



**UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

Rediseño de la estructura organizacional de la empresa INGSECONSE

**Autores:**

Franklin Iván Aguirre Sánchez  
Fernanda Deyanira Bueno Montoya

**Tutora:**

Econ. Dailit González Capote, MSc.

**ECUADOR**

2025



## DEDICATORIA

“A mis padres, Alvino y Julia por su amor y apoyo incondicional.”

*Franklin Iván Aguirre Sánchez*

“Con mucho amor a mi madre Teresa Toapanta que desde el cielo sabrá guiar mis pasos y a mi hijo Fernandito mi razón de ser y estar.”

*Fernanda Deyanira Bueno Montoya*





## AGRADECIMIENTO

Mi gratitud a todos ustedes.

“Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la  
Universidad Bolivariana del Ecuador por su orientación  
Y apoyo en esta investigación.”

*Franklin Iván Aguirre Sánchez*

“ Mi agradecimiento a todos los que conforman la UBE, sobre todo un profundo  
agradecimiento a mi amado José Gabriel por todo ese amor, paciencia, apoyo y don de  
persona que solo él sabe brindar.”

*Fernanda Deyanira Bueno Montoya*





## RESUMEN

El presente estudio tuvo como finalidad diseñar reestructuración organizacional de la empresa INGSECONSE, respondiendo a la necesidad imperiosa de problemas organizacionales relacionados con el ámbito administrativo, operativo y gestión de talento humano. Para este fin se implementó una investigación de tipo no experimental, con enfoque cualitativo-cuantitativo en la redacción de instrumentos para la extracción de información cualitativa sobre la población en estudio constituida por 16 personas que la oran en la empresa. El diagnóstico efectuado comprendió la aplicación de un cuestionario compuesto de 8 preguntas con múltiple opción de respuesta y una entrevista al gerente de la empresa empleando un cuestionario con cuatro preguntas abiertas. Entre los resultados destacados se evidenció debilidades importante como la débil cultura organizacional y falta de compromiso institucional de los empleados, provocando retrasos en los procesos de pagos y de cobros, así como en las órdenes de trabajo y la firma de contratos; como principales fortalezas están el fuerte liderazgo de directivos, el talento humano joven con el que cuenta la empresa. La propuesta de plan de reestructuración se fundamenta en cuatro ejes: análisis estratégico, análisis del entorno, estrategias de reestructuración y vialidad de la propuesta de la reestructuración. Como parte de la propuesta se incluye una matriz de involucrados e intereses dentro y fuera de la organización, así como una matriz con estrategias e indicadores para implementar como parte de la reestructuración; también se agrega un sistema de evaluación del desempeño que se aplicará para valorar el desempeño laboral de los empleados y operarios.

Palabras Clave: reestructura organizacional, recursos administrativos, recursos operativos, recursos humanos, evaluación del desempeño.





**ABSTRACT**

The purpose of this study was to design organizational restructuring of the INGSECONSE company, responding to the urgent need for organizational problems related to the administrative, operational and human talent management fields. For this purpose, a non-experimental research was implemented, with a qualitative-quantitative approach in the writing of instruments for the extraction of qualitative information about the study population consisting of 16 people who work in the company. The diagnosis carried out included the application of a questionnaire composed of 8 questions with multiple response options and an interview with the company manager using a questionnaire with four open questions. Among the highlighted results, important weaknesses were evident such as the weak organizational culture and lack of institutional commitment of employees, causing delays in payment and collection processes, as well as in work orders and the signing of contracts; The main strengths are the strong leadership of managers, the young human talent that the company has. The restructuring plan proposal is based on four axes: strategic analysis, environmental analysis, restructuring strategies and viability of the restructuring proposal. As part of the proposal, a matrix of stakeholders and interests inside and outside the organization is included, as well as a matrix with strategies and indicators to implement as part of the restructuring; A performance evaluation system is also added that will be applied to evaluate the work performance of employees and operators.

**Keywords:** organizational restructuring, administrative resources, operational resources, human resources, performance evaluation





## ÍNDICE GENERAL

INFORME DE SIMILITUD (ANTIPLAGIO) .....	iv
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTORES.....	v
AVAL DEL TUTOR DE LA TESIS .....	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xv
LISTADO DE ANEXOS .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
Formulación del problema .....	3
Objeto de la investigación.....	3
Objetivos .....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
Idea a defender .....	4
Metodología de investigación .....	4
Principales aportes.....	5
Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica.....	5
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO .....	8
1.1. Antecedentes de la investigación.....	8
1.2. Bases teóricas .....	12
1.3. La organización .....	13





1.1.1	<i>Estructura organizacional</i> .....	15
1.1.2	<i>Tipos de estructura organizacional</i> .....	17
1.1.3	<i>Características de la estructura organizacional de la empresa</i> .....	18
1.2	Reestructuración organizacional.....	19
1.2.1	<i>Importancia de la reestructuración organizacional</i> .....	20
1.3	Plan de reestructuración organizacional.....	21
1.3.1	<i>Objetivos del plan de reestructuración organizacional</i> .....	22
1.3.2	<i>Contenido del plan de reestructuración organizacional</i> .....	24
1.4	Análisis de procedimientos de diseños organizacionales .....	26
1.5	Marco Legal.....	28
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA .....		30
2.1	Enfoque de la investigación.....	30
2.2	Alcance de la investigación .....	30
2.2.1	<i>Investigación documental</i> .....	30
2.3	Métodos .....	31
2.4	Técnicas e instrumentos de investigación.....	31
2.4.1	<i>Técnicas de investigación</i> .....	31
2.4.2	<i>Instrumentos de investigación</i> .....	31
2.1	Población y muestra.....	33
2.1.1	<i>Población de estudio</i> .....	33
2.1.2	<i>Muestra de estudio</i> .....	34
2.2	Declaración y justificación del Diseño de la investigación .....	34
2.3	Proceso de la investigación.....	34
2.4	Procedimiento de reestructuración organizacional.....	35
2.5	Presentación de los resultados del diagnóstico.....	38
2.5.1	<i>Análisis de los resultados de la encuesta</i> .....	38





2.5.2	<i>Análisis de los resultados de la entrevista</i> .....	41
2.5.3	<i>Conclusiones parciales de los instrumentos aplicados</i> .....	42
2.5.4	<i>Conclusiones parciales de los instrumentos aplicados</i> .....	43
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA .....		45
3.1	Presentación de la propuesta.....	45
3.2	Propósitos y objetivos de la propuesta .....	45
3.2.1	<i>Objetivo General</i> .....	45
3.2.2	<i>Objetivos Específicos</i> .....	45
3.3	Fundamentación de la propuesta .....	45
3.4	Desarrollo de la propuesta .....	46
3.4.1	<i>Etapa 1: Análisis Estratégico</i> .....	46
3.4.2	<i>Etapa 2: Análisis del entorno</i> .....	49
3.4.3	<i>Etapa 3: Estrategias de la reestructuración</i> .....	53
3.4.4	<i>Etapa 4: Análisis de viabilidad de la propuesta</i> .....	62
3.4.5	<i>Validación de la propuesta</i> .....	64
3.4.6	<i>Cronograma del plan estratégico de reestructuración</i> .....	60
3.4.7	<i>Presupuesto estimado del plan estratégico de reestructuración</i> .....	63
CONCLUSIONES .....		65
RECOMENDACIONES .....		66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		67





## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Resultados de la prueba de Kendall (Primera Ronda y Segunda Ronda) .....	32
<b>Tabla 2</b> Resultados de la Prueba de Alfa de Cronbach para el instrumento de la encuesta ....	33
<b>Tabla 3</b> Partes interesadas internas.....	47
<b>Tabla 4</b> Partes interesadas externas .....	48
<b>Tabla 5</b> Matriz DAFO .....	50
<b>Tabla 6</b> Matriz EFE .....	51
<b>Tabla 7</b> Matriz EFI .....	52
<b>Tabla 8</b> Propuesta Líneas de acciones - RSE Empresa INGSECONSE.....	55
<b>Tabla 9</b> Análisis de Viabilidad de la propuesta .....	62
<b>Tabla 10</b> Validación de la propuesta por parte de la Empresa INGSECONSE.....	64
<b>Tabla 11</b> Cronograma del plan de reestructuración.....	60
<b>Tabla 12</b> Estimado de costos del plan de reestructuración.....	63





## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Probabilidad de fracaso por tamaño empresarial .....	2
<b>Figura 2</b> Esquema de diseño metodológico empleado .....	37
<b>Figura 3</b> La información en la empresa INGSERCONSE se maneja con eficiencia .....	38
<b>Figura 4</b> El rendimiento de los funcionarios de la empresa INGSERCONSE incide positivamente en el nivel de operatividad de los procesos.....	39
<b>Figura 5</b> Siente satisfecho con su situación laboral en la empresa INGSERCONSE .....	40
<b>Figura 6</b> El ambiente laboral en la empresa INGSERCONSE es el idóneo para el desempeño laboral corporativo .....	40
<b>Figura 7</b> El organigrama estructural debe ser modificado para hacer más eficiente su trabajo en la empresa INGSERCONSE .....	41
<b>Figura 8</b> Diagrama vigente de la empresa INGSERCONSE .....	43
<b>Figura 9</b> Prospectiva Estratégica de la empresa INGSERCONSE. ....	54
<b>Figura 10</b> Diagrama propuesto de la empresa INGSERCONSE .....	58
<b>Figura 11</b> Escala para cuantificación de la evaluación laboral en la empresa INGSERCONSE .....	62



## LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización de las variables

Anexo 2. Cuestionario para encuesta

Anexo 3. Cuestionario para entrevista

Anexo 4. Confiabilidad del instrumento de encuesta

Anexo 5. Proceso para la Validación del Instrumento (Método Delphi) y W de Kendal





## INTRODUCCIÓN

Los múltiples problemas que se originan en las organizaciones, van desde desfases logísticos hasta inconvenientes personales o errores de gestión administrativa. Las pérdidas económicas por problemas organizacionales, pueden ascender hasta el 18% de la rentabilidad de una empresa (Fajardo, 2021).

De acuerdo con las previsiones del Banco Mundial (2024) se prevé una recesión económica a nivel mundial debido a los cambios en las políticas estatales en torno al sistema financiero, migración, modelos de producción, conflictos bélicos, entre otros, lo que sin duda, tendrá una incidencia sobre los capitales empresariales, demanda por productos, disponibilidad de mano de obra, entre otras variables de importancia.

Estos cambios obligan al sistema empresarial a modificar sus estructuras y evolucionar para sobrevivir en el escenario comercial. Las modificaciones suelen direccionarse hacia el cambio de modelo de gestión que viabilice una mayor eficiencia en la producción con la finalidad de sostener o incrementar la rentabilidad, generando sostenibilidad integral de los procesos rentas. En Latinoamérica la gestión empresarial generalmente carece de diagnósticos efectivos, que identifiquen con precisión el origen de sus problemas. La mala organización de los estamentos, la ineficiencia de las dependencias de manera independiente y la consecuente desorganización como equipo, traduce la gestión empresarial en un proceso deficiente. Estos procesos inadecuados, transforman una actividad productiva en pérdidas económicas, desempleo y pérdida de calidad de vida (Caiza & Chango, 2021).

Los procesos de fracaso del sector empresarial tienen un análisis de perfil de riesgos en función del tamaño de la compañía y del nivel organizativo de las mismas. De este modo, Ordóñez y otros autores (2022) determinan que a medida que se incrementa el tamaño empresarial, se reduce el riesgo de fracaso (figura 1), fundamentado en que la gran empresa cuenta con mejor estructura organizacional, en consecuencia, mayores recursos para afrontar dificultades.

Algunos de los problemas más representativos para el sector de la construcción en Ecuador, están relacionados con el deficitario manejo administrativo de las compañías. Caiza y Chango (2021) establecen entre las principales causas de la quiebra de las empresas del sector de la construcción, está el negligente ordenamiento administrativo de las compañías.

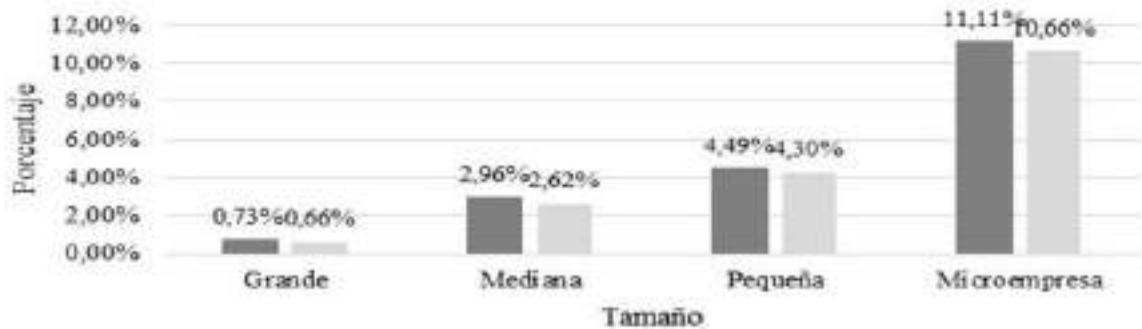
En Ecuador, los problemas organizacionales de las empresas del sector de la construcción se fundamentan en la deficiente cultura organizacional, en especial la pobre cultura por el trabajo



en equipo, lo que demuestra el bajo nivel asociativo existente en las organizaciones (Mendoza & Vanga, 2020).

**Figura 1**

*Probabilidad de fracaso por tamaño empresarial*



Este tipo de problemática es generalizada entre las compañías de la construcción debido a diversos factores como inexperiencia administrativa, personal con poca vocación laboral, ausencia de autocontrol (para el caso de rencillas internas), y/o un inadecuado flujograma organizacional (Tonon y otros, 2022).

La empresa INGSECONSE se desempeña en el campo de la construcción civil desde hace una década, desarrollando proyectos de construcción infraestructural para el sector público y privado. La amplia trayectoria de la empresa en la cobertura de contratos de gran escala, ha permitido el desarrollo de una amplia estructura organizacional.

En la actualidad la organización cuenta con un gerente general, un gerente técnico, dos directores operativos, seis técnicos residentes, 5 operadores de maquinaria, 12 obreros, dos secretarias y dos contadoras. Todo el personal se desempeña en la cobertura de los contratos que se adquieren como compromisos laborales previamente a través de la gerencia general (INGSECONSE, 2023).

El mantenimiento de la estructura organizacional por el pago de honorarios y sueldos, representa la inversión de altos rubros económicos que no pueden ser cubiertos en la época en que no se tiene contratos vigentes. De acuerdo con datos de INGSECONSE (2023), durante el año 2023 se generó un gasto corriente de \$137,500, de los cuales, el 89% representa pagos de honorarios. Este alto rubro de costo origina una disminución en la rentabilidad contable y la reducción de las utilidades financieras de la empresa, lo que a su vez desencadena problemas de liquidez y la mora patronal con las responsabilidades institucionales.

Por otra parte, de acuerdo con datos de INGSECONSE (2023), el origen de la problemática está en el requerimiento de mayor porcentaje de ocupación de mano de obra operativa mientras

se ejecutan contratos, mientras que los rubros del personal cuando no se están ejecutando obras, materializan pérdidas cuantiosas. Esto ha generado un decrecimiento de la rentabilidad que llega hasta el 11%.

