

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMÍA, CARRERA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN  
EL PERIÓDICO LA REPÚBLICA, DURANTE EL PRIMER  
SEMESTRE 2020**

**AUTOR**

**SILVIA ELENA ARGÜELLO CORDERO**

**TUTOR**

**ILEANA MADRIZ**

**SAN JOSÉ, JULIO DE 2020**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Internacional de las Américas por haberme abierto las puertas para realizar mis estudios de licenciatura.

A mi lectora de tesis, Sra. Helvetia Umaña, y director de carrera, Sr. Carlos Chacón, por el apoyo que me han brindado, sus oportunas observaciones para culminar con éxito este trabajo y por toda la paciencia mostrada al momento de ofrecerme su apoyo.

A Cuestamoras, por el apoyo brindado en todo este proceso y por la beca proporcionada a través de Colaboradores de Excelencia 2019.

Y a todas aquellas personas que alguna u otra manera colaboraron en mi formación dentro y fuera de la institución.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo, en primer lugar, se lo quiero dedicar a Dios, que durante todo este tiempo me estuvo acompañando, iluminando y guiando para llegar a mi meta.

A mis padres, que me apoyaron en todo momento, en mis momentos de fortaleza y de debilidad siempre estuvieron para incentivar me a seguir adelante.

A mi hermana menor, Ariana Sofía Argüello, que estamos a kilómetros de distancia, pero siempre es uno de mis mayores motores, quien me inspira a ser mi mejor versión y seguir creciendo como profesional. Uno de mis objetivos es siempre buscar mayor estabilidad y crecimiento profesional para ayudarle alcanzar su sueño de llegar hacer una astronauta.

Muchas gracias, a todos, por acompañarme en este proceso.

## RESUMEN

La presente investigación consiste en un análisis de la estructura organizacional en el Periódico La República, durante el primer semestre 2020, el cual permitirá identificar la estructura organizacional de esta empresa, definir los requerimientos a los que debe responder la estructura organizacional y rediseñarla para adecuarla a las necesidades futuras.

Con la aplicación de la entrevista a los colaboradores, se analiza la estructura organizacional con la cual se trabaja originalmente, se compara la información obtenida para determinar si es necesario rediseñar el organigrama original y presentar una estructura que esté mas acorde con la realidad actual de la empresa. A partir de esto, se detectó una serie de problemas, según lo mencionado por las personas entrevistadas, en cuanto a la distribución de la estructura organizacional actual por lo que se deben mejorar aspectos relacionados a la distribución de las funciones para algunas áreas, las cuales son piezas claves para el funcionamiento y futuro crecimiento de la empresa.

La investigación evidenció que el rediseño de la estructura organizacional en el Periódico La República es de gran importancia, pues es necesario llevar a cabo una actualización de la organización, lo que conlleva cambios en todos las áreas que la conforman. Las modificaciones van desde empezar por establecer una nueva estructura hasta elaborar un nuevo manual de funciones, esto como solución a los puntos débiles que está presentando la empresa actualmente.

Reorganizar la estructura organizacional mejorará de manera positiva la gestión administrativa del Periódico La República; asimismo, su implementación, puede generar ahorros en los costos operativos de la empresa, por lo que se deben evaluar los rubros de costos y gastos excesivos y que no generen valor.

## ÍNDICE

### Contenido

DECLARACIÓN JURADA .....	I
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR .....	II
CARTA DE SOLICITUD DE DEFENSA .....	III
CÉDULA DE IDENTIDAD .....	IV
CARTA DE FILÓLOGO.....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
DEDICATORIA .....	VII
RESUMEN.....	1
ÍNDICE .....	2
ÍNDICE DE CUADROS .....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
CAPÍTULO I: PROBLEMA.....	7
1.1 Planteamiento del Problema .....	7
1.2 Objetivos de la investigación .....	8
1.2.1 Objetivo general.....	8
1.2.2 Objetivos específicos. ....	9
1.3 Justificación de la investigación .....	9
1.4 Antecedentes .....	11
1.4.1 Historia.....	11
1.4.2 Antecedentes internacionales .....	14
1.4.3 Antecedentes Nacionales.....	18
1.4.4 Antecedentes Locales .....	23
1.5 Proyecciones .....	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	25
2.1 Organización .....	26
2.2 Estructura organizacional .....	28
2.2.1 Modelos de estructura organizacional.....	32
2.3 Clima organizacional .....	35
2.6 Habilidades blandas y duras .....	40
2.7 Departamentalización.....	42

2.7.1 Criterios de Departamentalización .....	42
2.8 Administración .....	44
2.8.1 Planificación .....	45
2.8.2 Organización .....	46
2.8.3 Dirección .....	47
2.8.4 Control .....	48
2.9 Medios digitales .....	50
2.10 Medios tradicionales vs. medios digitales .....	51
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	54
3.1 Enfoque .....	54
3.2 Método .....	55
3.3 Fuentes de información .....	55
3.4 Muestra .....	56
3.5 Categorías de análisis .....	57
3.6 Instrumentos .....	59
3.6.1 Entrevista semiestructurada .....	59
3.6.2 Análisis de Contenido .....	59
3.7 Proceso de recolección y análisis de datos .....	61
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	63
4.1 Introducción .....	63
4.2 Variables .....	63
4.3 Resultados de entrevistas .....	63
4.4 Resumen de los resultados de las variables .....	75
4.5 Análisis de contenido .....	76
4.6 Síntesis de la revisión bibliográfica .....	83
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	86
5.1 Conclusiones .....	86
5.2 Recomendaciones .....	88
CAPÍTULO VI PROPUESTA .....	90
6.1 Introducción .....	90
6.2 Objetivos .....	90
6.3 Justificación .....	91
6.4 Estructura organizacional .....	91

6.5 Diseño de la propuesta de la estructura organizacional ..... 94

6.6 Perfiles de puestos principales del Periódico La República ..... 96

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 1

ANEXOS..... 8

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1</b> Diferencias entre medios tradicionales y medios digitales.....	53
<b>Cuadro 2:</b> Categorías de análisis .....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Organigrama de la empresa brindado por un entrevistado .....	65
<b>Figura 2</b> Organigrama actual del Periódico La República .....	93
<b>Figura 3</b> Organigrama propuesto .....	94

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

La estructura organizacional delimita los puestos y respectivas responsabilidades de cada uno de los colaboradores de una empresa, además de que contribuye a definir las formas de mando y comunicación y por lo tanto influye en las labores e incluso en el clima laboral que tienen los colaboradores.

La estructura organizacional ayuda a ubicar donde debe estar el talento, y que funciones tiene. En las organizaciones modernas esto se considera fundamental, puesto que las personas realizan tareas especializadas. Aunque el éxito de una empresa empieza por tener el personal adecuado, también es imprescindible tener un sistema de comunicación de jerarquías y competencias ordenadas por la estructura organizacional, de lo contrario todos estos componentes serán dispersos lo que afectará la sinergia de las diferentes labores. (Hill 2015, párr.1)

Actualmente se visualizan algunos factores que están cambiando la estructura organizacional de las empresas, entre estos se pueden mencionar avances en los productos, distribución y nuevas tecnologías basadas en la inteligencia artificial, entre otros.

En la medida que la estructura organizacional está dada para cumplir con la visión y la misión de la empresa en un entorno competitivo esta tiene que adaptarse, hacerse más flexible y ser capaz de responder a los cambios de una manera más rápida. Ahora bien, lo más importante es que la estructura organizacional se debe adaptar a la estrategia de la empresa, los objetivos, las metas, y la misma y cultura. (Dupuoy 2017, p.10)

En el periódico La República, a pesar de ser una empresa que cuenta con sesenta y siete años de experiencia como medio de comunicación escrito en Costa Rica; no se han dado a la tarea de parte de la administración en realizar un diagnóstico de su estructura organizacional, y por ello carecen de información vital en cuanto puestos, funciones de sus colaboradores, desarrollo

tecnológicos y demás aspectos para poder contar con una estructura más organizada y actual según lo requiere el mercado.

Teniendo en cuenta lo descrito en los párrafos anteriores, se plantea la oportunidad de hacer un análisis organizacional que permita conocer la empresa de forma vertical como horizontal y proponer un rediseño en la estructura organizacional más acorde a la realidad.

Al final se trata como indica Hill (2015) de que la estructura organizacional se ajuste a las necesidades de la compañía, y en esto existen parámetros, pero no fórmulas. Pues la adaptación de la estructura organizacional depende de la visión y los valores de la compañía, de los proyectos y de las posibilidades, teniendo en cuenta la competencia (en este caso en el mercado periodístico) y la evolución tecnológica de los sistemas de información, entre otros.

Se quiere investigar la variedad de procesos y funciones que se ejecutan al interior de la empresa, las líneas de autoridad y responsabilidad, la estructura de los departamentos, la comunicación y la división de las tareas. Todo con el fin de responder a la misión, visión, objetivos, estrategia corporativas y valores. De allí, que surgiera la necesidad de investigar ¿Cómo responde la estructura organizacional del periódico La República a los requerimientos actuales de los medios noticiosos y los planes establecidos en la empresa, en el primer semestre del 2020?

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar la estructura organizacional en el periódico La República durante el primer semestre del año 2020, para valorar el nivel de correspondencia con los requerimientos actuales del mercadeo.

### **1.2.2 Objetivos específicos.**

- Identificar la estructura organizacional del periódico La República, al primer semestre del 2020.
- Definir los requerimientos a los que debe responder la estructura organizacional del periódico La República, a partir del segundo semestre del 2020.
- Elaborar un rediseño de la estructura organizacional del periódico La República para adecuarlos a las necesidades futuras.

### **1.3 Justificación de la investigación**

Toda organización independientemente al campo que pertenezca o actividad que desarrolle, debe contar con políticas, normas, procedimientos y estrategias para el buen desempeño de sus labores, es decir, debe poseer una estructura organizacional clara y definida de sus funciones; para que las mismas contribuyan al logro de objetivos.

Como mencionan Hernández, García y Navarrete (2010):

Hoy en día existen un sin número de organizaciones, ya sean estas pequeñas, medianas o grandes corporaciones, publicas o privadas con un reconocimiento a nivel mundial; algunas de ellas con fines lucrativos, otras no; algunas de ellas ofrecen productos, algunas otras sólo servicios, pero independientemente de su tamaño y actividad el común denominador entre ellas es que cuentan con una administración. Así mismo, toda organización tiene una estructura, lo cual, es un elemento que distingue a las organizaciones. (p.4)

Es por esta razón que las nuevas concepciones administrativas se enfocan en el planteamiento de diversos modelos de estructura interna de la empresa, pues se considera que una buena distribución de los recursos, y una clara determinación de funciones a seguir, así como también un ordenamiento jerárquico, constituye los pilares para la eficiencia del proceso organizacional.

Los medios de comunicación tienen un papel trascendental en la sociedad, pues mantienen informada a la ciudadanía de todo lo que sucede, la instruyen sobre variados temas sociales y científicos, ayudan a formar criterio sobre los temas políticos, y le enseñan también sobre cultura general. Por lo que contar con una adecuada estructura organizacional se puede brindar calidad en los servicios a nivel periodístico que requieren los habitantes de un país.

El periódico La República no cuenta con una estructura administrativa, por lo que la investigadora de este estudio junto con la administración del periódico, determinaron que existe una necesidad de realizar un diagnóstico de la estructura organizacional actual con el fin de obtener un rendimiento superior con base en las diferentes teorías y conocimientos impartidos en el transcurso del proceso de enseñanza aprendizaje.

Como mencionan en sitio web Lexington New Business (2020) respecto a la importancia de una estructura organizacional:

Las estructuras organizativas de una empresa no son solo estructuras jerárquicas, sino que definen el funcionamiento de la compañía. Principalmente, una estructura organizacional sirve para definir cargos de autoridad o de responsabilidad dentro de una empresa. Al establecer una estructura organizativa dentro de una compañía, se mejoran los procesos de actuación, todos los empleados tienen claro cuál es su posición dentro de la empresa y los resultados están controlados. (párr.2)

Se considera viable hacer el diseño de una estructura organizacional, que permita ampliar el conocimiento adquirido y a su vez, el realizar una serie de estudios que contribuirán al desarrollo y proceso de la recopilación, análisis e interpretación de resultados obtenidos. Esto es importante porque, al contar con un modelo de estructura administrativa acorde con las nuevas exigencias del modelo de negocios, se podrán invertir de manera más eficiente los recursos en talento humano.

La administración del Periódico La República busca a través de la adaptación de la estructura organizacional actual, mejorar la gestión administrativa, con el objetivo establecer una organización a fin de dividir el trabajo de acuerdo con las habilidades, capacidades, y responsabilidades de cada uno de los involucrados de la empresa, es decir, que todos los aspectos

en el diseño organizacional formarán parte en la contribución oportuna y efectiva en la gestión administrativa y el desempeño productivo.

A nivel teórico existe la necesidad de establecer los principales modelos de estructura organizacional que existen, como se pueden aplicar estos modelos teniendo en cuenta la cultura de la empresa, y los objetivos a corto y largo plazo. También se buscan los conocimientos sobre cómo desarrollar diagramas organizacionales, y la forma de desarrollar un manual al respecto.

Toda organización, y más en un mundo de cambios acelerados como el actual, tiene la necesidad evolucionar para ser competitiva y sobrevivir. Las estructuras organizacionales inadecuadas tienden a provocar en la empresa ineficiencias, baja motivación, decisiones inadecuadas, conflictos y costos, entre otros. Pero la única manera de conocer los cambios necesarios es realizar un diagnóstico adecuado. (Pérez, Vargas y Jiménez 2014, p.2)

En Costa Rica son muy pocas las investigaciones que tratan el tema de estructura organizacional, y cuando lo hacen el estudio forma a parte del clima organizacional. No se tiene una metodología establecida para determinar el tipo de estructura, su adaptación a las necesidades de la empresa, y tampoco se cuenta con una guía formal. Debería tomarse como ejemplos los estudios realizados en otros países para tratar de aplicar estos procedimientos al caso costarricense.

Prosiguiendo con la metodología, se aplicarán los tipos de investigación que se puedan adaptar en la empresa, como la entrevista y la encuesta tanto en la parte interna como externa de la misma, para tener un diagnóstico global que sirva para una propuesta que tome en cuenta los intereses de todas las partes.

## **1.4 Antecedentes**

Se presentan los principales antecedentes, nacionales e internacionales que tienen relación con la investigación.

### **1.4.1 Historia**

El hombre se desarrolla y evoluciona lo que conlleva a que se generen a la vez mecanismos para resolver sus problemas, de esta manera se organiza a través de la especialización de su trabajo y de su producción.

Originalmente el hombre centraba su atención únicamente en los procesos de producción en donde su estructura se caracterizaba únicamente en lograr las cuotas establecidas.

Menciona Esquiaqui y Escobar (2012) uno de los mayores fenómenos de la historia que desarrolló la producción

[...] fue el capitalismo, a través de las exigencias de consumo de un entorno, se establecen centros básicos de producción industrial, aun cuando el objetivo era netamente participar en el mercado con un gran número de productos, era necesario conformar una fuerza de trabajo, sobre una estructura organizacional productiva. (p.17)

En donde el capitalismo surgió ante la necesidad del hombre en producir, organizar y controlar la distribución de los bienes y servicios, bajo unos principios básicos los cuales han permanecido en el tiempo, sobre los cuales se han desarrollado elementos que los clasifican y componen en su interacción con cada uno de los componentes de la organización.

La teoría administrativa se centró más en las grandes corporaciones con múltiples empresas y sucursales, cuyos gerentes tenían la necesidad de controlar todas las acciones, y valorar cualquier desviación, con poca participación de los subordinados. Se sigue el pensamiento de Max Weber, Frederick Taylor y Henry Fayol, donde lo que se pretende es la productividad basada en la unidad de dirección.

Esquiaqui y Escobar (2012) mencionan respecto a las teorías de Fayol y Mintzberg:

- El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda

empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización.

- El modelo de Mintzberg, el cual plantea 5 configuraciones naturales siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales:
  1. Cúspide estratégica o administración superior: es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización.
  2. Centro operativo: que está compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización.
  3. Línea Media: administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios.
  4. Estructura técnica: son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.
  5. Personal de apoyo: proporcionan servicios indirectos al resto de la organización. (p.19)

Después de la Segunda Guerra Mundial, es decir, desde la década de 1950, la concepción empezó a darse el surgimiento de organizaciones más pequeñas que podrían crecer más rápido y adaptarse de mejor manera a los cambios de mercado con estructuras organizativas más flexibles. A nivel gubernamental, por lo menos en los países como Estados Unidos y Europa Occidental, los gobiernos cedieron más control a las autoridades locales y eso hizo que tuvieran estructuras organizativas más independientes.

Según mencionan Esquiaqui y Escobar (2012) Al surgir las relaciones económicas se empieza a dar problemas los cuales requieren la creación de alguna estructura y estrategia organizacional, relaciones que necesitan de una ,

[...] especialización del trabajo, la asignación estructurada de recursos, su control y planeación hacia el futuro, por lo tanto una estrategia organizacional debe tener dentro de sus principios básicos, la contemplación de un área financiera o de costos, que se encargara dentro de su estructura, del desarrollo metodológico de plan financiero acorde con los objetivos establecidos. (p.20)

Esto es muy importante, puesto que un departamento puede tener en su estructura organizativa a personas de diferentes lugares e incluso países, y regiones, participando como un equipo en diversos planes o proyectos. Por esta razón, buena parte de la estructura organizativa parte de un liderazgo en pequeños equipos que se comunican de forma virtual. Las gerencias coordinan, valoran planes y programas, pero no pretenden controlar las acciones. Las nuevas tecnologías son fundamentales para que esto sea posible.

#### **1.4.2 Antecedentes internacionales**

En este apartado se integran contextos de antecedentes a nivel internacional relacionados con el tema y aspectos importantes de los factores que afectan el comportamiento organizacional con la satisfacción laboral.

López (2015) en tesis de grado titulada “Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango” como tesis de Licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Rafael Landívar en Quetzaltenango, Guatemala.

Muestra los resultados de la investigación de campo, realizada en las oficinas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango, con el objetivo de “describir el diseño y estructura organizacional que emplean estas organizaciones, para lo cual se recabó la opinión de los propietarios, gerentes y trabajadores de cada una de estas oficinas.” (p.1)

En el desarrollo de la investigación se facilitó una boleta de opinión a los propietarios y colaboradores de las empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango, que fue diseñada para determinar la forma de aplicación del diseño y estructura organizacional, y que se distribuyó a los diferentes sujetos de la investigación para conocer la opinión de cada uno de ellos, respecto a la ejecución de los diferentes procesos del diseño y de la estructura organizacional.

Como metodología se utilizó un enfoque cualitativo, utilizando el método descriptivo el cual permitió conocer la situación actual del objeto de estudio.

Se determinó que, en las oficinas investigadas, los gerentes han implementado procesos como división del trabajo, departamentalización y cadenas de mando, como parte del diseño

organizacional, aunque en algunas ocasiones lo hacen sin seguir un orden sistemático y sin una guía apropiada. También entre los factores negativos que se encontraron durante la investigación cabe mencionar que no cuentan con ningún tipo de manual, para plasmar procedimientos, tramos de control o reglas por escrito.

Como parte de la conclusión del trabajo de López se constató que en la empresa donde se realizó la investigación las jefaturas confeccionan estructuras y procesos de los puestos pero los mismos no tienen buen fundamento y por tanto no marchan como se espera; los trabajos los dividen por áreas, tareas y responsabilidades; se utilizan medios de mandos.

Se agrega a las conclusiones que los colaboradores forman parte de las decisiones de las gerencias; y las relaciones de autoridad se encuentran plasmadas en el organigrama de la empresa a pesar que no cuentan con manuales donde se especifiquen esas líneas de mando y relaciones entre ellas.

La investigación aporta al presente trabajo que es necesaria la opinión de los miembros de la organización para proponer cualquier cambio en la estructura organizacional, pues de lo contrario se pueden afrontar a grandes resistencias.

En tesis de maestría en Administración de Tituaña (2015) realizada en Quito Ecuador denominada “Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte Escolar y Turismo UNIPRO, año 2014”.

En la investigación se indica que la estructura organizacional y el organigrama, son herramientas que definen las funciones de cada integrante dentro de la empresa, así como la relación entre los departamentos.

Se indica en la tesis que la planificación de la estructura asegura la correcta utilización de los recursos humanos y materiales dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual.

La investigación de campo se realizó bajo la metodología utilizada para la recolección de datos mediante la aplicación de herramientas como la entrevista y la encuesta, éstas permitieron

obtener información para analizar la incidencia de la estructura actual de la compañía y su impacto en la administración de los procesos y la gestión de los recursos.

Bajos estos antecedentes como resultados del análisis, se recomienda fortalecer la gestión administrativa de UNIPRO C.A. mediante un cambio general en la concepción del manejo administrativo, migrando de lo empírico a lo técnico con la adopción de una renovada y formal estructura organizacional.

