



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Diseño de la estructura organizacional y elaboración del manual de funciones para la empresa - Creaciones Deportivas Ecuaropa- de la ciudad de Quito para el periodo 2025”

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

AUTOR/A:

Geymi Viviana Ibijes Bracho

DIRECTOR/A:

Mag. Edwin Bladimir Hernández Quezada

Loja – Ecuador

2025



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF

CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **HERNANDEZ QUEZADA EDWIN BLADIMIR**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado **"DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EMPRESA -CREACIONES DEPORTIVAS ECUAROPA- DE LA CIUDAD DE QUITO PARA EL PERIODO 2025"**, perteneciente al estudiante **GEYMI VIVIANA IBUJES BRACHO**, con cédula de identidad N° **1724703531**.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el Trabajo de Integración Curricular, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de Integración Curricular, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 7 de febrero de 2025.



HERNANDEZ BLADIMIR
EDWIN QUEZADA (UNL-LOJA)

F) _____
DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR



Certificado TIC/TT.: UNL-2025-000678

Autoría

Yo, Geymi Viviana Ibujes Bracho, declaro ser autora del presente trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de identidad: 1724703531

Fecha: 25 de marzo de 2025

Correo electrónico: geymi.ibujes@unl.edu.ec

Teléfono: 0987174849

Carta de autorización por parte del autor para consulta reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular.

Yo **Geymi Viviana Ibujes Bracho**, declaro ser autor del Trabajo de Integración Curricular denominado: **“DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA - CREACIONES DEPORTIVAS ECUAROPA- DE LA CIUDAD DE QUITO PARA EL PERIODO 2025”**, como requisito para optar por el título de **Licenciada en Administración de Empresas**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional. Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad. La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero. Para constancia de esta autorización, suscribo, en la ciudad de Loja, a los veinticinco días del mes de marzo del dos mil veinticinco.

Firma:

Autor/a: Geymi Viviana Ibujes Bracho

Cédula de identidad: 1724703531

Dirección: Miguel pontón y OE5X, Santa Anita.

Correo electrónico: geymi.ibujes@unl.edu.ec

Teléfono: 0987174849

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director/a del Trabajo de Integración Curricular: Mag. Edwin Bladimir Hernández Quezada.

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a Dios que él es una guía en mi vida, el caminar de la mano junto a él hace que todo sea mucho más fácil y que tenga fe de que todo lo que nos proponemos lo podemos cumplir, a mis seres queridos, a mi mamá, y a todos aquellos que creyeron que si lo lograría, incluso cuando ni yo mismo podía hacerlo.

Y en especial a mi esposo y mi hija; a mi esposo que con su paciencia y amor ha logrado brindarme un apoyo incondicional en este largo caminar de mi vida estudiantil, que sin importar los obstáculos siempre está a mi lado, impulsando a que tenga perseverancia y determinación para que logre alcanzar mis sueños, formando así una columna fundamental en mi vida, difícil de destruir.

A todos los docentes de la Universidad Nacional de Loja, que tuve la oportunidad de conocer y aprender algo de ellos en especial a mi Director de Trabajo de Integración Curricular el Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada, quien me supo dar una guía con su sabiduría, dedicación y con su experiencia me enseñó que la investigación es un descubrimiento y crecimiento, gracias a su contribución significativa para mi formación educativa y profesional, por creer en mí y por tutelar a alcanzar este logro.

Geymi Viviana Ijujes Bracho

Agradecimiento

Expresó mi más sincero agradecimiento a las autoridades de la Universidad Nacional de Loja y sobre todo a los docentes que con su ahínco y su esfuerzo han demostrado día a día, el compromiso institucional de enseñar de formar profesionales con principios, valores y respeto, sé que son los pilares fundamentales para que hoy en día este a un paso de culminar mi carrera, y por su acompañamiento a lo largo de este caminar.

Agradezco a mis familiares a mi mamá por su apoyo incondicional, a Cristina Cañizares, que siempre me dio la mano sin importar lo que fuera que necesitara y por sobre todo quiero agradecer a mi esposo mi compañero de vida mi fuerza Pablo Cañizares, que con su compañía, comprensión y amor, supo guiarme y alcanzar este logro, su apoyo fue mi motivación para continuar y seguir adelante agradezco a Dios por su vida en la mía.

Geymi Viviana Ibujes Bracho

Índice de Contenido

1. Título.....	1
2. Resumen.....	2
Abstract.....	3
3. Introducción.....	4
4. Marco teórico.....	9
4.1 Antecedentes.....	9
4.2 Empresa	10
4.3 Organización	15
4.4 Diseño de la estructura organizacional.....	16
4.5 Tipos de organización	17
4.5.1 Organización formal e informal	17
4.5.2 Manual de funciones	18
4.6 Planeación.....	20
4.7 Organización	21
4.8 Dirección.....	23
4.9 Control	24
4.10 Diseño de la estructura organizacional.....	25
4.11 Tipos de organización	26
4.11.1 Organización formal e informal	27
4.11.2 Manual de funciones	27
4.12 Clima organizacional.....	30
5. Metodología.....	31
5.1 Diseño de investigación	31
5.2 Ubicación geográfica.....	33
5.3 Procedimiento	33
5.4 Técnicas e instrumentos:	35
5.5 Tipos de técnicas de investigación.....	36
5.5.1 Investigación cuantitativa	36
5.5.2 Las encuestas	36
5.5.3 Población y Muestra.....	36

6.	Resultados de la encuesta	38
7.	Discusión	48
7.1	Diagnostico situacional de la Empresa de Creaciones Deportivas Ecuaropa.....	48
7.2	Propuesta.....	49
7.2.1	Manual de funciones.....	49
7.2.2	Misión	49
7.2.3	Objetivo.....	50
7.2.4	Elementos	50
7.3	Organigrama	51
7.3.1	Organigrama Estructural	51
7.3.2	Organigrama Posicional	53
7.3.3	Organigrama funcional	54
7.4	Manual de funciones.....	57
8.	Conclusiones	67
9.	Recomendaciones	68
10.	Bibliografía	69
11.	Anexos	74

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama Estructural	22
Figura 2. Estructura posicional	23
Figura 3 Mapa de ubicación.....	33
Figura 4. Edad.....	38
Figura 5. Tiempo de trabajo en la empresa.....	38
Figura 6. Conoce la Misión de la empresa.....	39
Figura 7. Conoce la visión de la empresa	40
Figura 8. La empresa cuenta con funciones detalladas para cada empleado.....	41
Figura 9. La empresa tiene una óptima distribución del trabajo.....	42
Figura 10. La empresa cuenta con una jerarquía de puestos adecuada.....	43
Figura 11. La empresa está dividida por departamentos o áreas de trabajo.	44
Figura 12. Cada área de trabajo tiene un responsable de esa unidad.....	44
Figura 13. Su jefe inmediato le proporciona las directrices para un trabajo correcto .	45
Figura 14. Considera que los líderes de su área están capacitados para una dirección adecuada.....	46
Figura 15. Organigrama Estructural	52
Figura 16. Organigrama Posicional	53
Figura 17. Organigrama Funcional.....	54

Índice de Tablas

Tabla 1. Manual De Funciones	24
Tabla 2. Propuesta de hoja de funciones del Gerente General	57
Tabla 3. Propuesta de hoja de funciones del Jefe administrativo financiero	58
Tabla 4. Propuesta de hoja de funciones del Asistente administrativo financiero.....	59
Tabla 5. Propuesta de hoja de funciones del Jefe de producción.....	59
Tabla 6. Propuesta de hoja de funciones del Bodeguero	60
Tabla 7. Propuesta de hoja de funciones del Supervisor de manufactura.....	61
Tabla 8. Propuesta de hoja de funciones de los operarios	62
Tabla 9. Propuesta de hoja de funciones del Jefe de comercialización y marketing ...	63
Tabla 10. Propuesta de hoja de funciones del vendedor	64
Tabla 11. Propuesta de hoja de funciones del asesor legal	65
Tabla 12. Propuesta de hoja de funciones de la secretaria.....	66

1. Título

“Diseño de la Estructura Organizacional y Elaboración del Manual de Funciones para la Empresa -Creaciones Deportivas Ecuaropa- de la ciudad de Quito para el periodo 2025”,

2. Resumen

El presente proyecto de estudio es un “Diseño de la Estructura Organizacional y Elaboración del Manual de Funciones para la Empresa -Creaciones Deportivas Ecuaropa- de la ciudad de Quito para el periodo 2025”, el cual tiene como objetivo principal analizar el estado actual de la empresa con el propósito de brindar un aporte como son las diferentes estructuras y un manual de funciones que sea de interés y beneficio para la empresa, se ha considerado en este estudio la falta de varios componentes administrativos que tiene la empresa, ya que debido a esto no cumple con los estándares ni llegan a cumplir con los objetivos trazados. La presente investigación se la realizó mediante instrumentos de recolección como fue la encuesta misma que se la aplico a todos los colaboradores del establecimiento, para realizar la misma se la realizó de manera presencial en las instalaciones de la empresa, para lograr realizar la tabulación de las mismas se realizó en el programa de Excel mismo que fue de gran ayuda para obtener los resultados necesarios para el análisis del proyecto, esto nos ayudó a entender y a conocer el estado actual de la empresa y la forma de trabajo de los colaboradores.

Con la información obtenida se plantea en el presente proyecto una propuesta de la estructura organizacional funcional y posicional, de igual manera se realizó un manual de funciones el mismo que contiene unas hojas con las funciones y especificidad de los cargos y puestos que se deberían considerar, si así lo desean los dueños de la empresa.

Palabras clave: desempeño, estructura, productividad, resultado, tarea.

Abstract

The next study project's a "Design of organizational structure and the preparation of the company function manual -Sports Creation Ecuaropa- of the city of Quito for the period 2025", which has as principal objective analyze the current status of the company with the objective of offer a contribution such as the different structure and a functions manual that's of interest and benefit to the company, this study has considered the lack of several administrative components that the company has since due to this it doesn't meet the standards nor does it meet the stablished objectives. This research was carried out usin' data collection instruments as the survey itself, which was applied to all the establishment's collaborators. To carry it out, it was carried out in person at the company's facilities. To be able to tabulate them, it was done in the Excel program, which was of great help to obtain the necessary result for the analysis of the project. This helped us to understand and know the current state of the company and the way the collaborators work. With the information obtained, a proposal for the functional and positional organizational structure is proposed in this project. Likewise a functions manual was created which contains some pages with the function and specificity of the positions and posts that should be considered if the owners of the company so wish.

Keywords: Performance, productivity, result, structure, tasks.

3. Introducción

La ausencia de un manual de funciones en la empresa constituye un grave obstáculo administrativo, generando confusión y ambigüedad en las responsabilidades de los empleados. Esto provoca que los trabajadores desconozcan sus tareas y responsabilidades específicas, lo que conlleva a una duplicidad de esfuerzos y una reducción significativa en la eficiencia. Como resultado, se observa un desempeño deficiente entre los empleados, afectando negativamente la productividad y el rendimiento general de la organización. Esta situación subraya la necesidad urgente de implementar un manual de funciones claro y conciso para definir roles y responsabilidades, optimizar procesos y mejorar el desempeño laboral.

La empresa Creaciones Deportivas Ecuaropa, enfrenta un importante desafío debido a la ausencia de un diseño de estructura organizacional integral, que incluya una misión, visión, valores y metas a corto y largo plazo. Esta carencia genera dificultades significativas para mantener la continuidad del micro y el macro procesos empresarial, afectando negativamente la eficiencia y eficacia de la organización. La falta de una estructura organizacional clara y definida impacta directamente en los roles y responsabilidades del personal, provocando varias afectaciones como la confusión en las obligaciones y tareas diarias, se observa una duplicidad de funciones presentando una ineficiencia en la comunicación y coordinación, además, la ausencia de una estructura organizacional afecta también a los directivos de la empresa, dificultando varios aspectos como los la evaluación del desempeño y rendimiento, no pueden tomar decisiones efectivas, todo esto nos conlleva a la desmotivación, y falta de interés de los colaboradores de la empresa.

La ausencia de procesos organizacionales sólidos a nivel mundial constituye un problema crítico que impacta negativamente en la economía global de los países, la falta de parámetros legales y el incumplimiento de la legislación laboral vigente obstaculizan el correcto funcionamiento de las organizaciones, generando ineficiencia en la gestión de recursos, falta de transparencia y rendición de cuentas, estos vacíos normativos conllevan a que las organizaciones, incumplan con la normativa legal vigente y expongan a sus empleados, esto hace que dificulten la toma de decisiones estratégicas, para el correcto funcionamiento de las organizaciones a nivel mundial.

La escasez de implementación de procesos organizacionales efectivos en las organizaciones ecuatorianas es un problema firme y visible que afecta negativamente la economía y la sociedad, evidenciado en la gran cantidad de empresas que operan sin registro legal, incumpliendo la normativa legal vigente, lo que genera falta de transparencia, trabajos no normados, evasión fiscal y déficit nacional. Esto conlleva a confusión en roles y responsabilidades, y riesgos legales y financieros. Para abordar este desafío, es fundamental implementar procesos organizacionales efectivos, registrar operaciones legalmente, cumplir con la normativa laboral y fiscal, establecer estructuras organizacionales claras y desarrollar manuales de funciones actualizados, mientras que el Estado y organismos reguladores deben fortalecer la supervisión y control, proporcionar recursos y apoyo, establecer políticas y programas para fomentar la formalización empresarial y promover la cultura de la legalidad y transparencia, lo que permitirá mejorar la eficiencia, reducir la evasión fiscal, proteger derechos laborales, fomentar la inversión y consolidar la confianza en las instituciones.

La jerarquía que se maneje en las organizaciones es de gran importancia, podemos considerar la teoría implementada por el Autor Max Weber en la que denomina a la jerarquía como un componente el mismo que nos indica que “Weber derivó muchos de sus conceptos clave sobre la estratificación social al examinar la estructura social de Alemania. Weber examinó cuántos miembros de la aristocracia carecían de riqueza económica, pero tenían un fuerte poder político. Señaló que, contrariamente a las teorías de Marx, la estratificación se basó en algo más que en la propiedad del capital. Muchas familias adineradas carecían de prestigio y poder, por ejemplo, porque eran judías. Weber introdujo tres factores independientes que forman su teoría de la jerarquía de estratificación: clase, estatus y poder. Los trató como fuentes de poder separadas pero relacionadas, cada una con diferentes efectos en la acción social. (...)” (International, s.f.).

Otro de los componentes importantes es la departamentalización misma que es de gran importancia para implementar un proceso el mismo que ayude a definir las funciones o roles de la organización, se puede identificar que “a menudo, los conceptos de estructura organizacional y diseño organizacional se ven como sinónimos. Normalmente la estructura organizacional es “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” (...) además, “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización” (Hodge, 2003, p. 34 y 18). Para Strategor (1995), la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Según Hall (1996) la estructura organizacional es “el arreglo de las partes de la organización”. Para Hall (1996), Ranson, Hinings y Greenwood (1980, Citado por Hall, 1996) y

Hodge (2003) la estructura debe de ser contingente, es decir que sepa adaptarse a cada situación de la organización, a los cambios de los miembros entre otros, por tanto la estructura de una organización no debe estar fija nunca. (...)” (Moreno, 2009)

Se puede realizar el análisis según el principio de equilibrio y de la coordinación el cual nos dice que “En toda estructura existe la necesidad del equilibrio para asegurar la eficacia global y cumplir los objetivos de la empresa. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa. La empresa es un sistema que para funcionar con eficiencia, necesita que todas sus partes, a su vez, funcionen correctamente. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse para lograr un objetivo común y, funcionar como un sistema armónico. (...)” (BUJ, 2007)

El presente proyecto de investigación reviste gran importancia para la Empresa Creaciones Deportivas Ecuaropa de la ciudad de Quito, ya que busca abordar la carencia de procesos internos eficientes que obstaculizan su desempeño óptimo. La implementación de procesos internos sólidos permitirá a la empresa mejorar continuamente sus funciones, aumentar su productividad y competitividad, y alcanzar un desarrollo sostenible en el mercado. Esta investigación se centrará en identificar y proponer soluciones para los vacíos procesales existentes, con el objetivo de optimizar la gestión y operación de la empresa, y contribuir así a su crecimiento y éxito a largo plazo.

