

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN  
DE LA EMPRESA EDITORA LA INDUSTRIA DE CHICLAYO S.A.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**ROSSY GAVILUZ HORNA CASTRO**

**ASESOR**

**ROCÍO ELIZABETH SAAVEDRA YORENTE**

<https://orcid.org/0000-0001-9452-083X>

**Chiclayo, 2020**

**PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA  
GESTIÓN DE LA EMPRESA EDITORA LA INDUSTRIA DE  
CHICLAYO S.A.**

PRESENTADA POR:

**ROSSY GAVILUZ HORNA CASTRO**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Martha Portaro Inchaústegui

PRESIDENTE

Valeria Llontop Hernández

SECRETARIO

Rocío Elizabeth Saavedra Yorente

VOCAL

## **Dedicatoria**

A Dios, por ser el motor principal en mi vida, darme la capacidad intelectual en el desarrollo de este proyecto, y también, por darme una herramienta fundamental, a mi abuelita, quien ha sido de gran ejemplo como persona y mujer en mi vida personal y profesional, inculcándome valores y ética que todo profesional debe tener.

**Rosy.**

## **Agradecimientos**

A mi Padre y a mi familia, por el apoyo incondicional y por ser los pilares fundamentales a lo largo de mi carrera, sin dejar a un lado el soporte académico de mis profesores, gracias por compartir sus conocimientos y experiencias, alimentando mi preparación como futura profesional.

**Rosy.**

## **Resumen**

La empresa Editora La Industria, empresa que tiene presencia en la región del norte del Perú, ha tenido problemas frente a su estructura organizacional que se han visto reflejados en sus operaciones en la ciudad de Chiclayo, debido al centralismo con el que maneja la organización sus actividades, esto ha traído consigo que no se adecúe de manera eficiente al sector pues, el desorden administrativo y la falta de orientación, hacen que la organización no pueda sostenerse en un futuro próximo. La investigación ha sido de tipo mixto, descriptivo, propositivo; se ha realizado un diagnóstico previo a través de la observación, esto ayudó a corroborar los problemas en la organización; se tomó el total de los colaboradores que fueron 51, a los cuales se les aplicó una encuesta; además de eso se entrevistó al gerente de la empresa. Los resultados obtenidos han servido para la elaboración de la propuesta del rediseño organizacional y el establecimiento de las funciones por cada uno de los niveles jerárquicos. Finalmente se concluye es posible la implementación de un nuevo diseño organizacional y su pronta aplicación en la empresa.

Palabras claves: organización, estructura jerárquica, gestión directiva

## **Abstract**

The company Editora La Industria, a company that has a presence in the northern region of Peru, has had problems with its organizational structure that have been reflected in its operations in the city of Chiclayo, due to the centralism with which the organization manages its activities, this has brought with it that it does not adapt efficiently to the sector because, the administrative disorder and the lack of orientation, make the organization can not sustain itself in the near future. The research has been mixed, descriptive, proactive; a previous diagnosis has been made through observation, this helped to corroborate the problems in the organization; the total number of collaborators was 51, to which a survey was applied; In addition to that, he interviewed the company manager. The results obtained have served for the elaboration of the proposal of the organizational redesign and the establishment of the functions by each of the hierarchical levels. Finally, it is possible to implement a new organizational design and its prompt application in the company.

Keywords: organization, hierarchical structure, management

# Índice

**Dedicatoria**

**Agradecimientos**

**Resumen**

**Abstract**

<b>I. Introducción.....</b>	<b>13</b>
<b>II. Marco teórico.....</b>	<b>16</b>
2.1. Antecedentes .....	16
2.2. Bases teóricas .....	18
2.2.1. Diseño organizacional .....	18
2.2.2. Diagnóstico situacional .....	20
2.2.3. Plan estratégico .....	22
2.2.4. Estructura organizacional .....	28
2.2.5. Cultura organizacional .....	38
2.2.6. Documentos de gestión .....	39
2.2.7. Procesos organizacionales.....	41
<b>III. Metodología.....</b>	<b>42</b>
3.1. Tipo y nivel de investigación .....	42
3.2. Diseño de la investigación.....	42
3.3. Población, muestra y muestreo.....	43
3.3.1. Población.....	43
3.3.2. Muestra.....	43
3.3.3. Muestreo.....	43
3.4. Criterios de selección .....	44
3.5. Operacionalización de variables.....	44
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	45
3.7. Procedimientos .....	45
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos .....	45
3.9. Matriz de consistencia.....	46
3.10. Consideraciones éticas .....	47

<b>IV. Resultados y discusión</b>	<b>48</b>
4.1. Análisis situacional	48
4.1.1. Diagnóstico	48
4.1.2. Análisis y pronóstico de la situación	49
4.2. Plan estratégico	50
4.2.1. Misión	50
4.2.2. Visión	51
4.2.3. Valores	51
4.2.4. FODA	52
4.2.5. Objetivos estratégicos	52
4.3. Estructura organizacional	53
4.3.1. Organigrama	53
4.3.2. Nivel de jerarquía	54
4.4. Cultura organizacional	54
4.4.1. Valores	57
4.4.2. Costumbres	58
4.4.3. Comunicación	59
4.5. Documentos de gestión	59
4.6. Procesos	60
4.7. Propuesta de rediseño organizacional	60
4.7.1. La planeación y las áreas funcionales	61
4.7.2. La organización y las áreas funcionales	62
4.7.3. La dirección y las áreas funcionales	63
4.7.4. El control y las áreas funcionales	64
4.7.5. Implementación del diseño	65
<b>V. Conclusiones</b>	<b>82</b>
<b>VI. Recomendaciones</b>	<b>83</b>
<b>VII. Lista de referencias</b>	<b>84</b>
<b>VIII. Anexos</b>	<b>86</b>
8.1. Anexo 01: Cuestionario	86
8.2. Anexo 02: Guía de Entrevista	88
8.3. Anexo 03: Guía de Observación	89

8.4.	Anexo 04: Resultados de las encuestas .....	90
------	---	----

## Índice de tablas

Tabla 1 Población de trabajadores .....	43
Tabla 2 Operacionalización de variables .....	44
Tabla 3 Matriz de consistencia.....	46
Tabla 4 Análisis FODA.....	52
Tabla 5 Funciones de la Gerencia .....	66
Tabla 6 Funciones de la Secretaría.....	67
Tabla 7 Funciones del Administrador .....	68
Tabla 8 Funciones del Director de Edición .....	69
Tabla 9 Funciones de la Redacción.....	70
Tabla 10 Funciones del Fotógrafo.....	71
Tabla 11 Funciones del Director de Producción .....	72
Tabla 12 Funciones de Diagramación y Diseño.....	73
Tabla 13 Funciones de Diagramación y Diseño.....	74
Tabla 14 Funciones del Director Comercial .....	75
Tabla 15 Funciones de las Relaciones Públicas .....	76
Tabla 16 Funciones de Marketing.....	77
Tabla 17 Funciones de Reparto .....	78
Tabla 18 Mapeo de procesos estratégicos .....	79
Tabla 19 Mapeo de procesos operativos .....	81

## Índice de figuras

Figura 1. Tipo de organigrama por su ámbito.....	32
Figura 2. Tipo de organigrama específico.....	33
Figura 3. Tipo de organigrama integral.....	33
Figura 4. Tipo de organigrama funcional.....	34
Figura 5. Horario de visita a la librería.....	34
Figura 6. Tipo de organigrama vertical.....	35
Figura 7. Tipo de organigrama horizontal.....	35
Figura 8. Tipo de organigrama mixto.....	36
Figura 9. Tipo de organigrama de bloque.....	36
Figura 10. Tipo de organigrama circular.....	37
Figura 11. Organigrama actual de Editora La Industria S.A.....	54
Figura 12. Resultados sobre el género de los encuestados.....	55
Figura 13. Resultados respecto a la edad de los encuestados.....	56
Figura 14. Resultados respecto al tiempo laborando de los encuestados.....	56
Figura 15. Resultados de la cultura organizacional sobre los valores.....	57
Figura 16. Resultados de la cultura organizacional sobre las costumbres.....	58
Figura 17. Resultados de la cultura organizacional sobre la comunicación.....	59
Figura 18. Esquema general del mapa de procesos.....	60
Figura 19. Esquema del proceso administrativo según Daft (2011).....	61
Figura 20. Propuesta de organigrama para Editora La Industria Chiclayo.....	65
Figura 21. Realizo mis actividades y veo que mi compañero no termina en sus labores, lo apoyo.....	90
Figura 22. Culminar el trabajo a pesar de la hora.....	90
Figura 23. claridad en los horarios de entrada y salida en la empresa.....	91
Figura 24. A mi empresa le interesa tanto mi desarrollo profesional como familiar.....	91
Figura 25. Los trabajadores reconocen y entienden las ceremonias institucionales.....	92
Figura 26. La empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos.....	92
Figura 27. En la empresa hay normas respecto de la presentación personal.....	93
Figura 28. Para ingresar a trabajar a esta empresa se necesita de recomendaciones.....	93
Figura 29. Considero que el salario que percibo es el adecuado.....	94
Figura 30. Estoy de acuerdo con el horario establecido para mis labores.....	94

Figura 31. Tener el uniforme completo y en buen estado es requisito indispensable.....	95
Figura 32. La empresa tiene como política usar incentivos y condecoraciones.....	95
Figura 33. La empresa usa las sanciones ante las faltas.....	96
Figura 34. Tengo autonomía para tomar las decisiones .....	96
Figura 35. La empresa promueve el trabajo en equipo .....	97
Figura 36. Para la empresa lo más importante es el cumplimiento de las metas .....	97
Figura 37. Considero que la empresa me brinda todas las herramientas .....	98
Figura 38. La empresa utiliza sistemas de evaluación a los trabajadores .....	98
Figura 39. Es importante que existe una comunicación entre áreas.....	99
Figura 40. Los niveles de jerarquía con claros en la empresa.....	99

## **I. Introducción**

A través de los años las empresas han manejado sus negocios delegando funciones a las personas que ocupan un cargo y trazando solo metas limitadas, que han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas con respecto a su parte organizacional, es decir, se centran únicamente a una estructura organizacional básica donde los resultados obtenidos siempre son los mismos, sin tener en cuenta que el cambio conlleva a una mejora.

Así mismo en la actualidad, las organizaciones se están preocupando cada vez más en ser competitivas, para conseguirlo es necesario tener una estructura adecuada con flexibilidad de cambio, descentralizada, participativa y con capacidad de respuesta y a partir de ello cumplir con sus objetivos y enfrentar retos que se presentan día y día.

Hoy en día, la competencia es feroz en casi todos los sectores empresariales y las industrias. La constante aparición de nuevos productos, formas de distribución y modelos de negocio, apoyados por los vertiginosos avances tecnológicos, hace que las reglas básicas del juego también cambien constantemente. La tecnología hoy posible en manos de cualquier organización, así como las fuerzas de la globalización, han acabado con las principales ventajas competitivas de las grandes corporaciones de antaño. El compromiso del factor humano más capacitado para con la organización tampoco suele durar tanto como antes, y más bien está a disposición del mejor postor. En definitiva, “las barreras de entrada que solían proteger a muchas industrias y sectores ya no existen o son insignificantes”. (Morales y Castellanos, 2007).

Ante esta situación, muchas de las organizaciones que buscan adaptarse mejor al cambio empresarial, consideran que el diseño organizacional es el vehículo mediante el cual se ejecuta la estrategia empresarial, y, por tanto, debe ser considerado como una actividad crítica para el establecimiento del marco referencial, a través del cual la empresa servirá a sus clientes y se interrelacionará con el mercado. Por este motivo, Aragón, Rubio, Serna y Chablé (2010) consideran que los altos directivos tienen la responsabilidad de comprender de forma profunda y sistemática los conceptos y habilidades involucrados en el diseño de sus organizaciones. Y es que, cuando el proceso se lleva a cabo de forma efectiva, tiene el potencial de cambiar el escenario de la empresa.

Por otra parte, las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el país y particularmente en la región de provincias hoy en día, son el tejido industrial del estado, ya que son generadoras de una parte significativa del empleo formal, así como de su contribución al crecimiento económico. El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos y competitivos, de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas.

La Industria fue fundado el 7 de noviembre de 1895 por los Liberteños Teófilo Vergel y Raúl Edmundo Haya de Cárdenas. Originalmente era un periódico semanario, en tres meses de su lanzamiento se transformó en bisemanario y el 1 de julio de 1898 en diario. La marca se ha expandido en el norte de manera sólida en los últimos años, desde la ciudad de Piura, Chimbote y Chiclayo. Justamente, la Empresa Editora La Industria de Chiclayo S.A., ha venido funcionando todo este tiempo de manera informal, regida sólo por la estructura organizacional de la ciudad de Trujillo y actuando como un punto comercial sin una estructura organizacional formal.

Como consecuencia de esto se encuentran en infinidad de problemas como desorden administrativo en las funciones generando no solo deficiencias administrativas, sino que, además, hay una confusión de procesos y funciones entre los colaboradores, no se pueden controlar las actividades de manera eficientes, afectando la atención a los clientes por la demora de sus servicios, todo esto se ha reflejado en los procedimientos y los procesos operativos.

Debido a los problemas identificados, se ha planteado la siguiente formulación del problema: ¿qué propuesta de rediseño organizacional será la adecuada para la gestión de la empresa Editora La Industria de Chiclayo S.A.?

El objetivo general fue desarrollar una propuesta de rediseño organizacional para la gestión de la empresa Editora La Industria de Chiclayo; así mismo, los objetivos específicos que se plantearon fueron conocer la situación actual de la empresa, conocer el plan estratégico, determinar la estructura organizacional, conocer la cultura organizacional, identificar los documentos de gestión y determinar los procesos para la gestión de la empresa Editora La Industria de Chiclayo S.A.

La presente investigación se justificó pues existe la necesidad que tiene actualmente la empresa, así como también el aporte como material de investigación a futuros problemas similares.

## II. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes

Vertel, Paternina, Riaño y Pereira (2013) enfocan su análisis sobre la cultura organizacional y su evolución, que se ha definido como un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción. En general, se requiere tener claridad sobre este conjunto de significados compartidos, creencias y entendimientos en poder de la colectividad que se conoce como cultura organizacional.

Gallego, Bañuelos y Gaxiola (2013) establecen que, dentro de las organizaciones, las personas son tan susceptibles a los tiempos cambiantes, su ascenso y caída, su éxito y fracaso, atestiguan toda su vulnerabilidad. El desarrollo organizacional, es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las personas en las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. Esta investigación representa un interés de aportar una contribución en los conceptos, ideas y aplicación de teorías del campo de Desarrollo Organizacional que son básicos para el estudio de los mismos y con la cual se pretende que sea una herramienta de consulta para que se tenga una visión general de cómo aplicar en una microempresa la valiosa herramienta del desarrollo organizacional.

Peña Cárdenas, Díaz y Carrillo Puente (2014) analizan la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar, los autores indican que el presente trabajo de investigación se llevó a cabo con la finalidad de conocer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos a fin de proporcionar al directivo de la empresa, sugerencias de cambio, de reforzamiento y/o de mejor. Para la realización de este estudio se determinó que la muestra fuese por consenso, formada por 20 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, se utilizó el modelo organizacional de Seis Casillas de Weisbord (1976), compuesto por 35 ítems correspondiente a 7 variables, y para medir la

satisfacción laboral se rediseño el instrumento de JSS de Spector (1985). Finalmente, se concluye que la organización necesita de implementar un nuevo modelo jerárquico organizacional para el logro de sus objetivos.

Velasco, Cañas, Regalado Icedo, Torres, Estrada y Galindo (2014) definen la importancia del diseño organizacional de una empresa dentro de la mercadotecnia estratégica; indican que en el presente trabajo se basa en el análisis y diseño de la arquitectura ideal de la empresa Caffè Sorpreso; el cual contempla la revisión y evaluación de la estructura organizacional actual, tomando como base la matriz de análisis de Rummler-Brache. En el diseño organizacional planteado es necesario examinar la cadena de valor, basada en la teoría general de sistemas (entrada-proceso-salida). Esta cadena de valor fue útil para identificar y estructurar los procesos estratégicos, procesos claves, procesos de apoyo y procesos evaluación que integran el mapa de los que componen la organización Caffè Sorpreso. Al final el diseño de los medios claves (producción, servicios y mercadotecnia) se llevó a cabo con base a los procedimientos y actividades que han sido analizadas al interior de la empresa. Para entonces obtener una arquitectura que facilite y contribuya a que las diversas funciones del negocio estén plenamente identificadas, y que los elementos que la componen contribuyan alineados con todas las acciones de la organización.

Valencia y del Toro Valencia (2014) profundizan su estudio sobre la importancia del factor humano en el cambio organizacional. Los autores indican que la meta primordial de la administración organizacional es preparar a las organizaciones para hacer frente a los retos y desafíos que la sociedad demanda, y especialmente a sus cambios, en los que pueden contenerse las previsiones de un futuro. En este orden de ideas, la arquitectura organizacional: “anteproyecto avanzado en el despliegue de nuevas funcionalidades, de la adquisición de nuevas competencias o de la eliminación de las existentes y de la reconfiguración de las relaciones con los clientes”. Se presenta como una estrategia funcional, que facilitará y posibilitará, el cambio organizacional, ese largo y complejo proceso de transición entre un estadio y otro, que lleva implícito el descubrir lo que verdaderamente se tiene que trabajar y, sobre todo, cómo es que se va a emprender la transformación que ello significa. En el presente trabajo se presenta una reflexión crítica sobre la necesidad del cambio en la organización, partiendo de dos premisas: una de ellas, es que todo cambio traerá consecuencias, que bien plateadas, pueden ser positivas y, la otra, es el factor humano, con su dimensión emocional, la

pedra angular del cambio organizacional. Además, se plantean hipótesis de trabajo y se argumenta su elaboración.

Jesús (2016) en su investigación sobre la gestión estratégica del clima laboral en la Editorial UNED., el autor propone que uno de los enfoques más importantes es el del desarrollo organizacional, una estrategia global de cambio y mejora organizacional, continuada y planificada. Se trata, de una compleja estrategia psicosociológica educativa, promovida desde la dirección de la empresa con el fin de adaptar las actitudes, creencias, valores y estructuras de la organización a los retos empresariales propios de un entorno competitivo cada vez más complejo.

Garbanzo –Vargas (2016) en su investigación publicada indican que la implementación de los cambios es una tarea compleja; implica rediseñar estructuras, procesos, rutinas a lo interno de la organización. Estas modificaciones deben planearse adecuadamente y deben responder a las metas y objetivos propuestos. Son ajustes en forma progresiva; innovaciones que se implementan en la organización como un todo; deben hacerse con un enfoque sistémico. Las tendencias asociadas a la globalización exigen respuestas sólidas y pertinentes a las complejas cadenas de transformaciones y desafíos ante los cuales se encuentran insertas las organizaciones.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Diseño organizacional

Para Chiavenato (2015, p. 92). El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias.

Por otro lado (Daft 2011, p. 58). Señala que el diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico. La dirección organizacional se implementa por medio de decisiones acerca de la forma estructural, que incluye si la organización se diseñará para aprendizaje u orientación de la eficiencia. Los altos directivos deciden el objetivo final que persigue la organización y determinan la dirección que tomará a fin de lograrlo. Este objetivo y la dirección dan forma a la manera en la cual se diseña y administra la organización. De hecho,

la principal responsabilidad de la alta gerencia es determinar las metas de una organización, la estrategia y el diseño, adaptando así la organización a un entorno cambiante.

Por lo general, el proceso para establecer la dirección empieza con una evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno externo, como la cantidad de cambios, la incertidumbre y la disponibilidad de recursos, que se analizarán con más detalle en el capítulo. De igual modo, los altos directivos evalúan las fortalezas y debilidades para definir la competencia distintiva de la empresa en comparación con otras empresas de la industria. Este análisis competitivo de los entornos interno y externo es uno de los conceptos fundamentales de la administración estratégica. (Daft 2011, p. 58).

El diseño organizacional ha ido evolucionando, transitando el enfoque funcional al enfoque integrado. El modelo de diseño organizacional que se muestra en la figura 1 responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con los sistemas y tecnologías de la información.

Es una solución para centros de investigación tecnológica, que permite obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles. También permite obtener la gestión de las necesidades orientada hacia el cliente; el diseño de los procesos clave integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo, en interrelación con el entorno y entre sí. (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1996).

Cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. Así, la estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas.

La estructura denota la forma como se ordenan y se disponen entre sí las partes de un todo cualquiera; representa las relaciones internas de ese todo; la disposición de un sistema de partes en situación de interdependencia y cuya integración orgánica va a construir un todo. La

estructura de la organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esa estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y, en función de estas, las distintas posiciones en la estratificación jerárquica.

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa. Ignacio Díaz e Ignacio Pulido establecen: “En teoría, las compañías adoptan una estructura para responder a ciertos lineamientos estratégicos. Por ejemplo, se organizan en unidades de negocio o en unidades geográficas, dependiendo de los objetivos que se tracen. (Díaz y Pulido, 2006).

Por otro lado, según Ángel (2005), el diseño organizacional es un proceso, donde los directivos toman decisiones y trazan estrategias, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, puede realizarse un esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o estables de la organización. Además, permite que los directivos dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de esta.

### 2.2.2. Diagnóstico situacional

Según Labarca (2007, p.158) es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o del proceso en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa. El diagnóstico situacional de la empresa se realizaría con el propósito de identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo de la estrategia general de la empresa: su organización funcional.

El diagnóstico situacional tiene como objetivos:

- a. Evaluar en qué medida la organización de la empresa es compatible con las necesidades para un efectivo control de su gestión al nivel actual y esperado de operaciones, acorde con la estrategia de negocios y políticas vigentes o que esté previsto desarrollar, teniendo presente los cambios y ampliaciones estructurales próximos a realizar.
- b. Identificar las áreas a desarrollar, las necesidades de información y control no plenamente satisfechas y las oportunidades de mejoras en los aspectos organizacionales y administrativos de la empresa.
- c. Formular recomendaciones que permitan introducir cambios y mejoras en la organización.