Otro de los inconvenientes registrados por talento humano, es el desfase en el flujo de documentación y procesos administrativos. Las estadísticas del informe de gestión 2023 indican 26 de retrasos en pagos de planillas, cobros de facturas y otros procesos administrativos de significancia en la empresa, lo que representa una limitación importante para el nivel de calidad de la gestión de la empresa.

Algunos de los funcionarios trabajan de manera inadecuada, no se cuenta con un sistema de evaluación objetivo que mida el desempeño de los funcionarios de manera eficiente, sin que variables subjetivas desencadenen errores al valorar la calidad de trabajo de los empleados. La ausencia de este sistema, origina un ambiente laboral pesado, Una incorporación de un sistema de evaluación eficaz, conllevaría al mejoramiento del ambiente laboral y el mejoramiento del desempeño de los funcionarios.

Del mismo modo, este porcentaje de personal sub utilizado, desencadena quejas de injusticia en la carga laboral y descontrol de la eficiencia del personal. Esto a su vez genera mal ambiente laboral, descoordinación de procesos y flujos administrativos desarrollados con displicencia. Según INGSECONSE (2023), durante el año se registraron 13 casos de altercados laborales evidenciados entre empleados de la compañía.

En este contexto se requiere urgentemente de la intervención administrativa que resuelva los flujos laborales y motiven la reducción de los costos operativos y gastos corrientes de la empresa cuando no se ejecutan las obras, así como la adecuada evaluación del desempeño de los funcionarios.

### **Formulación del problema**

Por los antecedentes expuestos, se efectúa la formulación del problema:

¿Cómo resolver los problemas administrativos, operativos y laborales de la Empresa INGSECONSE originados por la deficiente estructura organizacional existente?

### **Objeto de la investigación**

El objeto de la investigación se enfoca en la empresa INGSECONSE, que desarrolla sus actividades productivas de manera aceptable, pero que ha identificado algunas falencias originadas en el ámbito administrativo, que se traducen en limitaciones administrativas, operativas, problemas laborales.



## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Elaborar un rediseño de la estructura organizacional de la empresa INGSECONSE en las áreas administrativas, operativas y de talento humano.

### **Objetivos específicos**

Delimitar antecedentes de investigación y marco teórico del diseño de estructura organizacional.

Identificar los factores limitantes de las actividades administrativas y gestión de talento humano de la organización.

Diseñar una propuesta para la reestructuración organizacional de la empresa.

### **Idea a defender**

Con estas premisas la idea a defender del presente estudio es: El rediseño de la estructura organizacional de la empresa INGSECONSE viabiliza la solución a problemas administrativos, operativos y laborales.

### **Metodología de investigación**

La presente investigación aplicó el enfoque cualitativo-cuantitativo en la redacción de instrumentos para la extracción de información cualitativa sobre la población en estudio. Esta información permitió de acuerdo con los objetivos a identificar los fenómenos que inciden en la problemática organizacional y luego definir el procedimiento para el rediseño de la estructura organizacional de la empresa.

El estudio tendrá un alcance descriptivo, porque permitirá detallar cómo el fenómeno incidente en la problemática se manifiesta en la realidad de la empresa y cómo estos factores se relacionan entre sí de manera sistemática. Con este tipo de estudios se busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Sampieri y otros, 2014).

Entre los métodos a emplear están el método de revisión crítica de la literatura con la finalidad de recopilar y analizar bibliografía relevante sobre la reestructuración organizacional de entidades y los resultados alcanzados. De acuerdo con Tramullas (2020) la lectura crítica permite mirar diferentes ángulos de estudio del objeto y énfasis en determinadas aristas del mismo.

Se empleó el método analítico-sintético con la finalidad de procesar la información teórica y resultado del estudio, para proceder a la extracción de conclusiones. Según Hurtado



(2020) se emplea para procesar y valorar los diversos puntos de vista que sobre la problemática así como para establecer las coincidencias, aspectos cuestionables o rescatables en cada caso.

Se aplicó el método estadístico a través del uso de los valores determinados por las respuestas empleando el software SPSS para la tabulación y procesamiento de la información.

### **Principales aportes**

El estudio tendrá importantes aportes en la construcción de los antecedentes y marco teórico sobre la temática, en el rediseño de la estructura organizacional de la empresa, así como aportará con la metodología para establecer indicadores que evalúen factores limitantes de la eficiencia operativa que reduce la competitividad y la rentabilidad. Finalmente, aportará con un organigrama laboral reestructurado de la empresa INGSECONSE para mejorar los flujos administrativos y la gestión de talento humano de la organización.

El presente estudio se configura a partir de un capítulo introductorio, donde se analiza y contextualiza el problema en estudio, se plantean los objetivos de estudio y la idea a defender, una breve descripción de la metodología aplicada, así como la relevancia de la investigación desde el contexto social, novedad y actualidad científica; en el capítulo uno se recopila toda la información científica disponible sobre la problemática y el tratamiento científico del mismo; en el capítulo dos se detalla la estructura metodológica empleada para el desarrollo investigativo en función del cumplimiento de los objetivos del estudio y la caracterización de los instrumentos de investigación aplicados; en el capítulo tres se desarrolla la propuesta del estudio.

### **Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica**

La problemática planteada ha tenido un extenso tratamiento académico en los últimos años. De este modo Rúa et al. (2020) en su estudio Rediseño organizacional basado en el enfoque por procesos en una empresa del sector del tabaco, determinaron que para aumentar la integración de la cadena de suministro de la empresa se diseña una vice-dirección de logística donde se coordinan tres gerencias la de planificación y control, la de transporte y la almacenes.

Estos autores emplean una herramienta sistemática de rediseño organizacional para resolver la problemática logística y administrativa originada en los almacenes de comercialización y operación, en consecuencia, la resolución del problema se reduce a la creación de

mecanismos organizacionales y operativos.

Por su parte, Mendoza y Madrid (2020) en su estudio plan de rediseño organizacional para la empresa MECIND demostraron que un nuevo organigrama organizacional que incluya cambios en el departamento de Talento Humano que tenga como misión elaborar el manual de funciones para la empresa, establecer los objetivos a corto y mediano plazo.

Es claro que la inclusión de una reestructura organizacional es el camino que viabiliza el mejoramiento de la gestión administrativa, operativa y financiera de las empresas en el mundo. A partir de esta idea, se deben incluir todas las herramientas existentes con la finalidad de que se incluyan todos los factores y aspectos evidenciados en el diagnóstico de campo.

En este contexto Ubillús (2021) manifiesta que el rediseño se constituye en una oportunidad para mejorar la gestión organizacional, a partir de la identificación de los procesos que tienen mayor arraigo y constituyen experiencia para la organización, así como la creación de valor en las actividades implementadas a través de procesos innovadores que se generan a partir de las situaciones cambiantes, cada vez más comunes en un contexto global y que son un reto constante para la organización.

Diseñar un organigrama laboral reestructurado de la empresa INGSECONSE para mejorar los flujos administrativos y la gestión de talento humano de la organización.

Para el cumplimiento de los objetivos y la verificación de la idea a defender, es necesario desarrollar la metodología a seguir. El presente estudio será de tipo no experimental, con enfoque cualitativo. De acuerdo con Padilla y Marroquín (2021) el enfoque cualitativo permite evaluar la percepción, sentimientos y experiencias de todo grupo humano para cualquier contexto. El proceso de esta aproximación se caracteriza por ser no lineal, emergente, orientado a realidades subjetivas e inductivo.

### **Descripción breve del contenido de los capítulos**

El trabajo que se presenta tiene la siguiente estructura:

En la introducción se describe de manera integral la problemática objeto del presente estudio, se plantean los objetivos, uno general y tres específicos, así como un intro de la metodología implementada para el cumplimiento de los objetivos, donde se mencionan los métodos aplicados, el enfoque, el diseño y el alcance del estudio. También se describen los alcances de la investigación, así como la importancia del estudio en el contexto social, novedad y actualidad científica.



A continuación, el capítulo 1 denominado marco teórico, contiene los antecedentes investigativos, a partir de los cuales se comprendió la actualidad de la problemática y cómo ha ido evolucionando en el tiempo. También se incluyen los aportes teóricos de las organizaciones empresariales y la necesidad del rediseño organizacional para la solución de problemas de la actualidad.

El capítulo 2 corresponde a la metodología, donde se describen de manera cronológica el enfoque, diseño, tipo de investigación, métodos empleados, población y muestra y las técnicas de recolección de información empleadas para el cumplimiento de los objetivos. En este apartado también se agrega la validación de los instrumentos utilizados, se aplicó una encuesta a 16 personas y la entrevista al gerente general de la empresa, así como las tabulaciones de los instrumentos empleados para la recolección de la información.

En el capítulo 3 se presenta la propuesta estructurada a través de la revisión específica de algunos estudios similares y que responden al objetivo de una reestructuración organizacional. La propuesta contiene un análisis interno y externo de la empresa la matriz FODA, lo que viabilizó el conocimiento de los indicadores a desarrollar para la resolución de la problemática. En la última parte del documento se registran las conclusiones y referencias bibliográficas.



## CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes de la investigación

Entre los principales antecedentes de la presente investigación está el estudio de Soriano y Barboza (2022), titulado propuesta de reestructuración organizacional para la empresa Acua SAS, dedicada a la comercialización de productos químicos para tratamiento de aguas recreativas y potables. La investigación tuvo como objetivo principal formular estrategias para la optimización del negocio en las perspectivas financiera, administrativa y operativa.

El plan de operación incluyó la modificación del organigrama laboral, con la optimización de los cargos intermedios y operativos (asesoría comercial). También se incluyó un plan de acción y seguimiento con énfasis en las áreas administrativas, operatividad, logística y financiera, con la sugerencia de intervención inmediata sobre la organización por la urgencia de la situación empresarial.

Este tipo de planes asegura cambios en el funcionamiento de las empresas, desarrollando la posibilidad de mejorar indicadores de gestión operativa, logística y financiera en beneficio de todos los integrantes de la empresa.

Por su parte, Navarro (2023) en su estudio titulado reestructuración organizacional en el área taller vehículo en la empresa Postobón SA en la ciudad de Santa Marta, planteó la reorganización del esquema jerárquico laboral, otorgando la posibilidad empresarial de mejorar en la eficiencia operativa y mejorar el enfoque en el cliente y la empresa.

Entre los principales hallazgos se evidenció que la empresa tiene una estructura organizacional deficiente, a causa de factores como la falta de preparación profesional en la mayoría de los trabajadores además fueron contratados según criterio de vínculo familiar y no por experiencia laboral, realizando en la actualidad funciones adicionales por las que fueron contratados, de tal manera que también se evidencia una inadecuada distribución de funciones.

El plan propuesto pretende incrementar la rentabilidad, dado que se han establecido estrategias enfocados en definir las funciones y el perfil para cada puesto de trabajo, además se ha descrito un procedimiento para cada uno de los procesos operativos, reflejando una mayor productividad y por ende mayor rentabilidad.

Este tipo de reestructuración interna responde a la necesidad de profesionalizar los funcionarios existentes debido a que aparte de incapacidad, se evidenciaron casos de nepotismo dentro de la organización, lo que conllevó a un displicente funcionamiento de la compañía. Estas

modificaciones son directamente relacionadas con el organigrama laboral y cambio de funcionarios, se precisó el incremento de los requisitos profesionales, así como el mejoramiento de la capacidad de cada uno de los funcionarios.

Para el caso del sector de la construcción, Flores y otros (2024), quienes implementaron un estudio cuyo objetivo principal es formular la propuesta del planeamiento estratégico y la mejora de la estructura organizacional de la empresa caso-estudio, la cual, por temas de confidencialidad, denominaremos ABC Ingenieros S.A.C., empresa que ejecuta obras para el sector público en sus tres niveles de gobierno.

El estudio responde a la necesidad de reformar los cargos de trabajo que son asignados en su mayoría a miembros de la familia que poseen conocimientos empíricos o teóricos sobre el cargo, es decir, son puestos de confianza; presumiéndose que por ello no cuenta con una eficiente estructura organizacional, funciones definidas por áreas, así como de un sistema de información o base de datos integrados. Estas carencias podrían ser la razón de la variabilidad del margen neto de ventas, la cual refleja un bajo sistema de gestión y un deficiente control financiero en la ejecución de sus obras (Flores y otros, 2024).

Al no contar la empresa con procesos establecidos, los colaboradores tienden a crear desorden en los procesos administrativos y operativos, lo cual, sumado a la deficiente comunicación, genera una descoordinación entre áreas. Asimismo, el fuerte apego emocional a las viejas estrategias operativas y la resistencia al cambio, a inexistencia de un sistema integrado de base de datos conlleva a que no se cuente con un registro de los procedimientos en cada obra, así como el desconocimiento de la utilidad operativa real a su culminación (Flores y otros, 2024).

Los autores plantearon un plan de reestructuración organizacional basado en los cambios de los requisitos para ocupar los cargos de confianza, así como la elaboración de un manual de funciones y sistema de evaluación laboral que mejore la situación de la compañía. Estas modificaciones pertenecen estrictamente a la gestión del talento humano y se implementaron a partir de un diagnóstico del desempeño laboral de cada funcionario.

Por su parte, la investigación de Fosca (2022) tuvo como principal objetivo diseñar una reestructuración organizacional en la empresa constructora dedicada a la construcción de obra civil con personerías privadas y públicas.

El estudio responde a la necesidad de elaborar planes de reestructuración organizacionales que motiven a las compañías a tener un trabajo eficiente y rentable. Este tipo de investigaciones

determina la significancia de los planes de reestructuración y sostiene la posibilidad de mejorar la rentabilidad de las empresas a través de la optimización de los recursos.

Los autores sostienen que para implementar un adecuado plan de reestructuración es indispensable conocer las necesidades de la empresa, para identificar y distinguir si están dentro de las posibilidades de gestión de la empresa o son afectadas por cuestiones ajenas a la misma. Los autores manifiestan que los factores que intervienen en la reestructuración son muy extensos y variados una vez encontrando las causas y el tipo de reestructuración que se va a realizar, “operativa o financiera”, los factores son los puntos a embestir en la reestructuración (Fosca, 2022).

Los autores diseñaron un organigrama funcional, la empresa tiene una nueva visualización gráfica e informativa que integró una nueva secuencia jerárquica entre las diversas áreas de servicio que la empresa posee, esto va a ayudar a eliminar repetitivas funciones, sobre carga de trabajo y conflictos entre los miembros de la empresa. Se concluyó además que la formulación de las acciones para establecer adecuadamente la estructura organizacional de la Constructora Vargas Soria Cía. Ltda., propone nuevos cambios en la formación sobre los manuales de funciones y procedimientos, liderazgo, inversiones, desarrollo de la empresarial, mejora de políticas de tal manera promover e innovar un alto stock con los recursos adquiridos.

Este tipo de estudios tiene relación con la investigación desarrollada. Son similares los problemas en ambas constructoras, demostrando que los débiles procesos internos originan problemas de índole legal y operativos, que se traducen en financieros debido al deficiente proceso que se desarrolla.

También la investigación de Mora (2020) tuvo como objetivo general del trabajo ha consistido en diseñar una propuesta de reestructuración administrativa en la Constructora Mora & Mora S.A.S.

El estudio responde a la problemática debido a la falta de organización con que inició la Constructora Mora & Mora SAS, se han presentado diferentes inconvenientes en las funciones administrativas, se implementaron soluciones parciales para la culminación del primer proyecto en el cual tuvo una buena aceptación por parte de los clientes. Para el inicio del segundo proyecto la constructora acordó llevar a cabo una reestructuración administrativa, con el propósito de dar una solución definitiva a los problemas encontrados en el proyecto anterior, en el cual se vio afectada por la planeación de los socios en el momento de ejecutar en las áreas administrativas (Mora, 2020).