El presente proyecto aportará significativamente a la empresa mediante la implementación de un diseño de estructura organizacional eficiente, identificando y definiendo cargos y responsabilidades de los colaboradores actuales, evaluando la correspondencia entre funciones y capacidades, y elaborando un manual de funciones detallado que establezca claramente

responsabilidades, obligaciones y requisitos para cada puesto de trabajo, permitiendo clarificar roles, optimizar recursos humanos, mejorar eficiencia y productividad, reducir confusión y duplicidad de funciones, y fomentar motivación y satisfacción laboral.

La implementación de estos procesos contribuirá significativamente al crecimiento económico de la empresa, mejorando la eficiencia en la producción, optimizando recursos, potenciando el desempeño óptimo de los trabajadores y aumentando la calidad de productos y servicios, lo que se traducirá en mayor rentabilidad, estabilidad financiera, inversión y crecimiento sostenible, mejorando la imagen y reputación de la empresa y asegurando un futuro próspero, donde se alcance un desempeño óptimo, se mejore la posición en el mercado y se posicione a la empresa como líder en su sector.

Este proyecto se basa en reorganizar e implementar diferentes y nuevos procesos para la empresa de ropa deportiva ubicada en la ciudad de Quito la misma que será de Gran importancia ya que podrá tener un incremento económico y financiero de igual manera se rediseñará la estructura optimizando los procesos y mejorando la productividad de la empresa.

El presente proyecto es factible y viable, ya que se basa en un análisis exhaustivo del estado actual de la empresa, permitiendo optimizar procesos, aumentar productividad y mejorar la eficiencia económica, generando un impacto positivo en su economía y competitividad en el mercado.

Objetivo General: Analizar el diseño de la estructura organizacional y elaboración del manual de funciones para la empresa de Creaciones Deportivas Ecuaropa- de la ciudad de Quito para el periodo 2025

Específicos: Realizar un diagnóstico mediante un estudio interno, de la empresa de Creaciones de ropa deportiva relacionadas con las líneas de jerarquía o mando, que posee para identificar las falencias que tiene la organización.

Analizar los departamentos o áreas de la organización que tengan mayores problemas en la organización identificando las funciones de cada puesto de trabajo.

Elaborar una propuesta de mejora para la estructura de la organización basándonos en un manual de funciones identificando las líneas de mando y los departamentos de la empresa.

4. Marco teórico

4.1 Antecedentes

El presente trabajo se realizó en la empresa Creaciones Deportivas Ecuaropa la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, esta es una pequeña empresa que está dedicada a la manufactura de ropa deportiva y se enfoca en uniformes de unidades educativas, fue creada en el año 2001, sin establecer ningún proceso administrativo ni un enfoque en el desarrollo de la organización, empezó con 3 trabajadores quienes eran los dueños del negocio al pasar los años se identificó un avance y crecimiento corporativo, hoy en día cuenta con 15 trabajadores permanentes, y suele contratar personal para temporadas altas que son en los meses de mayo a octubre, ya que es el inicio de clases en el régimen sierra, por tal motivo la empresa contrata servicios para estas temporadas, siempre ha realizado las compras de materia prima a diferentes oferentes de la misma ya que los valores varían dependiendo de varios factores, mismos que

afectan a la pequeña empresa, tiene ciertos proveedores de materia prima fija como son los que le venden los productos de menor impacto como son, cremalleras, elásticos entre otros.

Existe un amplio mercado ya que la empresa siempre ha buscado brindar el servicio a las mismas instituciones educativas, de igual manera los dueños que forman parte del desarrollo realizan año a año visitas objetivas a diferentes posibles compradores y es así como logran obtener nuevas instituciones, de igual manera otra estrategia que se observó que realizan es la venta directa al público, en el sector en la cual está ubicada la empresa existen tres instituciones educativas las mismas que se han convertido en potenciales compradores de uniformes y de ropa deportiva, cuenta con un diseñador de moda que trabaja por pedido.

4.2 Empresa

Existen diferentes definiciones del concepto de empresa una de ellas identifica que: “es difícil de definir, dada la variedad y diversidad de los fenómenos económico- empresariales, y que permite diferentes aproximaciones y perspectivas de análisis.

Para la Comisión Europea, por ejemplo, se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. Partiendo de esa base se pueden plantear diferentes características dentro del concepto de empresa.

En general podemos considerar una empresa como un conjunto de factores productivos organizados por la dirección que se emplean en la producción de bienes o servicios, con el fin de obtener beneficios a través de su puesta en el mercado.

Vemos que entran en juego unos factores productivos que pueden ser de múltiples tipos (por ejemplo, materias primas o recursos humanos), una estructura que coordina y dirige las

actividades que se realizan, y unos resultados de los trabajos de la empresa por los que obtiene una recompensa (monetaria o no).

Una empresa se puede ver asimismo como una organización. Podemos entender organización como una herramienta que las personas utilizan para coordinar sus acciones y obtener sus fines. Vemos por tanto que una empresa sería una organización con un componente económico.

Otra forma de considerar la empresa es como un sistema, es decir, como un conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados y orientados.

Fundamentos de Gestión Empresarial hacia el logro de uno o varios objetivos. Este sería un enfoque integrador y multidisciplinar, que permite analizar las relaciones de los diferentes componentes y de éstos con el entorno. La propia definición que incluíamos antes nos hace vislumbrar los elementos del sistema:

Las empresas se clasifican en varios aspectos como se lo indica a continuación: “En Ecuador, la Ley de Compañías reconoce varios tipos societarios que pueden establecerse en el país. Cada tipo se adapta o responde a distintas necesidades, estructuras, beneficios y responsabilidades que sus socios o accionistas pueden tener.

A pesar de que la ley contempla figuras como las compañías en nombre colectivo, las comanditas simples o por acciones; solamente nos enfocaremos en aspectos de aquellos tipos societarios más utilizados en el país, como lo son:

Compañía de responsabilidad limitada (Cía. Ltda.): Antes de la reforma a la Ley de Compañías de marzo del 2023 este tipo de compañía debía ser constituida con un mínimo de dos socios; actualmente pueden ser unipersonales.

Compañía anónima (S.A.): A diferencia del anterior tipo societario, las compañías anónimas son sociedades de capital, es decir, lo relevante para sus miembros no son las personas que forman parte de la compañía, sino el capital que aportan, por lo que las acciones son libremente negociables, no requieren autorización del resto de accionistas para transferir las mismas ni entre ellos ni a terceros. La responsabilidad de los accionistas es también limitada, es decir responden solo hasta el monto de sus aportaciones. Anteriormente se requerían dos o más socios, pero al igual que para las compañías de responsabilidad limitada, las compañías anónimas pueden constituirse con solo un accionista gracias a las últimas reformas del pasado mes de marzo. El capital mínimo para constituir este tipo de compañías es de USD \$800.00.

Compañía de economía mixta: es un tipo societario con la particularidad de que el capital es en parte aportado por una entidad pública y en parte aportado por privados. Es decir, el Estado a través de las municipalidades, los consejos provinciales y otras entidades u organismos del sector público, pueden participar, conjuntamente con el sector privado, en el capital y la gestión social de este tipo de compañía. El mínimo de capital para constituir una Compañía de Economía Mixta es de USD \$800.

Sociedad por acciones simplificadas (S.A.S): Este tipo societario fue implementado por primera vez en América Latina con la creación de la Ley 1258, en el año 2008, en Colombia y está inspirada en el modelo de origen francés “Litimited

Liability Partnership” (LLP), éstas se destacan por su estructura poco regulada por la ley que se complementa al predominar el carácter dispositivo de los socios. La principal finalidad de las SAS fue la reducción de costos económicos y de tiempo, mismos que son necesarios para la creación de una sociedad clásica. (...)” (Abogados, 2023)

Se pudo definir que esta organización es una pequeña empresa y que no ha tenido el interés por parte de los dueños para poder incrementar

Existen diferentes definiciones del concepto de empresa una de ellas identifica que: “es difícil de definir, dada la variedad y diversidad de los fenómenos económico-empresariales, y que permite diferentes aproximaciones y perspectivas de análisis. Para la Comisión Europea, por ejemplo, se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. Partiendo de esa base se pueden plantear diferentes características dentro del concepto de empresa.

En general podemos considerar una empresa como un conjunto de factores productivos organizados por la dirección que se emplean en la producción de bienes o servicios, con el fin de obtener beneficios a través de su puesta en el mercado.

Vemos que entran en juego unos factores productivos que pueden ser de múltiples tipos (por ejemplo, materias primas o recursos humanos), una estructura que coordina y dirige las actividades que se realizan, y unos resultados de los trabajos de la empresa por los que obtiene una recompensa (monetaria o no).

Una empresa se puede ver asimismo como una organización. Podemos entender organización como una herramienta que las personas utilizan para coordinar sus acciones y obtener sus fines. Vemos por tanto que una empresa sería una organización con un componente económico.

Otra forma de considerar la empresa es como un sistema, es decir, como un conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados y orientados.

Fundamentos de Gestión Empresarial hacia el logro de uno o varios objetivos. Este sería un enfoque integrador y multidisciplinar, que permite analizar las relaciones de los diferentes

componentes y de éstos con el entorno. La propia definición que incluíamos antes nos hace vislumbrar los elementos del sistema:

Las empresas se clasifican en varios aspectos como se lo indica a continuación: “En Ecuador, la Ley de Compañías reconoce varios tipos societarios que pueden establecerse en el país. Cada tipo se adapta o responde a distintas necesidades, estructuras, beneficios y responsabilidades que sus socios o accionistas pueden tener.

A pesar de que la ley contempla figuras como las compañías en nombre colectivo, las comanditas simples o por acciones; solamente nos enfocaremos en aspectos de aquellos tipos societarios más utilizados en el país, como lo son:

Compañía de responsabilidad limitada (Cía. Ltda.): Antes de la reforma a la Ley de Compañías de marzo del 2023 este tipo de compañía debía ser constituida con un mínimo de dos socios; actualmente pueden ser unipersonales.

Compañía anónima (S.A.): A diferencia del anterior tipo societario, las compañías anónimas son sociedades de capital, es decir, lo relevante para su miembros no son las personas que forman parte de la compañía, si no el capital que aportan, por lo que las acciones son libremente negociables, no requieren autorización del resto de accionistas para transferir las mismas ni entre ellos ni a terceros. La responsabilidad de los accionistas es también limitada, es decir responden solo hasta el monto de sus aportaciones. Anteriormente se requerían dos o más socios, pero al igual que para las compañías de responsabilidad limitada, las compañías anónimas pueden constituirse con solo un accionista gracias a las últimas reformas del pasado mes de marzo. El capital mínimo para constituir este tipo de compañías es de USD \$800.00.

Compañía de economía mixta: es un tipo societario con la particularidad de que el capital es en parte aportado por una entidad pública y en parte aportado por privados. Es decir, el Estado a través de las municipalidades, los consejos provinciales y otras entidades u organismos del sector público, pueden participar, conjuntamente con el sector privado, en el capital y la gestión social de este tipo de compañía. El mínimo de capital para constituir una Compañía de Economía Mixta es de USD \$800.

Sociedad por acciones simplificadas (S.A.S): Este tipo societario fue implementado por primera vez en América Latina con la creación de la Ley 1258, en el año 2008, en Colombia y está inspirada en el modelo de origen francés “Limited Liability Partnership” (LLP), éstas se destacan por su estructura poco regulada por la ley que se complementa al predominar el carácter dispositivo de los socios. La principal finalidad de las SAS fue la reducción de costos económicos y de tiempo, mismos que son necesarios para la creación de una sociedad clásica. (...)” (Abogados, 2023)

4.3 Organización

La organización es “más que un sistema donde cada persona tiene un papel. Puede ser tan simple como el equipo de un proyecto escolar o tan complejo como una gran empresa con miles de empleados.

Todos colaboran para alcanzar una meta, ya sea lanzar un nuevo producto, organizar un evento o simplemente mejorar algo en su comunidad.

Estas organizaciones pueden ser formales o informales y suelen contar con un organigrama en el que se representa la estructura y las funciones que tiene cada miembro de la organización. (...)”

4.4 Diseño de la estructura organizacional

La estructura organizacional de una empresa es de vital importancia ya que es como estará conformada, este es un esquema mismo que nos ayudará a identificar jerárquicamente como se encuentra distribuida los puestos de trabajo, de igual manera se ha realizado la investigación respectiva y se puede decir que: “El diseño organizacional es un proceso fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya que define la estructura, los roles y las responsabilidades de cada miembro de la organización. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, es crucial que las empresas adopten estrategias eficientes de diseño organizacional para mejorar su rendimiento y obtener ventajas competitivas. En este contexto, el presente artículo se enfoca en analizar las principales estrategias para lograr una estructura empresarial eficiente, desde la definición de los objetivos y la misión de la empresa, hasta la selección de la estructura y los procesos adecuados. Se abordarán temas como la especialización de los roles, la coordinación y comunicación entre los miembros de la organización, la delegación de responsabilidades y la implementación de sistemas de control y retroalimentación.

Una estructura organizacional efectiva implica la creación de una jerarquía clara y definida, con roles y responsabilidades bien definidos para cada miembro del equipo. Esto no solo ayuda a evitar conflictos y confusiones en el lugar de trabajo, sino que también permite que los empleados se sientan más seguros y comprometidos con su trabajo. La estructura organizacional también puede mejorar la comunicación interna y externa de la empresa. Al establecer canales claros de comunicación, los empleados pueden compartir información crítica y colaborar de manera más efectiva. Además, una estructura organizacional sólida puede ayudar a la empresa a adaptarse más rápidamente a los cambios del mercado y a las nuevas oportunidades. Para diseñar una estructura

organizacional efectiva, es importante tener en cuenta varios factores, como el tamaño de la empresa, el tipo de industria y los objetivos a largo plazo de la empresa.

4.5 Tipos de organización

Existen varios tipos de la estructura organizacional mismos que están definidos por lo detallado a continuación: “Estructura organizativa vertical y horizontal. Las unidades organizativas pueden funcionar con dos modalidades alternativas que, usualmente, coexisten, y pueden agruparse analíticamente en verticales y horizontales. En las modalidades verticales los recursos se asignan, esencialmente, en términos de capacidad instalada para producir resultados (instalaciones, personal, recursos materiales que permiten determinada capacidad de producción, más allá de que se la logre o no). Algunas organizaciones deben organizarse alrededor de su capacidad instalada debido a la naturaleza de lo que producen, como, por ejemplo, los hoteles, que deben contar con habitaciones, restaurantes, personal y ascensores para atender a determinada cantidad de pasajeros.

4.5.1 Organización formal e informal

Organización Formal. Significa casi siempre la estructura intencional de papeles de una empresa.

Organización Informal. Chéster Barnard, considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin propósito colectivo consistente, aunque contribuya a resultados colectivos. Así las organizaciones informales, podrían incluir el grupo del taller, el grupo del sexto piso, el grupo que se va al boliche los viernes, etc.

División organizacional El Departamento. La palabra departamento indica un área definida. Un departamento en el sentido más común del término, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, etc.

Niveles organizacionales y tramo de administración. La razón de los niveles de organización se encuentra en las limitaciones del tramo de administración. Los niveles organizacionales existen porque hay un límite al número de personas que un administrador puede supervisar con eficacia, aunque varía según los casos” (...) (García, s.f.)

4.5.2 Manual de funciones

El manual de funciones es un instrumento, que es de gran utilidad para las organizaciones ya que el mismo reúne información sobre la estructura de la empresa, algunas de las investigaciones nos indican que: “En primer lugar, documentar los distintos puestos de trabajo de la organización mediante una descripción exhaustiva de los mismos, de los flujos de trabajo y sistemas. Establecer o completar el organigrama jerárquico-funcional de la organización. Facilitar el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos. También, hace posible efectuar el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias. De esta manera, la política retributiva, allá donde la legislación y normativa lo permitan, considerará la aportación diferencial, a los resultados de la organización, de cada uno de los puestos de trabajo. También de sus características diferenciales. Integrar las competencias profesionales necesarias para el buen desempeño del puesto de trabajo.