Se señala que primer paso para el fortalecimiento de la gestión administrativa de la Compañía de Transporte Escolar y Turismo UNIPRO C.A. es un cambio general en la concepción del manejo administrativo, migrar de lo empírico a lo técnico mediante la adopción de la estructura organizacional propuesta.

El análisis concluye la incidencia directa de la estructura organizacional de UNIPRO C.A. en la gestión administrativa, al no existir una eficiente y formal estructura, los resultados administrativos y financieros no han sido los más alentadores comprometiendo el éxito de la organización en el año 2014.

En la investigación de Tituaña a carencia de una estructura organizativa funcional da como resultado que los demás aspectos y funciones de la organización se encaminen mal y no den los resultados esperados. Por tanto se sigue buscando investigaciones relacionadas respecto a revisar cómo otras empresas pueden utilizar modelos más eficientes y eficaces de estructuras organizacionales.

El aporte de la investigación radica en que debe valorarse el empoderamiento en la toma de decisiones, y la necesidad de que los colaboradores mediante la guía de estructura organizacional conozcan el alcance de sus áreas y su campo de acción, para contribuir a una mayor eficiencia y rentabilidad.

Se sigue observando en las investigaciones consultadas que las empresas y organizaciones les es complicado el implementar y llevar a la práctica una estructura organizacional ideal para cada necesidad.

Contar con una apropiada estructura organizacional, se le permite a los directivos de una empresa el logro cumplimiento de los objetivos, las estrategias y las metas empresariales, ya que se logra realizar una definición de cargos, directrices, responsabilidades y lineamientos que facilitan el desarrollo de todas las actividades de la organización, constituyendo un elemento fundamental para lograr consolidar y desarrollar la empresa.

En trabajo de tesis de grado de Valencia (2016) titulada “Propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la empresa Casa Club Créditos”; para la Universidad Cooperativa de Colombia para optar por título de grado en Administración.

Se propone como objetivo de la investigación es el realizar una propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la empresa Casa Club Créditos, para solucionar el problema que se identificó en la empresa la cual presenta una informalidad en su estructura, no hay funciones establecidas como también los procesos. Y a pesar de esto la empresa ha venido creciendo pero se necesita un ordenamiento interno para lograr un mejor logro de objetivos.

Aspectos donde se están presentando fallos es lo referente al manejo de inventarios, los créditos se llevan de una forma manual, se carecen de procedimientos que guíen a los trabajadores para realizar sus funciones, entre otras.

Por lo anterior se formulan la pregunta de formulación del problema de la investigación, ¿Qué tipo de estrategia se podría utilizar para solucionar los problemas que tiene su estructura organizacional?.

La metodología para la investigación fue el realizar un estudio descriptivo bajo el método inductivo. Como tratamiento de la información se realizó una entrevista y se realizó un análisis siguiendo varias fases:

Fase #1: Realización del diagnóstico de la situación actual de la empresa

Fase #2: Diseño el modelo de la estructura organizacional y administrativa

Fase #3: Definición de la nueva propuesta de la estructura organizacional y administrativa.

A partir del análisis y estudio realizado se pudo concluir entre otras cosas, que la empresa Casa Cluc Créditos, presenta debilidades a nivel administrativo, posterior a la determinación de las debilidades se procedió al diseño de una estructura organizacional definiendo visión, misión, objetivos; entre otros aspectos propios de una estructura organizacional.

Como aporte se puede identificar lo necesario que es para una organización el contar con una estructura organizacional definida de acuerdo con sus requerimientos para desarrollar el negocio, en donde tanto los directivos como los colaboradores puedan conocer cuál es su posición dentro de la organización y se trabaje de una manera ordenada.

### **1.4.3 Antecedentes Nacionales**

A continuación, se presentan una serie de investigaciones consultadas a nivel nacional, en las cuales se puede identificar temas relacionados con la presente investigación en cuanto al establecimiento de una estructura organizacional que ayude a la mejor operación de las organizaciones costarricenses.

Para conocer la importancia de cada puesto en la organización y que los mismos estén bien identificados es que se consulta la siguiente investigación, en la cual se determina como tema de estudio la confección y análisis de manual de puestos actual.

Luego en el caso de la empresa privada, en Obando (2013) donde presenta proyecto de graduación titulado “Propuesta de estructura organizacional y manual de descripción y análisis de puestos para la Corporación Gasolineras del Norte S.A.” para optar por grado de Bachiller en Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

El objetivo de la investigación se centra en plantear una propuesta de estructura organizacional basada en funciones y en un manual descriptivo y de análisis de puestos para la Corporación Gasolineras del Norte S.A. El proyecto se divide en dos tomos, el primero describe la situación actual de la empresa y el segundo muestra la propuesta que plantea el trabajo a partir del análisis realizado, todo para lograr cumplir con el objetivo de contribuir con el desarrollo de la empresa y sus colaboradores en un ambiente empresarial que exige un nivel competitivo elevado.

En la Corporación Gasolineras del Norte S.A. en el momento de la investigación se notó una falta de una estructura organizacional definida lo que representa un serio problema para cualquier organización y sus colaboradores, en dicha empresa no se logra determinar con claridad los puestos, tareas, responsabilidades y líneas de mando necesarias para el desarrollo integrado de las operaciones en una empresa.

Por otro lado, debido a la dependencia que tiene la estructura organizacional con el diseño de manuales de puestos, resulta imposible realizar un análisis para definirlos y establecerlos en la Corporación, lo que representa otro problema para el funcionamiento eficaz de la misma.

Para la realización de la investigación se basó en el tipo de estudio descriptivo, ya que se obtuvieron los datos generales de la empresa aplicando herramientas de diagnóstico que colaboraron con la interpretación detallada de los datos para la descripción de las tareas de cada uno de los puestos.

Como instrumento de la investigación se utilizó el cuestionario, la entrevista y la observación directa, con el propósito de obtener los datos de las funciones desempeñadas en la organización y se aplicó a todos los colaboradores de la corporación. Con los datos generados por el cuestionario se realiza un planteamiento de la situación actual, la propuesta de la estructura organizacional y la descripción de los puestos para la propuesta del manual.

Se procedió a realizar un análisis de la situación actual de la estructura organizacional en donde se definió las funciones que desempeñaba cada colaborador para hacer una selección de las tareas comunes, con el fin de asignarle un nombre específico, se propuso un nuevo organigrama estructural para la corporación basado en la propuesta de redistribución de tareas.

Una vez que se realizó el análisis de la estructura organizacional basada en funciones, se procedió a realizar la selección de los factores de especificaciones y con ello se realizó el formato final para el manual de puestos, aprobado por la gerencia general y por un ingeniero de la Cámara de Empresarios del Combustible.

Se concluyó que los colaboradores de la Corporación desconocen el nombre de sus puestos, las decisiones de la empresa están centralizadas en la Gerencia General, las Gerencias desempeñan tareas operativas lo que los separa del fin de su puesto que es realizar la parte analítica lo que

origina en ocasiones una duplicidad de funciones. En la Corporación se detectó una carencia de una estructura organizacional y definición de puestos.

Como aporte de investigación cabe destacar que en el contexto empresarial actual las empresas deben diseñar sus propios sistemas los cuales les permitan optimizar el funcionamiento de la organización, utilizando los recursos de la empresa de una manera más eficiente y eficaz. Es de suma importancia que las empresas cuenten con una estructura organizacional bien definida, en la cual sus colaboradores puedan observar con facilidad su funcionamiento.

En estos tiempos actuales no se puede permitir que una empresa no cuente con una estructura definida y si carece de ella está destinada a operar de una manera ineficiente, lo que afecta tanto el aspecto financiero como el de imagen, por lo que se convierte en un grave obstáculo para el desarrollo de la misma.

La opinión de los colaboradores no se debe dejar de lado, ellos son merecedores de tener una escucha efectiva de parte de sus superiores, a lo que se puede verificar en investigación consultada siguiente, en la cual los colaboradores de la empresa en estudio enfatizaron la importancia de ser ellos considerados en la toma de decisiones en la organización.

En el proyecto de graduación de Asch (2014) titulado “Estudio de clima organizacional en grupo empresarial de Ekstrom Kommersiell Grupp S.A.”, en el cual opta por Bachillerato en Administración de Empresas para el Tecnológico de Costa Rica.

El objetivo general del proyecto es determinar la percepción de los colaboradores hacia los factores que determinan el clima organizacional en cada una de las empresas que forman el grupo empresarial de Ekstrom Kommersiell Grupp durante los meses de Abril y Mayo de 2014.

El fin del objetivo general es realizar un análisis de los principales factores que afectan el clima organizacional de Ekstrom Kommersiell Grupp y su propósito esencial es ofrecer una propuesta que contribuya a mejorar el clima organizacional del Grupo de Empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp.

Es de conocimiento de la gerencia de Ekstrom Kommersiell Grupp que el clima de su organización es confuso y difícil de interpretar; y también comprenden los beneficios que podría

traer un análisis de su Clima Organizacional. A falta de un departamento de recurso humano y recurso económico, el realizar un estudio de clima organizacional en la empresa se ha dificultado.

La muestra comprende a la totalidad de empleados que conforman la población de la empresa Ekstrom Kommersiell Grupp y las subsidiarias de la misma. En total la suma de la población son 47 personas distribuidas de la siguiente manera: Armaduras y Estructuras de Alajuela: veinte seis personas; Ekstrom Kommersiell Grupp: ocho personas; Constructora Ekstrom: ocho personas; y Fundación Vivienda Hoy: cinco personas.

La investigación fue de tipo exploratoria porque para el caso específico que no se ha realizado una investigación de este tipo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp; además la investigación también es de tipo descriptiva porque ya que lo que se busca es analizar y describir las percepciones de los sujetos de estudio con respecto las variables de liderazgo, objetivos organizacionales, identidad, motivación y relaciones. Los instrumentos utilizados fueron la entrevista, el cuestionario y la observación.

Como parte de las conclusiones y recomendaciones de la investigación se observó que la percepción de los colaboradores del clima organizacional de la empresa es malo, en donde los colaboradores señalaron que existe cierta disconformidad de parte de ellos hacia las jefaturas los cuales no les permiten expresarse o no les toman atención cuando lo hacen; por otro lado se observó que existe poco liderazgo de parte de las jefaturas, no se trabaja con objetivos claros que permitan realizar una medición de la labor de los colaboradores.

Como resultado final es que se logró definir un modelo que permitirá realizar estudios del clima organizacional del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp, dicho modelo se ajusta a las necesidades del grupo y se le denominó modelo de la Efectividad Organizacional.

Un aporte que se demuestra es que en ocasiones los colaboradores no tienen noción para quien se está trabajando o a quién es útil la labor realizada. Esto es de primordial importancia valorar ya que si el colaborador no puede determinar el valor del cliente le restará importancia pero este aspecto es de consideración, ya que como se conoce del cliente es de donde se obtienen los ingresos de toda organización.

Se pudo constatar en el trabajo de Ash que es de suma importancia que los colaboradores de una organización sean escuchados porque de ellos depende el buen funcionamiento de la empresa, cada uno debe comprender su rol de trabajo y la manera u objetivos del negocio para saber hacia dónde dirigirse.

En relación con aspectos organizacionales Pinto (2015) elabora la “Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café s.a. (CAFESA).” Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad de Costa Rica.

Como objetivo general de la investigación se propone realizar una propuesta estratégica para lograr el fortalecimiento del clima organizacional y una mejora en la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA). Para lograr el alcance de este objetivo se realiza una investigación de campo que ayudará en la toma de decisiones en la empresa.

Como parte de la investigación se incluye una contextualización del desarrollo de la industria de fertilizantes y agroquímicos en Costa Rica, ya que como CAFESA es una empresa dedicada a la importación, fabricación y comercialización de fertilizantes, insumos agrícolas, formulaciones químicas de herbicidas, fungicidas y foliares, semillas certificadas y equipos agrícolas; para conocer el campo en cual se desenvuelve la empresa. Además se incluyen aspectos teóricos conceptuales necesarios para el diseño de la propuesta.

Por otro lado, en la investigación se incluye una descripción de la empresa Compañía Costarricense del Café S.A.; su coyuntura actual, historia, principales servicios y productos, estrategia de negocios actual y estructura administrativa.

Se elabora un análisis de la situación actual del clima organizacional de CAFESA, a través de una investigación de campo. Con base en los resultados obtenidos se desarrolló la propuesta estratégica para la mejora del clima organizacional, la cual contiene nueve secciones, en las cuales se presentan los planes de acción para contribuir a la mejora de cada de los apartados dentro de la

organización, como lo son: autonomía, comunicación, reconocimiento, innovación, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y desarrollo, visión y motivación intrínseca.

La muestra y la población está conformada por los 60 colaboradores que conforman la Compañía Costarricense del Café S.A.; todos ubicados físicamente en las oficinas centrales de la organización. Por lo anterior no fue necesario utilizar ningún tipo de muestreo ni se contempla el error de muestreo dentro del análisis de los datos recopilados. Para la recolección de información se utilizó el cuestionario como instrumento.

En las conclusiones de la investigación se hace referencia que en Compañía Costarricense del Café S.A., el tema del desarrollo del clima organizacional no forma parte de las prioridades de la empresa y únicamente se le brinda a los empleados los beneficios que otorgan las leyes del país. La empresa como tal ha venido sufriendo cambios por el motivo de adquisiciones de parte de organizaciones internacionales que han llegado a cambiar sus estructura administrativa y organizacional.

Como parte de los resultados obtenido se establecerá un programa formal para realizar diagnósticos periódicos respecto al clima organizacional en la Compañía Costarricense del Café S.A. esto con el fin de monitorear las mejoras en la percepción de los colaboradores con respecto a las dimensiones propuestas en la empresa a raíz de la implementación de los diversos planes de acción propuestos

Como aporte cabe notar que el mercado actual en el cual se desenvuelven las empresas es muy cambiante, competitivo y globalizado, las empresas han creado conciencia de este aspecto y por tanto el recurso humano que la constituye debe convertirse en la principal fuente de ventaja competitiva sostenible para la organización y de ahí es donde radica la importancia del clima organizacional.

#### **1.4.4 Antecedentes Locales**

No se lograron encontrar investigaciones a nivel local que estuvieran relacionadas con el tema de investigación.

## 1.5 Proyecciones

Las proyecciones consisten en el desarrollo de los objetivos para llevar a la solución del problema planteado, producto de todo el desarrollo teórico y metodológico. En el presente caso consisten en:

- Conocer la estructura organizacional, formal o informal que tiene el periódico la República.
- Evidenciar la forma en que la estructura organizacional se adapta a las necesidades actuales.
- Desarrollar herramientas para poder proponer una estructura organizacional adecuada.
- Sistematizar teórica en torno a la estructura organizacional y aspectos relacionados.
- Reunir una serie de instrumentos metodológicos para ser utilizados en los diagnósticos organizacionales.
- Mejorar el desempeño de los colaboradores de la organización.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el marco teórico se encuentra el fundamento de esta investigación, en donde se proporciona al lector ideas más claras acerca del tema por tratar. Dentro de este marco se presentan conceptos básicos, complementarios al tema relacionado con la estructural organizacional, requerimientos de establecimiento de nueva estructura organizacional y propuesta de rediseño de la estructura actual.

Las empresas de hoy en día pueden optar por tener estrategias nuevas sobre las cuales logren desarrollarse y por ello deben adaptarse a esquemas organizacionales que podrían ser que para ellos sean nuevos, por lo que las empresas optan por ser ahora más flexibles a los cambios que le presenta la sociedad en todos sus aspectos y sobre todo aquellos que le afectan su negocio.

Para ello es necesario para poder continuar con el análisis del tema de la presente investigación realizar una reseña de las principales teorías de estructuras organizacionales las cuales la empresa define sus características, además se pueden visualizar los mandos organizacionales, jerarquías, departamentalización, organización, organigrama.

La creación de una estructura organizacional significa realizar una nueva planificación en la empresa, proceso que conlleva organizar toda la estructura actual y llevarla a un nuevo concepto de acuerdo con los objetivos que se trazan en tiempo y espacio. La planificación se puede ver como una herramienta estratégica que ayuda al logro de los objetivos de una manera ordenada tanto en recursos como en tiempo.

El marco conceptual comprende la manera de organizar del pensar en el por qué y el cómo de la realización de una investigación y en cómo se entienden actividades, además se explica por qué se está llevando a cabo una investigación de una manera determinada.

Se describen términos que se utilizarán en esta investigación y están relacionados con los objetivos planteados y sirven para una mejor comprensión:

## 2.1 Organización

Como organización se puede entender que es como la célula dentro de la cual se crean riquezas de las cuales puede disponer la sociedad, permitiendo así el desarrollo económico y el acceso a seguridad, la educación y otros elementos que proporcionen calidad de vida a los miembros que la conforman.

La organización se refiere a una entidad o grupo social que en donde se fijan metas u objetivos claros y definidos con los cuales se logren alcanzar en un tiempo determinado, por lo que es importante precisar que cada organización debe establecer objetivos que estén de acuerdo a los intereses comunes, en donde su funcionamiento se ve afectado por factores internos y externos.

Según Robbins (2005) “Toda organización está compuesta por personas. Una persona que trabaja sola no es una organización y hacen faltan personas para realizar el trabajo, que se necesita para que las organizaciones cumplan sus metas.” (p.16)

Según Koontz y Weihrich (2014) mencionan que se puede definir organizar como:

- Identificación y clasificación de las actividades requeridas
- Agrupamiento de las actividades necesarias para alcanzar objetivos
- Asignación de cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos
- Disposición de coordinación horizontal (o al mismo nivel organizacional, o uno similar) y verticalmente (como entre las oficinas corporativas, división y departamento) en la estructura de la organización. (p.204)

Cada organización está constituida por una estructura jerárquica en donde los objetivos establecidos van orientados hacia el crecimiento de la empresa y logren alcanzar mejores niveles de productividad.

### 2.2.1 Tipos de organización

Los diferentes autores mencionan que existen diferentes tipos de organizaciones y cada uno de ellos tiene su teoría respectiva, se mencionan algunas referencias:

- Koontz, Weihrich, Cannice, Díaz y Staines (2012) distinguen básicamente dos tipos de organización, la organización formal y la organización informal. El primer tipo de organización, la **organización formal**, se entiende como la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; el segundo tipo de organización, la **organización informal**, es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí. (pp..200-202)
- Schein, E. H., citado por Johansen y Bertoglio (1982, p. 23), establece tres tipos de organización,; (1) **la organización formal**, es la coordinación racional de las actividades de un número de personas para el logro de algún propósito u objetivo explícito y común a través de la división del trabajo y de funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad; (2) **la organización social**, es aquel modelo de coordinación que surge espontáneamente o en forma implícita de la interacción de las personas, sin encerrar coordinación racional para el logro de objetivos comunes explícitos; y (3) **la organización informal**, que se refiere al modelo de coordinación que surge entre los miembros de una organización formal que no se encuentran indicados en el diseño de su estructura. (p.23)
- Prieto y Therán (2018), indican que los tipos de organización, generalmente, giran en torno a dos enfoques: **Enfoque hacia el producto**. Las organizaciones basadas en el producto hacen énfasis en el proceso de transformación de insumos; y **Enfoque hacia el marketing**. Organizaciones que hacen énfasis en la distribución de los productos y la prestación del servicio con el fin exclusivo de satisfacer totalmente las necesidades de los clientes en el mercado. (pp. 88-92)

Los administradores de una organización deben decidir con qué tipo de organización se identifican para trabajar bajo el esquema del tipo de organización según los objetivos de la empresa, su estructura y sus características, con la finalidad de tener un panorama amplio y ordenado del campo en el cual trabajan.



## 2.2 Estructura organizacional

Todas las empresas se pueden caracterizar por operar bajo un diseño estructural, esto significa que tienen una estructura organizacional. A lo cual indica Chiavenato (2009)

Cada una tiene su propia cultura organizacional, es decir, un conjunto de creencias, valores y comportamientos que caracterizan su funcionamiento. El primer paso para conocer el comportamiento de una organización es analizar su entorno y su ambiente interno, es decir, su diseño y cultura organizacional. (p.2)

La estructura organizacional se considera el lugar sobre el cual la empresa se desenvuelve la organización, en donde las tareas se dividen, se agrupan, se coordinan y se controlan, todo con el propósito de lograr los objetivos. Dentro del concepto de estructura organizacional se

comprende tanto la estructura formal la está constituida por todo lo previsto en la organización; y también está la estructura informal la cual son las interacciones entre los miembros de la organización con el medio que los rodea, dando así lugar a la estructura real de la organización.

Mencionan Benjamín y Fincowsky (2009) sobre el concepto de estructura organizacional:

Desde el punto de vista literal, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base es un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno. (p.4)

En donde la estrategia y la estructura organizacional en una empresa siempre van unidas, por lo que cada estrategia que se establezca debe coincidir con la estructura ya establecida y la misma debe brindar estabilidad a la empresa. “Es un hecho que la estrategia tiene mucha más influencia en la estructura que la estructura en la estrategia.” (Benjamín y Fincowsky, 2009, p.6)

Las funciones del proceso administrativo son muy importantes en diseñar el modelo de negocio, donde para la formulación de un diseño de estructura organizacional, se necesita, esencialmente, de la colaboración del nivel gerencial de la empresa, que se considera algo fundamental definir en la medida de los posible las funciones del personal que posee la empresa, así como la forma en que deben darse los procesos, originando así, la necesidad de incluirlas dentro de este marco de referencia, como elementos indispensables para la elaboración del trabajo.