Estos problemas reducen la rentabilidad del negocio y perjudican la seriedad de la firma. Una vez efectuado el diagnóstico la autora demostró que uno de los mayores inconvenientes es el nepotismo existente en la compañía. El representante legal es el jefe inmediato de todos los empleados y este, a su vez, tiene un jefe el cual es el propietario de la empresa quien es además su padre. En tal sentido, no existe en la empresa una persona designada que haga las veces de administrador o cumpla determinadas funciones de éste, cuando él se encuentre fuera. Solo el propietario puede llegar en cualquier momento y ejercer su autoridad (Mora, 2020).

No obstante, la constructora presenta una serie de dificultades en torno a sus dependencias que implican la necesidad de una reestructuración administrativa, orientada a realizar ajustes y cambios en algunos procedimientos que son clave para el funcionamiento exitoso de la empresa, con miras a avanzar en su crecimiento y desarrollo.

Dentro de las principales debilidades, halladas en el desarrollo de la actividad económica, y de las que se ha planteado la reestructuración en los procedimientos, se encuentran: en el área administrativa los aspectos de planeación, comunicación interna, clima organizacional y mejora continua. En el área comercial, las debilidades detectadas se ubicaron en la promoción comercial, servicio al cliente, definición de precios, así como la promoción y publicidad. En el área de contabilidad, se plantearon cambios en cuanto al registro contable actualizado, generación y presentación de estados financieros, mantenimiento y proyección del flujo de caja, y presentación de las declaraciones de impuestos (Mora, 2020).

Para el caso de la reestructuración, la propuesta administrativa se partió por definir para cada área funcional de la empresa, los aspectos relacionados con los objetivos de la reestructuración planteada, la definición de las políticas clave para cada área, los procedimientos a seguir en cada aspecto puntual definido previamente como debilidad, la estructura del área y su ubicación en el organigrama, y finalmente, los recursos requeridos para el desarrollo de los nuevos procedimientos.

La cobertura de toda la organización por medio de abordar cada una de las áreas funcionales (administrativa, comercial, técnica, jurídica y contable) permite prever que se hayan tenido en cuenta los aspectos de la empresa en su totalidad, que han requerido desarrollar cambios para generar la reestructura administrativa que se ha planteado como objetivo la realización de este trabajo.



## 1.2. Bases teóricas

El rediseño organizacional cuenta con un sinnúmero de estudios enfocados en el mejoramiento estructural de las entidades. La investigación de Alfonso y otros (2011) obtuvieron un procedimiento de rediseño organizacional para la mejora del enfoque a procesos, aplicado en la Empresa EXPLOMAT. El proceso de constituyó de seis fases que identificaron los factores críticos de negocio, conformar un equipo para perfeccionar el proceso, así como su entrenamiento; Se empleó un estudio de tipo descriptivo y bibliográfico.

En el contexto de la necesidad de evolución continua y permanente de las organizaciones, el estudio de García y Molina (2023) titulado nuevas Mipymes en Cuba y rediseño organizacional: una necesidad inmediata demostró que una de las principales debilidades la carencia de un marco regulatorio o manual de funcionamiento y organización de las nuevas formas de gestión. Entre las dificultades detectadas en la etapa inicial estuvo la deficiente organización, aunque al observar los organigramas, se pudo evidenciar que posee una estructura funcional adecuada, al estar especializada por áreas. Entre los principales hallazgos, se evidenció que las modificaciones propuestas son una oportunidad para el desarrollo integral de las organizaciones a intervenir.

La investigación de Vásquez (2019) determinó que el involucramiento de los trabajadores en el proceso de implementación del rediseño organizacional es clave e imprescindible para el éxito del plan. En este escenario el componente monitoreo resulta fundamental para el desarrollo del rediseño, por ello, González y otros (2023) consideran que la aplicación del rediseño debe contar con una comisión especializada que revise todos los aspectos de la implementación, controlando plenamente el cronograma y la eficacia de las actividades establecidas.

Así mismo Guerrero y otros (2023) demostraron que la eficacia del proceso de aplicación del rediseño se fundamenta en el proceso de aprendizaje de las experiencias similares y su retroalimentación sobre las actividades propias del rediseño que se aplica, solventando las necesidades inherentes al proceso en construcción. Este estudio se desarrolló en base a una metodología descriptiva y cualitativa, empleando técnicas como la encuesta y la entrevista.

Por su parte Abanto y Vásquez (2021) desarrollaron un estudio reestructuración organizacional para mejorar la rentabilidad del recreo La Casita Del Cuy SAC Jaén, que la etapa de implementación del rediseño contempló algunas dificultades encabezadas por la falta de colaboración de los trabajadores. La única forma de garantizar el éxito tras la aplicación del rediseño es la participación activa y coyuntural de todos los actores en la entidad.

Paralelo a esto, Rosquel y Delgado (2023) en su estudio rediseño organizacional como un medio de adaptación en el contexto de la post pandemia, establecieron que el proceso de implementación del rediseño implica la emisión de los documentos lo que facilita no sólo la función de control, sino las de verificación y fiscalización. Esta definición demuestra la importancia del seguimiento y evaluación continua del proceso de aplicación.

Una revisión de Ortega y otros (2024) demostró que la necesidad del rediseño puede enfocarse desde la perspectiva operativa. Existen lineamientos asociados a diversos conceptos que se complementan con la ergonomía, como la productividad, la efectividad del proceso laboral o incluso acciones alternas como la actualización de maquinarias y equipos o el simple relevo de operadores ineficientes.

En este contexto, los hallazgos de Hernández (2023) demuestran que más allá del componente operativo, los procesos de aprendizaje representan el nuevo paradigma tecno-económico, teniendo gran incidencia en la construcción de capacidades tecnológicas por parte de los operarios, mientras se desarrolla el procedimiento de absorción y de innovación organizacional desde el interior del organigrama.

Finalmente, el estudio de Rueda (2021) tuvo como objetivo reestructurar el orgánico funcional de la Constructora Vargas Soria Cía. Ltda., para lograr la eficiencia y productividad. El estudio responde a la necesidad mejorar los de procesos de estructura, pues en la actualidad no tienen un buen rendimiento y ocasionan muchas pérdidas tanto en la parte administrativa como la operativa para satisfacer en su gran mayoría a los futuros clientes.

Del mismo modo se evidenció que existe duplicidad de funciones, sobre carga de trabajo para algunos empleados y una desorganización total en el control de la mano de obra y la planificación diaria de las labores; estas deficiencias están afectado el clima organizacional, considerándose uno de los elementos primordiales en el progreso de la empresa, es decir, el personal no desarrolla sus actividades de manera correcta, es por aquella razón que la realización del presente trabajo de investigación es la reestructuración orgánico funcional de la constructora (Rueda, 2021).

### **1.3. La organización**

Conceptualmente la globalización es un hecho irrefutable y se acepta que el mundo ha cambiado no solo por el proceso económico, sino por los aspectos sociales, culturales y la influencia definitiva de la tecnología la cual la ha acelerado. La Economía global tiene como característica

vital el ser un sistema libre de barreras o fronteras tanto en el tiempo como en el espacio (Quintana, 2020).

En este contexto, la organización corporativa representa la célula socioeconómica de mayor importancia debido a su impacto en las sociedades. Las estructuras organizacionales del sistema empresarial de un país desencadenan un sinnúmero de actividades productivas de gran significancia por la generación de empleo, movimiento de la economía y su respectivo impacto social (Jiménez y otros, 2021).

Varios autores definen la organización, en vista de que este es un concepto muy importante para comprender mejor el diseño de una organización, se registran algunas definiciones: “Una organización es un grupo humano, compuesto por especialistas que trabajan juntos en una tarea común” (Cruz, 2006, pág. 7).

Organización es un término que se utiliza en diferentes sentidos y campos, por ejemplo, para referirnos a las actividades que va a realizar un grupo de personas. Pero a nosotros nos interesa el significado de esta palabra en términos administrativos. Así, organización, según la mayoría de los estudiosos de la Administración, es una estructura formalizada de funciones y puestos diseñados de antemano (Chachipanta & Morales, 2023).

Desde esta perspectiva una organización representa una estructura social tejida con la finalidad de cumplir objetivos sociales, económicos, comunitarios o de cualquier tipo de interés común que converjan a personas en un mismo núcleo (García & Molina, 2023). En este contexto, la organización representa la base estructural para el desarrollo de la humanidad en cualquier tipo de actividad.

De acuerdo con Rodríguez (2019) la organización es:

Una organización es un sistema y un diagnóstico constituye una perturbación que gatillará cambios estructurales en este sistema. Esto en términos sistemáticos, quiere decir que la organización se modificará al ser objeto del diagnóstico. Su estructura variará y, por lo tanto, a partir de ella serán posibles comportamientos que antes no eran tolerados y se impedirán otros, que antes podían ser considerados como naturales. Uno de los cambios más evidentes desatados por un diagnóstico, es el que dice relación con las expectativas de cambio. Este se refiere a que el hecho de que la organización, sus miembros, sea sometida a una investigación evaluativa, hace que las diferentes personas pertenecientes a la organización se preparen para cambios futuros en ella. (p. 2)

Así mismo, la organización depende de los elementos que la componen. La naturaleza de una organización estará en función de la plaza en la que comercialice, el sector al que pertenezca, el público al que dirija sus servicios y/o bienes y a la disponibilidad de recursos existentes para el desarrollo del proceso productivo (Oblitas, 2020).

Desde esta perspectiva, adquiere gran importancia la estructura organizacional, en consecuencia, es indispensable su estudio.

### ***1.1.1 Estructura organizacional***

La estructura Organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características, como esta se va a organizar, la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigrama entre otros. Las organizaciones deben tener una estructura organizacional de acuerdo con todas las actividades o tareas que pretende realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, con un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos (Jiménez y otros, 2022).

Hanks (1990) define a la estructura organizacional como un conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. Es decir, la estructura organizacional es el accionar armónico de un conjunto de departamentos o mecanismos dentro de una entidad.

Por su parte Strategor (1988) explica que una estructura organizacional, es el conjunto de las relaciones que determinan formalmente las funciones de cada unidad, debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. En otras palabras, la estructura organizacional es la interacción de los mecanismos internos de la organización.

La estructura organizativa es aquella que se basa en el conjunto de las relaciones deliberadas, también se puede decir que define metas y objetivos con niveles jerárquicos, todos los empleados tienen claro, cuál es su posición dentro la empresa (Mendoza & Madrid, 2020).

Por ellos es fundamental que la organización sostenga una estructura organizada y planificada en función de la misión y visión de la compañía, así como en el desarrollo de las competencias que se requieran.

Es por ello que el concepto de Weber (2002) que visiona a la organización como un andamiaje dirigido a lograr metas, a partir de individuos, que desarrollan sus funciones administrativas con un estrecho control de sus actividades, y una jerarquía definida en términos estrictos, regida

por reglamentos y líneas de autoridad bien definidas, ejerce gran significancia en los tiempos actuales.

Esto significa que todas las organizaciones, sean de índole privadas o públicas cumplen con las condicionantes esgrimidas en la teoría de Weber. Los procesos deben pasar por una ruta conocida, enmarcada en la Ley y el orden, fundamentada en la naturaleza de la jerarquía y en la evaluación permanente de la eficiencia corporativa.

García (2013) manifiesta que El concepto de estructura organizativa como patrón de relaciones formales diseñadas deliberadamente y que, por tanto, permite la detección de elementos que puedan ser comparados entre empresas, es claro para cualquier investigador organizativo. Sin embargo, en este punto es también en el que surge la fuente de controversias. Es decir, si bien la definición está plenamente aceptada, los problemas se generan al hacerla operativa en términos de cualquier investigación.

La principal dificultad está en la identificación sistemática de la medición de la estructura organizativa, pero también en la forma de afrontar esa medición. De este modo las dimensiones típicas de estructura organizativa son complejidad, formalización y centralización (Ortega y otros, 2013).

García (2013) establece que la complejidad está representada en el nivel de diferenciación de la estructura y puede subdividirse en tres subconceptos: la especialización horizontal, la vertical y la espacial. La más complicada en términos de medición es la horizontal, que, a su vez, puede subdividirse en especialización funcional y la social.

La estructura organizacional de especialización social hace referencia a la desagregación de tareas en ocupaciones, relativamente amplias, con funciones a especialistas muy cualificados o profesionales con autoridad y responsabilidad para la ejecución. Por su parte, la especialización funcional hace referencia a la división del trabajo para que lo puedan realizar los no especialistas (Ortiz y otros, 2021).

Los modelos organizacionales de centralización representan el nivel en que la toma de decisiones está concentrada en un único punto de la organización (individuo, grupo o nivel), cuya subdivisión subyace de dos niveles: la concentración de las decisiones referentes a la distribución de los recursos o la formulación de las políticas y la concentración de las decisiones referentes al resultado de las tareas (Toledo y otros, 2023).

Por su parte, la formalización se materializa como el nivel de discrecionalidad que se concede a los individuos en la realización de su tarea, en lo referente a qué, cómo y cuándo ejecutarla,

es decir, la existencia de reglas y el ejercicio del control de refuerce esas reglas. Por ello, el desarrollo de los procesos debe complementarse entre la ejecución y la supervisión, de ahí la significancia de la jerarquía corporativa (García, 2013).

### *1.1.2 Tipos de estructura organizacional*

Cada Empresa aplica su sistema Organizacional, más acorde a sus características o necesidades, por ello existe multitud de tipos de estructuras organizacionales.

Estructura formal: Surge como necesidad para realizar una división de las actividades dentro de la organización que les permite principalmente alcanzar objetivos mediante organigramas, manuales y la interacción de los principios de la organización como división del trabajo, autoridad y responsabilidad (Ubillús, 2021).

La estructura formal conocida como “ideal”, significa la diferencia entre el sector empresarial y el emprendimiento. Mientras los primeros cuentan con las formalidades de trabajo, recursos, financiamiento y portafolios de clientes, los emprendedores se dedican a comercializar productos y servicios de manera desordenada, con una somera visión y problemas de equilibrio económico, de rentabilidad y capacidad de endeudamiento (Alba, 2022).

La estructura formal fundamenta sus operaciones en manuales, donde los trabajadores conocen sus actividades y el procedimiento a través de protocolos previamente definidos. La estructura formal, tiene un acercamiento más definido hacia la palabra eficiencia y traduce todos sus esfuerzos en la evaluación integral de los elementos que la componen (Rodríguez, 2019).

La estructura formal se sostiene sobre un sistema de evaluación eficiente, que desarrolla la capacidad de identificar los aciertos y defectos del proceso de manera sistemática, orgánica y profesional. Los protocolos de evaluación tienen variables, indicadores y metas que se ajustan a la misión y visión de la organización, así como a los objetivos estratégicos de cada programa, plan o proyecto que se ejecute en beneficio de la compañía (Santillán, 2021).

Estructura informal: Su origen está en la estructura formal, ya que de ahí parte la formación de estructura de las relaciones entre miembros, de conforme a una mezcla de factores, esta estructura informal obedece al orden social y estas suelen ser más dinámicas que las formales (Jiménez y otros, 2022).