Definir áreas de resultados. Haciendo factible la evaluación del rendimiento de las personas que desempeñan los puestos de trabajo mediante sistemas más válidos y fiables. Analizar las funciones identificando potenciales duplicidades en actividades, funciones, tareas, responsabilidades. Hacer posible la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces. Al aportar un conocimiento más preciso del contenido de los distintos puestos y del perfil de exigencias de cada uno de ellos.

Finalmente, facilitar la función de prevención de riesgos laborales. El Manual de Funciones compila las descripciones de puestos de trabajo producto del análisis de puestos de trabajo. Habitualmente, estas descripciones adoptan la forma de fichas descriptivas del puesto. Una ficha de descripción de puestos es un documento formal donde se reflejan los resultados del análisis de puestos realizado previamente. El registro se efectúa ordenadamente y en impreso normalizado. Así, se facilita el conocimiento y la comprensión de los puestos analizados. Finalidad. (...)” (Consultores, 2017)

¿Para qué sirve el manual organizacional de una empresa? Es una guía para los nuevos empleados, ya que les permite conocer la estructura de la empresa desde su primer día. Esto los ayuda a saber conducirse mejor dentro de la organización y a familiarizarse con los objetivos de esta.

Establecer los canales de comunicación adecuados entre cada unidad departamental, porque el manual contiene un directorio con los datos de contacto de gran parte de los empleados de la organización. Prevenir los errores o malos entendidos al definir claramente las responsabilidades de cada área, cualquier persona sabe a quién recurrir en caso de imprevistos.

¿Cómo hacer el manual organizacional de una empresa?

Se trata de un documento largo que requerirá de mucho tiempo invertido para poder abarcar cada una de sus partes, especialmente si debes hacer un manual organizacional general en lugar de uno específico. Estos consejos pueden ayudarte a ver el proceso con más orden y saber qué hacer en cada etapa: ¿Realmente conoces tu empresa? La persona encargada de elaborar el manual organizacional debe tener conocimiento de la estructura y funcionamiento de la organización, o específicamente del departamento en el que se enfocará si es el caso. Pregúntate si estás preparado, o si necesitas conocer más a fondo. Comienza a reunir la información que vas a necesitar. Por ejemplo, de los antecedentes históricos de la empresa, los departamentos y las personas que ocupan los puestos que los conforman, entre otros detalles importantes. Lo mejor es reunir todos los datos primero, para después poder sentarte a redactar en calma. Toma un tiempo especial para repasar las leyes y normativas que conformarán las bases legales, con el objetivo de confirmar que conoces cómo se relacionan con la empresa. Recuerda que siempre puedes pedir ayuda a algún empleado más familiarizado con el ámbito legal. Realiza un borrador del organigrama para que tengas oportunidad de compararlo con la información que has reunido, y así saber si es correcto o no. Describe de forma clara y precisa los puestos y sus funciones. Los manuales deben contener un lenguaje formal, a veces técnico, pero es fundamental que puedan ser comprendidos por todos los empleados. (...)” (formatos, 2022)

4.6 Planeación

Se puede evidenciar que la planeación de la empresa no cuenta con los aspectos fundamentales para el desarrollo correcto por tal motivo no cuenta con los valores, misión, visión a corto y largo plazo por este motivo se describirá una propuesta a continuación, se puede proponer que la misión sea “Somos una empresa que se dedica a la diseño confección y comercialización

de ropa deportiva para todo tipo de necesidades de la ciudad de Quito” Se puede proponer que la visión sea la siguiente “ Ser una empresa enfocada en la manufactura de ropa deportiva brindando calidad y confianza a nuestros clientes llegando hacer pionera en el mercado” en cuanto a los valores de la organización podemos recomendar que los más importantes para la organización serían los siguientes: la Honestidad y Calidad, estos valores nos ayudaran a mantener un compromiso con los trabajadores como con el público en general.

4.7 Organización

La organización es “más que un sistema donde cada persona tiene un papel. Puede ser tan simple como el equipo de un proyecto escolar o tan complejo como una gran empresa con miles de empleados.

Todos colaboran para alcanzar una meta, ya sea lanzar un nuevo producto, organizar un evento o simplemente mejorar algo en su comunidad.

Estas organizaciones pueden ser formales o informales y suelen contar con un organigrama en el que se representa la estructura y las funciones que tiene cada miembro de la organización. (...)”

Se evidencia que el crecimiento de la organización ha sido beneficioso para la misma sin embargo se pudo evidenciar la falta de procesos establecidos ya que no cuenta con un correcto diseño estructural, la misma carece de factores claves para su desarrollo como son los componentes trascendentales de la empresa que es la misión, visión, valores y los objetivos.

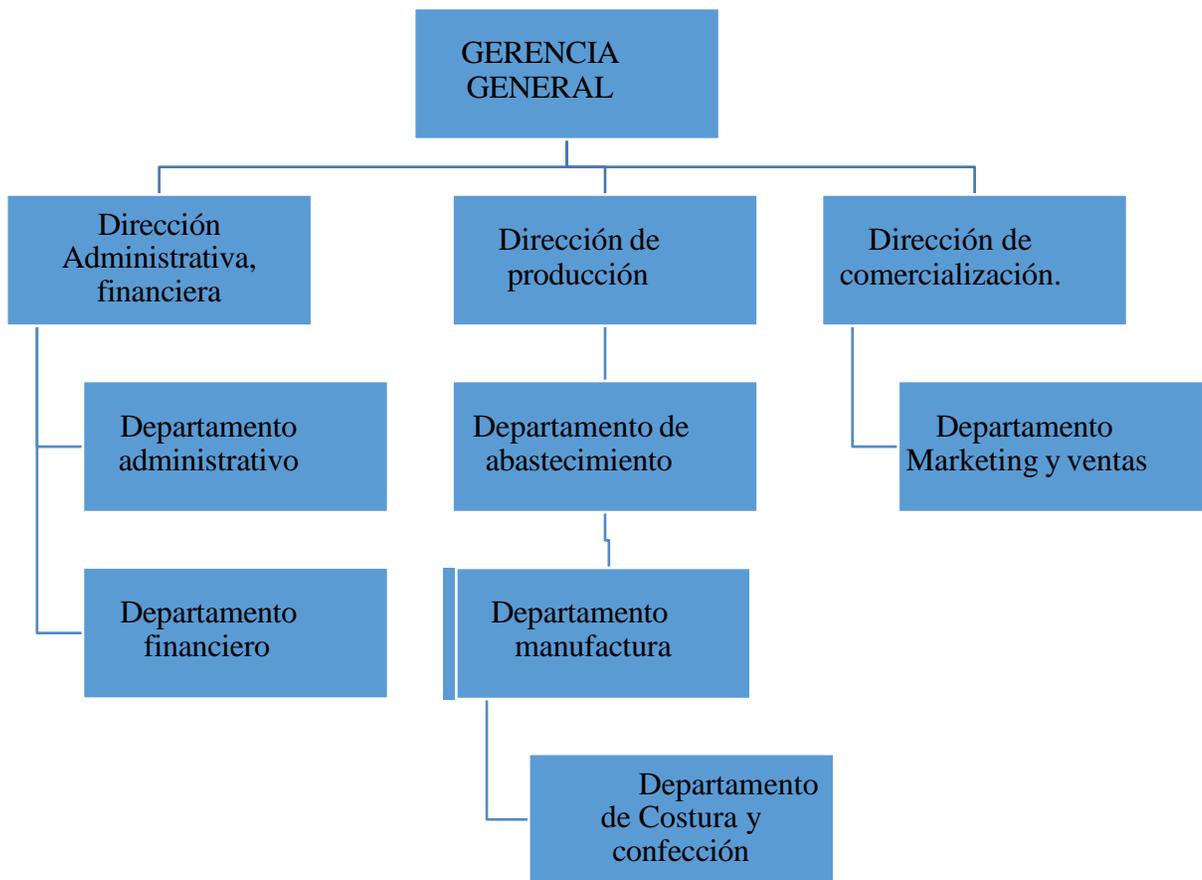
El desarrollo de este trabajo busco la implementación de una estructura organizacional misma que ayudara a la empresa a establecer los rangos y líderes de cada departamento que tenga

la empresa y se realizó el manual de funciones de cada uno de los puestos encontrados en el momento que los trabajadores desempeñan sus funciones.

La empresa cuenta con una estructura misma que no está detallada solo cuenta con actividades mismas que realiza cada trabajador por tal motivo se realizará la propuesta de una estructura organizacional misma que se detallará a continuación:

Figura. 1.

Figura 1. Organigrama Estructural



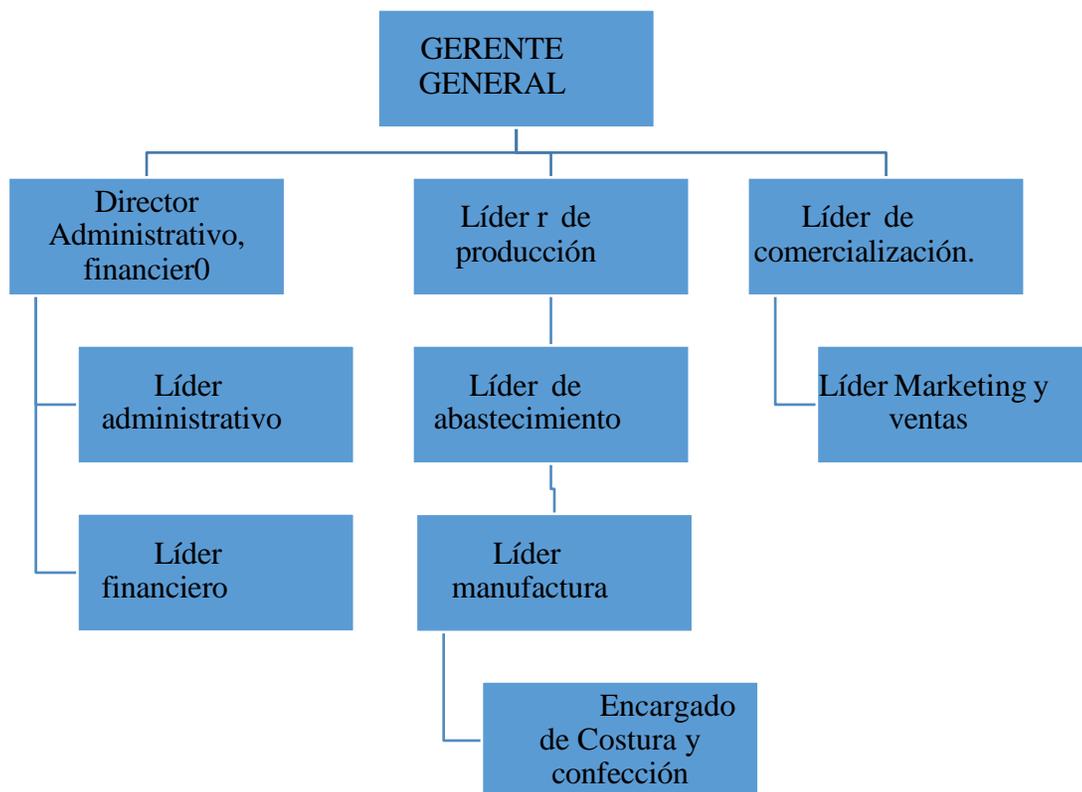
Nota: Organigrama elaborado por Viviana Ibujes

4.8 Dirección

Para tener una mejor dirección en cuanto a los puestos de trabajo se realizará la propuesta del organigrama funcional misma que se baja en el organigrama estructural, se puede indicar que este trabajo solo es una propuesta misma que está a consideración del dueño de la empresa, el organigrama funcional se lo detalla a continuación:

Figura. 2.

Figura 2. Estructura posicional



Nota: Organigrama elaborado por Viviana Ibutjes

4.9 Control

En la empresa se puede evidenciar que existen varias funciones las cuales están duplicadas por los trabajadores, no cuentan con un orden en cuanto a las actividades, para lo cual se realizará la propuesta de un manual de funciones para poder detallar de mejor manera las actividades y tener un control óptico de cada actividad a desempeñar por los trabajadores el ejemplo del manual de funciones será el siguiente:

Tabla 1.

Tabla 1. Manual De Funciones

DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto:		Nivel de	
Área a la que pertenece		Instrucción:	
Rol:		Área de Conocimiento:	
MISIÓN DEL PUESTO		CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	

ACTIVIDADES ESENCIALES

Nota: Esquema elaborado por Viviana Ibujes

4.10 Diseño de la estructura organizacional

La estructura organizacional de una empresa es de vital importancia ya que es como estará conformada, este es un esquema mismo que nos ayudará a identificar jerárquicamente como se encuentra distribuida los puestos de trabajo, de igual manera se ha realizado la investigación respectiva y se puede decir que: “El diseño organizacional es un proceso fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya que define la estructura, los roles y las responsabilidades de cada miembro de la organización. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, es crucial que las empresas adopten estrategias eficientes de diseño organizacional para mejorar su rendimiento y obtener ventajas competitivas. En este contexto, el presente artículo se enfoca en analizar las principales estrategias para lograr una estructura empresarial eficiente, desde la definición de los objetivos y la misión de la empresa, hasta la selección de la estructura y los procesos adecuados. Se abordarán temas como la especialización de los roles, la coordinación y comunicación entre los miembros de la organización, la delegación de responsabilidades y la implementación de sistemas de control y retroalimentación.

Una estructura organizacional efectiva implica la creación de una jerarquía clara y definida, con roles y responsabilidades bien definidos para cada miembro del equipo. Esto no solo ayuda a evitar conflictos y confusiones en el lugar de trabajo, sino que también permite que los empleados se sientan más seguros y comprometidos con su trabajo. La estructura organizacional también puede mejorar la comunicación interna y externa de la empresa. Al establecer canales claros de comunicación, los empleados pueden compartir información crítica y colaborar de manera más efectiva. Además, una estructura organizacional sólida puede ayudar a la empresa a adaptarse más rápidamente a los cambios del mercado y a las nuevas oportunidades. Para diseñar una estructura organizacional efectiva, es importante tener en cuenta varios factores, como el tamaño de la empresa, el tipo de industria y los objetivos a largo plazo de la empresa.

4.11 Tipos de organización

Existen varios tipos de la estructura organizacional mismos que están definidos por lo detallado a continuación: “Estructura organizativa vertical y horizontal. Las unidades organizativas pueden funcionar con dos modalidades alternativas que, usualmente, coexisten, y pueden agruparse analíticamente en verticales y horizontales. En las modalidades verticales los recursos se asignan, esencialmente, en términos de capacidad instalada para producir resultados (instalaciones, personal, recursos materiales que permiten determinada capacidad de producción, más allá de que se la logre o no). Algunas organizaciones deben organizarse alrededor de su capacidad instalada debido a la naturaleza de lo que producen, como, por ejemplo, los hoteles, que

deben contar con habitaciones, restaurantes, personal y ascensores para atender a determinada cantidad de pasajeros.

4.11.1 Organización formal e informal

Organización Formal. Significa casi siempre la estructura intencional de papeles de una empresa.

Organización Informal. Chéster Barnard, considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin propósito colectivo consistente, aunque contribuya a resultados colectivos. Así las organizaciones informales, podrían incluir el grupo del taller, el grupo del sexto piso, el grupo que se va al boliche los viernes, etc.

División organizacional El Departamento. La palabra departamento indica un área definida. Un departamento en el sentido más común del término, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, etc.

Niveles organizacionales y tramo de administración. La razón de los niveles de organización se encuentra en las limitaciones del tramo de administración. Los niveles organizacionales existen porque hay un límite al número de personas que un administrador puede supervisar con eficacia, aunque varía según los casos” (...) (García, s.f.)

