



Septiembre 2019 - ISSN: 1696-8352

PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DUOPRINT-G S.A

Nancy Carolina Alvarado Wong,

Roxana María Bajaña Trasmonte

nalvaradow@ulvr.edu.ec,

rbajañat@ulvr.edu.ec

Egresados de la Carrera de Ingeniería Comercial

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Roberto Flores Moncayo, Econ.

DOCENTE - TUTOR

rfloresm@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Nancy Carolina Alvarado Wong, Roxana María Bajaña Trasmonte y Roberto Flores Moncayo (2019): "Plan de rediseño organizacional de la empresa DUOPRINT-G S.A", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (septiembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/09/redisenio-organizacional-duoprintgsa.html>

Resumen

El presente proyecto tiene como finalidad elaborar un plan de rediseño organizacional para la empresa DUOPRINT-G S.A. y determinar las estrategias adecuadas para mejorar el desempeño del personal, por lo que se establecerá un manual de procesos para la compañía y poder contribuir a mejorar la organización, control y administración del personal, ayudando a optimizar la posición de la empresa en cuanto a estabilidad laboral y rentabilidad en sus servicios y productos.

Palabras claves: rediseño organizacional, manual de funciones

Abstract

The purpose of this project is to prepare an organizational redesign plan for the company DUOPRINT-G S.A. and determine the appropriate strategies to improve the performance of the personnel, for which a manual of processes for the company will be established and to contribute to improve the organization, control and administration of the personnel, helping to

optimize the position of the company in terms of stability labor and profitability in its services and products.

Keywords: organizational redesign, functions manual

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema

La empresa Duoprint-G S.A. se dedica a actividades de impresión de pósteres, catálogos de publicidad, prospectos y otros impresos publicitarios, calendarios, formularios comerciales, directorios y otros materiales impresos de uso comercial, papel de correspondencia álbumes, agendas personales, diarios, tarjetas de invitación, de visita, de presentación y otros materiales impresos mediante impresión por offset, foto grabación, e impresión en 3D.

Actualmente, la empresa cuenta con un número significativo de empleados, por tal motivo requiere de un control estricto en cada uno de sus puestos. Esto provoca que exista un total desconocimiento de las actividades y una mala asignación de tareas que provoca sobrecarga de trabajo a los empleados de la empresa.

Además, los procesos administrativos no tienen un plan definido que normen las actividades de DUOPRINT-G S.A., esto se debe a que la empresa no ha determinado sus procesos internos y esto afecta a su vez la planificación que se realiza dentro de la organización.

Inclusive la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos definido y estas actividades están siendo controladas por el Gerente General, encargado de la parte financiera en conjunto con su Gerente Comercial, quien aporta en varias funciones de este departamento como realizar el reclutamiento, entrevistas, selección de personal y finalmente recomendar a los candidatos para ocupar los cargos.

No se cuenta con un programa de motivación al personal, lo que conlleva a un mal ambiente de trabajo. Los colaboradores no tienen una persona a la cual puedan acudir por temas de consultas en sus roles de pago, permisos, etc., generando malestar.

No se realizan evaluaciones de desempeño al personal, lo cual afecta directamente a la empresa porque no se sabe el rendimiento de cada colaborador. Existe alta rotación del personal por no tener perfiles de cargos, ya que no se sabe qué tipo de persona se necesita para tal puesto o función, y al no existir un reglamento interno, no existen políticas claras; más bien los empleados se encuentran desmotivados lo que influye en el desempeño organizacional.

No hay planes de carrera, la empresa no cuenta con un correcto organigrama, actualmente cuentan con personal no comprometido en sus funciones.

Otra observación importante es que no están documentadas las actividades que se realizan en la compañía, y esto se debe a que el propietario no considera importante los controles administrativos dentro de la empresa, lo cual ocasiona que la mayor parte de las actividades que se realizan generen conflictos inclusive entre departamentos.

