

Estructura Organizacional de una empresa de producción gráfica

Organizational Structure of a graphic production company

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0208>

Zulay Delgado Saeteros^{1*}

<https://orcid.org/0000-0003-1432-4885>

zulay.delgado@formacion.edu.ec

Cesar Andrés Valenzuela Velasco¹

<https://orcid.org/0000-0001-8568-4090>

cesar.valenzuela@formacion.edu.ec

Yoenia Portilla Castell¹

<https://orcid.org/0000-0003-1409-774X>

yoenia.portilla@formacion.edu.ec

Recibido: 17/06/2023

Aceptado: 08/09/2023

RESUMEN

En este trabajo de investigación, se ha cogido como idea principal la implementación de un diseño de estructura organizacional para la una empresa de producción gráfica con la información recopilada de las problemáticas que se suscitan dentro de la empresa, en el que se aplicó la investigación con un enfoque mixto, con un tipo de investigación descriptiva y explicativa, en el que el método de investigación jugo un papel muy importante, ya que la entrevista y la encuesta que se le hizo al dueño y empleados de la empresa, en los que se identificaron la falta de organización, control, liderazgo y recursos tanto económico como humano, no teniendo establecidos los lineamientos según los niveles jerárquicos, así como la falta de la misión, visión y un organigrama establecido, así como los objetivos específicos, con lo antes mencionado y aplicando el diseño de la estructura organizacional será fundamental para resolver dichos problemas, se dieron a conocer dichos resultados estableciendo un manual organizacional para que la empresa pueda mejorar.

Palabras Claves: Organización, Manual, Estructura, lineamientos.

1. Instituto Tecnológico Universitario de Formación (UF)- Ecuador

* Autor de correspondencia: zulay.delgado@formacion.edu.ec

ABSTRACT

In this research work, the main idea has been the implementation of an organizational structure design for a graphic production company with the information collected from the problems that arise within the company, in which the research was applied with a mixed approach, with a type of descriptive and explanatory research, in which the research method played a very important role, since the interview and survey that was carried out with the owner and employees of the company, in which they were identified the lack of organization, control, leadership and resources, both economic and human, not having established the guidelines according to the hierarchical levels, as well as the lack of the mission, vision and an established organization chart, as well as the specific objectives, with the aforementioned and Applying the design of the organizational structure will be essential to solve these problems, these results were made known by establishing an organizational manual so that the company can improve.

Keywords: Organization, Manual, Structure, guidelines.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad toda organización necesita tener una estructura bien formada y para ello es muy importante las funciones que desempeñan cada departamento teniendo objetivos claros y determinados que mediante procesos establecidos permitirán a la empresa tener una mejor organización. Hoy en día hay muchas empresas que no cuentan con una estructura organizacional ya sea por falta de información entre otros factores que influyan directamente a la empresa, lo cual no permite a la empresa crecer de tal manera que se quedan estancadas y sin tener un mayor ingreso. Además, hay empresas que por no contar con el recurso necesario terminan quebrando ya sean por varios factores o lineamientos es decir al momento de tomar una decisión existen personas que no visualizan donde quieren llegar, en el sentido de mejorar como empresa se ven entorpecidos porque cada vez el mercado crece y para ello los conocimientos tienen que ser fundamental en el desarrollo personal, como organizacional.

En época de pandemia muchas empresas cerraron sus puertas y otras fueron adaptándose al tiempo con lo que estaba pasando en ese momento insertando esquemas oportunos para mejorar, donde el trabajador tenía que ponerse a disposición de la empresa o viceversa, en ese momento la organización sufrió como tal pero quienes tuvieron una correcta estructura supieron llevar a cabo estos procesos implementando nuevas funciones, medidas y acciones que permitieron brindar el apoyo necesario en dicha empresa. Esto permitirá que cada colaborador conozca claramente sus funciones ya que genera una ventaja competitiva siguiendo los lineamientos establecidos, así como hay organizaciones que cada vez buscan mejorar su estructura organizacional teniendo como objetivo mejorar en la funcionabilidad obteniendo un mejor resultado. Para el correcto diseño de una estructura organizacional se debe tomar en cuenta varios factores como la estrategia organizacional, el modelo de la estructura, la silueta del puesto, la confianza en lo laboral y el recurso humano como tal todo esto es muy importante

entre otras cosas que nos ayudara en el desarrollo, facilitando el correcto desempeño y funcionabilidad de la empresa en el mercado. La regular presencia de nuevos productos y servicios hacen que hoy en día exista un grado alto de competitividad entre las empresas para ello es muy importante la reestructuración interna del diseño organizacional cuyo valor agregado será la implementación de nuevas funciones o aplicando estrategias permitiendo que el trabajador como tal pueda cumplir con los objetivos estratégicos.

