

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga



Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga 2021

Juan Camilo Reyes García

Angie Youlieth Lozano Ortiz

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Sede Principal

Sede / Centro Tutorial Girardot (Cundinamarca)

Programa Administración de Empresas

Marzo de 2021

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga 2021

Juan Camilo Reyes García

Angie Youlieth Lozano Ortiz

Monografía Presentada como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

Alexander Beltrán

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Sede Principal

Sede / Centro Tutorial Girardot (Cundinamarca)

Programa Administración de Empresas

Marzo de 2021

Dedicatoria:

Queremos dedicarle esta monografía especialmente a nuestras familias quienes han sido la razón principal para tener la motivación de crecer en el ámbito profesional, así como también a cada uno de los miembros de la corporación universitaria minuto de Dios por habernos brindado las herramientas, para formarnos como personas profesionales e integras.

Nota de aceptación

Girardot, marzo 2021

Agradecimiento

En primer lugar, damos gracias a Dios porque nos ha dado la perseverancia y sabiduría en nuestro proceso académico, del mismo modo, agradecer a cada una de las personas que hicieron esto posible, comenzando por cada uno de los integrantes de nuestras familias como también a nuestro tutor Alexander Beltrán, quien nos orientó en el proceso de elaboración de la monografía y así alcanzar un resultado satisfactorio.

Muchas gracias a todos.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	3
1.1. Planteamiento Del Problema	3
1.1.2. Formulación Del Problema.....	4
1.1.3. Delimitación Del Problema	4
2. JUSTIFICACIÓN.....	5
3. OBJETIVOS.....	6
3.1. Objetivo General:.....	6
3.2. Objetivos específicos:	6
CAPITULO II.....	7
4. MARCO REFERENCIAL	7
4.1 Marco Contextual	7
4.2. Marco Teórico	8

4.4. Estado Del Arte.....	19
CAPITULO III.....	22
5. MARCO METODOLÓGICO	22
5.1. Metodología.....	22
5.2. Tipo De Investigación.....	22
5.3. Enfoque De La Investigación	22
5.4. Instrumentos De La Investigación.....	23
5.5. Población	23
5.6. Muestra	23
5.7. Técnicas de la investigación.....	23
5.8. Análisis de los resultados.....	24
5.8.1. Encuesta al personal:	24
5.9 Análisis De Resultados.....	32
CAPITULO IV	33
6. PROPUESTA	33
6.1 Tema:	33
6.2 Objetivo:	33
6.3 Diseño de la propuesta.....	34
6.4 Costo-Beneficio de la propuesta.....	34
6.4. PLAN ESTRATÉGICO	34

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga

6.4.1 Misión	35
6.4.2. Visión.....	35
6.4.3. Valores Corporativos	35
6.4.4. Matriz DOFA.....	36
6.4.5. Matriz EFE y EFI.....	38
6.4.6. Políticas De La Empresa.....	40
6.5. Organigrama estructural de la Organización	41
6.6. Cargos Establecidos:.....	43
6.7. Manual De Funciones Sugeridos:	44
7.CONCLUSION.....	52
8.RECOMENDACIONES.....	53
9.BIBLIOGRAFIA	56

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Delimitación de la investigación.....	4
Ilustración 2 Genero laboral.....	24
Ilustración 3 Clima laboral.....	25
Ilustración 4 Necesidad delegación de funciones	25
Ilustración 5 Conocimiento misión y visión	26
Ilustración 6 Conformidad de los colaboradores	27
Ilustración 7 Funciones desempeñadas	28
Ilustración 8: conocimiento estructura organizacional	29
Ilustración 9 Necesidad estructura organizacional.....	30
Ilustración 10 Optimidad trabajo en equipo.....	31
Ilustración 11 Delegación de funciones	32
Ilustración 12 Matriz Axiológica Valores corporativos.....	35
Ilustración 13 Matriz DOFA	36

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de evaluación de factores internos EFI.....	39
Tabla 2 Matriz de evaluación de factores externos EFE.....	40

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 Clima organizacional.....	25
FIGURA 2 Necesidad en la delegación de funciones.....	26
FIGURA 3 Conocimiento misión y visión	26
FIGURA 4 Conformidad de los colaboradores.....	27
FIGURA 5 Funciones específicas del área de trabajo	28
FIGURA 6 Conocimiento estructura organizacional.....	29
FIGURA 7 Necesidad estructura organizacional	30
FIGURA 8 Optimidad de trabajo en equipo	31
FIGURA 9 Delegación adecuada por parte del gerente.....	32

INDICE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta aplicada 54

RESUMEN

La propuesta de este trabajo está basada en el diseño de un estudio organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga. Considerando que es una empresa nueva en el mercado laboral es necesario que cuente con una estructura organizacional enfocada, que permita un desenvolvimiento óptimo de la misma.

Esta idea surge de la unión de los conceptos de necesidad empresarial y conocimiento administrativo adquirido por los estudiantes que conforman la elaboración de este documento. Adicional a esto, se realiza un análisis de la situación actual de la empresa que arroja aquellas falencias existentes, y las oportunidades de mejora que posee ante las mismas.

Se concluye con la propuesta de diseño organizacional, detallada desde las diferentes áreas de la empresa, haciendo énfasis en la importancia de la asignación adecuada de cargos y funciones por parte de la gerencia para con sus colaboradores.

Palabras clave: estudio organizacional, enfoque, análisis, empresa, objetivos.

ABSTRACT

The proposal of this work is based on the design of an organizational study for the company R&G de Oriente, Bucaramanga. Considering that it is a new company in the labor market, it is necessary that it have a focused organizational structure that allows its optimal development.

This idea arises from the union of the concepts of business need and administrative knowledge acquired by the students that make up the preparation of this document. In addition to this, an analysis of the current situation of the company is carried out, which shows those existing shortcomings, and the opportunities for improvement that it has before them.

It concludes with the organizational design proposal, detailed from the different areas of the company, emphasizing the importance of the proper assignment of positions and functions by management to its collaborators.

Keywords: organizational study, focus, analysis, company, objectives.

1. INTRODUCCIÓN

En el presente documento se expone el diseño de un plan organizacional, para la empresa comercializadora R&G de Oriente, de Bucaramanga. Esto, debido a que es una empresa que no cuenta con una organización administrativa adecuada.

Se realiza la propuesta para esta empresa con el objetivo de brindar una mejora en la actual administración, de tal manera que logren adecuarse a las necesidades de la demanda con base en su estructura organizacional. El estudio estará respaldado por las diferentes teorías que mencionan la necesidad y la importancia que tiene un estudio organizacional en las empresas a nivel administrativo-gerencial. Adicional a esto, se presentará el diseño de las estructuras funcionales que deberá tener la empresa mencionando los perfiles de los cargos requeridos en su estructura organizacional, así como también, el diseño del direccionamiento estratégico con el que la empresa podría enfocar sus actividades de trabajo.

El documento está compuesto por cuatro capítulos. En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema, formulación y delimitación del problema, justificación, objetivo general y específicos, estos puntos mencionados permiten abarcar información útil para el diseño de la propuesta.

En el capítulo dos se mencionan las referencias que soportan la investigación y permiten dar un mayor grado de interés al documento expuesto.

Ya para el tercer capítulo, se expone el estudio metodológico por el cual será llevado a cabo la investigación, que será en este caso, con un enfoque mixto, considerando la implementación de herramientas de estudio estadístico y por

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga

consiguiente permitan el estudio analítico de la información recolectada y así, lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En el cuarto y último capítulo se propone el diseño de un plan organizacional que contara con una estructura de estrategias proporcionando mejoras a la empresa en el sentido estructural, de la misma forma se presenta el diseño de la visión, misión, valores corporativos y políticas. Desglosando los cargos establecidos y sus funciones, para así llegar a unas conclusiones y recomendaciones que podrían implementar.

CAPITULO I

1.1. Planteamiento Del Problema

La empresa comercializadora R&G de oriente, cuenta con 3 meses en el mercado santandereano desde su apertura, cuyo local comercial principal está ubicado en la ciudad de Bucaramanga por toda la venida central carrera 15. Su actividad económica, es la comercialización de vehículos de 3 ruedas comúnmente conocidos, como “motocarros”.

A pesar de que esta empresa lleva poco tiempo en el mercado, compite con diversas organizaciones que llevan más tiempo en el mercado con la misma actividad económica; Esto hace que la Comercializadora R&G deba estructurarse para que en el mercado. lo que hace denotar que tiene la capacidad de permanecer compitiendo en este sector. Sin embargo, presenta falencias en su estructura organizacional específicamente en el área administrativa, donde lo que va corrido de este tiempo, sus colaboradores aun no tienen claras sus funciones puntuales y se han visto en la dificultad de estar inmersos en actividades que no propenden a su cargo.

Las causas probables para esta problemática se pueden relacionar con la falta de comunicación entre la administración y las demás áreas que integran la empresa, así como también, la falta de un estudio organizacional que optimice el rendimiento del personal y las actividades comerciales de la misma. Considerando lo anterior, las situaciones presentadas son el incumplimiento de los objetivos propuestos, la falta de organización ante la fijación de metas, dificultad para el cierre óptimo de una venta,

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga

desmotivación del personal por sobrecargo de actividades entre otras, esto afectando sus resultados al no tener un claro enfoque ya que no cuentan con una estructura organizacional, así como, visión, misión, políticas y valores corporativos debidamente plasmados, de la misma forma, las funciones desarrolladas por sus colaboradores, siendo en cierta medida poco acorde a su perfil, para lo que resulta importante la presencia de un estudio organizacional que le permita cumplir los objetivos iniciales a nivel estructural y así llegar a tener un mayor aprovechamiento de sus fortalezas empresariales.

1.1.2. Formulación Del Problema

¿Cómo influye el hecho de que no exista un diseño organizacional en la empresa Comercializadora R&G de oriente, de Bucaramanga?

1.1.3. Delimitación Del Problema

sector	privado
area	procesos administrativos
aspecto circunstancial	evaluacion de procesos administrativos
espacial	comercializadora r&g de oriente
temporal	Febrero 2021- Mayo 2021

Ilustración 1 Delimitación de la investigación

1.1.4. Sistematización Del Problema

¿Cómo está constituida actualmente la estructura organizacional de la empresa?

¿Es necesario un diseño organizacional?

¿Qué acciones y planes de mejora se deben implementar en la empresa para mejorar el rendimiento laboral y comercial?