Por tales motivos, se debe realizar un rediseño organizacional, elaborando un manual de funciones para el mejoramiento de la administración en los departamentos de la compañía DUOPRINT-G S.A., con el objetivo de que las actividades se realicen de manera eficiente, a su debido tiempo y con el fin de obtener mayor productividad y un crecimiento sostenido de la empresa que brinde estabilidad al personal.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un Plan de Rediseño Organizacional para la empresa Duoprint-G S.A.

Objetivos específicos

- Elaborar un análisis situacional de la empresa.
- Determinar las estrategias adecuadas para mejorar el desempeño del personal de la empresa Duoprint-G S. A.
- Rediseñar la estructura organizacional adecuada para la empresa Duoprint-G S.A.
- Diseñar un manual de procesos para la empresa Duoprint-G S.A.

Desarrollo Teórico

De acuerdo a Herrero, Ortiguela y Sánchez (2013) un rediseño organizacional “está enfocado en realizar modificaciones a nivel administrativo, contable, comercial y operativo, entre otros, de los cuales se desarrolla una estructura que modifica todas las funciones para generar una optimización en las actividades empresariales” (p. 31).

Una entidad cuando debe optimizar su operatividad interna, toma en cuenta el rediseño organizacional, a través del estudio de los procesos y funciones que se llevan a cabo para señalar falencias que implican el origen de riesgos a nivel organizacional. Considerando los resultados, se toman decisiones enfocadas en configurar la estructura de la empresa para mejorar la coordinación entre todas las actividades empresariales.

Llorente (2013) enfatiza en cambio que “cuando una empresa presenta muchos problemas estructurales está [en] la necesidad de reestructurar todas sus actividades y funciones para que no llegue a un entorno de pérdidas económicas por el mal manejo de los recursos financieros y el inadecuado desarrollo de las operaciones” (p. 43).

En función a la perspectiva de este autor es necesario que una entidad cuente con un esquema organizacional correctamente estructurado, donde se definan procedimientos y funciones que estén equilibradas y sistematizadas para garantizar que se cumplan con todas las actividades internas, evitando continuos errores que puedan representar perdidas económicas para la empresas, ya que esto influye directamente en los márgenes de rentabilidad.

Además, Estallo y Giner (2014) señalaron que “la planificación en la organización empresarial representa un elemento de dirección y control que debe estar constantemente en desarrollo debido a la evolución del tejido empresarial que demanda mayores funciones y operaciones que otorguen una ventaja competitiva” (p. 12).

METODOLOGÍA

Se realizó un proceso de investigación descriptivo y analítico en la empresa DUOPRINT-G S.A., de la ciudad de Guayaquil, donde se han presentado problemas organizacionales que ponen en evidencia la ineficaz gestión en los procesos desarrollados por los colaboradores. Por medio de los resultados que se obtuvieron a través del empleo de entrevistas se pudo conocer los procesos y procedimientos efectuados para la selección del personal y actividades de los diferentes departamentos.

Para el conocimiento del nivel de satisfacción del personal se procedió a realizar una encuesta donde se obtuvo información con el fin de identificar las causas que generan el problema en los departamentos de la compañía DUOPRINT-G S.A.

La investigación desarrollada fue analizar los procesos desarrollados en las distintas áreas de la empresa DUOPRINT-G S.A., considerando la revisión de información documental y cualitativa para determinar las características que se han presentado dentro del problema.

RESULTADOS

El entrevistado afirmó que la empresa está creciendo, pero que hay algunas actividades que no están resultando como se esperaban.

Se cree que la compañía puede ser más efectiva contratando personal capacitado, que sepa cumplir reglas.

Cabe resaltar que no existe una muy buena comunicación entre los departamentos y que esto provoca atrasos en los pedidos.

En caso de existir problemas internos en el área, primero se busca una solución interna, y en caso que no se pueda manejarlo, se transmite el problema a la gerencia general a fin de buscar una solución al problema.