El diseño organizacional tiene como fin mejor la gestión administrativa al dividir el trabajo de la empresa de acuerdo con las habilidades, capacidades y responsabilidades de cada funcionario dentro de ella. De tal manera que todos los aspectos en el diseño organizacional formaran parte en la contribución oportuna y efectiva no solo en la gestión administrativa sino en el desempeño productivo de la empresa.

Menciona Yagual y Samaniego (2013), el diseño organizacional es básicamente un proceso en el que las empresas buscan óptimos resultados, y lo hacen a través de estrategias acordes a la

actividad de la empresa, para ello se consideran los factores internos y externos a su alrededor. “El diseño organizacional hace referencia a la implantación de una estructura, creación de puestos de trabajo, incrementar funciones, masificación en la comunicación interna y toma de decisiones más efectiva.” (p.20)

La organización como tal es la herramienta clave en la administración de cualquier empresa, ya que establece estructuras para que los recursos sean manejados eficientemente por el personal de dicha empresa, de tal manera que las actividades que se realicen dentro de ella deben estar establecidas bajo normas y procedimientos con el fin de garantizar una administración efectiva.

El diseño organizacional es de gran importancia, ya que mediante esto nos permite orientar el rubro de las empresas contribuyendo al mejor desempeño y funcionamiento integrado al desempeñar funciones y ejecutar procesos administrativos de forma técnica y efectiva. (Sánchez 2017, párr.3)

La estructura organizacional se crea para realizar funciones que cumplan con las tareas establecidas por la organización bajo las responsabilidades de los miembros que la forman, es a través de ella se establece la delegación de autoridad, mayor responsabilidad y en función de estas alternativas se obtienen los resultados esperados por la dirección al frente de la organización. De lo anterior se deduce que la estructura organizacional está compuesta también por métodos, sistemas, procesos que siempre buscan conseguir efectividad.

Uno de los aspectos más importantes de cualquier organización es su estructura. Esta hace sentir su influencia en casi todas las operaciones diarias dentro de la empresa. Es la causa y el efecto de muchas decisiones administrativas. La estructura es uno de los factores más importantes para la determinación del éxito o el fracaso de una organización para lograr sus objetivos.

La estructura de la organización se compone de dos factores básicos:

- Diseño organizacional
- Diseño laboral

Según indica López (2015), “el diseño organizacional se refiere al patrón global de relaciones laborales formales. El diseño laboral consiste en el problema de traducir estas relaciones formales en responsabilidades laborales específicas, para cada uno de los miembros de la organización.” (p.7)

El diseño organizacional: está formado por estándares relativos a las relaciones laborales estándares sobre quién deberá trabajar, con quién y cómo deberá comportarse la persona dentro de la empresa. Las funciones de este diseño, son numerosas y variadas. La más importante es proporcionar orden y claridad. La estructura reduce la incertidumbre y la confusión dentro de la organización y facilita la colaboración. Además, proporciona un cuadro de referencia del cual puede desarrollarse el nivel deseado de comunicación interpersonal.

Adicionalmente, el diseño organizacional ayuda a definir el campo de acción de la empresa. Brown y Moberg (2015) definen la estructura organizacional como:

Los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo que se establecen deliberadamente para conseguir los objetivos organizacionales. Los dos aspectos centrales en el diseño de la estructura de una organización son la especialización y la coordinación. La especialización consiste en dividir las actividades laborales totales de la organización en porciones manejables. La coordinación es la integración de todas esas porciones especializadas en un todo significativo y eficaz. [...] el diseño organizacional se define como las relaciones prescritas mediante las cuales los trabajos se relacionan unos con otros, a fin de lograr un equilibrio entre la especialización y la coordinación. (p.215)

Como enfoque estructural, seguidamente se desarrollan algunos tópicos contemplados dentro de éste y que se consideran de utilidad para la investigación.



### **2.2.1 Modelos de estructura organizacional**

Como se ha mencionado anteriormente en la estructura organizacional se reflejan las jerarquías y las responsabilidades de cada miembro que la conforman; además está la necesidad dentro de la empresa de optimizar los recursos en los procesos internos de cada nivel de esa estructura, por lo que se logra distinguir que existen varios tipos de modelos de estructura organizacional el cual depende de la labor que se quiera distinguir.

Por lo anterior se menciona en sitio OBS de la Universidad de Barcelona (2020) los diferentes tipos de estructura organizacional que existen:

#### **1. Estructura funcional:**

- Su objetivo es cubrir las necesidades de distintos niveles jerárquicos, al frente de cada uno de los cuales está un especialista o jefe de sección.
- Dentro de este sistema de empresa, prima la especialización y el trabajo enfocado a objetivos concretos. Es decir, combate la multiplicidad de funciones.

- Sin embargo, eso no evita que los integrantes de los equipos reciban órdenes de varios jefes o encargados, con lo cual la comunicación puede hacerse difícil. De hecho, uno de los riesgos de este modelo es la creación de ambientes poco estables.



## 2. Estructura jerárquica:

- Es una de las más utilizadas, tanto en medianas como en grandes empresas. Consiste en la creación de pequeñas dependencias que son supervisadas por uno o varios cargos superiores; en éstos recae la toma de decisiones.
- Es ideal para organizaciones que carezcan de unidad de mando. Pero cuidado: puede dar lugar a una excesiva concentración de la autoridad y el poder.

### 3. Estructura en línea (staff):

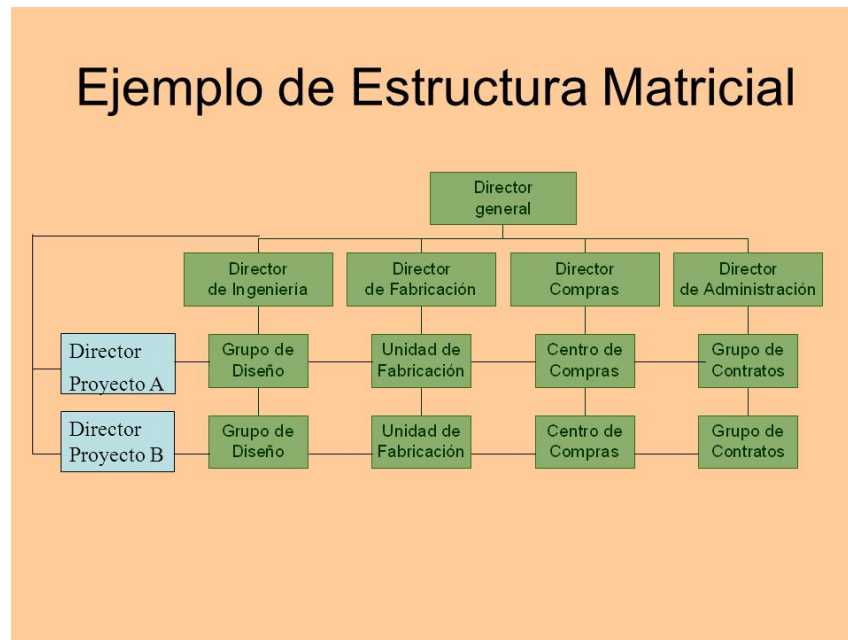
- Se trata de un novedoso modelo que combina las relaciones de autoridad directa con el asesoramiento que ejercen agentes externos a la empresa.
- Los consultores o asesores son un buen ejemplo del modelo staff. Éstos suelen suplir necesidades que las compañías no pueden cubrir por sí mismas. La autoridad nunca se ve amenazada y las actividades tienden a optimizarse en tiempos y recursos.



### 4. Estructura matricial:

- Este modelo se basa en la agrupación de recursos y materiales para tareas específicas o proyectos. Una vez finalizados, la estructura suele disolverse.
- Los integrantes de los equipos pueden pertenecer o no a la organización. Tienen dos jefes: uno general y otro que ejerce como responsable de la labor específica.

- La estructura matricial es perfecta para una gestión eficaz de los recursos. Además, es un ingrediente para la motivación y el fortalecimiento de los equipos.(párr.6-9)



### 2.3 Clima organizacional

Las empresas cuentan con activos como lo son maquinaria, equipo, inventarios, entre otros; y además y muy importante se cuenta también con capital humano el cual debe ser considerado como un factor clave dentro del desarrollo de la empresa; en donde una empresa que escucha y pone atención a las necesidades y aportes de su capital humano podrá crear un clima organizacional positivo, en donde todos los miembros se sienten a gusto.

Según indica Chiavenato (2009)

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando estas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en

relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc.(p.260)

Dentro del concepto de clima organizacional se presentan muchos factores que forman parte de la empresa, que afectan la productividad, la motivación y el comportamiento en general de los colaboradores.

El clima organizacional es una percepción psicológica de la organización, en donde se refleja la relación entre la organización y sus colaboradores, para lo cual es recomendable realizar investigaciones dentro de la empresa ocasionalmente para logra comprender lo que perciben la personas respecto al ambiente en un momento determinado; factores motivantes como desmotivantes. (Chiavenato 2009, p.261)



## 2.4 Gestión de Talento Humano

La gestión de talento humano se debe apoyar en la estructura organizacional de la empresa, ya que en ella se indica la división del trabajo y las relaciones que se presentan entre las personas, para crear ambientes favorables en el desempeño de las actividades.

Esta área se encarga de reclutar, seleccionar y capacitar al personal que se vaya integrando a la empresa, tienen como actividades fundamentales el manejo de las inducciones, realizar la evaluación del desempeño, coordinar aspectos relacionados con incentivos salariales, beneficios sociales, calidad de vida de trabajo, relaciones y comunicaciones con los empleados. En donde el capital humano es visto como el principal activo de una organización.

Según menciona Chiavenato (2008)

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructural organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.(p. 5)

El área de Recursos Humanos que es la responsable de la Gestión de Talento dentro de la empresa, es un área que debe considerar que la empresa está conformada por personas, las cuales son cambiantes y con gustos, preferencias y personalidades diferentes; por lo tanto como menciona Chiavenato (2008), se debe considerar que las personas son:

- Seres humanos dotados de personalidades diferentes
- Activadoras de los recursos de la organización
- Asociadas a la organización
- Talentos proveedores de competencias
- Son el capita humano de la organización

Por tanto al considerar los aspectos antes mencionados, se logra determinar si las personas logran aumentar o reducir las fortalezas y debilidades de la organización.



## 2.5 Perfil de puesto

Todas las empresas requieren de personal, y ese personal al ser contrato debe cumplir con los requerimientos del puesto a llenar, para que al ser contrato la persona conozca cuál es su función dentro de la organización. Lamentablemente no todas las empresas dedican tiempo a confeccionar un perfil por cada puesto de trabajo, en ocasiones lo que confeccionan son perfiles generalizados que no consideran las necesidades de su empresa.

Coindreau (2016) define el Perfil de puesto como “descripciones concretas de las características, tareas, responsabilidades que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe.” (párr.3)

El Perfil de puesto está compuesto de los siguientes aspectos según menciona Coindreau (2016):

- Descripción general del puesto
- Perfil del candidato
- Competencias personales y profesionales

- Objetivos y resultados clave del puesto
- Compensaciones y beneficios

El perfil del puesto bien diseñado le brinda una guía a todos los empleados sobre sus funciones y cómo contribuyen ellos con su labor a la obtención de las metas de la organización.

Se pueden mencionar algunos beneficios de realizar una descripción de puestos, según indica Pérez (2015):

- Sirve de guía para el reclutamiento y selección de personal de manera más efectiva.
- Es referente para la asignación de remuneraciones al conocer las responsabilidades y carga de trabajo que tiene cada puesto de trabajo.
- Da claridad al colaborador para desempeñar sus funciones al saber las expectativas que se tiene de su trabajo.
- Funciona como base para medir el desempeño del colaborador de forma objetiva y transparente.
- Identifica los requerimientos de capacitación y aprendizaje que puede requerir la persona en el puesto.
- Ayuda a contar con una estructura organizacional clara y definida, de esta manera se evita tener superposiciones entre distintos cargos. Es decir, enfocar esfuerzos de manera efectiva.
- Es una herramienta muy importante como complemento en la implementación de los planes de sucesión de la empresa.
- Sirve de fundamento para el diseño de los planes de compensaciones e incentivos para los empleados. (párr.8)

Por tanto, los perfiles de puesto son beneficiosos para la empresa puesto que con una buena definición de los mismos se llevan a cabo procesos de reclutamiento eficientes y con ellos se tiene una descripción de las competencias y características de cada puesto.



## 2.6 Habilidades blandas y duras

Las altas gerencias de las empresas esperan que todas las instrucciones que se giren desde sus niveles sean llevadas a cabo al personal que se le designen, en donde el personal de mandos medios son los encargados de velar para que esas instrucciones se cumplan a cabalidad.

En algunas ocasiones esos mandos medios no logran hacer cumplir entre sus subalternos las instrucciones dadas para la labor asignada, y esto sucede porque esa persona encargada no tiene las suficientes competencias o habilidades para tener un liderazgo efectivo.

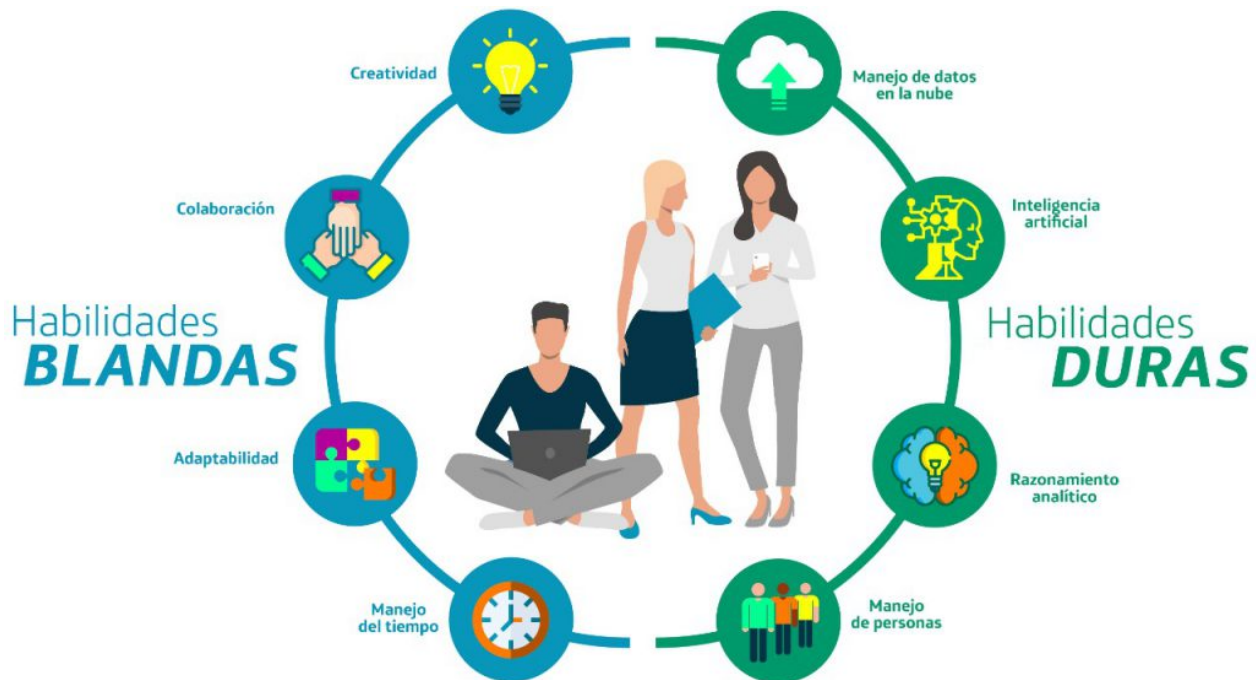
Según menciona Castro (2020), las competencias son “En el mundo laboral, las competencias son aquellas habilidades, fortalezas o virtudes que nos permiten desarrollar nuestro puesto de una forma más profesional.” (párr.4)

Las habilidades o competencias se dividen en duras y suaves, en donde según Castro (2020), las habilidades duras son “habilidades de enseñanza o conjuntos de habilidades que son fáciles de cuantificar. Por lo general, aprenderá habilidades duras en el aula, a través de libros u otros materiales de capacitación, o en el trabajo.” (párr.6). Entre estas habilidades se pueden mencionar, un título, el dominio de un idioma extranjero, utilización especializada de equipo de informática, entre otras.

Por otro lado, están las habilidades blandas las cuales como indica Castro (2020), “son habilidades subjetivas que son mucho más difíciles de cuantificar. También conocidas como «habilidades de las personas» o «habilidades interpersonales», las habilidades blandas se relacionan con la forma en que te relacionas e interactúas con otras personas.” (párr.9).

Entre las habilidades blandas que más buscan los empleadores se puede mencionar que la persona tenga una buena comunicación y escucha activa, que demuestre liderazgo, que sepa planificar su tiempo, que trabaje en equipo, que sea capaz de tomar decisiones y tenga poder de negociación, entre otras.

Una persona que logre demostrar que posee las suficientes habilidades blandas que requiere una empresa, logrará ejecutar su trabajo de una manera eficiente aplicando sus conocimientos (habilidades duras) .



## **2.7 Departamentalización**

Al hablar de la estructura interna de una organización, necesariamente se involucra en el campo de la Departamentalización. De acuerdo con los autores Terry & Franklin (2016), ésta se define como: “la estructura formal de la organización, compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y, a sus relaciones entre sí”. (p.254).

A medida que crece una organización, sus departamentos crecen y se crean más sub-unidades, lo que a su vez aumenta los niveles de la administración. Esto suele crear menos flexibilidad, adaptabilidad y unidad de acción dentro de la institución. La Departamentalización es un agrupamiento eficiente y efectivo de los puestos en unidades de trabajo que sirva para coordinar numerosos puestos, todo para facilitar la rápida realización de los objetivos de la organización.

Una organización debe considerarse, por parte de todos los gerentes (jefes de departamento) en todos los niveles, como un todo coherente, nunca como unidades funcionales por separado. La organización es un sistema de partes integradas, y dar un énfasis indebido a cualquier parte funcional a costa de toda la organización, crea islas organizacionales, teniendo como resultado la ineficiencia y significativos problemas de comportamiento. Los jefes de las instituciones deben observar y reconocer la existencia de estos grupos disfuncionales o islas dentro de la organización y formular programas para integrar funciones de apoyo.

Los comités interdepartamentales, los programas de desarrollo administrativo para todo el personal administrativo y de supervisión, que enseñan los principios básicos de la administración desde una perspectiva organizacional general; la rotación de puestos, en la cual los empleados desempeñan diferentes trabajos y los grupos especiales, formados por personal que labora en proyectos específicos dentro de los parámetros de tiempo, todos son métodos que pueden lograr esta deseada integración sistemática de la organización.

### **2.7.1 Criterios de Departamentalización**

Las organizaciones crecen y por consiguiente las actividades de la empresa se incrementan, lo que se refleja en el aumento de niveles en la jerarquía lo que se conoce como jerarquía vertical;

por otra lado también de origina incremento de actividades a nivel horinzotal, es decir, aumento de departamentos “para coordinar mejor las personas y las tareas. Esta especialización horizontal se llama departamentalización, es decir, el agrupamiento de tareas y personas, de acuerdo con algunos criterios.” (Chiavenato 2009, p.103)

Se pueden encontrar dentro de los criterios de departamentalización:

- **Departamentalización funcional:** se agrupan a los especialistas en actividades similares, como por ejemplo áreas de finanzas, marketing, producción y recursos humanos.
- **Departamentalización por productos o servicios:** se agrupan a los profesionales de acuerdo a las tareas relacionadas con un producto o servicio y cada área se hace responsable de su desempeño.
- **Departamentalización geográfica:** se organizan a las personas según el área o territorio de trabajo, muy común en el área de ventas en donde se crean departamentos regionales.
- **Departamentalización por procesos:** se agrupan a los colaboradores según el proceso productivo.
- **Departamentalización por clientes:** se organizan de acuerdo a tipos específicos de clientes o consumidores, por ejemplo tiendas por departamento. (Chiavenato 2009, p.104)

Las empresas utilizan los criterios antes mencionados para armar su estructura organizacional, aprovechando la especialización de cada área.



## 2.8 Administración

La administración es todo un proceso por ello se pueden mencionar varias definiciones del término, y se dan variadas deficiones por el motivo que en la rama de la administración se pueden encontrar variadas perspectivas. En términos generales se puede entender como el análisis de la organización de los grupos, los cuales se enfocan al logro del objetivo de la empresa por medio de ciertos requerimientos y con un rendimiento en la productividad.