4.11.2 Manual de funciones

El manual de funciones es un instrumento, que es de gran utilidad para las organizaciones ya que el mismo reúne información sobre la estructura de la empresa, algunas de las investigaciones nos indican que: “En primer lugar, documentar los distintos puestos de trabajo de la organización mediante una descripción exhaustiva de los mismos, de los flujos de trabajo y

sistemas. Establecer o completar el organigrama jerárquico-funcional de la organización. Facilitar el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos. También, hace posible efectuar el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias. De esta manera, la política retributiva, allá donde la legislación y normativa lo permitan, considerará la aportación diferencial, a los resultados de la organización, de cada uno de los puestos de trabajo. También de sus características diferenciales. Integrar las competencias profesionales necesarias para el buen desempeño del puesto de trabajo.

Definir áreas de resultados. Haciendo factible la evaluación del rendimiento de las personas que desempeñan los puestos de trabajo mediante sistemas más válidos y fiables. Analizar las funciones identificando potenciales duplicidades en actividades, funciones, tareas, responsabilidades. Hacer posible la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces. Al aportar un conocimiento más preciso del contenido de los distintos puestos y del perfil de exigencias de cada uno de ellos.

Finalmente, facilitar la función de prevención de riesgos laborales. El Manual de Funciones compila las descripciones de puestos de trabajo producto del análisis de puestos de trabajo. Habitualmente, estas descripciones adoptan la forma de fichas descriptivas del puesto. Una ficha de descripción de puestos es un documento formal donde se reflejan los resultados del análisis de puestos realizado previamente. El registro se efectúa ordenadamente y en impreso normalizado. Así, se facilita el conocimiento y la comprensión de los puestos analizados. Finalidad. (...)” (Consultores, 2017)

¿Para qué sirve el manual organizacional de una empresa? Es una guía para los nuevos empleados, ya que les permite conocer la estructura de la empresa desde su primer día. Esto los ayuda a saber conducirse mejor dentro de la organización y a familiarizarse con los objetivos de la misma.

Establecer los canales de comunicación adecuados entre cada unidad departamental, porque el manual contiene un directorio con los datos de contacto de gran parte de los empleados de la organización. Prevenir los errores o malos entendidos al definir claramente las responsabilidades de cada área, cualquier persona sabe a quién recurrir en caso de imprevistos.

¿Cómo hacer el manual organizacional de una empresa?

Se trata de un documento largo que requerirá de mucho tiempo invertido para poder abarcar cada una de sus partes, especialmente si debes hacer un manual organizacional general en lugar de uno específico. Estos consejos pueden ayudarte a ver el proceso con más orden y saber qué hacer en cada etapa: ¿Realmente conoces tu empresa? La persona encargada de elaborar el manual organizacional debe tener conocimiento de la estructura y funcionamiento de la organización, o específicamente del departamento en el que se enfocará si es el caso. Pregúntate si estás preparado, o si necesitas conocer más a fondo. Comienza a reunir la información que vas a necesitar. Por ejemplo, de los antecedentes históricos de la empresa, los departamentos y las personas que ocupan los puestos que los conforman, entre otros detalles importantes.

Lo mejor es reunir todos los datos primero, para después poder sentarte a redactar en calma. Toma un tiempo especial para repasar las leyes y normativas que conformarán las bases legales, con el objetivo de confirmar que conoces cómo se relacionan con la empresa. Recuerda que siempre puedes pedir ayuda a algún empleado más familiarizado con el ámbito legal. Realiza un borrador del organigrama para que tengas oportunidad de compararlo con la información que has

reunido, y así saber si es correcto o no. Describe de forma clara y precisa los puestos y sus funciones. Los manuales deben contener un lenguaje formal, a veces técnico, pero es fundamental que puedan ser comprendidos por todos los empleados. (...)” (formatos, 2022).

4.12 Clima organizacional

El clima laboral es de gran importancia para la elaboración de este trabajo ya que los trabajadores de la empresa tienen que tener un lugar óptimo para su desenvolvimiento dentro de la organización, se puede definir que “Schneider (1975) propone la existencia de múltiples climas en las organizaciones, que son resultado de las diversas interacciones que establece de manera simultánea el trabajador en la organización (Jaime & Araujo, 2007). Según Schulte et al. (2009), los múltiples climas pueden tener un impacto directo en los resultados tanto de los trabajadores como de la organización, y operan de manera interrelacionada para formar un sistema ordenado más completo y complejo. Distintos autores, como Schulte et al. (2009), por ejemplo, discriminan los climas en: (a) los climas estratégicos, que se refieren a las apreciaciones de las prácticas y políticas orientadas a los objetivos de la organización como ocurre con el clima de seguridad, de servicio al cliente y de gestión del cambio estratégico; y (b) los climas de apoyo, referidos a percepciones sobre las relaciones entre empleados y el bienestar de los mismos como los climas de apoyo gerencial y de relaciones de equipo. Por otra parte, Paolillo. (2020) señalan la identificación de climas organizacionales específicos, donde se identifican los climas de seguridad, salud ocupacional, innovación y efectividad de producción. Mientras que otros autores identifican los climas de diversidad, de comunicación y de inclusión. De hecho, Ehrhart y Schneider (2016) señalan que existe un amplio rango de climas específicos que pueden ser creados en las organizaciones y que trabajan simultáneamente; sin embargo, aún no se ha determinado cuáles son

los mejores climas para evaluar, debido a que no es necesario evaluar todos los climas y solo es posible evaluar aquellos que la organización considere que requieren mayor énfasis o esfuerzo. A continuación, se abordan algunas de los tipos de clima que se pueden reflejar en las organizaciones.

Clima de servicio El clima de servicio hace referencia al sentido de los trabajadores acerca de la calidad de las políticas, procedimientos y prácticas orientadas al servicio; es decir, la percepción de los empleados sobre las conductas que les son reforzadas en relación con el servicio a los clientes o beneficiarios de la organización a la que pertenecen (Bowen & Schneider, 2013). Al mismo tiempo, con este tipo de clima se busca establecer la importancia que los trabajadores le otorgan a los esfuerzos realizados en lo relacionado con la calidad de servicio, con el fin de identificar los recursos que les permitan compensar el esfuerzo en su trabajo y la forma en que entienden el apoyo y los reconocimientos en la realización del mismo (Carrasco, 2012). En este orden de ideas, se buscan las percepciones comunes de los colaboradores acerca de la importancia que tiene la calidad del servicio para la organización y sobre cómo este valor estratégico se ve reflejado en el servicio prestado, así como en la evaluación que realizan los usuarios, para así generar estrategias que evidencien un servicio de calidad a los usuarios (...)" (Peña, 2018)

5. Metodología

5.1 Diseño de investigación

Se realizará un diseño de investigación basándonos en un análisis interno del estado actual de la organización y se puede determinar que un diseño de investigación es: "El diseño de investigación es el marco con el que un investigador planifica su investigación. Incluye el tipo de investigación, su objetivo, técnicas, población, análisis de datos y el procedimiento para realizar el estudio. (...)" (Ayala, 2020) por tal motivo podemos definir que el tipo de investigación que se

usará es el descriptivo, ya que de esta manera se podrá realizar una investigación adecuada y se define que la investigación descriptiva es “un tipo de investigación que se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio. Procura brindar información acerca del qué, cómo, cuándo y dónde, relativo al problema de investigación, sin darle prioridad a responder al “por qué” ocurre dicho problema. Como dice su propio nombre, esta forma de investigar “describe”, no explica.

Además, obtiene información del fenómeno o situación que se desea estudiar, utilizando técnicas como la observación y la encuesta, entre otras. Por ejemplo, una investigación en la que se estudia la morfología y mecanismo de acción del SARS-CoV-2 es descriptiva. Responde al “qué”, no al “por qué”. (...)” (Mejia, 2020) de igual manera podemos definir que el método que se va a aplicar es basándonos en los tipos de investigación que son “La investigación se puede clasificar en cuantitativa (existen valores numéricos) y cualitativa (se estudia algo que no se puede medir numéricamente. (...))” (Ayala, 2020).

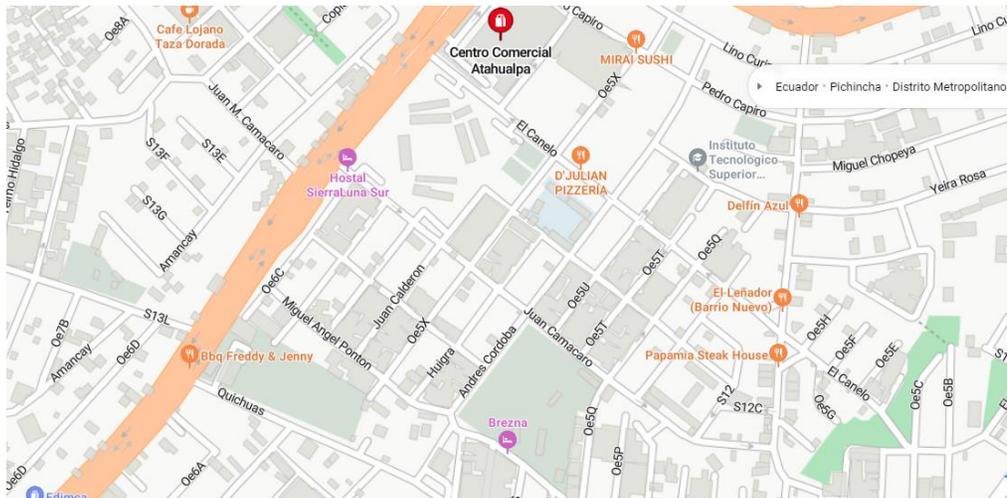
En esta investigación se realizará las técnicas de la encuesta y de la entrevista ya que estas nos ayudarán a recopilar información valiosa para el desarrollo de las mismas que nos ayudarán a realizar el análisis con mayor certeza, para generar estrategias mismas que serán de refuerzo para el desarrollo y mejora de la organización.

5.2 Ubicación geográfica.

El estudio se lo realizara en la empresa Creaciones Deportivas Ecuaropa ubicada en la provincia de Pichincha en el cantón Quito en la parroquia de la magdalena en las calles Miguel Pontón y Oe5x-71.

Figura. 3.

Figura 3 Mapa de ubicación.



Nota. El gráfico representa la ubicación de la empresa de Creaciones Deportivas Ecuaropa. (Google Maps , 2022)

5.3 Procedimiento

El presente trabajo se realizará un tipo de estudio descriptivo ya que se observará y describirá los aspectos importantes de la empresa para poder lograr los objetivos esperados de esta investigación identificando que: “El objetivo principal de un estudio descriptivo es proporcionar una descripción detallada y precisa de un fenómeno o población de interés. En concreto, algunos

objetivos habituales de los estudios descriptivos son: Describir las características de una población: Los estudios descriptivos pretenden dar cuenta detallada de las características de un determinado grupo de personas, como su demografía, estado de salud, comportamiento, actitudes y creencias. Identificar patrones o tendencias: Los estudios descriptivos pueden ayudar a identificar patrones o tendencias de comportamiento u otros fenómenos que pueden ser útiles para orientar nuevas investigaciones o intervenciones. Generar hipótesis: Los estudios descriptivos pueden generar hipótesis o ideas sobre las posibles causas o factores que influyen en un determinado fenómeno o población.

Facilitar la comprensión: Los estudios descriptivos pueden ayudar a investigadores y profesionales a comprender mejor un determinado fenómeno o población, lo que puede ser útil para desarrollar intervenciones o políticas eficaces. (...)” (Salomão, 2023)

El enfoque de la investigación será mixto cualitativa, y cuantitativa ya que se busca comprender profundamente los procesos, experiencias y perspectivas de los trabajadores y dueños de la empresa, analizando información detallada y contextualizada que reposa en la empresa. Esto se debe a que el objeto de estudio es subjetivo y complejo, requiriendo una exploración que permita ajustar la metodología según los hallazgos que se recopilen de la investigación. La investigación utilizará herramientas como entrevistas, observaciones y análisis de contenido, y se centrará en una muestra pequeña y selectiva para obtener una comprensión, detallada de la realidad estudiada.

El tipo de investigación que se usara para desarrollar el trabajo es el enfoque cualitativo ya que este es adecuado para esta investigación ya que explora fenómenos complejos y subjetivos,

busca comprender experiencias y perspectivas individuales de cada uno de los colaboradores de la empresa y requiere flexibilidad y adaptabilidad en la metodología. Al centrarse en la profundidad y riqueza de la información, permite la obtención de los datos y métodos, lo mismos que proporcionan una comprensión más profunda y contextualizada, identificando los patrones y temas de relevancia y desarrolla teorías y conceptos fundamentados.

5.4 Técnicas e instrumentos:

Las técnicas e instrumentos de investigación hacen referencia a: “(...) Las técnicas de investigación son procesos e instrumentos que se utilizan al iniciar el estudio de un fenómeno determinado. Estos métodos permiten recopilar, examinar y exponer la información, de esta forma se logra el principal objetivo de toda investigación, que es adquirir nuevos conocimientos.

La elección de la técnica de investigación más adecuada depende del problema que se desea resolver y de los objetivos planteados, motivo por el cual esta elección resulta ser un punto fundamental en todos los procesos investigativos. Por ejemplo, las técnicas utilizadas para estudiar las costumbres y creencias de un grupo social son distintas a las empleadas para la evaluación de la efectividad y seguridad de un fármaco.

Existen dos tipos generales de técnicas de investigación: las técnicas cuantitativas y las cualitativas, siendo la diferencia fundamental entre estas dos orientaciones la forma en que realizan las observaciones y como las traducen en datos analizables.

5.5 Tipos de técnicas de investigación

5.5.1 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa se basa en la objetividad, por lo que es empírica. Además, en este proceso los datos generados son numéricos, lo que permite establecer relaciones de causa entre las distintas características del fenómeno estudiado. El objetivo general de la investigación cuantitativa es transmitir numéricamente lo que se está viendo y llegar a conclusiones específicas, observables, generales y repetibles.

Existen cuatro técnicas principales en las investigaciones cuantitativas: las encuestas, los estudios correlacionales, los causales-comparativos y los experimentales.

5.5.2 Las encuestas

En esta técnica los datos se obtienen mediante un cuestionario. Esta herramienta se diseña con el fin de medir las características de una población mediante la utilización de métodos estadísticos, Las investigaciones mediante encuestas se inician con el diseño del cuestionario según los objetivos planteados; luego se determina de qué manera se administrará dicho cuestionario se puede decir, cómo se recopilará la información- y cómo se analizarán los datos.

5.5.3 Población y Muestra

Se realizará una encuesta a los colaboradores de Creaciones Deportivas Ecuaropa para recopilar datos que permitan definir y optimizar roles, funciones y puestos de trabajo, considerando la rotación estacional de personal y la diversidad de funciones que desempeñan 15 empleados en diferentes áreas. Esto permitirá identificar responsabilidades específicas, analizar interconexiones entre departamentos, determinar requisitos y habilidades necesarias, y optimizar la asignación de

recursos humanos. Los resultados serán fundamentales para establecer una estructura organizacional clara, desarrollar descripciones de puestos precisas, mejorar la comunicación y coordinación entre equipos, y fortalecer la planificación y gestión de recursos humanos.

Las técnicas que se utilizaran en el desarrollo del presente trabajo es la entrevista y la encuesta; se puede decir que “Las entrevistas permiten obtener información detallada y profunda directamente de las personas. Son útiles para explorar opiniones, experiencias y percepciones. Por ejemplo, una empresa puede entrevistar a sus clientes para comprender mejor sus necesidades y expectativas. Para más detalles sobre cómo implementar entrevistas en tu estrategia de marketing, puedes leer nuestro artículo sobre cómo analizar datos para tomar decisiones informadas. (...)” (Cochachin, 2024), misma que será de aplicación para el propietario de la empresa y a uno de sus trabajadores.

En cuanto a las encuestas podemos definir que “es una de las técnicas o estrategias más utilizadas en el área de investigación, dado que favorece la obtención de datos fundamentales para el análisis de diversas temáticas, permitiendo una mayor eficacia y rapidez en el procedimiento.