2. JUSTIFICACIÓN

La empresa comercializadora R&G de oriente, a pesar de ser una organización tan reciente en el mercado tiene como propósito establecer a nivel organizacional unas reglas y procedimientos escritos mediante los cuales fijen objetivos de manera unilateral con un control administrativo oportuno, por esta razón, un plan organizacional que brinde a esta compañía los objetivos necesarios para que sus funcionarios tengan un buen desempeño laboral y seguir un plan contingente de tal manera que a nivel comercial , sean capaces de mantenerse competitivamente, y a su vez incrementar su participación en el mercado en el cual se desenvuelve.

Esta empresa tiene la necesidad de generar un plan estratégico organizacional, con el fin de hallar esas falencias por la cual está careciendo su efectividad. Abarcando cada función de sus colaboradores, y dejando específicamente claro, para que sus procesos sean mucho más eficaces. Esto basados en los estudios de F. Taylor, H. Fayol y M. Weber considerados los padres de la administración quienes dicen “Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento” (2018. P. 5). lo que genera hallar esas debilidades o esos factores que están afectando de manera externa o interna a la organización para poder permanecer en un mercado tan bursátil.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General:

Elaborar la propuesta de diseño organizacional con el fin de obtener en el primer año un crecimiento y una evolución tanto interna como externa, con todos los procesos teóricos que se deben adecuar a la empresa Comercializadora R&G de Oriente S.A.S

3.2. Objetivos específicos:

-Identificar la esencia y razón de ser de la organización con el propósito de diseñar el plan estratégico (misión, visión, valores corporativos).

-Determinar y analizar las causas que retrasan el crecimiento de la organización desde sus áreas internas.

-Conocer las funciones ejecutadas por los colaboradores de la empresa según su área de trabajo y cargo.

-Plantear una estructura organizacional para la empresa que permita una mejora con relación a los cargos y funciones desempeñadas.

-Orientar a cada uno de los funcionarios de R&G, el diseño organizacional para trabajar hacia un mismo horizonte.

CAPITULO II

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco Contextual

Según, (Portal de Bucaramanga, 2020) Bucaramanga, es un municipio de Colombia, capital del departamento de Santander. Está ubicada al nordeste del país sobre la cordillera Oriental, rama de la cordillera de los Andes, a orillas del río de Oro. Su población es de 526.940 habitantes. (Proyección DANE, 2013), posicionándola, así como la octava (8°) del país. Dista 384 km de Bogotá, capital del país. Por ser la capital del departamento de Santander, Bucaramanga alberga las sedes de la Gobernación de Santander, la Asamblea Departamental, la sede seccional de la Fiscalía y el Área Metropolitana de Bucaramanga. Junto con el título de capital de Santander, Bucaramanga ostenta los títulos de capital de la provincia de Soto y del núcleo de desarrollo del área metropolitana.

Está comunicada con las demás principales ciudades del país por carretera: con Bogotá, la Región Caribe, y las demás ciudades de Colombia. Para el transporte aéreo la ciudad cuenta con el Aeropuerto Internacional Palonegro. Está rodeada por los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta con los cuales se conforma el Área Metropolitana de Bucaramanga. Su economía gira alrededor de la fabricación de calzado y sus similares; La tasa de desempleo se ha mantenido relativamente estable, oscilando entre 8% y 11% en los últimos seis años.

4.2. Marco Teórico

Desde hace mucho tiempo las organizaciones han tenido que irse adaptando a cambios, cambios que se han generado por la sociedad, el medio ambiente, la competencia, la tecnología, entre muchos más. Es por ello, que las empresas se han reinventado, es decir, ser mucho más dinámicas, adaptándose día a día a los cambios. En esta evolución constante, las empresas tocan el tema del direccionamiento organizacional ya que es donde inicia todo un proceso para un buen desarrollo y finalizar con un excelente propósito, pero para ello es conveniente hacer un estudio exponiendo todas las áreas de la empresa y desglosando paso a paso las funciones y las metas que debe desempeñar cada persona y máquina.

Para poder realizar un estudio organizacional, una buena manera para iniciar es, explicar puntos claros para no dejar brechas que no se entiendan empezando por:

Conceptos generales:

Basado en investigaciones tales como (Moratto, 2007). Dice que 'La determinación del conjunto de pasos a seguir para lograr un objetivo, todo esto basado en una investigación y con la elaboración de un plan detallado de acciones a realizar'' lo que nos quiere llegar a decir moratto realmente es que existen un conjunto de fases o etapas para lograr una efectiva administración; son clasificadas en:

Planeación: (George, 2014)“la planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas” aquí se analiza el rumbo hacia donde se dirige la empresa en esas etapas de planeación están (visión, misión, objetivos, políticas, estrategias).

Organización: (Wehrich, 1999). Dice que “la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. Adicional a este concepto tan importante que nos brindan estos investigadores también tienen unas etapas: división de trabajo y coordinación, Integración, es la función a la cual pueden llegar a cumplir sus objetivos y obtener los recursos necesarios para ejecutar los planes necesarios.

Dirección: Para (Fayol, 1949). “La dirección general está encargada de conducir a la empresa a su objeto, procurando sacar el mejor partido posible de los recursos de que dispone” es decir que la dirección es lograr o hacer que una organización obtenga su máximo rendimiento, que realmente es una ejecución de todas esas áreas y procesos administrativos orientados por un factor humano y un ejercicio de liderazgo.

Control: (Bucheles, 2003). Expresa que “El control es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”. Sin embargo, es la fase administrativa donde establece estándares para evaluar los resultados obtenidos.

Toda empresa tiene la responsabilidad de establecer un norte o una dirección para determinar una efectividad de los procesos, ya que las organizaciones dependen de ello para lograr alguna clase de avance, teniendo en cuenta claro esta las metas futuras, estableciendo un excelente plan de manejo sobre los objetivos, su misión y su visión, esto claramente teniendo en cuenta los conceptos expuestos anteriormente, así que la empresa comercializadora R&G de oriente, si cumpliera con los procesos de manera coherente y bien establecidos, no habría actualmente un estudio y no se limitaría en variables como decisiones para beneficio de la empresa.

Para poder realizar un estudio organizacional, una buena manera para iniciar es, explicar puntos claros para no dejar brechas que no se entiendan empezando por:

Concepto de organización.

La organización según (Fayol, 1949). fue “organizar un negocio es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal.” Actualmente se necesitan empresas eficaces y eficientes, para este autor es necesario hacer la división de una organización en 2 partiendo por la organización material y la organización humana.

Según (Weihrich, 1999) donde definen que una organización es un proceso de identificación, seguido de una clasificación de actividades requeridas y necesarias para alcanzar objetivos, sin dejar atrás a su personal, allí dice que se delegan personas para obtener cierto poder, para que delegue y asigne a mas funcionario a trabajar en ese enfoque.

Considerado el padre de la administración (Fayol, 1949) nos dice que uno de los pilares para llegar al éxito como empresa o persona es la organización ya que es la manera en que se puede movilizar los recursos humanos y materiales para poner en plan en acción, seguido de una acción, una coordinación y un respectivo control de todo ese plan de ejecución llamado el modelo de proceso administrativo.

Procesos organizacionales.

Para estos procesos se debe implicar la realización de una planeación cuidadosa, establecer la estructura organizacional y según el concepto de Gómez Ceja, (1994) es “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga

lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad”

A su vez (Koontz, 1998) hablan referente a esos procesos desde cuatro ámbitos diferentes “Se piensa en proceso organizacional como: 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional”. Estos autores tocan puntos bastante importantes y que actualmente son utilizados en organizaciones de alcance internacional por su estructura y manejo de los procesos.

Por otra parte, está el autor de procesos administrativos Halls, quien describe textualmente que la dinámica de las organizaciones, son los procesos que contribuyen de tal manera que ayude a obtener resultados positivos para las organizaciones en términos de su efectividad.

Objetivos de la organización

Los objetivos y las metas en una organización están ligadas una de la otra ya que sus significados tienen relación directa, partiendo que el objetivo es la medida en que se puede definir un fin a alcanzar, sin un tiempo específico para lograrlo. Por otra parte, las metas si determinan un tiempo específico y tendrá que ser alcanzado, adicional a eso, se puede cuantificar los gastos y costos que se deben tener en cuenta para ese periodo específico.

(Muñoz, 2003), define “Un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas.” El objetivo es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para obtener un logro previamente fijados por la dirección.

(Koontz, 1998). “establecen que entre las principales limitaciones de la departamentalización por territorio están que requiere más personas con habilidades generales de gerente, tiende a hacer difícil el mantenimiento de los servicios centrales económicos y puede requerir servicios tales como personal o compras a nivel regional.” Independientemente de las áreas a tener en cuenta y delimitar quien proporciona un direccionamiento efectivo es el gerente y adicional a ello tener buena comunicación.

(Shafritz, 1997) ven la organización como un “un grupo complejo de elementos dinámicamente entretejidos e interconectados, que incluye sus entradas, procesos, salidas, circuitos de retroalimentación y el medio ambiente donde opera. Un cambio en cualquiera de los elementos del sistema causa, inevitablemente, cambios en sus otros elementos” lo que quiere llegar a decir esta teoría realmente es que una empresa debe estar abierta a cambios que puede que cambie el proceso en sus respectivas áreas o los elementos que la complementa pero el objetivo siempre va hacer uno y es el que determine la organización.

Organización por áreas funcionales.

Áreas funcionales básicas:

Gerencia. (Sharfman, 1997)) afirman: “Gran parte del trabajo de gerencia es la lucha para hacer que las organizaciones funcionen efectivamente. El trabajo de la sociedad se hace a través de las organizaciones, y la función de gerencia es hacer que esas organizaciones realicen su trabajo.” Dicho esto, pueden ser varias o una sola

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga

persona encarga para la realización, ejecución y cumplimiento de las estrategias de la organización, quien debe de tener un buen direccionamiento y un control para cumplir dicha meta. Además, debe ser abierto a los cambios y a saber lidiar con ello para seguir con el desarrollo según lo planeado.

Mercadotecnia. (S, 2000). nos afirma que este concepto “es todo aquel documento escrito basado en análisis y estudios específicos, que determina sistemáticamente los objetivos buscados para un período de tiempo concreto junto con las acciones, programas y controles adecuados” esta función es la encargada de la comercialización de los productos pendientes en que los productos lleguen a la hora, lugar y fecha estipulada para con el cliente. Y adicional a ello encargados de que el dinero que es implementado para el mercadeo sea efectivo, y no incurra en mayores costos, para obtener un mayor alcance en el mercado y así cumplir la meta de la empresa o mejor aún superarla.

Producción. (Berbel, 2002)“El término producción engloba los procesos que convierten o transforman un bien en otro diferente” esta área es la que va enfocada a la disminución de costos en materia prima, aumentar producción, bajar valor al producto y a reorganizar la producción si llegase a ser necesario. Allí es donde se efectúan los productos o los bienes para poder suplir la necesidad que tienen los usuarios.