Gallardo (2016) indica que la administración es la rama de la ciencia que busca la realización de los procesos y las actividades con eficiencia y eficacia mediante la acción coordinada de personas. Eficiencia porque busca hacerlo correctamente con la menor cantidad de insumos y costos. Eficacia ya que porque las actividades tienen que estar dedicadas a cumplir con ciertas metas. Como se indica se hace alusión a los procesos, el conjunto de actividades que deben realizar los gerentes.

En este sentido Gallardo (2016) manifiesta las funciones de la administración representan las actividades que los administradores deben realizar para alcanzar los objetivos de la organización. El proceso administrativo es de naturaleza circular, ya que las funciones están interrelacionadas y se realizan una tras otra.

Básicamente, la administración comprende cuatro funciones, a saber, la planificación, organización, dirección y control.



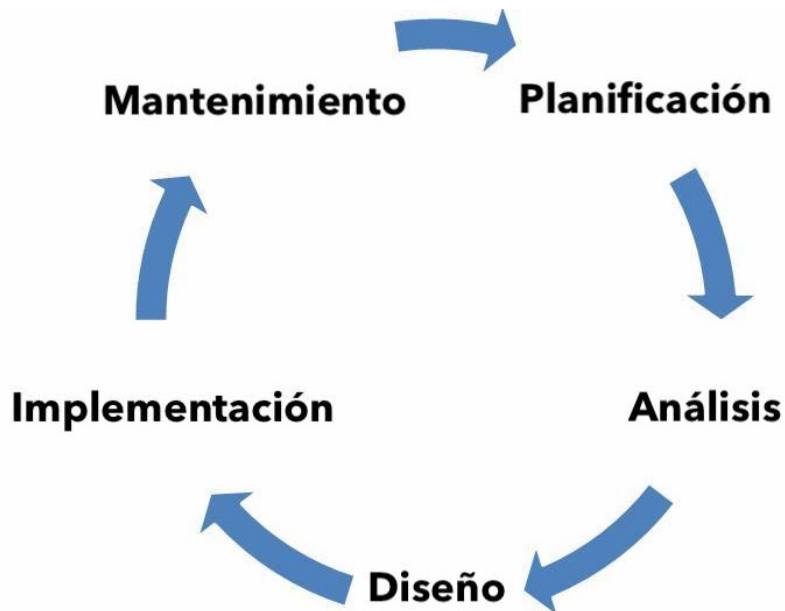
### 2.8.1 Planificación

Se refiere a decidir metas y actividades hoy para lograrlas mañana. Es la primera función de la administración, porque todas las demás funciones dependen de la planificación. La planificación implica determinar la Visión, la Misión, Objetivos (cualitativos, cuantitativos, de corto y de largo plazo), planes operativos como políticas, programas, procedimientos, presupuestos, entre otros.

Para que la planificación sea efectiva, también requiere analizar el entorno, la toma de decisiones y la formulación de planes. Koontz, Wheirich y Cannice (2014) dicen que:

Planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas [...] hay varios tipos de planes que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a seguir [...] Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta: no hay un plan real. (p.31) &

La cita muestra en primer lugar que se tiene que fijar unos objetivos y unas metas en el tiempo, a partir de lo que se desea es que se propone el plan que implica comprometer una serie de recursos humanos, financieros y materiales para llevar a cabo los distintos aspectos que se quiere alcanzar.



### 2.8.2 Organización

Sobre este tema Koontz, et. al (2014) manifiestan que:

Organizar, entonces, es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas.

El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano [...] herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben

diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles.  
(pp. 30-34)

Por lo tanto, implica identificar qué tareas deben realizarse y agrupar las actividades, dividir las agrupadas en pequeño trabajo, además crear la estructura organizativa para lograr los logros organizacionales de manera eficiente y eficaz. La organización también implica decidir sobre la delegación de autoridad, la centralización y la descentralización.

En cuanto a delegar, luego de haber nombrado a alguien, darle un conjunto específico de tareas y objetivos claros, puede ser difícil si se considera que la otra persona no puede hacer una tarea mejor y en menos tiempo, incluso quién delega puede molestarse por el tiempo que debe invertir para conseguir que las tareas se realicen de la manera deseada. Se recomienda ofrecer ayuda y asesoramiento y reservar un horario aparte, diario o semanal, dependiendo de la naturaleza del trabajo, para revisar los logros y el progreso del nuevo empleado.

### **2.8.3 Dirección**

La dirección incluye las funciones de liderazgo para influenciar a los subordinados a trabajar hacia un objetivo común, motivación, comunicación y supervisar el trabajo. Koontz, et. al (2014) manifiestan:

Dirigir es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar [...] Como el liderazgo supone seguidores y las personas tienden a seguir a los que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir suponga motivar, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. Los elementos esenciales de estos temas se tratan en la quinta parte.  
(p.31)

En otras palabras, organizar dar una orientación y una alineación a las actuaciones de las personas, algo que requiere capacidad para motivar y solucionar los conflictos. Pero también requiere liderazgo, dar el ejemplo y canalizar las necesidades de los colaboradores.



#### **2.8.4 Control**

Se trata continuamente de establecer los estándares con los cuales medir el desempeño real, medir el desempeño continuo, adecuarlo a los estándares, encontrar variaciones (causas de variaciones) y tomar acciones correctivas, si las hay. La función de control es de naturaleza circular, porque debe repetirse hasta que se alcancen los objetivos. Como indica Koontz, et al.(2014):

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear; de hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden separarse, aunque es sensato distinguirlas conceptualmente y por ello se analizan de manera independiente en las partes segunda y sexta del libro; sin embargo, planear y controlar pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan a menos que cuenten con sus dos hojas. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos. (p.496)

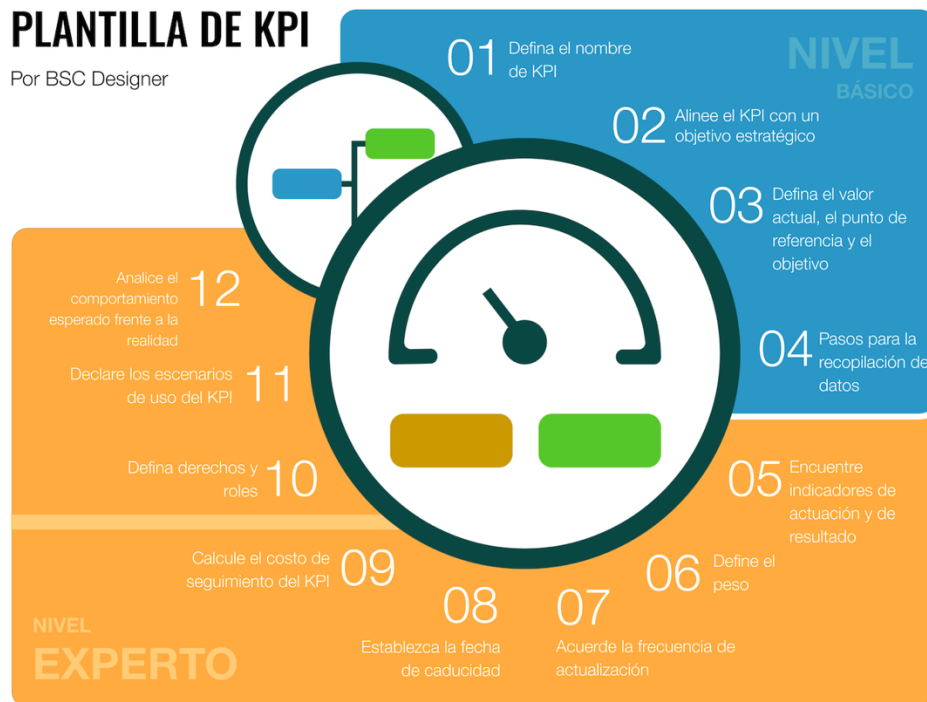
Entonces el control en sentido general realiza un seguimiento verificando que se cumplan los objetivos definidos desde un principio. En otras palabras, controlar implica contrastar y valorar contra algo anterior.



## 12 PASOS PARA LOGRAR UN KPI PERFECTO

### PLANTILLA DE KPI

Por BSC Designer



Plantilla KPI: 12 pasos para lograr un KPI perfecto por BSC DESIGNER

## 2.9 Medios digitales

Las empresas en el mundo actual giran en torno a la internet, por lo que aquella que no esté presente en estos medios se quedará atrás en cuanto a desarrollo y presencia en el mercado.

Estos medios digitales, por tanto, se convierten en una herramienta de trabajo; en internet se puede encontrar una gran variedad de campos y audiencia para un negocio o empresa, por lo que la empresa no debe girar solo en torno a su grupo de trabajo y de sus medios.

Menciona Acosta (2018) que es posible definir los medios digitales como “aquellos formatos a través de los cuales se puede crear, observar, transformar y conservar la información en una gran variedad de dispositivos electrónicos digitales.” (párr. 1).

Entre los medios digitales más utilizados, según Acosta (2018), están los siguientes:

- **Páginas web o sitio web:** por medio de la utilización de este medio se pueden dar a conocer productos o servicios que ofrece una empresa, por lo que la página debe mostrar diseños atractivos y de fácil acceso.
- **Blog:** es uno de los medios más utilizados para compartir información e interactuar con los clientes o usuarios, en este medio se pueden compartir contenidos desde otros sitios web.  
es una excelente herramienta estratégica para las empresas, porque con una correcta selección de los temas, adecuado tratamiento de los contenidos, uso preciso de las palabras clave e incorporación pertinente de enlaces a otros sitios, es posible alcanzar las mejores posiciones en Google (párr. 12).
- **Página de aterrizaje:** conocida también como *landing page* es un medio utilizado para establecer contacto directo con los clientes, logrando convertir a un visitante de la página en cliente o *leads*; de manera que, a través de un contenido interesante, se logre persuadirlo para registrar sus datos en la página y posteriormente contactarlo para establecer una comunicación más personalizada. Es una estrategia de *marketing* digital por medio de publicidad en las redes sociales como Facebook Adds, Twiter Adds, entre otros.
- **Redes sociales:** según la teoría de los seis grados de separación de los antropólogos Alfred Radcliffe-Brown y Jhon Barnes, cual se indica que “todos los habitantes del mundo están

conectados entre ellos con un máximo de seis personas como intermediarios en la cadena.” (párr. 18); esta consideración no se puede obviar, debido a que con ello se pueden optimizar los recursos compartiendo información en los medios digitales.

- **Videos *online*:** las empresas pueden dar a conocer sus productos por medio de este formato, el cual ha demostrado que presenta un alto tráfico en sitios web, redes sociales y blogs.



## 2.10 Medios tradicionales vs. medios digitales

Para las empresas del siglo XX, comunicar consistía en lograr impactar a sus clientes por medio de la publicidad, en donde se compraban espacios físicos y de fácil nivel visual, para colocar carteles, vallas, anuncios, patrocinio, entre otros.

En la actualidad, las agencias de comunicación todavía siguen utilizando estos medios, solo que con una modificación en sus estrategias por la expansión del internet; así, han incorporado nuevas herramientas como *mailing*, *mobile*, *social media* y los otros medios digitales que se pueden encontrar en la red.

Se menciona, en el sitio web CEUPE (2020), lo siguiente:

- a. **Los medios de comunicación tradicionales** (radio, prensa y televisión) manejan en general una fórmula básica dentro del proceso de comunicación: el **emisor** (medio) se encarga de enviar o transmitir la información al **receptor** (lector, radioescucha o televidente) y el **feedback** es difícil de cuantificar, medir y gestionar.
- b. **La comunicación digital o New media** se desarrolla en un mundo interconectado por internet, que se encuentra formado por ciudadanos digitales denominados “usuarios”. Esta interconexión de los usuarios (receptores) transforma de manera sustancial la forma como se desarrolla este proceso de emisión de mensajes, debido a que suma la interacción como valor agregado. Esto quiere decir que, con los nuevos medios de comunicación, no solo se consigue transmitir un mensaje o idea, sino que también se consigue interacción y colaboración entre todas las personas que hacen uso y que se encuentran interconectadas en la red (párr. 7).

En el sitio Delivery Media (2020), se mencionan algunas diferencias entre los medios tradicionales y los medios digitales, las cuales se exponen en el cuadro que se muestra a continuación.

**Cuadro 1. Diferencias entre medios tradicionales y medios digitales**

<b>Medios de comunicación social</b>	<b>Medios de comunicación tradicionales</b>
Conversación de dos vías Sistema abierto Transparente Marketing uno-a-uno Acerca de ti Contenido generado por la marca y por el usuario Contenido auténtico Métrico: Compromiso Actores: Usuarios / Influenciadores Decisiones de la comunidad Comunicación no estructurada Creación en tiempo real	Conversación unidireccional Sistema cerrado Opaco Marketing masivo Sobre mí Contenido profesional Contenido pulido Métrico: Alcance / frecuencia Actores / Celebridades La toma de decisiones económicas Comunicación controlada Pre-producido / programado Estrategia de arriba hacia abajo
Estrategia ascendente Lenguaje informal Participación activa Deep Analytics Pagado, poseído, ganado	Lenguaje formal Participación pasiva Análisis deficiente Pagado

Fuente: Delivery Media (2020). Recuperado de <https://www.deliverymedia.es/diferencias-entre-los-medios-tradicionales-y-las-redes-sociales/>

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo trata de la forma en que se planea la investigación y como se obtienen los datos, lo que refiere a tener un material que sea pertinente, adecuado y también válido.

### **3.1 Enfoque**

Tomando en cuenta a Hernández, Fernández y Baptista (2014) los enfoques “constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación” (p.2). En otras palabras, el enfoque es la concepción de cómo abordar la realidad para investigarla, como captar en este caso los fenómenos sociales. La presente indagación se desarrolla bajo el enfoque cualitativo, para Barrantes (2015) “... este enfoque postula una concepción, inductiva, orientada al proceso. Pone énfasis a la profundidad del fenómeno” (p.32).

Como parte del enfoque cualitativo la recolección de datos comprende y conoce el fenómeno del funcionamiento de la estructura organizacional en el periódico la República durante el año 2020. Esto implica saber el tipo de estructura organizacional y lo que piensan los colaboradores desde el punto de vista de sus funciones y pertenencia a cada empresa.

Este enfoque, ha sido seleccionado ya que se pretende conocer la realidad que le rodea, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados de las acciones de las personas. Se conserva la relación entre la investigadora y la población sujeto de estudio para conocer la realidad social desde los aspectos e ideas de los colaboradores que enfrentan una situación particular.

### **3.2 Método**

Es fenomenológico, según Hernández et al (2014), citando a Mertens (2005), Alvarez-Gayou (2003) y Creswell (1998), “En el estudio, se pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente” (p.713). El diseño fenomenológico se basa en aspectos individuales y subjetivos de la experiencia de los sujetos, intentando comprender de forma inmediata el mundo del hombre.

Para el caso de esta investigación se basa en la forma particular en que cada colaborador manifieste cómo percibe la estructura organizacional del periódico la República, según las experiencias en su entorno laboral.

Finalmente es propositivo porque pretende formular una propuesta que ayude a mejorar la comunicación corporativa, para que finalmente sea más eficaz y eficiente, con la finalidad de adecuar la estructura organizacional.

### **3.3 Fuentes de información**

Para Alpízar (2016) las fuentes de información son los objetos o sujetos que brinda datos para la “creación de las ciencias de modo que la finalidad de las mismas es favorecer los datos con lo que se considera y se construye el conocimiento.” (p.79).

Cabe destacar que las fuentes de información pueden ser formales como informales, escritas y orales, las cuales se relacionan a la investigación. Estas se catalogan como fuentes primarias (as) sujetos(as) de información se componen de acuerdo con Hernández et al. (2014) de “personas sobre qué o quiénes se van a recolectar datos” (p.236).

Para efectos de este estudio se refiere a colaboradores que integran el período La República, personal de planta y directivos. Además, se entrevista a expertos en el tema de las organizaciones periodísticas que puedan dar un punto de vista externo para enriquecer la información anterior.

### 3.4 Muestra

Hernández, et al. (2014), define la muestra como “Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta”. (p. 173). En el presente caso la cantidad de colaboradores. Se toma un muestreo de criterio o intencionado, donde de acuerdo con Tamayo (2015) es para el investigador la “...selección de los elementos o unidades de la población que a su juicio son representativos.” (p.321). En este caso se escogen 10 personas dispuestas a contestar el instrumento del total de 50.

El muestreo de criterio debe tomar los elementos de inclusión y exclusión que son según Gómez, Villasís y Miranda (2016):

**1. Criterios de inclusión:** son todas las características particulares que debe tener un sujeto u objeto de estudio para que sea parte de la investigación. Estas características, entre otras, pueden ser: la edad, sexo, grado escolar, nivel socioeconómico, tipo específico de enfermedad, estado de la enfermedad y estado civil. Además, cuando la población son seres humanos es conveniente señalar la aceptación explícita de su participación mediante carta de consentimiento informado y, en caso de niños, de carta de asentimiento.

**2. Criterios de exclusión:** se refiere a las condiciones o características que presentan los participantes y que pueden alterar o modificar los resultados, que en consecuencia los hacen no elegibles para el estudio. (p.204)

En el presente caso los criterios de inclusión son los siguientes para los colaboradores del periódico La República:

- Tener por lo menos seis meses de laborar en la empresa, para que estén familiarizados con la estructura organizacional.
- Carecer de algún proceso sancionatorio o disciplinario, pues esto puede afectar sus valoraciones con respecto a la estructura organizacional.
- Mostrar disposición a responder al instrumento de investigación.

Por su parte los criterios de exclusión están constituidos por:

- Tener menos de seis meses en la empresa.
- Ser objeto de algún proceso sancionatorio o disciplinario.
- Poca o nula disposición a completar el instrumento de investigación.

En lo referente a los expertos en periodistas y estructura organizacional se piensa escoger a dos personas. Los criterios de inclusión están constituidos por:

- Ser parte del colegio de periodistas.
- Profesores universitarios o investigadores.
- Conocer el tema de la estructura organizacional

Los criterios de exclusión para estas personas son:

- No ser parte del colegio de periodistas.
- No ser profesores universitarios o investigadores.
- Desconocer el tema de la estructura organizacional

### 3.5 Categorías de análisis

**Cuadro 2:** *Categorías de análisis*

<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Categoría</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Instrumento</b>
Identificar la estructura organizacional del periódico La República, al primer semestre del 2020.	Estructura Organizacional	Según la Universidad de Pamplona (2015):  “Son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de lograr las metas propuestas y cumplir el objetivo deseado.” (p.1)	Jerarquías  Agrupación de tareas	Entrevista a colaboradores y expertos

			Sistemas para asegurar la coordinación de las acciones del personal	
Definir los requerimientos a los que debe responder la estructura organizacional del periódico La República, al primer semestre del 2020.	Requerimientos de la estructura organizacional	La Universidad de Pamplona (2015) dice que consiste en la satisfacción de las actividades, los procesos y el funcionamiento de la empresa.  Para la Universidad de Pamplona(2015) consiste en alinear la	Objetivos  Definición de deberes y derechos  Definición del área de autoridad  Forma de conseguir la información	Entrevista a colaboradores y expertos
Elaborar un rediseño de la estructura organizacional del periódico La República para adecuarlos a las necesidades futuras.		Según Silvana y Sánchez (2013) un rediseño:  Es un proceso planeado con modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado en una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa. (p.43)	Volver a establecer:  Responsables  Jerarquías  Comunicaciones  Tareas	Entrevista a colaboradores y expertos

*Nota:* Elaboración propia Argüello, S. (2020)

### **3.6 Instrumentos**

Según Rodríguez (2016) “las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevista, encuesta.” (p.10). En este estudio se utiliza las que a continuación se detallan.

#### **3.6.1 Entrevista semiestructurada**

La entrevista semiestructurada es aquella de acuerdo con Hernández et al. (2014) que se “enfoca en una guía de preguntas, y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar significados y lograr más información sobre los temas deseados” (p.445).

Sobre la entrevista semiestructurada es la herramienta utilizada para la recopilación de información que se emplea a los y las funcionarios de las empresas en estudio. La entrevista se define por ser flexible y con mayor apertura se trata de una reunión en la cual se intercambia información referente a un tema o diferentes temas

La entrevista semiestructurada, dicen Bonilla y Rodríguez (2014):

[...] se basa en una guía de asuntos o preguntas y el y la entrevistadora tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, es decir, no todas las preguntas están determinadas (p.129).

Como se indica la técnica es aplicarla a los colaboradores de las compañías, con la finalidad de alcanzar y crear una plática libre en la cual se ofrezca información de primordial para el estudio y sus propósitos. Peticion relativa al problema de estudio.

#### **3.6.2 Análisis de Contenido**

Consiste en seleccionar las ideas relevantes de un documento con la finalidad de expresar el contenido sin ambigüedades para recopilar la información. Puede ser utilizada para reconocer el

documento, pretende los puntos de acceso en la búsqueda de documentos, para mostrar su contenido o como sustituto del documento. El análisis puede adquirir la forma de un sumario, un resumen, un índice alfabético de materias o códigos sistemáticos.