El diagnóstico situacional refleja como indica su nombre la situación actual de una empresa. Principalmente hay dos formas, aunque éstas admiten muchas variables para realizar ese diagnóstico:

- a. Mediante un análisis basado en la situación económica.
- b. Mediante el método DOFA, que permite analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de cada área de negocio (productos, área económica financiera, recursos humanos, departamento comercial y atención al cliente, distribución, análisis de la competencia, del mercado, etcétera). Este método tiene que realizarlo alguien externo a la empresa porque tiene que ser muy realista, objetivo e imparcial.

Por otro lado, Medina y Araujo (2014, p.116), el diagnóstico situacional es importante porque establece los siguientes aspectos:

- Punto de partida de la planificación estratégica, es decir define los procesos futuros de las empresas.

- Reúne información sobre el ambiente externo e interno de la organización para su análisis, y posterior pronóstico del efecto de tendencias en la industria o ambiente empresarial.
- Conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la compañía.
- Establece la relación que existe entre la empresa con sus clientes, proveedores, intermediarios y la competencia.

### 2.2.3. Plan estratégico

Es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de Ackoff R (1981), un gurú de planificación estratégica: El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Para Martínez y Milla (2005) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Haciendo un recorrido por definiciones de diversos autores, nos encontramos con elementos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea de plan estratégico. Estos elementos son: está el concepto de un entorno, es decir, una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas.

Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión. Por último, la organización proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

Los componentes básicos de todo plan estratégico son:

- a. Misión: La meta global de una organización con frecuencia se denomina misión; el motivo de existencia de la organización. La misión describe los valores compartidos, las creencias y la razón de ser de la organización. La misión en ocasiones se conoce como metas oficiales, que se refiere a la definición formalmente establecida del alcance del negocio y los resultados que la organización busca lograr. Las declaraciones de las metas oficiales por lo general definen operaciones de negocios y se pueden enfocar en valores, mercados y clientes que distinguen a la organización. (Daft 2011, p. 62).

Ya sea que se llame declaración de la misión o metas oficiales, en muchas ocasiones se tiene por escrito en un manual de políticas o el informe anual la declaración general de la organización respecto a su objetivo y filosofía.

Uno de los principales propósitos de una declaración de misión es servir como herramienta de comunicación. La declaración de misión comunica a los empleados, clientes, inversionistas, proveedores y competidores, actuales y potenciales, lo que representa la empresa, así como lo que busca alcanzar. Una declaración de misión comunica la legitimidad de los grupos de interés internos y externos que puedan integrarse o se comprometan con la organización porque se identifican con el objetivo y la visión establecidos. (Daft 2011, p. 63).

La mayoría de los principales líderes quiere que los empleados, clientes, competidores, proveedores, inversionistas y la comunidad local los vean de modo favorable y el concepto de legitimidad representa un rol crítico.

- b. Visión: La visión es la meta, el ideal o el sueño al cual se quiere llegar. La visión incentiva que políticas y objetivos trazados ayuden a que la empresa o institución llegue cada vez más cerca de la visión. La visión debe reflejar un objetivo a largo plazo para que exista una consistencia en el recorrido de la empresa. Cuando se alcanza la meta se debe redefinir la visión para reformar las políticas y las directrices estratégicas para un nuevo nivel. (Suñol, 2006, p.179).

En la visión estratégica existe conocimiento del ambiente externo, capacidad adaptativa, flexibilidad estructural y habilidad en convivir con ambigüedades y cambio. Todos los miembros de una organización deben conocer hacia dónde va la Institución y hacia dónde está encaminado su trabajo, para lo cual se deberán plantear la Visión, la Misión y los Objetivos institucionales. Debe incorporar tanto la visión del usuario externo, como la del interno. Debe ser alcanzable y real.

La visión estratégica proporciona una guía acerca de qué núcleo preservar y hacia qué futuro estimular el progreso. Pero visión se ha convertido en una de las palabras más sobre-utilizadas y menos entendidas del lenguaje empresarial, evocando diferentes imágenes a diferentes personas: valores profundamente arraigados, logros

excepcionales, vínculos sociales, metas exhilarantes, fuerzas motivadoras, o razones de ser. (Suñol, 2006, p.179).

Se recomienda un marco conceptual para definir visión, para agregar claridad y rigor a los conceptos vagos que giran alrededor de este término de moda y para dar una guía práctica para articular una visión coherente dentro de una organización. El futuro visualizado es lo que aspiramos llegar a ser, a lograr, a crear algo que requerirá de cambio y progreso significativos para lograrse.

Además, Berumen (2006) indica que una meta audaz pasa de 10 a 30 años y descripciones vívidas de lo que sería alcanzar dicha meta. Reconocemos que la frase futura visualizado es un poco paradójica. Por un lado, comunica concreción, algo visible, vívido y real. Por el otro lado, involucra un futuro aún no realizado, con sus sueños, esperanzas y aspiraciones. Un futuro visualizado ayuda a una organización solamente mientras no haya sido alcanzado.

Las compañías visionarias normalmente realizaron sus metas más por un proceso orgánico de “ensayemos un montón de cosas, y quedémonos con lo que funcione... el éxito está en construir la fuerza de su organización como la principal manera de crear el futuro”.

La visión simplemente proporciona el contexto para traer a la vida esta dinámica. Construir una compañía visionaria requiere 1% de visión y 99% de alineación. Cuando usted tiene una excelente alineación, un visitante podría venir del espacio exterior e inferir su visión de las operaciones y actividades de la compañía, sin jamás leerla en papel o reunirse con un solo ejecutivo. El primer paso siempre será replantear su visión o misión en un contexto efectivo para construir una compañía visionaria. Si lo hace correctamente, usted no tendría que volverlo a hacer en por lo menos una década.

- c. El análisis FODA: La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las

variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro. (Abdel y Romo, 2004, p.96).

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Abdel y Romo (2004, p.102) también plantean que luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando. En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir. Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices

FODA y plantear estrategias alternativas. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
  - Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
  - Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
  - Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.
- d. Análisis de las cinco fuerzas de Porter: Un modelo conocido y eficaz para formular la estrategia es el modelo de las estrategias y fuerzas competitivas de Porter. Michael E. Porter estudió varias organizaciones de negocios y propuso que los gerentes pueden formular una estrategia que permita a la organización tener una mayor rentabilidad y ser menos vulnerable si entienden las cinco fuerzas del entorno de la industria. Porter encontró que las siguientes fuerzas determinan la posición de una empresa frente a los competidores de la industria:
- La amenaza de nuevos competidores: Las organizaciones establecidas pueden sentir presión generada por la amenaza de nuevos competidores a una industria, lo que podría llevarlos a mantener los precios bajos o aumentar su nivel de inversión.

- El poder de los proveedores. Los proveedores grandes y poderosos pueden fijar precios altos, limitar los servicios o la calidad y cambiar los costos a sus clientes, conservando así más del valor para sí mismos. La concentración de los proveedores y la disponibilidad de proveedores sustitutos son factores significativos para determinar el poder del proveedor.
- El poder de los compradores. Los clientes poderosos, el reverso de los proveedores poderosos, pueden obligar a reducir los precios, exigir una mejor calidad o servicio y hacer aumentar los costos para la organización proveedora.
- La amenaza de sustitutos. Los cambios de costos, nuevas tecnologías y tendencias sociales pueden influir en el poder de las alternativas y sustitutos para el producto o servicio, lo cual desviará la lealtad de los compradores y otros cambios del entorno.
- Rivalidad entre los competidores existentes. Además de la diferencia de costos y productos, las cuatro fuerzas anteriores influyen en la rivalidad entre los competidores. Porter se refiere a la “fiesta masiva de la publicidad” cuando describe él toma y dame por la posición que se da entre rivales acérrimos dentro de una industria.

Al buscar la ventaja competitiva en estas cinco fuerzas, Porter postula que una empresa puede adoptar una de tres estrategias: diferenciación, liderazgo en costos bajos o enfoque. La estrategia del enfoque, en la que la organización se concentra en un mercado o grupo de compradores específico, se divide además en bajo costo enfocada y diferenciación enfocada.

#### 2.2.4. Estructura organizacional

Organizar es un proceso gerencial permanente. No es más que disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización de forma tal que puedan lograr las metas u objetivos organizacionales de forma eficaz.

En una organización se dan cuatro pasos básicos al tomar decisiones para organizar la actividad de cualquier empresa:

- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la organización.
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación. Jugando este último un papel primordial en el logro de los objetivos de la empresa.

Partiendo entonces de lo anterior se puede definir la estructura organizativa como “el conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades, con unos mecanismos de coordinación que garantizan la coherencia y la convergencia de las acciones de las distintas unidades. Se delega un determinado poder a cada unidad para que ejerza su misión. (Strategor, 2001).

También Mintzberg (1984) la define como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”. Lo que resalta sobre todo es que una estructura no constituye la simple representación gráfica que se realiza con el organigrama de la misma, sino que constituye un entramado de funciones y relaciones dispuestas y formalizadas de manera conveniente a través de las cuales se produce la actividad vital de las organizaciones.

En toda organización existe un conjunto de relaciones que expresamente se establecen cuando se diseña su estructura y asimismo existen otras que no han sido formalmente fijadas. Esto sucede porque en toda organización coexisten dos tipos de estructuras: formal e informal. Para la primera Cárdenas (2000) expone que es “la estructura planeada y representa un intento deliberado de establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva. Además, es una guía de la manera en que las actividades deben ser realizadas” mientras que cuando se trata de relaciones no escritas, no planificadas y que

surgen de manera espontánea como resultados de las actividades y de las interacciones de los componentes de la organización, se dice constituyen la organización informal.

A partir de estos enfoques es que la estructura organizativa, formal e informal, están en continua interrelación, lo que hace que generalmente sea imposible establecer la separación entre ambas. Ellas coexisten y entre ambas se producen continuas interdependencias. Otra forma en que se clasifica la estructura organizacional es en horizontal y vertical; se hace énfasis en la forma horizontal por los beneficios que reporta para la organización ya que ayuda a reducir los costos asociados con los niveles administrativos y viabiliza la toma de decisiones.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación estratégica), además “debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción, el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.” En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida.

#### a. El Organigrama

Saavedra y Tapia (2011), el organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación". El organigrama es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen".

Además, es la "representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría". "El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría". (Saavedra y Tapia, 2011).

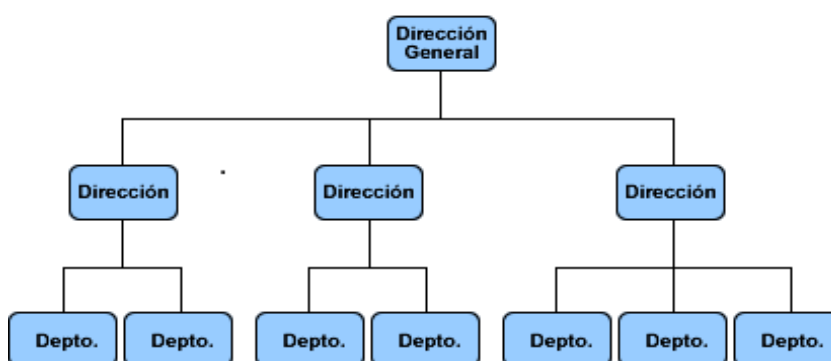
Las cinco partes fundamentales de la organización son:

- El núcleo de operaciones: abarca a aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de bienes y servicios. Realizan el trabajo fundamental de la organización: las tareas de inputs, proceso, outputs y apoyo directo relacionado con la producción de servicios o productos. Los operarios desempeñan cuatro funciones fundamentales: aseguran los inputs para la producción, transforman los inputs en outputs, distribuyen los outputs y proporcionan un apoyo directo a las funciones del input.
- El ápice estratégico: se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfagan los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre las organizaciones (accionistas, agencias gubernamentales, sindicatos laborales, grupos de presión).
- La línea media: está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal. Dicha cadena pasa de los directivos superiores situados justo bajo el ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea (jefes de taller; por ejemplo), que ejercen una autoridad directa sobre los operarios, constituyendo el mecanismo de coordinación que denominamos supervisión directa.
- La tecnoestructura: se compone de los analistas que estudian la adaptación, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno, y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividad en la organización. Los analistas de control de la tecnoestructura sirven para afianzar la normalización en la organización. Se puede distinguir tres tipos de analistas de control correspondiente a tres tipos de normalización: los analistas de estudios de trabajo (como pueden ser los ingenieros industriales), que normalizan los procesos de trabajo; los analistas de planificación y control (como pueden ser los planificadores a largo plazo, los analistas de presupuestos y los contables), que normalizan los outputs, y los analistas de personal (incluidos los preparadores y responsables de contratación), que normalizan las habilidades.

- Staff de apoyo: en el diagrama de casi cualquier organización actual de cierta envergadura, existe un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. Entre ellas figura el staff de apoyo. Según Thompson, la existencia de un staff de apoyo refleja el intento de abarcar más actividades fronterizas a fin de reducir la incertidumbre dentro de la organización y controlar los propios asuntos. Las unidades de apoyo pueden hallarse en distintos niveles jerárquicos, según quienes reciban sus servicios. En la mayoría de empresas de fabricación, las relaciones públicas y el asesoramiento jurídico ocupan posiciones elevadas, dado que suelen servir directamente al ápice estratégico. No obstante, dado que gran número de unidades de apoyo están sumamente especializadas y se basan en un Staff profesional, la normalización de las habilidades puede constituir el principal mecanismo de coordinación.

#### Tipos de organigramas

- Por su ámbito: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.



*Figura 1.* Tipo de organigrama por su ámbito

- Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

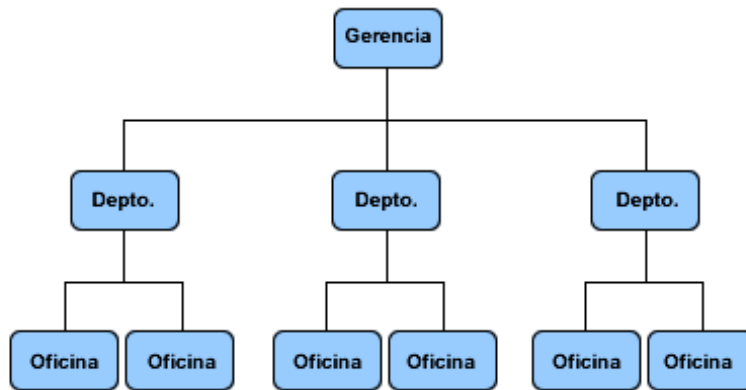


Figura 2. Tipo de organigrama específico

- Integrales, son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

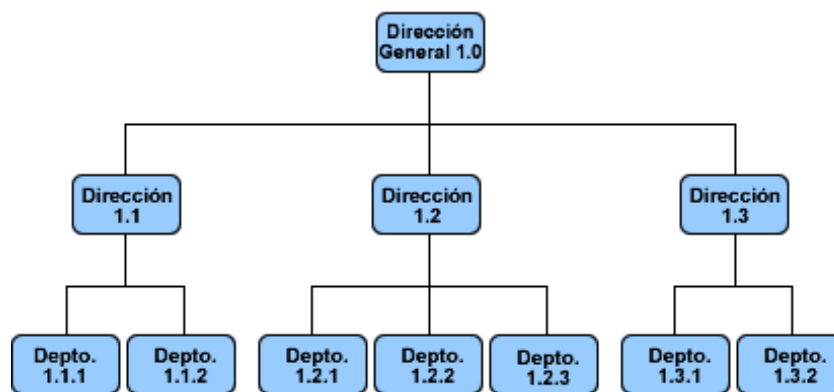


Figura 3. Tipo de organigrama integral

- Funcionales, incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

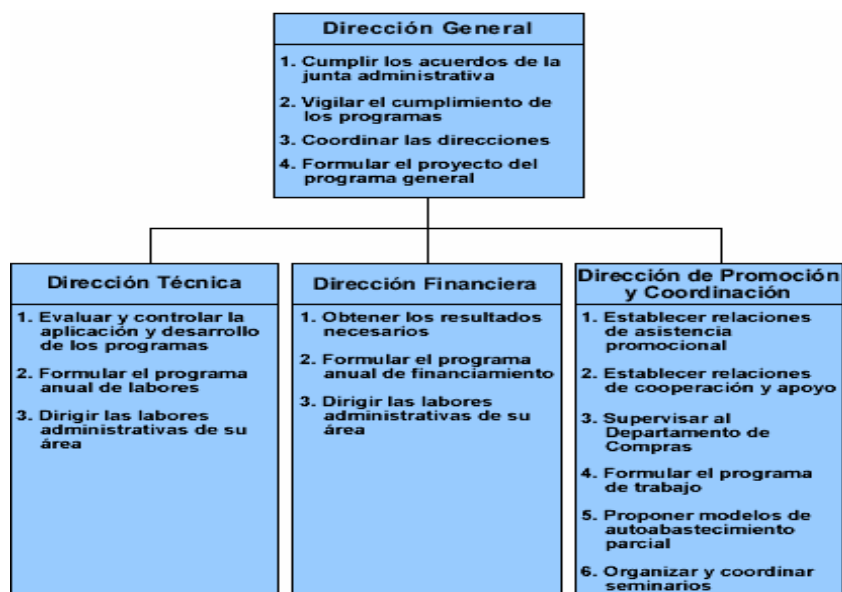


Figura 4. Tipo de organigrama funcional

- Por su contenido: De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

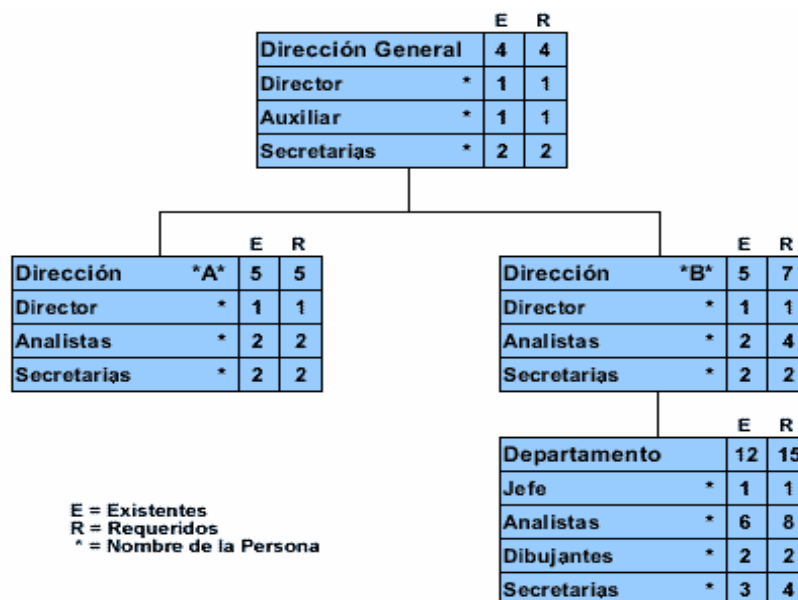
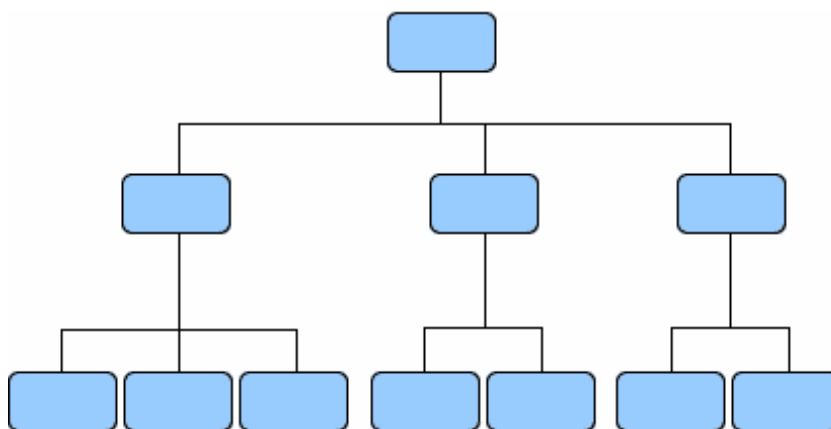


Figura 5. Horario de visita a la librería

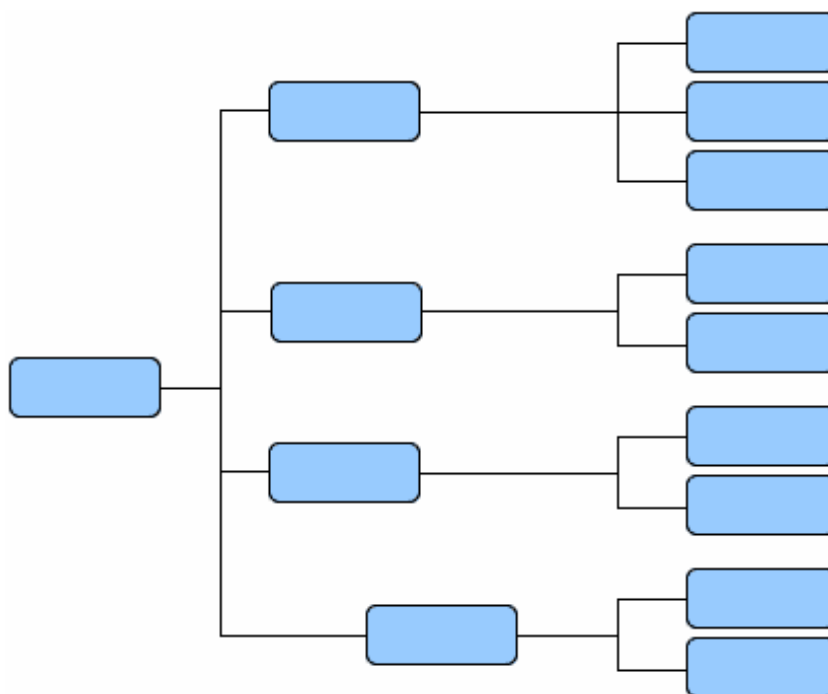
- Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son

los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.



*Figura 6.* Tipo de organigrama vertical

- Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.



*Figura 7.* Tipo de organigrama horizontal

- Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades.