Finanzas. (Rappaport, 1986) opina que para “las finanzas, se presentan avances en temas relacionados con los análisis y métricas utilizadas para monitorear la creación de valor para los accionistas” esta área se desempeña por manejar toda la parte financiera y dividirla de tal manera de que alcance para comprar la materia prima y aun así dejar para el área de producción por si cualquier anomalía acontece, también distribuir dineros

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga a las otras áreas de la compañía como mercadeo. Estos fondos son suministrados por la venta de los bienes o servicios producidos e de igual forma estar pendiente para hacer inversiones, prestamos, producto en almacenamiento, créditos, y pagos.

Personal. (Locke, 1969) afirma “que las personas imponen sus propias metas con la finalidad de lograrlas.” La presente teoría asevera que trabajar hacia una meta es una base importante en la motivación del trabajo que se realiza, y como ultima área, pero no menos importante, es la persona encarga de ejecutar la planeación del personal y entre ello esta, la selección, la contratación si tienen déficit en horas para producir, capacitación, desarrollo, seguimiento, entre otros...

Todo lo anterior explica que no todos los procesos administrativos son iguales para las empresas y por el contrario van a tener un constante avance o cambio conforme pase el tiempo, es decir que no van a permanecer intactos todo el tiempo. Ya que estos deben estar sometidos a controles y revisiones, con el fin de mejorarlos y ser más eficiente y eficaces

4.3. Marco Conceptual

Para lograr una mejor interpretación del presente documento que es diseño con el fin de lograr una organización en una empresa nueva en Bucaramanga para tener una efectividad y una evolución progresiva en un corto plazo, se tienen conceptos para ampliar el conocimiento referente al tema.

Empresa. “Entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (Porto, 2012). Las empresas son el conjunto de diferentes

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga

variables que permiten la maximización de recursos y el alcance de objetivos en común. Iniciando con este tema de saber realmente que es una empresa y que tiene, podemos deducir que la empresa R&G proporciona o distribuye un producto, por consecuente es caracterizada como tal, al brindar una solución de necesidad hacia algún segmento de personas.

Organización. “La organización se entiende como un sistema de dominio ordenado jerárquicamente para alcanzar metas mediante la obediencia de órdenes, sin consideración alguna por las estructuras motivacionales de los demás integrantes de la organización (Rodríguez, 2011). Las organizaciones están constituidas por una jerarquía que permite un orden en las dependencias de las áreas que existen. entender como es el comportamiento de una organización para así mismo abarcar toda clase de situaciones posibles y con llevar algún tipo de mejora como en este caso lo es la empresa R&G que de una u otra manera es necesario entender que es una organización y mediante ciertos parámetro o estructuras que permitan un orden jerárquico y destinar ciertas labores.

Diseño organizacional: “El diseño organizacional cada vez adquiere mayor relevancia, pues se hace necesario lograr mayor eficacia y eficiencia en las organizaciones, optimizando los recursos, no solo materiales, sino también humanos”. (Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, cujae, 2012). La organización de la estructura funcional de la empresa se obtiene mediante el diseño organizacional, ya que permite obtener los buenos resultados empresariales. Para este tipo de investigación que se está haciendo a la empresa R&G el diseño abarca algo muy importante y que no tienen en el momento y es la eficiencia y la eficacia, la idea de un diseño organizacional es brindarle un crecimiento a la empresa de todo tipo y en todas las áreas.

Estudio de factibilidad. “Es el análisis que realiza una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y cuáles serán las estrategias que se deben desarrollar para que sea exitoso.” (Argota, 2017). Es decir, los estudios de factibilidad son aquellos que permiten a la organización una orientación de la viabilidad y la efectividad que podría tener o no un negocio. La empresa R&G actualmente no ve la necesidad de analizar esta clase de estudios que determina si realmente es rentable y viable lo que están ejecutando, ya que su enfoque en estos momentos son las ventas, y su preocupación es no cumplimiento de dicho tema, que realmente y partiendo desde un inicio lo que deberían hacer es un estudio de factibilidad desarrollando periódicamente un diseño organizacional y obteniendo un control de ello.

Estructura Organizacional. (Robins, 2005). dice que es “ la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” por medio de este diseño se logra obtener unos objetivos determinados, tomando en cuenta claro está la filosofía organizacional es decir, misión, visión, valores y objetivos específicos, adicional de tener en cuenta los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos; puntos que la empresa R&G aún no tiene y por ende anda sin rumbo alguno solo con el propósito de vender.

Planeación estratégica. (Chiavenato, 1995) “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”. En la actualidad hay muchas empresas que están inscritas en cámara de comercio y Rut, diariamente surgen empresas nuevas con la gran diferencia que son solamente creadas para vender, para

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga
comercializar algún producto o brindar algún tipo de servicio pero realmente no tienen un enfoque o hacia donde van destinadas no tienen esa planeación estratégica y es aquí donde entra R&G ya que es una empresa que tiene competencia pero es una empresa que quiere marcar un diferencial y un crecimiento, no hay mejor manera que efectuar eso mediante objetivos que se va proponiendo periódicamente.

Eficiencia. (Chiavenato, 1995) "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles" es un concepto muy general que puede llegar a abarcar muchos aspectos, pero a lo que a R&G le corresponde es lograr conllevar un proceso administrativo eficiente para lograr sus objetivos.

Eficacia. Para (Silva, 2008). la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" al igual que la eficiencia tiene mucha variedad de conceptos de diferentes autores y todos llegan a una conclusión, de que la eficacia es el logro de los resultados que uno esperaba es decir el cumplimiento de los objetivos y metas y esto es lo que quiere llegar a obtener la empresa comercializadora R&G de oriente.

Estrategias. (ibídem., 2005). En el campo de la administración, una estrategia, "es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. es la manera para que un conjunto de acciones llegue a tener un fin en un determinado tiempo, pero en este caso de manera positiva. Sea económicamente o social y con la empresa de estudio en mención llegar a lograr ser eficiente y eficaz, precisa de estrategias mencionadas anteriormente para tener un orden en la organización.

Efectividad. (Covey, 2013). Define la efectividad como “es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente. La eficacia es lograr un resultado o efecto y está orientado al qué. Para que R&G genere esta efectividad en mención tiene que encontrar un equilibrio para esa efectividad deseada y obtener un crecimiento.

Comunicación. (Fonseca, 2011)"el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social". Debe tenerse en cuenta este concepto clave dentro de la organización, ya que esto genera que todos trabajen hacia un mismo horizonte tener una comunicación asertiva trae consecuencias positivas para la empresa, y que mejor que actuar desde adentro con la empresa R&G.

Manuales administrativos. (Sheldrake, 2003). Dice que son “documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.)”. este concepto una vez analizado y comprendido su objetivo, es realmente brindar un direccionamiento a la empresa adecuándose a ella y llevándola a tener una organización adecuada en cada área.

Dirección. (Fayol, 1949). Dice que “depende de una combinación de cualidades y conocimientos sobre los principios generales de la administración; generalmente la dirección total se lleva a cabo por una o un grupo de personas que se encarga de liderar la empresa con el fin de obtener los objetivos planteados”. Este es uno de los conceptos más importante ya que el secreto de la efectividad de que una empresa tenga un

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga
crecimiento, es la dirección y es el enfoque que se está adecuando a la empresa R&G
porque es el rumbo de la misma a donde quieren llegar.

4.4. Estado Del Arte.

En la actualidad existen demasiados estudios con énfasis en las empresas y relacionados en este tema, sin embargo, se tomaron en cuenta y adicional a ello fueron base para la realización de este estudio por su aproximación a lo que se busca en la empresa R&G. tales como:

Título: proyecto diagnóstico organizacional para la empresa restaurante pueblito paisa de Girardot.

Autores: Daniela Ceballos Giraldo, Angie Vanessa Díaz Rojas, Johanna Andrea Castro Santos

Año: 2019.

Resumen: Este proyecto fue de grado y está basado en un trabajo de campo realizado a la empresa Restaurante Pueblito Paisa, en el municipio de Girardot, contexto en donde los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra formación académica fueron puestos en práctica. En busca de generar mejoramiento en cuanto a aquellas actividades que limitan el éxito y aprovechando al máximo aquellas en las que se tiene mayor potencial y han sido desarrolladas de la mejor manera, se decidió ejecutar un diagnóstico organizacional, con el que se evidenció la situación actual de la empresa, así se identificaron los factores internos y externos, recursos físico, humano, tecnológico, logístico, operativo y administrativo, que influyen sobre el comportamiento organizacional de la empresa.

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga

Se toma en cuenta esta monografía ya que en primer lugar fue un proyecto muy completo y girardoteño, un proyecto conocido por el esfuerzo y dedicación, que tienen el mismo enfoque que el proyecto actual; la gran diferencia es claramente el segmento de mercado al que se están basando, la empresa y que ya estaba constituida, es decir llevaba tiempo en el mercado, pero se tomó gran cantidad de bases como lo fue los factores internos externos que tenía la misma, de todos los estudios y temas que lograron tocar y llevar a fondo.

Título: Creación de la empresa herrajes el portón Ltda.

Autores: Fernández Rodríguez, Yaneth Palacio, María Eugenia Quintero Vélez, Adriana Patricia Velásquez Obando, Juan Felipe Zúñiga Rivera, Alberto Enríquez.

Año: 2003.

Resumen: Este trabajo se llevó a cabo viendo la necesidad del PORTÓN DEL CRISTAL y del mercado en general de crear una empresa de herrajes, la cual supliera las necesidades adquiridas para crear lámparas nacionales y de estilos importados. Esta decisión se tomó ya que sólo existía un proveedor en el mercado, quien estaba elevando precios, desmejorando calidad, incumpliendo con entrega de pedidos. De acuerdo a lo anterior se tomó la decisión de dar a conocer un proyecto de crear una empresa la cual fuera competitiva con la existente en el momento, creando la empresa de HERRAJES EL PORTÓN LTDA., siendo ésta una filial de una de las empresas del sector lamparero encargada de la distribución de lámparas en Colombia.

Este estudio fue basado en la creación de una empresa, pero enfocada en tener un diseño organizacional, teniendo en cuenta parámetros comerciales es decir la competencia su diferenciación, y dicen que una gran diferencia en el ámbito interno de

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga

las empresas es que esta, tendría una estructura organizacional definida y clara puesto que las otras empresas se basaban exclusivamente en las ventas; es toda esta clase de información suministrada para la empresa R&G de oriente.

Título: proceso administrativo y gestión empresarial en comprobabas, Jinotega.

