conocer a cada uno de sus empleados para saber qué les motiva.

Motivaciones establecidas:

- Económica.
- Seguridad en el trabajo.
- Respeto y flexibilidad para cubrir las necesidades del personal.

Las motivaciones serán de participación y autorrealización, que serán manejadas bajo un buen liderazgo, se establecerá como eje la participación, que adquieran responsabilidades y den buenas soluciones.

Se brindará el refuerzo tanto de manera social como económica.

#### *3.3.12. Plan de capacitación.*

El propietario necesita gestionar cursos de formación de talento, de esta manera los colaboradores tienen un rol importante, con Minds of Work se logrará capacitar, ya que aplican sus habilidades y destrezas, sus conocimientos en el puesto de trabajo, además de dar un sentido de pertenencia con la microempresa a los colaboradores

#### **Fines del plan de capacitación.**

Dado que su objetivo general es promover la eficacia organizacional, va a contribuir a la mejora de:

- Mejorar los niveles de desempeño de los empleados y con ello aumentar la productividad y eficiencia de la empresa.

- Satisfacer las necesidades futuras del negocio en términos de personal, basado en la planificación de recursos humanos.
- Generar buenas conductas y mejorar el ambiente laboral, la productividad y la calidad elevando la moral en el lugar de trabajo.
- Mantener una buena salud física y mental, ayudando a prevenir incidentes en el lugar de trabajo, y garantizar un entorno seguro, conduciendo a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener a los empleados actualizados con los avances tecnológicos fomentando la iniciativa y la creatividad, ayudando a prevenir el mal desempeño de la fuerza laboral.
- Dar a conocer a todos los empleados todas las normas de buenas prácticas de manufactura.

### **Objetivos.**

- Garantizar el uso de todas las normas de higiene y la correcta adopción de las BPM (Buenas prácticas de manufactura).
- Preparar a los empleados para que desempeñen con eficacia sus responsabilidades en sus puestos.
- Cambiar las actitudes para ayudar a crear un ambiente de trabajo satisfactorio, aumentar la motivación de los empleados y hacerlos más receptivos a las acciones del dueño de la microempresa y el gerente.
- Brindar un mejoramiento continuo y sentido de pertinencia a todos los colaboradores de la organización.

### **Metas**

Brindar la capacitación necesaria a todas las áreas, secciones, gerente, personal de producción de la microempresa la Riobambeñita

### **Estrategias**

- Realizar grupos de discusión.
- Exposiciones con personal profesional en las diferentes áreas.
- Desarrollo de trabajos que se realizan cotidianamente.
- Presentar estudios de casos de cada área.

### **TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN.**

#### **Tipos de capacitación.**

Inductiva: Por lo general, se desarrolla como parte del proceso de selección de empleados, pero también se puede hacer antes. En este caso, se organizan programas de formación para los

candidatos y se seleccionarán aquellos con mayor puntaje, mejores condiciones técnicas y adaptativas.

Preventiva: Esto tiene como objetivo preparar a los empleados para enfrentar con éxito la adopción de nuevos métodos de trabajo, nuevas tecnologías o el uso de nuevos equipos, que se implementan en conjunto con el crecimiento del negocio.

Correctiva: Se la realizará después de las evaluaciones para ver las falencias de los colaboradores y seguir dando capacitaciones para la mejora continua.

Desarrollo de la actividad: El objetivo de esta formación es mantener o aumentar la productividad actual de los empleados, y prepararlos para un futuro diferente al actual en el que la empresa pueda diversificar sus actividades, variar el tipo de puesto y con ello la especialización requerida para realizarlos.

### **Modalidades de capacitación**

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos para brindar una visión general y transversal relacionada con el contexto del desarrollo.

Actualización: Tiene como objetivo aportar conocimientos y experiencias de los últimos avances científicos y tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Está dirigida a la profundización y campo de conocimiento y experiencia o al desarrollo de competencias, relacionadas con un campo de actividad definido.