El análisis de contenido lo definen Hernández, Fernández y Baptista (2014) como una “técnica objetiva y a la vez sistemática, que cuantifica los contenidos en categorías y subcategorías y los somete a un análisis estadístico.”(p.251). Es una manera particular de analizar los documentos de una investigación.

Citando algunos autores en trabajo de López (2002) indica:

El análisis de contenido, según Berelson (1952), es una técnica de investigación que pretende ser objetiva, sistemática y cuantitativa en el estudio del contenido manifiesto de la comunicación.

A juicio de Bardin (1986:7) el análisis de contenido es un conjunto de instrumentos metodológicos, aplicados a lo que él denomina como «discursos» (contenidos y continentes) extremadamente diversificados. [...] el análisis de contenido se mueve entre dos polos: el del rigor de la objetividad y el de la fecundidad de la subjetividad. (p.173)

Según Terán (2019) el análisis de contenido es una técnica que se utiliza para investigaciones que tienen temas de comunicación, literatura, educación, entre otros; esta técnica va a tener el propósito de analizar y estudiar la información de una manera objetiva, cuantitativa y sistemática.

Señala Terán (2019) que deben considerar tres aspectos para poder realizar un análisis de contenido: 1) establecer el universo de estudios de interés; 2) definir las unidades de análisis; y 3) obtener segmentos de mensajes a analizar y categorizarlos.

Parte del análisis documental consiste en la revisión de documentación referente a la estructura organizacional y acciones relacionadas que se han dado en el periódico La República durante los últimos años.

### 3.7 Proceso de recolección y análisis de datos

A continuación, se exponen las cuatro fases efectuadas con la actual indagación, como fragmento del desarrollo preciso, las mismas han sido realizadas en manera proporcionalmente cronológica.

Previamente se da la principal aproximación al problema de análisis y se reconoce la población con la que se decide trabajar y el objeto de estudio, su preparación, las funciones de cada uno de los integrantes, y los niveles de responsabilidad.

Para realizar el trabajo de campo, se procede a establecer la autorización por parte de cada uno de los departamentos involucrados, donde también se requiere de los permisos y que brinden los teléfonos y los correos de cada uno de los colaboradores.

Sin embargo, en esta fase debe aprobarse la indagación por medio de la retroalimentación de los antecedentes y la exploración continua de modelos evidenciando la autenticidad de la información de modo que se debe comenzar en esta etapa el registro de la investigación, y si hay incertidumbres estudiar reiteradamente a la muestra o sujeto de investigación, para examinar la información a través de la fase analítica que se puntualiza seguidamente.

Con respecto a la entrevista, una vez concertada la cita, debe indicarse al participante la finalidad y el tiempo aproximado de la misma. También debe indicarse que puede retirarse en cualquier momento, aunque por supuesto la investigadora debe tratar de establecer una conversación amena que invite a responder las preguntas.

Por esto siempre es bueno establece primero un contacto visual amigable, y luego una introducción que permita desarrollar la empatía de ambas partes, para luego entrar a los temas que interesan. Es necesario manifestar que se puede repreguntar o formular nuevas preguntas según sea el caso.

La entrevista debe ser grabada con el fin de que posteriormente sea transcrita, a menos que el entrevistado indique por anticipado que no lo desea, en dicha situación se tomaran notas. Como se indicó el registro de gestos y movimientos corporales es importante para valorar que tan a gusto está el sujeto, lo que es importante, pues si está a gusto tenderá a ser más franco y directo en todo lo que expresa.

Siguiendo con Rodríguez (2016) en lo relativo a este tipo de análisis, “nos referimos a tratamientos de los datos que se llevan a cabo generalmente preservando su naturaleza textual, poniendo en práctica tareas de categorización y sin recurrir a las técnicas estadísticas” (p.201). Dentro del análisis de los datos se incluye la información tal y como la persona la transmitió, se categoriza y se compara con la teoría, obteniendo porcentajes que explicaran de mejor manera los resultados. Lo anterior se realiza mediante las siguientes etapas:

Consiste en analizar la información recolectada, organizando la misma según las categorías de análisis, interpretando lo encontrado y confrontándolo con la teoría para obtener los resultados.

Este análisis se basa en las categorías iniciales que se plantearon en la metodología y las emergentes que surgieron en el proceso, propio del método que se emplea.

Se establecen una serie de tareas u operaciones que constituyeron el proceso analítico, que consisten en la simplificación por categorías, en resumen, la selección de la información para hacerla abarcable y manejable. La reducción de los datos se hace de manera anticipada o previa, fiscalizando y delimitando la recolección de los mismos, partiendo de las categorías de análisis, una forma de pre-análisis para definir los aspectos de cada categoría, dentro de las cuales se realiza un proceso de selección de las mismas.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1 Introducción**

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación de las entrevistas a 10 colaboradores que laboran en el Periódico La República para desarrollar el tema de la presente investigación titulada “Análisis de la estructura organizacional en el Periódico La República, durante el primer semestre 2020”; con el propósito de obtener información relevante que ayuden al logro de los objetivos planteados.

### **4.2 Variables**

Se presenta en este apartado las variables de la investigación las cuales se encuentran relacionadas con los objetivos específicos:

- Identificar la estructura organizacional del periódico La República, al primer semestre del 2020.
- Definir los requerimientos a los que debe responder la estructura organizacional del periódico La República, al primer semestre del 2020.
- Elaborar un rediseño de la estructura organizacional del periódico La República para adecuarlos a las necesidades futuras.

### **4.3 Resultados de entrevistas**

A continuación se desarrolla el análisis de las entrevistas aplicadas de acuerdo con cada variable.

**4.3.1 Identificar la estructura organizacional del periódico La República, al primer semestre del 2020.**

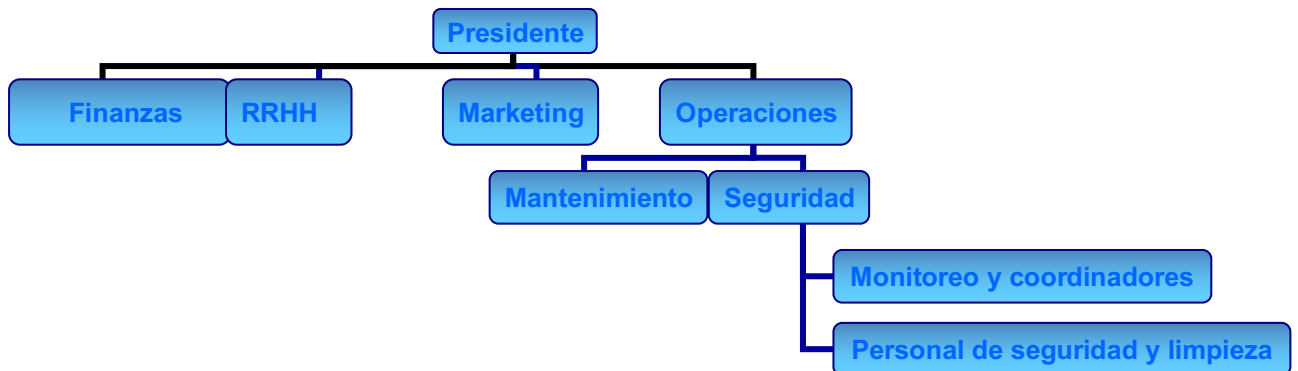
El conocer la estructura organizacional de la empresa es fundamental para saber sobre el accionar de la misma, sin importar el tamaño de la empresa se requiere organizarse y para lograrlo se deben seguir esquemas que señalen cuáles son los diferentes departamentos que la componen y cuales son los roles asignados a cada colaborador, dispuestos mediante líneas de autoridad.

El planificar la estructura le asegura a las gerencias o dueños de la empresa que se cuenta con los suficientes recursos humanos para lograr las metas establecidas. Además es importante que se establezcan las responsabilidades y las mismas estén bien definidas; en donde cada puesto tenga una descripción de las funciones que debe realizar y que cada trabajo ocupe su posición en el organigrama.

Se consultó a los entrevistados si ellos conocen cuáles son las jerarquías del Periódico La República, cómo se manejan las mismas y cuáles son agrupadas las tareas dentro de la organización, a lo que respondieron

- **Entrevistado #1:** Actualmente hay 3 jerarquías, Financiera, Ventas y Mercado, estas se responden ante presidencia en reuniones de junta directiva. En cuanto a las tareas, son agrupadas según la determinación de cada uno de las jerarquías.
- **Entrevistado #2:** Las jerarquías son las siguientes: Crecimiento horizontal: Sirven hasta cierto límite donde los colaboradores requieren del apoyo de otros que a su vez dependen también de ellos para cumplir los planes. Crecimiento vertical: Conforme va creciendo la empresa y se van sumando colaboradores y se comienzan abrir más áreas o departamentos a un punto donde no tiene una correcta división dentro de la organización. En cuanto a las tareas, las unidades en las que se dividen las diferentes tareas de la empresa son los puestos de trabajo (como la unidad más pequeña), los órganos de gobierno (los puestos de mando), los departamentos (el conjunto de puestos de trabajo bajo la dirección de una instancia), los servicios de apoyo, así como los comités, los equipos y las juntas directivas, creados normalmente de forma temporal para llevar a cabo proyectos complejos.
- **Entrevistado #3:** Dirección de Informática y Supervisor de área. Las tareas se agrupan Por Help Desk o Mesa de Servicios se asignan funciones.

- **Entrevistado #4:** le remito el organigrama



**Figura 1:** Organigrama de la empresa brindado por un entrevistado

En cuanto a las tareas, se agrupan en actividades y recursos para alcanzar lo planeado, asignando un jefe con la autoridad para controlar y coordinar vertical y horizontalmente, de acuerdo con área, son tres áreas, seguridad, mantenimiento, limpieza.

- **Entrevistado #5:** Socios, personal (teachers). Las tareas se agrupan por roles, ubicadas en áreas de conocimiento.
- **Entrevistado #6:** Actualmente hay 3 jerarquías, Financiera, Ventas y Mercado, estas se responden ante presidencia en reuniones de junta directiva. Las tareas son agrupadas según la determinación de cada uno de las jerarquías.

El resto de los entrevistados opinaron que se utiliza la estructura jerárquica donde se encuentra a cargo un supervisor de las tareas de los inferiores. Las tareas se distribuyen según la preparación y especialidad del personal y necesidades del centro de trabajo.

Si en una empresa hace falta una estructura organizacional definida se pueden originar problemas en cuanto a la duplicidad de funciones, al no conocer tanto los colaboradores y como las jefaturas las funciones de cada puesto. Por lo que necesario el desarrollar un organigrama con detalle de los roles, las funciones y responsabilidades de cada miembro.

Cuando en una empresa hay ausencia de una estructura organizacional se expone el desarrollo, porque al no tener un organigrama definido no se pueden visualizar de manera clara los niveles de autoridad, los departamentos que componen la empresa, los ejecutivos que están a cargo de las diferentes áreas, las funciones y responsabilidades de cada departamento y de los colaboradores, las diferentes vías de comunicación, entre otros aspectos.

Por lo anteriormente expuesto se le consultó a los entrevistados si conocen cómo se manejan la coordinación de las acciones que realiza el personal y quiénes son los responsables del manejo de los procesos dentro de la estructura organizacional actual. A lo que respondieron:

- **Entrevistado #1:** Las acciones realizadas por el personal son supervisadas y coordinadas por el jerarca de cada área y estos procesos son determinados en las sesiones de junta directiva y coordinados por los jefes y su respectivo personal.
- **Entrevistado #2:** La coordinación sufre cambios de acuerdo con el crecimiento de la empresa, generalmente todas las empresas nacen sin una estructura definida, y conforme van creciendo van sumando integrantes hasta que el dueño comienza a dividir las áreas y que persona se encargara de cada una de ellas y los procesos de la estructura organizacional son dirigidos por los determinados coordinadores de cada sección de tareas.
- **Entrevistado #3:** Por Help Desk o Mesa de Servicios se asignan tickets, ya que cada usuario al que se le da el servicio solicita por medio de la mesa el servicio informático que necesita y el área de Dirección de Informática y Supervisor se encarga de la coordinación.
- **Entrevistado #4:** La coordinación en materia administrativa del personal se rige por medio de una persona a cargo de cada área de la operación, cinco coordinadores, que me reportan directamente y en los procesos nuestro diseño estructural es de Organización Funcional. La autoridad sostenida en la especialización y el conocimiento.
- **Entrevistado #5:** La Directora Académica con las labores académicas, y manejo de personal. La Gerente General, manejo de lo administrativo, cuentas

por pagar, cuentas por cobrar, legal y el área de marketing y en cuanto a los procesos se maneja entre Socios, se consulta con abogados.

- **Entrevistado #6:** Las acciones realizadas por el personal son supervisadas y coordinadas por el jerarca de cada área. Los procesos son determinados en las sesiones de junta directiva y coordinados por los jercas y su respectivo personal.

Los demás entrevistados opinaron que El supervisor se encarga de distribuir la carga de trabajo a cada colaborador y de los procesos se encarga el administrador de la sucursal se encarga.

La realidad nacional lleva a que las empresas manejen sus negocios de manera diferente en donde las organizaciones deben adaptar sus esquemas organizacionales a una estructura más flexible la cual se adapte con rapidez a esos cambios que se están generando en el entorno en el cual se desenvuelven y que les permita a la vez tomar decisiones más adecuadas y oportunas para lograr una continuidad al negocio sin sacrificar nuevas oportunidades.

A manera de síntesis del análisis de la variable Conocer la estructura organizacional del periódico La República, al primer semestre del 2020, se puede observar que las personas entrevistadas conocen cómo está conformada la estructura organizacional actual en el Periódico La República, para los que ejercen alguna jefatura es ventajoso porque se logra establecer los recursos de una manera efectiva y porque se pueden determinar las responsabilidades de cada puesto, se conoce cómo y quienes realizan los procesos en cada departamento y además se logra identificar las personas responsables del establecimiento de la estructura organizacional.

Con una estructura organizacional enfocada en el trabajo de las personas se determina de manera ágil la responsabilidad de los directivos y se asegura la organización que la misma este diseñada de manera correcta para que así las diferentes partes de la organización operen de manera conjunta alcanzando los objetivos.

#### **4.3.2 Definir los requerimientos a los que debe responder la estructura organizacional del periódico La República, al primer semestre del 2020.**

Dentro de la estructura organizacional se definen niveles de subordinación así como también niveles de jerarquía, se logra conocer quienes son los que llevan los controles, se logra identificar los diferentes departamentos que conforman la estructura así como las jefaturas, además se puede establecer diseños de sistemas de comunicación efectivo, se logra una coordinación e integración entre las diferentes áreas que conforman la organización.

Se consultó a los colaboradores sobre cómo se crean los niveles de autoridad dentro de la estructura actual, a lo que indicaron:

- **Entrevistado #1:** Los niveles de autoridad son creados mediante liderazgo forma e informal;
- **Entrevistado #2:** Integrar los objetivos y los planes, definir la autoridad de cada director, establecer una jerarquía, se establecen las premisas de la jerarquía, definimos las necesidades de información y su flujo, dotarla de personal de acuerdo con los objetivos que queremos cumplir.
- **Entrevistado #3:** Solo existen Dirección (empresa que contrata) Supervisor (empresa outsourcing)
- **Entrevistado #4:** Por escalera de Organización Funcional. Que reportan a un gerente país. El gerente país reporta al gerente regional
- **Entrevistado #5:** Dependiendo de las necesidades, si una persona esta muy recargada, se busca delegar
- **Entrevistado #6:** Los niveles de autoridad son creados mediante liderazgo forma e informal; los otros entrevistados mencionaron una respuesta similiar en donde indicaron que al ser una pequeña empresa solo se maneja dos niveles de autoridad entre supervisores y administradores.

En toda organización al contratar a una persona para que labore dentro de ella, en ese preciso momento se crea un lazo entre ambas partes, las cuales deben cumplir con los derechos que conlleva un contrato de trabajo como tal; además, que también se le deben aclarar a los trabajadores

que tienen que cumplir con algunos deberes propios de la labor diaria y que están relacionados con el puesto.

Se consultó a los entrevistados que indicaran cómo podía definir los deberes y derechos con los cuales se trabajan, a lo que mencionaron:

- **Entrevistado #1:** Se definen mediante los manuales de puestos que maneja cada jerarca sobre las posiciones que le corresponden.
- **Entrevistado #2:** Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.

Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.

Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.

Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber dónde conseguir la información y le debe ser facilitada.

- **Entrevistado #3:** Código de Trabajo interno, tanto propia empresa como la outsourcing
- **Entrevistado #4:** Los deberes de acuerdo con las necesidades de su departamento y funciones, los derechos siempre basados en los parámetros mínimos de la legislación laboral y adaptados a las necesidades operativas.
- **Entrevistado #5:** De acuerdo a lo que la ley estipula. Según el Ministerio de Trabajo
- **Entrevistado #6:** Se Definen mediante los manuales de puestos que maneja cada jerarca sobre las posiciones que le corresponden.

Los otros entrevistados mencionaron que se definen mediante reglamento de trabajo interno o circulares.

El proceso de comunicación dentro de la organización debe darse de manera fluida para lograr el cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas, con ella se logra coordinar y tener un control de las responsabilidades de los colaboradores que la componen y lo más importante ayuda a fomentar el buen ambiente laboral.

Esta comunicación efectiva se debe lograr tanto de manera externa como interna y al tener un buen proceso de comunicación se logra que los colaboradores se encuentren bien informados de los asuntos que conforman a la empresa y le son de interés según la labor que desempeñan.

Por tanto, se quiso consultar a los colaboradores entrevistados cómo se lleva a cabo la comunicación dentro de la organización y la manera de estar informados. Por lo que contestaron a ambas preguntas que se encuentran relacionadas de la siguiente manera:

- **Entrevistado #1:** La información es conseguida mediante canales informales y formales y la comunicación se da mediante canales formales
- **Entrevistado #2:** La información

Debe haber receptividad, se debe dar una oportunidad a las ideas de los demás. Se debe aceptar con agrado las decisiones que el subordinado haya tomado.

Voluntad de dejar hacer. Surge la ley de la ventaja administrativa comparativa (tenemos que dejar que nuestros subordinados tomen decisiones). Hay ocasiones en que no se cumple por que la persona que ocupaba el puesto persiste en continuar tomando las decisiones de ese equipo.

La comunicación

Hay que admitir los errores ajenos, el supervisor observa los errores y si es pequeño no dice nada para que el otro aprenda.

Se debe tener confianza en los empleados. Un supervisor cuando delega la autoridad a alguien tiene que hacerlo confiando en ese subordinado

Retroalimentación: el que delega la autoridad debe asegurarse de que el subordinado está usando esa autoridad para cumplir las metas y los objetivos

- **Entrevistado #3:** la información se da de manera digital y en cuanto a la comunicación a través de canales y plataformas IM
- **Entrevistado #4:** la información se por medio de indicadores. Formatos legales y formatos preestablecidos para ejecutar reportes y la comunicación por medio de correo electrónico, teléfonos de oficina, celulares de empresa y radio comunicación. Se desea siempre comunicación asertiva.
- **Entrevistado #5:** en referencia a la información de acuerdo con lo que la ley estipule, y con los abogados de la empresa y la comunicación Se manejan reuniones semanales donde se extienden comunicaciones y también existe el open door policy para que se pueda escuchar al colaborador.
- **Entrevistado #6:** La información es conseguida mediante canales informales y formales y la comunicación Se da mediante canales formales

El resto de entrevistados mencionaro respecto a la información se da mediante el análisis de las necesidades de cada área, promoviendo el crecimiento del negocio y la comunicación Se realiza reuniones y capacitaciones grupales semanales o individual según sea el tema que se deba comunicar.

Para la presente entrevista y como parte de la variable a investigar se quizo analizar lo relacionado a la medición del desempeño, aspectos bastante relevante ya al realizar una evaluación se logra determinar dónde está fallando y se determinan necesidades; además que se pueden establecer estrategias de desempeño para lograr una mejora en las actividades que se realizan.

El lograr medir los procesos dentro de la organización constituye una solución para tener un control de lo que está sucediendo en la organización y con ello se mejora aquello que no está funcionando bien. Los datos obtenidos de la medición del desempeño constituye información valiosa para lograr tomar decisiones futuras adecuadas a encaminar a la empresa hacia sus objetivos.

En el Periódico La República se realizan mediciones de desempeño de las labores realizadas por los colaboradores, por lo que se preguntó sobre cómo se lleva a cabo esa medición:

- **Entrevistado #1:** Se mide mediante las métricas previamente aprobadas por la junta directiva e implementada por los jefes Rediseño de la estructura organizacional
- **Entrevistado #2:** Definir claramente su misión y su autoridad, debe tener un mínimo óptimo de miembros., selección acertada de los componentes.
- **Entrevistado #3:** Depende la calificación del usuario final
- **Entrevistado #4:** Con indicadores de uso de suministros, rendimiento de la seguridad y la Salud, tiempos de respuesta ante temas de mantenimiento y fallos de equipos, rendimiento Presupuestario, y demás indicadores según departamento a reporta
- **Entrevistado #5:** De acuerdo con los planeamientos, y funciones establecidas, se mide quien logro realizar las tareas y quien no y porque
- **Entrevistado #6:** Se mide mediante las métricas previamente aprobadas por la junta directiva e implementada por los jefes Rediseño de la estructura organizacional

A manera de síntesis de la variable evaluada Establecer los requerimientos a los que debe responder la estructura organizacional del periódico La República, al primer semestre del 2020, se logra identificar que dentro de la organización existen niveles establecidos dentro de la organización a pesar que se considera que es una empresa pequeña la cual cuenta con niveles establecidos de mandos; la información y la comunicación se brinda por medio de varios canales internos como empresa de comunicación colectiva que es, de manera interna debe darse ese proceso de comunicación hacia los empleados sobre aspectos propios de la organización.