Es importante en una empresa tener bien claro las funciones a desempeñar en cada puesto para crear los departamentos, esto nos permitirá tener en claro los objetivos establecidos basada en procesos con el fin de interactuar, conocer y desempeñarse de una forma correcta brindando un servicio de calidad y poder llegar a ser reconocida como una de las mejores empresas en el Ecuador.

Por consiguiente existen varios problemas dentro de la empresa para ello, se propone el diseño de la estructura organizacional, cuya finalidad permitirá optimizar las funciones en cada puesto o departamentos de manera prudente y equilibrada de acuerdo a las necesidades de la empresa cumpliendo con el objetivo deseado lo cual contemplara varios factores desde el presupuesto general hasta la mejora organizacional en los empleados, cabe mencionar que se creara un departamento de Recursos Humanos que será necesario para las descripciones del puesto ya que es un elemento importante a la hora de diseñar la estructura para saber a quién se reporta y las áreas con que se relacionan, todo esto tendrá un enfoque por proyectos permitiendo tener un mayor control y poder crecer de tal manera siendo reconocidos por trabajos de calidad.

MARCO TEORICO

Organización

Para el autor (Varela, 2016):

La organización es creada para servir a fines específicos y su razón de ser es el servicio de estos fines. La finalidad de la organización es una imagen que no siempre es o debe ser realizable, ya que mientras exista la necesidad social que justifica su accionar, la organización permanecerá al servicio de este fin (p.15).

Por otro lado, (Plata, 2017) identifica que “La organización es un sistema integrado por personas, procesos y recursos armónicamente articulados para alcanzar propósitos comunes y ante todo ser productiva, rentable y competitiva” (p24), en términos generales buscan prestar servicios o producir bienes y recursos. Posteriormente, (Freire, 2018) considera que la “organización, de manera general se entiende al lugar o sitio en el cual, bajo determinadas regulaciones, se realiza funciones específicas convenidas de antemano y que contribuyen al cumplimiento de la misión de la misma, mediante la producción de un bien o la prestación de un servicio” (p.35). Por último, (González, 2019) indica que la organización debe establecer las cuestiones tanto externas como internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que pueden afectar a su capacidad para

lograr los resultados previstos en su direccionamiento estratégico. Es decir, que la organización como tal es un ente social, que por medio del grupo laboral realizan funciones específicas que muchas veces varían para el cumplimiento de las necesidades, en el que se establecerán propósitos con el fin de conseguir los objetivos en un tiempo determinado.

Estructura Organizacional

Para el autor (Gilli, 2017):

Desde una perspectiva sistémica la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad (p.78).

Por otro lado, (Álvarez, Córdova, & Lascano, 2017) señala que “La estructura y cultura organización son consideradas como factores que influencian en los procesos de cambio dependiendo del tipo de estructura y su mecanismo coordinador, así como de los niveles culturales dominantes” (p.67). Por último, (Tacuri, Granda, & Tejada, 2020) indican:

La estructura organizacional en una empresa depende esencialmente del tipo de trabajo o proyecto que se ejecute. Una estructura bien específica ayuda a definir los roles y responsabilidades de cada empleado, además ayuda a tener una visión amplia de las tareas y políticas que la empresa da a los miembros de dirección y permite trabajar en equipo de forma efectiva mientras se desarrolla una ética y aptitudes de trabajo positivas (p.57).

En otras palabras, la estructura organizacional es muy importante desde la creación de una empresa porque permitirá llevar un correcto funcionamiento de roles, ya que existirán factores secundarios que limitarán los procesos en el cual, siempre que sea necesario se hará una reestructuración con el fin de alcanzar el objetivo planteado.

Tipos de Estructuras Organizacionales

Según (Plata, 2017) indica:

Con un concepto similar la función STAFF actúa como apoyo e implica asesoramiento o ayuda. El fundamento principal para la existencia del personal de Staff en la empresa está en que su servicio de asesoramiento y apoyo contribuya a la mayor eficiencia de los grupos humanos que existen en ella. Por ejemplo, los comités. Para esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos especializados para cada función (p.78).

Por consiguiente, (González, 2019) indica los siguientes tipos:

- Organización Lineal: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal.
- Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.
- Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea- staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí.