Perfeccionamiento: Se propone perfeccionar, ampliar o desarrollar un nivel de conocimientos y experiencia, destinados a mejorar el desempeño de funciones técnicas, comerciales, operativas o gerenciales.

Complementación: Tiene por objeto reforzar la formación de un trabajador que ha dominado sólo una parte de los conocimientos o destrezas que requiere su puesto y debe alcanzar el nivel requerido.

### **Niveles de capacitación.**

Básico: Su objetivo es proporcionar la información, los conocimientos y las habilidades necesarios para el ejercicio de la actividad.

Intermedio: Su propósito es ampliar los conocimientos y mejorar las habilidades relacionadas con los requisitos de la profesión y un mejor desempeño en la profesión.

Avanzado: Está dirigido a personal que necesite una visión global y en profundidad de un área de actividad o un área asociada a ella. Su objetivo es preparar ejecutivos profesionales para desempeñar funciones exigentes y responsables dentro de la empresa.

### **Temas de capacitación**

BPM. (Buenas Prácticas de Manufactura).

Seguridad laboral.

Contaminación cruzada.

Planeamiento Estratégico.

Administración y organización.

Cultura Organizacional.

Gestión del Cambio.

Administración por Valores.

Mejoramiento Del Clima Laboral.

Manejo de maquinaria y mantenimiento.

Relaciones públicas y humanas.

Normas de comportamiento y legislación laboral.

Manejo de inventarios.

Auditoría y normas de control.

### **Recursos:**

Humano: Integrado por todos los capacitadores, integrantes, facilitadores y profesionales de la materia.

Materiales.

Infraestructura: se lo realizará dentro del plantel.

Mobiliario: está conformado por carpetas esferos, hojas, mesa de trabajo.

Documentos: material didáctico, encuestas, certificados.

### **Financiamiento.**

Será financiada por ingresos propios presupuestados por la organización.

**Presupuesto.**

**Tabla 23-3: Presupuesto**

	ESPECIFICACIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
<b>Papel Bond</b>	Resma	<b>2</b>	\$ 4,50	\$ 9,00
<b>Cajas de esferos</b>	Caja	<b>2</b>	\$ 5,60	\$ 11,20
<b>Grapadoras</b>	Unidad	<b>2</b>	\$ 4,50	\$ 9,00
<b>Carpetas membretadas</b>	Unidad	<b>10</b>	\$ 1,25	\$ 12,50
<b>Portaminas</b>	Docena	<b>10</b>	\$ 1,25	\$ 12,50
<b>clips</b>	Caja	<b>5</b>	\$ 2,25	\$ 11,25
<b>Refrigerios</b>	Unidad	<b>100</b>	\$ 2,00	\$ 200,00
<b>Tijeras</b>	Unidad	<b>10</b>	\$ 0,60	\$ 6,00
<b>Saca grapas</b>	Unidad	<b>2</b>	\$ 1,25	\$ 2,50
<b>Agendas</b>	Unidad	<b>10</b>	\$ 5,00	\$ 50,00
<b>Papelería varios</b>	Unidad	<b>1000</b>	\$ 1,00	\$ 1.000,00
<b>Viáticos</b>	Unidad	<b>30</b>	\$ 4,00	\$ 120,00
<b>Tinta de impresora</b>	Unidad	<b>10</b>	\$ 7,50	\$ 75,00
<b>Sobre de manilas</b>	Unidad	<b>500</b>	\$ 0,35	\$ 175,00
<b>Imprevistos</b>	Unidad	<b>5</b>	\$ 50,00	\$ 250,00
<b>Proyector</b>	Unidad	<b>1</b>	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Honorarios de expositores</b>	Personal	<b>6</b>	\$ 500,00	\$ 3.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>102,94</b>	<b>\$ 5.443,95</b>