Además dentro de la organización como estructura organizada que se refleja, se llevan a cabo de parte de los jefes de áreas mediciones de desempeño de los subalternos y de todo el personal lo que brinda información a las gerencias sobre aspectos que se deben mejorar.

#### **4.3.3 Elaborar un rediseño de la estructura organizacional del periódico La República para adecuarlos a las necesidades futuras.**

Una estructura organizacional mal diseñada trae consecuencias negativas para la misma empresa, si esto sucede lo mejor es que la empresa se tome a la tarea de rediseñar la estructura con la cual se está trabajando, así se logra mejorar su organigrama para definir las líneas de mando, se mejoran las funciones de los colaboradores.

Cuando se lleva a cabo un rediseño de la estructura organizacional se permite a la empresa optimizar sus recursos en las diferentes áreas que la conforman y con ello se obtiene una mejor rentabilidad.

Se le consultó a los entrevistados que dieran su opinión sobre qué aspectos se deben modificar de la estructura actual con la cual se trabaja en el Periódico La República, a lo que indicaron:

- **Entrevistado #1:** Agregando mandos medios verticalmente inferiores a los jerarcas
- **Entrevistado #2:** Es importante mantener un administrador para guiar o promocionar el producto desde lo que es investigación, producción y desarrollo.
- **Entrevistado #3:** No se debe modificar, ya que es simple y al punto, al ser así la comunicación es más fácil ya que no hay tantos departamentos
- **Entrevistado #4:** La organización Funcional ha sido exitosa. Por lo menos en las últimas tres empresas que he trabajado.
- **Entrevistado #5:** De acuerdo al rendimiento
- **Entrevistado #6:** Agregando mandos medios verticalmente inferiores a los jerarcas

Los demás entrevistados respondieron de manera similar indicando que la estructura jerárquica lineal es una opción para mantener una buena comunicación entre superiores e inferiores

El realizar un rediseño de la estructura organizacional se consideran todos los aspectos que rodean a la organización, como sucede en esta investigación en donde al querer actualizar la estructura actual se consideran todos los puntos débiles, por lo que se les consultó a las personas entrevistadas qué podría mejorarse sobre la manera de realizar las tareas y la forma en que se lleva a cabo la comunicación, a lo que respondieron:

- **Entrevistado #1:** Comunicación: Considero que se debe mejorar mediante la integración de canales de canales doble vía. Tareas: Mediante la definición de manuales de puestos de trabajo y su constante revisión
- **Entrevistado #2:** Comunicación: Selección acertada del asunto a tratar, elaborar y presentar bien los resultados, mantener una convivencia dentro del equipo de trabajo, fomentar el liderazgo como punto fundamental para el desarrollo de una tarea. Tareas: Elaborar una metodología para la creación de una estructura potencial que la empresa de reciente creación pueda utilizarla desde sus inicios al mismo tiempo que establece las bases para encaminarla a su crecimiento mediante una herramienta que facilite su elaboración.
- **Entrevistado #3:** Comunicación: A través de las retroalimentaciones que dan los resultados de las calificaciones del usuario. Tareas: Rotación de funciones según el help desk
- **Entrevistado #4:** Comunicación: Generando canales para que todo el personal este alineado con lo que estipula gerencia. Tareas: Eficiencia, eficacia en los procesos
- **Entrevistado #5:** Comunicación: Escuchando primero. Todo siempre tiene un porque y siempre hay que estar atentos. Tareas: De acuerdo a la demanda de lo que se vaya necesitando en cada una de las áreas, se ven resultados y se toman decisiones.
- **Entrevistado #6:** Comunicación: Considero que se debe mejorar mediante la integración de canales de canales doble vía. Tareas: Mediante la definición de manuales de puestos de trabajo y su constante revisión.

Los demás entrevistados comentaron respecto a la Comunicación que se debe realizar mediante asesores o consultores externos que brinden las capacitaciones y puedan brindar colaboración que áreas puede mejorarse. En cuanto a las Tareas se debe revisar las cargas de trabajo de los diferentes colaboradores sean las deseables.

A manera de síntesis del análisis de la variable Proponer el rediseño de los aspectos en la estructura organizacional que son necesarios para adecuarlos a las necesidades del periódico La República, al primer semestre del 2020, se pueden considerar los comentarios finales que realizaron

los entrevistados en donde mencionar que se puede considerar que es importante comentar que la comunicación hoy en día debe tratarse en todas sus vías, comunicación personal, oral, escrita, formal e informal.

Se pueden considerar los aspectos siguientes para lograr una adecuada reestructuración: similitud de funciones, proximidad geográfica, complejidad de las funciones, tipo de dirección y control y una coordinación que debe tener con otras áreas de mando; un colaborador indicó que se pueden realizar “pruebas psicológicas es super importante. Ya que esto nos puede indicar que tipo de personalidad es el que me puedo encontrar. El cliente es importante, sin embargo el colaborador es mas importante. Siempre estar atento a escuchar, las nuevas ideas, áreas de mejora.”.

#### **4.4 Resumen de los resultados de las variables**

La estructural organizacional debe verse como un tipo de necesidad y como una herramienta que le ayude a la organización a realizar sus gestiones de una manera más efectiva. A pesar que sus colaboradores distinguen que existe una jerarquía de mandos y que cada tarea está asignada según su función, la administración considera que es necesario establecer la estructura organizacional o llevar a cabo una actualización de la misma.

Los directivos de el Periódico La República deben considerar el realizar una actualización de la estructura con la cual se rigen actualmente, para que vayan acorde a los cambios que experimentan las organizaciones en estos días debido a la globalización y a la alta competitividad, por lo que deben valerse de nuevas herramientas estructurales que logren marcar una tendencia en el desarrollo empresarial para mantenerse en el mercado.

Toda organización debe definir las distintas tareas que se realizan dentro de ella y esas diferenciaciones se realizan de acuerdo con la responsabilidad que conlleva cada puesto, en donde una empresa como mínimo debe presentar una estructura en donde se pueda visualizar un nivel directivo, un nivel ejecutivo y un operativo.

En el Periódico La República los entrevistados indicaron que existen diferentes niveles de jerarquía que están bien identificados ya que al ser una empresa pequeña es fácil identificar la

estructura organizacional actual y los niveles se han establecido dependiendo de las necesidades de la empresa.

Los colaboradores de una empresa tienen que cumplir con algunos deberes que competen a sus funciones y se le estipulan en el momento de ser contratados; al igual que tienen derechos propios de una relación laboral y que están estipuladas en el Código de Trabajo de Costa Rica. Como lo indicaron los entrevistados los cuales son conocedores tanto de sus deberes como de sus derechos dentro de la organización a la cual pertenecen.

La medición del desempeño está claro que se debe llevar a cabo para lograr mejoras aspectos que se están fallando en cada puesto de trabajo, y el tema se encuentra bastante claro según las respuestas brindadas por los colaboradores entrevistados mediante la utilización de métricas propias de la empresa.

Una incorrecta distribución de funciones de los colaboradores puede ser señal de una mala distribución de funciones producto de una mala estructura organizacional, labor que compete a los directivos de la organización, esto puede generar que el desempeño de los colaboradores disminuya de manera significativa lo que impide que la empresa progrese.

#### **4.5 Análisis de contenido**

A continuación, se presenta la revisión bibliográfica referente al tema de la investigación “Análisis de la estructura organizacional en el Periódico La República, durante el primer semestre 2020”.

Se considera bibliografía tanto nacional como internacional para el desarrollo de este apartado y que tengan relación directa con el tema de investigación y con las variables planteadas.

## **Betancourt (2019), *Descripción y análisis de la estructura organizacional del CUM***

La investigación se realizó en el Centro Universitario Municipal (CUM) con el objetivo de analizar la estructura organizacional, valorando los criterios de teóricos nacionales e internacionales, para luego hacer un estudio propio de la institución.

La organización como parte del proceso administrativo es la encargada de asignar funciones y recursos a las personas, en donde se agrupan en departamentos o áreas dependiendo de la línea específica de lo que se necesita; al realizar esa división y especialización, se coordina la integración que debe existir entre las distintas áreas y actividades.

Al respecto, Betancourt (2019) indica que

la organización define en gran medida la estructura de las instituciones, y sin estructura, estas no pueden funcionar, de aquí se puede apreciar la vital importancia que tiene la organización como función del proceso administrativo en el desempeño de las instituciones y empresas (párr. 2).

La mayor parte de las estructuras organizacionales son algo complejas para transmitirse verbalmente, por eso, los administradores de las empresas se valen de los organigramas, el cual es un diagrama de la estructura de la organización, en donde se muestra las funciones, los departamentos, o las posiciones dentro de la organización, y la relación que existe entre ellas. “Este representa la jerarquía administrativa y la división del trabajo y la manera en que están departamentalizadas las actividades.” (Betancourt, 2019, párr. 10).

En el artículo, se menciona que existen varios tipos de estructuras organizacionales, según algunos teóricos consultados como Stoner (1996), Koontz y Heinz (1991), se pueden presentar las siguientes estructuras:

- Departamentalización funcional
- Estructuras organizacionales verticales
- Estructuras organizacionales horizontales

La organización de la estructura de la empresa es beneficiosa para agrupar las tareas y la producción, por lo que cada una, dependiendo de sus funciones y necesidades escogerá el tipo de estructura que le sea más funcional de acuerdo a sus necesidades.

La organización lineal es la más utilizada por las empresas, ya que constituye una estructura simple, en donde Betancourt (2019) menciona que

La denominación “lineal” se debe al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. Es una organización simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área. La principal característica de la organización lineal es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus colaboradores, como secuencia de inicio de la unidad de mando. Son las características típicas de las organizaciones militares (párr.15).

Como parte de las conclusiones a las cuales llegó la investigación de Betancourt, después de analizar la estructura del CUM y basado en las teorías consultadas, se determinó:

- La consulta de la literatura científica relacionada con el tema, permitió conocer las definiciones básicas, tipos e importancia de la estructura organizacional en las organizaciones.
- La estructura organizacional del CUM fusiona elementos de distintos tipos de estructuras organizativas, por lo tanto, es una estructura mixta o híbrida.
- La estructura organizativa actual del CUM, a pesar de no ser perfecta, se adecua en buen grado a las funciones y tareas que se desarrollan, y está en función de lograr los objetivos de la institución con la mayor eficacia, eficiencia y calidad posibles (párr. 24).

### **Jiménez (2016), “Los 8 pasos de Kotter para gestionar el cambio”**

En el artículo se detallan los “8 pasos de Kotter”, del conocido John Kotter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard; pasos con los cuales una empresa puede tomar de base para llevar a cabo el cambio organizacional que buscan, “las reglas que propone, se infieren de cómo se

comportan los individuos dentro del modelo de una organización, veremos que el sistema es extrapolable a otros entornos formados por colectivos estructurados jerárquicamente, aunque alejados del mundo empresarial.” (párr. 4).

Los ocho pasos son los siguientes:

- **Crear sentido de urgencia:** hay que intentar prever lo que sucederá a futuro y cómo el cambio que proponemos puede salvar las dificultades que se avecinan, o cómo explota nuevas oportunidades de negocio que se van a presentar y para las que el cambio preparará a nuestra empresa. A veces, no debe ser solo una exposición de datos, sino abrir un debate sobre la situación venidera para que la gente piense, refute, y llegue a las mismas conclusiones.
- **Formar una coalición:** se trata de identificar a aquellos líderes dentro de la empresa, que han compartido la misma visión y hacerles partícipes del cambio, involucrarles, estableciendo un frente común. Hay que trabajar juntos para llevar a cabo el cambio.
- **Crear visión para el cambio:** hay que identificar los puntos claves por los que es necesario el cambio, tener una reseña de cómo vemos el futuro de la empresa si aplicamos el cambio, y describir la estrategia que se seguiría para alcanzar los beneficios que nos reportaría el cambio.
- **Comunicar la visión:** con la visión definida, esta debe ser comunicada a toda la empresa. Sin duda, encontraremos resistencia, por lo que será determinante para el éxito, transmitirla una y otra vez hasta que penetre a todas las capas organizativas.
- **Eliminar obstáculos:** dentro de la organización, se podrán encontrar personas que, una vez comunicado el cambio, se adaptarán de manera rápida, pero se presentarán otras que se resistan al cambio; por lo que se deberá trabajar con ellos de una manera especial para que se logren adaptar a las nuevas circunstancias de la organización.
- **Asegurarse triunfos a corto plazo:** los procesos de cambio suelen ser largos, por lo que se deben implementar proyectos no tan extensos y alcanzables para reforzar entre las personas que los cambios son buenos y se puede llegar a la meta; y, sobre todo, se debe agradecer a aquellos que se involucren en el logro de ese proyecto, pues con ello se observa como se identifican con la organización.

- **Construir sobre el camino:** hay que tener claro que el éxito no se alcanza con solo haber logrado un objetivo; como se mencionó anteriormente, el proceso de cambio es largo, por lo que no se debe bajar la guardia en el proceso.
- **Anclar el cambio a la cultura de la empresa:** como en tantas cosas en la vida, para mantenerse en el mismo sitio, hay que evolucionar constantemente. Y esto no puede ser distinto en el mundo de la empresa, que debe abrazar la filosofía del cambio constante como un mantra que la ayude a una mejora continua (párrs. 8-15).

### **OBS Business School (2020). Pasos para la implementación de un cambio organizacional**

En busca de opiniones actualizadas sobre el tema de estructura organizacional y su implementación, se menciona en este artículo de OBS que las empresas se encuentran en constantes cambios los cuales pueden manifestarse de manera mínima, y otros surgen y hacen que se realicen modificaciones significativas dentro de la organización. Estos cambios se pueden generar por causas internas o externas. “En el primer caso, la empresa actúa por iniciativa propia; en el segundo, las condiciones del contexto (leyes, decretos, crisis económicas, etc.) son las que motivan o impulsan la transformación en una compañía.” (párr. 4).

Algunas organizaciones, en estos días, todavía presentan resistencia al cambio y necesitan pasar por procesos de adaptación y flexibilidad para lograrlo entre los miembros de la organización; esta resistencia surge debido al miedo e inseguridad de llevar a cabo una transformación.

En el sitio OBS (2020), se indican cinco acciones con las cuales una empresa puede enfrentar y aplicar una transformación estructural:

- **Tener claro en qué consiste el cambio:** lo primero que debe hacerse en un proceso de cambio organizacional es saber en qué consiste dicho cambio, pues, de lo contrario, la empresa entrará en una deriva sin objetivos ni expectativas.
- **Involucrar a todos los integrantes de la organización:** la palabra “organizacional” define muy bien el alcance del cambio. Es decir, todos los integrantes de la compañía no solo deben estar al tanto de su implementación,

sino que tienen que asumir un rol activo durante el proceso. Si no es así, se corre el riesgo de que el plan no pase de ser un intento fallido.

- **Identificar líderes en cada sección:** la labor de la gerencia será fundamental para liderar el cambio. El siguiente paso consiste en identificar a aquellos integrantes con capacidad de liderazgo en cada una de las áreas de la empresa. A ellos, les corresponderá informar sobre el proceso y movilizar al resto del personal hacia los objetivos propuestos.
- **Motivar al personal durante la puesta en marcha:** la gerencia no debe escatimar esfuerzos para motivar a los trabajadores. Solo así se cumplirá el cambio con rigurosidad. Esto es especialmente útil en situaciones de crisis o cuando el cambio es motivado por factores negativos.
- **Informar sobre los logros del plan de cambio:** finalmente, si se quiere que las etapas del proceso de cambio arrojen los resultados previstos, es fundamental informar a la organización del estado del proceso y que el resto de integrantes, a su vez, manifieste su opinión sobre la transformación que se implementa. De esta manera, se podrán realizar las correcciones oportunas y el proceso gozará de una alta dosis de participación y consenso (párrs. 8-12).

Los cambios en las empresas, como se puede notar en algunas ocasiones, suelen ser abrumadores, por lo que se afecta a las personas involucradas dentro de la organización cuando se realizan de manera incorrecta, y por ello se pueden sentir frustrados incluso los mejores empleados. Cada vez que uno de los miembros de la organización se marcha de la empresa si hay pérdidas de dinero, conocimiento; de nuevo la empresa deberá lidiar con procesos de unas nuevas contrataciones. Por lo tanto, con un adecuado cambio organizacional es posible mantener a los empleados y se logra que se involucren aún más, se pongan la camiseta de la empresa y se vuelvan más productivos.

**Dueñas (2015). “3 Pasos para optimizar la comunicación interna en su compañía”**

En estos procesos de cambios personales y empresariales, la comunicación se convierte en una herramienta, con la cual, si se emplea de la manera correcta, se lograrán transmitir a los miembros de la organización los objetivos y las estrategias nuevas que la organización desea implementar.

En relación con lo anterior, menciona Dueñas (2015):

Una comunicación interna óptima genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía (párr. 2).

En la mayoría de las empresas, una de las mayores quejas de parte de los empleados es que no hay comunicación efectiva entre los diferentes mandos de la estructura, aún cuando se conoce que si una persona es escuchada, las relaciones se mejoran.

Por lo anterior, Dueñas señala tres pasos que se pueden implementar para mejorar la comunicación dentro de la empresa:

- **Paso 1. Hable con sus colaboradores:** se debe dedicar tiempo a la escucha de las inquietudes de los colaboradores para que se pueden transmitir de parte de ellos sus opiniones. Esta escucha se puede realizar por medio de reuniones periódicas, ya sean de manera grupal o individual.
- **Paso 2. Entienda lo que quieren:** en algunas ocasiones los objetivos de la organización no coinciden con los objetivos de sus colaboradores, por lo que, por medio de una buena comunicación de ideas a través de reuniones, se puede llegar a un consenso que favorezca tanto a la organización como a sus miembros.
- **Paso 3. Bríndeles claridad y seguridad:** a través de la comunicación de ideas entre ambas partes involucradas en la empresa, es decir, administración y colaboradores, se logrará transmitir confianza y seguridad a todos para que no tengan miedo de hablar y comunicar sus inquietudes.

El capital humano, como se dice, es el principal activo de una empresa por lo que es de suma importancia que se sienta escuchado y considerado en la toma de decisiones de la organización.

El mundo ha cambiado; por lo tanto, los departamentos de recursos humanos de las empresas deben adoptar nuevas dinámicas que es necesario transmitir e implementar en toda la estructura organizacional.

**Dueñas (2015), “4 Razones para invertir en talento humano”.** En este artículo, el autor menciona que

el departamento de **recursos humanos** ha ido tomando un rol protagónico dentro de las estructuras de las organizaciones, pero es necesario también que sus integrantes entiendan que deben entregar **resultados tangibles** como cualquier otra división y que deben aportar al incremento de la **productividad y competitividad** de la plantilla de la compañía (párr. 3).

#### 4.6 Síntesis de la revisión bibliográfica

Hablar de estructuras organizacionales conlleva revisar su representación gráfica, conocida como organigrama, por lo que, en ciertas ocasiones, se tiende a confundir el análisis con la simple observación de ese esquema.

Para el desarrollo de los procesos de cualquier organización, es esencial cumplir con la calidad y la eficacia de las funciones de la administración, una vez que se haya planificado y se haya hecho una proyección futura de los trabajos por realizar, se deben tener en cuenta las personas, los recursos y el tiempo asociados con estas tareas, y que estén en función del logro de las metas y objetivos definidos por la organización. Se hace necesario, por lo tanto, organizar lo planeado para materializarlo.

Las empresas actuales necesitan de una estructura organizacional efectiva para crecer y ser rentables, en que el diseño de esa estructura ayude a las jefaturas a identificar el personal de apoyo

que requieren para el desempeño de la empresa. Al planificar una estructura, la organización se asegura de contar con los suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas. Además, es importante que las responsabilidades se encuentren bien definidas, por lo tanto, cada miembro tiene la descripción de sus funciones y el trabajo que ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

Los cambios se producen y no es posible evitarlo, por lo que a las empresas no les queda más remedio que aceptarlo, enfretando dos caminos: esperar a que los cambios se produzcan o impulsarlos. Para enfrentar esos cambios, se pueden seguir los pasos que se mencionaron anteriormente dados por Kotter y otros autores.

El proceso de cambio en una empresa es siempre algo complejo, implica salirse de la zona de confort en la cual se encuentran los miembros de la organización, se generan inconformidades y se puede dañar el clima de la organizacional. Por ello, es necesario tener claros los retos a los cuales se puede enfrentar la empresa, por ejemplo: realizar un diagnóstico de la situación, prepararse para los cambios, ejecutar el plan e implementarlo, lograr mantener esos cambios en el tiempo.