La estructura informal carece de manuales, los trabajadores conocen vagamente las actividades y el procedimiento, actuando de manera circunstancial. La estructura informal, no tiene definidas metas o si se definieran, las metas no responden a objetivo corporativo alguno, más bien se reducen a la operación por instinto (Rodríguez, 2019).

La estructura informal carece de un sistema de evaluación o se fundamenta en la presunción de ganancias brutas, sin contabilizar otros recursos utilizados que terminan acrecentando los costos y por ende reduciendo la rentabilidad. En otras palabras, esta estructura ineficiente desarrolla habilidades por la ejecución de actividades que no contienen un orden previsto o un régimen jerárquico entre sus componentes (Santillán, 2021).

Conocer el tipo de estructuras organizacionales es un factor fundamental para el desarrollo de la investigación. De esta forma se conocen las falencias de cada tipo de estructura, para con este conocimiento tener una perspectiva más amplia sobre la problemática resolver dentro de la investigación.

### ***1.1.3 Características de la estructura organizacional de la empresa***

Las principales características de las estructuras organizacionales de las empresas sobresalen por la importancia en el funcionamiento de la misma. algunas de las principales características son desarrollar un proceso continuo y versátil con el tiempo. Pueden ser centralizadas o descentralizadas, si las decisiones parten de conjuntos de altos cargos o de los propios equipos de trabajo, especialización de las diferentes áreas, coordinación y colaboración entre grupos o departamentos, estandarización de protocolos, burocratización y procedimientos, a modo que va creciendo la empresa. Su estructura organizacional se complica, por eso se dice que es continuo y versátil (Tejada y otros, 2020).

En el análisis de las características, es indispensable recordar lo que Daft (2011) manifiesta sobre las organizaciones:

Las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno. El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas. Las tendencias recientes en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos, con la mayor parte de los enfoques nuevos diseñados para facultar a los empleados con magníficas oportunidades de aprender y contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes. (p. 23)

Esta caracterización cambia con el tiempo. La estructura se moviliza hacia donde los intereses corporativos la obliguen a moverse. Los límites entre departamentos, así como entre

organizaciones, se vuelven cada vez más flexibles y difusos conforme las empresas enfrentan la necesidad de responder con mayor rapidez a los cambios en el entorno. Una organización no puede existir sin interactuar con clientes, proveedores, competidores y otros elementos del entorno. Hoy, algunas empresas incluso cooperan con sus competidores, compartiendo información y tecnología para beneficio mutuo (Nazareno, 2020).

Entonces, es claro reconocer que las características de las estructuras organizacionales fluyen en función del contexto en el que se desarrolle la compañía. También irán en función de la gente que las componga y el tipo de trabajo que desarrollen. Se estructuran sobre la funcionalidad de un puesto de trabajo y las competencias que los empleados adquieran para ejecutarlo con eficiencia.

## 1.2 Reestructuración organizacional

La reestructuración organizacional es una acepción más amplia que está vinculada a mejorar una estructura vigente, orientándose a mejorar o cambiar algo sin llegar a desconocerlo totalmente. El sistema de comunicación de la organización de acuerdo al grado de complejidad y formalidad, es por ello que la administración de las empresas sirve como base para llevar a cabo la reestructuración de la empresa, la misma que nos ayudará a mejorar el desempeño de los trabajadores y con ello la eficiencia y eficacia de la organización (Santillán, 2021).

Desde la teoría de Koontz y otros (2019), organizar y reorganizar es un proceso que requiere se consideren varios elementos fundamentales. Así, la estructura organizacional debe reflejar en primer lugar los objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades, seguido de la imagen de la autoridad disponible para la administración de la empresa, dado que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado socialmente que se ejerce de manera discrecional y, como tal, está sujeta a cambios.

Otro de los aspectos a considerar es el entorno de la organización, pues las observaciones pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas (aunque también pueden serlo las de la estructura de la organización). De esta forma la nueva estructura debe ser funcional, debe observar y dimensionar las opiniones de todos los miembros de la organización con la finalidad de cumplir con los objetivos personales y organizacionales en el futuro (Koontz y otros, 2019).

En este sentido, una estructura organizacional efectiva nunca puede ser estática y tampoco hay una que funcione mejor en todo tipo de situaciones, sino que depende de la situación.

Finalmente, como la organización se compone de talento humano, el flujo laboral y las órdenes de trabajo deben considerar las limitaciones personales de los empleados y la forma en que estas limitaciones inciden en el desempeño individual y en la armonía del grupo de trabajo (Iglesias y otros, 2020).

Por ello, el proceso de reestructuración debe contar con algunos requisitos que deben pasar por fases. El requisito primordial es un buen diagnóstico, que detalle orgánicamente los problemas y se encargue de medir las consecuencias en indicadores de producción y de gestión. Esta medición debe desarrollarse de forma imparcial y veraz, manteniendo canales de comunicación permanente para conocer la dimensión de cada problemática y a futuro identificar recursos para plantear probables soluciones (Chachipanta & Morales, 2023).

### ***1.2.1 Importancia de la reestructuración organizacional***

El desarrollo de una reestructuración organizacional ayudará como base para lograr la máxima eficiencia y eficacia en la empresa. Esto permitirá alcanzar la satisfacción total de la empresa como tal y de sus colaboradores, provee la herramienta para ayudar a establecer una mejor relación entre patrono y trabajador (Hanks, 1990).

La significancia de una reestructuración radica en los problemas que se resuelven y en el alcance de los resultados. Así, una reestructuración es una reformulación del modelo de gestión organizacional. Se rediseñan objetivos, metas, protocolos, estrategias, alcance, recursos, financiamiento, talento humano y hasta la denominación o fin corporativo. Se trata de un proceso de profunda huella en el sistema productivo de la empresa (Alba, 2022).

Si bien es cierto, se buscan cambios profundos en la estructura, la naturaleza de la compañía debe permanecer intacta como línea gruesa hacia la recuperación organizacional. Es fundamental que los gestores de la reestructuración conozcan la historia y diseñen estrategias para que esa historia siga marcando el camino que la organización debe recorrer para enrumbar sus políticas y acciones operativas (Koontz y otros, 2019).

Desconocer la historia y la importancia de la organización en el sector que se desenvuelve, significaría más que reestructurar, sería refundar, lo que representa un concepto totalmente apartado de una reestructuración. Es muy común que los gestores de la reestructuración pretendan modificar los cimientos de la empresa, desprotegiendo a la organización de factores que la desarrollaron hasta un punto de su historia en la que marcó una diferencia en el mercado, de ahí la importancia de tener claro el concepto de reestructuración (Quintana, 2020).

Los logros de la reestructuración se medirán desde la significancia de los cambios. Grandes cambios provocan grandes reacciones, por ello, el proceso de modificaciones debe ser paulatino, aunque organizado y planificado. De esto, debe encargarse una comisión especial, con la experiencia adecuada para evitar cometer errores que empantanen el proceso (Koontz y otros, 2019).

Con la estructuración Organizacional dentro de la empresa se podrá obtener el logro de los objetivos institucionales por medio de una estructura organizacional y a través del esfuerzo del talento humano coordinado (Tejada y otros, 2020).

Según lo recabado, la solución de la problemática no debe ser un objetivo final de un plan de reestructuración, pues éste debe ser parte de la solución, ya que existen puntos establecidos por los componentes que deben funcionar estratégicamente para desarrollar una solución integral y sostenible para la organización.

### **1.3 Plan de reestructuración organizacional**

Los planes de reestructuración organizacional representan iniciativas corporativas para modificar procesos que han sido identificados como inadecuados para el proceso productivo de la compañía (Alba, 2022).

Un plan de reestructuración organizacional es un documento que permite identificar, describir y analizar el desarrollo de una organización, un buen plan reúne el equipo emprendedor, la oportunidad, los recursos, la estructura y el contexto correcto; y al enfocar todos estos factores interdependientes se podrá cerciorar que se han tomado en cuenta todas las cuestiones importantes de la empresa (Longenecker, 2009).

La esencia de la reestructuración organizacional cabe en las características de los elementos, del objetivo que se tenga, cuáles sean los resultados que se busque alcanzar y los recursos con los que se cuente para la ejecución (García y otros, 2020).

De acuerdo con Chiavenato (2007), se trata de una herramienta imprescindible para lograr los objetivos planteados por la empresa, ayuda a determinar anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos. Un plan se utiliza principalmente para dos aspectos:

Proveer una declaración de las metas y estrategias que pueden usar los individuos al interior de la organización; y ayudar en el desarrollo de relaciones con personas externas a la organización que pueden ayudar a alcanzar sus metas.

(p. 13)

Un plan de reestructuración debe ser simple, claro, conciso e informativo, debe indicar los riesgos y obstáculos para llevarlo a cabo exitosamente. Un plan bien elaborado y presentado es un excelente medio de información y comunicación que pretende apoyar y motivar al Talento Humano que lo hará posible, transmitiendo optimismo y confianza a todos quienes están inmersos dentro de la organización (Sahlman, 2000).

El plan de reestructuración debe contener objetivos estratégicos que sean medibles y cumplibles. Debe contener una ruta o protocolo que indique de manera tácita cómo funcionará la organización, cómo se desarrollarán los procesos, cómo se gestionarán los recursos, cómo se gestionará el talento humano dentro del marco de la reestructuración (Jiménez y otros, 2021).

El plan deberá contener la información necesaria para que se implemente a través de la comisión gestora, delineando los procesos idóneos para su ejecución. Se deberán redactar objetivos estratégicos, dentro de un marco lógico que contemple indicadores de gestión, responsables, actividades, funciones y metas parciales y totales de cada uno de los componentes de la organización (Navarro, 2023).

### ***1.3.1 Objetivos del plan de reestructuración organizacional***

La Administración dentro de la empresa constructora es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social" o "la Administración es una técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa constructora (Reyes, 2006).

La reestructuración busca determinar los procesos tanto del negocio como gerenciales, basados en conceptos de confianza y autocontrol, logrando definir la dirección deseada, diseñar la estructura apropiada, definir procesos, acatar responsabilidades, elaborar descripción de cargos, definir procedimientos estándares de operación y definir y desarrollar la estrategia de cambio (Chiavenato, 2007).

Los objetivos de todo plan sirven para orientar su ejecución sin cometer errores durante todas sus fases. Los objetivos deben cumplir con ciertas condiciones para ser adecuados: medibles cualitativa y cuantitativamente, alcanzables, contar con los recursos adecuados, estar perfectamente descritos y estar aceptado por las personas implicadas (Chiavenato, 2007).

La medición cuantitativa de un plan debe estar sujeta a indicadores que miden con números los resultados a través de la evaluación de diferentes variables. Como ejemplo en una empresa de servicios, el desarrollo de un plan de reorganización debe tener como variable a evaluar el nivel de cumplimiento de las metas semanales o mensuales por parte del personal en función del rol

laboral dentro de la nueva estructura. Esta variable debe medirse numéricamente como número de actividades planificadas/cumplidas, porcentaje de actividades planificadas/cumplidas, costo económico de actividades planificadas/cumplidas, utilidades de ventas, etc. (García & Molina, Nuevas Mipymes en Cuba y rediseño organizacional: una necesidad inmediata, 2023).

Los objetivos del plan organizacional deben fundamentarse en el diagnóstico y en cuánto debe cambiarse la realidad de la organización. La medición de los objetivos debe darse por indicadores que mida el alcance de las metas, los responsables y las actividades a desarrollar para alcanzarlas. Se deberán redactar objetivos estratégicos, dentro de un marco lógico que contemple indicadores de gestión, responsables, actividades, funciones y metas parciales y totales de cada uno de los componentes de la organización (Navarro, 2023).

Algunos de los objetivos más comunes con establecidos por Koontz y otros (2019):

Alinear la estructura con los lineamientos estratégicos: Es fundamental considerar los objetivos antes de cualquier planeación. Enfocar cada esfuerzo en la estrategia establecida hará que toda implementación sea más sencilla, ya que la orientación de todo el personal será la misma; cada uno trabajará por esa meta en común. (p. 67)

Así mismo, los objetivos deben garantizar el equilibrio en la carga laboral: Todos los miembros de la organización tendrán funciones específicas en función del cumplimiento de las metas organizacionales, facilitando la distribución de responsabilidades y tiempos para cada área. Adicionalmente se debe identificar actividades y puestos que no generan valor: Como resultado del diagnóstico se señalarán las funciones que sobran dentro del organigrama y flujograma laboral, duplicaciones de trabajo, reduciendo tiempos improductivos y mejorando el nivel de supervisión para cada jerarquía (Moreno y otros, 2022).

También se debe considerar la eficiencia en la gestión empresarial: Uno de los objetivos prioritarios de una reestructuración organizacional es mejorar la gestión administrativa a través del incremento de la eficiencia. Para ello se debe detectar qué información es importante medir y cuáles indicadores son obsoletos. De esta forma, la información será más clara, sintetizada y personalizada para controlar de manera óptima cada nivel (Koontz y otros, 2019).

Promover la interrelación de cada área es otro factor fundamental. Se deben definir políticas y procesos que fomenten la comunicación, ahorrando tiempo y uniendo las diversas fortalezas de cada departamento dentro de la organización. No sólo integrará al equipo y facilitará la operación; también incitará una cultura de colaboración (Moreno y otros, 2022).

Finalmente, se debe generar una plantilla de soporte para cada proceso, utilizando para ello un equipo de colaboradores capaz de brindar el soporte necesario a los procesos de la organización, en el corto y largo plazo. Así podrás evolucionar tu operación y adaptarte al cambio según sean las necesidades de tus clientes o las exigencias del entorno (Koontz y otros, 2019).

Una reestructuración organizacional también es necesaria en panoramas más favorables. Por ejemplo, cuando la empresa se expande, abre nuevas plantas, aumenta su línea de productos o adquiere otras empresas. Este método en forma de rediseño ayuda a gestionar al nuevo personal y fomenta la productividad en las jerarquías ya existentes. Existen casos donde la organización de la empresa debe cambiar para seguir una nueva estrategia y requiere únicamente un reacondicionamiento de áreas dentro del corporativo (García, 2013).

### ***1.3.2 Contenido del plan de reestructuración organizacional***

El contenido del plan de reestructuración organizacional varía en función de la necesidad de la organización. No se trata de un traje a la medida, pues las características, la problemática y las necesidades de cada compañía difieren unas de otras. No obstante, el contenido obedece a una estructura lógica que organiza el proceso de cambios estructurales de la empresa (Moreno y otros, 2022).

De manera general, una reestructura organizacional debe contener una evaluación diagnóstica que debe identificar a los participantes (empleados), a los sustitutos, proveedores, clientes y competidores en el mercado en el que se desempeña la organización. Como resultados del diagnóstico se debe generar una matriz identificando las fortalezas y debilidades del grupo, así como las capacidades del mismo (Morán y otros, 2020).

Otro contenido importante es la evaluación técnica por departamentos, que registrará el nivel de gastos e ingresos que genera cada uno, la calidad y cantidad de servicios y/o productos generados, demostrando de manera tácita, el nivel de eficiencia económica de cada una de las dependencias, complementado con un análisis del perfil laboral de cada uno de los funcionarios u operarios de la compañía (Cristofani y otros, 2021).

El plan de reestructuración organizacional debe profundizar en el análisis del perfil laboral, demostrando las potencialidades de los funcionarios, de los equipos de trabajo destinados a cada departamento y el desarrollo de los productos y servicios a través de su gestión. Esta evaluación obedece a un proceso técnico que valore de manera cualitativa y cuantitativa la gestión y el potencial de cada funcionario, identificando el valor de su trabajo y el nivel de importancia para la compañía (Ghiglione, 2021).