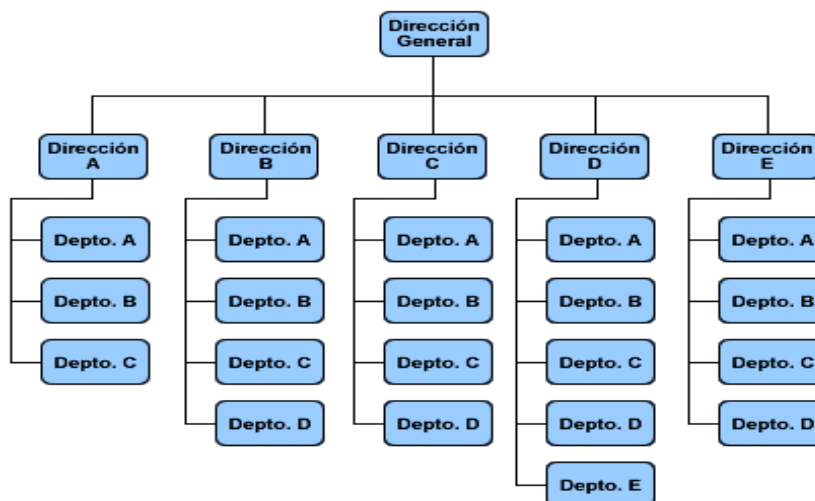


Figura 8. Tipo de organigrama mixto

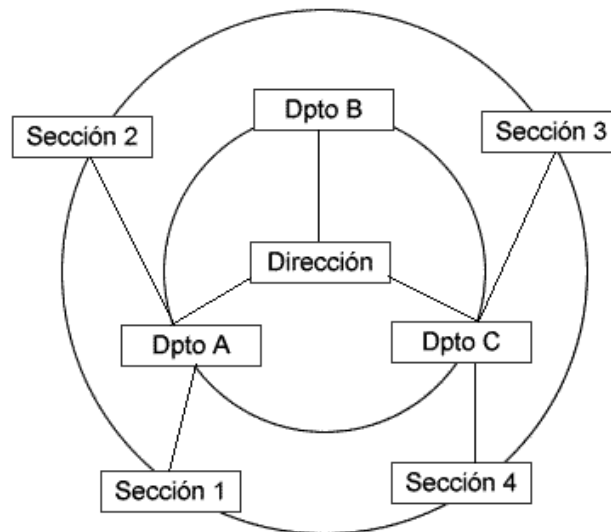
- De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.



Figura 9. Tipo de organigrama de bloque

- Circulares: En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, es decir, el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de

autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.



*Figura 10.* Tipo de organigrama circular

#### b. Las jerarquías

Respecto a ello, Daft (2011) indica que la jerarquía en la organización entendida como sistema implica una unidad articulada cuyos componentes se relacionan entre sí para el logro de un objetivo global y superior. Las interacciones entre los componentes generan resultados y desempeños que ninguno de ellos por sí mismo podría desarrollar.

Los insumos o entradas de un sistema de una organización incluyen a los empleados, materias primas y otros recursos físicos, información y recursos financieros. El proceso de transformación modifica estos insumos en algo de valor que se puede exportar de regreso al ambiente. Los productos incluyen productos específicos y servicios de clientes y consumidores. También pueden incluir la satisfacción del empleado, la contaminación y otros productos secundarios del proceso de transformación.

Una organización como sistema debe interactuar con el ambiente para sobrevivir; consume recursos y exporta recursos al ambiente. No puede sellarse y aislarse. Debe cambiar y adaptarse al ambiente en forma continua. Los sistemas abiertos pueden ser enormemente complejos. La eficiencia interna es apenas uno de los aspectos y algunas

veces un aspecto bastante menor. La organización tiene que encontrar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar sobre los cambios ambientales, deshacerse de la producción y controlar y coordinar las actividades internas a la luz de las turbulencias e incertidumbres ambientales. Todo sistema que debe interactuar con el ambiente para sobrevivir, es un sistema abierto.

#### 2.2.5. Cultura organizacional

El término cultura organizacional utiliza un concepto general para una forma de pensar que tiene un serio interés en fenómenos o aspectos culturales y simbólicos en las organizaciones. Este término dirige el centro de atención hacia una dirección determinada y no refleja una realidad concreta para su posible estudio. La cultura refiere la orientación común de la realidad social creada mediante la negociación del significado y el uso del simbolismo en las interacciones sociales.

Esta posición está en línea con la opinión ampliamente compartida por muchos antropólogos, aunque algunos podrían destacar la importancia relativa y/o la estructura social en su lugar. La cultura es entonces un sistema de símbolos y significados comunes, no la totalidad de la forma de un grupo de la vida. Proporciona "las normas comunes que rigen los aspectos cognitivos y afectivos de la membresía en una organización, y los medios por los cuales se forman y expresan" (Kunda, 1992, p.8).

Según Robbins, la cultura organizacional de una empresa puede ser fuerte como débil. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, en cambio, una cultura débil ocurre todo lo contrario, esto se observa por los siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, no hay métodos de estimulación hacia el empleado, no existe incentivos por el nivel de productividad del trabajador, entre otros, es decir, se observa un desinterés por los empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir sus metas planteadas.

En referencia a lo anterior, los fundadores de una cultura deben de transmitirla con el tiempo a sus miembros que forman parte de la empresa y realizar actividades que conserven la cultura organizacional como, por ejemplo: otorgar premios, incentivos económicos, materiales,

seminarios o diferentes cursos de preparación esto es con el fin de fortalecer los valores, creencias, hábitos y filosofía que conforma la organización desde sus fundadores.

La cultura organizacional determina la forma como funciona una empresa y, esta se observa a través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una buena organización formada de valores y normas permite a cada uno de los individuos identificarse con ellos y, poseer conductas positivas dentro de la misma obteniendo mayor productividad por parte de los mismos, así como fuera de la empresa demostrando al público una buena imagen del lugar donde laboran y lo satisfecho que se siente en ella.

Cada cultura organización está compuesta de ciertas características que son claves para ser diferente una de las otras que ayudan a demostrar una imagen positiva de la empresa revistiéndola de prestigio y reconocimiento. Entre las cuales tenemos:

- La responsabilidad e independencia que posee cada individuo.
- El control que existe hacia los empleados.
- El grado de identidad e identificación que posee los empleados con la organización.
- El sistema de incentivo que tiene una empresa con sus empleados que permite que estos trabajen con un mejor rendimiento y optimismo para lograr los objetivos planteados por la empresa.
- El ánimo que posee los empleados por innovar y mejorar la prestación de servicios donde laboran y asumir el riesgo de la misma.
- El grado de tolerancia que posee los integrantes de la empresa para resolver los diferentes problemas que se pueden suscitar y buscan un ambiente tranquilo, respetuoso y sano para ellos mismos y los clientes o visitantes.

#### 2.2.6. Documentos de gestión

##### a. Manual de Organización y Funciones (MOF)

Al implementar una metodología de un MOF nos va a traer consigo muchas ventajas para la organización las cuales son: facilita el proceso de inducción del personal, permite el perfeccionamiento y la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo

designado, así como aplicar programas de capacitación, determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia, además proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

El MOF permite superar la duplicidad de las funciones, desarrolla los perfiles de los cargos considerados, así el personal conoce su ubicación, dependencia, jerarquía, responsabilidad y requisitos mínimos para el cargo específico. Contribuye a realizar el seguimiento, la evaluación y el control de las actividades de cada órgano, así mismo permite a los supervisores distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto, de igual manera a los trabajadores le permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien. Por lo que es una fuente de información básica para la gestión de los recursos humanos de la organización.

b. Reglamento de Organización y Funciones (ROF)

De acuerdo a todas las investigaciones realizadas para entender que es un ROF, podemos rescatar que es un documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad, orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la entidad, y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades.

Además, se pudo rescatar que el ROF es un instrumento normativo institucional que contiene disposiciones técnico-administrativas que completan, regulan y fijan la estructura orgánica de una entidad, en donde se plasma la naturaleza, finalidad, funciones generales, y atribuciones de las organizaciones y sus relaciones, de acuerdo a la norma legal de creación de las mismas. Además de ello establece cuales son las funciones que le corresponde a cada unidad orgánica, esto hace que favorezca la flexibilidad y la continuidad de la organización.

Al implementar un ROF va a permitir evitar la duplicidad de funciones y precisar las funciones y competencias de cada unidad orgánica, establecer con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad. El ROF debe constituirse en un instrumento de empoderamiento, reflejar una estructura orgánica coherente con los fines y objetivos de la institución, establecer una estructura sin muchos niveles, flexible, con delegación y buscando generar valor en los procesos, permite la flexibilidad para que la entidad pueda adecuarse a los cambios políticos, económicos y tecnológicos, se debe considerar una estructura sencilla en base a una cadena de mando corta con pocos niveles jerárquicos para no excederse.

#### 2.2.7. Procesos organizacionales

Los procesos, complejos o sencillos, son parte fundamental de la organización del trabajo, y llevan a definir la secuencia y el orden correctos de las funciones y responsabilidades. Además, ejecutadas competentemente, generan el resultado deseado, mediante la integración de todos los actores y siempre con el enfoque de llegar a los objetivos globales planeados. Lo anterior, unido a la forma en que los puestos de trabajo intervienen en la ejecución de los procesos, el valor agregado que incorporan y en cómo se interrelacionan entre ellos, constituye un análisis que las organizaciones no pueden dejar de lado, si están interesadas en asegurar un adecuado desempeño en su actividad.

### **III. Metodología**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

Enfoque cualitativo, cuantitativo, descriptivo

El enfoque cualitativo se enmarca dentro del paradigma subjetivo, que según Hernández, Fernández y Baptista (2013) “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p. 7), es por ello que esta investigación indaga, determina, describe, identifica, cataloga y analiza, a través de palabras y no de números.

Hernández, Fernández y Baptista (2013) refieren que “este tipo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Por otro lado, se usó la investigación cuantitativa, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2013) como “el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio.

#### **3.2. Diseño de la investigación**

El diseño fue no experimental pues como refieren Hernández, Fernández y Baptista (2006), éstas se basan en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación. En la investigación no experimental, se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Por su diseño fue de tipo transversal porque la medición se realizó en un solo momento describiendo al detalle el fenómeno.

### 3.3. Población, muestra y muestreo

#### 3.3.1. Población

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p. 174). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común.

Para esta investigación, se tomaron a todos los colaboradores de la organización que sumaron un total de 51 personas.

Tabla 1  
*Población de trabajadores*

<b>Cargo</b>	<b>Total</b>
Gerencia	2
Jefaturas	6
Supervisores	4
Comercial	8
Operarios	31
<b>Total</b>	<b>51</b>

Fuente: La Industria Chiclayo

#### 3.3.2. Muestra

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Vale decir, que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.175). En este caso no se ha realizado el proceso de obtención de muestra al tratarse de una población identificada.

#### 3.3.3. Muestreo

Al ser una población pequeña, se ha realizado un censo a todos los integrantes.

### 3.4. Criterios de selección

Son integrantes de la población todos los colaboradores de la empresa Editora La Industria de la ciudad de Chiclayo.

### 3.5. Operacionalización de variables

Tabla 2

*Operacionalización de variables*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Rediseño organizacional	Análisis situacional	Diagnóstico	Observación	Guía de observación
		Análisis y pronóstico de la situación		
	Plan estratégico	Misión	Entrevista	Guía de entrevista
		Visión		
		Valores		
		FODA		
		Objetivos estratégicos		
	Estructura organizacional	Organigrama	Entrevista	Guía de entrevista
		Nivel de jerarquías		
	Cultura organizacional	Valores	Encuesta	Cuestionario
		Costumbres		
		Comunicación		
	Documentos de gestión	MOF	Entrevista	Guía de entrevista
		ROF		
	Procesos	Misión	Entrevista	Guía de entrevista
		Alcance		
Entradas y salidas				
Responsables				
Documentación				

Fuente: Modelo basado en la Teoría y diseño organizacional (Daft, 2011)

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica tomada para la investigación fue la encuesta a través de su instrumento que fue el cuestionario. Ésta se utilizó para medir el grado de cultura organizacional de los colaboradores y su implicancia para el rediseño organizacional.

La otra técnica empleada fue la entrevista, como refieren Hernández, Fernández y Baptista (2010), la entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

### 3.7. Procedimientos

Se procedió a realizar las encuestas a los colaboradores de la empresa, este duro un promedio de quince días aproximadamente y se hizo una explicación breve sobre el objetivo de la misma.

Así mismo, se realizó una entrevista al gerente de la empresa en un promedio de treinta minutos con una guía de preguntas semi estructurada.

### 3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Los resultados obtenidos se analizaron a través de la estadística descriptiva y se mostraron en gráficas para un mayor entendimiento y explicación de las mismas a través del programa Excel 2013. Además, las entrevistas apoyaron a la propuesta.

## 3.9. Matriz de consistencia

Tabla 3

*Matriz de consistencia*

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿Qué debe contemplar la propuesta de rediseño organizacional para la gestión de la empresa Editora La Industria de Chiclayo S.A.?	<b>General</b> Desarrollar una propuesta de rediseño organizacional para la gestión de la empresa Editora La Industria de Chiclayo.	No consigna hipótesis al ser un estudio descriptivo	Rediseño organizacional	Investigación cuantitativa, descriptiva, de corte transversal.	La población está conformada por el número de colaboradores, que suman un total de 51.	Encuesta Entrevista	Las medidas estadísticas a utilizar:  Estadística descriptiva
	<b>Específicos</b> 1. Conocer la situación actual de la empresa 2. Conocer el plan estratégico 3. Determinar la estructura organizacional 4. Conocer la cultura organizacional 5. Identificar los documentos de gestión 6. Determinar los procesos			DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS	
	No experimental			La muestra son los 51 colaboradores identificados.	Cuestionario Guía de entrevista		

### 3.10. Consideraciones éticas

Los criterios éticos que se tomaron en cuenta para la investigación, se centraron en:

- Consentimiento informado a los colaboradores de la empresa
- Confidencialidad con los datos obtenidos que solo se usarán para efectos de la investigación.
- Ética con los datos obtenidos.
- Cuidado con el tratamiento de la información.
- Otros que deriven de acciones éticas.

## **IV. Resultados y discusión**

### 4.1. Análisis situacional

#### 4.1.1. Diagnóstico

El análisis ha permitido conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa Editora La Industria de Chiclayo, identificando algunos problemas que se han manifestado principalmente por una deficiente estructura organizacional que ha ocasionado que la empresa no sea efectiva tanto profesional como institucional, manteniendo la baja capacidad de sus actividades empresariales. De la misma forma se ha observado que existen falencias en las políticas y funciones empresariales, de tal forma se encuentra afectando la funcionalidad entre las áreas y desempeño profesional del personal.

Se ha notado que hay cierta confusión sobre las jefaturas para ciertas actividades, hay una confusión entre las personas que dan órdenes y en quienes las reciben, hay mucho movimiento dentro de lo ambientes y parece no percibirse las líneas de mando. Aunque no se ha notado la duplicidad de funciones, se ha podido percibir la demora en ciertas actividades (operativas, sobre todo), que genera pérdidas de tiempo en ciertos momentos.

En parte de la visita, se ha podido notar que en ningún momento ha habido aspectos de retroalimentación entre uno y otro trabajador, el comportamiento es normal y el liderazgo es mínimo basado en la poca capacidad de comunicación que tenían algunos colaboradores. Por otro lado, se ha observado la falta de información que podría proporcionar la empresa a sus trabajadores bajo periódicos murales, paneles informativos y menos están expuestos la visión y misión de la empresa. La falta de motivación y propósito entre los empleados pueden causar una alta tasa de rotación además que provoque conflictos entre ellos.

De otro lado, la mala organización notoria aún y el hecho de no contar con un organigrama eficiente, generan cierto malestar en las personas, que al momento de la visita no se ha podido apreciar, pero que se evidencian con factores de rotación de personal (como en la parte operativa y comercial). La actividad operativa constituye la medula espinal de la actividad empresarial, por ello es necesario concentrar los esfuerzos que permitan conocer a profundidad el desarrollo cotidiano de la gestión de funciones, procesos y proyectos que, hasta ahora han sido esquivos a

la organización. Se ha podido observar también que, en la parte administrativa, la forma de coordinar las acciones y equipos de trabajo son muy básicas, al tener un ente central, que es el eje jerárquico en la ciudad de Trujillo, aquí sólo se limitan a cumplir ciertas funciones que ya vienen delimitadas de la sede central y que no han sido modificadas o adaptadas a la realidad en la ciudad de Chiclayo.

Así mismo, no hay un uniforme que caracterice la vestimenta de los trabajadores y sólo la parte gerencial tiene una identificación tipo *fotocheck*, esto podría no generar importancia, pero hay que tener en cuenta que para efectos de seguridad se debe implementar a cada personal un carnet de identificación, con los datos personales y el puesto al que corresponde. La organización para sobrevivir en medios cada vez más hostiles y competitivos, tiene que entender que hasta los más mínimos detalles cuentan, el análisis constante va permitir que se tengan vigilados todas las áreas de la empresa y saber cómo reaccionar ante las situaciones que podrían acontecer.

#### 4.1.2. Análisis y pronóstico de la situación

Después de realizar la investigación de más de diez meses tratando de conocer las condiciones que guarda la empresa en cuanto a su gestión y operaciones, y posterior a una evaluación de alrededor de cuatro semanas más, se ha podido obtener un grado de conocimiento adecuado sobre el desempeño de los procesos administrativos y las áreas funcionales en la organización, esto sumado a las entrevistas previas al trabajo, avizoran una situación compleja y hasta increíble al tratarse de una empresa tan antigua por los años que tiene en el mercado, pero a su vez tan obsoleta sistémica y organizacionalmente.

El problema de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos está afectando la oportuna toma de decisiones y la eficiencia en el trabajo, e incluso afecta el nivel de autoridad de los directivos y el clima organizacional. En este sentido, si este problema persistiera, la estructura organizacional (que incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación y los procedimientos) afectaría de manera de cómo los empleados visualizan el clima de la organización, perjudicaría el proceso de toma de decisiones que a su vez afectaría la transmisión de información entre un nivel y otro.

El pronóstico de la organización identifica al menos dos causas: la primera, porque no están bien definidas las responsabilidades de cada una de las dependencias administrativas y operativas y, la segunda, porque los procesos administrativos no están definidos claramente y/o están muy fragmentados. Para la implantación de las soluciones respectivas, es condición necesaria la modificación o sustitución total de las estructuras organizacionales rígidas y autoritarias, basadas en modelos de organización tradicionales, piramidales y verticales, que obstaculizan la fluidez de los procesos, que, a través de una intrincada red de complicados trámites, burocratizan y merman la calidad de los procesos.

Por tanto, existen funciones que formalmente son competencia de una dependencia, pero de manera informal se asignan a otra u otras, por lo que son realizadas por dos o más dependencias; es decir, existe duplicidad, lo que a su vez ocasiona que no se utilicen de manera adecuada los recursos humanos, financieros y materiales.

## 4.2. Plan estratégico

### 4.2.1. Misión

Para poder conocer la misión actual que tiene la empresa, se aplicó la entrevista respectiva al gerente y se conoció que es la siguiente: *“Somos el primer Diario Local en la Región Lambayeque comprometidos con el servicio al Norte del Perú; ofreciendo el bienestar a nuestro público cautivo y a todas las personas, que mantengan sus principios y valores desde nuestros inicios hace 68 años. Trabajamos con pasión y entregamos contenidos que satisfacen expectativas de las diferentes audiencias. Para ello estamos en proceso continuo de entender las necesidades de la gente, el comportamiento del mercado y las nuevas oportunidades que la tecnología y los medios nos brindan. Alentamos relaciones bilaterales beneficiosas y de largo plazo con nuestros clientes, resaltando los valores que podemos agregar a través de la excelencia de los servicios y productos que proveemos. Nos preocupamos inagotablemente para que nuestra gente cuente con el ambiente y los espacios que estimulen sus destrezas y talentos. Aspirando a ser la primera opción editorial para el Norte del Perú”*.

Como se puede apreciar, la misión carece de ser concisa y clara, el hecho de ser tan extensa, no permite que el personal lo tenga de manera consciente y solo saben uno o dos cosas sobre la misión. Por esa razón, se va proponer una misión mucha más precisa.

#### 4.2.2. Visión

*La visión que plantea la empresa en la actualidad es: “Servir a la Región Norte del País, otorgando a las personas información, entretenimiento y educación a través de contenidos generados por gente comprometida, eficiente y talentosa. Y que nuestras marcas tanto La Industria como Norteño sean reconocidas por su credibilidad, excelencia e innovación”.*

Al igual que la misión, se va proponer una visión más completa en el capítulo donde se plasmará el rediseño organizacional.

#### 4.2.3. Valores

No se tiene establecido los valores en la empresa, por lo tanto, se va incluir como parte de la propuesta.

## 4.2.4.FODA

Tabla 4  
Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Sistemas de distribución	Acceso a nuevos mercados
Segmentación de mercados	Reactivación de la economía
Precio competitivo	Mayores canales de venta
Imagen competitiva	Alianzas estratégicas
Posicionamiento de marca	Cobertura geográfica
Nivel de cartera	Constante demanda de información
Disposición económica	Uso de canales virtuales
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Portafolio de productos estancados	Constantes regulaciones del sector comunicaciones
Servicio al cliente	Aspectos políticos
Equipos mayormente desfasados	Situación social del departamento y país
Factor salarial	Agresividad de la competencia
Condiciones ambientales (administrativa)	Flexibilidad de la competencia en precios
Manual de funciones no específico	Mayor demanda de lectores digitales
Facilidades de capacitación	Mayor generación de personas son hábito de lectura de diarios

## 4.2.5. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que tiene la empresa en estudio, son las mismas que mantiene de la central que está ubicada en la ciudad de Trujillo, estas son:

- Coberturar el mercado del norte e incrementar su crecimiento 15% anual.
- Establecer la marca La Industria dentro del mercado del norte como la primera en diarios regionales.
- Aumentar las ventas en cada uno de los puntos de venta.