Realizado por: Dennys Arias

## Cronograma de la capacitación

**Tabla 24-3:** Cronograma

TEMAS	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BPM. ( Buenas prácticas de manufactura)	■					■						■
Seguridad laboral		■			■			■				■
Contaminación cruzada			■			■			■			
Planeamiento Estratégico	■											■
Administración y organización		■				■				■		
Cultura Organizacional	■			■								
Gestión del Cambio	■						■					
Administración por Valores	■					■						
Mejoramiento Del Clima Laboral			■				■				■	
Manejo de maquinaria y mantenimiento	■							■				
Relaciones públicas y humanas	■			■			■			■		
Normas de comportamiento y legislación laboral	■											
Manejo de inventarios	■											■
Auditoría y normas de control			■				■					

Realizado por: Dennys Arias

## CONCLUSIONES

- Desde su creación en el año 2017 la empresa ha realizado sus funciones de forma empírica experimentando desactualización en sus procesos. Para fortalecer esta desventaja es necesario establecer un reglamento interno que norme el comportamiento dentro de la organización, para que cumplan con las normas necesarias y tengan un buen ambiente laboral.
- El propietario de la microempresa tiene poca experiencia en gestión y la organización no posee una filosofía empresarial, carecen de una misión que defina sus metas, y de una visión que defina un rumbo a seguir, la comunicación entre los departamentos no está bien definida, lo que lleva a que los trabajadores no puedan realizar sus funciones de manera eficiente y ordenada, generando retrasos en la fuerza laboral.
- Al tener un conocimiento mínimo en gestión empresarial la microempresa carece de documentación para el reclutamiento, y la inducción al personal, los puestos han sido ocupados por personal no capacitado, causando que la organización disminuya su productividad esto se pudo evidenciar en las encuestas, las visitas y en la entrevista realizadas.
- La inexistencia de un manual de funciones, organigrama estructural y flujograma de procesos, que define la jerarquía y las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo, afecta al desempeño de los colaboradores, debido a que muchas actividades requieren de un gran esfuerzo y tiempo, mientras que otras actividades son completamente ignoradas.
- La falta de motivación y capacitación del personal puede conllevar a un nivel bajo en la productividad, eficiencia en el trabajo y competitividad, lo que afectaría parcialmente la imagen de la empresa en el mercado, por eso se le ha propuesto un plan el cual se lo ha realizado para dar solución a todos los inconvenientes que se encontraron.

## RECOMENDACIONES

- Se le recomienda al dueño de la microempresa socializar con todos sus colaboradores el reglamento interno de la microempresa, para que sepan las normas de comportamiento, las normas de seguridad, sanciones, códigos de higiene y lo referente a los temas de contratación para los colaboradores, para que no exista desconocimiento, ni malentendidos por parte de los colaboradores.
- Se le recomienda poner la misión, visión, y metas en un lugar visible para que sea de conocimiento general, y a través de las charlas de socialización reforzar su comprensión, para que todos los colaboradores tengan un gran sentido de pertenencia hacia la organización
- Para el reclutamiento del personal se le recomienda que se base en las funciones, el cargo a desempeñar, el flujograma de procesos y el reglamento que se le propuso en el documento para mantener un óptimo nivel de productividad y un buen ambiente laboral.
- Proporcionar una copia del manual de funciones a los trabajadores de la microempresa, para que determinen sus responsabilidades en sus puestos de trabajo, y en caso de no acatar se pueda sancionar a los responsables según las cláusulas propuestas en la normativa interna, para que la productividad y el desempeño de la microempresa no se reduzca.
- Brindar las motivaciones necesarias a los empleados, apoyadas en capacitaciones y recompensas programadas, sin desviarse de las operaciones normales de la microempresa, también se le recomienda dar el tiempo necesario para que cada capacitación se la realice según la función de cada puesto.