Mientras que, (Díaz & León, 2019) añade:

- Estructuras Organizativas Modernas: Son las tendencias actuales de estructuras, se refiere a modelos más evolucionados que se caracterizan principalmente por la capacidad de adaptación a los cambios, lo cual es muy beneficioso a fin de dar respuesta a las exigencias del entorno. Estructura por proyectos Consisten en agrupar el talento humano y los recursos materiales, pero de forma temporal, mientras se lleva a cabo un proyecto en una organización; generalmente con este tipo de estructuras solo se persigue alcanzar unos objetivos en un tiempo determinado, para lo cual cada integrante del equipo debe realizar lo asignado y rendir cuentas al coordinador de proyecto principal.
- Estructura por proyectos: Consisten en agrupar el talento humano y los recursos materiales, pero de forma temporal, mientras se lleva a cabo un proyecto en una organización; generalmente con este tipo de estructuras solo se persigue alcanzar unos objetivos en un tiempo determinado, para lo cual cada integrante del equipo debe realizar lo asignado y rendir cuentas al coordinador de proyecto principal.
- Estructura Matricial: La esencia de esta organización radica en la combinación de patrones funcionales y patrones por proyecto. Es decir, los trabajadores participan en proyectos puntuales sin dejar de lado sus funciones.

Por otra parte (Meza, 2021), añade es significativo hacer referencia a la importancia que tiene el tipo de estructura organizativa que se establezca, ya que contribuirá a la definición de métodos y procedimientos internos de las organizaciones; no se trata solo de un organigrama plasmado en un papel, sino que representa el origen principal de cada departamento o área en los distintos niveles. Los tipos de estructuras organizacionales son varios que dependen del propósito de la empresa, es decir que permitirá cumplir con las funciones de acuerdo a lo establecido.

METODOLOGÍA

Para ejecutar este trabajo de investigación, se desarrollará por medio del enfoque mixto, para objeto de estudio se utilizará el enfoque cualitativo y cuantitativo, por medio de encuestas y entrevistas, lo que permitirá descubrir donde se generan los problemas, con la finalidad de implementar la solución a dichos problemas siguiendo los parámetros establecidos. Se emplea la investigación descriptiva y explicativa. Los instrumentos y técnicas empleadas en este trabajo de investigación se realizó la entrevista de tipo estructurada, en la que se utilizarán 8 preguntas abiertas, que se harán a los jefes departamentales y al jefe de una empresa de diseño gráfico empleando como instrumento una guía de entrevista estructurada de manera ordenada y coherente, que permitirán recopilar información sobre sus actividades, porque no cuentan con una estructura organizacional, porque no cuentan con funciones y procesos establecidos, todo esto con el objetivo de determinar las problemáticas y brindar una solución. Además se aplicara una encuesta, que va dirigido a todos los empleados de la empresa, se utilizara el cuestionario como instrumento, en el que se realizaran 10 preguntas que tendrán respuestas cerradas, lo que permitirá conocer a fondo cuáles son los factores que causan los problemas dentro de la empresa, obteniendo la información necesaria con el objetivo de establecer un trabajo optimo y en conjunto identificando las apariencias inoperantes lo que permitirá tener en claro las funciones a desempeñar. En este trabajo de investigación para la recopilación de información se seleccionó a toda la población, que son los empleados de la empresa los que constituyen un total de 11 personas, a quienes se les harán las preguntas correspondientes.

RESULTADO

Resultados obtenidos de la entrevista

Tabla 1

Entrevista al personal de una empresa de producción gráfica.

Cargo	Análisis
Gerente General	El gerente tiene en claro dónde quiere llegar y llevar a su empresa a ser una de las mejores, desempeñándose en funciones de publicidad, cabe recalcar que el gerente sabe que faltan varias cosas por implementar dentro de la empresa, entre ellos la creación de departamentos, como tal el diseño de estructura organizacional que ayudara a desempeñarse de manera ordenada de acuerdo a las funciones establecidas, pero muchas veces la falta de presupuesto no ha permitido ir más allá, eh indico que le gustaría que se estableciera dicho diseño para su empresa.