Autores: Silvia Elena Flores Orozco

Año: 2010-2013.

Resumen: De acuerdo con el análisis y discusión de los resultados donde se midieron las variables en estudio, expresamos las principales conclusiones a las que arribamos tales como, se determina que: El proceso Administrativo y Gestión Empresarial de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos RL, se lleva acabo de forma parcial, ya que no hubo un buen funcionamiento de los proceso administrativo y la Gestión empresarial, esto se observó de manera limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan y el poco compromiso de alguno de ellos, además, se realizó un planteamiento de alternativas de soluciones para mejorar el desempeño administrativo en la Cooperativa.

En este análisis de proyecto de grado se analiza realmente el conocimiento administrativo de los directivos y funcionarios, de aquí partimos en incurrir con una encuesta expresando y confirmando la falta de conocimientos y falta de compromisos que tiene todo el personal para con la empresa, teniendo en cuenta toda función que ejecutan dentro de la empresa se hacen recomendaciones pertinentes para lograr un crecimiento periódico y espontaneo en la empresa R&G.

CAPITULO III

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1. Metodología.

La metodología implementada durante el desarrollo de la presente propuesta de trabajo, tuvo como base la recopilación de datos e información actual de la empresa comercializadora R&G De Oriente, de tal forma que fuese posible detectar las falencias que existen en la estructura de los procesos internos de la empresa, desde sus colaboradores hasta su rama administrativa. Esto, con el propósito de elaborar un plan de diseño organizacional que permita eliminar estas falencias existentes, y por consecuente contribuir a la mejora de la eficiencia, desempeño y productividad de la empresa.

5.2. Tipo De Investigación

La investigación presentada es de carácter descriptivo, debido a que se analiza la información de la situación actual de la empresa, de forma que especifica las características que presenta la Comercializadora R&G de Oriente en su estructura organizacional, lo que permite un panorama más amplio y detallado de la problemática planteada, así mismo, con la información recopilada proceder a la creación de estrategias que permitan la implementación del diseño organizacional dando una solución que mitigue los problemas presentados.

5.3. Enfoque De La Investigación

El enfoque de la investigación es de carácter cuantitativo debido a que la información recolectada fue cuantificada, utilizando herramientas estadísticas con el fin de conocer de forma numérica y objetiva los datos proporcionados por los individuos de la organización.

5.4. Instrumentos De La Investigación

En la investigación se implementó el siguiente instrumento:

Encuesta. Se aplicó este instrumento de investigación a las siete personas que integran el grupo de trabajo de la empresa Comercializadora R&G de Oriente, Bucaramanga. Debido a que se consideró la herramienta más adecuada que permite conocer de forma objetiva, las valoraciones de los integrantes de la organización respecto a la forma en la que se llevan a cabo los procesos internos. Al mismo tiempo, dicha información recolectada puede ser representada y analizada con herramientas estadísticas.

5.5. Población

La población objeto de estudio fue el total de personas de la empresa comercializadora R&G de Oriente, de Bucaramanga, equivalente a siete personas, con el fin de conocer su postura frente al desarrollo del trabajo que se está llevando a cabo en la organización, con relación a su estructura organizacional.

5.6. Muestra

Para el valor de la muestra se consideró dejar el mismo con respecto al de la población de trabajadores de la empresa, es decir, siete personas.

5.7. Técnicas de la investigación.

Las técnicas de la investigación que serán implementadas estarán enfocadas a la aplicación de una encuesta para los trabajadores de la Comercializadora R&G de Oriente, Bucaramanga, que constara de 10 preguntas de selección múltiple, y esta

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga específicamente dirigida a siete personas. El proceso para la obtención de la información será a través de un link que será impartido para los colaboradores donde podrán diligenciar el cuestionario, y así conocer la percepción que estos tienen frente a la situación organizacional de la empresa.

Para el tratamiento estadístico de la información, la tabulación y análisis de este estudio, se utilizarán diagramas de pastel con respecto a la información obtenida en cada pregunta, así como, se realizará la correspondiente interpretación de los resultados.

5.8. Análisis de los resultados.

5.8.1. Encuesta al personal.

Preguntas.

1. Genero laboral de la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga.

<i>Categoría</i>	<i>FA(frecuencia absoluta)</i>	<i>FAA(frecuencia absoluta acumulada)</i>
Femenino	1	14%
Masculino	6	86%
TOTAL:	7	100%

Ilustración 2 Genero laboral

Según los resultados obtenidos se muestra que en mayor proporción el género dominante en esta empresa es el masculino, lo que puede deberse a ser una empresa del sector automotriz.

2. ¿Cómo es el clima laboral en la organización?

<i>Categoría</i>	<i>FA (frecuencia absoluta)</i>	<i>FAA (frecuencia absoluta acumulada)</i>
Bueno	4	57%
En ocasiones malo	3	43%
Malo	0	0%
TOTAL:	7	100%

Ilustración 3 Clima laboral

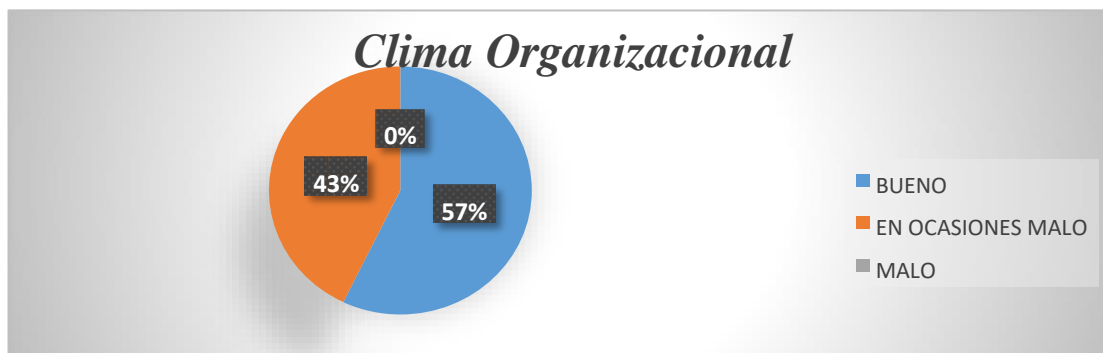


FIGURA 1 Clima organizacional

Para el 57% de los trabajadores el clima organizacional es bueno, sin embargo, para el 43% restante es en ocasiones malo, lo que puede apuntarse principalmente a la distribución de cargos de la empresa y por consiguiente, al sistema ético con el cual se desenvuelve la empresa, considerando como punto clave el trabajo en equipo.

3. ¿Considera necesaria una mejora en la delegación de las funciones que está desempeñando?

<i>Categoría</i>	<i>FA (frecuencia absoluta)</i>	<i>FAA (frecuencia absoluta acumulada)</i>
Si	5	71%
No	2	29%
TOTAL:	7	100%

Ilustración 4 Necesidad delegación de funciones

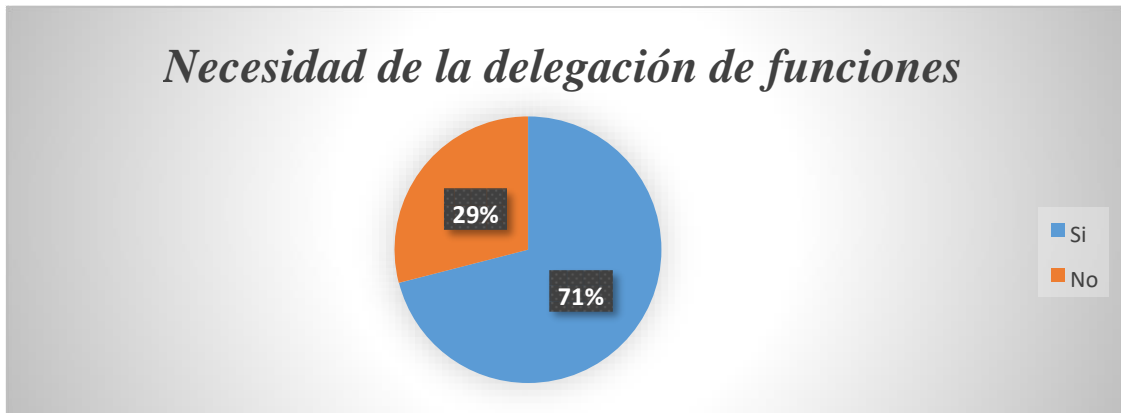


FIGURA 2 Necesidad en la delegación de funciones

Para los colaboradores de esta empresa es necesario una mejora en la delegación de las funciones que desempeñan, lo que puede estar vinculado con la inconformidad que poseen con respecto a las actividades que desarrollan, ya sea por no ir acorde a su perfil de trabajo o por la carga laborar que tienen de la misma.

4. ¿Conoce usted con claridad la misión y la visión de la empresa?

<i>Categoría</i>	<i>FA (frecuencia absoluta)</i>	<i>FAA (frecuencia absoluta acumulada)</i>
Si	4	57%
No	3	43%
TOTAL:	7	100%

Ilustración 5 Conocimiento misión y visión



FIGURA 3 Conocimiento misión y visión

Es importante analizar que la mayoría de los colaboradores conocen el direccionamiento estratégico que posee la empresa a nivel de misión y visión, sin embargo, este conocimiento es solo verbal ya que no poseen un documento plasmado al que puedan tener acceso.

5. ¿Cómo se siente trabajando en la empresa?

<i>Categoría</i>	<i>FA (frecuencia absoluta)</i>	<i>FAA (frecuencia absoluta acumulada)</i>
Excelente	3	42%
Algo Inconforme	3	42%
Inconforme	1	16%
TOTAL:	7	100%

Ilustración 6 Conformidad de los colaboradores

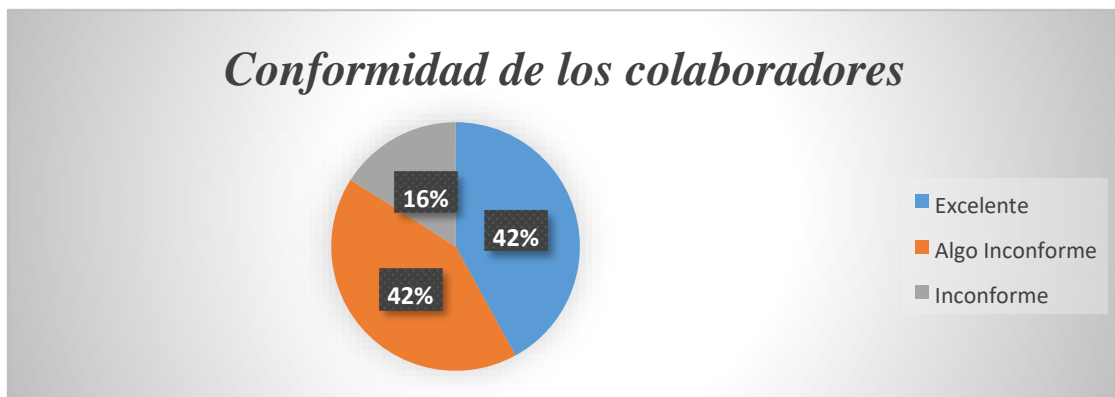


FIGURA 4 Conformidad de los colaboradores

La conformidad de los colaboradores con respecto a la labor que desempeñan y el clima laboral se encuentra en que el 42% se siente excelentemente conforme, el 42% algo inconforme y el 16% inconforme. Esta información puede ser considerablemente relevante debido a que los colaboradores sienten algún tipo de inconformidad con la labor que desempeñan o con el entorno laboral con el que conviven. Esto afecta

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga

directamente el desenvolvimiento organizacional ya que frena el crecimiento personal y profesional para cada uno de estos colaboradores que se encuentran inconformes, ya que la motivación laboral se ve afectada.