## **GLOSARIO**

**Contaminación cruzada:** Es la introducción de agentes físicos, químicos o biológicos en los alimentos a través de fuentes externas (por ejemplo, utensilios, manipuladores, lugares de almacenamiento). La contaminación cruzada puede ocurrir debido a la proximidad de alimentos crudos cocidos y contaminados, como una mesa con tomates y vegetales sucios comprados recientemente en el mercado junto a una ensalada recién cocinada pero descubierta. (Ministerio de Salud Pública, 2010)

**Despulpadora:** Maquinaria que se encarga de la separación de la cáscara y semilla de las frutas, dejando solo la pulpa sin residuo alguno. (Real Academia Española, 2021)

**Escaldado:** Se refiere a sumergir los alimentos en agua hirviendo para endurecer su tejido, eliminar las impurezas de la superficie, promover la descamación, aflojar sus fibras o eliminar los sabores picantes. Los frascos de mermelada también se escaldan antes de llenarlos para que no exploten bajo el calor de preparación. (Gastronomía & Cía, 2013)

**Marmita:** Una marmita es una olla de metal con una tapa que se ajusta perfectamente. Generalmente se utiliza en la industria para procesar alimentos nutritivos, mermeladas, jaleas, chocolates, dulces y golosinas, carnes, snacks, salsas, etc. También se utiliza en la industria farmacéutica y química. (Bamrepcultural, 2017)

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso, M. (4 de abril de 2015). *Libros Web* . Obtenido de Desarrollo Organizacional:  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RDFJi-fNWNMC&oi=fnd&pg=PA7&dq=desarrollo+organizacional+modelos&ots=y-QZ6s6dba&sig=qf6F0bCmRIFNETz0LyxpTGGd5mc#v=onepage&q=desarrollo%20organizacional%20modelos&f=false>
- Ambriz, Gerardo Sánchez. (20 de marzo de 2018). *Universidad de Murcia*. Obtenido de EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO PARA LAS INSTITUCIONES DOCUMENTALES:  
<https://revistas.um.es/analesdoc/article/view/70351>
- Ángel, M. (8 de enero de 2015). *Revista Cinetífica Vision del futuro* . Obtenido de Universidad Nacional : <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Armendariz, R. (8 de junio de 2018). *Método inductivo y su refutación deductista*. Obtenido de Deductivo : [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442018000300117](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300117)
- Arruñada, B. (2 de Julio de 2019). *Teoria Contractual*. Obtenido de Universidad Pompeu Fabra:  
[https://www.arrunada.org/files/research/ARRUNADA\\_1999\\_MP\\_Introduccion.pdf](https://www.arrunada.org/files/research/ARRUNADA_1999_MP_Introduccion.pdf)
- Atencio Ramírez. (3 de Diciembre de 2011). *El trabajo de campo estrategia metodológica*. Obtenido de El trabajo de campo estrategia metodológica:  
<https://www.redalyc.org/pdf/737/73720790002.pdf>
- Bamrepcultural. (25 de Junio de 2017). *Red culturla del Banco de Colombia*. Obtenido de Definicion: <https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Marmita>
- Baquero Veintimilla, D. C. (15 de Julio de 2017). *Dspace Spoch*. Obtenido de Titulacion :  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7231/1/20T00875.pdf>
- Carrera Romero, M. C. (16 de enero de 2016). *UNIVERSIDAD ANDINA* . Obtenido de UNIVERSIDAD ANDINA : <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5537>
- Escobar, P. y Bilbao, J. (2020). *Investigación y Educación Superior*. (LULU, Ed.) EE UU. Obtenido de  
[https://books.google.com.ec/books?id=W67WDwAAQBAJ&pg=PA2&lpg=PA2&dq=Investigaci%C3%B3n+y+Educaci%C3%B3n+Superior.+EEUU:+LULU+Editorial.&source=bl&ots=hQ4eFYpaPA&sig=ACfU3U1Q\\_PBDZM2tH2yN4ukp\\_zHmK7TcPQ&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjfkvXy9Y70AhUjsTEKHxJaCqoQ6AF](https://books.google.com.ec/books?id=W67WDwAAQBAJ&pg=PA2&lpg=PA2&dq=Investigaci%C3%B3n+y+Educaci%C3%B3n+Superior.+EEUU:+LULU+Editorial.&source=bl&ots=hQ4eFYpaPA&sig=ACfU3U1Q_PBDZM2tH2yN4ukp_zHmK7TcPQ&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjfkvXy9Y70AhUjsTEKHxJaCqoQ6AF)