Otros asuntos que no se han podido controlar en la organización son la carencia de procesos definidos y que los colaboradores no saben cómo organizarse.

Cada jefe departamental sabe delegar autoridad a uno o dos trabajadores de su departamento para que les brinde soporte.

Una de las principales causas por las cuales se cree que existe una alta rotación del personal es por la cantidad de trabajo que tienen, principalmente en el área de producción en donde el trabajo es más duro y requiere de más concentración.

Se considera que si existe oportunidades de ascensos en el personal que integra a DUOPRINT-G S.A., debido a que si han existido casos de algunos colaboradores que han ascendido a puestos claves de la compañía.

Los jefes de área y la gerencia como tal, no han realizado evaluaciones de desempeño del personal a su cargo.

El nivel de cooperación de los diferentes departamentos no es muy buena debido a que no existe una buena intercomunicación entre ellos, dando como resultado que no exista trabajo en equipo.

Lo que esperan a futuro los jefes departamentales es que la información esté al día, al igual que se tenga previsto un programa de mantenimiento y capacitaciones al personal y sobretodo, que los empleados sepan cual es el fin si continúan en la empresa.

DISCUSIÓN

Manual de funciones y Descripción de cada puesto de trabajo

1. Nombre del Manual:

De funciones y descripción de cada puesto de trabajo del personal de DUOPRINT-G S.A

2. Objetivo: El objeto de este manual es definir las actividades, tareas y responsabilidades implícitas generales y específicas que efectúa el personal en su puesto de trabajo.

3. Alcance: Es aplicable en todas las áreas y departamentos de la empresa DUOPRINT-G S.A.

4. Referencias

✓ *file:///C:/Users/ACADEMICO/Downloads/2011.MANUALFUNCIONESUPEC2011.pdf*

- ✓ <http://www.duoprintg.com/site/index.htm>
- ✓ <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>
- ✓ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/carino_s_al/apendiceA.pdf
- ✓ <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-42010.pdf>
- ✓ <https://www.dspace.espol.edu.ec/.../8.%20PLAN%20DE%20RRHH.doc> de J FINANCIERO
- ✓ <http://www.uninorte.edu.co/web/disenio-grafico/perfiles>

Nombre del Puesto: Gerente General

Departamento: Administrativo

Resumen del puesto:

- ✓ Administrar, coordinar y dirigir las actividades que sean necesarias para el crecimiento de la empresa.
- ✓ Decidir en base al cumplimiento de los objetivos estratégicos y tácticos organizacionales.
- ✓ Evaluar el rendimiento, desempeño y crecimiento de la Compañía.

Responsabilidades/Funciones:

- ✓ Tomar decisiones objetivas.
- ✓ Evaluar la situación actual de la organización.
- ✓ Gestionar las actividades para el crecimiento empresarial.
- ✓ Controlar y monitorear el cumplimiento de los objetivos.

Experiencia y Estudios mínimos requeridos:

- ✓ Estudios Superiores relacionados.
- ✓ Certificación de cursos de liderazgo.
- ✓ Conocimientos de trato con personal.
- ✓ Experiencia mínima de 5 años en cargos similares.
- ✓ Conocimiento de producción de plásticos.
- ✓ Buen análisis de reportes para toma de decisiones acertadas.
- ✓ Conocer la Industria Nacional.
- ✓ Hablar y dominar inglés.
- ✓ Conocimientos avanzados de las ciencias en materiales.

Horario asignado: 8H00 AM - 17:00 PM

Nombre del Puesto: Coordinador de Ventas

Departamento: Comercial

Resumen del puesto:

Realiza atención al cliente, coordina la de los vendedores a diario y los apoya cuando sea necesario.

Jefe inmediato: Gerente General

Responsabilidades/Funciones:

- ✓ Realizar la gestión con el cliente.
- ✓ Realizar visitas a organizaciones públicas y privadas con fines comerciales.
- ✓ Cotizar en el mercado.
- ✓ Monitorear las ventas de la organización.
- ✓ Coordinar que las operaciones de los vendedores sean eficientes.
- ✓ Participar activamente en el desarrollo de nuevos productos.
- ✓ Controlar el correcto asesoramiento de los vendedores a los clientes.
- ✓ Análisis de factibilidad de los procesos de compras públicas.