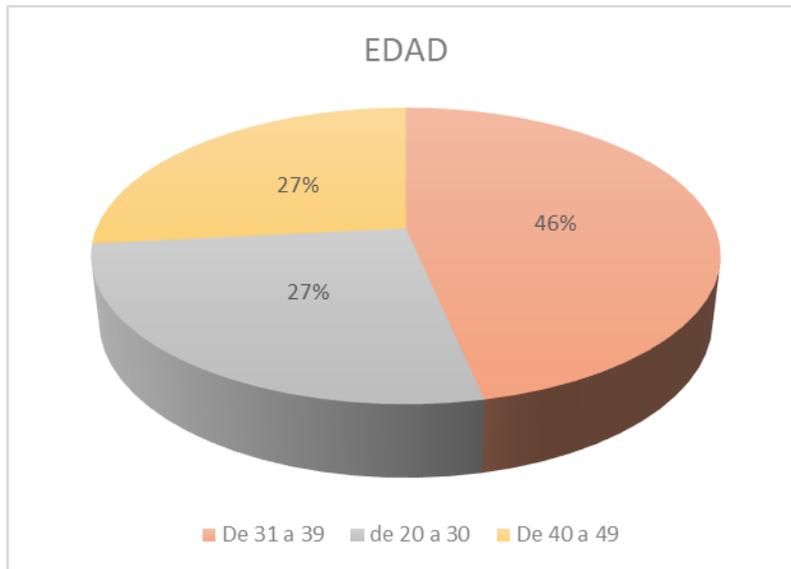
Numerosos estudios se han llevado a cabo mediante el empleo de esta metodología, los cuales han abarcado una amplia variedad de temas o asuntos. (...)” (Rodríguez, 2017)

Se realizará la técnica de la observación analizado un estudio del estado actual para identificar el proceso, la jerarquía, la departamentalización y las funciones, en los procesos organizacionales.

6. Resultados de la encuesta

Figura. 4.

Figura 4. Edad

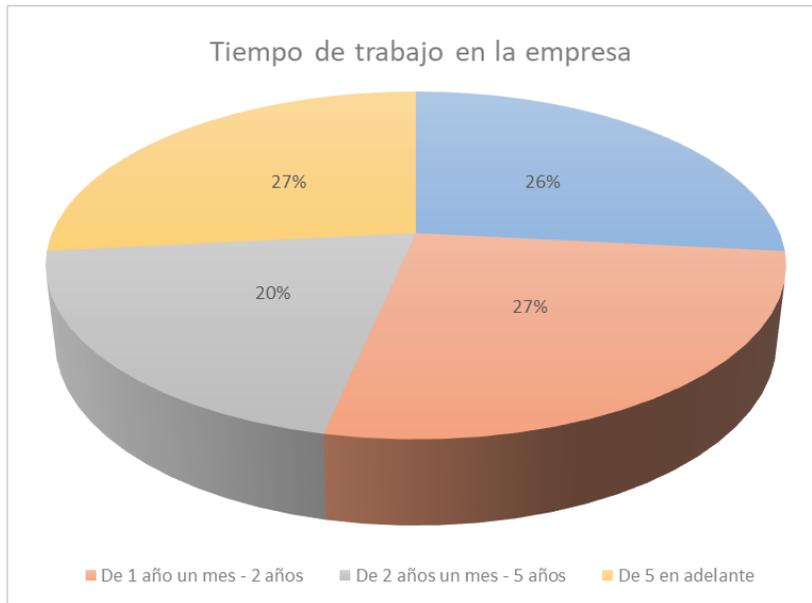


Nota: Figura elaborado por Viviana Ibutjes

Se puede evidenciar que la edad de los trabajadores varia el porcentaje más alto es el 46% que tienen de 31 a 39 años, y de 20 a 30, de 40 a 49 va con un porcentaje del 27%.

Figura. 5.

Figura 5. Tiempo de trabajo en la empresa

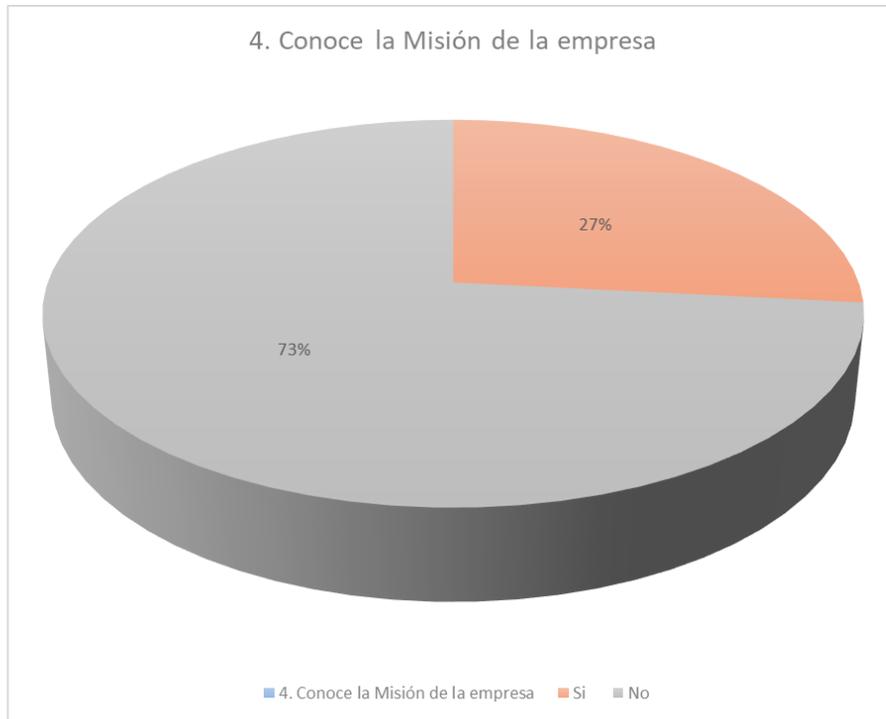


Nota: Figura elaborado por Viviana Ibujes

Se puede evidenciar que el 27 % de los trabajadores de un mes a dos años y el 20% de 2 años a 5 años mismo que demuestra que el personal de la empresa es rotativo no tiene tanta estabilidad en la empresa.

Figura. 6.

Figura 6. Conoce la Misión de la empresa

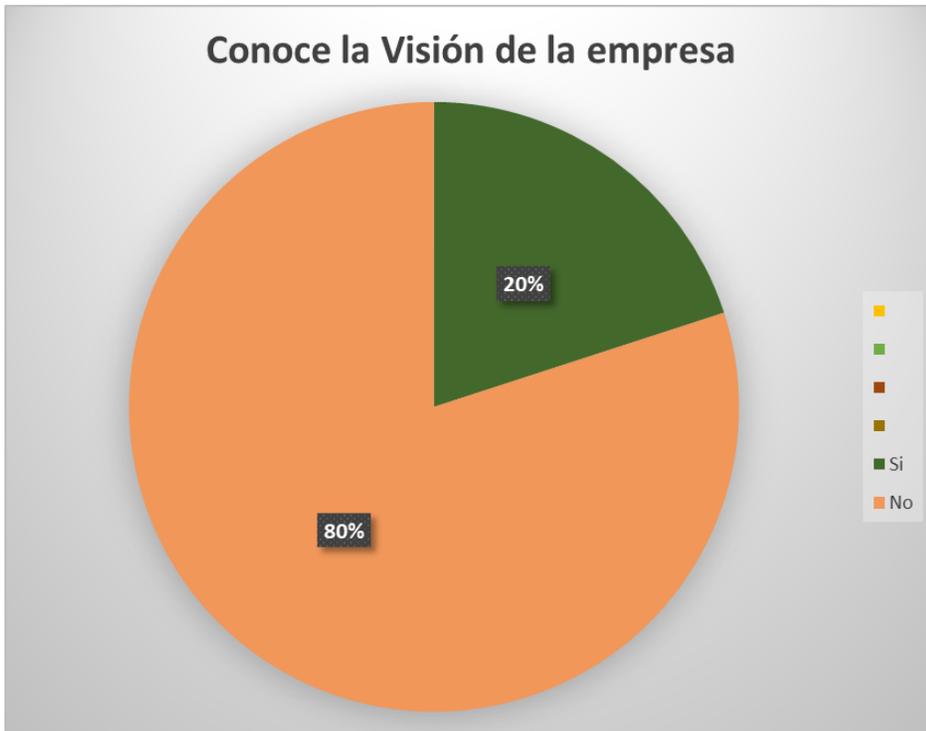


Nota: Figura elaborado por Viviana Ibujes

Se puede evidenciar que ninguna persona en la empresa conoce la misión.

Figura. 7.

Figura 7. Conoce la visión de la empresa



Nota: Figura elaborado por Viviana Ibujes

Se puede evidenciar que ninguna persona que labora en la empresa conoce la visión de la empresa.

Figura. 8.

Figura 8. La empresa cuenta con funciones detalladas para cada empleado.



Nota: Figura elaborado por Viviana Ibujes

Se puede verificar que el 73% de los colaboradores de la empresa cuenta con funciones detalladas o específicas mismas que ayudan al desempeño de la organización.

Figura. 9.

Figura 9. La empresa tiene una óptima distribución del trabajo.

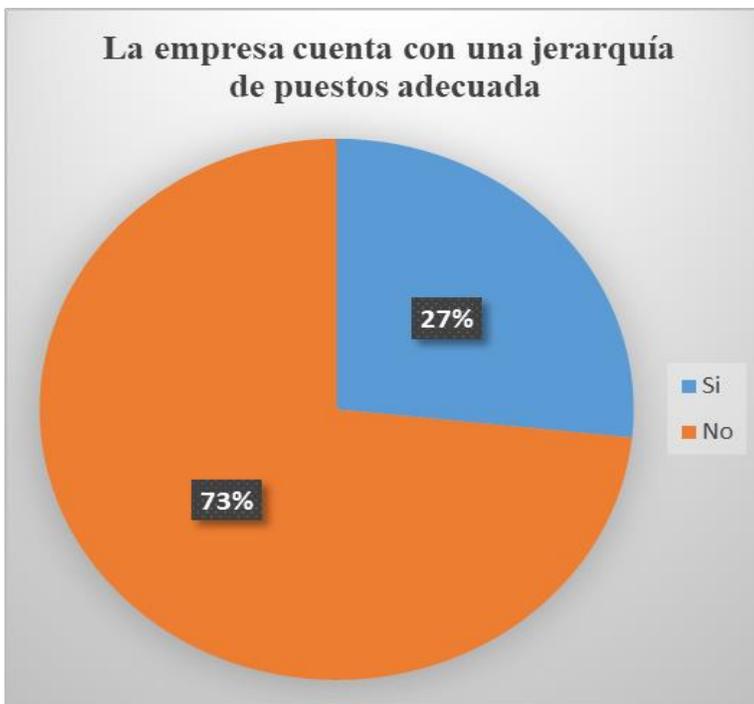


Nota: Figura elaborado por Viviana Ibutjes

Se puede evidenciar que el 80% de los empleados de la organización consideran que tienen una óptima distribución del trabajo.

Figura. 10.

Figura 10. La empresa cuenta con una jerarquía de puestos adecuada

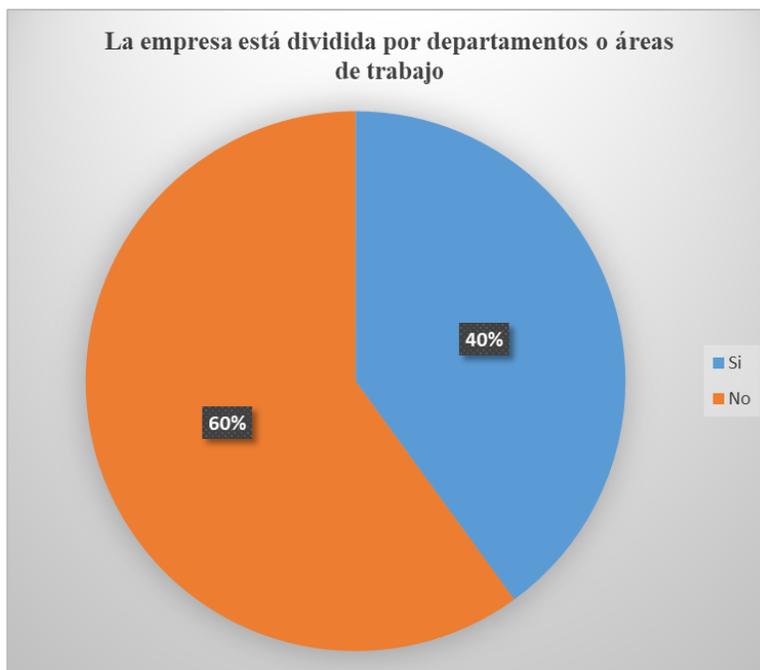


Nota: Figura elaborado por Viviana Ibujes

La empresa cuenta con una jerarquía de puestos adecuada Se puede evidenciar que el 73% de los trabajadores consideran que cuentan con una jerarquía de puestos adecuados ya que tienen bien definido quienes son los jefes.

Figura. 11.

Figura 11. La empresa está dividida por departamentos o áreas de trabajo.

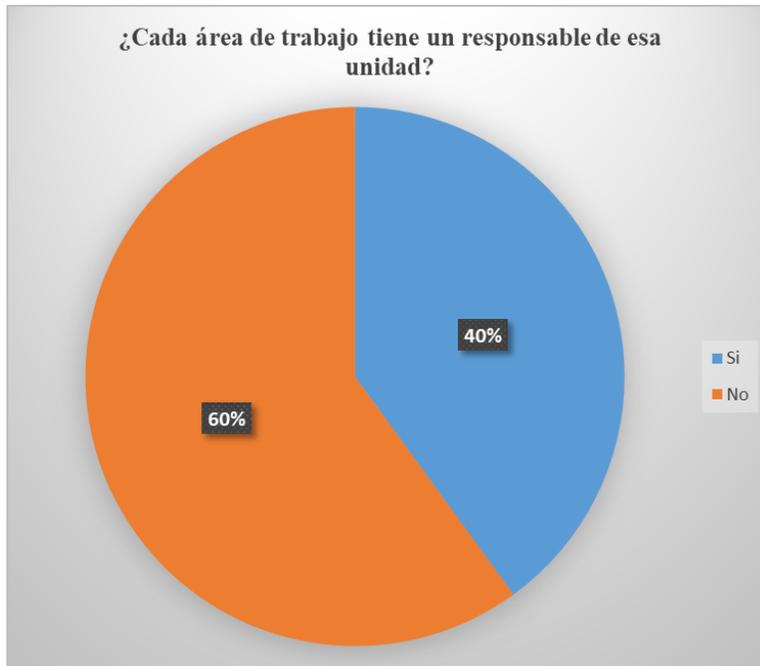


Nota: Figura elaborado por Viviana Ibujes

Se evidencia que los trabajadores de la organización creen el 60% que si cuentan con áreas de trabajos y que están divididos correctamente.

Figura. 12.

Figura 12. Cada área de trabajo tiene un responsable de esa unidad

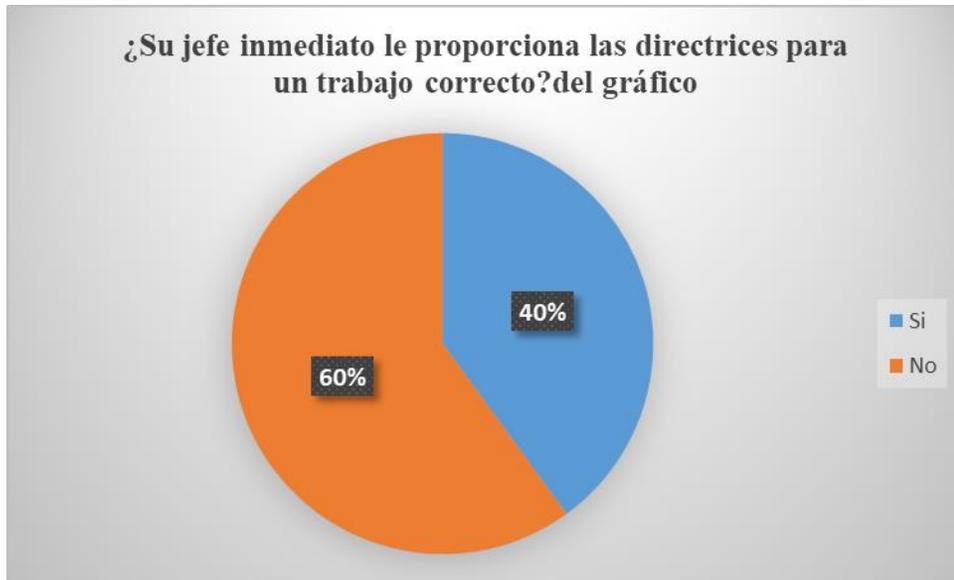


Nota: Figura elaborado por Viviana Ibujes

¿Cada área de trabajo tiene un responsable de esa unidad? Se puede evidenciar que el 60% de los empleados cree que cuenta con un responsable de cada área de trabajo.