- Fernandez, Hernandez y Baptista. (15 de abril de 2006). *Metodologia de la investigacion*.  
Obtenido de Metodos: <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/metodologia-investigacion.html>
- Flores, J. (18 de Julio de 2018). *Derecho Ecuador* . Obtenido de Leyes :  
<https://derechoecuador.com/microempresa/>
- García, L. S. (6 de Septiembre de 2008). *Centro de investigacion y desarrollo* . Obtenido de Doctorados : [file:///C:/Users/IDC/AppData/Local/Temp/Rar\\$Dla0.090/lsg.pdf](file:///C:/Users/IDC/AppData/Local/Temp/Rar$Dla0.090/lsg.pdf)
- Gastronomía & Cía. (23 de Junio de 2013). *Blanqueado*. Obtenido de Escaldado:  
<https://gastronomiaycia.republica.com/2013/06/23/blanquear-y-escaldar/>
- González, M. J. (20 de Febrero de 2019). *Estructura organizacional*. Obtenido de Institución Universitaria Itsa: <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- GRIFFIN, R. W. (5 de Octubre de 2011). *Adminitracion* (DECIMA ed.). MEXICO: ACADEMIA. Obtenido de Libro de adminitracion:  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62907695/Libro\\_administracion-10a-ed-ricky-w-griffin20200410-66216-1wzzu8d-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636505775&Signature=Y2MLxNdz-UWGeVBg~WunW~1uot~4dhrGAinV9tKOOEaC09phdh7GH~SsW9Q9yUrQL8DMsX8dgMzBCecrz60Lo0xizI](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62907695/Libro_administracion-10a-ed-ricky-w-griffin20200410-66216-1wzzu8d-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636505775&Signature=Y2MLxNdz-UWGeVBg~WunW~1uot~4dhrGAinV9tKOOEaC09phdh7GH~SsW9Q9yUrQL8DMsX8dgMzBCecrz60Lo0xizI)
- Hernández, E. M. (1 de Marzo de 2016). *Repositorio*. Obtenido de Unad.ec:  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/11335/12169162.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Holguín, C. M. (10 de Febrero de 2019). *ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*. Obtenido de Universidad Catolica del Ecuador :  
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2681/1/76879.pdf>
- Laura Díaz, Uri Torruco, Mildred Martínez. (16 de abril de 2013). *Investigacion en Educacion* . Obtenido de Etrevista : <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Maldonado, A. (13 de abril de 2018). *Gestion de Procesos*. Obtenido de Gestion de procesos:  
<https://docplayer.es/146213115-Gestion-de-procesos-jose-angel-maldonado.html>
- Mendoza, J. M. (16 de febrero de 2019). *Boletin Cientifico* . Obtenido de Escuela Superior de Atotonilco de Tula: [file:///C:/Users/IDC/Downloads/3704-Manuscrito-16753-1-10-20181207%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/IDC/Downloads/3704-Manuscrito-16753-1-10-20181207%20(2).pdf)