6. ¿Las funciones que desempeña son estrictamente de su área de trabajo?

<i>Categoría</i>	<i>FA (frecuencia absoluta)</i>	<i>FAA (frecuencia absoluta acumulada)</i>
Todas	2	28%
La Mayoría	3	42%
Algunas	2	28%
Ninguna	0	0%
TOTAL:	7	100%

Ilustración 7 Funciones desempeñadas



FIGURA 5 Funciones específicas del área de trabajo

En cuanto a la coherencia de las funciones desempeñadas con respecto al cargo aplicado, existe una proporción del 29% y del 43% que considera que solo algunas o la mayoría de actividades que desempeñan, hacen énfasis en el objetivo de su cargo inicial, lo que es realmente preocupante ya que se está desviando la energía del grupo de trabajo en actividades que no

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga

propenden de sus cargos y que posiblemente atrasen el alcance de los objetivos generales de la empresa.

7. ¿Tiene conocimiento de la estructura organizacional de la empresa?

<i>Categoría</i>	<i>FA (frecuencia absoluta)</i>	<i>FAA (frecuencia absoluta acumulada)</i>
Si	4	57%
No	3	43%
TOTAL:	7	100%

Ilustración 8: conocimiento estructura organizacional



FIGURA 6 Conocimiento estructura organizacional

Solo el 57% de los colaboradores conocen la estructura organización con la cual se mueve la organización, para lo que es importante crear una estrategia de divulgación de la información que es pertinente conocer por cada uno de los colaboradores, y hacen que estos tengan un sentido de pertenencia más óptimo y de mejor beneficio.

8. ¿Cree que es necesario el diseño de una estructura organizacional que permita la claridad de las funciones, procesos y la jerarquía con la cual se desenvuelve la empresa?

<i>Categoría</i>	<i>FA (frecuencia absoluta)</i>	<i>FAA (frecuencia absoluta acumulada)</i>
Muy necesario	6	86%
Poco necesario	1	14%
Innecesario	0	0%
TOTAL:	7	100%

Ilustración 9 Necesidad estructura organizacional

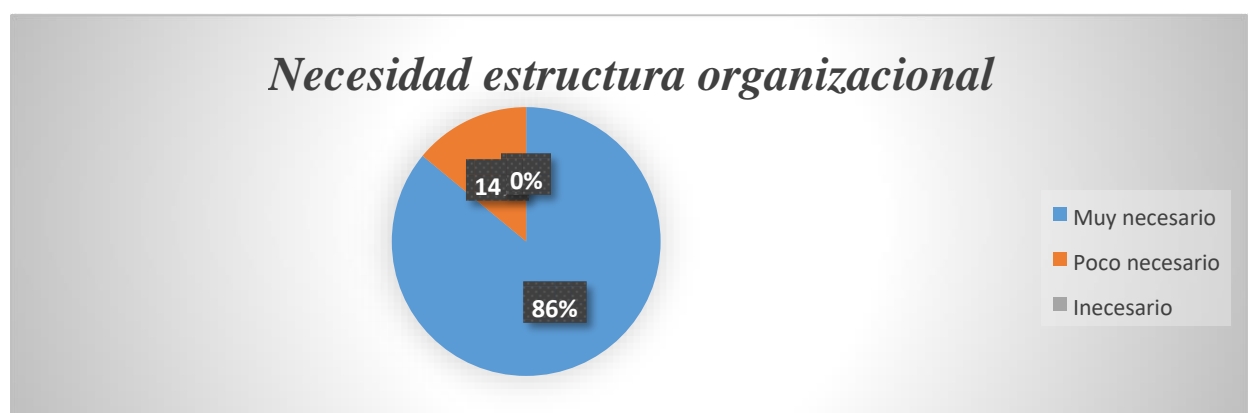


FIGURA 7 Necesidad estructura organizacional

Para el 86% de los colaboradores es de total relevancia la creación de un diseño de una estructura organizacional, si se considera que el conocimiento del direccionamiento estratégico es casi nulo ya que conocen relativamente poco, y adicional a esto, con relación a las funciones de sus cargos no están claramente definidas.

9. ¿Es optimo el trabajo en equipo dentro de la empresa?

<i>Categoría</i>	<i>FA (frecuencia absoluta)</i>	<i>FAA (frecuencia absoluta acumulada)</i>
Siempre	3	43%
A veces	4	57%

Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL:	7	100%

Ilustración 10 Optimidad trabajo en equipo

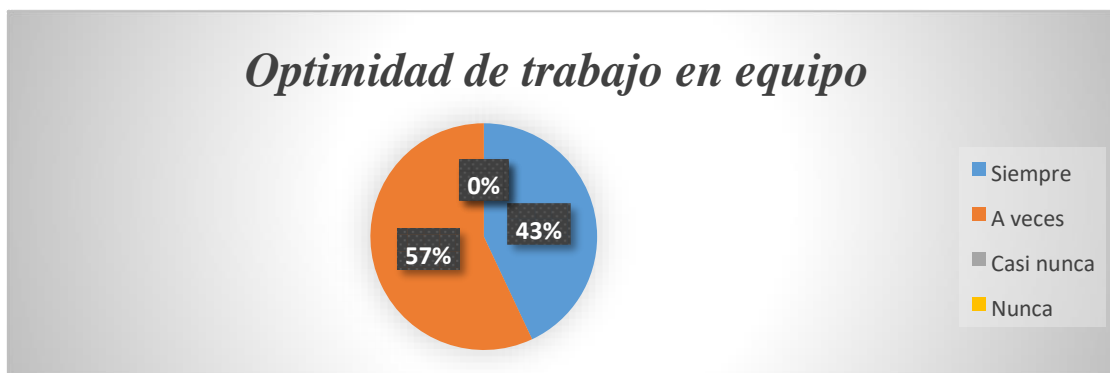


FIGURA 8 Optimidad de trabajo en equipo

Es importante considerar los resultados de esta pregunta ya que hace referencia al clima organizacional y a la optimización con la que se desenvuelven los colaboradores en relación al trabajo en equipo. Se constata que existe solamente a veces un excelente trabajo en equipo dentro de la organización, lo que puede deducir que como en toda organización puede presentar sus falencias y debe trabajar en ellas para mejorarlas y alcanzar las metas y objetivos planteados.

10. Desde su perspectiva, ¿Considera que el trabajo en cuanto a la delegación de funciones llevado a cabo por el gerente es el más eficiente?

<i>Categoría</i>	<i>FA (frecuencia absoluta)</i>	<i>FAA (frecuencia absoluta acumulada)</i>
Si	4	57%
No	3	43%
TOTAL:	7	100%

Ilustración 11 Delegación de funciones



FIGURA 9 Delegación adecuada por parte del gerente

Para el 57% de los colaboradores es eficiente la distribución de cargos hecha por el gerente, así como para el 43% no lo es, lo que demuestra que aún no es totalmente eficiente el desarrollo de la función desempeñada por el gerente en este ámbito, a lo que se debe resaltar que debe haber mejoras continuas para fortalecer el objetivo de cada cargo periódicamente.

5.9 Análisis De Resultados

La información obtenida durante la investigación evidencio que el 71% de los colaboradores pertenecientes a la empresa Comercializadora R&G de Oriente, afirman la necesidad de una mejora en la delegación de las funciones que actualmente se encuentran desempeñando, esto, por no contar con manuales de funciones claramente definidos y divulgados a cada uno de los funcionarios. Lo que revela que el desarrollo de los procesos internos está siendo llevados a cabo de forma empírica por parte del gerente, causando con esto una falta de coherencia entre las funciones desempeñadas y el cargo asignado.

Por otra parte, en lo que propende del diseño de una estructura organizacional el 86% de los colaboradores expone que es realmente necesario, debido a que no existe un organigrama explicito donde se evidencie el rol y las funciones de cada uno de los individuos dentro de la

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga

organización. Es por esto, que es importante la propuesta de un diseño organizacional que permita la optimización de las funciones, así como también, el mejoramiento en el control de las operaciones y la sistematización de los procesos.

Para la comercializadora R&G de oriente, es necesaria la implementación de un diseño organizacional que promueva el fortalecimiento de las actividades ejecutadas por cada uno de los colaboradores, de esta forma, encontrar una eficacia en el direccionamiento estratégico con el que la empresa se desenvuelve. Otro aspecto importante de beneficio para la organización, es la optimización del tiempo de ejecución de las actividades y, así mismo, la productividad de la compañía.

CAPITULO IV

6. PROPUESTA

6.1 Tema.

Propuesta de diseño organizacional para la empresa comercializadora R&G de Oriente, Bucaramanga.

6.2 Objetivo.

El documento presentado expone la propuesta de un diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, de Bucaramanga. Que permitirá la creación de estrategias basadas en objetivos evidenciados, así como también, una claridad de la ejecución de las labores desempeñadas por sus colaboradores siendo estas delegadas en el manual de funciones de su cargo específico. Esto, porque se evidencio que las falencias se encuentran en la inexistencia de un diseño organizacional que oriente sus actividades de forma adecuada.

6.3 Diseño de la propuesta

El diseño organizacional propuesto para la comercializadora R&G de Oriente está compuesto por un plan estratégico con el fin de mejorar variables como la comunicación y trabajo en equipo, de la misma forma, está enfocado a la asignación adecuada de las funciones para cada uno de los cargos establecidos, y es por esto que se crea, el manual de funciones para las áreas determinadas con la finalidad de mejorar el desenvolvimiento que se desarrolla actualmente.