Figura. 13.

Figura 13. Su jefe inmediato le proporciona las directrices para un trabajo correcto



Nota: Figura elaborado por Viviana Ibujes

Se evidencia que el 60% de los trabajadores proporcionan directrices correctas de trabajo.

Cree usted que la administración de la empresa puede mejorar argumete su respuesta

Esta es una pregunta abierta misma que se puede evidenciar que la mayoría del personal indica que se requiere de mayores directrices del trabajo ya que se duplican las funciones de la empresa.

Figura. 14.

Figura 14. Considera que los líderes de su área están capacitados para una dirección adecuada.



Nota: Figura elaborado por Viviana Ibujes

Considera que los líderes de su área están capacitados para una dirección adecuada, se puede evidenciar que el 60% de los trabajadores creen que los líderes están correctamente capacitados para el área en la que se desempeñan.

Emita al menos una idea de mejora administrativa para la empresa.

Esta es una pregunta abierta en la cual los empleados indican que se puede tener un mayor orden en cuanto a las actividades de las personas y también indicaron que se requiere que se establezca de mejor manera los horarios de trabajo.

7. Discusión

7.1 Diagnóstico situacional de la Empresa de Creaciones Deportivas Ecuaropa

En los resultados que se obtuvo al momento que se realizó la presente investigación nos ayudó a realizar la siguiente propuesta la misma que será de uso exclusivo de la empresa de creaciones Ecuaropa y siempre y cuando los dueños lo requieran implementar, a continuación se podrá definir algunos parámetros cómo son la estructura organización de la empresa así como también cuáles son las funciones que tienen los empleados para el periodo 2025, por cuál se realizó un diagnóstico interno en la empresa de creaciones de ropa deportivas la misma que analizó la jerarquía o las funciones de los colaboradores de la empresa, se realizó el análisis de los diferentes departamentos que tiene la organización identificando que no están definidas sus áreas de trabajo por lo cual se ha realizado una estructura organizacional, posicional y funcional de la empresa implementando también el manual de funciones de cada uno de los puestos de trabajo de la organización.

Se desarrolló una estructura funcional la misma que cuenta con los diferentes puestos de trabajo, según los niveles de jerarquía vamos a encontrar los siguientes niveles fueron de gran ayuda para una correcta estructura de la organización, en el nivel ejecutivo o directivo, se encuentra el gerente o el dueño de la empresa, luego se puede evidenciar el nivel de asesor (chavenato), el cual tendrá un asesor en el ámbito legal, y luego se puede encontrar el nivel operativo, en este nivel se van a localizar a todos los colaboradores de la organización los cuales se encarguen de la producción de las prendas de vestir y por último se encuentra el nivel de apoyo en cual se va a encontrar el secretaria o asistente, así como también los servicios generales los

cuales son los siguientes: mensajeros, limpieza y seguridad, aclarando que los últimos servicios se los puede tercer izar dependiendo de las necesidades que se vayan presentando.

7.2 Propuesta

7.2.1 Manual de funciones

Implementar una filosofía corporativa en la empresa Creaciones Deportivas Ecuaropa, la misma que sirva como una base para lograr alcanzar los objetivos planteados a corto y largo plazo, para lo cual se elaboró el organigrama funcional, estructural y posicional, así como el manual de funciones que es una herramienta administrativa que obtiene la unión de las hojas de funciones de cada trabajador de la empresa, en el cual se encontrara el rol que desempeña el colaborador las competencias y el perfil requerido, esto ayudara a la empresa a obtener un correcto desarrollo empresarial, esta propuesta se la realizará en base al análisis realizado y a las falencias que se encontró en la empresa.

7.2.2 Misión

Describir las funciones y responsabilidades que tiene que desempeñar cada trabajador de la empresa, identificando los jefes inmediatos, mediante una línea de mando, analizando las capacidades y los requisitos indispensables para el progreso de la organización, redistribuyendo las actividades internas y externas, optimizando los tiempos de ejecución de la mercadería, esto nos ayuda a evitar la duplicidad de las actividades y se puede controlar el desempeño corporativo.

7.2.3 Objetivo

Implementar las funciones, competencias y responsabilidades de los puestos de trabajo de los departamentos de la empresa de Creaciones Deportivas Ecuaropa, analizando la correcta operatividad corporativa, para que puedan realizar un proceso de producción y comercialización de la mercadería, con la calidad y eficiencia para lograr afianzar a los clientes y ser líderes competitivos en el mercado.

7.2.4 Elementos

Se realizó una descripción de los componentes del manual de funciones mismo que está compuesto por las hojas de funciones las cuales son de cada uno de los puestos detallados en el organigrama funcional para lo cual se describió varios puntos los cuales son de gran importancia para que las funciones de los colaboradores se encuentren bien definidos y no se dupliquen. Los elementos de la hoja de funciones son los siguientes:

- Cargo por desempeñar en este apartado se detalló el área específica que cumplirá en la empresa.
- Denominación del puesto, en este apartado se detalló el cargo específico que desempeñara en la organización.
- Salario, en este apartado se ubicó la remuneración que recibe el colaborador de forma periódica por una jornada de trabajo o por la labor determinada que desempeño.
- Rol, en este apartado se detalló la actividad principal y fundamental que desempeña en la organización.

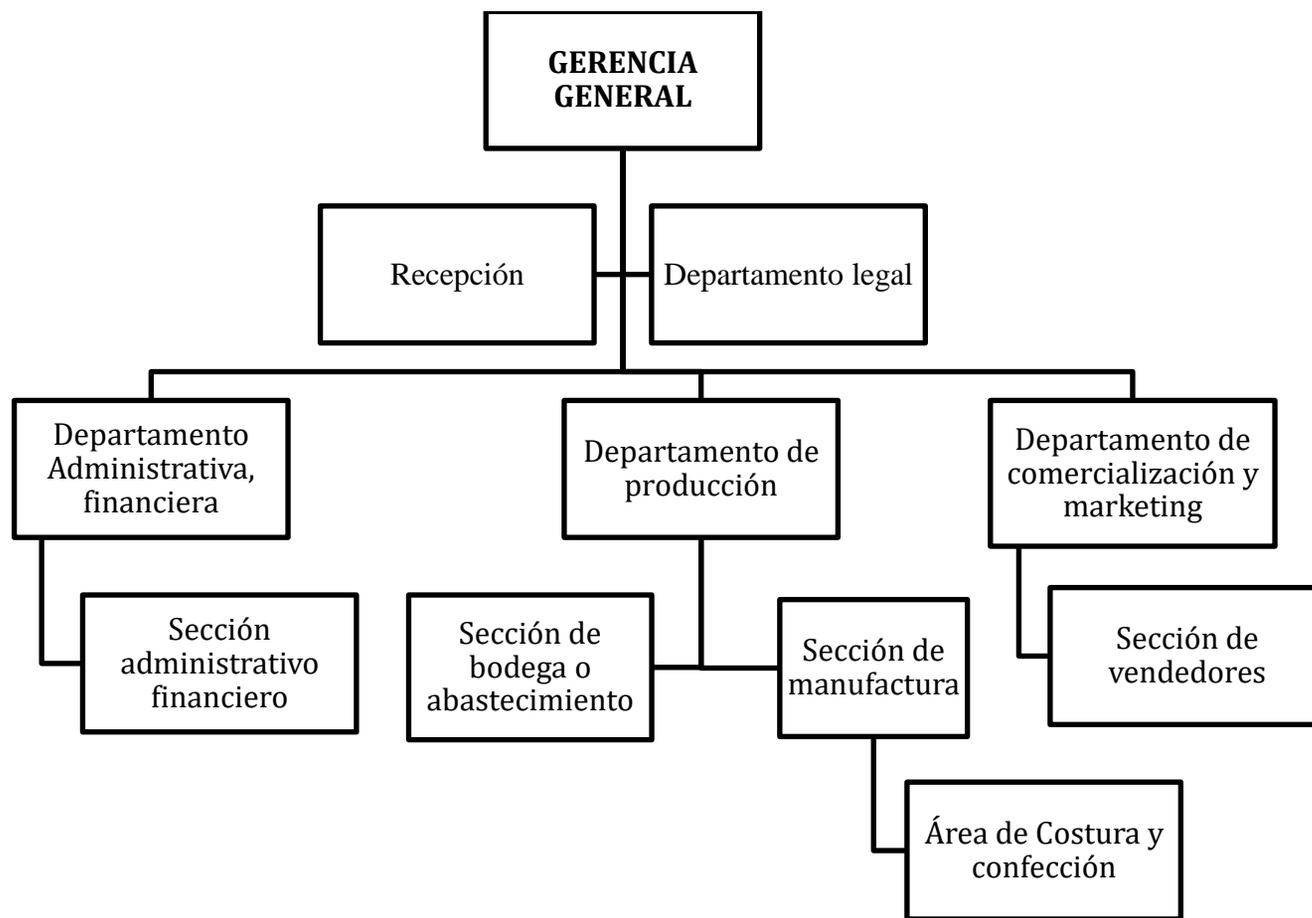
- Instrucción formal requerida, Nivel de Instrucción, en este apartado se detalló el nivel de instrucción que tiene cada uno de los colaboradores por ejemplo si se necesita que tenga alguna especialidad, o que puede ser un bachiller.
- Área de conocimiento, en este apartado se detalló el conocimiento específico que deben tener los colaboradores de la empresa.
- Misión del puesto, en este apartado se detalló el objetivo específico del trabajo a desempeñar.
- Capacitación requerida para el puesto, en este apartado se realizó un pequeño detalle del conocimiento que debe tener cada colaborador de la empresa.
- Actividad esencial, en este apartado se detalló las diferentes actividades que tiene que realizar en ese puesto de trabajo.
- Responsabilidad, en este punto se detalló las obligaciones que tiene en la empresa.
- A quien reporta, en este apartado se indica quien es el jefe inmediato por tal motivo quien es el que velará por el cumplimiento de sus actividades y responsabilidades.

7.3 Organigrama

7.3.1 Organigrama Estructural

Figura. 15.

Figura 15. Organigrama Estructural



Nota: Figura elaborado por Viviana Ibutjes

7.3.2 Organigrama Posicional

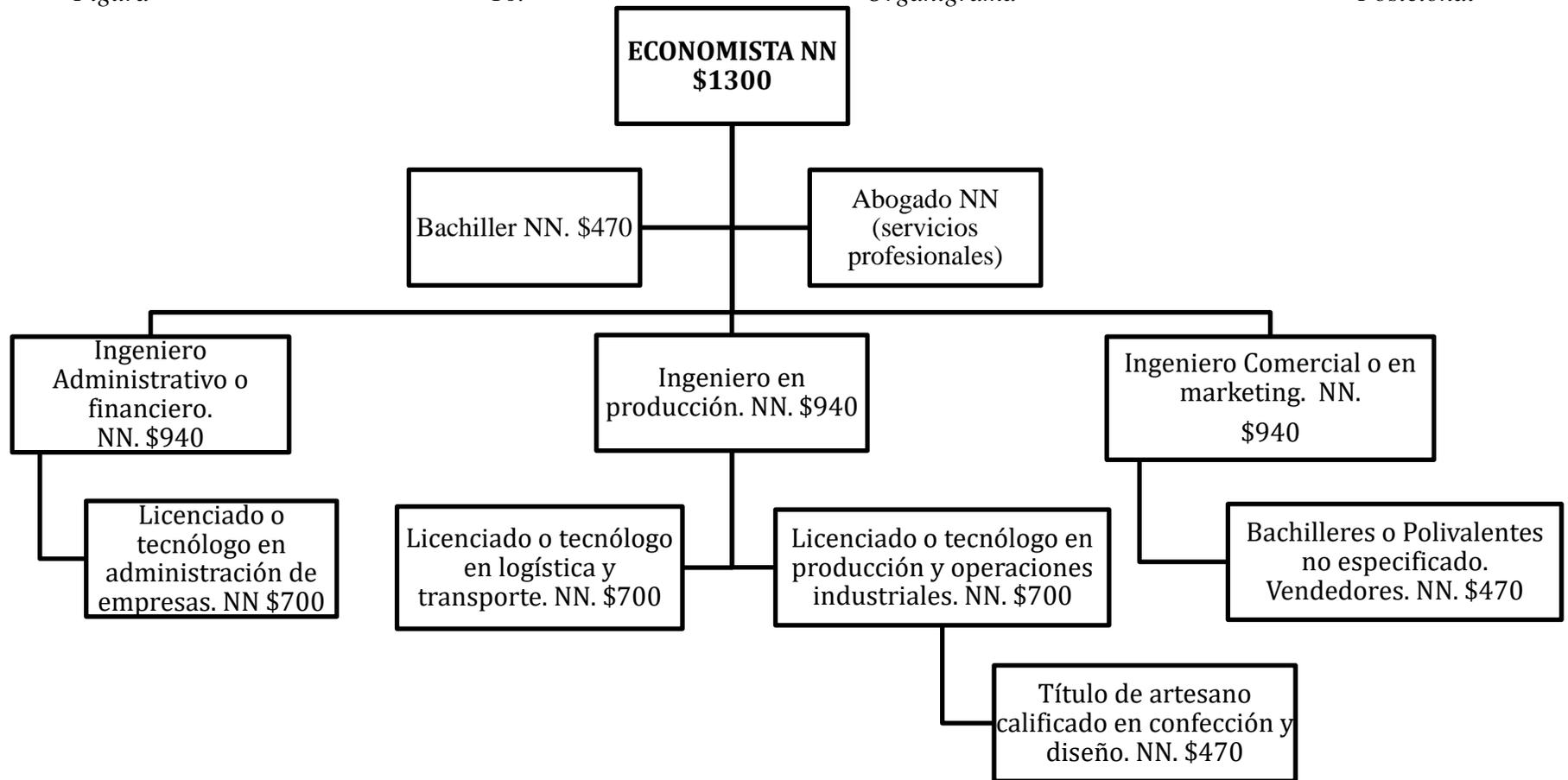
Figura. 16.

Figura

16.