Todo plan de reestructuración corporativa debe contener como mínimo de cinco pasos fundamentales:

**Establecer la estrategia del negocio:** El primer componente de la estrategia de reorganización de la empresa es descubrir por qué la alta gerencia quiere reorganizarse en primer lugar. Sin comprender la nueva dirección que toma la empresa o definir el problema que se espera resolver, no hay nada que guíe el proceso de reorganización ni hay forma de medir su éxito. La estrategia de negocio marcará los objetivos o criterios que necesarios para cumplir con ese plan de reorganización. Si la organización aún no ha consolidado su estrategia de negocio, se debe retroceder y pasar por el proceso de planificación estratégica primero (Jiménez y otros, 2022).

**Identificar las fortalezas y debilidades en la estructura organizacional actual:** Una vez definida la estrategia, se debe conocer qué parte de tu estructura organizacional actual no cumple con los objetivos de la empresa y qué parte funciona bien. Para este fin se debe crear un organigrama para obtener una perspectiva más amplia de cómo se encuentra la estructura de la empresa (Moreno y otros, 2022).

Parte de este proceso de evaluación de la estructura organizacional se debe fundamentar en la recopilación de opiniones. Muchas empresas comienzan una planificación de reorganización de un departamento o empresa sin tener en cuenta a las personas que se verán afectadas por ella. Los empleados a menudo tienen información valiosa sobre lo que no funciona y lo que debe seguir como está; es indispensable recopilar esos datos e incluirlos en el proceso de reorganización (Koontz y otros, 2019).

En este proceso, si los empleados no sienten que sus inquietudes e ideas se tomarán en serio y serán completamente anónimas, se mostrarán reacios a dar opiniones sobre la reestructuración de una empresa. Se debe fomentar un entorno seguro en el que sientan que sus pensamientos se valoran, para esto, se debe enviar una encuesta anónima para preguntar qué cambiarían y cómo abordarían una reorganización (Rodríguez, 2019).

También es importante escuchar a las partes interesadas clave en el proceso de planificación de la reorganización y apoyarse en gran medida en Recursos Humanos, comunicar los aspectos de la reestructuración de la empresa que necesitan aprobación y consideración especiales. Los acuerdos sindicales, los contratos de trabajo, las adaptaciones laborales, etc. Es indispensable evaluar las ventajas o beneficios de la posible reestructuración en comparación con su riesgo, que incluye la partida de empleados debido al cambio organizacional (Jiménez y otros, 2021).

Evaluar todas las opciones y diseñar una nueva estructura: Después de determinar el problema con la estructura actual de la empresa, reunir las opiniones de los empleados y las partes interesadas clave y considerar todos los roles laborales existentes, se debe crear un nuevo modelo de organización (Koontz y otros, 2019).

Para este fin se requiere de un nuevo modelo de estructura (un primer borrador, cambiará antes de implementarse). Esta nueva estructura organizacional debe incluir:

Las líneas verticales y horizontales de autoridad; la indicación de quién tomará decisiones formales dentro de los departamentos; los atributos de los empleados, incluidas habilidades y experiencia; la definición y distribución de roles en toda la organización y las relaciones entre ellos. Considerar los pros y los contras de los diferentes tipos de estructuras organizacionales: jerárquica, horizontal, matricial, entre otros (Rúa y otros, 2020).

Comunicar la reorganización: Una vez que evaluadas distintas opciones en la planificación de reorganización y determinado cuál es el mejor camino, se debe comunicar los cambios al resto de la empresa. No se recomienda comentar sobre el cambio de golpe, se debe hacer que la comunicación y la transparencia sean la mayor prioridad en todo el proceso de reorganización. Un organigrama puede aportar claridad en esta situación, especialmente junto con los detalles sobre las responsabilidades de cada rol (Jiménez y otros, 2021).

Es necesario que se comunique por separado a los gerentes o cualquier persona que tenga subordinados para asegurar de que puedan responder preguntas y ayudar con la ejecución. Los empleados pueden dar su opinión sobre la reorganización propuesta por la empresa. Como profesional de recursos humanos o gerente, este es el momento de remarcar lo mucho que se pensó el plan de reorganización y los beneficios que brindará a todos (Jiménez y otros, 2021).

Implementación de la reestructuración de la empresa y ajustes: Los cambios suelen ser difíciles de asimilar, por lo que se debe dar tiempo a los empleados para que se adapten a la reestructuración y evalúen con precisión sus efectos. Se debe repensar la estrategia de negocio y realizar ajustes si la nueva estructura organizacional aún no cumple con tus principales objetivos (García, 2013).

#### **1.4 Análisis de procedimientos de diseños organizacionales**

La reestructuración de una empresa de manera global o parcial dentro del proceso obedece a la resolución de problemáticas experimentadas por las organizaciones. La reestructuración es necesaria para resolver dificultades endógenas (originadas por las fuerzas internas de la

compañía) o exógenas (problemas registrados desde el exterior de la organización) y que tienen incidencia en el proceso productivo (Moreno y otros, 2022).

Generalmente, los cambios endógenos obedecen a modificaciones en los protocolos, o en los mecanismos departamentales o en el modelo de gestión productivo o comercial. Esta respuesta estará dada por el diagnóstico adecuado de la situación de la empresa y requiere de modificaciones internas o de ajustes sencillos, pero también pueden producirse profundas modificaciones para resolver los problemas (Jiménez y otros, 2021).

Como ejemplo didáctico se puede citar la propuesta de reestructuración organizacional para la empresa Acua SAS Girardot—año 2022, realizada por Soriano y Barboza (2022) demostró que pese a que la empresa perdió un segmento importante de ventas en los conjuntos, a través de la innovación tecnológica puede recuperarlo y transformar la industria de piscinas en la zona de afectación y circulante. La estructura requiere de unos objetivos estratégicos que le permitan su crecimiento, por ello el plan de reestructuración obedece a cambios en algunos de los productos ofertados y en la forma en que se comercializan.

Este tipo de diseño transmite un mensaje claro: No siempre se debe modificar sólo a los actores de la comercialización o a los empleados, la estrategia también puede orientarse hacia el cambio de los productos y/o servicios, así como los precios, nichos de mercado, formas de pago, entre otras estrategias comerciales que puedan sustanciar un cambio en el modelo de negocio corporativo.

Al contrario, las barreras exógenas que afectan las organizaciones suelen depender de instrumentos o factores ajenos a la voluntad de la organización. El cambio de los costos de la materia prima, las huelgas nacionales, aspectos climáticos, disposiciones jurídicas de cumplimiento obligatorio, son algunos de los factores externos que afectan la productividad organizacional (Jiménez y otros, 2022).

Para este caso puntual es necesario mencionar el estudio de Martínez y Herrera (2021). El objeto de la investigación demostrar que el cambio de Pemex, de un modelo de negocios integral y con metas volumétricas orientadas a garantizar el abasto del mercado interno, hacia un modelo corporativo con directrices de eficiencia económica. El principal problema que atravesó la empresa fue la reducción de la rentabilidad por regulaciones hidrocarburiíferas estatales y el cambio continuo y permanente del costo del barril del petróleo y sus derivados.

A pesar de que el objetivo del fraccionamiento de empresa única a la conformación de un corporativo con subsidiarias era alcanzar una mayor eficiencia de Pemex, en el fondo lo que

realmente operó fue una estrategia de absorción de renta y erosión de cada segmento de la cadena de valor, desde la extracción y la transformación hasta la comercialización. Con base en este trasfondo, la empresa se intervino continuamente con el fin de garantizar la apertura del sector energético hacia el sector privado, en un entorno de inestabilidad productiva-financiera y de presión fiscal, lo cual erosionó las finanzas del corporativo y de sus subsidiarias, en particular, las de Pemex Refinación, ya que ésta opera desde su creación con pérdidas permanentes (Martínez & Herrera, 2021).

Este tipo de reestructuración de naturaleza jurídica por tener que modificar algunas líneas de negocio estatales, a canales mixtos de comercialización, teniendo que compartir los riesgos de los cambios de tasa en los derivados, así como las utilidades, a cambio de inversión fresca que permita a Pemex sostener la línea de refinación y comercialización. Igual que el caso de los factores endógenos, la resolución a la problemática requirió de cambios en la estructura organizacional, en este caso, la problemática provenía desde el escenario de mercado en el que se desarrolla la empresa, los cambios para la empresa fueron internos pero modificando su personería jurídica. La reestructuración organizacional es una herramienta que permitió a la empresa Pemex sostenerse como compañía evitando impactos fuertes en la economía, producción de empleo y modelo de gestión de la organización.

### **1.5 Marco Legal**

La empresa INGSECONSE fundamenta sus actividades empresariales en la prestación de servicios constructivos direccionados al sector privado y al sector público. En este contexto, la Constitución Política del Ecuador (2008) en el artículo 225 asevera que: "El sector público comprende, entre otros, a los organismos y entidades creados por la Constitución o la Ley para la prestación de servicios públicos (...)".

La contratación de servicios públicos está sujeta a las normativas determinadas por la Ley Orgánica de Contratación Pública (2021) que identifica como instancias contratantes a instituciones del estado como Gobierno Central a través de sus Ministerios, Coordinaciones Zonales, empresas públicas y/o otras instituciones; del mismo modo constan los Gobiernos Autónomos Seccionales de naturaleza provincial, cantonal y parroquial, quienes son parte del portafolios de clientes de la empresa, que se complementa por instituciones no gubernamentales, ONGs, empresas y compañías de naturaleza privadas, que configuran una extensa fuente de oportunidades de negocios.



Más allá de la contratación pública, la empresa debe cumplir con otras obligaciones impuestas en la legislatura ecuatoriana con fines de obligaciones fiscales: Presentar declaraciones de impuestos periódicas como el IVA, el impuesto a la renta y las retenciones de impuestos. También las obligaciones contables como llevar una contabilidad adecuada, presentar informes financieros periódicos, cumplir con las normas y regulaciones contables (Código Tributario, 2005).

Obligaciones sociales del estatus laboral como contribuciones al IESS a través de la Ley de Seguridad Social (2001) que regula las obligaciones laborales relacionadas con la contratación a los empleados bajo contratos legales, pago de los salarios y beneficios sociales, cumplimiento con las normas de seguridad y salud ocupacional y pagos de las remuneraciones acordadas con los empleados.

También existen obligaciones comerciales como el cumplimiento de contratos y acuerdos comerciales (Ley Orgánica de Contratación Pública, 2021), respeto los derechos de los consumidores (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2000), protección de datos personales (Ley de Protección de Datos Personales, 2021).



## CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

Para el cumplimiento de los objetivos se plantea en primer lugar el enfoque de la investigación y el alcance, donde se detalla el tipo de investigación efectuada: También se describen los métodos aplicados, la población y muestra evaluada y la descripción del desarrollo del proceso investigativo.

### **2.1 Enfoque de la investigación**

El presente estudio empleó un enfoque mixto, de tipo cualitativo-cuantitativo. Gutiérrez y otros autores (2021) afirman que el enfoque mixto se aplica en estudios con datos de tipo cualitativos y cuantitativos, efectuando caracterizaciones estadísticas e inferencias entre los datos evidenciados.

El enfoque cuantitativo por la aplicación de encuestas direccionadas a funcionarios de la empresa con la finalidad de establecer el alcance de la problemática, los factores claves de su incidencia y los aspectos a mejorar en el contexto laboral de la compañía, siendo el principal criterio para la elaboración de la propuesta. También el cualitativo para el análisis de la entrevista al gerente de la empresa.

### **2.2 Alcance de la investigación**

Por el enfoque mixto de la investigación, se desarrolló un estudio de tipo exploratorio, debido a que la problemática existente en la empresa no está claramente definida, motivo por el que es indispensable aplicar la investigación de campo. Se efectuó una investigación de tipo descriptiva, porque una vez identificado el problema se procedió a describir cada componente de éste de manera sistemática.

#### ***2.2.1 Investigación documental***

De acuerdo con Ruiz y Reyes (2006) la investigación documental es un acercamiento indirecto a la realidad, viabilizado a través de fuentes secundarias.

Comprende la búsqueda, recopilación y selección información a partir de la lectura crítica de documentos, revistas, libros, grabaciones, filmaciones, periódicos, artículos resultados de investigaciones, memorias de eventos, entre otros; para este tipo de investigación la observación se registra en el análisis de datos, su caracterización, selección y articulación con el objeto de estudio (Guerrero & Guerrero, 2020).

Para este fin se revisan bases de datos, fuentes escritas o visuales desarrolladas por investigadores o instituciones para diversos propósitos. Se aplicó la investigación documental

en la búsqueda de información científica para respaldar la metodología y la configuración de los resultados.

### 2.3 Métodos

Según Urzola (2020) el método deductivo es un esquema mental que va desde la idea abstracta hacia la experiencia y el inductivo desde la experiencia hacia la idea abstracta, la idea abstracta es la teoría o los conceptos representada en la literatura de la temática, lo que representa una realidad expresa.

Se empleó el método inductivo-deductivo en la evaluación de la problemática y la documentación de ésta a través de la revisión bibliográfica, con la finalidad de analizar la información recopilada; así como sintetizar los datos para la extracción de conclusiones parciales a partir de los resultados.

### 2.4 Técnicas e instrumentos de investigación

#### 2.4.1 Técnicas de investigación

**2.4.1.1 Técnica de la encuesta.** De acuerdo con Ávila y otros (2020) la encuesta es una entrevista que realiza el investigador utilizando un cuestionario que generalmente contiene preguntas cerradas, es decir, con opciones de respuesta que son elegidas por el encuestado mientras el investigador recoge la información. El presente estudio empleó la encuesta para evaluar la problemática existente en la organización, identificando lo factores influyentes en la incidencia y severidad de la problemática.

**2.4.1.2 Técnica de la entrevista.** Según Ávila y otros (2020) la entrevista es un cuestionario con preguntas abiertas, aplicadas a una o varias personas (grupo limitado) con la finalidad de recabar información sobre el objeto de investigación. El empleó la entrevista para evaluar la problemática existente en la organización desde la óptica del gerente de la empresa.

#### 2.4.2 Instrumentos de investigación

**2.4.2.1 Conceptualización de las variables.** En el anexo 1 se detalla la operacionalización de las variables, estableciendo la definición, dimensiones, indicadores, instrumentos utilizados y los indicadores registrados en el estudio de campo y que son la base para la elaboración del cuestionario. Las variables identificadas para el presente estudio son el rediseño organizacional como variable independiente, eficiencia administrativa, operativa y gestión de talento humano como variables dependientes.

El rediseño organizacional se identifica como las modificaciones efectuadas a la línea base de una entidad en función de una evaluación previa que identificó problemas y limitaciones en el contexto legal, administrativo, operativo, económico, financiero o ambiental de la gestión empresarial (Iglesias, Torres, & Mora, 2020),

De acuerdo con Valdés (2021) la eficiencia organizacional significa el desarrollo de competencias y culturas corporativas que fluyen dentro de los procesos administrativos de una empresa, empleando los recursos dispuestos de acuerdo con la planificación anual existente en la compañía y que garantizan la eficacia de las actividades operativas.