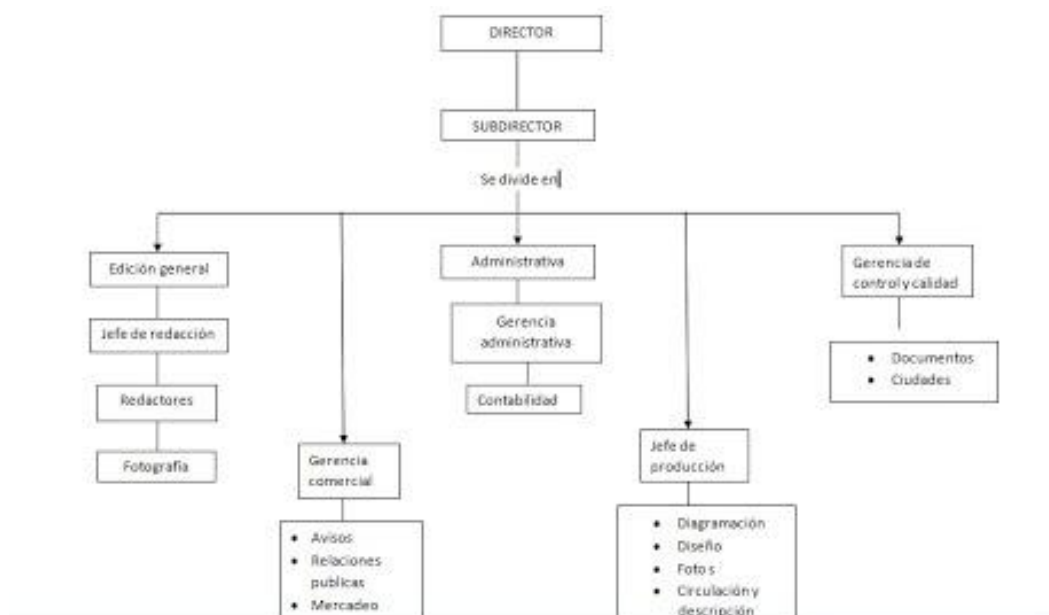
Para efectos de la propuesta, la investigadora va sugerir ajustar los objetivos estratégicos pues requieren tener una relación más cercana a la realidad del departamento de Lambayeque.

#### 4.3. Estructura organizacional

##### 4.3.1. Organigrama

En la actualidad, la empresa Editora La Industria S.A. maneja un organigrama básico funcional para la oficina central de Trujillo, es desde allí que se encarga de dirigir las operaciones en las provincias donde opera como Piura, Chiclayo y Chimbote. La estructura siempre ha sido centralizada porque ha funcionado bien, al parecer, hasta ahora, pero en realidad se han desaprovechado muchas oportunidades de crecimiento, la toma de decisiones es muy lenta y las realidades organizacionales son distintas. A esto se suman los diferentes perfiles profesionales que integran cada una de las áreas y que, practican actividades distintas según sea la zona de trabajo.

El flujo de información es esencial en las estructuras de hoy, debe estar diseñada para asegurar que los individuos y departamentos que necesitan coordinar sus esfuerzos tengan líneas de comunicación que estén integradas en la estructura. Una estructura organizacional garantiza que la empresa cuente con las personas adecuadas en los puestos adecuados. La estructura puede sugerir puntos débiles o deficiencias en el equipo directivo de la compañía actual. A medida que la empresa crece, la estructura de la organización debe evolucionar con ella, por lo tanto, se requiere implementar un nuevo diseño a la organización.



*Figura 11.* Organigrama actual de Editora La Industria S.A.

Fuente: La Industria 2017

#### 4.3.2. Nivel de jerarquía

En una empresa que cuente con un buen sistema jerárquico la toma de decisiones más importantes radica en el jefe de la organización, con ello se puede asegurar la responsabilidad que tenga cada uno, y, sobre todo, que decisiones se han de tomar acordes a su nivel dentro de la empresa. Según los resultados de la investigación, la estructura piramidal que mantiene la organización, es la clásica que va descendiendo hasta llegar al nivel básico en el que se encuentran los empleados. Esta estructura vertical, es un modelo clásico, aunque efectivo, no recomendable cuando se quiere potenciar las habilidades de las personas dentro de ella.

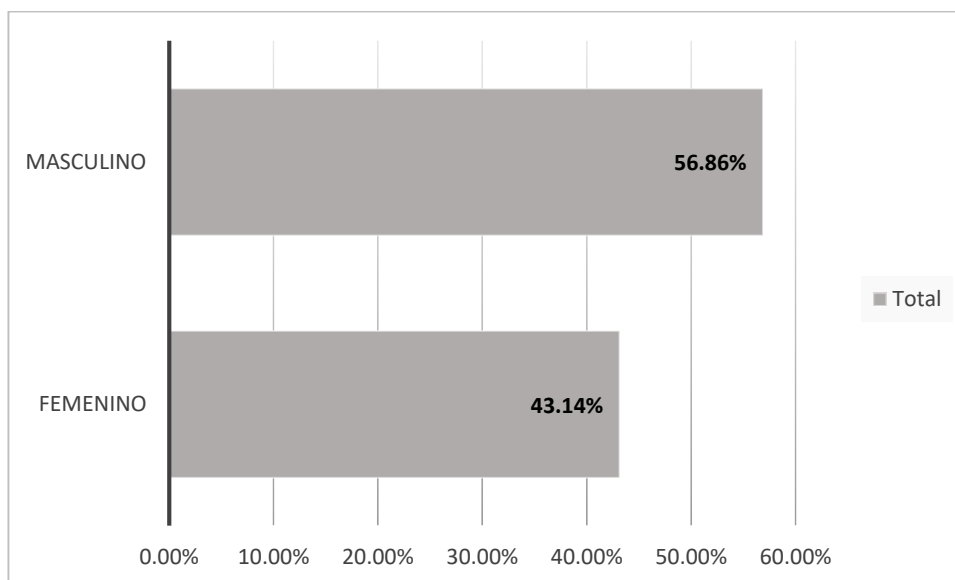
En este tipo de estructuras la comunicación con el gerente y jefes o supervisores es mucho más sencilla ya que no existen tantos niveles jerárquicos. De todas formas, es importante que se sepa manejar la estructura a favor de los intereses de la empresa Editora La Industria.

#### 4.4. Cultura organizacional

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central en esta dimensión, es el estudio de la cultura organizacional de la Editora La Industria en la ciudad de Chiclayo,

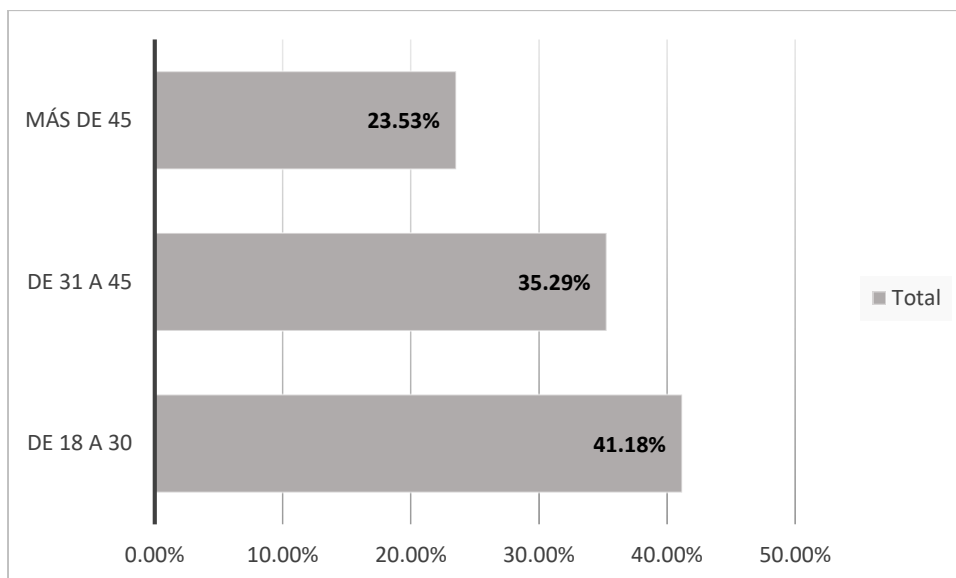
con esto se va poder encontrar las opiniones de los colaboradores sobre cómo se sienten en la organización, y que valoración cuantitativa les dan a los ítems que componen esta.

Los resultados que se han obtenido en la encuesta han mostrado algunos resultados importantes que se comparten en este apartado.



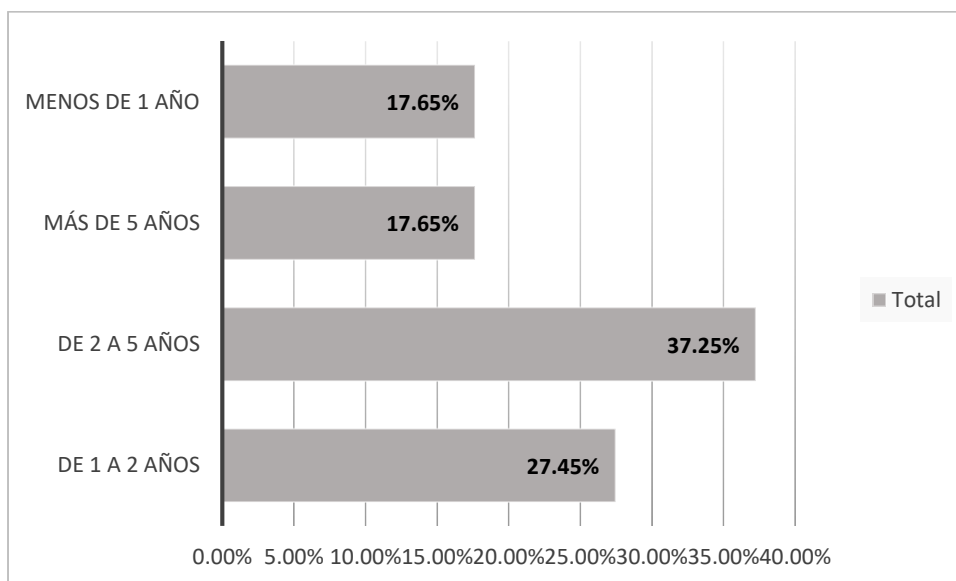
*Figura 12.* Resultados sobre el género de los encuestados

El resultado respecto al género de los encuestados ha arrojado que no hay mucha diferencia entre uno y otro, el 57% pertenece al género masculino, que en su gran mayoría son los operarios de máquinas y supervisores, mientras que el 43% son del género femenino, quienes, desempeña labores de ventas en campo y de trabajo administrativo.



*Figura 13.* Resultados respecto a la edad de los encuestados

En lo que respecta a la edad, se ha podido determinar que el 41% de los colaboradores encuestados se encuentran entre las edades de 18 a 30 años, ya que en su mayoría son los operarios de máquinas que tiene la empresa, así como también, personal de apoyo. Por otro lado, el 35% están en una edad de 31 a 45 años, quienes, además, con el resultado que se verá más adelante, tienen cierto periodo de trabajo en la empresa. Y, por último, el 24% están en el grupo de más de 45 años, en su gran mayoría ubicados en las líneas de mando y gerenciales.



*Figura 14.* Resultados respecto al tiempo laborando de los encuestados

Sobre el tiempo que vienen laborando los colaboradores, se ha podido identificar que el 37% de ellos, tiene entre 2 a 5 años de experiencia en la empresa, que en su mayoría son cargos administrativos y gerenciales. El 27% tienen entre 1 a 2 años de permanencia, que normalmente son los operarios y trabajadores de campo y el 18% menos de 1 año y más de 5 años respectivamente.

#### 4.4.1. Valores

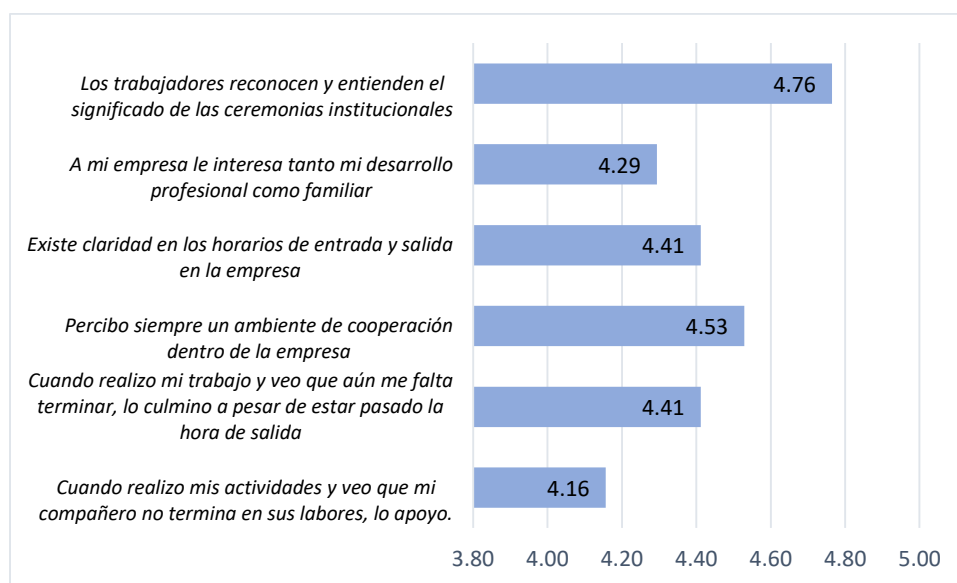


Figura 15. Resultados de la cultura organizacional sobre los valores

Respecto a los resultados sobre los valores dentro de la cultura organizacional, el ítem que alcanzó mayor relevancia en los encuestados fue el del reconocimiento y el entendimiento del significado de las ceremonias institucionales (4.76), esto indica que las personas están de acuerdo con las actividades que se realizan por este y apoyan como parte del trabajo diario, las situaciones que ameritan este tipo de reuniones. Por otro lado, dentro de los ítems de la dimensión, se ha podido apreciar que no existe un grado de compañerismo al encontrar que no hay apoyo en las actividades de otros colegas, pues según el resultado (4.16), cada quien hace su trabajo y cumple con sus funciones.

Por tanto, estos resultados pueden dar a entender que, a pesar de haber ciertas actividades definidas, hay una cultura de identificación con la institución, pero no de apoyo al compañero

y trabajo en equipo, situación que debe ajustarse dentro de la propuesta de la nueva estructura jerárquica a presentar.

#### 4.4.2. Costumbres

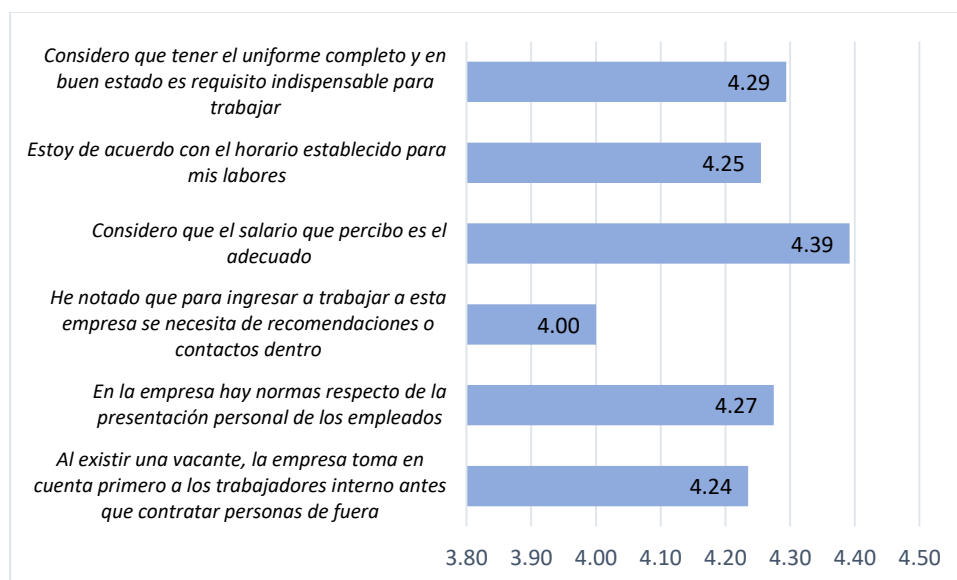


Figura 16. Resultados de la cultura organizacional sobre las costumbres

Lo que se halló para esta dimensión, ha sido que aunque las personas consideran que los salarios están dentro de lo esperado (4.39), hay un ítem donde se obtuvo el mínimo de opinión, y es que se considera que no es necesario tener contacto dentro para el ingreso a la organización; aunque todos los resultados sobrepasan el nivel de estar de acuerdo, hay que tener presente que los aspectos normativos podrían ejercer influencia sobre el comportamiento de los colaboradores, y podría confundirse con costumbre lo que normalmente es una obligación.

La personalidad de un empleado ayuda a definir un perfil idóneo para el cargo que va ocupar y las funciones que éste va a realizar, en este caso, existen necesidades de personas creativas y personas con carácter extrovertido; mientras que en los cargos administrativos y contables es común encontrar el tipo de personas que necesitan de mucha paciencia y concentración para trabajar con cifras numéricas bajo presión. Estos aspectos no deberían ser parte de las costumbres de una organización, pues quizá es mejor que exista un equilibrio entre los perfiles y los cargos.

#### 4.4.3. Comunicación



Figura 17. Resultados de la cultura organizacional sobre la comunicación

Así mismo, los resultados de la dimensión de comunicación en la cultura organizacional, arrojó indicadores bastante diversos, por un lado, se valora el uso de incentivos de la empresa sobre el buen desempeño del trabajador (4.80) pero también se critica los niveles jerárquicos que tiene la organización (3.29) y sobre cómo afecta el comportamiento de las personas. Como se va expresando en todo el informe, uno de los mayores problemas identificados tiene que ver con los niveles de comunicación y su repercusión en la organización y desempeño de los colaboradores.

#### 4.5. Documentos de gestión

Los documentos identificados que posee la organización son el Manual de organización y funciones (MOF) pero no tiene el Reglamento de Organización y Funciones (ROF). Además, se debe indicar que está diseñado de manera general para la oficina central en la ciudad de Trujillo y es bastante antiguo. Por esa razón, en la propuesta se va establecer una que vaya de acorde a la realidad de la oficina en la ciudad de Chiclayo.

#### 4.6. Procesos

Dentro de la organización en la ciudad de Chiclayo no se ha identificado ningún tipo de proceso en la Editora La Industria, los esquemas son básicos y pertenecen a la oficina central en la ciudad de Trujillo. Para ello, se van a identificar las posibles mejoras o correcciones estandarizando el trabajo y definiendo claramente las responsabilidades de cada uno de los roles claves de la organización, esto con la finalidad de cumplir a tiempo y en forma las diferentes funciones.

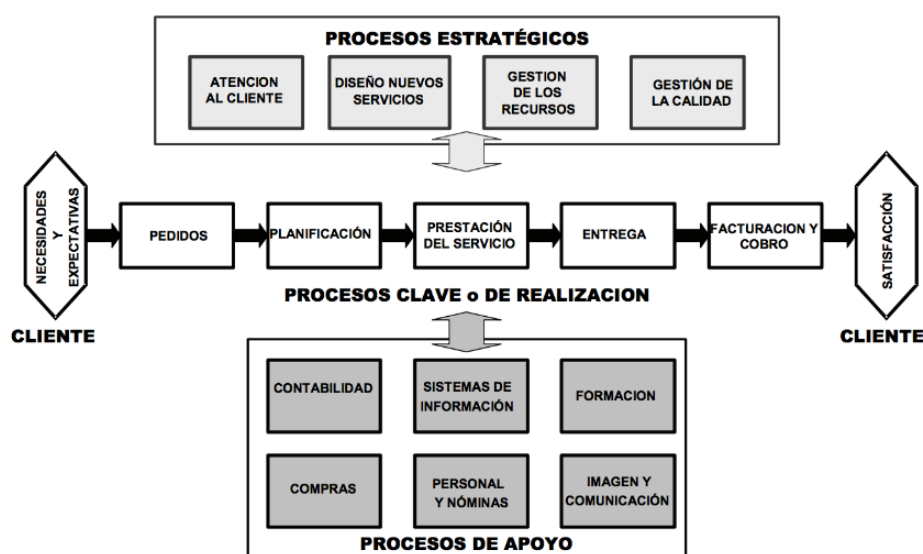
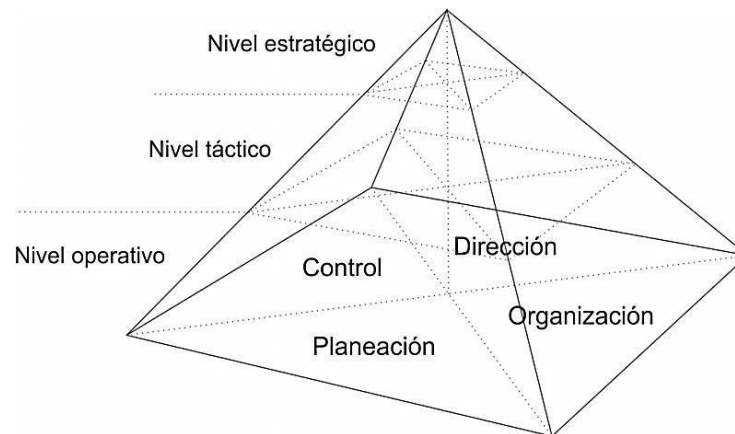


Figura 18. Esquema general del mapa de procesos

Fuente: Editora La Industria

#### 4.7. Propuesta de rediseño organizacional

Las recomendaciones se desarrollan para cada uno de los procesos administrativos por separado con la finalidad de mantener las líneas de trabajo que se ha utilizado, así como de crear una propuesta clara y de fácil aplicación en la práctica. De manera gráfica se puede ejemplificar de manera sintética la propuesta en la forma de una pirámide de cuatro caras y tres niveles, siendo las caras cada una de las etapas del proceso administrativo, mientras que los niveles representan los niveles de planeación; operativo, táctico y estratégico.