Organigrama

Posicional

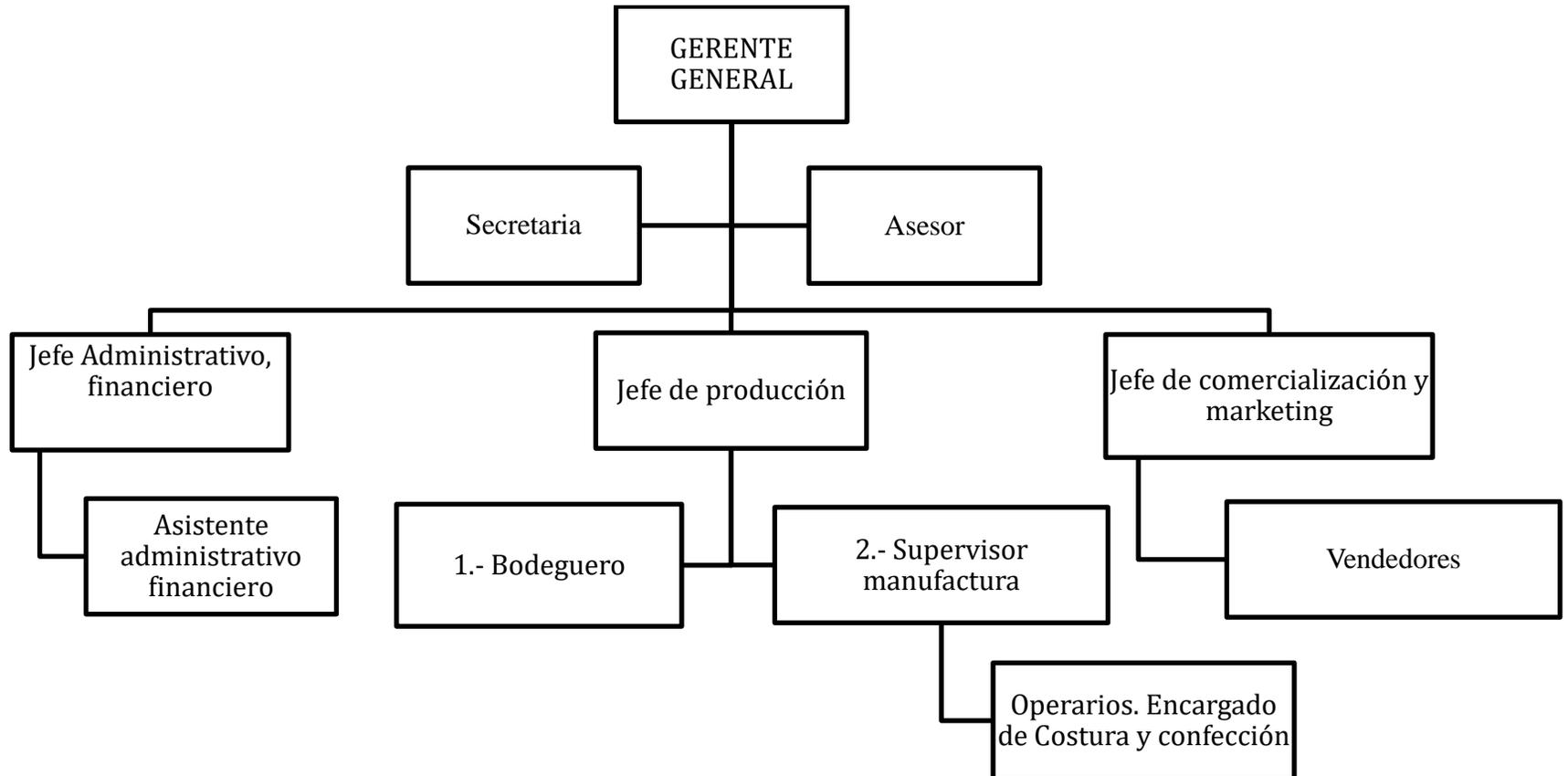


Nota: Figura elaborado por Viviana Ibujes

7.3.3 Organigrama funcional

Figura. 17.

Figura 17. Organigrama Funcional



Nota: Figura elaborado por Viviana Ibujes

Análisis

Se realizó una breve descripción de los puestos que se encuentran en el nivel jerárquico administrativo.

Gerente general: hoy es el dueño de la empresa es el mismo que realiza varias funciones las cuales son de hola mercados y de realizar las negociaciones de la empresa el gerente general es el responsable y el que tiene que velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales y que la empresa cumpla con todas sus responsabilidades que le exigen la ley.

Jefe administrativo financiero: las funciones a desarrollar por el director tienen que ser las de programar dirigir controlar las diferentes actividades administrativas y financieras de la empresa como pueden ser se tiene que encargar de los diferentes pagos a realizar ya sea los proveedores o ya sea hola desde la empresa de igual manera tiene que verificar que se dé cumplimiento a toda la normativa legal vigente que pide el servicio de rentas internas para lo cual tiene que realizar las diferentes presentaciones de los estados ya sean financieros estados de pérdidas y ganancias entre otros.

Jefe de producción: las funciones a desarrollar del director de producción son las que hoy tiene que asegurarse que toda la mercadería termine a tiempo y dentro de los parámetros establecidos cumpliendo con el presupuesto que fue asignado, así como también la organización el control y los horarios de las personas que están a su cargo.

Jefe de comercialización y marketing: las funciones a desarrollar del director de comercialización este es quien supervisa dirige y gestiona todas las actividades ya sean estas

comerciales de la empresa esto quiere decir que es distribución de la mercadería a los locales a los diferentes puntos de venta que se encuentran en la ciudad de Quito.

Se desarrolló una estructura organizacional que identifica los puestos de trabajo que tiene la empresa de creaciones deportivas Ecuaropa para un correcto funcionamiento para una eficiencia operativa.

Para el correcto desarrollo de este trabajo se realizó el manual de funciones el mismo que contiene las hojas de funciones de cada uno de los puestos de trabajo los mismos que se tomaron en cuenta del organigrama estructural y funcional que fueron rediseñados para el correcto funcionamiento de las diferentes actividades que tiene la empresa de creaciones deportiva Ecuador a continuación se podrá observar el desarrollo del trabajo a través del manual de funciones

7.4 Manual de funciones

Tabla 2.

Tabla 2. Propuesta de hoja de funciones del Gerente General

DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES		
GERENCIA GENERAL		Código: 001
Denominación del Puesto:	Gerente General	INSTRUCCIÓN FORMAL / ÁREA DE CONOCIMIENTO
Salario	\$1300	4to nivel, 3er nivel Administración. Economía. Derecho. Servicios
Rol:	Dirigir a la empresa	
MISIÓN DEL PUESTO		CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO
Ejecutar actividades que permitan verificar la calidad de los servicios de liderazgo logístico la aplicación de normativas y procesos necesarios, para mantener un ambiente correcto para la operatividad de la empresa		Normas de control interno. Planificación Estratégica., coordinar las actividades, conducir a la empresa, analizar las nuevas estrategias de mercado.
DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES		
Definir y comunicar los objetivos a los empleados		
Mantener una comunicación efectiva con los empleados a la empresa.		
Impulsar la productividad de la empresa		
Realizar una planificación estratégica para la compañía		
RESPONSABILIDADES		
Definir las estrategias de la empresa		
Comunicar y hacer cumplir la visión misión y los objetivos de la organización		
Toma de decisiones efectivas para garantizar el cumplimiento de las actividades de la empresa		
Evaluar y mejorar continuamente la eficiencia y eficacia de los diferentes departamentos de la organización para llegar a cumplir los objetivos de la empresa		
A QUIEN REPORTA		
Al dueño de la empresa.		

Nota: Esquema elaborado por Viviana Ijujes

Tabla 3.

Tabla 3. Propuesta de hoja de funciones del Jefe administrativo financiero

DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES		
JEFE ADMINISTRATIVO, FINANCIERO		Código 002
Denominación del Puesto:	Jefe administrativo financiero	INSTRUCCIÓN FORMAL / ÁREA DE CONOCIMIENTO
Salario	\$940	4to nivel, 3er nivel
Rol:	Encargado de la gestión de las finanzas y del Talento Humanos	Administración. Economía. Servicios
MISIÓN DEL PUESTO		CAPACITACIÓN REQUERIDA
Esto se encarga de garantizar la eficacia de la gestión administrativa financiera y recursos humanos de la organización, así como la transparencia y la rendición de cuentas y el cumplimiento de las normas y regulaciones financieras y administrativas que debe cumplir la empresa.		En el área financiera se tiene que encargar de la parte contable, así como del presupuesto de la tesorería y de las finanzas.
DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES		
Manejar el presupuesto contabilidad tesorería y finanzas de la empresa		
Manejar el personal encargado de recursos humanos, las nuevas contrataciones, los salarios y remuneraciones de cada personal de la empresa, así como las jornadas u horarios de trabajo.		
En el área administrativa se encargará de la planificación y de la organización de la empresa, así como la gestión de instalaciones y mantenimiento dentro de la organización.		
Supervisar las áreas de trabajo para asegurar la eficiencia de cada una de sus actividades para lograr alcanzar los objetivos trazados.		
RESPONSABILIDADES		
Inclusión de las actividades de la empresa		
Dirección y control de las diferentes actividades administrativas		
Control efectivo de los gastos que tiene la organización		
Control del personal que labora dentro de la organización		
A QUIEN REPORTA		
Al gerente general		

Nota: Esquema elaborado por Viviana Ibujes

Tabla 4.

Tabla 4. Propuesta de hoja de funciones del Asistente administrativo financiero

DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES		
Asistente administrativo financiero		Código 003
Denominación del Puesto:	Asistente administrativo financiero	INSTRUCCIÓN FORMAL / ÁREA DE CONOCIMIENTO
Salario	\$700	3er nivel, Administración. Economía. Derecho. Psicología. Contabilidad.
Rol:	Asistencia administrativa financiera	
MISIÓN DEL PUESTO		CAPACITACIÓN REQUERIDA
Asistir en la ejecución de los procesos inherentes a la parte administrativa, financiero y de del talento humano		Sistemas de Administración, financieros, contables, de Talento Humano, Ofimática.
DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES		
Manejo de paquete informático-sistemas de administración.		
Principios de contabilidad y tesorería. Manejo de documentación contable.		
Análisis de información y técnicas de documentación y archivo		
Análisis contable y financiero. Manejo de documentación contable.		
RESPONSABILIDADES		
Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.		
Elaboración de actas. Normativa financiera.		
Asiste en procesos de pago de remuneraciones de bienes y servicios.		
Actualiza la nómina del personal, maneja vacaciones y el registro y control del personal		
A QUIEN REPORTA		
Jefe administrativo financiero		

Nota: Esquema elaborado por Viviana Ibutjes

Tabla 5.

Tabla 5. Propuesta de hoja de funciones del Jefe de producción

DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES		
Jefe de producción		Código 004
Denominación del Puesto:	Jefe de producción	INSTRUCCIÓN FORMAL / ÁREA DE CONOCIMIENTO
Salario	\$940	3er nivel, Administración, Economía. Producción.
Rol:	Planificación, organización y control de calidad.	
MISIÓN DEL PUESTO		CAPACITACIÓN REQUERIDA
Coordinar los procesos administrativos relacionados con el apoyo logístico, dotación de servicios con el objetivo de cumplir con la productividad prevista en el tiempo requerido.		Elaboración y evaluación de los productos que llegan a la empresa. Normas de control de los productos. Planificación asertiva.
DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES		
Manejo de los recursos necesarios para la producción		
Supervisar la productividad de la empresa garantizando la calidad de la misma.		
Mejora continua y optimización de los procesos de producción		
Coordina actividades de manufactura, mantenimiento y producción.		
RESPONSABILIDADES		
Elabora reportes de productividad; Dirección y control de las diferentes actividades		
Examina los stocks mínimos de suministros y materiales		
Controla los productos que ingresan a la bodega.		
Evalúa, da seguimiento sobre el cumplimiento de la productividad.		
Elaborar un manual de seguridad y salud ocupacional		
A QUIEN REPORTA		
Gerente General		

Nota: Esquema elaborado por Viviana Ibutjes

Tabla 6.

Tabla 6. Propuesta de hoja de funciones del Bodeguero

DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES		
Bodeguero		Código 005
Denominación del Puesto:	Bodeguero	INSTRUCCIÓN FORMAL / ÁREA DE CONOCIMIENTO
Salario	\$470	Licenciado o tecnólogo en logística y transporte.
Rol:	Manejo del inventario de bodega.	
MISIÓN DEL PUESTO		CAPACITACIÓN REQUERIDA
Preparar el inventario de bienes muebles y los materiales para la producción, herramientas, equipos, y demás artículos existentes en la empresa, así como verificar periódicamente su funcionalidad a fin de establecer el registro de existencias y tener un inventario actualizado de la materia prima y productos terminados.		Manejo de Inventarios. Gestión de bienes. Paquetes informáticos como Excel, contables entre otros.
DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES		
Manejo y control de inventarios de bienes muebles y los materiales para la producción, herramientas, equipos, y demás artículos existentes en la empresa		
Manejo de bodegas, manejo de inventarios, conocimiento matemático.		
Procesa los egresos e ingresos de la bodega.		
RESPONSABILIDADES		
Elaboración de informes, normas técnicas de inventarios.		
Prepara el kardex del control de existencias y fija el stock de bodega, en materiales para la producción, y productos terminados.		
Procesa los pedidos para dar de baja o sacar a producción.		
Manejo de los bienes muebles de la empresa.		
A QUIEN REPORTA		
Jefe de producción		

Nota: Esquema elaborado por Viviana Ibijes

Tabla 7.

Tabla 7. Propuesta de hoja de funciones del Supervisor de manufactura

DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES		
Supervisor	Código	006

Denominación del Puesto:	Supervisor manufactura	INSTRUCCIÓN FORMAL / ÁREA DE CONOCIMIENTO
Salario	\$700	Tecnólogo en producción y operaciones industriales.
Rol:	Elaboración y supervisor de manufactura	
MISIÓN DEL PUESTO		CAPACITACIÓN REQUERIDA
Monitorear y supervisar el desempeño de los colaboradores a su cargo, así como la productividad y calidad de la prendas.		
DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES		
Elaborar un manual de procesos para optimizar el trabajo.		
Desarrollar indicadores de desempeño KPI's para una mejora continua.		
Supervisar y controlar el correcto desempeño de los colaboradores.		
Emitir informes con el desempeño generado en el mes.		
RESPONSABILIDADES		
Verificar que la cadena de suministros cumpla con su efectividad		
Establecer metas y objetivos del trabajo		
Vigilar el uso correcto de la materia prima, así como los niveles de rendimiento de los colaboradores		
Elaborar reportes del desempeño y productividad de los procesos de manufactura.		
Verificar el cumplimiento del manual de seguridad y salud ocupacional.		
A QUIEN REPORTA		
Jefe de producción		

Nota: Esquema elaborado por Viviana Ijujes

Tabla 8.

Tabla 8. Propuesta de hoja de funciones de los operarios

DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES		
Operarios	Código	007

Denominación del Puesto:	Operarios. (Encargado de Costura y confección)	INSTRUCCIÓN FORMAL / ÁREA DE CONOCIMIENTO
Salario	\$470	Título de artesano calificado en confección y diseño.
Rol:	Elaboración del producto final	
MISIÓN DEL PUESTO		CAPACITACIÓN REQUERIDA
Creación y confección de las prendas de vestir según el patrón de diseño indicado.		Manejo de máquinas de coser computarizadas e industriales, manejo de máquina de bordados, y habilidad para la costura.
DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES		
Dar continuidad con el correcto proceso de manufactura de las prendas		
Corte y confección de telas para el producto final		
Aplicación de forros, botones cierres, realizar los bordados, elaboración de costuras a mano.		
Mantener el taller en óptimas condiciones de uso, realizar el respectivo reciclaje textil.		
RESPONSABILIDADES		
Ejecutar la elaboración de las prendas		
Confeccionar prendas apegándose a la calidad exigida		
Mantener la productividad de los pedidos en los tiempos establecidos.		
Manejo óptimo de las máquinas de costura, para dar continuidad con el proceso de productividad óptimo.		
A QUIEN REPORTA		
Supervisor manufactura		

Nota: Esquema elaborado por Viviana Ibijes

Tabla 9.

Tabla 9. Propuesta de hoja de funciones del Jefe de comercialización y marketing

DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES		
Jefe de comercialización y marketing	Código	008

Denominación del Puesto:	Jefe de comercialización y marketing	INSTRUCCIÓN FORMAL / ÁREA DE CONOCIMIENTO
Salario	\$940	Ingeniero Comercial o en marketing.
Rol:	Realizar una comercialización y publicidad asertiva	
MISIÓN DEL PUESTO		CAPACITACIÓN REQUERIDA
Coordinar y ejecutar la gestión comercialización y marketing de la empresa		Tiene que ser creativo y con una comunicación asertiva, siempre liderando la jefatura.
DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES		
Desarrollo de estrategias de comunicación, ventas y marketing.		
Realizar campañas de publicidad.		
Investigación y análisis de nuevos puntos estratégicos de venta		
Supervisión del diseño y envío de la mercadería.		
Establecer una comunicación interna y externa.		
RESPONSABILIDADES		
Desarrollar y mantener una marca corporativa para que sea reconocida la empresa		
Elaborar planes de marketing, Atraer nuevos clientes potenciales para la empresa		
Gestionar las relaciones públicas en beneficio de la empresa.		
Elaborar informes mensuales con las nuevas metas trazadas para el mejor desarrollo de la jefatura.		
A QUIEN REPORTA		
Gerente General		

Nota: Esquema elaborado por Viviana Ibujes

Tabla 10.