**2.4.2.2 Cuestionario.** Como instrumento para la recopilación de la información se utilizó un cuestionario compuesto de 8 preguntas con múltiple opción de respuesta (Anexo 2). Para el diseño de este se empleó la escala de Likert, que de acuerdo con Ibarra y Casas (2018), se trata de una escala con cuatro opciones de respuesta que se califica desde “en total desacuerdo”, “en desacuerdo”, “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. El cuestionario pasó las pruebas de validación por el método DELPHI y el estadístico Kendall y la confiabilidad a través de la prueba Alfa de Cronbach.

**2.4.2.3 Validación del cuestionario.** Para efectuar la validación del instrumento se empleó el método DELPHI. Este método aplicó el juicio intuitivo de 10 expertos con la finalidad de obtener una opinión consensuada sobre el instrumento de investigación. La información obtenida se procesó por medio de técnicas de estadística descriptiva, procediendo a la valoración de cada ítem del 0,00 al 0,99. La selección de los expertos pasó por el cálculo y selección del coeficiente de competencia de cada uno de ellos, arrojando la lista definitiva de 10 profesionales, procesando los datos recopilados a través del software SPSS utilizando la W de Kendall para obtener el nivel de validación del instrumento que se evidencia en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Resultados de la prueba de Kendall (Primera Ronda y Segunda Ronda)*

Gestores	Primera ronda	Segunda ronda
N	8	8
W de Kendall <sup>a</sup>	0,576	1,000
Chi-cuadrado	57,832	94,00
Gl	7	7
Sig. asig.	<0,001	<0,001

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Después de acoger las sugerencias de los expertos, se procedió a efectuar una segunda prueba, donde el Coeficiente de concordancia de Kendall fue de 1,000, en consecuencia, existió un 100% de concordancia, y con ello la validación del instrumento fue exitoso.

**2.4.2.4 Confiabilidad del cuestionario.** Con la finalidad de registrar la confiabilidad del cuestionario, se aplicó la prueba Alfa de Cronbach. Para este fin se procesaron los datos en el software estadístico SPSS generando los resultados expuestos en la tabla 2.

**Tabla 2**

*Resultados de la Prueba de Alfa de Cronbach para el instrumento de la encuesta*

<b>Factor Alfa de Cronbach</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,989	0,991	8

*Fuente:* resultados de prueba Alfa de Cronbach en software SPSS

Una vez efectuada la prueba Alfa de Cronbach, se registró un factor de 0,989, con un margen de error del 0,011, motivo por el que se puede aseverar que el cuestionario de la encuesta se aplicó con un 99% de confiabilidad.

**2.4.2.5 Guía de la entrevista.** Las entrevistas semiestructuradas son cuestionarios aplicados por el entrevistador, donde existe la posibilidad de realizar cuestionamientos adicionales con la finalidad de esclarecer las razones y resoluciones de una problemática (Sampieri y otros, 2014). El presente estudio requirió una entrevista con el gerente de la empresa INGSECONSE, quien atendió cordialmente la invitación en la ciudad de Quito. El cuestionario se constituyó de 4 preguntas semiestructuradas registrando las respuestas de manera eficiente. (anexo 3)

## **2.1 Población y muestra**

### **2.1.1 Población de estudio**

La población de una investigación es un conglomerado de sujetos que comparten características y que son evaluados bajo una metodología definida para el cumplimiento de objetivos académicos o (Hernández & Escobar, 2019).

La población del presente estudio se constituyó 16 sujetos, que son todos los funcionarios de la empresa objeto de estudio.

### 2.1.2 *Muestra de estudio*

La población del presente estudio se constituyó de todos los funcionarios de la empresa (16 personas). Se efectuó la recolección de información a través de una encuesta empleando una muestra censal a los empleados de la compañía.

### 2.2 Declaración y justificación del Diseño de la investigación

A criterio de Leyva y Guerra (2020) el diseño de la investigación plantea de manera lógica, sistemática y cronológica los pasos a dar con la finalidad de responder las interrogantes establecidas al iniciar el estudio, así como cumplir con los objetivos determinados.

### 2.3 Proceso de la investigación

**Marco teórico:** Se efectuó la recopilación bibliográfica de información científica, constituyendo una sólida base teórica para el diseño metodológico y para el criterio técnico en el análisis de los resultados evidenciados. Esta etapa se constituyó de la lectura de artículos científicos y libros relacionados con la problemática y probables soluciones. Se incluyeron aportes personales en función de las interpretaciones de los autores a la literatura analizada, obteniendo como resultado un hilo conductor que configura el marco teórico de la investigación.

**Diagnóstico:** Se diseñó la metodología en función de dar cumplimiento a los objetivos. Se estructuró una metodología con enfoque cualitativo, de tipo descriptiva, con la inclusión de una encuesta a 16 funcionarios de la compañía. El cuestionario se compuso de 8 preguntas tipo cerradas con estilo Likert, aplicadas empleando un muestreo total, es decir, se aplicaron las encuestas a la totalidad de funcionarios (16).

También se entrevistó al gerente de la empresa, quien respondió cuatro preguntas relacionadas con la problemática. Los resultados de la encuesta fueron procesados estadísticamente utilizando el software SPSS, elaborando una matriz DAFO, lo que evidenció un diagnóstico idóneo para promover los resultados.

Con la información registrada y los reportes obtenidos, se efectuó una evaluación de aspectos internos empleando una matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), identificando y ponderando los aspectos que inciden en el desempeño organizacional de la empresa INGSECONSE.

**Diseño de la propuesta:** A partir de los resultados preliminares, se diseñó una propuesta que incluye un sistema de evaluación del desempeño laboral, a través del cual se plantea el mejoramiento de la situación organizacional.

### 2.3.1 *Justificación del diseño de la investigación*

El diseño de la investigación queda plenamente justificado por el desarrollo del estudio, que se fundamentó en la recopilación, análisis y evaluación de la información obtenida a través del diagnóstico. Para la estructuración del estudio fue necesario orientarse a través de los objetivos específicos. Por medio del diagnóstico se evidenciaron los datos de la problemática, registrando los elementos cualitativos y cuantitativos de la severidad del problema en la empresa INGSECONSE.

Una vez definido y dimensionado el problema, se aplicó el diseño metodológico detallado en la figura 2 desarrollado a partir del estudio de Flores y otros (2024) que contiene las fases requeridas para la reestructuración organizacional.

### 2.4 Procedimiento de reestructuración organizacional

**Etapas 1. Análisis estratégico:** La etapa primaria de la reestructuración comprendió a reasignación de los objetivos estratégicos de la empresa en función de la nueva estructura, también comprendió el establecimiento de nuevas políticas de la gestión en áreas administrativas, operativas y de talento humano. Finalmente se efectuó un análisis de intereses internos y externos, con la finalidad de conocer el alcance de los propósitos de cada uno de los actores que participan en el proceso empresarial.

**Etapas 2. Análisis del entorno:** El análisis del entorno comprendió el análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a partir de las respuestas a la encuesta efectuada. La matriz DAFO evidenció los factores claves para el diseño de las nuevas estrategias, así como la visualización de los elementos negativos por mejorar.

Con la información registrada y los reportes obtenidos, se efectuó una evaluación de aspectos internos empleando una matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), identificando y ponderando los aspectos que inciden en el desempeño organizacional de la empresa INGSECONSE.

**Etapas 3. Estrategias de la reestructuración:** Una de las principales estrategias es el rediseño del flujograma laboral actual, por uno más eficiente, que suprima la inadecuada distribución de funciones vigente en el entorno laboral, así como la gestión de procesos importantes como la comunicación, flujo de documentación, entre otros.

Una vez definida la reestructuración se efectuarán correcciones de funcionabilidad de cada uno de los cargos. Los empleados tendrán funciones estratégicamente definidas, con la finalidad de

evitar subutilización del tiempo y también el exceso de responsabilidades laborales, logrando un equilibrio que será evaluado de manera técnica.

La nómina se reducirá al punto de equilibrio laboral. Se trata de un concepto de evaluación laboral, en el que los funcionarios de una organización efectúan sus actividades de manera eficiente, ocupando la cantidad de elementos justos y el tiempo apropiado para desempeñar sus funciones con eficacia y responsabilidad. De esta forma el nuevo organigrama detallará la cantidad de funcionarios adecuados para desempeñar las funciones actuales y las que después de la reestructuración estén vigentes para el desenvolvimiento adecuado de la empresa INGSECONSE.

La herramienta a emplear se llama flujograma, detallando y caracterizando las nuevas funcionalidades jerárquicas de los empleados. Esta herramienta fue propuesta por Flores y otros (2024), teniendo utilidad para detallar la jerarquía laboral entre funcionarios y la estructuración de cada departamento dentro de la organización.

Adicionalmente se agrega un mecanismo de evaluación del desempeño laboral. Este proceso se efectuará a través de una aplicación automatizada en el software Excel, la misma que cuantificará el cumplimiento de las diferentes actividades mediante una escala numérica. La cuantificación ingresada será sumativa, configurando evaluaciones cuantitativas automatizadas de manera manual, semestral y/o anual.

Con este mecanismo de evaluación del desempeño laboral, se pretende regular y controlar el desenvolvimiento de los funcionarios dentro de la nueva estructura organizacional. Este proceso representa un elemento fundamental para el éxito o fracaso del diseño de reestructuración propuesto, pues orientará los resultados hacia el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del estudio.

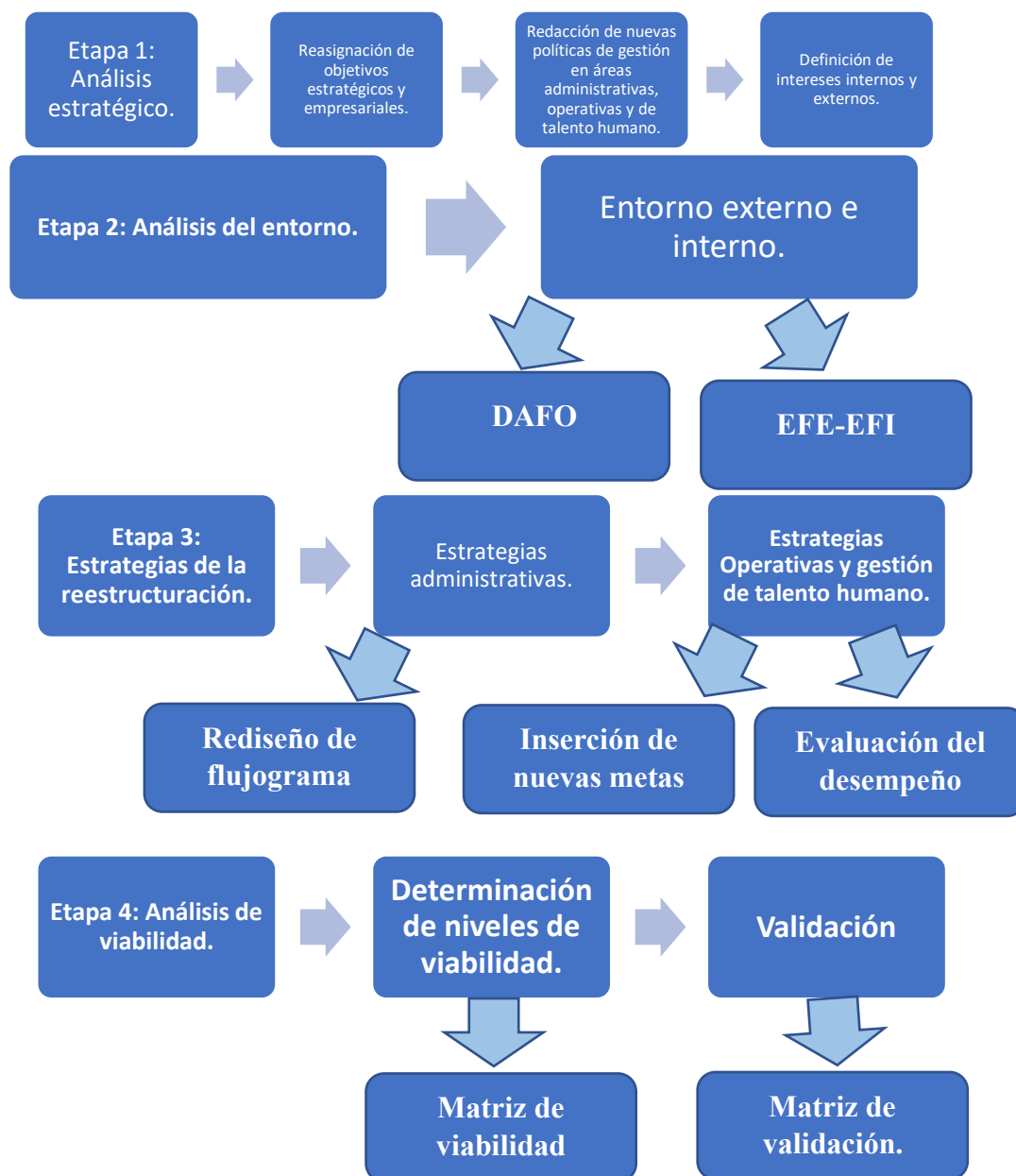
**Etapas 4. Análisis de viabilidad:** El análisis de la viabilidad se fundamenta en la evaluación y valoración de criterios de diversa naturaleza y que su disponibilidad o inexistencia será clave para el cumplimiento de la reestructuración. La viabilidad deberá responder a factores como gerenciales, técnicos, económicos, ambientales y sociales, infraestructurales y tecnológicos, los mismos que son evaluados en una matriz con tres niveles de satisfacción (alta, media y baja), cuyo resultado bajo, imposibilitaría la ejecución de la reestructuración por falta de garantías en uno de los componentes.

De contar con todos los aspectos dentro de los parámetros medio y alto, se dará por viable la propuesta de reestructuración de la empresa constructora INGSECONSE. La validación final

contará con la aplicación de un instrumento de confirmación que recopilará de manera cuantitativa el nivel de viabilidad empleando la escala de Likert. También se adicionará un cronograma del plan de reestructuración con su respectivo presupuesto, con la finalidad de tener la capacidad de evaluar el proyecto de manera técnica. Este proceso complementará la determinación de viabilidad de la propuesta de manera integral, dejando ‘ningún factor a la ocurrencia de sucesos extraños a lo planificado y previsto por el diseño de la reestructuración organizacional planteado.

**Figura 2**

*Esquema de diseño metodológico empleado*



## 2.5 Presentación de los resultados del diagnóstico

Una vez aplicada la encuesta, se registraron los siguientes resultados:

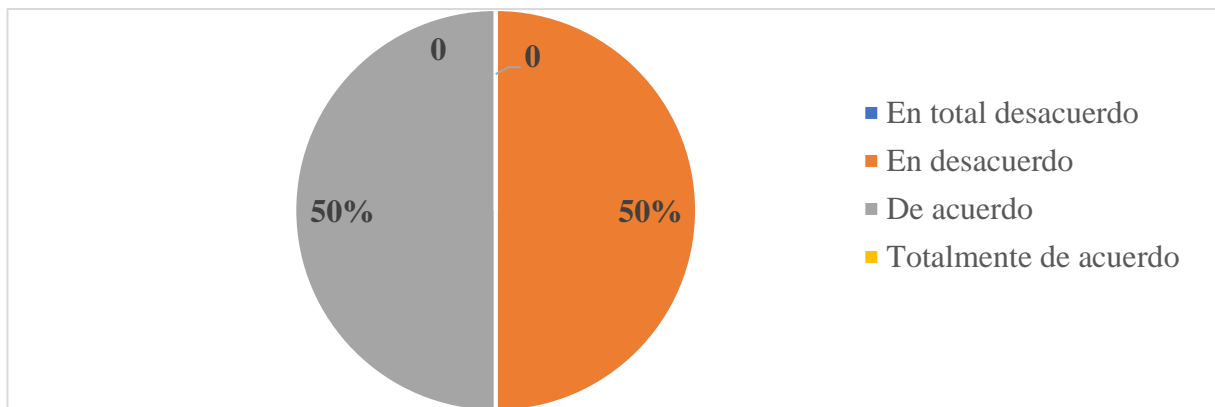
### 2.5.1 Análisis de los resultados de la encuesta

Pregunta 1: La información en la empresa INGSERCONSE se maneja con eficiencia.