*Figura 19.* Esquema del proceso administrativo según Daft (2011)

#### 4.7.1. La planeación y las áreas funcionales

La empresa cuenta con muchas armas competitivas que han asegurado su supervivencia a lo largo de los años, es imprescindible mantener la calidad de la información, mejorar el servicio y tiempo de respuesta a los clientes para conseguir no solamente la resistencia, sino el desarrollo sostenido de la organización. Adicionalmente es necesario el ataque frontal e inmediato a las debilidades que han mermado el crecimiento, tal vez la problemática más alarmante en este sentido es la alta competencia; la oportunidad de mercado se ha presentado en el campo virtual y es posible integrar el diario a un nuevo formato.

Uno de los elementos que más resaltan entre las problemáticas halladas en la empresa es la carencia de objetivos, la organización ha funcionado por varios años sin tener un rumbo fijo, establecer objetivos realistas en cada una de las zonas que trabaja de manera formal ayudaría a concentrar los esfuerzos de los trabajadores, contribuyendo al desarrollo de la empresa, pero también a su propio desarrollo personal y permeando esta situación hacia el resto de los trabajadores.

La empresa no ha basado totalmente su planeación en indicadores que dirijan acertadamente la calidad de las decisiones a tomar. Por lo cual es necesario recurrir a las técnicas de planeación que permitan realizar proyecciones, obtener indicadores, utilizar medios de verificación, asignar responsables a determinadas actividades, cumplir con los plazos establecidos y por supuesto utilizar presupuestos que influyan positivamente sobre la operación.

El primer elemento sobre el que se debe trabajar es la construcción de indicadores que permitan conocer de manera certera el comportamiento de las variables al interior de la empresa. Posteriormente, con los datos debidamente estructurados se pueden elaborar pronósticos y presupuestos que periódicamente contribuyan a mejorar el uso del capital de trabajo y la productividad.

De la misma manera que la carencia de objetivos ha repercutido de manera negativa en el desarrollo de la empresa, la falta de una misión y visión afectan a las operaciones cotidianas, ya que al no definir las creencias de la empresa y enunciar el tipo de comportamiento que se espera de sus miembros de manera clara y efectiva, así como aquello que se quiere proyectar al exterior, se ha perdido formalidad hacia los stakeholders externos, mientras que los internos carecen de un marco de referencia que les indique que se espera de ellos como parte de la empresa. Es recomendable reflexionar, redactar y comunicar la misión y visión de la empresa a los trabajadores, con la finalidad de que permee a las áreas productivas y favorezca conductas que impacten positivamente a la entidad.

Es determinante iniciar el diseño de los procedimientos que guíen la conducta de los miembros de la organización y que impacten en el desarrollo de Editora La Industria a mediano plazo. Se ha encontrado una serie de acuerdos informales entre la dirección y los trabajadores relativos a la observancia de determinados patrones de acción y conducta, sin embargo, dicha dinámica ha generado conflictos entre el personal debido a su falta de claridad, uniformidad y aplicación. Los procedimientos establecidos deberán ser plasmados formalmente en un manual, paralelamente se recomienda la construcción de un código de conducta; los cuales habrán de ser debidamente notificados al personal, quienes deberán otorgar su firma de conformidad con la finalidad de validarlas en determinado momento.

#### 4.7.2. La organización y las áreas funcionales

La organización de la empresa depende de una sola persona, por lo que la dirección debe plantearse la utilidad de este modelo y analizar las ventanas de oportunidad que se abren con el establecimiento de roles, relaciones, autoridades y responsabilidades formales, con el objetivo de incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión, resultaría particularmente útil crear un sistema de delegación de responsabilidades ligado a una jerarquía que permita agilizar las operaciones, incrementar la capacidad de análisis y reducir el tramo de control. En este sentido

las personas deben desempeñar un nuevo rol en la empresa, incursionando de una manera más comprometida en la toma de decisiones y en las responsabilidades que implica tener personal y recursos a su cargo. Todo lo anterior se puede formalizar en un manual de organización, ya que este instrumento describe con detalle todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones, el cual se complementa con un organigrama, instrumento que de manera informativa permite generar una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización.

La empresa posee una estructura que le permite adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado, bajo una línea clara de autoridad. Las adecuaciones referentes a la organización formal radican en fortalecer el tener una estructura descentralizada, donde pueda fomentarse al desempeño personal y a las capacidades individuales, dado que la motivación al personal resultaría una herramienta práctica en el mejoramiento de las actividades y del ambiente laboral, además en el mediano y largo plazo puede contribuir a la disminución de la rotación de personal.

La principal deficiencia encontrada en el proceso de la organización es la amplitud del tramo de control, en este sentido, es necesario descentralizar la toma de decisiones, fundamentalmente porque un mando único no puede coordinar efectivamente cada operación y cada empleado en todo momento, la descentralización fomenta la motivación al dotar al trabajador de autonomía y porque aporta un grado de respuesta mayor ante eventualidades. Bajo el modelo actual de gestión, es difícil mantener un grado aceptable de control y eficiencia al mismo tiempo.

#### 4.7.3. La dirección y las áreas funcionales

La dirección es uno de los factores que presenta mejores resultados en los instrumentos de investigación. Debido al tamaño de la organización y al número de trabajadores, el modelo actual ha funcionado de una manera más o menos satisfactoria, sin embargo, cuando se toma en cuenta el número de operaciones y requerimientos adicionales a la gestión, la dirección sustentada en una única persona deja de ser suficiente.

La integración del nuevo personal a los puestos de trabajo es un proceso especialmente difícil dado que no se recluta al mejor personal posible, sino al personal disponible, como se ha podido observar en los resultados del tiempo laborando en la empresa (Ver figura N° 14). Por

ello es necesario replantear los sistemas de inducción y capacitación, se cree que es difícil encontrar personal que ya cuente con experiencia en la industria editora (en la parte operativa, sobre todo), sin embargo, no se ha promovido su búsqueda y atracción, el talento de las personas puede resultar más benéfico para la organización que los deseos de aprendizaje de personal sin experiencia que además ha contribuido al incremento sustancial de la rotación de personal.

La dirección ha concentrado sus esfuerzos en la toma de decisiones operativas, descuidando las decisiones estratégicas, la recomendación es paralela a la jerarquización y delegación de autoridad. Con la finalidad de tomar decisiones más certeras es ineludible la conformación de un equipo de trabajo que permita tomar decisiones y responsabilidades en diferentes planos de la organización, formando una gestión mucho más ágil y eficaz, se sugiere que el equipo sea conformado por los responsables de las áreas estratégicas, y la supervisión de tareas, al ser realizada por la dirección de la empresa, al igual que la toma de decisiones, conlleva a una excesiva centralización. Al implantarse una descentralización de la autoridad y las decisiones, es posible designar a personal de rango medio para supervisar las tareas operativas que tanto influyen en la calidad de los productos, mientras que por otro lado la dirección puede prestar atención tareas de mayor nivel que impliquen riesgos y oportunidades importantes para la empresa en su conjunto.

#### 4.7.4. El control y las áreas funcionales

El control se ha desarrollado de una manera empírica, sin la inclusión de soportes administrativos formales que permitan la medición y corrección del desempeño en función de los objetivos, solo se ha tomado ciertas acciones correctivas. Es importante que se registren las actividades y operaciones en la empresa, que los indicadores ayuden a generar una visión integral del desempeño se pueden construir posteriormente en base a ellos en el mediano plazo.

Es necesario implementar a la brevedad medios de control en las áreas vitales de la organización. Los sistemas de control en las empresas responden a necesidades específicas, por ello se deben plantear; el objetivo del sistema de control, sus etapas de aplicación, sus responsables y su seguimiento. Algunos sistemas de posible implementación son el control de inventarios, el control de los gastos basado en los indicadores mencionados anteriormente y por supuesto el control de personal que permita disminuir el número de incidencias.

#### 4.7.5. Implementación del diseño

##### a. Misión

“Ser un medio de difusión que contribuya a la sociedad norteña a través de un periodismo de excelencia, con el mejor servicio y un alto sentido de ética personal y profesional por parte de todo el equipo”.

##### b. Visión

“Ser un medio de comunicación en el norte del país entregando información, entretenimiento, educación y cultura a través de contenidos generados por gente comprometida, eficiente y talentosa; siendo reconocidos por la credibilidad, excelencia e innovación”.

##### c. Organigrama propuesto

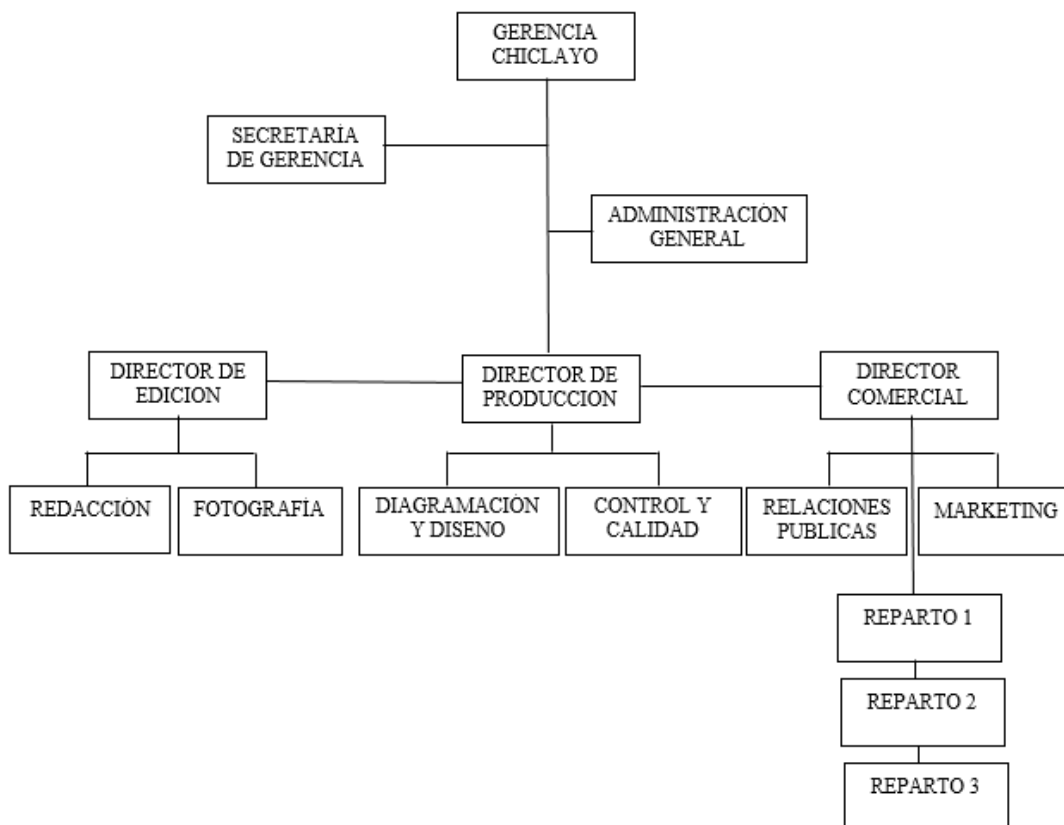


Figura 20. Propuesta de organigrama para Editora La Industria Chiclayo

- d. Descripción de los puestos  
- Gerencia Chiclayo

Tabla 5

*Funciones de la Gerencia*

<b>Unidad</b>	<b>GERENCIAL</b>
Puesto	Gerencia General
Superior	Gerencia General Trujillo
A cargo	Todos los puestos
<b>Especificaciones del puesto</b>	
Edad	Mayor de 35 años
Educación	Mgtr. O Lic. Cs. Comunicación
Experiencia	5 años puestos similares
Licencia de conducir	No
Movilidad para viaje	Si
Idiomas	Inglés intermedio
<b>Naturaleza del puesto</b>	
<p>Es un puesto de carácter administrativo encargado de velar por el cumplimiento de los planes definidos por el Directorio, a través de la planificación, dirección y coordinación de los diferentes recursos existentes para la consecución de los objetivos fijados de la empresa, establecer y desarrollar el marco de acción estratégico de la empresa.</p>	
<b>Funciones del puesto</b>	
<p>Administrar el patrimonio de la empresa.  Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo de cada unidad administrativa  Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de las acciones administrativas y operativas  Evaluar periódicamente los planes y objetivos de la empresa.  Presentar periódicamente informes de avance al Directorio de la situación financiera y operativa  Presentar informes mensuales a Directorio sobre el manejo y administración de la empresa.  Atender a los clientes, empresas u organizaciones interesadas en hacer relaciones con la empresa  Realizar reuniones semanales con los Directores de cada área administrativa.  Supervisar y aprobar contrataciones de personal.  Administrar las cuentas bancarias de la empresa.  Analizar la factibilidad de nuevos clientes.  Apoyar a los Directores de las áreas Administrativas.  Desarrollar nuevos proyectos de inversión y oportunidades de generación de negocios.  Realizar otras actividades relacionadas con su puesto que le sean asignadas por el Directorio.</p>	

- Secretaría de gerencia

Tabla 6

*Funciones de la Secretaría*

<b>Unidad</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
Puesto	Secretaría de Gerencia General
Superior	Gerencia General Chiclayo
A cargo	Ninguno
<b>Especificaciones del puesto</b>	
Edad	Mayor de 20 años
Educación	Técnica o Licenciatura
Experiencia	2 años puestos similares
Licencia de conducir	No
Movilidad para viaje	Si
Idiomas	Inglés intermedio
<b>Naturaleza del puesto</b>	
De carácter administrativo encargado de realizar todas las actividades de carácter secretarial y brindar apoyo a las actividades a Gerencia General de la empresa Editora La Industria de Chiclayo, S. A.	
<b>Funciones del puesto</b>	
<p>Atender a las personas vía telefónica y personalmente</p> <p>Hacer llamadas telefónicas que le sean solicitadas</p> <p>Recibir y enviar correos</p> <p>Redacción de correspondencia y documentación</p> <p>Revisar mensualmente la existencia de papelería y útiles</p> <p>Archivar documentación que se genere en el departamento</p> <p>Llevar agenda de las reuniones que Gerencia General convoque</p> <p>Brindar apoyo a las diferentes actividades secretariales requeridas por la gerencia general</p> <p>Realizar otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo o que le sean encomendadas por su jefe inmediato</p>	

## - Administración general

Tabla 7

*Funciones del Administrador*

<b>Unidad</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
Puesto	Administrador general
Superior	Gerencia General
A cargo	Todas las Direcciones
<b>Especificaciones del puesto</b>	
Edad	Mayor de 30 años
Educación	Mgr. O Lic. Administración de empresas
Experiencia	3 años puestos similares
Licencia de conducir	No
Movilidad para viaje	Si
Idiomas	Inglés intermedio
<b>Naturaleza del puesto</b>	
<p>Puesto de carácter administrativo encargado de dar cumplimiento a los procedimientos administrativos establecidos por la Gerencia Junto con Gerencia General, planificar estrategias para cubrir las diferentes necesidades de inversión, con el financiamiento más adecuado.</p>	
<b>Funciones del puesto</b>	
<p>Tomar decisiones a nivel Gerencial con base a la información administrativa</p> <p>Revisar diariamente la disponibilidad de flujo de caja de la empresa</p> <p>Analizar y evaluar los estados financieros</p> <p>Revisar el reporte de cuentas por cobrar y pagar</p> <p>Emitir periódicamente informes financieros a Gerencia General</p> <p>Revisar y supervisar los pagos de impuestos y retenciones</p> <p>Preparar cuadros analíticos con información presupuestaria para Gerencia General</p> <p>Reclutar, seleccionar, contratar personal</p> <p>Programar y realizar reuniones de trabajo por área, con los jefes de cada departamento</p> <p>Autorizar compras de repuestos, insumos y accesorios</p> <p>Preparar informes financieros finales para Gerencia General</p> <p>Realizar otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo</p>	

- Director de edición

Tabla 8

*Funciones del Director de Edición*

<b>Unidad</b>	<b>LINEA MEDIA</b>
Puesto	Director de Edición
Superior	Gerencia General
A cargo	Redacción y Fotografía
<b>Especificaciones del puesto</b>	
Edad	Mayor de 40 años
Educación	Mgr. O Lic. Ciencias de la Comunicación - Periodismo
Experiencia	3 años puestos similares
Licencia de conducir	No
Movilidad para viaje	Si
Idiomas	Inglés intermedio
<b>Naturaleza del puesto</b>	
<p>Jefe de información, quien igualmente se encarga a diario de asignar las pautas a los periodistas del diario, además de corregir, proponer y jerarquizar el contenido de las noticias.</p>	
<b>Funciones del puesto</b>	
<p>Asigna las pautas, es decir, las fuentes que van a cubrir los periodistas.</p> <p>Jerarquiza cuál de las noticias de la jornada es la más importante.</p> <p>Utiliza herramientas digitales para revisar y transmitir la información a publicar</p> <p>Supervisa los procesos que hacen que las noticias lleguen más rápido.</p> <p>Verifica, corrige y jerarquiza la información a publicar.</p> <p>Responsable por leer y evaluar el contenido, como manuscritos enviados para publicación</p> <p>Supervisa a un gran equipo de escritores, editores, artistas, personal de diseño y tipógrafos, reuniéndose con ellos para discutir proyectos, identificar áreas de problemas y resolver dificultades</p> <p>Supervisa y coordina el trabajo hecho por reporteros y editores, supervisa el funcionamiento diario de los subordinados</p> <p>Supervisa los ejercicios de reunión de información para asegurarse de que todas las fuentes de noticias estén optimizadas</p>	

## - Redacción

Tabla 9

*Funciones de la Redacción*

<b>Unidad</b>	<b>OPERATIVA</b>
Puesto	Redacción
Superior	Director de Edición
A cargo	Ninguno
<b>Especificaciones del puesto</b>	
Edad	Mayor de 30 años
Educación	Lic. Ciencias de la Comunicación - Periodismo
Experiencia	2 años puestos similares
Licencia de conducir	Si
Movilidad para viaje	Si
Idiomas	Inglés intermedio
<b>Naturaleza del puesto</b>	
<p>Jefe de información, quien igualmente se encarga a diario de asignar las pautas a los periodistas del diario, además de corregir, proponer y jerarquizar el contenido de las noticias.</p>	
<b>Funciones del puesto</b>	
<p>Se encarga de escribir los artículos, entrevistas y crónicas que formarán el periódico, e incluso de hacer las fotos que acompañarán las noticias.</p> <p>Investigar y contactar directo con las fuentes; edición de teletipos y corrección de textos o cierre.</p> <p>Coordinar sus secciones con los responsables de las informaciones.</p> <p>Elaborar informaciones propias que estarán completadas en las páginas con otras informaciones provenientes de teletipos.</p> <p>Dar el último repaso a cada página del periódico y en el número uno se encargará de filmar los archivos de las páginas o de convertirlos en archivos y enviarlas a la imprenta.</p> <p>Determinar la hoja de estilo; elaborar el planillo a partir de las órdenes de publicación y de publicidad según las necesidades y sugerencias del Director</p> <p>Otros que la Dirección considere pertinente.</p>	

## - Fotografía

Tabla 10

*Funciones del Fotógrafo*

<b>Unidad</b>	<b>OPERATIVA</b>
Puesto	Fotografía
Superior	Director de Edición
A cargo	Ninguno
<b>Especificaciones del puesto</b>	
Edad	Mayor de 25 años
Educación	Lic. Ciencias de la Comunicación - Periodismo
Experiencia	2 años puestos similares
Licencia de conducir	Si
Movilidad para viaje	Si
Idiomas	Inglés básico
<b>Naturaleza del puesto</b>	
Realizar tomas fotográficas en diversas actividades de la Institución, revelando y reproduciendo material fotográfico; a fin de contribuir y apoyar la difusión de la información.	
<b>Funciones del puesto</b>	
<p>Lleva el registro y control de la entrega de fotografías</p> <p>Elabora ayudas audiovisuales relacionadas con el área fotográfica</p> <p>Efectúa ampliaciones, reducciones y restauraciones fotográficas.</p> <p>Ordena, clasifica y archiva el material fotográfico</p> <p>Efectúa mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos</p> <p>Participa en los cursos de capacitación en el área de fotográfica</p> <p>Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización</p> <p>Elabora informes periódicos de las actividades realizadas</p> <p>Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada</p>	

- Director de producción

Tabla 11

*Funciones del Director de Producción*

<b>Unidad</b>	<b>LINEA MEDIA</b>
Puesto	Director de Producción
Superior	Gerencia General
A cargo	Diagramación y Diseño / Control y Calidad
<b>Especificaciones del puesto</b>	
Edad	Mayor de 35 años
Educación	Mgr. O Lic. Ciencias de la Comunicación - Periodismo
Experiencia	3 años puestos similares
Licencia de conducir	No
Movilidad para viaje	Si
Idiomas	Inglés intermedio
<b>Naturaleza del puesto</b>	
<p>Jefe de información, quien igualmente se encarga a diario de asignar las pautas a los periodistas del diario, además de corregir, proponer y jerarquizar el contenido de las noticias.</p>	
<b>Funciones del puesto</b>	
<p>Coordina los archivos de prensa y fotografía periodística de la Institución.  Coordina los servicios fotográficos.  Selecciona material de información de interés para la Institución.  Revisa y autoriza las requisiciones de materiales y equipos de trabajo  Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.  Revisa la información que se va publicar junto al equipo de trabajo  Coordina y dirige todas las pautas periodísticas de las distintas actividades que se realizan en las dependencias de la Institución  Definir parámetros de trabajo respecto a la información que van a publicar así como especificar el uso de las herramientas informáticas para ello  Elige los medios adecuados para las publicaciones de la información  Define las líneas de investigación según las necesidades del mercado</p>	