Para producir un cambio efectivo, la dirección de la empresa debe adaptarse al escenario actual y destinar mayor presupuesto para lograr el bienestar, capacitación y motivación de su talento humano, el cual es su principal activo y motor de productividad. Además de mejorar la comunicación entre las diferentes líneas de la estructura para ser miembros activos y abiertos a la escucha de las opiniones de todos y conseguir así una mayor productividad, compromiso y alta fidelidad de parte de los colaboradores, elementos vitales para el éxito empresarial.

Uno de los objetivos que persigue una empresa a través del diseño organizacional eficiente es obtener una ventaja competitiva, de forma tal que cada día las organizaciones descubren que el cambio, diseño y rediseño organizacionales constituyen una fuente de ventaja competitiva sostenida.

La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de superar a otra porque sus gerentes son capaces de crear más valor con los recursos disponibles (Jones, 2013). Entendiendo la estrategia organizacional como la creación, implementación y evaluación de decisiones en la

organización, basada en el alcance de los objetivos a largo plazo, con la misión, visión y objetivos establecidos.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- **Identificar la estructura organizacional del periódico La República, al primer semestre del 2020.**

Con la aplicación de la entrevista a los colaboradores se analiza la estructura organizacional con la cual se trabaja originalmente, se pudo comparar la información obtenida, para lograr determinar si es necesario realizar un rediseño del organigrama original y presentar una estructura que esté mas acorde con la realidad actual de la empresa.

Se lograron detectar que existen problemas, según lo mencionado por las personas entrevistadas en cuanto a la distribución de la estructura organizacional actual por lo que se deben mejorar aspectos en cuanto a la distribución de las funciones para algunas áreas las cuales son piezas claves para el funcionamiento y futuro crecimiento de la empresa.

El análisis de la estructura organizacional actual de el Periódico La República se realizó a través de una descripción de las tareas y funciones de los colaboradores de la empresa, en donde se caracterizaron los principales aspectos de la estructura sobre como se coordinan las tareas que realizan los colaboradores que conforman la empresa y como se llevan a cabo la distribución de los procesos en la estructura actual. Una vez que se realizó el estudio se procedió a detectar los problemas, para finalizarla en la conclusión del análisis realizado, resaltandolas diferencias entre lo presentado por la empresa, la forma real de trabajo y los problemas que ello trae a la empresa

- **Definir los requerimientos a los que debe responder la estructura organizacional del periódico La República, al primer semestre del 2020.**

El trabajar con recurso humano en la empresa se requiere que todos los miembros que la componen logren una visualización clara de sus funciones y que las mismas estén bien definidas,

y esto se logra por medio de una buena comunicación e información hacia los colaboradores, para que puedan tener de alguna manera, por ejemplo, una descripción detallada de su puesto dentro de la organización. Además, si se tiene una buena comunicación se logra que el personal conozca de sus deberes y derechos desde el momento que son contratados.

En el Periódico La República se tiene un organigrama estructural, pero el mismo no está debidamente establecido según los requerimientos del funcionamiento de la empresa como tal, la misma se ha originado de algunas oportunidades en donde se puede estar dando duplicidad de tareas laborales por parte de los colaboradores y por ello no puedan cumplir sus funciones en forma efectiva y eficiente.

La falta de una buena definición de la estructura organizacional se carece por tanto del establecimiento de los niveles de autoridad, departamentos, funciones y responsabilidades de cada área de trabajo y de los colaboradores, las vías de comunicación y planificar el trabajo basado en objetivos claros que ha generado un crecimiento desordenado, gestión administrativa en desaprovecho de los recursos humano, materiales y financieros.

- **Elaborar un rediseño de la estructura organizacional del periódico La República para adecuarlos a las necesidades futuras.**

La realización del estudio se originó para determinar una reestructuración de la actual estructura organizacional, la cual se origina por la necesidad que plantea la industria actual, principalmente, en lo que se refiere a una estructura más dinámica.

El diseñar una nueva estructura organizacional, según lo mencionado por los entrevistados traería beneficios a la empresa en cuanto a mejorar la planificación de los puestos de trabajo de los colaboradores y se puede establecer con claridad las funciones de cada miembro.

Diseñar y analizar la estructura organizacional actual le puede permitir a los colaboradores realizar sus labores con mayor eficiencia y eficacia, para lograr las metas de la empresa y una definición de los componentes que son parte de la estructura.

## 5.2 Recomendaciones

- **Identificar la estructura organizacional del periódico La República, al primer semestre del 2020.**

La falta de una estructura organizacional que esté acorde a las necesidades de la empresa, trae problemas, por lo que es recomendable que la estructura se defina de acuerdo con la función de la organización que tome en cuenta la opinión de sus colaboradores y las labores que realizan junto con los procesos que integran las distintas áreas; este escenario exige establecer un organigrama que detalle los roles, las funciones y responsabilidades.

Al realizar un análisis de la estructura actual y proponer una nueva estructura organizacional la cual se adapte al giro del negocio se puede influir en la implementación de una nueva estructura y una mejora sustancial en la gestión de los procesos.

Toda empresa y en cuenta el Periódico La República requiere identificar el tipo de estructura que más se adapte a sus necesidades para poder desarrollar un buen diseño organizacional, debido a que parte del éxito se origina en esta importante decisión. Se deberá establecer una dirección del negocio, se deberá seleccionar las competencias de los colaboradores para lograr sus propósitos, delegar trabajo y controlar su realización.

- **Definir los requerimientos a los que debe responder la estructura organizacional del periódico La República, al primer semestre del 2020.**

Debido a la actualidad por la cual pasan las organizaciones en donde están más inmersas a nuevos desafíos para mejorar su efectividad, eficiencia y lograr un aumento en su productividad, por ello es necesario que en el Periódico La República se rediseñen para enfrentar los cambios que se dan en el mercado

La estructura organizacional actual no genera valor al Periódico La República, por lo que se sugiere una mejora inmediata en forma de organizar la empresa y dar una nueva dirección para lograr definir la estructura adecuada, niveles de autoridad definidos, establecer áreas de gestión, identificar los responsables de las áreas y los colaboradores para cada una de ellas; con base a esta estructura propuesta se lograrán designar responsabilidades y funciones de cada cargo.

- **Elaborar un rediseño de la estructura organizacional del periódico La República para adecuarlos a las necesidades futuras.**

La actualidad las empresas demandan que las mismas estén en constante cambio, en donde se deben innovar procesos y las actividades internas, por lo que en la presente investigación de detallaron como se determinan y realizan las tareas dentro del Periódico La República y como funciona la estructura organizacional actual; en donde con la aplicación de la entrevista se lograron recabar experiencias, conocimientos y modelos acerca del diseño organizacional que se quiere establecer en la empresa.

El rediseño de la estructura organizacional en el Periódico La República es de gran importancia, en donde es necesario llevar a cabo una actualización de la organización, que conlleva tocar todos las áreas que la conforman, en donde como se dijo hay que empezar con establecer una nueva estructura hasta elaborar un nuevo manual de funciones, para dar solución a los puntos débiles que está presentando la empresa actualmente.

Realizar una reorganización de la estructura organizacional mejora de manera positiva gestión administrativa del Periódico La República; el realizar una implementación de la nueva estructura organizacional, puede generar un ahorrar en los costos operativos de la empresa, por lo que se debe evaluar los rubros de costos y gastos excesivos y que no generen valor.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

### **6.1 Introducción**

Para la administración del Periódico La República, contar con una estructura organizacional definida y clara facilita el desarrollo de la empresa y de sus colaboradores; por lo que establecer una nueva estructura y organigrama pueden mejorar la comunicación y las relaciones entre los diferentes mandos que la componen, superando los obstáculos que, por algunos años, le han impedido el desarrollarse como organización.

Por la razón antes mencionada, la autora de esta investigación elaboró un organigrama, el cual se encuentra acorde a las necesidades encontradas, basada en las entrevistas a los colaboradores de la empresa.

A través del análisis hecho en la empresa, se pudo constatar por medio de las opiniones de los colaboradores que algunos de ellos no conocen de manera clara sus funciones dentro de la organización, por lo que se propone construir una nueva estructura organizacional, en la cual cada puesto pueda identificarse de manera clara.

La investigadora busca, por medio de este estudio, contribuir con un nuevo enfoque a la administración del Periódico La República y lograr un cambio de mentalidad, incentivando el cambio como algo positivo y alcanzable para los socios de la empresa, para con ello proyectar una nueva imagen del Periódico en el medio, lograr fidelizar a los clientes y, sobre todo, que los colaboradores de la empresa se identifiquen con ella.

### **6.2 Objetivos**

- Analizar, con base en las encuestas realizadas y teorías consultadas, la estructura organizacional que esté más acorde con la actividad de la empresa.
- Diseñar una nueva estructura organizacional que se ajuste a las necesidades de la empresa.
- Proponer el desarrollo de un nuevo organigrama con el fin de distribuir las funciones del personal de una manera más clara.

### **6.3 Justificación**

Llevar un proceso administrativo en una organización la encamina al logro de sus objetivos; para conseguir que estos se cumplan, se deben tomar en cuenta las etapas de planificar, organizar, dirigir y controlar, las cuales se dan si se tiene una estructura bien establecida, en la que se identifican departamentos y jefes responsables de áreas, además, se tengan claras las funciones y se realicen de manera eficiente y efectiva.

Respecto a lo anterior se dice que la estructura es la columna vertebral de una organización, la cual permite tomar decisiones correctas de acuerdo a los responsables de cada función. Esta estructura facilita la coordinación de las actividades, delegar funciones con la plena seguridad de su cumplimiento y de manera equilibrada.

Para el Periódico La República, se ha escogido implementar una estructura simple con un modelo lineal, debido a que se puede desarrollar una jerarquía básica y poco compleja, ajustada a las necesidades actuales de la empresa. Con este tipo de estructura, se permite visualizar, supervisar y controlar las actividades del Periódico fácilmente.

También se considera la departamentalización, la cual consiste en segmentar las áreas para que cada colaborador cumpla sus funciones y responsabilidades. La investigadora crea los departamentos que considera necesarios para el funcionamiento eficiente de las operaciones.

### **6.4 Estructura organizacional**

El Periódico La República forma parte de uno de los medios de comunicación escrita más renombrados del país, el cual nació bajo la administración de José Figueres Ferrer, el 1 de noviembre de 1950, como vocero del Partido Liberación Nacional.

Se le dio en nombre de La República en recuerdo a un respetado periódico que existió, presidido por el señor Aquileo J. Echeverría. Su primer director fue el señor Alberto Cañas, quien introdujo algunas innovaciones. Para el año 1960, el Periódico era un órgano de información y

entretenimiento independiente, en donde se contaba con colaboradores periodistas que brindaban opiniones que eran publicadas.

En el año de 1966, don José Figueres vende el periódico a un grupo de inversionistas liderado por el señor Rodrigo Madrigal Nieto. En la década del setenta, La República se convirtió en el primer periódico costarricense en utilizar tintas de color en las impresiones y se comienza a trabajar con nuevas tecnologías de levantados de texto conocida como “Compugraphic”.

En el año de 1994, el grupo Hollinger International adquirió el Periódico La República y fue cuando el periódico empezó a especializarse en el segmento empresarial. Para el año 2007, un grupo de socios compra La República, se convierte en República Media Group, iniciando la innovación en tener presencia en medios digitales.

La Misión del Periódico La República es:

“LA REPÚBLICA es el medio líder de Costa Rica en proponer soluciones estratégicas para los ejecutivos y profesionales en las áreas de negocios, economía, capacitación, y empleo, así como presentar lo más novedoso en diversión y estilo de vida”.

En cuanto a la Visión, se indica:

“Creemos en una democracia equitativa, productiva y pacífica, que promueve el respeto a la naturaleza y el acceso universal a la educación y salud; impulsada por las empresas dinámicas en competencia sana y abierta, reguladas por un Estado eficiente y transparente”.

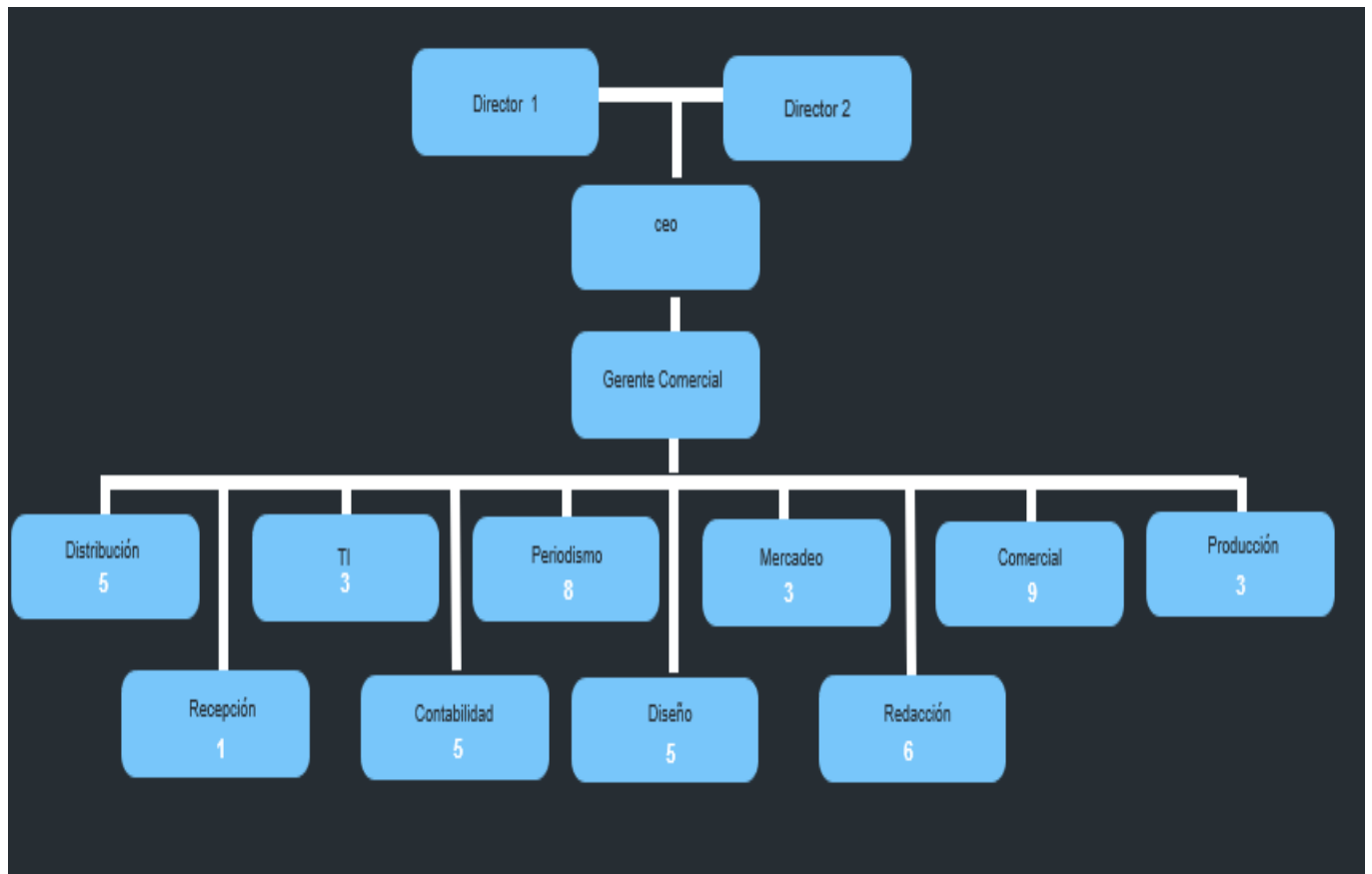
Valores propuestos acordes con la nueva estructura organizacional:

- **Honestidad:** nos comprometemos a actuar siempre con la honradez, la verdad, la responsabilidad y transparencia total en el desenvolvimiento de las actividades con nuestros clientes y proveedores.
- **Calidad:** como conocedores de nuestro cliente, nos comprometemos a brindar productos de alta calidad, brindando un servicio oportuno.
- **Responsabilidad:** ser una empresa periódica responsable de sus actos y aceptando las consecuencias ante los clientes y colaboradores.

- **Credibilidad:** responder a las necesidades de los clientes y colaboradores, actuando con integridad y responsabilidad.
- **Respeto:** brindaremos un trato justo, actuando de la manera correcta de acuerdo a las circunstancias, tomando en cuenta la dignidad de la persona.

A continuación, se presenta el organigrama actual del Periódico La República

**Figura 2.** Organigrama actual del Periódico La República



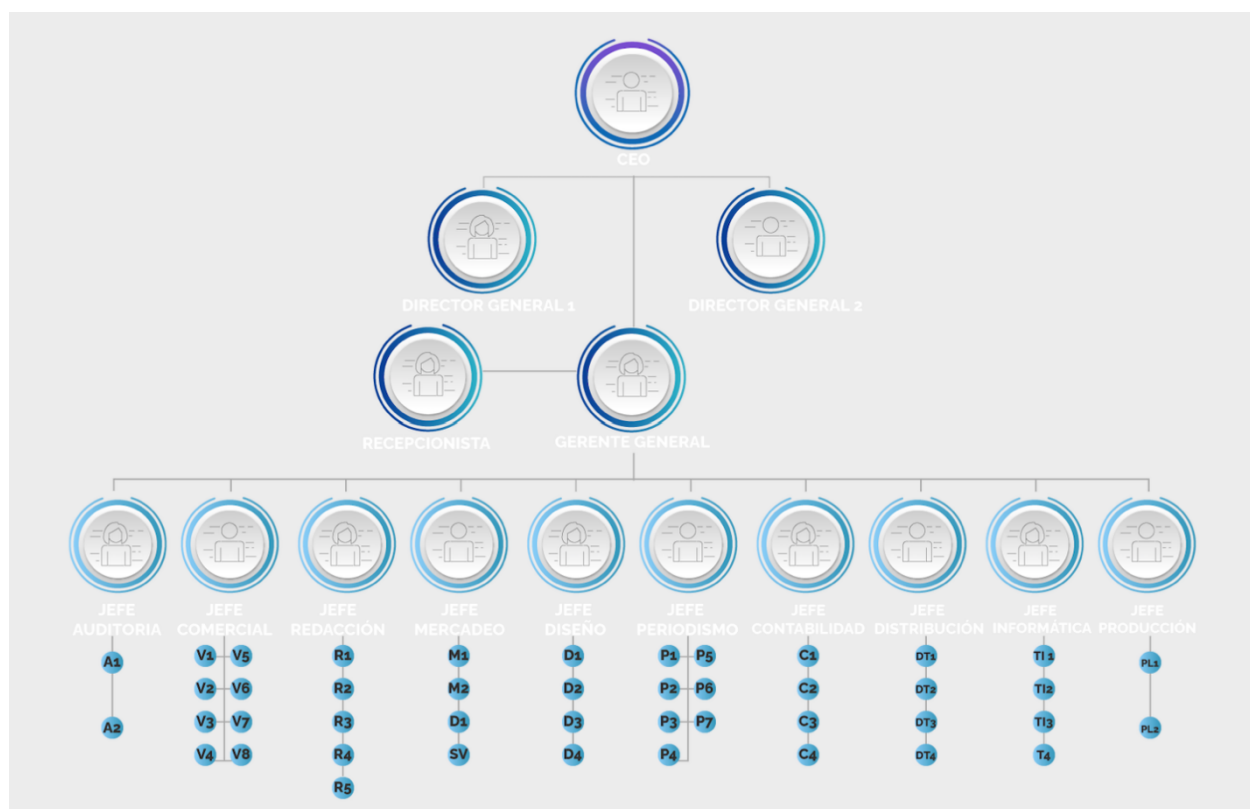
Fuente: Argüello (2020)

### 6.5 Diseño de la propuesta de la estructura organizacional

Luego de analizar la situación actual del Periódico La República, se propone una nueva estructura organizacional con la cual se identifiquen de manera clara las autoridades, definiendo las funciones y lograr un mejor control de estas.

Seguidamente, se presenta el organigrama organizacional propuesto para el Periódico La República.

**Figura 3.** Organigrama propuesto



Fuente: Argüello (2020)

Con este nuevo organigrama, se pretende tener una visión de los puestos de la empresa y de la adhesión de los que hacen falta; además, se enfatiza la relación de las diferentes áreas para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, esto con el fin de lograr los objetivos y mejorar el rendimiento. También se busca una descentralización de actividades de un esquema con su designación.

Se especifican las recomendaciones dadas por la investigadora en relación con la nueva propuesta de estructura organizacional:

1. Primeramente, se está colocando al CEO ante los directores (los directores son los dueños), esto con el fin de que el CEO se encargue de montar la estrategia de la empresa, el rumbo al que va dirigida y las metas globales que debe de tener el Periódico.