Analista Administrativa	se encarga de asistir al gerente cuando no se encuentra en temas de llamadas o agendando reuniones, se queda encargada de la empresa, nota que muchas veces existen problemas entre los departamentos porque no tienen en claro sus funciones como tal, tiene en claro su trabajo, pero le gustaría que se implementara el diseño de estructura organizacional en la empresa, ya que permitirá trabajar de acuerdo a las funciones establecidas teniendo orden y control en varios aspectos dentro de la empresa.
Diseñador Grafico	encargado del área de diseño, sabe cómo desempeñarse dentro de la empresa, al momento de terminar un trabajo tiene que ser supervisada por el gerente lo que muchas veces significa pérdida de tiempo, ya que el gerente viaja y muchas veces no está, le gustaría que se implementara varias cosas, como el departamento de RRHH, lo que ayudara en varias situaciones en la empresa, también acota que se estipule los objetivos y las funciones de acuerdo al puesto de trabajo, ya que se simplificaría varios factores al momento de realizar una tarea.
Ejecutivo de Ventas	Francisco Calle, le gustaría que se plasmara los valores corporativos ya que influyen dentro de la empresa, el diseño de estructura organizacional lo ve de manera que si ayudaría a la empresa a mejorar tendría que implementarse, porque a pesar de que todos los colaboradores conozcan y saben lo que tienen que hacer en su puesto de trabajo es bueno estipularlo, para que así pueden tener de referencia las funciones a desempeñar, indica que le ayudaría a la empresa como tal a crecer y de tal manera poder ser reconocida
Contadora	Se encarga de realizar varias funciones, que muchas veces no son funciones que se acoplen a su puesto de trabajo por ello, le gustaría que se implementara el diseño de estructura organizacional, también que se plantea la misión y la visión de la empresa, ya que ayudara en varios factores al momento de realizar sus labores, el trabajador contara con objetivos específicos. Una vez implementado el diseño de la estructura de la empresa mejorara en varios aspectos.

Resultados de la encuesta

Tabla 2

Diseño de Estructura Organizacional

Respuestas	Empleados	Porcentaje
Si	1	9%
No	8	73%
No se	2	18%
Total	11	100,00%

Un 73% de encuestados indican que la empresa no cuenta con un diseño de estructura organizacional, mientras que un 18% desconoce si la empresa cuenta con dicho diseño y por último un 9% establece que, si cuenta con dicho diseño, pero no están establecidos. Tenemos 11 empleados de los cuales 8 saben que no cuentan con un diseño de estructura organizacional definido, mientras 2 no tienen en claro si están estipulados dichos diseños, por último 1 empleado dice que, si cuentan con el diseño por lo que se tendría que definir un buen diseño para tener una mejor organización al momento de realizar cumpliendo con los objetivos establecidos.

Tabla 3

Documento que describa áreas y funciones

Respuestas	Empleados	Porcentaje
Si	1	9%
No	9	82%
No se	1	9%
Total	11	100%

Un 82% de encuestados indican que no existe un documento en el que se describan las áreas y los puestos de trabajo en la empresa, mientras que un 9% no tiene conocimiento de dichos documentos y por último un 9% establece que, si cuenta con dicho documento, pero no están establecidos. Tenemos 11 empleados de los cuales 9 saben que no cuentan con un documento en el que se visualice sus áreas y funciones, mientras 1 no tienen en claro si están estipulados dichos documentos y 1 empleado asevera que, si están estipulado, es muy importante plantear las áreas y puestos de trabajo de acuerdo a las funciones establecidas, los cuales tienen que estar debidamente documentados para conocimiento del personal.

Tabla 4

Conocimientos de Problemáticas.

Respuestas	Empleados	Porcentaje
Si	7	64%
No	2	18%
No se	2	18%
Total	11	100%

Un 64% de encuestados indican que no existe un documento en el que se describan las áreas y los puestos de trabajo en la empresa, mientras que un 18% no tiene conocimiento de dichos documentos y por último un 18% establece que, si cuenta con dicho documento, pero no están establecidos. De los 11 empleados 7 afirman que conocen las problemáticas que se presentan dentro de la empresa, mientras que 2 empleados aseguran que no saben si hay dicho organigrama, por último 2 señalan que no existen problemas, lo que se tendría que unir más al grupo de trabajo esto se debe a que dichos problemas se presentan en ciertas áreas por lo que solo esos empleados afirman que hay problemas.

Análisis de los resultados

Para esta investigación es muy importante realizar el análisis DAFO Y CAPA a la empresa, en el que se analizara la situación real de la empresa enfocándonos en la organización como tal; estas herramientas de análisis facilitan toda la información adecuada para determinar las problemáticas internas entre los departamentos y tomar las mejores acciones para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Se establece los análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. Se especifican a continuación los factores internos y externos que intervienen.