## - Diagramación y diseño

Tabla 12

*Funciones de Diagramación y Diseño*

<b>Unidad</b>	<b>OPERATIVA</b>
Puesto	Diagramación y Diseño
Superior	Director de Producción
A cargo	Ninguno
<b>Especificaciones del puesto</b>	
Edad	Mayor de 23 años
Educación	Técnico en Sistemas o afines
Experiencia	2 años puestos similares
Licencia de conducir	No
Movilidad para viaje	No
Idiomas	Inglés intermedio
<b>Naturaleza del puesto</b>	
Organización de un conjunto de elementos ubicados por su valor o importancia, basada en un sistema de desarrollo armónico de la técnica visual, que permite la descodificación del mensaje.	
<b>Funciones del puesto</b>	
<p>Diseña carátulas, logotipos para las ediciones</p> <p>Dibuja ilustraciones a tinta, óleo y otras técnicas plásticas para la diagramación</p> <p>Realiza el montaje de todo tipo de publicaciones</p> <p>Supervisa la impresión de los trabajos diagramados, cuidando la calidad de los mismos.</p> <p>Opera un microcomputador como medio de apoyo para realizar las diagramaciones.</p> <p>Busca información para la realización de las publicaciones.</p> <p>Revisa y corrige el material de artes finales.</p> <p>Lleva un registro del material producido.</p> <p>Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización</p> <p>Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</p> <p>Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</p>	

- Control y calidad

Tabla 13

*Funciones de Diagramación y Diseño*

<b>Unidad</b>	<b>OPERATIVA</b>
Puesto	Control y Calidad
Superior	Director de Producción
A cargo	Ninguno
<b>Especificaciones del puesto</b>	
Edad	Mayor de 28 años
Educación	Ingeniero Industrial o de Sistemas
Experiencia	2 años puestos similares
Licencia de conducir	No
Movilidad para viaje	No
Idiomas	Inglés intermedio
<b>Naturaleza del puesto</b>	
<p>El control de calidad es parte del análisis de los procesos y servicios que se llevan en la empresa, estos implica la esquematización de los procesos los sistemas de gestión de calidad (SGC) que son rigurosos y además que cumplan estrictamente ciertas funciones.</p>	
<b>Funciones del puesto</b>	
<p>Analizar el desempeño de los procesos de producción del diario            Dar conformidad de la impresión de los tirajes            Establecer acciones preventivas y correctivas            Hacer seguimiento de las acciones y compromisos de la Dirección            Establecer cambios para la mejora de la producción            Analizar constantemente los resultados del área            Evaluar el cumplimiento de los objetivos de calidad            Apoyar al área en lo que respecta acciones de verificación y seguimiento            Otras acciones que el área solicite</p>	

- Director comercial

Tabla 14

*Funciones del Director Comercial*

<b>Unidad</b>	<b>LINEA MEDIA</b>
Puesto	Director Comercial
Superior	Gerencia General
A cargo	Relaciones Públicas / Marketing / Reparto
<b>Especificaciones del puesto</b>	
Edad	Mayor de 35 años
Educación	Mgr. O Lic. Administración o Marketing
Experiencia	3 años puestos similares
Licencia de conducir	No
Movilidad para viaje	Si
Idiomas	Inglés intermedio
<b>Naturaleza del puesto</b>	
<p>Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los servicios del diario.</p>	
<b>Funciones del puesto</b>	
<p>Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado</p> <p>Definir y proponer los planes de marketing, y venta de la Empresa.</p> <p>Consolidar el presupuesto anual de la Gerencia Comercial y controlar su ejecución.</p> <p>Controlar que los objetivos, planes y programas se cumplan en los plazos y condiciones establecidos.</p> <p>Implementar un adecuado sistema de venta de servicios a cargo de la empresa y de terceros a nivel regional.</p> <p>Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los servicios que ofrece la Empresa</p> <p>Supervisar los asuntos relacionados con los representantes comerciales</p> <p>Participar en equipos de trabajo que le sean asignados, así como realizar otras funciones afines al cargo</p>	

## - Relaciones públicas

Tabla 15

*Funciones de las Relaciones Públicas*

<b>Unidad</b>	<b>OPERATIVA</b>
Puesto	Relaciones Públicas
Superior	Director Comercial
A cargo	Ninguno
<b>Especificaciones del puesto</b>	
Edad	Mayor de 35 años
Educación	Mgr. O Lic. Administración o Marketing
Experiencia	3 años puestos similares
Licencia de conducir	Si
Movilidad para viaje	Si
Idiomas	Inglés intermedio
<b>Naturaleza del puesto</b>	
Planificar los distintos eventos académicos, culturales, sociales y de publicidad, coordinando, supervisando y ejecutando planes y programas, a fin de divulgar las actividades del Diario.	
<b>Funciones del puesto</b>	
<p>Coordina y participa en la organización de jornadas de extensión, exposiciones, foros, congresos, conferencias, eventos deportivos, culturales y otros en Chiclayo y Trujillo</p> <p>Coordina los distintos programas de relaciones públicas a desarrollarse en la Institución.</p> <p>Asesora en materia de su competencia.</p> <p>Divulga mediante programas permanentes o especiales, las diversas actividades del diario a través de los medios de comunicación social.</p> <p>Coordina el apoyo logístico en la realización de eventos.</p> <p>Representa a la Institución en actos y/o eventos públicos y privados.</p> <p>Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</p> <p>Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</p> <p>Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos,</p>	

## - Marketing

Tabla 16

*Funciones de Marketing*

<b>Unidad</b>	<b>OPERATIVA</b>
Puesto	Marketing
Superior	Director Comercial
A cargo	Ninguno
<b>Especificaciones del puesto</b>	
Edad	Mayor de 30 años
Educación	Mgr. O Lic. Administración o Marketing
Experiencia	2 años puestos similares
Licencia de conducir	Si
Movilidad para viaje	Si
Idiomas	Inglés intermedio
<b>Naturaleza del puesto</b>	
<p>Dirigir, controlar y coordinar a cada uno de los promotores de venta, delegándoles funciones de acuerdo a los objetivos del área y verificar el cumplimiento de las cláusulas de los contratos suscritos con los clientes corporativos.</p>	
<b>Funciones del puesto</b>	
<p>Mantener las coordinaciones necesarias con los clientes, asesorándoles en los servicios que ofrece la Empresa</p> <p>Realizar la promoción, comercialización, asesoría, cotización y contratación de los servicios que brinda la Empresa.</p> <p>Realizar y mantener actualizada una base de clientes con información comercial y administrativa</p> <p>Entender de manera integral las necesidades y problemática que tengan los clientes</p> <p>Controlar lo relacionado con las cláusulas de los contratos con clientes</p> <p>Revisar las órdenes de atención al cliente verificando que estén hechas de manera clara, completa y oportuna alcanzándolas al Director Comercial para su aprobación.</p> <p>Planificar y programar las ventas de los productos /servicios.</p> <p>Administrar el material promocional que se le encargue, controlando la disponibilidad de éste en la calidad y cantidad suficiente.</p>	

## - Reparto 1

Tabla 17

*Funciones de Reparto*

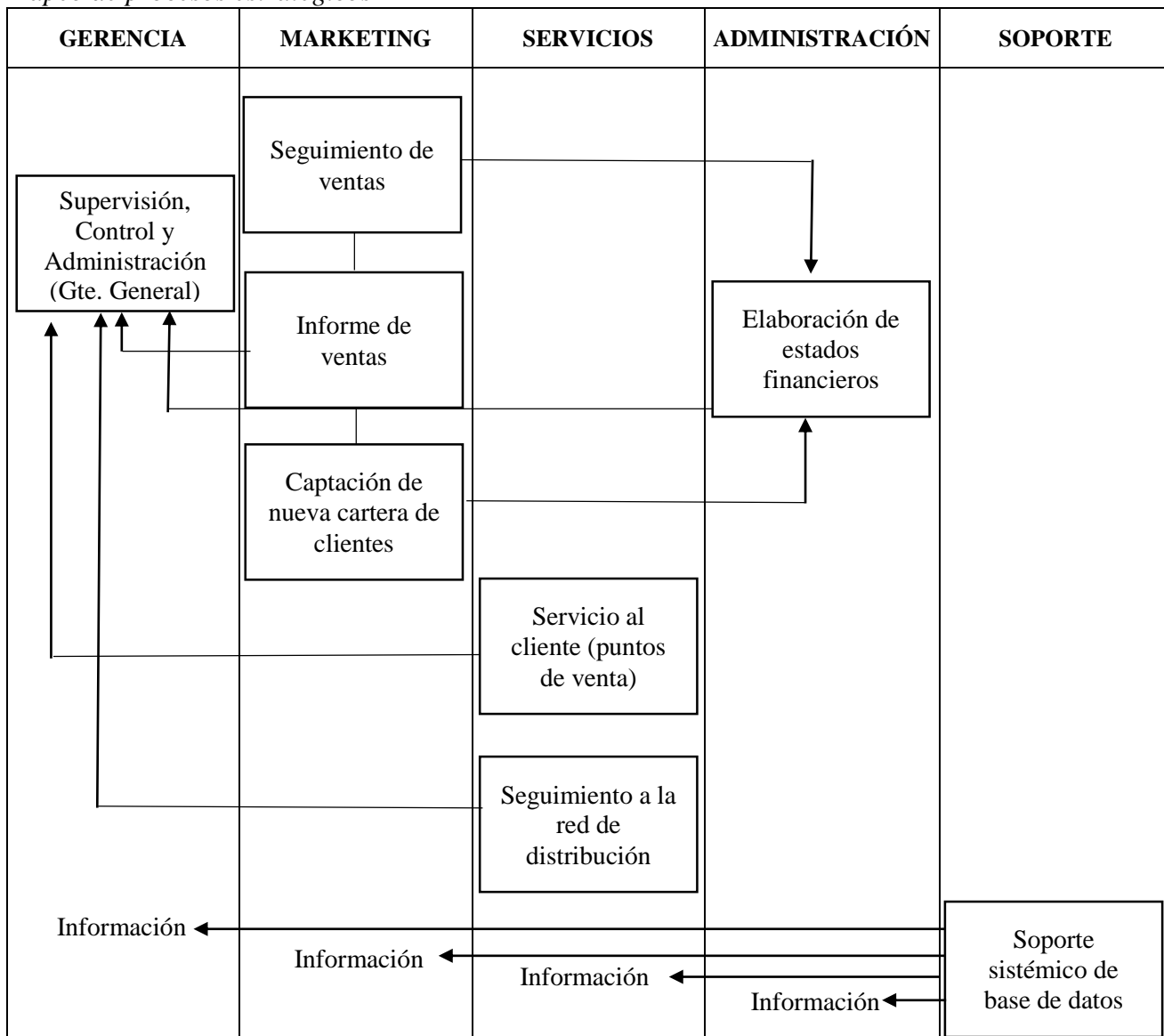
<b>Unidad</b>	<b>OPERATIVA</b>
Puesto	Reparto
Superior	Director Comercial
A cargo	Ninguno
<b>Especificaciones del puesto</b>	
Edad	Mayor de 25 años
Educación	Técnico administrativo
Experiencia	2 años puestos similares
Licencia de conducir	Si
Movilidad para viaje	Si
Idiomas	Ninguno
<b>Naturaleza del puesto</b>	
Apoyar en el reparto y distribución de los diarios	
<b>Funciones del puesto</b>	
<p>Recepción, traslado y distribución de los diarios a cada uno de los puntos de venta establecidos previamente con el área.</p> <p>Mapeo de entregas de los principales puntos de venta que tengan altos volúmenes de venta de los diarios</p> <p>Apoyar en actividades como fotocopiado de documentación y preparación de materiales para el desahogo de las cargas de trabajo.</p> <p>Reportar al área correspondiente los desperfectos del equipo de oficina, instalaciones y mobiliario del área de adscripción, para su reparación y mantenimiento preventivo</p> <p>Otros encargos que la Dirección emita</p>	

e. Mapeo de procesos

Con la nueva propuesta del organigrama se busca enfocar a la empresa en la gestión por procesos pues a diferencia del que actualmente se usa, todo se centra en la ciudad de Trujillo como sede. El actual busca satisfacer las necesidades técnicas y generar valor en el equipo de trabajo, orientado a desarrollar las funciones por cada una de las áreas. Es entendible que, al ser una sede, las decisiones principales deben de irse a la central todavía. Se ha propuesto establecer los procesos en función a dos, procesos estratégicos y procesos operativos:

- Procesos estratégicos:

Tabla 18  
Mapeo de procesos estratégicos



Cuando se establece un diseño de procesos claro, donde el personal conoce el papel que desempeña para llevar a cabo los procesos de manera exitosa, la eficiencia se incrementa porque no se aprovecha al máximo las fortalezas sin perder tiempo ni esfuerzo. Así mismo, al tener claro quiénes son los clientes y las áreas que intervienen en el proceso de venta, se puede atender los puntos de venta de manera óptima.

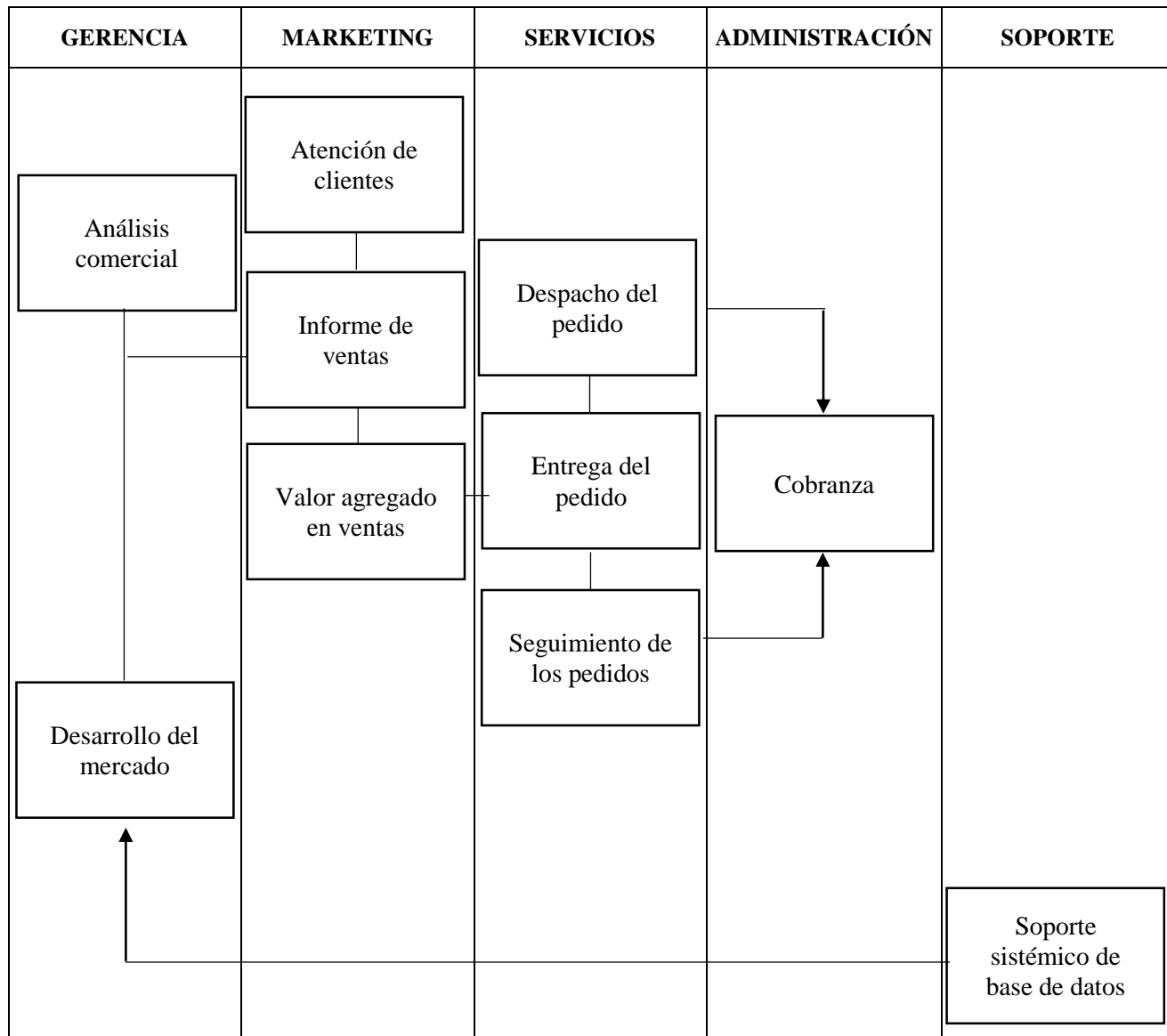
La propuesta del mapeo de procesos busca que los colaboradores reconozcan que sus actividades son parte de un proceso, que su esfuerzo individual es parte de algo mayor, y que sirva de motivación para alcanzar las metas de la empresa. Al detallar el proceso de forma clara y puntual, el personal puede realizarlo de manera eficiente y el gerente puede mejorarlo, medirlo y hacer que se cumplan los objetivos de la empresa.

Aunque en una organización, gracias a la descentralización, se podrían conseguir parte importante de las ventajas organizacionales, este sirve para potenciar a los jefes, quienes ahora tienen mayor responsabilidad en la sede, las personas disponen de las habilidades de mando necesarias para responsabilizarse de una actividad. Puede ser muy bueno llevándola a cabo, pero hay que trabajar mucho en el liderazgo del equipo. No dejar suficiente autonomía tampoco, el miedo a desprenderse del seguimiento de una actividad, estar demasiado encima del responsable y no dejarle la más mínima autonomía solo van a generar inseguridad, discusiones y desconfianza entre los trabajadores.

Por lo tanto, al elaborar el Manual de Organización y Funciones propuesto para la Editora La Industria, este ayudará a cada miembro de la empresa a desempeñar bien sus funciones, para que no exista duplicidad en sus labores, logrando así el éxito de la empresa de manera mucho más eficiente.

## - Procesos operativos:

Tabla 19

*Mapeo de procesos operativos*

El mapeo de procesos operativos está centrado en mejorar los procesos de atención a los clientes, en este caso los grandes distribuidores del mercado, es hacia ellos quienes deben de enfocarse los nuevos cambios de la organización.

## V. Conclusiones

El análisis situacional ha podido establecer las oportunidades que tiene la empresa Editora La Industria en la ciudad de Chiclayo, la mayor fortaleza es el tiempo que tiene en el mercado regional en el norte del país a través de su principal diario La Industria; además, se ha podido conocer la realidad del sector de comunicación impresa y los niveles de competencia que existen dentro del mercado.

La empresa usa un plan estratégico basado en la experiencia de años anteriores en el mercado, además, todo está centralizado en la ciudad de Trujillo pues, desde allí se maneja a todas las oficinas del norte. El principal argumento del plan radica en afianzar los objetivos estratégicos, aunque la misión y visión no están del todo claros, por esa razón se desarrolla estos dentro de la propuesta.

Luego del análisis, se ha encontrado que la empresa utiliza un organigrama básico funcional centralizado en sus operaciones en el norte del país, no tiene uno para cada oficina por ello las funciones de las actividades suelen ser confusas y desordenadas. Ante esto, se ha desarrollado la propuesta de organigrama para la ciudad de Chiclayo que podría, ser adaptable para las otras oficinas como Piura y Chimbote.

La cultura organizacional se ha obtenido a través de las encuestas realizadas, donde se ha podido determinar que los valores son los elementos más considerados por los colaboradores en un nivel de 4.42 de promedio frente al 4.13 obtenido por la dimensión de comunicación. La dimensión de costumbres obtuvo un promedio entre ambos de 4.24. Por esa razón, se trabaja en la propuesta del organigrama en mejorar los niveles de relación entre los distintos niveles jerárquicos.

Los documentos de gestión encontrados como el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) responden a la estructura jerárquica anterior a la actual, y que no ha sido cambiada desde entonces. En la propuesta se incluye un nuevo manual mucho más funcional y práctico según el diseño del organigrama; además, el ROF también se ha modificado siendo más orientado a la realidad de la empresa.

No se encontraron procesos definidos sobre las relaciones jerárquicas dentro de la organización, solamente los básicos que corresponden a la ciudad de Trujillo. Por esa razón, se han implementado en la propuesta según los niveles jerárquicos.

## **VI. Recomendaciones**

Que el Directorio de la empresa Editora La Industria de Chiclayo, S. A., de a conocer a todos los que integran la organización, la visión, misión y objetivos, que se plasmaron en el presente trabajo de investigación, con el fin de contribuir al eficiente desarrollo de todas las operaciones que a cada unidad administrativa le corresponde realizar.

Es importante y urgente la implementación de la estructura organizacional propuesta, ya que ésta delimita los niveles jerárquicos, funciones de cada área administrativa, las atribuciones de cada puesto de trabajo, los grados de autoridad y responsabilidad que se deben aplicar en la empresa para su buen funcionamiento. Además, para que los trabajadores de la empresa en estudio, se guíen y conozcan sus atribuciones, responsabilidades y facilitar la secuencia de las actividades, es necesaria la implementación de la descripción de puestos y el manual de normas y procedimientos.

Se recomienda a la empresa Editora La Industria de Chiclayo, S. A., aplicar un rediseño organizacional que le permita ubicar a cada puesto de trabajo en las áreas administrativas que les corresponde, con el fin de facilitar la delimitación de todas las actividades que se realizan con precisión, eficiencia y mínimo esfuerzo, dando lugar con ello a la adecuada especialización y al perfeccionamiento en el trabajo.

La empresa para lograr alcanzar los objetivos establecidos, debe organizar adecuadamente los recursos humanos y materiales ubicándolos en los lugares específicos que le permita maximizar los resultados esperados. Con la aplicación del rediseño organizacional, se busca la efectividad del funcionamiento de cada área administrativa, proporcionando a cada dependencia la equidad en la autoridad y responsabilidad que se necesita ejercer para obtener los mejores resultados y conferir a los encargados de cada área administrativa la autoridad de toma de decisiones de acuerdo a su posición jerárquica.