- Ministerio de Salud Publica. (13 de Abril de 2010). *Manejo de alimentos*. Obtenido de Proceso de vigilancia y control sanitario:  
[http://instituciones.msp.gob.ec/dps/santo\\_domingo/images/stories/manual\\_de\\_transport\\_e\\_de\\_alimentos.pdf](http://instituciones.msp.gob.ec/dps/santo_domingo/images/stories/manual_de_transport_e_de_alimentos.pdf)
- Muñoz, D. E. (26 de Agosto de 2020). *DERECHO ECUADOR* . Obtenido de RÉGIMEN DE PERSONAS JURÍDICAS: <https://derechoecuador.com/regimen-de-personas-juridicas/>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogota: Ediciones de la U. Obtenido de <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Metodologia-de-la-inv-cuanti-y-cuali-Humberto-Naupas-Paitan.pdf>
- Parra, R. y Toro, I. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación*. Medellín: Universidad Eart. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=4Y-kHGjEjy0C&pg=PP1&hl=es&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=4Y-kHGjEjy0C&pg=PP1&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false)
- Pinto, M. E. (6 de Abril de 2016). *Desarrollo*. Obtenido de Red Tercer Milenio:  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34690348/Desarrollo\\_organizacional.pdf?1410365849=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDesarrollo\\_organizacional.pdf&Expires=1620093946&Signature=AN3~0LgWL2e3CcoeFZO8X6pCP1DPDavyJN4iwMAq9SxdxDom3moDKLGrc](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34690348/Desarrollo_organizacional.pdf?1410365849=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDesarrollo_organizacional.pdf&Expires=1620093946&Signature=AN3~0LgWL2e3CcoeFZO8X6pCP1DPDavyJN4iwMAq9SxdxDom3moDKLGrc)
- PLATA, C. A. (2017). *LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO*. Bogota: Profesor Asociado Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa. Obtenido de <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Ramírez, A. S. (16 de agosto de 2016). *uv.mx*. Obtenido de uv.mx:  
[https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/INTRODUCCION\\_A\\_LA\\_ADMINISTRACION.pdf](https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/INTRODUCCION_A_LA_ADMINISTRACION.pdf)
- Real Academia Española . (28 de Diciembre de 2021). *Diccionario de la lengua española* . Obtenido de Diccionario de la lengua española : <https://dle.rae.es/despulpadora>
- RIOFRÍO, D. (15 de agosto de 2015). *ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO*. Obtenido de PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL:  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8613/1/12T01090.pdf>
- Saenz, E. (16 de marzo de 2010). *Consultoria*. Obtenido de Seguimiento y control :  
<https://sorprendemos.com/consultoresdocumentales/?p=507>

- Sánchez Ambriz. (12 de Enero de 2009). *Universidad de Murcia*. Obtenido de Desarrollos :  
<https://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>
- Sánchez, V. (20 de enero de 2015). *Diseño de estudios transversales*. Obtenido de ACCES:  
<https://accessmedicina.mhmedical.com/content.aspx?bookid=1721&sectionid=115929954>
- Sevillano, M. (3 de Enero de 2021). *ISO TOOLS* . Obtenido de ISO TOOLS :  
<https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>
- Sierra, M. P. (15 de Junio de 2012). *Tipos más usuales de Investigación*. Obtenido de Tipos más usuales de Investigación.:  
[https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/prepa3/tipos\\_investigacion.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/tipos_investigacion.pdf)
- TIMBERLAND . (1 de agosto de 2020). *Atencion*. Obtenido de Políticas:  
<https://www.timberland.es/atencion-al-cliente/politica-de-privacidad.html>
- Toledo, N. (19 de mayo de 2020). *Universidad Autónoma del Estado de México*. Obtenido de Poblacion y muestra : <https://core.ac.uk/download/pdf/80531608.pdf>
- Trujillo, E. (22 de Enero de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Leyes :  
<https://economipedia.com/definiciones/reglamento.html>
- Unidas, N. (13 de Diciembre de 2018). *Objetivos de desarrollo* . Obtenido de Agenda de desarrollo sostenible : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Vega, G. (10 de Mayo de 2018). *PARADIGMAS EN LA INVESTIGACIÓN. ENFOQUE CUANTITATIVO Y CUALITATIVO* . Obtenido de PARADIGMAS EN LA INVESTIGACIÓN. ENFOQUE CUANTITATIVO Y CUALITATIVO :  
<https://core.ac.uk/reader/236413540>
- Vinueza Jara, A. F. (22 de Marzo de 2019). *Admintracion de Empresas* . Obtenido de Universidad Nacional de Chimborazo: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/5544>
- Zambrano, C. A. (16 de Agosto de 2016). *Repositorio*. Obtenido de Titulacion:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20246/1/TESIS%20V%20FINAL2%20CARLOS%20MENDOZA%20%20ROMMOR%2014082016.pdf>
- Zanches, C. L. (6 de Marzo de 2018). *Tecnicas y metodos de investigacion* . Obtenido de Investigacion : <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO A: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ETAPAS DEL TRABAJO	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TITULACIÓN – PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN																
DISEÑO: Presentación y aprobación del proyecto de investigación (tres semanas)																
REVISIÓN: Desarrollo del capítulo uno y capítulo dos																
EJECUCIÓN: Desarrollo de la metodología y diseño de investigación para la obtención de resultados que permitan tomar decisiones en el diseño de la propuesta (seis semanas)																
RESULTADOS Desarrollo del capítulo cuatro, conclusiones, referencias bibliográficas, anexos y preparación del material para la defensa del trabajo de titulación (tres semanas)																
Este cronograma de actividades está sujeto a cambios, por motivos del normal																