La primera pregunta planteada al personal de la empresa INGSERCONSE con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción con la eficiencia que se maneja la información en la compañía, evidenciando un 50% totalmente de acuerdo y un 50% en total desacuerdo, según lo que expresa la figura 4.

#### Figura 3

*La información en la empresa INGSERCONSE se maneja con eficiencia*



Pregunta 2: La tecnología existente en la empresa INGSERCONSE es la adecuada para desempeñar eficientemente su trabajo.

La segunda pregunta planteada al personal de la empresa INGSERCONSE con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción con la tecnología que se maneja la información en la compañía, evidenciando un que la totalidad de encuestados está totalmente de acuerdo con la tecnología existente en la compañía.

Pregunta 3: La gobernanza y liderazgo de parte de directivos de la empresa INGSERCONSE es la adecuada.

La tercera pregunta planteada al personal de la empresa INGSERCONSE con la finalidad de conocer el porcentaje de satisfacción con el nivel de gobernanza y liderazgo que imponen los directivos en la compañía, evidenciando un que la totalidad de encuestados está totalmente de acuerdo con el nivel de gobernanza y liderazgo de parte de directivos.

Pregunta 4: El talento humano de la empresa INGSERCONSE es el adecuado para la eficiencia corporativa

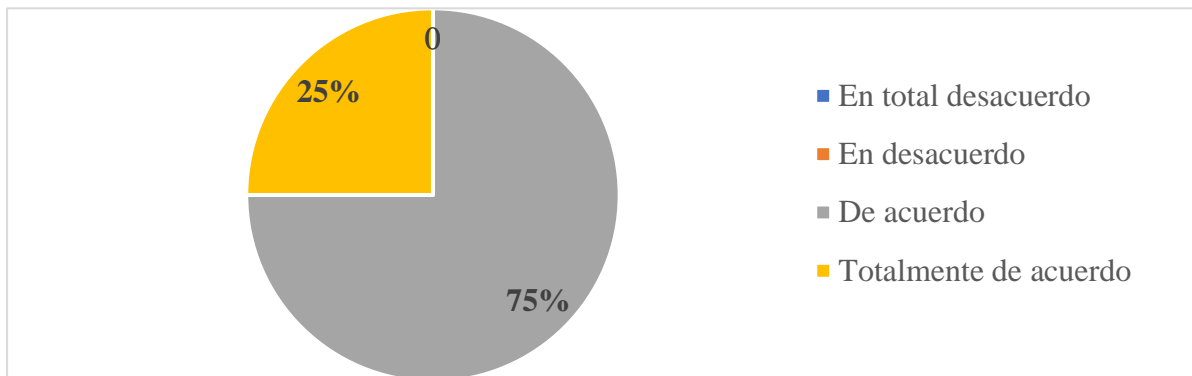
La cuarta pregunta planteada al personal de la empresa INGSECONSE con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción con la gestión de talento humano en la compañía, evidenciando un que la totalidad de encuestados está totalmente de acuerdo con la gestión de talento humano existente en la empresa.

Pregunta 5: El rendimiento de los funcionarios de la empresa INGSECONSE incide positivamente en el nivel de operatividad de los procesos.

La quinta pregunta planteada al personal de la empresa INGSECONSE con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción con el rendimiento de los funcionarios de la empresa y la incidencia positiva en la operatividad de los procesos, evidenciando que el 75% de los encuestados consideran que el rendimiento de los funcionarios de la empresa INGSECONSE incide positivamente en el nivel de operatividad de los procesos, mientras que el 25% considera lo contrario.

**Figura 4**

*El rendimiento de los funcionarios de la empresa INGSECONSE incide positivamente en el nivel de operatividad de los procesos*



Pregunta 6: Siente satisfecho con su situación laboral en la empresa INGSECONSE

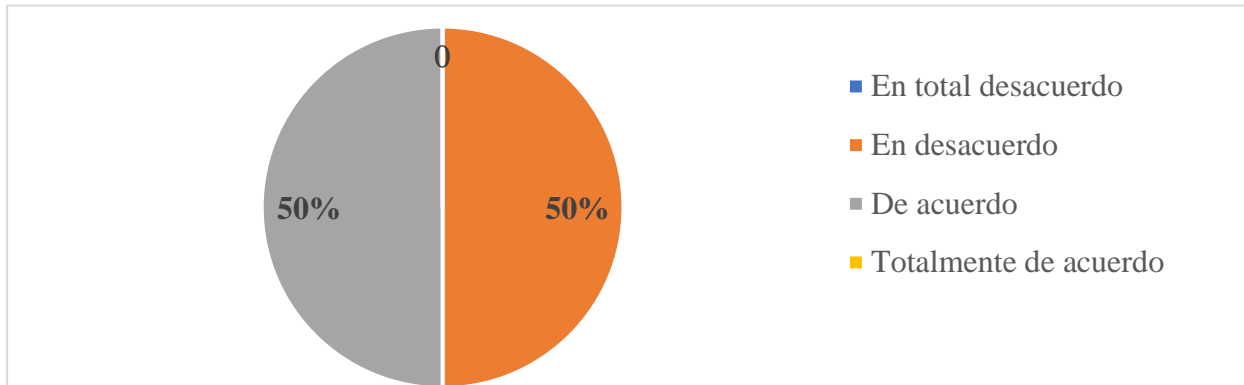
La sexta pregunta planteada al personal de la empresa INGSECONSE con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción con la situación laboral en la organización. El 50% de los encuestados está totalmente satisfecho con su situación laboral en la empresa INGSECONSE, mientras que la otra mitad se considera satisfecho.

A pesar de tener un alto porcentaje de satisfacción laboral en la empresa, las funciones de cada uno de los funcionarios son deficiente por motivos organizacionales. No existe una evaluación permanente de las metas asignadas, siendo ambiguas las metas a cumplir, lo que genera problemas de convivencia interna debido a que algunos funcionarios tienen mayor carga laboral que otros.

Esta realidad crea un ambiente inadecuado entre funcionarios, desencadenando momentos incómodos por un ambiente de injusticia tras la percepción de mayor carga de trabajo para unos y una carga liviana para otros. Se evidenció que los funcionarios con mayor carga laboral o mayor porcentaje de tiempo ocupado, frenan su desempeño para equilibrar el trabajo que el compañero no realiza y que permite tener tiempo libre.

**Figura 5**

*Siente satisfecho con su situación laboral en la empresa INGSECONSE*

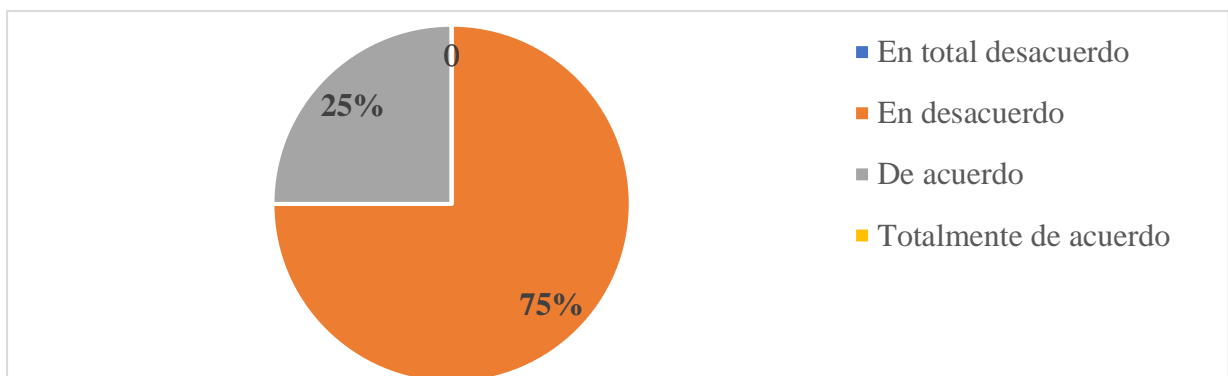


Pregunta 7: El ambiente laboral en la empresa INGSECONSE es el idóneo para el desempeño laboral corporativo

La séptima pregunta planteada al personal de la empresa INGSECONSE con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción con el ambiente laboral en la organización y su incidencia en el desempeño laboral. El 75% de los encuestados está totalmente de acuerdo el ambiente laboral y su incidencia positiva en el desempeño corporativo, mientras que el 25% está también de acuerdo con el enunciado.

**Figura 6**

*El ambiente laboral en la empresa INGSECONSE es el idóneo para el desempeño laboral corporativo*

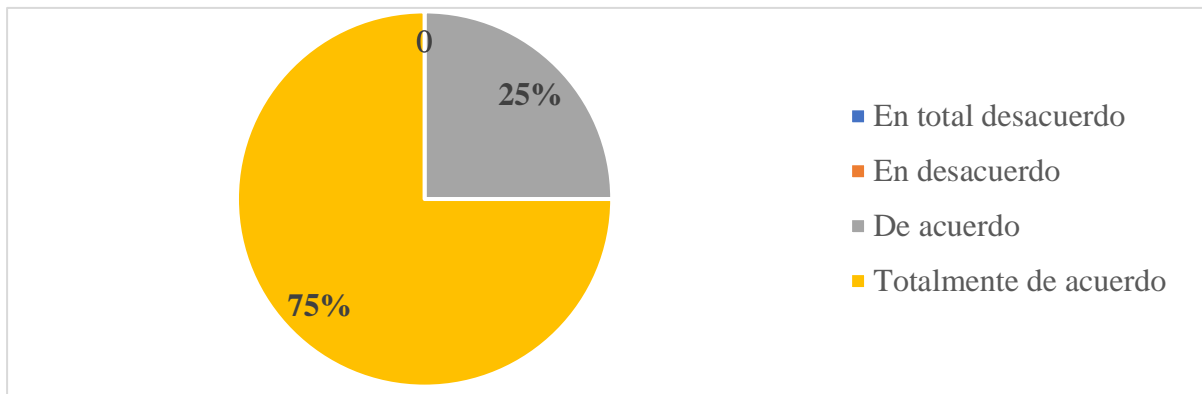


Pregunta 8: El organigrama estructural debe ser modificado para hacer más eficiente su trabajo en la empresa INGSECONSE

El 75% de los encuestados está en desacuerdo con la probable modificación del organigrama estructural para el hacer más eficiente su trabajo, mientras que el 25% está de acuerdo con estas implementaciones, de acuerdo con la figura 7:

**Figura 7**

*El organigrama estructural debe ser modificado para hacer más eficiente su trabajo en la empresa INGSECONSE*



**2.5.2 Análisis de los resultados de la entrevista**

Se realizó entrevista al gerente de la empresa INGSECONSE, evidenciando las siguientes respuestas:

¿Cómo afectan los problemas estructurales a la eficiencia del personal de la empresa?

Existen inconvenientes en el flujo de procesos, personal técnico con funciones de administrativo, exceso de personal en áreas administrativas, lo que dificulta que los procesos se desarrollen con puntualidad y eficiencia.

¿Cuáles son los principales factores limitantes en el la capacidad administrativa organizacional?

Una estructura organizacional obsoleta, donde las órdenes de trabajo por ejemplo deben pasar de gerencia a talento humano y retornar a gerencia para sumillar el inicio de las operaciones, adicionalmente las órdenes de pago de planillas que tardan demasiado tiempo en los diferentes estamentos.

¿Cuáles son los principales factores limitantes en el desempeño laboral de los funcionarios?

Sin duda alguna la desmotivación por injusticias que ocurren en el proceso administrativo y el pago impuntual de las planillas.

¿Qué soluciones plantearía para mejorar la situación actual de la organización?

Una reestructuración del organigrama laboral.

### ***2.5.3 Conclusiones parciales de los instrumentos aplicados***

En líneas generales, la encuesta determinó que los funcionarios creen que la información de maneja adecuadamente. En contraste, el gerente de la empresa manifestó que existe una estructura organizacional obsoleta, donde las órdenes de trabajo por ejemplo deben pasar de gerencia a talento humano y retornar a gerencia para sumillar el inicio de las operaciones, adicionalmente las órdenes de pago de planillas que tardan demasiado tiempo en los diferentes departamentos. Evidentemente, la información de maneja displicentemente, demorando procesos cruciales como órdenes de pago a proveedores y al personal en general, lo que marca una ineficiencia importante en el manejo de la información.

Las preguntas de gobernanza-liderazgo y gestión de talento humano, marcaron una total satisfacción por parte de los funcionarios, no obstante, el gerente manifestó que no se puede sancionar acciones u omisiones del personal pues no existe un adecuado proceso de evaluación del desempeño laboral, lo que impide la gestión administrativa de responsabilidad ulterior sancionable, lo que representa un aspecto a mejorar a través de una reestructuración organizacional.

En relación con el ambiente laboral, la mitad de los funcionarios se manifestaron inconformes con este elemento. En este sentido, el gerente manifestó que a pesar de tener un alto porcentaje de satisfacción laboral en la empresa, las funciones de cada uno de los empleados son deficientes por motivos organizacionales. No existe una evaluación permanente de las metas asignadas, siendo ambiguas las metas a cumplir, lo que genera problemas de convivencia interna debido a que algunos funcionarios tienen mayor carga laboral que otros.

Esta realidad crea un ambiente inadecuado entre funcionarios, desencadenando momentos incómodos por un ambiente de injusticia tras la percepción de mayor carga de trabajo para unos y una carga liviana para otros. Se evidenció que los funcionarios con mayor carga laboral o mayor porcentaje de tiempo ocupado, frenan su desempeño para equilibrar el trabajo que el compañero no realiza y que permite tener tiempo libre.

En relación con el desempeño, la totalidad de funcionarios consideran que su trabajo aporta positivamente a la gestión organizacional, sin embargo el gerente sostuvo que existen inconvenientes en el flujo de procesos, personal técnico con funciones de administrativo, exceso de personal en áreas administrativas, lo que dificulta que los procesos se desarrollen con puntualidad y eficiencia.

Como se aprecia, existe un caos organizacional en detrimento de la eficiencia corporativa. El personal se ve influenciado por limitantes que inciden negativamente en su desempeño, como principal factor para que se provoque una sensación de desmotivación por injusticias que ocurren en el proceso administrativo, repercutiendo en el pago impuntual de las planillas de trabajadores y proveedores.