6.4 Costo-Beneficio de la propuesta.

Para el desarrollo de la propuesta no se incurrirá en ningún costo bajo ninguna modalidad (monetario o capital humano), y, sin embargo, si se obtendrá un beneficio de alto impacto para cada uno de los miembros de la organización, esto, en la optimización de sus actividades, eliminación de la perdida tiempo y energía en actividades desorientadas al área de trabajo, adquisición de conocimiento del direccionamiento de la empresa, etc. De modo que, es una propuesta que contribuiría al desempeño general de la organización.

6.4. PLAN ESTRATÉGICO

6.4.1 Misión

Somos una empresa Santandereana, dedicada a la comercialización de soluciones integrales de transporte en la línea de motocarros, de marcas reconocidas a nivel mundial y Nacional. A través de nuestro punto de venta ubicado en la ciudad de Bucaramanga y nuestra red de sub-distribución en el Departamento de Santander.

6.4.2. Visión

Ser en el año 2023 líderes en Santander en la comercialización de soluciones integrales del transporte en la línea de motocarros, con el apoyo de nuestros colaboradores altamente calificados y comprometidos con nuestros clientes.

6.4.3. Valores Corporativos

<u>ACTORES</u>	Accionistas	Clientes	Proveedores	Colaboradores
<u>VALORES</u>				
Honestidad	x	x	x	x
Responsabilidad	x	x	x	x
Amabilidad	x	x	x	x
Integridad	x	x	x	x
Compromiso	x	x	x	x

Ilustración 12 Matriz Axiológica Valores corporativos

Fuente: Elaboración propia

En la matriz axiológica de los valores corporativos se presenta la relevancia que posee cada uno de estos en el desarrollo de las actividades que ejecuta la organización. Considerando que su alcance esta desde las áreas administrativas hasta las comerciales,

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga

lo que hace que sean estrictamente necesarios para un buen desempeño en el clima laboral.

6.4.4. Matriz DOFA



Ilustración 13 Matriz DOFA

Fuente: Elaboración propia

Debilidades:

- **Poca organización empresarial.** El direccionamiento de la empresa se ha visto afectado por la inexistencia de una estructura organizacional clara y con metas alcanzables
- **Alta competencia.** En Bucaramanga existen diferentes comercializadoras de motocarros que llevan más tiempo instaladas y poseen reconocimiento lo que coloca en desventaja a la comercializadora R&G de Oriente.

- **Instalación reciente en el mercado.** Al ser una empresa nueva en el mercado posee la desventaja del desconocimiento por parte del mercado.

Oportunidades

- **Alianza estratégica con proveedores.** Las alianzas creadas con los proveedores permite un beneficio mutuo, y más aún porque estos tienen una posición estable y un reconocimiento por la calidad de sus productos.
- **Exploración de mercados.** Se ejecutan playas de venta que son propicias para aperturar nuevos municipios en donde los productos serían de gran beneficio, y donde actualmente ninguna empresa hace presencia.

Fortalezas

- **Localización de la organización.** Al estar localizada en la zona céntrica de Bucaramanga posee acceso desde las principales vías de la ciudad, lo que la hace visible a los posibles compradores.
- **Calidad del producto.** Es un producto respaldado por la marca AUTEKO, una de las más conocidas en el comercio de motocicletas, siendo una empresa confiable en la calidad y garantía de los productos ofrecidos al mercado.
- **Estrategia de venta.** La empresa posee estrategias de venta con financiamiento de entidades bancarias que permiten el acceso del producto a los diferentes tipos de clientes, teniendo en cuenta su historial crediticio, haciéndolo accesible para aquellos que no posean el monto completo para pago de contado.

- **Valores corporativos.** Los valores de la empresa comercializadora R&G de Oriente, con los que se desenvuelven cada uno de sus colaboradores, hacen del entorno un espacio donde los clientes sienten la seguridad de realizar su compra de manera óptima.

Amenazas

- **Entrada de nuevos competidores.** Actualmente el sector donde se desenvuelve la empresa R&G de Oriente, está empezando a ser abarcado por organizaciones más completas en estructura organizacional, logrando de esta forma ser una amenaza directa.
- **Alto costo de adquisición del producto.** El costo de la adquisición de un motocarro oscila entre los 12 a 40 millones de pesos lo que hace que sea un producto accesible para aquellas personas que posean el capital o la forma de responder ante la elevada inversión.

6.4.5. Matriz EFE y EFI

Tabla 1.

Matriz EFI

Fortalezas			
Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Puntuación
Localización de la organización	0.15	2	0.3
Valores corporativos	0.2	3	0.6
Calidad de producto	0.25	4	1
Estrategia de venta	0.4	4	1.6
Total	1		3.5
Debilidades			
Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Puntuación

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga

Instalación reciente en el mercado	0.3	2	0.5
Alta competencia	0.2	4	0.8
Poca organización empresarial	0.5	3	1.5
Total			2.9

Tabla 1 Matriz de evaluación de factores internos EFI

Fuente: Elaboración propia

La matriz de evaluación de factores internos de la empresa comercializadora R&G de Oriente, es aquella que evidencia las variables que hacen parte de las fortalezas y debilidades, las que a su vez son de carácter interno, lo que refiere que son posibles de perfeccionar y mejorar. En la tabla anterior se puede resaltar que la organización posee mayor peso en sus fortalezas con un 3,5 y un 2,9 en sus debilidades. Con respecto de sus fortalezas la que posee mayor peso con 0,25 es la calidad del producto, lo que puede deberse a sus proveedores de excelente calidad. Por otro lado, en sus debilidades la de mayor proporción es la de la poca organización empresarial que poseen, algo que pueden mejorar si incorporan en su empresa el diseño de una estructura organizacional óptimo y eficiente.

Para lo que se puede concluir que tienen un beneficio a favor y es el uso de sus fortalezas en pro del crecimiento de la organización y deben seguir aprovechando las mismas.

Tabla 2.
Matriz EFE

Oportunidades			
Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Puntuación
Alianza estratégicas con proveedores	0.5	2	1,75
Exploración de mercados	0.5	3	1,75
Total	1.		3,5
Amenazas			
Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Puntuación
Entrada de nuevos competidores	0.7	3	1,8
Alto costo de adquisición de productos	0.3	3	1,5
Total	1		3,3

Tabla 2 Matriz de evaluación de factores externos EFE.

Fuente: Elaboración propia

La matriz de evaluación de factores externos es la que expone aquellas variables en las que se desenvuelve la empresa en sus oportunidades y amenazas, con respecto a la tabla anterior se puede examinar que posee una mayor puntuación las oportunidades con un valor de 3,5 por encima de las amenazas que posee un valor de 3,3. Este resultado evidencia que la empresa se encuentra en una situación donde está sacando mejor provecho de sus oportunidades en la misma medida, y por otro lado, que debe considerar la creación de estrategias para que las amenazas externas no la afecten en gran medida, principalmente la del ingreso de nuevos competidores, ya sea creando nuevas estrategias de venta, algunas encaminadas al precio del producto o innovando en su forma de acceder a los clientes, esto, con el fin de mitigar el peso que posee esta amenaza en su entorno de trabajo.

6.4.6. Políticas De La Empresa

Generales.

-La empresa reconocerá incentivos a sus colaboradores por el buen desempeño de sus funciones.

-Cada integrante de la empresa debe mantener un comportamiento ético para con los clientes y compañeros de trabajo.

-Es responsabilidad de cada uno de los integrantes de la empresa velar por un clima organizacional adecuado para todos.

-Todo vehículo comercializado tendrá la documentación requerida actualizada velando por la seguridad de los usuarios.

6.5. Organigrama estructural de la Organización

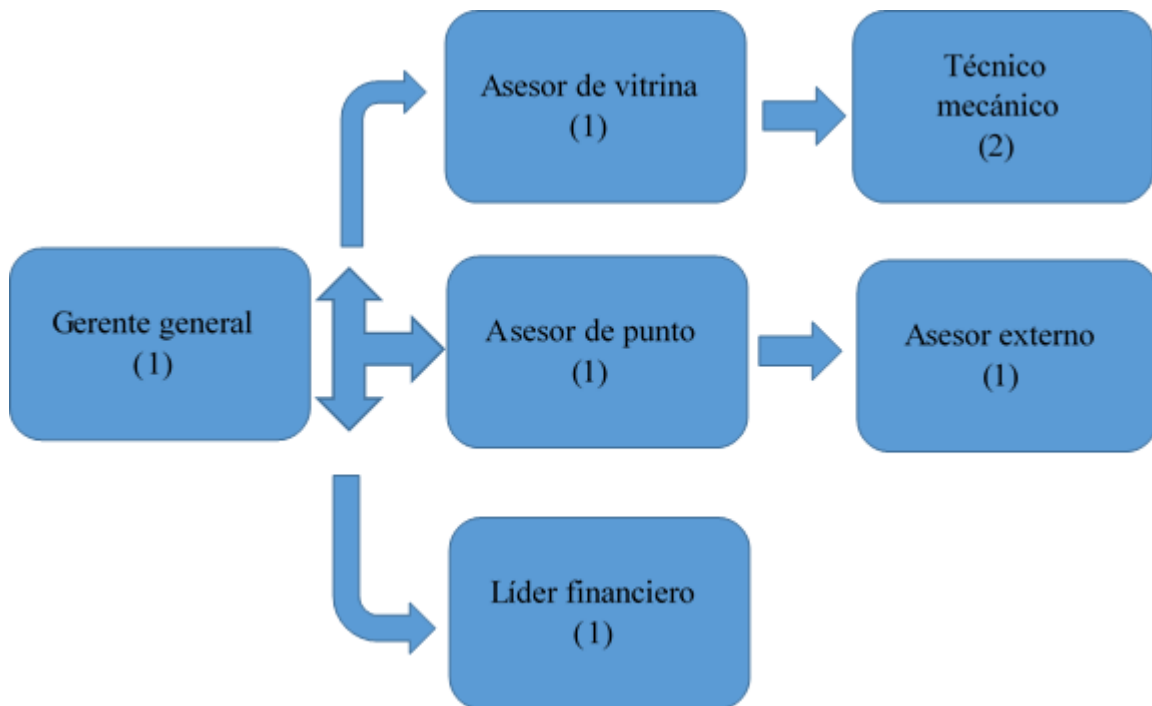


Ilustración 14 Estructura Organizacional R&G de Oriente

Fuente: Elaboración propia

Se presenta el diseño plasmado de la estructura organizacional de tipo funcional para la empresa comercializadora R&G de Oriente, considerado el más adecuado porque es una empresa con estructura descentralizada, donde para la toma de decisiones se debe recurrir a los diferentes socios para su aprobación. Adicional a esto, la organización tiene una estructura vertical, es decir, que existe una cadena de mando donde se clarifica y evidencia una jerarquía que está dividida por departamentos, funciones y actividades. Así mismo, posee un supervisor de área lo que hace posible la verificación, control y evaluación de las tareas propuestas.