## VII. Lista de referencias

- Abdel, G. y Romo, D. (2004). Sobre el concepto de competitividad. Documentos de trabajo en estudios de competitividad. México, Distrito Federal: Centro de estudios de competitividad, ITAM.
- Ángel, G. (2005). La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia. Deusto. México.
- Aragón, A., Rubio, A., Serna A. y Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las mipymes de Tabasco. *Revista Investigación y Ciencia*, (47), 4-12.
- Berumen, S. (2006). Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 145-163.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. 6ta. Ed. McGraw Hill. Colombia.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. 11ma. Ed. Cengage learning. México.
- Dess, G. y Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica*. McGraw Hill. Barcelona.
- Díaz, I. y Pulido, O. (2006). ADN organizacional: La clave de la ejecución. *IESA*. Vol. 11, no. 3 (jul. – sep. 2006); p. 63.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la cepal*, (59), 39-52.
- Gallego, L., Bañuelos, D. y Gaxiola, A. (2013). Implementación de un proceso de desarrollo organizacional en una microempresa. *Online*, 838.
- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Organizational development and change processes in educational institutions, a challenge for the management of education. *Revista Educación*, 40(1), 67-87.
- Grasso, L. (2006). *Encuestas, elementos para su diseño y análisis*. Buenos Aires: Encuentro grupo editor.
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (5ª. ed.). México: McGraw Hill Educación.
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (7ª. ed.). México: McGraw Hill Educación.
- Jesús, B. M. M. (2016). *gestión estratégica del clima laboral*. Editorial UNED.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia, PA: Temple University Press.

- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158-184.
- Martínez, D. y Milla, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ed. Altair. España.
- Medina, M. y Naranjo, I. (2014). Variables relevantes en el diseño de estrategias para la competitividad en pymes. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 9(27), 116-129.
- Morales, M. y Castellanos, O. (2007). Estrategias para el fortalecimiento de las Pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29), 115-136.
- Peña Cárdenas, M., Díaz Díaz, M. y Carrillo Puente, A. (2014). Relación Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral En Una Pequeña Empresa Familiar. Universidad de Chile. Santiago.
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara.
- Saavedra, M. y Tapia, B. (2011). Mejores prácticas y factores de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, *Economía*, 36(32), 11-36.
- Sainz de Vicuña, J. (2012). El plan estratégico en la práctica. ESIC Editorial. España.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Revista Ciencia y Sociedad*, xxxi (2), 179-198.
- Valencia, M. y del Toro Valencia, M. (2014). La importancia del factor humano en el cambio organizacional. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings (Vol. 9, No. 2, p. 1231)*. Institute for Business & Finance Research.
- Velasco, J., Cañas, R., Regalado, L., Icedo, O., Torres, M. Estrada, I. y Galindo, E. (2014). Importancia del diseño organizacional de una empresa dentro de la mercadotecnia estratégica; caso específico Caffè Sorpreso. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings (Vol. 9, No. 2, p. 1576)*. Institute for Business & Finance Research.
- Vertel, A., Paternina, C., Riaño, H. y Pereira, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, 29(128), 350-355.

## VIII. Anexos

### 8.1. Anexo 01: Cuestionario



## FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

### Escuela de Administración de Empresas

El presente cuestionario es anónimo por lo que busca conocer su opinión franca y sincera sobre la CULTURA ORGANIZACIONAL de su centro laboral. Pedimos a usted por favor que sus respuestas sean objetivas. **Por favor marque sólo una opción.**

1. Sexo:

- Masculino
- Femenino

2. Edad:

- De 18 a 30 años
- De 31 a 45 años
- Más de 45 años

3. Tiempo laborando en la empresa:

- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- De 2 a 5 años
- Más de 5 años

4. Responda cada uno de los ítems teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas serán estrictamente confidenciales. La escala se basa en:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

N°	Ítem	1	2	3	4	5
1	Cuando realizo mis actividades y veo que mi compañero no termina en sus labores, lo apoyo.					
2	Cuando realizo mi trabajo y veo que aún me falta terminar, lo culmino a pesar de estar pasado la hora de salida					
3	Percibo siempre un ambiente de cooperación dentro de la empresa					
4	Existe claridad en los horarios de entrada y salida en la empresa					
5	A mi empresa le interesa tanto mi desarrollo profesional como familiar					
6	Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias institucionales					
7	Al existir una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores interno antes que contratar personas de fuera					
8	En la empresa hay normas respecto de la presentación personal de los empleados					
9	He notado que para ingresar a trabajar a esta empresa se necesita de recomendaciones o contactos dentro					
10	Considero que el salario que percibo es el adecuado					
11	Estoy de acuerdo con el horario establecido para mis labores					
12	Considero que tener el uniforme completo y en buen estado es requisito indispensable para trabajar					
13	La empresa tiene como política usar incentivos y condecoraciones como premio al buen desempeño					
14	La empresa usa las sanciones ante las faltas que se puedan cometer					
15	Tengo autonomía para tomar las decisiones relacionadas a mi trabajo					
16	La empresa promueve el trabajo en equipo					
17	Para la empresa lo más importante es el cumplimiento de las metas					
18	Considero que la empresa me brinda todas las herramientas para el cumplimiento de mi trabajo					
19	La empresa utiliza sistemas de evaluación a los trabajadores					
20	Es importante que existe una comunicación entre áreas					
21	Los niveles de jerarquía con claros en la empresa					

## 8.2. Anexo 02: Guía de Entrevista



**UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMNISTRACION DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA EDITOR LA**  
**INDUSTRIA DE CHICLAYO S.A.**

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

1. ¿Podría indicar cómo inició en la empresa Editora La Industria de Chiclayo S.A.?
2. ¿Cuál es la visión, misión y objetivos de la organización?
3. ¿Cuáles son las Fortalezas de la organización?
4. ¿Cuáles son las Oportunidades de la organización?
5. ¿Cuáles son las Debilidades de la organización?
6. ¿Cuáles son las Amenazas de la organización?
7. ¿Quiénes son los competidores de la organización?
8. ¿Quiénes son los clientes de la organización?
9. ¿Existe algún organigrama dentro de la organización?
10. ¿Cómo es la comunicación en la organización?
11. ¿Cómo toma las decisiones dentro de la organización?
12. ¿Qué costumbres hay en la organización?
13. ¿Qué valores se practican en la organización?
14. ¿Cuáles son las actividades que actualmente desempeña como gerente?
15. ¿Existe algún reglamento dentro de la organización?
16. ¿En qué cree que puede mejorar la organización?
17. ¿Con respecto a los documentos de gestión podría indicarnos con cuáles cuenta la empresa?
18. ¿Qué procesos de gestión existen la empresa?
19. ¿Qué procesos de gestión existen la empresa?

## 8.3. Anexo 03: Guía de Observación

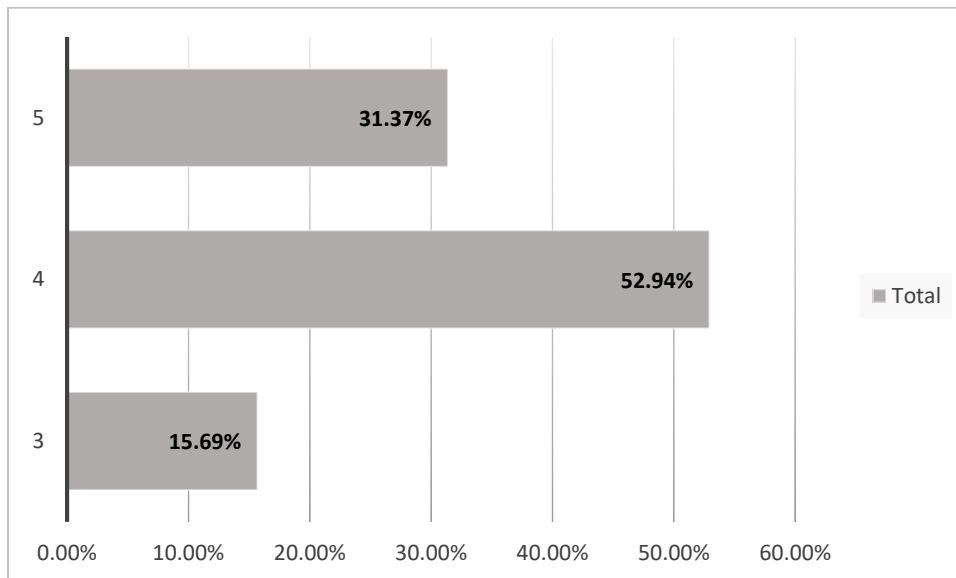


**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Escuela de Administración de Empresas**

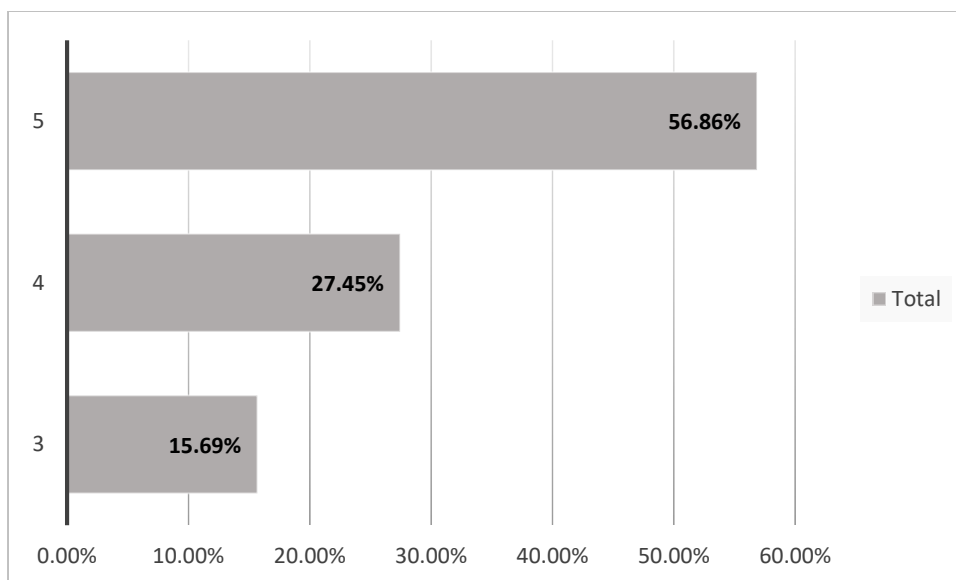
La presente guía de observación tiene como principal objetivo obtener información en la empresa Editora La Industria.

Nº	Ítem	Si	No	Observación
1	Existe un ambiente organizado entre las áreas			
2	Los colaboradores están en un buen ambiente laboral			
3	Es fácil encontrar expuestos en los ambientes la misión y visión de la empresa			
4	Es visible el organigrama de la empresa en alguno de los murales de la empresa			
5	Se percibe un orden administrativo en los ambientes de la empresa			
6	Hay espacio suficiente para el trabajo de los colaboradores			
7	Existen carteles en cada una de las oficinas exponiendo el nombre del área			
8	Los colaboradores están identificados con sus respectivas credenciales			
9	Es notable la jerarquía entre los colaboradores y jefes			
10	Los trabajadores saben cuál es la misión y visión de la empresa			
11	Los trabajadores saben cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa			

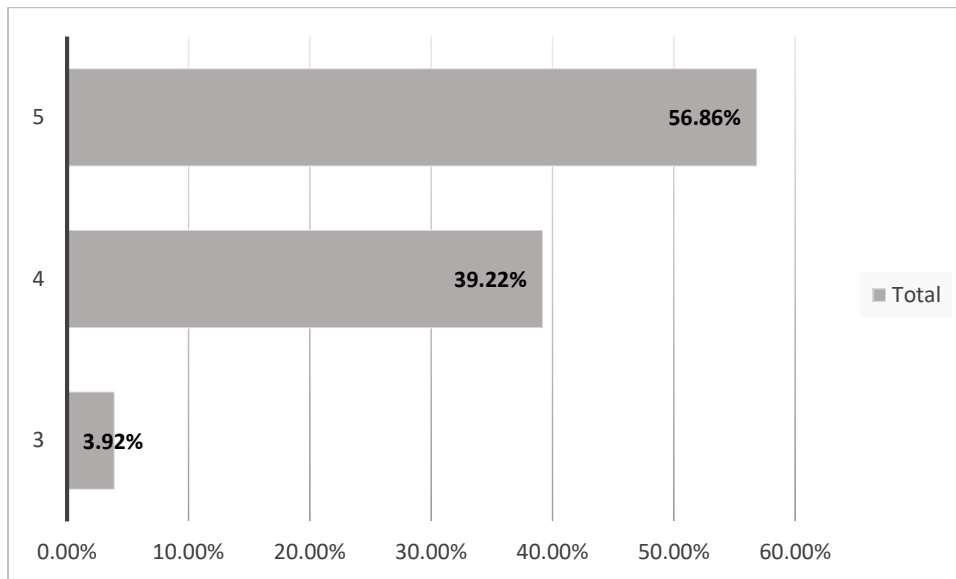
## 8.4. Anexo 04: Resultados de las encuestas



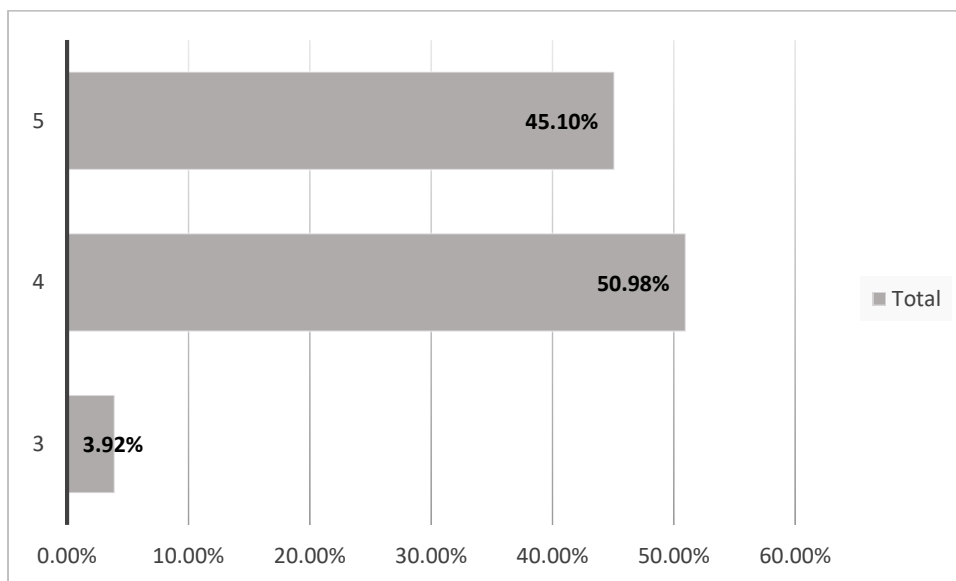
*Figura 21.* Realizo mis actividades y veo que mi compañero no termina en sus labores, lo apoyo



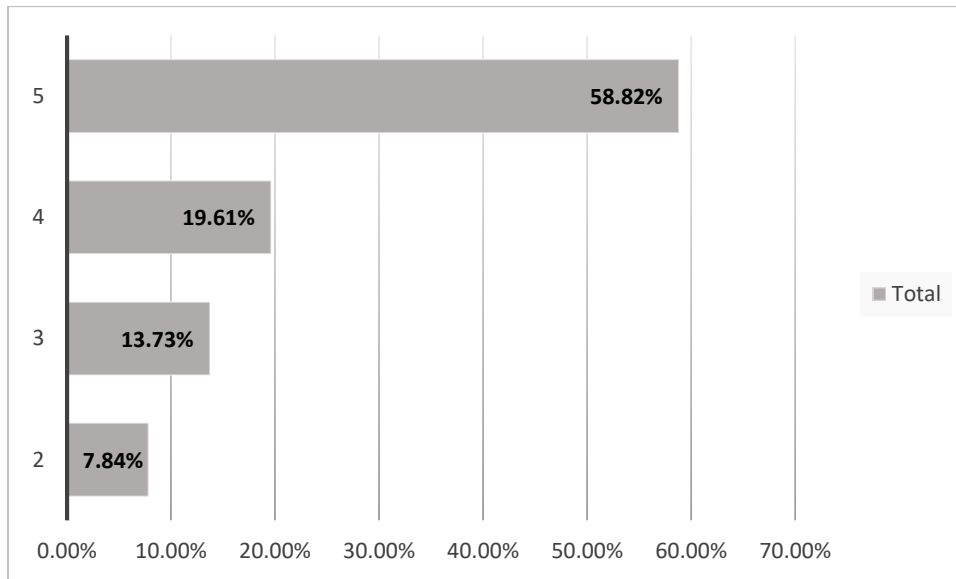
*Figura 22.* Culminar el trabajo a pesar de la hora



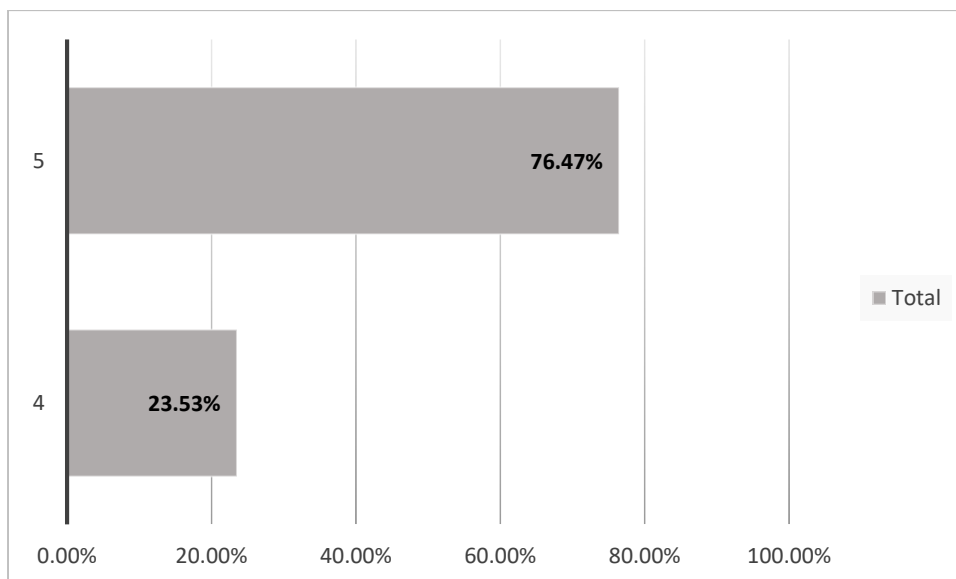
*Figura 23.* claridad en los horarios de entrada y salida en la empresa



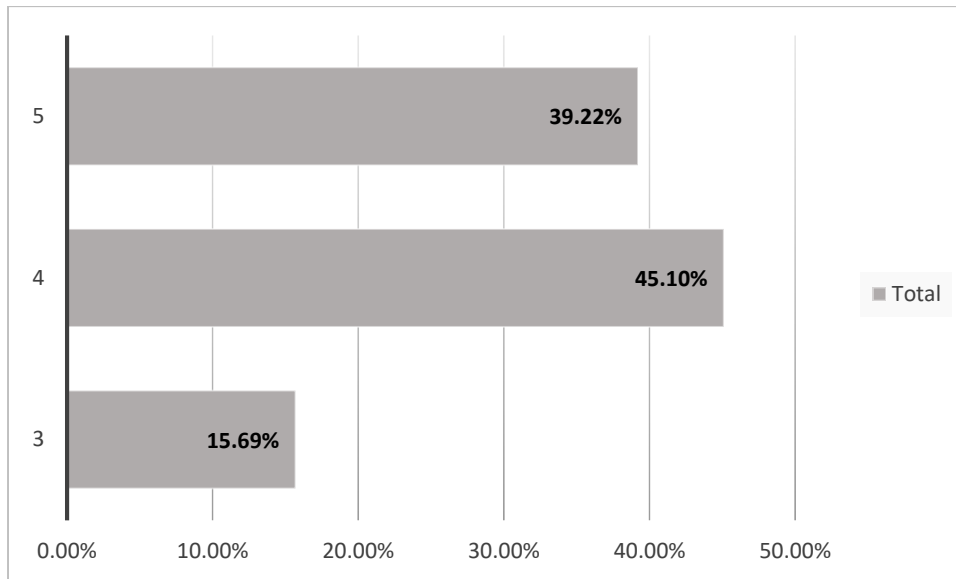
*Figura 24.* A mi empresa le interesa tanto mi desarrollo profesional como familiar



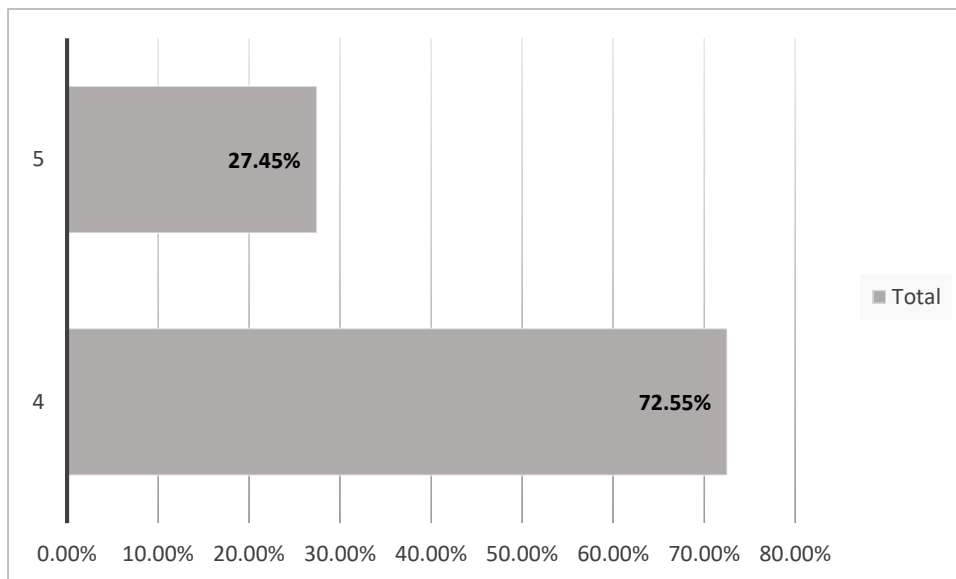
*Figura 25.* Los trabajadores reconocen y entienden las ceremonias institucionales