Tabla 10. Propuesta de hoja de funciones del vendedor

DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES		
Vendedores	Código	009
Denominación del Puesto:	Vendedores	INSTRUCCIÓN FORMAL / ÁREA DE CONOCIMIENTO

Salario	\$470	Bachilleres o Polivalentes no especificado. Vendedores.
Rol:	Realizar las ventas de la empresa	
MISIÓN DEL PUESTO		CAPACITACIÓN REQUERIDA
Generar ventas y fidelizar al cliente, afianzarlo a la empresa		Comunicación efectiva, tiene que saber negociar orientándose a los resultados esperados por la empresa
DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES		
Identificar y buscar en el mercado potenciales compradores		
Utilizar diferentes estrategias para atraer a potenciales compradores.		
Presentar los productos y brindar mejoras en el mismo		
Realizar ventas cumpliendo las metas trazadas		
RESPONSABILIDADES		
Realizar llamadas enviar correos estar pendiente de las necesidades de los clientes.		
Negociar los términos y condiciones de venta de los posibles compradores		
Aclarar las dudas e inquietudes que pueden surgir de los compradores.		
Cerrar las ventas de manera efectiva.		
Realizar un seguimiento a los clientes para mantener una fidelización.		
A QUIEN REPORTA		
Jefe de comercialización y marketing		

Nota: Esquema elaborado por Viviana Ibijes

Tabla 11.

Tabla 11. Propuesta de hoja de funciones del asesor legal

DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES		
Departamento legal		Código
		010
Denominación del Puesto:	Asesor (eventual)	INSTRUCCIÓN FORMAL / ÁREA DE CONOCIMIENTO
Salario	Servicios profesionales	Abogado

Rol:	Encargado de manejar la parte legal de la empresa	
MISIÓN DEL PUESTO		CAPACITACIÓN REQUERIDA
Asistir en el desarrollo de procesos jurídicos, mediante la aplicación de la normativa legal pertinente, a fin de proporcionar seguridad en los procedimientos y actos administrativos		Derecho Administrativo. Normativa legal vigente. Ofimática.
DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES		
Establece Resoluciones y registros actualizados de actos administrativos y delegaciones		
Desarrolla proyectos de consultas jurídicas a los órganos de control		
Aplicación de metodologías para levantamiento de información. Manejo y organización de información.		
Coordina Informes de seguimiento y gestión relacionados con procedimientos administrativos		
RESPONSABILIDADES		
Normativa legal de derecho civil, laboral, administrativo, internacional y norma conexas.		
Representar a la empresa en temas legales.		
Cumplir con todas las obligaciones fiscales que tiene la empresa.		
Redactar y analizar los contratos que se realicen en la empresa.		
A QUIEN REPORTA		
Gerente General		

Nota: Esquema elaborado por Viviana Ibujes

Tabla 12.

Tabla 12. Propuesta de hoja de funciones de la secretaria

DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES		
Secretaria /o		Código 011
Denominación del Puesto:	Secretaria o asistente	INSTRUCCIÓN FORMAL / ÁREA DE CONOCIMIENTO
Salario	\$470	Bachiller
Rol:	Asistir al Gerente General	
MISIÓN DEL PUESTO		CAPACITACIÓN REQUERIDA

Facilitar las actividades administrativas, mediante la aplicación de métodos y técnicas de secretariado	Técnicas de secretariado gerencial, atención y servicio al cliente.
DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES	
Prepara documentación necesaria para reuniones de trabajo.	
Técnicas avanzadas de secretariado de dirección.	
Realiza actas de reuniones	
Prepara la agenda de manera organizada, de acuerdo a prioridades.	
RESPONSABILIDADES	
Registro y control de documentación	
Realiza y prepara oficios, documentos.	
Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.	
Manejo y organización de las actividades que le asigne su jefe inmediato.	
A QUIEN REPORTA	
Gerente General	

Nota: Esquema elaborado por Viviana Ijujes

8. Conclusiones

- Se puede concluir que la administración es de vital importancia para el desarrollo óptimo de la empresa de Creaciones Deportivas Ecuaropa, para mantener el orden y la estructura, la falta de la misma puede traer consigo varias falencias y pueden llegar a surgir varios problemas de coordinación y de

organización, esto puede conllevar a procesos ineficientes los cuales traen consigo la pérdida de recursos materiales y del tiempo de los colaboradores de la organización.

- Existe una falta de organización de la empresa de Creaciones Deportivas Ecuaropa, esta falencia se debe a que no cuentan con una correcta idea de negocio se pudo analizar que si bien en cierto cuentan con el capital y el conocimiento necesario para lograr cumplir sus metas, sin embargo no tienen una directriz óptima y clara en cuanto a las funciones y los roles que tiene que cumplir cada uno de los colaboradores de la empresa, por tal motivo existe duplicidad en las actividades encomendadas, y se observó un reproceso en las línea de producción retrasando así los cumplimientos de los objetivos.
- La estructura organizacional es de gran importancia para el correcto desarrollo de la empresa ya que la misma ayuda a definir los puestos de trabajo así como las responsabilidades, al no contar con estos parámetros, ha causado que los trabajadores no tengan claras sus actividades, y que tengan una desmotivación laboral.

9. Recomendaciones

- Se recomienda que los dueños de la empresa de Creaciones Deportivas Ecuaropa consideren la implementación del presente trabajo de investigación, como es la estructura organizacional, funcional y posicional, ya que de esta

manera se va a definir los niveles de mando que existen dentro de la empresa, para lograr cumplir con los objetivos a corto y largo plazo.

- Se recomienda a la empresa poner en marcha las hojas de funciones que se detallan en el presente trabajo, ya que en el mismo se enfoca en las funciones y responsabilidades que tienen que cumplir los colaboradores, así como los aspectos cruciales que tienen que cumplir los mismos para el correcto desempeño de las tareas que están encomendadas para de esta manera crecer empresarialmente y llegar a cumplir las metas esperadas, trazándose nuevos retos los cuales estén basados en la calidad, para lograr ser pioneros en el mercado y generar mayores ganancias.

10. Bibliografía

Abogados, V. (07 de diciembre de 2023). Tipos de compañías que se pueden constituir en Ecuador. Obtenido de Vida barrera & Coelloo: <https://vbce.com.ec/tipos-de-companias-que-se-pueden-constituir-en-ecuador/>

Ayala, M. (15 de octubre de 2020). Diseño de investigación: características, cómo se hace, ejemplo. Obtenido de <https://www.lifeder.com/disenio-de-investigacion/>

BUJ, G. (2007). La organización . Obtenido de <https://www.editorialsanzytorres.com/static/pdf/9788418316340Muestra.pdf>

Cochachin, C. (24 de junio de 2024). Recolección de datos: métodos, técnicas e instrumentos. Obtenido de <https://clientify.com/blog/marketing/recoleccion-de-datos-metodos-tecnicas-e-instrumentos>

Consultores, A. (05 de JULIO de 2017). El Manual de Funciones de Puestos de Trabajo. Obtenido de <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>

editorial, E. (09 de enero de 2023). Encuesta. Obtenido de <https://www.lifeder.com/encuesta/>

formatos, R. m. (25 de Marzo de 2022). MANUAL ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA. Obtenido de <https://milformatos.com/empresas-y-negocios/manual-organizacional-de-una-empresa/#:~:text=Tipos%20de%20manuales%20organizacionales%20de>

García, J. J. (s.f.). Las formas estructurales de la organización. Obtenido de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14504/18/TEMA%207%20LAS%20FORMAS%20ESTRUCTURALES%20DE%20LA%20ORGANIZACION.pdf#:~:text=Definir%20y%20saber%20identificar%20las>

González, G. (13 de Diciembre de 2021). Técnicas de investigación. Obtenido de <https://www.lifeder.com/tecnicas-de-investigacion/#:~:text=Las%20t%C3%A9cnicas%20de%20investigaci%C3%B3n%20son>

Google Maps . (julio de 2022). Obtenido de [https://www.google.com/maps/search/santa+anita+oe5+y+miguel+ponton+quito/@-0.2531192,-](https://www.google.com/maps/search/santa+anita+oe5+y+miguel+ponton+quito/@-0.2531192,-78.535366,17z?entry=tту&g_ep=EgoyMDI0MTAxNS4wIKXMDSoASAFQAw%3D%3D)

[78.535366,17z?entry=tту&g_ep=EgoyMDI0MTAxNS4wIKXMDSoASAFQAw%3D%3D](https://www.google.com/maps/search/santa+anita+oe5+y+miguel+ponton+quito/@-0.2531192,-78.535366,17z?entry=tту&g_ep=EgoyMDI0MTAxNS4wIKXMDSoASAFQAw%3D%3D)

International, A.-S. 4. (s.f.). Visión de Weber sobre la estratificación. Obtenido de Libre text:

[https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Ciencias_Sociales/Sociologia/Introducci%C3%B3n_a_la_Sociolog%C3%ADa/Libro%3A_Sociolog%C3%ADa_\(Boundless\)/08%3A_Estratificaci%C3%B3n_Global_y_Desigualdad/8.06%3A_Teor%C3%ADas_sociol%C3%B3gicas_y_desigualdad_](https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Ciencias_Sociales/Sociologia/Introducci%C3%B3n_a_la_Sociolog%C3%ADa/Libro%3A_Sociolog%C3%ADa_(Boundless)/08%3A_Estratificaci%C3%B3n_Global_y_Desigualdad/8.06%3A_Teor%C3%ADas_sociol%C3%B3gicas_y_desigualdad_)

Marco, J. N. (10 de enero de 2010). La empresa, sus clases y estructura. Obtenido de La empresa, sus clases : <https://www.editorialsanzytorres.com/static/pdf/9788418316500Muestra.pdf#:~:text=De%20esta%20manera,%20el%20libro%20se%20inicia>

Mejia, T. (27 de agosto de 2020). Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>

Minan, M. (marzo de 2024). Definición de Ficha de Observación: Significado, Ejemplos y Autores. Obtenido de <https://definicionwiki.com/definicion-de-ficha-de-observacion-significado-ejemplos-autores/#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20autor%20y%20cient%C3%ADfico,%20Dr.%20Juan>

Moreno, F. P. (03 de Marzo de 2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional una revisión bibliográfica. Obtenido de <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=gs>

Rodriguez, M. (17 de marzo de 2017). Las Encuestas - Qué son, Características, Cómo Hacerlas. Obtenido de <https://tuginnasiacerebral.com/herramientas-de-estudio/que-es-una-encuesta-caracteristicas-y-como-hacerlas>

Rodríguez, S. (20 de mayo de 2020). Diseño Organizacional: Estrategias para una Estructura Empresarial Eficiente. Obtenido de https://labes-unizar.es/disenio-organizacional-estrategias-para-una-estructura-empresarial-eficiente/?expand_article=1

Saenz, M. E. (s.f.). El concepto de empresa en la sociedad globalizada y digitalizada.
Obtenido de Universidad de Valladolid:
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/42306/El%20concepto%20de%20empresa%20en%20la%20sociedad%20globalizada%20y%20digitalizada.pdf?sequence=1#:~:text=El%20concepto%20de%20empresa%20en%20la%20sociedad>

Salomão, A. (15 de Septiembre de 2023). ¿Qué es un estudio descriptivo y por qué es importante en la investigación? Obtenido de <https://mindthegraph.com/blog/es/que-es-un-estudio-descriptivo/>

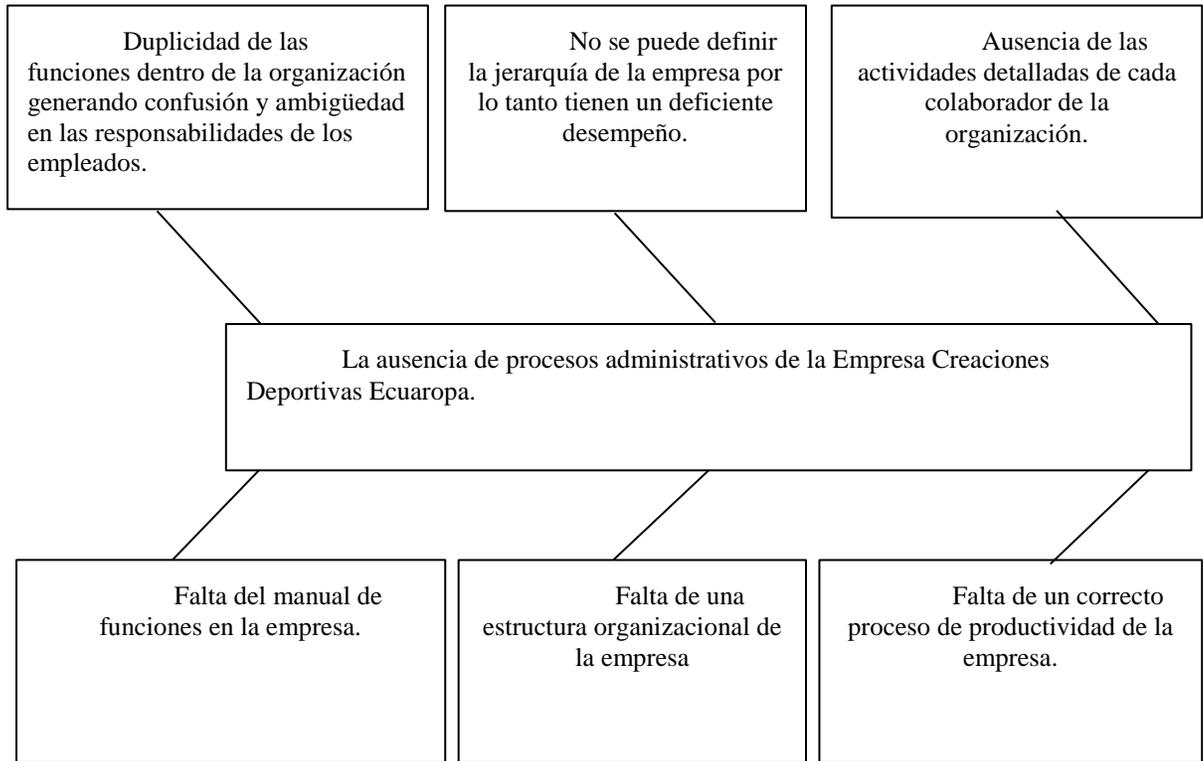
Abogados, V. (07 de diciembre de 2023). Tipos de compañías que se pueden constituir en Ecuador. Obtenido de Vida barrera & Coelloo: <https://vbce.com.ec/tipos-de-companias-que-se-pueden-constituir-en-ecuador/>

Consultores, A. (05 de JULIO de 2017). El Manual de Funciones de Puestos de Trabajo. Obtenido de <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>

formatos, R. m. (25 de Marzo de 2022). MANUAL ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA. Obtenido de <https://milformatos.com/empresas-y-negocios/manual->

11. Anexos

Diagrama Causa-Efecto



Formatos de encuestas

Encuesta

Encuesta a los trabajadores de la empresa Creaciones Deportivas Ecuaropa, para realizar el análisis del estado actual de la organización.

Nombres completos

.....

Edad

.....

Tiempo de trabajo en la empresa

De 1 mes a un año

De 1 año a 2

De 2 años a 5

De 5 en adelante

Conoce la Misión de la empresa

Si

No

Conoce la Visión de la empresa

Si

No

La empresa cuenta con funciones detalladas para cada empleado.

Si

No

La empresa tiene una óptima distribución del trabajo.

Si

No

La empresa cuenta con una jerarquía de puestos adecuada

Si

No

La empresa está dividida por departamentos o áreas de trabajo.

Si

No

¿Cada área de trabajo tiene un responsable de esa unidad?

Sí

No

¿Su jefe inmediato le proporciona las directrices para un trabajo correcto?

Sí

No

Cree usted que la administración de la empresa puede mejorar argumente su respuesta

.....

Considera que los líderes de su área están capacitados para una dirección adecuada

Sí

No

Emita al menos una idea de mejora administrativa para la empresa.

.....