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga

Esta estructura está compuesta inicialmente por los socios dueños del negocio, quienes son los que integraron el capital monetario para hacer de esta organización una realidad. De la misma forma, está dividida en dos áreas principales constituidas por el área administrativa y el área comercial, definidas respectivamente teniendo en cuenta el grado de importancia de cada una de las dos dentro de la organización.

En el área administrativa se encuentran el gerente general que es el encargado del desarrollo de las estrategias para el buen funcionamiento de la empresa mediante el liderazgo, así como también se encuentra el líder financiero, que es la persona encargada de velar por que los recursos económicos de la empresa se estén utilizando de la mejor forma.

El área comercial está constituida por los asesores internos y externos, a los que se les considera la pieza clave y fundamental de la organización, ya que de su labor dependen en gran medida los resultados útiles de la empresa, esto porque son los cargos que tienen contacto directo con el cliente final. Sin embargo, una de las diferencias que presentan estos asesores, es que uno de ellos que es el externo, es quien se encarga de las ventas fuera de la organización, es decir, tiene establecidas algunas zonas de la ciudad en las que puede aperturar algún ejercicio de venta.

6.6. Cargos Establecidos:

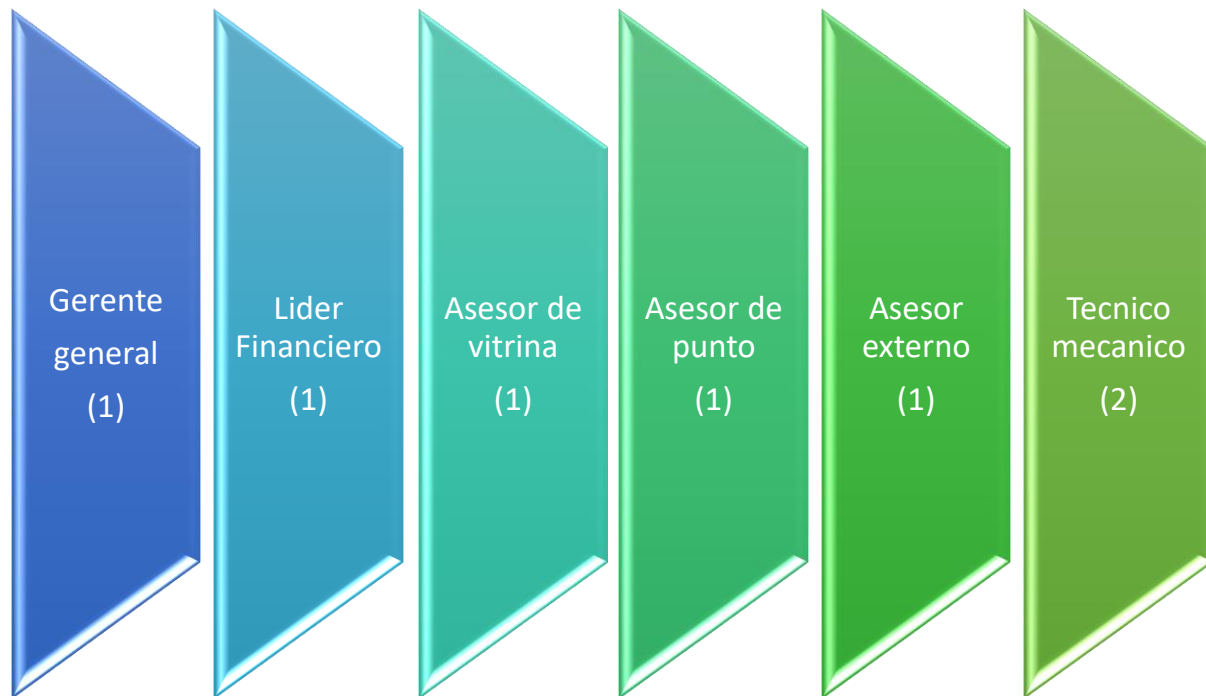


Ilustración 15 Cargos de la comercializadora R&G de Oriente.

Fuente: Elaboración Propia.

Se presenta el diseño plasmado de los cargos establecidos en la comercializadora R&G de Oriente, Bucaramanga, que están distribuidos de acuerdo a la necesidad de la organización de contar con una estructura sólida y claramente detallada al alcance de cada uno de los colaboradores, esto con el fin de conocer las funciones generales de cada uno de los pertenecientes a la organización.

-Gerente general: Líder principal de la organización que busca la eficiencia y el desarrollo de la empresa.

Líder Financiero: Quien verifica los estados económicos de la empresa, buscando su optimización.

Asesor de vitrina: Encargado de la venta, organización de repuestos y manejo de taller.

Asesor de punto: Responsable de brindar un excelente servicio al cliente directo, así como también, servir de apoyo para el asesor externo en trámites de escritorio (cotizaciones, procesos de créditos, validez de documentos, etc.)

Asesor externo: Persona cuya función es la de las ventas fuera de la organización, donde debe aperturar nuevos mercados en las ciudades y pueblos aledaños.

Técnico mecánico: Encargado del mantenimiento y reparación de vehículos, que ingresan por fallas técnicas.

6.7. Manual De Funciones Sugeridos:

Manual de funciones Comercializadora R&G de oriente.	
Nombre del cargo	Asesor comercial de punto.
Dependencia	Administración.
Número de cargos	1
Objetivo	
Llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar las metas de la organización a nivel administrativo y de ventas.	
Alcance	
Es aplicable al área de administración respectivamente al cargo de asesor comercial.	

Requisitos de formación.	Conocimiento en utilización de herramientas office, servicio al cliente y manejo de documentación.
Requisitos de educación.	<input type="checkbox"/> Indispensable contar con diploma Bachiller
	<input type="checkbox"/> Técnico o tecnólogo en servicio al cliente.
Requisitos de experiencia	3 años en cargos similares.
Responsabilidades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, organizar dirigir y controlar las actividades del cargo asignado. 2. Dar buen uso a los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos. 3. Piensa, evalúa, asigna y decide dentro de la organización. 4. Responder por la documentación necesaria para la venta de vehículos. 	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestar un servicio de excelente calidad a los clientes. 2. Supervisar que la documentación necesaria para la venta de vehículos este completa y actualizada. 3. Diligenciar contratos de venta y llevar control de los mismos. 4. Efectuar conciliaciones bancarias. 5. Presentar informe acerca de la situación actual del área. 	
Competencias	

Orientación al logro, toma de decisión, comunicación asertiva.
--

Manual de funciones Comercializadora R&G de oriente.	
Nombre del cargo	Gerente General
Dependencia	Administración.
Número de cargos	1

Objetivo	
Ser la imagen representativa de la organización y velar por el cumplimiento de las metas propuestas.	
Alcance	
Es aplicable al área administrativa respectivamente al cargo de Gerente General.	
Requisitos de formación.	Conocimiento acerca de manejo de personal y liderazgo
Requisitos de educación.	<input type="checkbox"/> Profesional en Administrador de empresas
Requisitos de experiencia	1 año en cargos similares
Responsabilidades	
<ol style="list-style-type: none"> 5. Planear, organizar dirigir y controlar las actividades de la organización. 6. Supervisar el buen funcionamiento de las áreas de la empresa. 7. Dar buen uso a los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos. 	

Funciones
6. Prestar un servicio de excelente calidad a los clientes.
7. Dirigir controlar y organizar las actividades que se realizan en pro del beneficio organizacional.
8. Crear y mantener relaciones positivas con los clientes y proveedores
9. Implementar estrategias organizacionales, en función del buen desarrollo para la empresa y sus colaboradores.
10. Presentar un informe acerca de la situación actual de la empresa.
Competencias
Toma de decisión, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, buena comunicación.

Manual de funciones Comercializadora R&G de oriente.	
Nombre del cargo	Líder Financiero
Dependencia	Administración.
Número de cargos	1
Objetivo	
Controlar, evaluar y supervisar el área financiera de la organización buscando siempre la optimización de los recursos.	
Alcance	
Es aplicable al área de administración respectivamente al área de finanzas.	
Requisitos de formación.	Conocimiento y experiencia en el área financiera.
Requisitos de educación.	Profesional en administración de empresas o en finanzas.
Requisitos de experiencia	1 año en cargos similares.
Responsabilidades	

<ol style="list-style-type: none">1. Planear, organizar dirigir y controlar las actividades financieras de la organización.2. Velar por el estado financiero óptimo de la empresa.8. Dar buen uso a los recursos materiales, financieros y tecnológicos.9. Supervisar el buen funcionamiento del área de la empresa.
Funciones
<ol style="list-style-type: none">3. Brindar la información necesaria a las otras dependencias de la empresa para conocer los recursos con los que se cuentan.4. Supervisar el manejo de los recursos y el óptimo aprovechamiento de los mismos5. Dirigir, controlar y organizar las actividades que se realicen en pro de beneficio organizacional.6. Presentar informe acerca de la situación actual de la organización.
Competencias
Orientación al logro, toma de decisión, comunicación asertiva, trabajo en equipo, análisis de información.

Manual de funciones Comercializadora R&G de oriente.	
Nombre del cargo	Técnico mecánico
Dependencia	mecánico
Número de cargos	2

Objetivo	
Solucionar cualquier tipo de problema que presente un vehículo de manera rápida y eficiente, tal y como lo explica la empresa.	
Alcance	
Es aplicable al área de servicio técnico para el mejoramiento y reparación de cualquier vehículo.	
Requisitos de formación.	Conocimiento en mantenimiento preventivo de todos los vehículos manejados por la empresa, adicional a ello saber de motor a base de gasolina y acpm.
Requisitos de educación.	<ul style="list-style-type: none"> • Indispensable contar con diploma Bachiller • Técnico o algún curso en mecánica Diesel o carburación.
Requisitos de experiencia	2 años en cargos similares.
Responsabilidades	

<ol style="list-style-type: none">1. Dejar los vehículos en perfecto estado2. Entregar los vehículos lo antes posible o en el tiempo estipulado.3. Dar buen uso a los recursos materiales (herramienta).4. Responder por la documentación requerida para recepción y entrega de vehículo.
Funciones
<ol style="list-style-type: none">5. Prestar un servicio de excelente calidad a los vehículos6. Hacerle seguimiento al vehículo después de salir del taller.
Competencias
Orientación al logro, toma de decisión, comunicación asertiva, trabajo en equipo.