## ANEXO B: ENCUESTA

### Encuesta para el plan de desarrollo organizacional

1. **¿Conoce si en la microempresa existe un plan estratégico?**  
SI ( )            No ( )
2. **¿Existe un plan de reclutamiento e inducción del personal en la microempresa?**  
SI ( )            No ( )
3. **¿Existe un organigrama estructural en la microempresa?**  
SI ( )            No ( )
4. **¿Al ingresar a la microempresa fueron informados sobre la misión y visión de la microempresa?**  
SI ( )            No ( )
5. **¿Existen procesos financieros establecidos para el desarrollo de las actividades de esta área?**  
SI ( )            No ( )
6. **¿Tiene un área de trabajo específica?**  
SI ( )            No ( )
7. **¿La remuneración concuerda con la actividad que desempeña?**  
SI ( )            No ( )            Talvez ( )
8. **¿Existe un reglamento que norme el comportamiento dentro de la microempresa?**  
SI ( )            No ( )
9. **¿La resolución de problemas dentro de la microempresa es de manera inmediata?**  
Siempre ( )            Casi siempre ( )            Nunca ( )
10. **¿Cómo considera es el nivel de comunicación de las áreas de la microempresa?**  
Excelente ( )            Muy Bueno ( )            Bueno ( )            Regular ( )            Malo ( )
11. **¿Tiene claro cuáles son las funciones por realizar en su puesto de trabajo?**  
SI ( )            No ( )
12. **¿Conoce si la microempresa posee un manual de funciones?**  
SI ( )            No ( )
13. **¿La microempresa ha brindado capacitaciones para la mejora continua?**  
SI ( )            No ( )
14. **¿La microempresa tiene un esquema para la evaluación del personal?**  
SI ( )            No ( )

**15. ¿Cada cuánto tiempo le realizan una evaluación de desempeño en la microempresa?**

Semanal ( )      Mensual ( )      Anual ( )      Nunca ( )

**16. ¿La microempresa cuenta con un manual de procedimientos?**

SI ( )      No ( )

**17. ¿La empresa cuenta con una planificación para el desarrollo y cumplimiento de sus actividades?**

Siempre ( )      Casi siempre ( )      Nunca ( )

**18. ¿El estilo de liderazgo que existe en la microempresa ayuda al desarrollo de la organización?**

SI ( )      No ( )      Talvez ( )

**19. ¿Cómo considera el ambiente laboral en la microempresa?**

Excelente ( )      Muy Bueno ( )      Bueno ( )      Regular ( )      Malo ( )

**20. ¿Considera necesario que se elabore un plan de desarrollo organizacional para mejorar la productividad de la microempresa?**

SI ( )      No ( )      Talvez ( )

#### ANEXO C: PRODUCTOS DE LA MICROEMPRESA





## ANEXO D: ANTEPROYECTO

### TÍTULO.

Plan de desarrollo organizacional para la microempresa la Riobambeñita

## **PROBLEMA.**

Hoy en día las empresas están en constante cambio, es de vital importancia analizar las diferentes actividades y factores que involucran a las organizaciones, debemos ser conscientes del mundo altamente competitivo, que el cambio o mejora puede significar mayor beneficio, mayor afirmación en el mercado y que el uso de planes de desarrollo es fundamental, debemos estar atentos a los cambios y proponer estrategias para solucionarlos.