Experiencia y Estudios mínimos requeridos:

- ✓ Experiencia en ventas de 3 años.
- ✓ Terminar estudios básicos.
- ✓ Tener conocimientos técnicos relacionados.
- ✓ Conocimiento de Relaciones Públicas.
- ✓ Conocimientos básicos de proceso de Compras Públicas.

Horario asignado: 8H00 AM - 17:00 PM

Nombre del Puesto: Vendedor

Departamento: Comercial

Resumen del puesto:

Realiza la atención al cliente, se encarga de la búsqueda de nuevos clientes, la persuasión en la compra del producto por parte del cliente y las respectivas visitas post-venta.

Jefe inmediato: Coordinador de Ventas

Responsabilidades/Funciones:

- ✓ Tener el contacto adecuado y acordado con el coordinador de ventas para no perder presencia ante el cliente.
- ✓ Atraer nuevos clientes.
- ✓ Dar el correcto asesoramiento a los clientes de manera directa, o con la ayuda de personal con la experiencia adecuada.
- ✓ Apoyar a los compañeros vendedores cuando lo necesiten.
- ✓ Comunicación clara y veraz con el coordinador de ventas.
- ✓ Revisar esporádicamente el desempeño de los productos una vez puestos en función.
- ✓ En caso que haya problemas con la calidad del producto o servicio, el vendedor liderará la investigación para llegar a la causa raíz del evento y luego reportará al gerente administrativo.

Experiencia y Estudios mínimos requeridos:

- ✓ Mínimo 6 meses de experiencia en cargos similares.
- ✓ Capacidad para Compras Públicas
- ✓ Conocimiento de Servicio al cliente.
- ✓ Estudios en carreras técnicas
- ✓ Disponibilidad para viajar.

Horario asignado: 8H00 AM - 17:00 PM. Horarios de Oficina y Disponibilidad de 24 horas para ventas por teléfono.

Nombre del Puesto: Diseñador Gráfico

Departamento: Ventas

Resumen del puesto: Encargado de los diseños gráficos de los productos, fichas técnicas y del material publicitario que se requiera, sea para el cliente o para la empresa misma.

Jefe inmediato: Coordinador de Ventas

Responsabilidades/Funciones:

- ✓ Solucionar problemas de diseño en sus diferentes áreas de aplicación (editorial, ilustración, web, animación, ambiental, productos, entre otros), a través de la elaboración de propuestas que respondan a las necesidades del cliente y a los requerimientos del mercado de plásticos.
- ✓ Crear sistemas de identidad corporativa, piezas publicitarias, diseño de packaging, comerciales de televisión, páginas Web entre otros, para todo tipo de organizaciones (públicas, culturales, comerciales, sociales, etc.).

- ✓ Conceptualizar y desarrollar proyectos experimentales y expresivos que combinen imagen en movimiento, sonido e interacción, enfocados a la creación de formatos de comunicación audiovisual con diferentes fines (cine, TV, Web, etc.)
- ✓ Formular, desarrollar y liderar proyectos de investigación en diseño (teórico y proyectual), teniendo como ejes principales los diferentes ámbitos del diseño.
- ✓ Apoyar la gestión de ventas elaborando dibujos o documentos gráficos.
- ✓ Efectuar todo diseño que se requiera a nivel general de la empresa.

Experiencia y Estudios mínimos requeridos:

- ✓ Licenciatura en Diseño Gráfico
- ✓ Mínimo 6 meses de experiencia en cargos similares.
- ✓ Conocimiento de Servicio al cliente.
- ✓ Manejar aplicaciones de diseño y fotografía.