Tabla 5
Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta personal de trabajo • No hay un control general de los empleados • Estancamiento de la empresa • No cuentan con manuales ni procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas que ya tienen su diseño de estructura organizacional establecido • Empresas que cuentan con funciones y objetivos establecidos • Competencia innovadora
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Motivación y empatía con los empleados • Productos y servicios comercializados de calidad • Precios de productos y servicios • Buen trato al cliente • Personal comprometido 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa estratégicamente ubicada • Desarrollo del mercado con nuevos nichos • Pocas competencias en el mercado

Tabla 6
Análisis CAPA

Corregir debilidades	Afrontar amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Poner a cargo al personal adecuado para un mayor control ante la ausencia del gerente. Tener mayor innovación para así poder crecer como empresa. • Establecer manuales y procesos adecuados a los puestos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un diseño de estructura organizacional de acuerdo a los objetivos establecidos. • Establecer funciones para los empleados, con sus respectivos objetivos específicos. • Crear productos y servicios de acuerdo a las necesidades en el mercado que puedan competir con los productos sustitutivos.
Potenciar fortalezas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Darle un mejor trato al personal. • Incentivar al personal para que se comprometa más con la empresa. Expandiendo la visualización de los productos y servicios. • Asesoría a clientes nuevos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a la ubicación de la empresa y la afluencia de personas dar a conocer mediante volantes más sobre la empresa y a que se dedica. • Teniendo en cuenta la poca competencia mejorar en los aspectos de productos y servicios para así ser reconocidos por su labor

Tabla 7.
Propuesta
Los autores Proponen la siguiente estructura del manual organizacional para la empresa

Identificación

- Manual de Organización y Funciones
- Logo de la Empresa: Logo de la Empresa
- Nombre de la Empresa:
- Denominación: Manual de Organización
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de Páginas
- Sustitución de Páginas

Índice

- Relación con el cuerpo del documento

Introducción

- Presentación del contenido del Manual

Antecedentes Históricos de la Empresa

- Explicación de la Historia de la Empresa

Estructura Orgánica

- Describe las Relaciones jerárquicas de una Organización

Organigrama

- Tener Reflejado como está constituida la empresa

Misión y Visión de la Empresa

Texto que mencione la razón de ser de la Empresa

Funciones

- Especificación de tareas de los trabajadores de la empresa
- Descripción del puesto
- Esquema del contenido de los puestos a desempeñar

CONCLUSIÓN

En conclusión, con el tema planteado en el proyecto sobre el diseño de estructura organizacional en la empresa se obtuvieron las siguientes deducciones. Podemos observar que en la empresa existe varios factores negativos, lo que provoca que los trabajadores estén cometiendo errores, esto sucede ya que no existe un control para los trabajadores, así como también la falta del departamento de RRHH, la que ayudara mediante indicadores a mejorar esos factores inoperantes y las pérdidas de tiempo que existen al momento de realizar una tarea encomendada, todo estos problemas dan cabida ya que el trabajador no tiene conocimientos de que funciones tienen que desempeñar dentro de la empresa.

Esto surge ya que la empresa no cuenta con una estructura de organización y funciones que permita a la empresa tener un mayor control del trabajador, que a su vez existe una desorientación por parte del personal saltándose los niveles jerárquicos a quienes se dirigen directamente.

Este Manual Organizacional es de suma importancia dentro de la empresa ya que ayuda a mejorar en varios factores tanto en lo laboral como en lo personal, una vez teniendo sus tareas designadas esto beneficiara al trabajador a tener más claro lo que se tiene que hacer dentro de la empresa.

REFERENCIAS

- Álvarez, A. T., Córdova, T. D., & Lascano, &. E. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura – cambio – forma – fuerza. Revista Científica Hermes, Vol 18, pp 304-324 Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/4776/477653290007/movil/>
- Díaz, E. P., & León, M. S. (2019). Gestión administrativa y comercial en restauración. Madrid: Paraninfo.
- Freire, A. M. (2018). Diseño de procesos de gestión del talento humano. Ambato: consejo editorial universitario.
- Gilli. (2017). Claves de la estructura organizativa. Granica: EPUB. Buenos Aires. Argentina
- González, M. J. (2019). Estructura organizacional. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa (978- 958-52221).
- Meza, M. F. (2021). "Evaluación de los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y modelo de planificación estratégica en una empresa de buques atuneros. Trabajo de grado. Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Disponible en: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15968/1/T-UCSG-POS-MAE-339.pdf>
- Plata, C. A. (2017). La administración y el proceso administrativo. Universidad De Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Disponible en: <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Tacuri, J. E., Granda, M. d., & Tejada, &. J. (2020). El diseño organizacional como estrategia de fortalecimiento y estructura en el ambiente empresarial. Revista Tecnologik.
- Varela, F. (2016). Gestión y Administración en las organizaciones. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.