2. Los directores se mantuvieron debido que continúan en la empresa por un tema de administración del inmueble, pero estos deben de seguir las indicaciones del CEO, no al revés, como estaba pasando en la estructura anterior; la empresa estaba teniendo dificultades, ya que se trabajaba en base a emociones familiares (el Periódico es una empresa familiar).

3. Se cambia, en la estructura, un gerente comercial por un gerente general, para que esta persona administre, lidere los equipos multidisciplinarios a su cargo; esta persona retroalimentará y brindará cuentas a los directores de la empresa.

4. Se da como recomendación tener una jefatura bajo nombramiento por cada uno de los equipos, esto con el fin de llevar una estrategia organizacional, medir con mayor precisión el rendimiento, proyectos y entregables de cada uno. Todas las jefaturas formarán un comité, este comité se reunirá cada 15 días para medir indicadores y ver metas; en caso de necesitar afinar los esfuerzos, estas jefaturas lo analizarán con los subordinados de cada área.

5. Se recomienda en la empresa tener un departamento de auditoría que esté controlando con frecuencia los procedimientos, acciones y negociaciones que se realizarán en los diferentes departamentos con el fin de llevar a cabo los objetivos propuestos por el CEO de la empresa.

6. Se recomienda tener una figura de servicio al cliente en la empresa, la cual atenderá al cliente por escrito, vía telefónica, medios digitales, atención de quejas y nuevas suscripciones. Recordar que hoy en día la satisfacción al cliente es primordial para toda empresa que brinde un producto o servicio.

7. Se recomienda tener en el equipo de Mercadeo e Información a una persona encargada del análisis de datos y *planning* digital, esto con el fin de medir los esfuerzos que se están realizando, es importante mencionar que los periódicos han tenido que dar un giro con el

tema de la globalización y los ecommerce, esto hace que toda persona quiera ver su periódico o revista de manera digital, comprar inscripciones, entre otros productos que facilite el periódico, se deben modernizar las empresas para subsistir, de lo contrario, desaparecerán.

8. Se recomienda hacer los debidos nombramientos y estipular en la empresa perfiles de puestos, esto ayuda a que los colaboradores tengan mayor entrega, claridad de sus compromisos con la empresa y sus funciones, y, por supuesto, la meta por la cual fueron contratados.

## **6.6 Perfiles de puestos principales del Periódico La República**

Se presentan, a continuación, tres perfiles de puestos, los cuales son los más significativos para la empresa:

### **Periodista-redactor Departamento de Redacción**

**Descripción:** Trabaja con la información: investiga, redacta y edita noticias o reportajes para formato impreso y web.

#### **Perfil profesional**

- Tener estilo de escritura excelente.
- Tener una ortografía, gramática y sintaxis muy buenas.
- Mostrar interés y tener conocimientos acerca de la materia sobre la que se escribe.
- Cumplir con los plazos de entrega y saber mantener la calma bajo presión.
- Ser curioso y decidido.
- Poseer aptitudes comunicativas y saber escuchar, sobre todo a la hora de realizar entrevistas.
- Tener confianza en sí mismo al “olfatear” una noticia e investigarla.
- Conocer bien a sus lectores.
- Tener aptitudes en tecnología de información y comunicación (TIC), por ejemplo, para manejar *software* de autoedición.

- Ser organizado y saber adaptarse.
- Saber encajar críticas tanto de editores como de lectores.
- Tener conocimientos en leyes relacionadas con el periodismo.

## Competencias

- Analiza información.
- Aptitudes para la comunicación escrita.
- Aptitudes para la escucha.
- Aptitudes para la taquigrafía.
- Asiste a sesiones públicas, conferencias de prensa o ferias.
- Organización.
- Adecuada gramática, puntuación y ortografía.
- Capacidad para formular preguntas relevantes.
- Capacidad para trabajar durante muchas horas seguidas.
- Capaz de encajar críticas y rechazo.
- Capaz de escribir con varios estilos diferentes.
- Capaz de mantenerse al día sobre los nuevos medios de comunicación.
- Capaz de trabajar tanto solo como en equipo.
- Capaz de transmitir información rápidamente y con precisión.
- Capaz de tratar desde otra perspectiva un tema, artículo o noticia.
- Capaz de valorar qué posee interés periodístico.
- Conocimiento o interés por la materia sobre la que se escribe.
- Conocimiento sobre el público objetivo.
- Conocimientos en legislación en materia de prensa.
- Corrige obras escritas.
- Curiosidad.
- Desempeña su trabajo siguiendo el libro de estilo de la empresa para la que trabaja.
- Destrezas en informática.
- Entrevista a personas.
- Escribe artículos para publicaciones impresas y en línea.
- Establece y mantiene buenos contactos con los medios.

- Estilo de escritura creativo.
- Flexible.
- Habilidad en mecanografía.
- Habilidad para escribir en inglés.
- Habilidad para la investigación.
- Habilidad para la revisión.
- Habilidad para tomar notas.
- Habilidades comunicativas.
- Habilidades informáticas.
- Habilidades para el negocio y el *marketing*.
- Habilidades para entrevistar.
- Interés en los medios de comunicación.
- Interés en los temas de actualidad.
- Intuición.
- Investiga posibles historias.
- Mantiene registros y archivos.
- Mente inquisitiva.
- Objetividad.
- Persistencia.
- Precisión.
- Realiza investigación.
- Resuelto.
- Seguridad.
- Trabaja bajo presión para cumplir con plazos de entrega justos.
- Trabaja en horas fuera del horario habitual.
- Viaja a diferentes lugares.

## **Jefe Comercial**

### **Departamento comercial**

**Descripción:** Planifica, dirige y coordina las actividades de ventas y comercialización del área de la empresa asignada.

#### **Principales funciones**

- Planificar y organizar programas especiales de venta y comercialización basados en el estado de las ventas y la evaluación del mercado.
- Fijar las listas de precios, los porcentajes de descuento y los plazos de entrega, los presupuestos para campañas de promoción de ventas, los métodos de venta, y los incentivos y campañas especiales.
- Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos relativos a las actividades de ventas y comercialización.
- Dirigir y gestionar las actividades del personal de ventas y comercialización.
- Planificar y dirigir el trabajo diario.
- Establecer y gestionar presupuestos, controlar los gastos y asegurar la utilización eficiente de los recursos.
- Controlar la selección, formación y rendimiento del personal.
- Representar a la empresa u organización en convenciones de ventas y comercialización, ferias de muestras y otros foros.
- Marcar los objetivos para todo el equipo comercial y de ventas.
- Resolver problemas comerciales y de *marketing*.
- Concretar los canales comerciales de la empresa, su estructura, tamaño y rutas.
- Elaborar previsiones de ventas conjuntamente con otros departamentos de la empresa.

#### **Perfil profesional**

- Capacidad de liderazgo.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Iniciativa.
- Buena comunicación.
- Habilidades organizativas y de planificación.

- Responsabilidad.

## Competencias

- A cargo de equipos de ventas.
- Ambición.
- Aptitudes para dirigir.
- Aptitudes para la gestión de proyectos.
- Aptitudes para la supervisión.
- Capacidad de análisis.
- Capaz de adaptarse a los cambios.
- Capaz de trabajar bajo presión.
- Capaz de trabajar con un presupuesto.
- Colabora en la realización de planes de *marketing*.
- Contrata y forma al personal de ventas.
- Crea y produce políticas y estrategias de *marketing*.
- Dispuesto a trabajar con varios tipos de personas.
- Evalúa la efectividad de campañas de *marketing*.
- Flexibilidad.
- Habilidad para el *marketing*.
- Habilidad para gestionar conflictos.
- Habilidad para la negociación.
- Habilidad para la venta.
- Habilidades comunicativas.
- Habilidades sociales.
- Interés por los negocios.
- Motiva y dirige a otras personas.
- Persuasivo.
- Realiza planes de *marketing*, presupuestos e informes de ventas.
- Realiza previsiones de ventas y beneficios.
- Recopila estadísticas de comercio.
- Responsable de departamento de otras ventas de exportación y a cargo de equipos de apoyo.

- Responsable del equipo, departamento u organización de dirección.
- Se asegura de que se alcanzan los objetivos de ventas.
- Se mantiene al día de las nuevas técnicas de *marketing* directo.
- Toma decisiones.
- Trabaja con contenido comercial, como informes comerciales y ofertas.
- Trata con clientes comerciales de otros países.

## **Fotógrafo**

### **Departamento de producción**

#### **Descripción:**

Trabajo con imagen como soporte a las actividades del departamento de Redacción o Publicidad. Producción fotográfica, edición y retoque.

#### **Perfil profesional**

- Creatividad.
- Atención al detalle, la forma y el color.
- Habilidades sociales y de comunicación.
- Mantenerse al día sobre los cambios tecnológicos.
- Conocimientos sobre las técnicas fotográficas.
- Capacidad de utilizar una amplia gama de cámaras y lentes.
- Habilidades de organización.
- Ser capaz de llevarse bien con gente de distintos orígenes.
- Capacidad de trabajar a plazos.
- Estar seguro de sí y ser lo suficientemente flexible para adaptarse cualquier cambio o imprevisto, por ejemplo, cuando las condiciones climatológicas no son favorables para hacer fotografías en el exterior.
- Paciencia.
- Conocimientos de *software* de imagen digital y de tecnología digital.

#### **Competencias**

- Aptitud para la fotografía.

- Aptitud para utilizar y manejar cámaras y equipos fotográficos.
- Capacidad de adecuarse a un trabajo y unos ingresos fluctuantes.
- Capacidad para trabajar durante muchas horas seguidas.
- Capacidades organizativas.
- Capaz de compaginar varias tareas.
- Capaz de emplear colores y formas de manera creativa.
- Capaz de encajar críticas y rechazo.
- Capaz de mantenerse al día sobre los nuevos medios de comunicación.
- Capaz de prestar atención al detalle.
- Capaz de seguir instrucciones.
- Capaz de trabajar con un presupuesto.
- Capaz de trabajar tanto solo como en equipo.
- Capaz de tranquilizar a la gente.
- Conocimientos de dibujo, diseño y edición.
- Conocimientos en *software* de escaneo.
- Crea imágenes atractivas para incrementar las ventas.
- Elabora propuestas para clientes.
- Establece y mantiene buenas relaciones con clientes y usuarios.
- Flexible en la realización de sus tareas.
- Habilidad para reaccionar rápidamente e improvisar si algo no sale como estaba previsto.
- Habilidades comunicativas.
- Habilidades sociales.
- Interés en fotografía.
- Detallista.
- Paciente.
- Persistente.
- Planificador.
- Realiza investigación.
- Consulta de archivos.
- Se asegura de que las necesidades del cliente están cubiertas.
- Se le ocurren nuevas y creativas ideas.
- Seguridad.
- Sensibilidad visual.

- Toma decisiones sobre cómo utilizar imágenes, el espacio, el color y el estilo.
- Trabaja bajo presión para cumplir con plazos de entrega justos.
- Trabaja con sets o en exteriores.
- Viaja a diferentes lugares.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, C. (2018). Medios digitales: herramientas útiles para el crecimiento de las empresas. *Entreperiodistas*. Recuperado de <http://www.entreperiodistas.com/medios-digitales-herramientas-utiles/>
- Administración y Dirección de Empresas de la Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA). (2016). Concepto y elementos de la estructura organizativa de la empresa. [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-1-la-empresa-como-organizacion-los-sistemas-funcionales/4-concepto-y-elementos-de-la-estructura-organizativa-de-la-empresa/>
- Alpízar, M. (2016). La intervención de la persona profesional en Trabajo Social forense en el Programa de Violencia Doméstica del Poder Judicial de Heredia, 2006 (tesis para optar por el grado de Licenciatura en Trabajo de la Universidad Libre de Costa Rica).DOI: <http://186.96.88.78:7080/appserv/ulicori//media/digitales/t00445ts.pdf>
- Asch, A. (2014). Estudio de clima organizacional en Grupo empresarial de Ekstrom Kommersiell Grupp S.A. Proyecto de graduación para optar por título de Bachiller en Administración de Empresas. Tecnológico de Costa Rica. Recuperado de [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6822/Estudio\\_de\\_clima\\_organizacional\\_en%20\\_grupo\\_empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6822/Estudio_de_clima_organizacional_en%20_grupo_empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Barrantes, R (2015). Investigación, un Camino al Conocimiento un Enfoque Cuantitativo y Cualitativo. Segunda Edición. Costa Rica. UNED.
- Benjamín, E. y Fincowsky, F. (2009). Organización de empresas. Tercera edición: McGraw Hill

- Betancourt, A. (2019). Descripción y análisis de la estructura organizacional del CUM. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. (marzo 2019). Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/03/estructura-organizacional-cum.html>
- Bonilla, E., y Rodríguez, P. (2000a). Manejo de datos cualitativos. In B. E & P. Rodríguez (Eds.), *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Bogotá, Universidad de los Andes: Grupo Editorial Norma.
- Brown, W., y Moberg, D. (2015). *Teoría de la organización y la administración : enfoque integral*. México: Limusa.
- Castro, R. (1 de febrero de 2020). Habilidades blandas: qué son y por qué son importantes. (Mensaje en un blog). Recuperado de <https://dpersonas.com/2020/01/31/habilidades-blandas-que-son-y-por-que-son-importantes/>
- CEUPE. (2020). Medios tradicionales VS medios digitales. *Centro Europeo de Postgrado*. Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/medios-tradicionales-vs-medios-digitales.html>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición: Editorial McGraw Hill.
- Coindreau, R. (23 de mayo de 2020). Perfiles de puesto: ¿qué son, cómo hacerlos? (Mensaje en un blog). Recuperado de <https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>
- Dueñas, F. (2015). 3 Pasos para optimizar la comunicación interna en su compañía. (Mensaje de un blog). Recuperado de <https://blog.acsendo.com/3-pasos-para-optimizar-la-comunicacion-interna-en-su-compania/>
- Dueñas, F. (2015). 4 Razones para invertir en su talento humano. (Mensaje en un blog). Recuperado de <https://blog.acsendo.com/4-razones-para-invertir-en-su-talento-humano/>

- Dupuoy, L. (2017). La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes de competitividad. España: Harvard Deusto. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad>
- Esquiaqui, G., y Escobar, W. (2012). Estructura organizacional y estrategia empresarial. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Seminario de grado. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7083/EsquiaquiEsquiaquiGiovanni2012.pdf;jsessionid=D28FD9EC825FCAEA6CC01372617D8B41?sequence=2>
- Gallardo, E. (2016). Fundamentos de la administración. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Gómez, J., Villasís, M., y Miranda, M. (abril-junio de 2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. Rev Alerg Méx; 63(2):201-206.
- Hernández, T.; García, M. y Navarrete, D. (2010). Análisis de las estructuras organizacionales de las pequeñas y medianas empresas exportadoras, del Municipio de Pachuca. Recuperado de [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_ComOrga/Dolores\\_Nava/pachuca.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_ComOrga/Dolores_Nava/pachuca.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F: McGraw Hill.
- Hill, B. (2015). Importancia de una buena estructura organizacional. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>
- Jiménez, J. (2016). Los 8 pasos de Kotter para gestionar el cambio. Recuperado de <https://www.adictosaltrabajo.com/2016/04/13/los-8-pasos-de-kotter-para-gestionar-el-cambio/>
- Johansen, B. O., & Bertoglio, O. J. (1982). Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales (2ª ed.). México, D.C., México: Limusa.
- Jones, G. (2013). Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones .México:Pearson.

Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M., Díaz, M., & Staines, M. (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial (14ª ed.). México, México D.F.: McGraw-Hill.

Koontz, H., Wheirich, H., y Cannice, M. (2014). Administración: Un perspectiva global y empresarial. México: MacGraw-Hill.

La República.net. (2020). ¿Quiénes somos?. Recuperado de <https://www.larepublica.net/quienes-somos>

Lexington New Business. (2020). Estructuras organizativas de una empresa: ventajas y desventajas. Recuperado de <https://www.lexington.es/blog/estructuras-organizativas-empresa-tipos-ventajas>

López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. Revista Educación. Universidad de Huelva. Recuperado de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf?seq>

López, A. (2015). Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango. Tesis de como tesis de Licenciatura en Administración de Empresas. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Lopez-Ana.pdf>

Méndez, C. (2014). Metodología. México, McGraw Hill.

OBS Business School. (2020). Tipos de estructura organizacional.Cuál es la mejor para tu empresa. Universidad de Barcelona. Recuperado de <https://obsbusiness.school/int/blog-project-management/tipos-de-equipos-de-trabajo/tipos-de-estructuras-organizativas-cual-es-la-mejor-para-tu-empresa>

OBS Business School. (2020). Pasos para la implementación de un cambio organizacional. Universidad de Barcelona. Recuperado de <https://obsbusiness.school/int/blog-project-management/proyectos-de-cambio-e-innovacion/pasos-para-la-implementacion-de-un-cambio-organizacional>

- Obando, J. (2013). Propuesta de estructura organizacional y manual de descripción y análisis de puestos para la Corporación Gasolineras del Norte S.A. Tesis de grado para optar por Bachiller en Administración de Empresas. Instituto Tecnológico de Costa Rica. San Carlos. Alajuela. Recuperado de <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/5691/Propuesta%20de%20estructura%20organizacional%20y%20manual%20de%20descripci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, C., Vargas, T., y Jiménez, M. (2014). La importancia de las estructuras organizacionales en el desempeño empresarial. Un estudio de caso. Hidalgo, México. Recuperado de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15\\_PF159\\_Desempe\\_o\\_Empresarial.pdf12](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_PF159_Desempe_o_Empresarial.pdf12)
- Pérez, O. (18 de noviembre de 2015). ¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa? (Mensaje en un blog). Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>
- Pinto, L. (2015). Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café s.a. (CAFESA). Tesis de grado para optar por título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de empresas con Énfasis en Gerencia. Universidad de Costa Rica. San José. Costa Rica. Recuperado de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27895/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1>
- Prieto, H., & Therán, B. (2018). Administración, teorías, autores, fases y reflexiones. Ediciones la U, Colombia
- Rivera, M., y González, E. (2015). Fuentes de información. Hidalgo: Universidad Autónoma de Hidalgo. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

- Robbins, S. (2005). *Administration*. Pearson education Inc.
- Rodríguez. G. (2016). *Metodología de la investigación cualitativa*. México, Pearson.
- Sánchez, Y. (2017). *La evaluación del desempeño laboral y su importancia en las organizaciones*. Gerencie.com. Recuperado de <https://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>
- Tamayo, M. (2015). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Terán, A. (2019). ¿Qué es el análisis de contenido y en qué investigaciones usarlo?. Sitio Online-tesis. Recuperado de <https://online-tesis.com/que-es-el-analisis-de-contenido-y-en-que-investigaciones-usarlo/>
- Terry, G., y Franklin, G. (2016). *Principios de Administración*. México: Editorial Continental.
- Tituaña, E. (2015). *Análisis de la estructura organizacional y su incidencia la gestión administrativa de la compañía de transporte Escolar y Turismo UNIPRO, año 2014*. Tesis de Maestría en Administración. Quito, Ecuador: Universidad Internacional SEK. Recuperado de <http://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1591/1/TESIS%20ERWIN%20ROMMEL%20TITUA%C3%91A%20SOTALIN.pdf>
- Universidad de Pamplona. (2015). *Estructura organizacional*. Recuperado de [http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home\\_4/mod\\_virtuales/modulo5/2.2.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/2.2.pdf)
- Valencia, J. (2016). *Propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la empresa Casa Clur Créditos*. Tesis de grado para optar por título de Administración de Empresas. Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5408/1/2016\\_propuesta\\_estructura\\_organizacional.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5408/1/2016_propuesta_estructura_organizacional.pdf)

Yagual, F. y Samaniego, M. (2013). Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A. del cantón de Salinas de la Provincia de Santa Elena año 2013. Tesis de grado por título de Ingeniería en Administración de Empresas. Universidad Estatal. Península de Santa Elena. Recuperado de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1183/1/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20OPERADORA%20DE%20TURISMO%20CAROL%20TOUR%20S.A%20DEL%20CANT%C3%93N%20SALINAS%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA%20A%C3%91O%202013.pdf>

## ANEXOS

Preguntas tentativas

Cargo: \_\_\_\_\_

Funciones: \_\_\_\_\_

Labores: \_\_\_\_\_

### **Conocimiento de la estructura organizacional**

¿Cuáles son las jerarquías que existen y como se manejan?

¿Cómo se agrupan las tareas?

¿Cómo se maneja la coordinación de las acciones que realiza el personal?

¿Quién maneja los procesos de la estructura organizacional?

### **Requerimientos a los que responde la estructura organizacional**

¿Cómo se definen los deberes y derechos del personal?

¿Cómo se crean los niveles de autoridad?

¿Cómo se consigue la información?

¿Cómo se da la comunicación entre los colaboradores?

¿Cómo se mide la ejecución de las tareas?

## **Rediseño de la estructura organizacional**

¿Cómo cree que debe modificarse la estructura de jerarquías?

¿Cómo piensa que debe mejorarse la comunicación?

¿Cómo mejoraría los tipos de tareas?

¿Qué otros aspectos adicionales considera importante comentar?