Horario asignado: 8H00 AM - 17:00 PM

Nombre del Puesto: Coordinador de Logística General

Departamento: Administrativo

Resumen del puesto: Encargado de llevar el control desde la aprobación de la orden de trabajo hasta el respectivo despacho de los productos, atención cordial y contacto con el cliente para solucionar reclamos de manera pertinente en comunicación apropiada con jefe de planta, bodeguero o vendedores según el caso.

Jefe inmediato: Gerente Administrativo.

Responsabilidades/Funciones:

- ✓ Facturar a los clientes y mantener el control de la documentación.
- ✓ Estar informado o informada del avance de las órdenes de trabajo.
- ✓ Coordinar las actividades de despacho de bienes.
- ✓ Gestionar las quejas y reclamos.
- ✓ Manejo de la caja chica.
- ✓ Gestionar envío y recepción de documentación.
- ✓ Administrar los vehículos y choferes de la empresa para los respectivos despachos.
- ✓ Apoyar la gestión de ventas cuando los vendedores no puedan hacer cotizaciones o llamar al cliente.
- ✓ Hacer la recepción de llamadas.

Experiencia y Estudios mínimos requeridos:

- ✓ Estudios en Administración, Marketing, Relaciones Públicas o Publicidad, Logística, Contabilidad.

- ✓ Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares.
- ✓ Conocimiento de Servicio al cliente.

Horario asignado: 8H00 AM - 17:00 PM

CONCLUSIONES

Como primera conclusión se tiene que la entidad DUOPRINT-G S.A., no tiene una estructura bien definida, así como las funciones que debe cumplir cada colaborador, lo que causa que los empleados no se ubiquen correctamente en la estructura y no cumplan con las funciones asignadas.

En la organización no existe comunicación entre los departamentos que integran la compañía, lo que provoca que los procesos que se realizan normalmente estén fallando y existan malos entendidos entre ellos y se generen demoras al momento de atender un pedido.

Con la aplicación de las propuestas del plan de rediseño organizacional, se persigue la certeza de que cada departamento cumpla con sus metas y objetivos propuestos, así como sepan comunicarse entre ellos para evitar conflictos dentro de la misma empresa.

Los jefes de la empresa no conocen cual es la misión, visión y objetivos de la empresa, por tal motivo se les complica poder guiar a sus equipos de trabajo al no tener claro las metas y rutas a seguir.

Una buena parte de los colaboradores no han recibido capacitaciones de sus puestos de trabajo, lo que provoca principalmente que, en el área de producción existan retrasos por desconocimiento de los procesos o por no saber manejar adecuadamente las impresoras.

La compañía debe desarrollarse alrededor de los objetivos planteados en la propuesta, a fin de alcanzar la efectividad en todas sus actividades para que la organización se vuelva cada vez más rentable y obtenga mayor posicionamiento en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Benites, D. (Marzo de 2014). *Plan Estratégico y Rediseño Organizacional de la empresa soldadora Benites*. Obtenido de Tesis presentada como requisito previo a la obtención de grado de Ingeniería Comercial: repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/8581

Dávila, G. (Septiembre de 2017). *Plan de Rediseño Organizacional para la compañía COMSAJU Cía. Ltda.* (P. Hernandez, Ed.) Obtenido de Trabajo de Titulación previo a obtención del título de Ingeniería Comercial: repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14360

DUOPRINT-G (2019). Obtenido de <http://duoprint.com.ec>

Enciclopedia Económica. (Enero de 2017). *Análisis Situacional*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/analisis-situacional/>

Fernández, A. (Enero de 2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

Martín, M. (11 de 02 de 2014). *La importancia de los manuales como herramientas de comunicación en las MiPymes*. Obtenido de MILENIO: <https://www.milenio.com/opinion/variados-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-mipymes-1ra>

Romero, J. (Marzo de 2017). *Rediseño administrativo y comercial del Departamento de Ventas de la compañía ETIFLEX Cía. Ltda. de la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Proyecto de Investigación : repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1748