7.CONCLUSION

Con base en el análisis realizado a la empresa comercializadora R&G de Oriente, de Bucaramanga, se evidencia que posee falencias en su estructura organizacional debido a la inexistencia de procesos internos claramente constituidos, que permiten a sus funcionarios fortalecer las estrategias encaminadas a los objetivos que se proyectan, puesto que están en el intento de hacerse conocer con la venta de vehículos de carga, “motocarros”. Adicional a esto, con los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta se encuentra que existen falencias en las áreas administrativas y funcionales de la organización, lo que posibilita mediante el diseño organizacional fortalecer estas deficiencias. Adicional a esto, basándonos en la entrevista realizada al administrador de la empresa, se puede concluir que afirma que los procesos administrativos son insuficientes y que no cuenta con un manual de funciones que regule el desempeño de las actividades, por tal razón todos estos procesos que se efectúan en la actualidad se generan empíricamente.

El diseño organizacional propuesto para la empresa está compuesto por un plan estratégico que permitirá a la empresa una mejor visibilidad de la razón de ser de la organización, así como también permitirá a sus colaboradores tener una mejora en la productividad, debido a que sus actividades estarán especificadas de acuerdo a su área de trabajo.

Lo que busca esta propuesta de estudio organizacional es permitir a la Comercializadora R&G de Oriente, tener sus objetivos claros, así como también contar

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga con una estructura detallada de cargos y funciones plasmada para estar al alcance de cada uno de los integrantes que componen la organización.

8.RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Comercializadora R&G de oriente efectuar un diseño organizacional, con el fin de mejorar todos los procesos administrativo y demás áreas de manera que se beneficien y se tome de manera positiva para tener una asertiva comunicación dentro de la empresa y adicional a ello tener todo más claro dentro de la organización. Ayudando así a cumplir todos los objetivos y metas que se tengan, para así dejar de cometer errores o tener piedras en el camino.

Adicional a ello también se estima mantener un control en todo el diseño organizacional de tal manera que se vuelva periódicamente mencionado y mejorado para así fortalecer todas esas falencias que se van encontrando o van surgiendo y crear una mejor estrategia de crecimiento en el mercado.

Se recomienda a la empresa Comercializadora R&G de Oriente, generar capacitaciones a su personal para apoyarlos, motivarlos y llenarlos de información para así mejorar sus habilidades y destrezas las cuales irán generando buenas ideas que ayuden a fortalecer el cumplimiento de los objetivos y las metas.

Se recomienda que a nivel gerencial mejoren todo proceso en sus estrategias hasta llegar a subordinados a fin de conseguir un crecimiento sostenible a corto, mediano y largo plazo... Mediante esa finalidad se espera que la compañía logre expandirse periódicamente hacia otras ciudades del país, tener una mayor participación en el mercado, lograr impulsar una marca y finalizar con una garantía de su permanencia como Comercializadora

Anexo 1 Encuesta aplicada

ANEXOS

Fecha _____



La presente encuesta se la realiza con el único objetivo de obtener información para uso académico en la ciudad de Bucaramanga, Santander. Con el fin de conocer la percepción de la estructura organizacional existente en la empresa Comercializadora R&G de Oriente.

Marcar con una (X) su respuesta.

1. Género: Femenino ___ Masculino ___

2. ¿Cómo es el clima laboral en la organización?

Bueno	()
A veces malo	()
Malo	()

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga

3. ¿Considera necesaria una mejora en la delegación de las funciones que está desempeñando?

Sí ____ No ____

4. ¿Conoce usted con claridad la misión y la visión de la empresa?

Sí ____ No ____

5. ¿Cómo se siente trabajando en la empresa?

Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ malo ____

6. ¿Las funciones que desempeña son estrictamente de su área de trabajo? Todas

____ La mayoría ____ Algunas ____ Ninguna ____

7. ¿Tiene conocimiento de la estructura organizacional de la empresa? Si ____

No ____

8. ¿Cree que es necesario el diseño de una estructura organizacional que permita la claridad de las funciones, procesos y la jerarquía con la cual se desenvuelve la empresa?

Muy necesario ____ Poco necesario ____ Innecesario ____

9. ¿Es optimo el trabajo en equipo dentro de la empresa?

Siempre ____ A veces ____ Casi Nunca ____ Nunca ____

10. Desde su perspectiva, ¿Considera que el trabajo en cuanto a la delegación de funciones llevado a cabo por el gerente es el más eficiente?

Sí ___ No___

Gracias por participar.

9.BIBLIOGRAFIA

Rodríguez, D. (2011). *Gestión Organizacional*. Santiago-chile. alameda 390.

https://books.google.es/books?id=uNwoCAAQBAJ&lpg=PA295&ots=OMpHnJL0R8&dq=que%20es%20un%20estudio%20organizacional%20libros&lr=lang_es&hl=es&pg=PA296#v=onepage&q&f=false

0un%20estudio%20organizacional%20libros&lr=lang_es&hl=es&pg=PA296#v=onepage&q&f=false

Antonio Echeverría, J. (2012). *Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias (Ing. Ind. vol.33 no.2)*. La Habana. Complejo de Investigaciones

Tecnológicas Integradas (CITI) http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000200010

Pineda, M. Rosero, E. Castañeda, P. Moratto, G. Andres, P. (2000). *ley 590 de 2000*.

Colombia. Diario Oficial 44078 de julio.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

Rodríguez, F. Palacio, Y. Quintero, M. Velásquez, A. Zúñiga, F. Enríquez, A. (2003).

Creación de la empresa herrajes el portón Ltda. (tesis de pregrado). Medellín.

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga

<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/3448>

Giraldo, D. Rojas, A. Santos, J. (2019). proyecto diagnóstico organizacional para la empresa restaurante pueblito paisa de Girardot. Girardot-Cundinamarca
file:///C:/Users/Admin1/Downloads/PROYECTO%20DIAGN%C3%93STICO%20ORGANIZACIONAL
%20PARA%20LA%20EMPRESA%20RESTAURANTE%20PUEBLITO%20PAISA%20DE%20GIRAR DOT%20(1)%20OK.pdf

Orozco, F. (2010-2013). *proceso administrativo y gestión empresarial en coproabas,*

Jinotega. Managua. <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

Caleb, A. (2000). *Gerencia organizacional y sociedad, Universidad del Zulia,* Maracaibo. <https://www.redalyc.org/pdf/122/12290308.pdf>

Martin, W. y Lodge, G. (1975). *Nuestra sociedad en 1985-puede que a las empresas no les guste.* Harvard Business Review.
<https://www.reasonwhy.es/reportaje/philip-kotler-padremarketing-moderno>

Maurer, J. (1971). *Lecturas en teoría de organizaciones: sistema abierto enfoques,* nueva york. <https://www.gestiopolis.com/teoria-basica-de-mercadotecnia/>

Ruiz, m. (2018) *teoría y metodología para el estudio de la mercadotecnia urbanafile,*

cordoba, *montería.* [:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-TeoriaYMetodologiaParaElEstudioDeLaMercadotecniaUr-6310731.pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-TeoriaYMetodologiaParaElEstudioDeLaMercadotecniaUr-6310731.pdf)

Arzubi, A. (2003). *Análisis de Eficiencia sobre producciones Lecheras de la Argentina.*

Universidad de cordoba.

<https://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/257/13209760.pdf;jsessionid=58B57A42892E128ACF>

[3C1E03D3127DDB?sequence=1](https://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/257/13209760.pdf;jsessionid=58B57A42892E128ACF3C1E03D3127DDB?sequence=1)

Stella, F. (2008). *Evolución de la Teoría Financiera en el Siglo XX.* Medellín,

Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/3290/329027263004.pdf>

Castellanos, L. Aguirre, M. Villamil, N. (2013) *valores y teorías en el proceso de selección*

de personal en las empresas colombianas. Bogotá D.C.

<http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00001366.pdf>

Rivas, H. (2018). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional.*

La libertad, ecuador <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-MotivacionLaboralElementoFundamentalEnElExitoOrgan-7011913.pdf>

Castillo, R. (2008). *Teoría organización.* Lima, Perú.

Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga

<http://www.institutodrsallares.com.ar/sites/default/files/documentos/Bibliograf%C3%ADa%20Sugerida%20Teoria-Org-%20Pend-Acreditacion-Equivalencias.pdf>.

Bueno E. (1996), *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid:

Pirámide. <http://fcasua.contad.unam.mx/2006/1230/docs/unidad1.pdf>

Chan, W. y Maubooque, R. (2004), *La estrategia del océano azul*. Organización de la

Universidad Politécnica de Madrid.

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>

Flores, E. (2012), *proceso empresarial en la administración*. Maestría en gerencia empresarial. Málaga. <https://repositorio.unan.edu.ni/180012/1234/5823330.pdf>

Burt, K, Carmihael, R. 2002. *autores y definiciones - exposición de control*. Inglaterra. <https://sites.google.com/site/exposiciondecontrol/caracteristicas>

Mendoza, W. 2013. *la dirección del como fase del proceso administrativo*. Universidad nacional experimental del Yaracuy.

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/martinez_s_s/capitulo2.pdf

Ruiz, G. 2011. *La importancia de la planeacion estratégica en una organización*. Mintzberg Alemania. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ruiz_g_ml/capitulo2.pdf

Fuentes, D. 2012. *monografias.com*. Recuperado el 23 de 1 de 2014, de www.monografias.com/trabajo96/reglamento-interno/reglamento-interno.shtml

Goldstein. (2011). *Concepto de planeacion*. En S. H. Rodríguez, *Fundamentos de gestión empresarial* (pág. 171). Ciudad de México.

https://orion2020.org/archivo/investigacion/01_EpistemologiaAdmon.htm#:~:text=EPISTEMOLOG%C3%8DA%20DE%20LA%20ADMINISTRACI%C3%93N&text=Entendemos%20por%20epistemolog%C3%ADa%20la%20doctrina,ciencia%20metodolog%C3%ADa%20de%20la%20ciencia.

Moratto, J. 2007. *Mercados unidos wordpress costos en cuatro pasos fundamentales del proceso administrativo*. Interamericana Editores. <https://es.slideshare.net/mariochinchilla969/la-delimitacin-del-tema-de-investigacin-y-la-formulacin-y-delimitacin-del-problematesis-ii>

Amundarain, A. (2004). *Elementos básicos de la administración*.

<http://www.google.com/organizacion/elementosbasicosdelaadministracion/segunalgunosautores.htm>.

Arianinnita. 2011. *Justificación de un cambio en la teoría tradicional*. Honduras.

www.slideshare.net/arianinnita/procesoAdministrativo-y-suselementos.