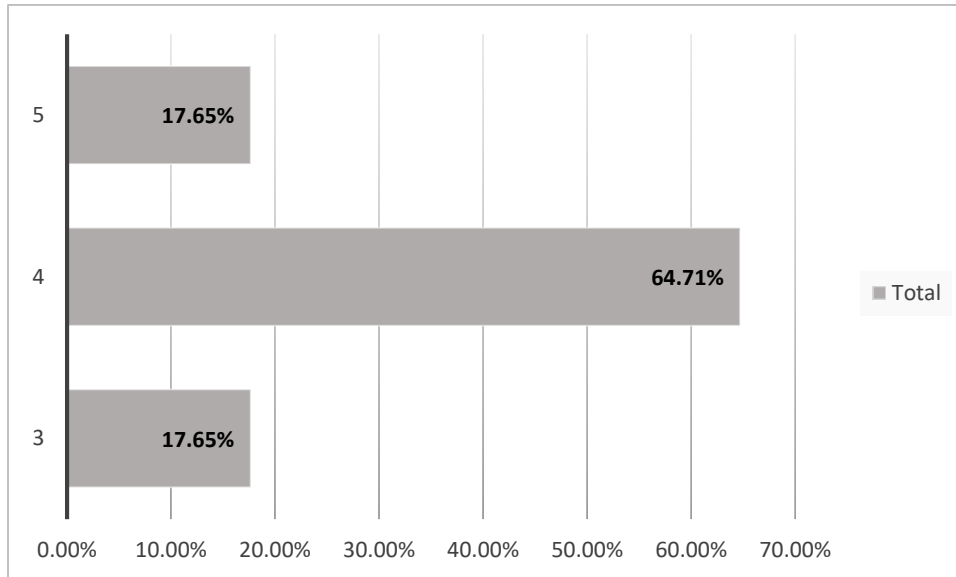
*Figura 26.* La empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos



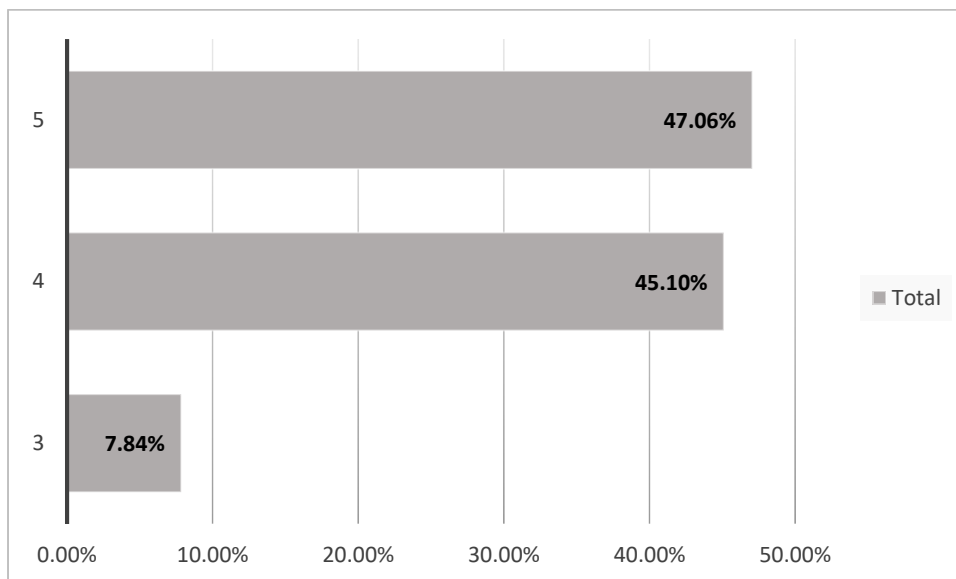
*Figura 27.* En la empresa hay normas respecto de la presentación personal



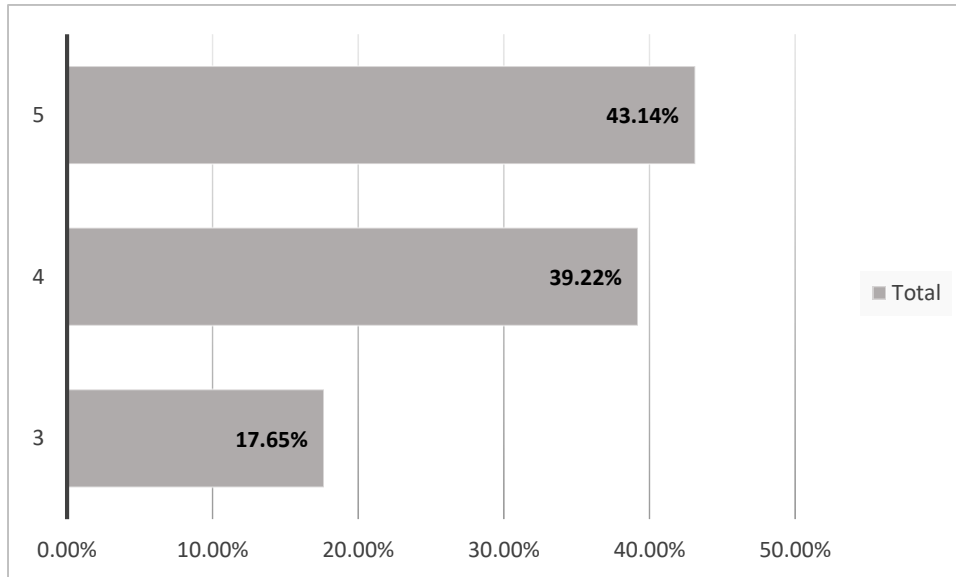
*Figura 28.* Para ingresar a trabajar a esta empresa se necesita de recomendaciones



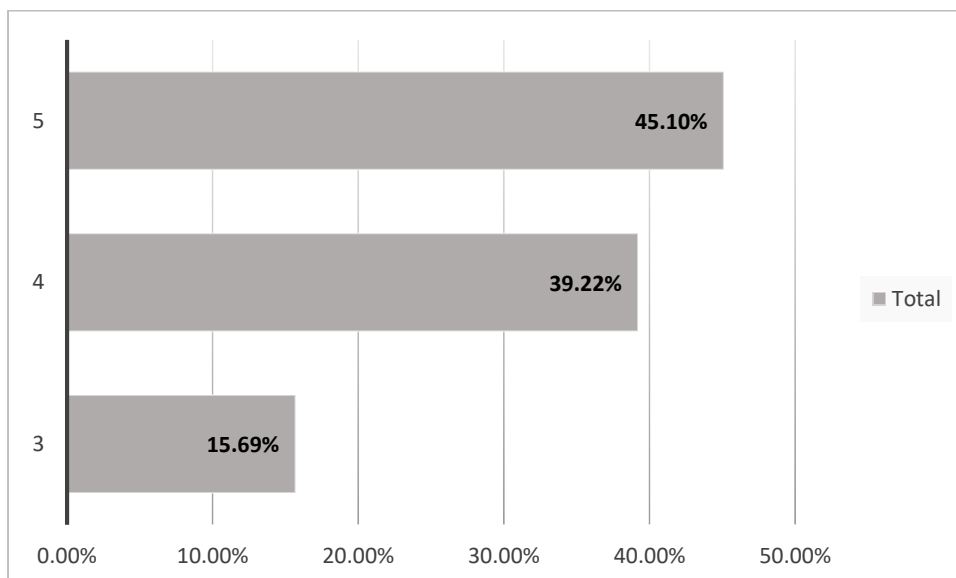
*Figura 29.* Considero que el salario que percibo es el adecuado



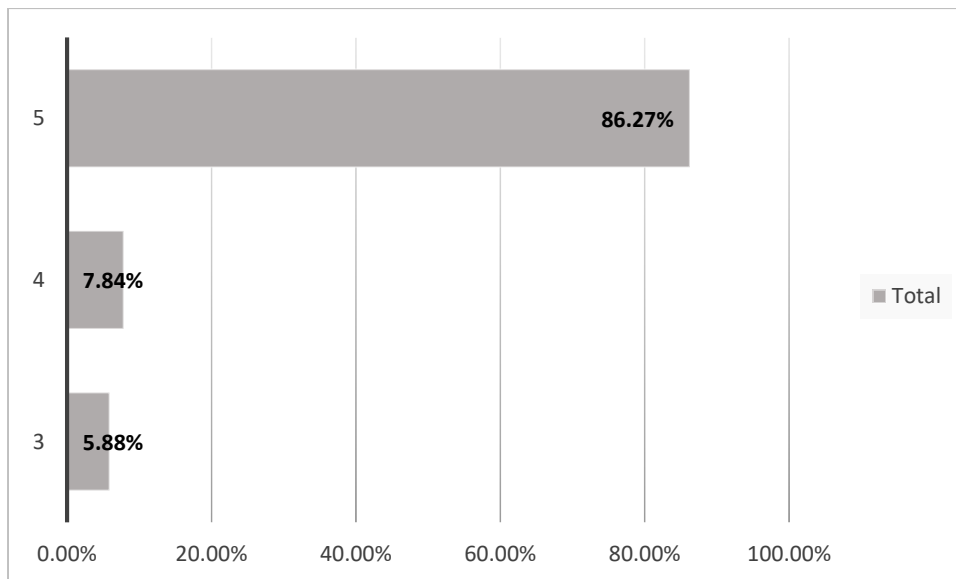
*Figura 30.* Estoy de acuerdo con el horario establecido para mis labores



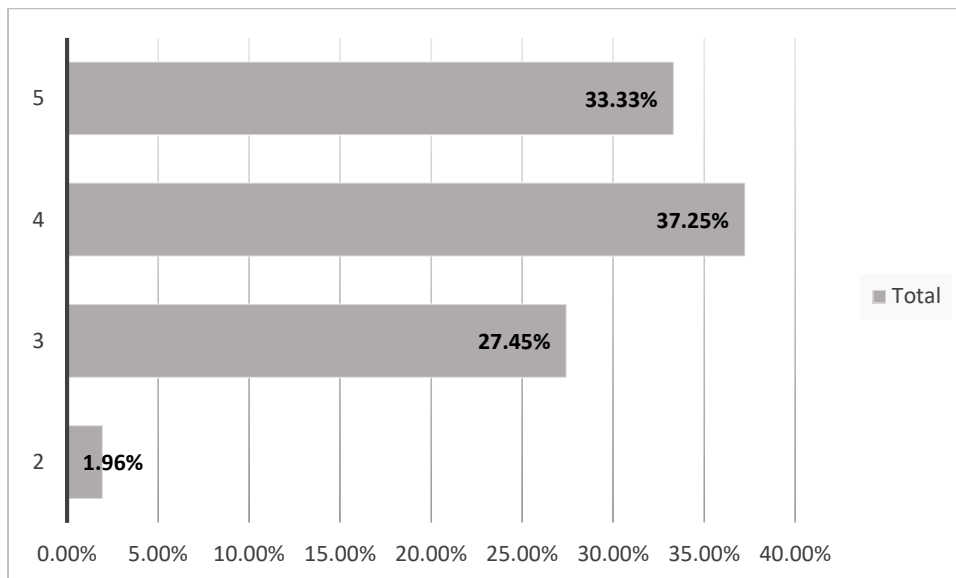
*Figura 31.* Tener el uniforme completo y en buen estado es requisito indispensable



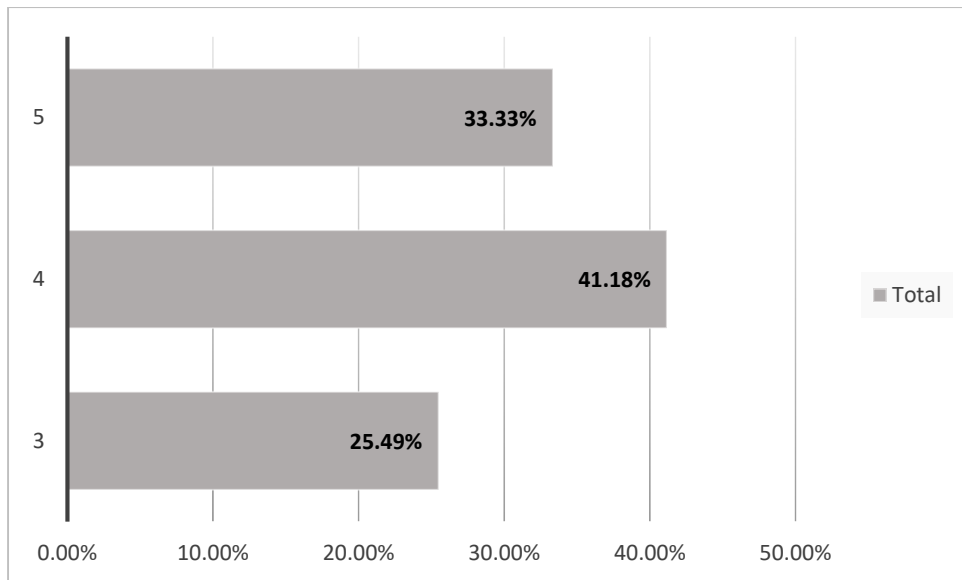
*Figura 32.* La empresa tiene como política usar incentivos y condecoraciones



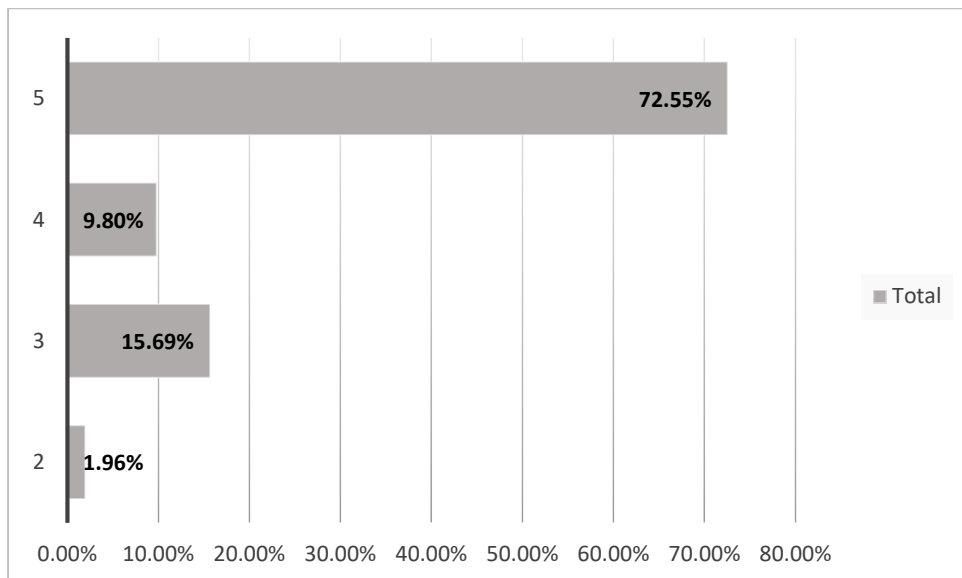
*Figura 33.* La empresa usa las sanciones ante las faltas



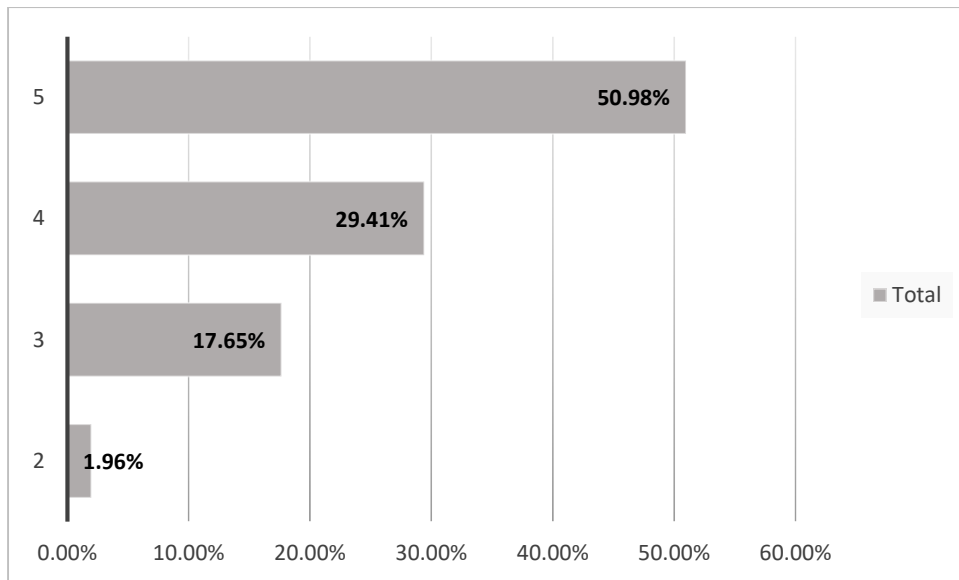
*Figura 34.* Tengo autonomía para tomar las decisiones



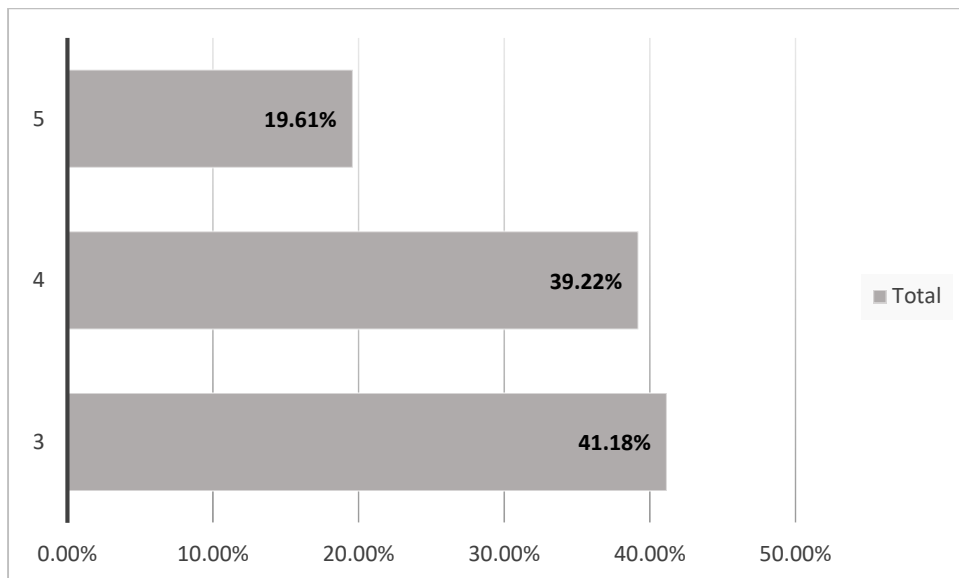
*Figura 35.* La empresa promueve el trabajo en equipo



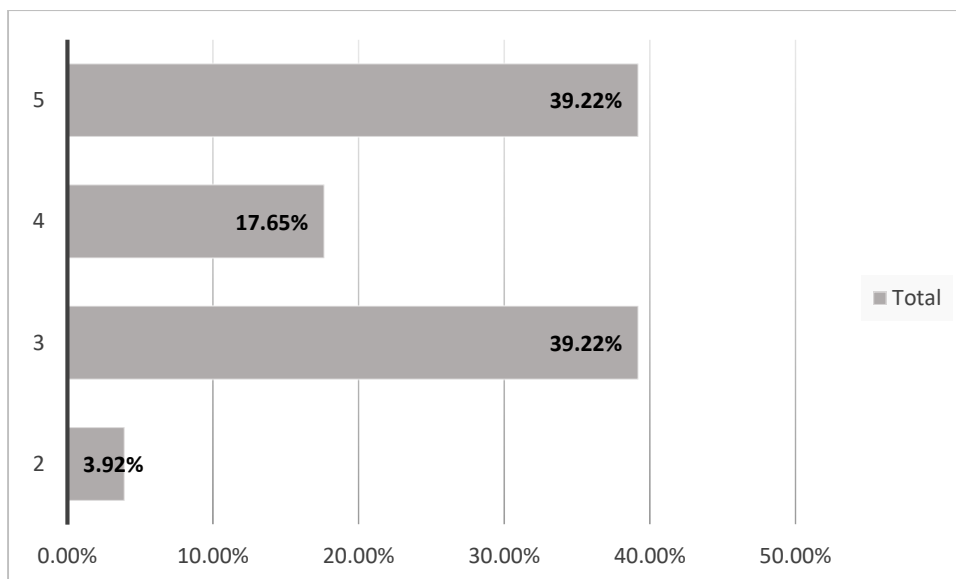
*Figura 36.* Para la empresa lo más importante es el cumplimiento de las metas



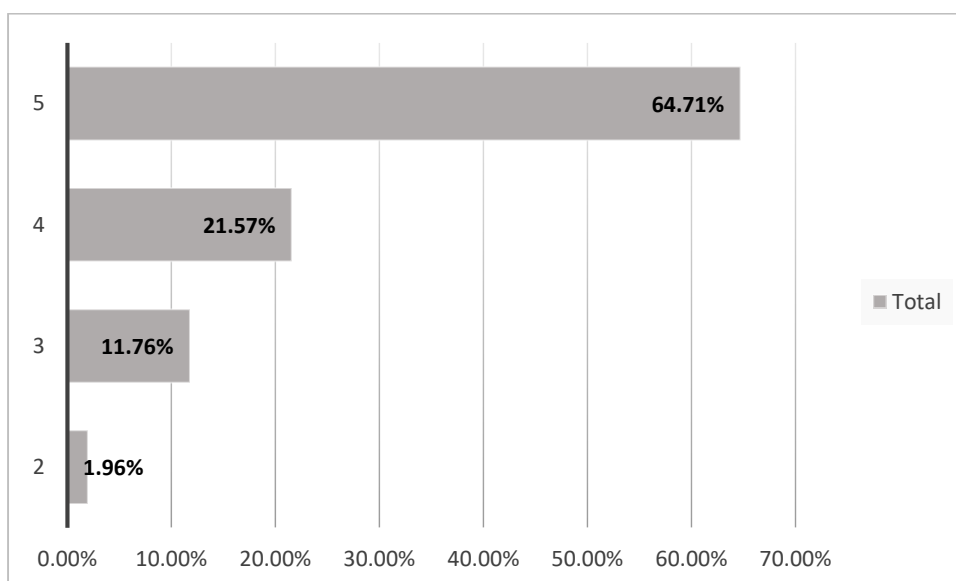
*Figura 37.* Considero que la empresa me brinda todas las herramientas



*Figura 38.* La empresa utiliza sistemas de evaluación a los trabajadores



*Figura 39.* Es importante que existe una comunicación entre áreas



*Figura 40.* Los niveles de jerarquía con claros en la empresa