Las Pymes en Ecuador no están muy bien consideradas, todas tienen una vida útil no mayor a 5 años, carecen de los conocimientos necesarios, personal idóneo, actividades imprescindibles que se deben realizar, ya que no existe un control definido del día a día de las microempresas., las microempresas a diario su productividad va disminuyendo, comienzan a tener problemas, que genera que pierdan presencia en el mercado hasta desaparecer, por todas estas razones se ha encontrado varios puntos clave para extender su vida a periodos superiores a 10 años, que son el control del personal, un buen clima organizacional, innovación continua que generan solides empresarial.

En la ciudad de Riobamba en las calles España y 12 de octubre se encuentra una microempresa que ya se encuentra en un periodo de vida de 2 años su principal actividad económica es la manufacturera, elabora dulces a base de la pulpa de guayaba y leche.

Durante este largo tiempo de funcionamiento la microempresa no ha elaborado un plan de desarrollo organizacional que mejore su funcionamiento, no hay una organización estructural definida, no existe manual de funciones para los empleados, los reglamentos no están bien establecidos, no existe una misión y visión, el manual de control no lo tienen realizado, los manuales de procesos no están debidamente establecidos, todo lo han venido realizando de manera empírica, y en la actualidad es de vital importancia adaptarse a la circunstancias que atraviese la empresa en el momento idóneo, es por eso que el trabajo se enfoca en dar estrategias y mejorar la productividad de la microempresa.

### **Formulación del problema.**

¿De qué manera la elaboración de un plan de desarrollo organizacional permitirá el logro de los objetivos empresariales y mejoramiento de la productividad de la microempresa la Riobambeñita?

### **Sistematización del problema.**

¿Cómo el marco teórico ayudara a la sustentación de la investigación?

¿Cómo el diagnóstico ayudará a establecer los modelos y métodos necesarios para la realización del trabajo de investigación?

¿Cómo las estrategias ayudaran a la formulación del plan de desarrollo organizacional?

## **OBJETIVOS.**

### **Objetivo general:**

Elaborar un plan de desarrollo organizacional mediante un proceso sistemático que permita el logro de los objetivos empresariales y el mejoramiento de la productividad de la microempresa la Riobambeñita.

**Objetivos específicos:**

1. Determinar el marco teórico que sustente la investigación.
2. Realizar un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la microempresa.
3. Establecer estrategias que propicien la efectividad individual y el buen funcionamiento de la microempresa la Riobambeñita.

**JUSTIFICACIÓN.**

**Justificación teórica:**

La presente investigación se encontrará sustentada teóricamente a través de libros, artículos, periódicos, revistas o sitios web mediante estas herramientas permita profundizar y ampliar las diferentes perspectivas, teorías, conceptualizaciones y criterios de diferentes autores sobre la gestión administrativa, económica y financiera que debe desarrollar la empresa para subsanar las deficiencias que derivan en ingresos insuficientes que limitan el cumplimiento de los objetivos de la microempresa.

Por consiguiente, se podrá estructurar el plan de desarrollo organizacional que se necesita en la microempresa para la capacitación del trabajador, mejoras en el proceso productivo, creación de nuevos productos, búsqueda de mercados internacionales, generar mayores ventas que hagan de la organización una microempresa sólida y con un gran crecimiento a futuro.

**Justificación metodológica:**

En el presente trabajo de investigación se utilizarán un enfoque cuantitativo y cualitativo, para ver a través de estadísticas que en conjunto con la observación se va a determinar la situación actual de la microempresa, la investigación va a ser exploratoria para buscar toda la información necesaria de los organismos que intervengan en la organización, también se utilizara la investigación descriptiva para dar seguimientos a problemas más específico, en cuanto a las técnicas e instrumentos de investigación a utilizar será la encuesta que estará direccionada a los empleados, entrevistas que serán aplicadas al dueño del negocio y observaciones directas que se realizarán de todo el proceso administrativo, y del proceso de manufacturación lo cual nos facilita con información veraz, confiable y oportuna para que de esta manera se pueda formular estrategias y acciones que direccionen a obtener una mejor cultura organizacional, aumentar la productividad y generar un desarrollo continuo para que la empresas sea un ente sólido y muy competi