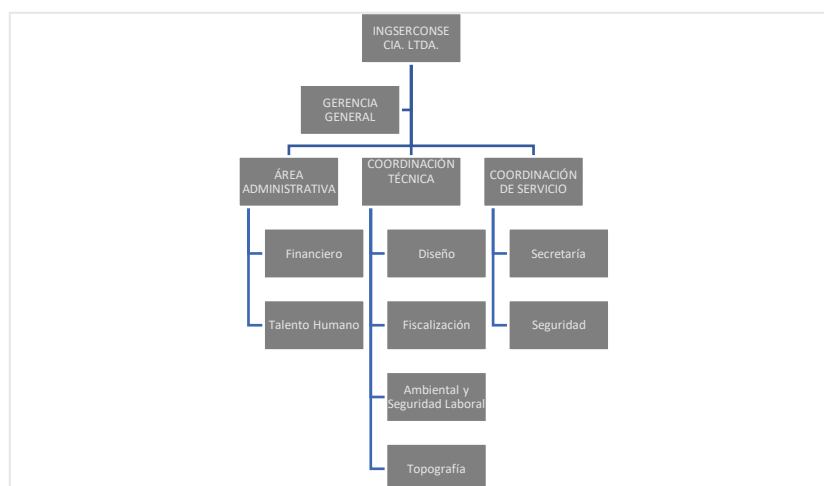
En consecuencia, el gerente manifestó que existen múltiples necesidades en la empresa. Las limitaciones logísticas que tiene gerencia para desarrollar su trabajo con eficacia repercuten en procesos vitales que se manifiestan en la pérdida de tiempo y dinero para la organización. De este modo la demora en órdenes de pago, le restan seriedad a la empresa, por lo tanto, los proveedores evitan hacer entregar materiales e insumos, lo que retrasa el tiempo de entrega de las obras, lo que a su vez repercute en el retorno económico organizacional, el pago de sobre tiempo y pago de multas inherentes al incumplimiento de los contratos establecidos con los clientes.

La reestructuración organizacional de la empresa INGSECONSE es un proceso de se impone ante tantos problemas existentes. Las áreas diagnosticadas con graves problemas son el área administrativa con limitaciones para imponer las políticas productivas de la empresa y el cumplimiento de contratos en tiempos y recursos. También el área operativa que es víctima de los problemas administrativos mencionados y también la gestión de recurso humano que no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño eficaz, en perjuicio de la sostenibilidad de la empresa INGSECONSE.

#### 2.5.4 Conclusiones parciales de los instrumentos aplicados

**Figura 8**

*Diagrama vigente de la empresa INGSECONSE*





La estructura actual de la empresa INGSECONSE está constituida por 16 funcionarios distribuidos de la siguiente manera: 1 gerente general, 1 director administrativo, 1 coordinador técnico, 1 coordinador de servicios, 1 director financiero, 1 director de talento humano, 1 técnico diseñador, 2 técnicos de fiscalización, 1 técnico ambiental y laboral, 2 topógrafos, 2 secretaria y 2 guardias de seguridad.

Las estrategias de reestructuración se fundamentaron en los factores críticos de falencias identificados con el diagnóstico. Se establecen estrategias administrativas que pretenden cubrir las necesidades de la gestión de la gerencia con incidencia en los distintos campos operativos y productivos de la organización.

También se establecen estrategias operativas que determinan cómo proceder en torno al trabajo operativo, optimizando la gestión de los recursos logísticos y económicos inmersos en la generación de bienes y servicios de la empresa. Finalmente, se establecen estrategias para la gestión de talento humano, reasignando objetivos de los cargos, recalculando metas. Con lo que se optimiza el talento humano existente, reduciendo horas inoperables en las instalaciones de la organización.



## CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

### 3.1 Presentación de la propuesta

El presente plan de reestructura organizacional de la empresa INGSERCONSE se desarrolla a partir de los resultados recabados en la fesa diagnóstica. Se consideró los aportes de los involucrados generando información de factores internos y externos de la empresa y servirán para el desarrollo integral de la compañía y sus beneficiarios directos e indirectos.

### 3.2 Propósitos y objetivos de la propuesta

El propósito de la propuesta es ofertar un plan de reestructuración organizacional para la empresa INGSERCONSE con la finalidad de coadyuvar en la resolución de la problemática existente en la actualidad en las áreas administrativas, operativas y de talento humano. Como consecuencia del diagnóstico efectuado con información de primera mano (encuestas y entrevistas), existe la necesidad de una reestructuración organizacional, por lo que se desarrolla la propuesta a continuación:

#### 3.2.1 *Objetivo General*

Diseñar una propuesta basada en un plan de reestructuración organizacional para la empresa constructora INGSERCONSE.

#### 3.2.2 *Objetivos Específicos*

- Realizar un análisis estratégico de la empresa INGSERCONSE.
- Efectuar un análisis del entorno interno y externo de la organización.
- Establecer las estrategias para mejorar la estructura organizacional.

### 3.3 Fundamentación de la propuesta

La propuesta se fundamenta en la importancia que representa una adecuada gestión empresarial para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones. Para el diseño del plan de reestructura organizacional se tomó como referencia principal, la propuesta realizada por Pardo (2022) donde señalan la combinación de análisis internos y externos. Por tanto, conocer el entorno de la empresa permitió a la gerencia tomar decisiones acertadas y en coherencia con las necesidades de la organización para alcanzar un desempeño adecuado. El plan de reestructuración que se propone, de desarrolla teniendo en cuenta distintos aspectos que inciden en el funcionamiento de la empresa INGSERCONSE.

### 3.4 Desarrollo de la propuesta

Para el desarrollo de la propuesta se establecieron cuatro etapas que reúnen distinto tipo de información con la finalidad de conocer con mayor profundidad el entorno de INGSECONSE tanto a nivel interno como externo. Todo esto contribuirá finalmente, a definir acciones que ayudarán a mejorar la gestión organizacional.

#### 3.4.1 Etapa 1: Análisis Estratégico

##### 3.4.1.1 Misión de la empresa

Contribuir al fortalecimiento de la infraestructura urbana y rural, desarrollando proyectos de ingeniería en los que la ética profesional y el trabajo eficiente sean los fundamentos que orienten nuestras acciones.

##### 3.4.1.2 Visión de la empresa

Mantenernos como una empresa constructora líder, reconocida por la sociedad a través de su participación exitosa en los grandes proyectos de ingeniería.

##### 3.4.1.3 Valores Corporativos. Calidad

Brindar servicios de óptima calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente, utilizando todas las herramientas administrativas y técnicas necesarias para la planificación, ejecución y control del desarrollo de los procesos y el mejoramiento continuo de los mismos, comprometiéndonos con la calidad del proyecto, con el medio ambiente y con la comunidad.

##### 3.4.1.4 Objetivos Estratégicos

Como eje transversal de la empresa Se proponen los siguientes objetivos a la empresa INGSECONSE para la etapa de 5 años, se proponen objetivos estratégicos que medirán la eficacia del plan propuesto durante el mencionado lapso.

- Dimensión administrativa: Mejorar la gestión de los recursos y procesos, para alcanzar la eficacia en la gestión organizacional en los contratos establecidos.
- Dimensión operativa: Incrementar la eficiencia operativa de los procesos, equipos y maquinarias empleados para la ejecución de los contratos.
- Dimensión Talento humano: Establecer un sistema de evaluación del desempeño laboral para el desarrollo de una cultura organizacional de excelencia entre los colaboradores en todas sus áreas.

##### 3.4.1.5 Políticas de gestión administrativa, operativa y de talento humano

Como políticas de gestión administrativa, se proponen: a) Garantizar la optimización en la ejecución de partidas presupuestarias en función de los costos y rentabilidad de los contratos;

b); Incrementar las medidas sanitarias y ambientales relacionadas con la operación de maquinarias y explotación de recursos naturales en torno al cumplimiento de los contratos; c) Impulsar mejores indicadores para la gestión de equipos tecnológicamente superiores a los que se cuenta en la actualidad con la finalidad de optimizar el tiempo laboral de los funcionarios en la ejecución de los procesos administrativos.

Como políticas de gestión operativa, se proponen: a) Garantizar la seguridad laboral en cada uno de los procesos operativos (construcciones, reconstrucciones, acarreo, demoliciones, etc.), con la finalidad de minimizar la existencia de accidentes laborales; b) Incrementar la eficiencia operativa mediante la actualización de equipos y maquinarias; c) Administrar de manera eficiente los recursos para optimizar el costo beneficio de los contratos.

Como políticas de gestión de talento humano, se proponen: a) Garantizar la capacitación continua y permanente de los funcionarios paralelo a los equipos, maquinarias y softwares existentes; b) Incrementar el rendimiento de los funcionarios en función de órdenes de trabajo claras, con objetivos medibles y cumplibles, en un ambiente laboral adecuado para el normal desenvolvimiento de los colaboradores; c) Gestionar adecuadamente un sistema de evaluación del desempeño laboral en función de las responsabilidades encomendadas a cada uno de los funcionarios.

#### **3.4.1.6 Definición de las partes interesadas internas y externas**

Los interesados en el plan de reestructuración de la empresa INGSECONSE se presentan en la tabla 3. Se ha considerado como interesados a los clientes que son organizaciones tanto privadas como públicas, cuyos intereses se enmarcan en torno al incremento del nivel de satisfacción con el cumplimiento en tiempos y calidad de los contratos.

Otro grupo importante de interesados son los proveedores, quienes a través de una gestión empresarial eficiente podrían incrementar su nivel de confianza en la empresa, aumentando el volumen y frecuencia de la entrega de insumos y materiales para la construcción de las obras contratadas.

Por último, la producción planificada y eficiente de los contratos viabilizará el control del cumplimiento de las responsabilidades con la institucionalidad estatal como entes regulatorios (SRI, IESS, Ministerio del Trabajo, Ministerio de Hidrocarburos, Ministerio de Transporte Ministerio del Ambiente Sistema de contratación Pública Superintendencia de Compañías, entre otras instituciones).

**Tabla 3**

*Partes interesadas internas*

<b>Grupo</b>	<b>Partes interesadas</b>	<b>Expectativas</b>	<b>Influencia dentro del plan de reestructuración propuesto</b>
Personas con influencia para impulsar o impedir el Plan de reestructuración organizacional	Socios, gerentes, inversores, otros similares	Aplicar el plan de reestructuración organizacional para el mejoramiento de los administrativos, operativos y de gestión de talento humano.	Cumplimiento de las acciones y estrategias propuestas en el Plan
Partes que tienen relación con la organización	Empleados	La propuesta contribuirá a mejorar la gestión administrativa, operativa y de talento humano.	Los empleados están encargados de dar cumplimiento adecuado a las políticas y normativas internas.

**Tabla 4**

*Partes interesadas externas*

<b>Grupo</b>	<b>Partes interesadas</b>	<b>Expectativas</b>	<b>Influencia dentro del plan de reestructuración propuesto</b>
Grupos con los que se trabaja con mayor frecuencia	Clientes	Que se incremente el nivel de satisfacción con el cumplimiento en tiempos y calidad de los contratos	Son el componente imprescindible de la organización.
	Proveedores	Aumentar la confianza de los proveedores y la relación con la empresa.	Para la ejecución de las obras y los contratos se requiere de la provisión de recursos de calidad.

<p>Obligaciones legales</p>	<p>SRI, IESS Ministerio del Trabajo Ministerio de Hidrocarburos Ministerio de Transporte Ministerio del Ambiente Sistema de contratación Pública Superintendencia de Compañías</p>	<p>Cumplimiento de regulaciones establecidas por las entidades de regulación de contratación pública, uso de recursos naturales, normativas laborales, normativas de calidad de infraestructura civil. Cumplimiento de obligaciones patronales, declaraciones de impuestos, etc.</p>	<p>Las diferentes instituciones del estado regulan los procesos productivos de las compañías en fiel cumplimiento de la normativa jurídica vigente para cada área; es obligación de la organización cumplir tácitamente las disposiciones para evitarse multas y problemas legales.</p>
-----------------------------	--	--	---

### 3.4.2 Etapa 2: Análisis del entorno

**3.4.2.1 Matriz DAFO. Debilidades:** La principal debilidad identificada tras la aplicación de las encuestas en la ausencia de recursos financieros para implementar reformas. Este factor representa una debilidad importante por la necesidad de tener dinero para financiar los procesos de cambios.

También se identificó al limitado nivel tecnológico con el que cuenta la empresa. El nivel tecnológico de los equipos y maquinarias ha sido reducido por el paso del tiempo, representando una debilidad significativa, motivo de algunas limitaciones laborales entre los funcionarios.

Otra debilidad identificada es el mal ambiente laboral existente en las oficinas. A partir de decisiones inadecuadas, flujos laborales desordenados e inequitativos, se han desarrollado importantes conflictos laborales entre funcionarios, ocasionando un inadecuado ambiente laboral.

También se conoció sobre un alto nivel de ineficiencia de los funcionarios por la mala distribución de la carga laboral.

Otra debilidad importante decaída es la ausencia de un plan comunicacional que regule la comunicación dentro de la organización.

**Amenazas:** Los altos costos en la adquisición de la maquinaria de y equipos para los procesos productivos y administrativos representan una importante amenaza para la

empresa INGSERCONSE. Este factor ocasiona retrasos en la entrega de las obras, n consecuencia, en los pagos a proveedores y nómina de funcionarios.

Otra amenaza es la aplicación de instrumentos jurídicos con regulaciones laborales y sociales que limitan los procesos productivos de la empresa INGSERCONSE.

Ineficiencia de los funcionarios por mala distribución de la carga laboral.

**Fortalezas:** Una de las principales fortalezas identificadas es el fuerte liderazgo de parte de directivos de la empresa INGSERCONSE con el que manejan la empresa.

Otra fortaleza es contar con talento humano experimentado para el desarrollo de proyectos que mejoren la calidad organizacional de INGSERCONSE.

Se identificó como fortaleza a la experiencia con la que cuentan los funcionarios, viabilizando ventajas en la ejecución de los procesos.

**Oportunidades:** Acceso a equipos y maquinarias sofisticadas para incrementar la eficacia de los procesos y obras entregadas.

Tener un talento humano experimentado puede significar la oportunidad de desarrollo de proyectos que mejoren la calidad organizacional de INGSERCONSE.

El posible crecimiento de la cartera de clientes es una oportunidad de crecimiento corporativo para la empresa INGSERCONSE.

El acceso pleno a herramientas de redes sociales puede significar el incremento de la demanda por los servicios de la empresa INGSERCONSE.

## Tabla 5

### Matriz DAFO

Debilidades	Amenazas
1. Disponibilidad de recursos financieros para implementar reformas.	1. Altos costos en la adquisición de la maquinaria y equipos.
2. Limitado nivel tecnológico.	2. Severidad en la aplicación de instrumentos jurídicos con regulaciones laborales y sociales.
3. Mal ambiente laboral.	3. Crisis energética.
4. Ineficiencia de los funcionarios por mala distribución de la carga laboral.	4. Incremento de los costos de producción por materia pima.
5. No se cuenta con un plan comunicacional organizacional.	5. Mercado con alto nivel de competitividad.

Fortalezas	Oportunidades
1. Fuerte liderazgo de directivos.	1. Acceso a equipos y maquinarias sofisticadas.
2. Interés de directivos en la creación de nuevos servicios.	2. Desarrollo de proyectos que mejoren la calidad organizacional por personal experimentado.
3. Talento humano experimentado.	3. Crecimiento de la cartera de clientes.
4. Empresa sin deudas, ni glosas, ni multas, ni juicios civiles o penales por resolver.	4. Acceso pleno a herramientas de redes sociales.
5. Experticia en procesos de contratación con el sector público.	5. Posibilidad de mejorar los servicios a través de implementación de normas de calidad.

### 3.4.2.2 Análisis EFE-EFI

La matriz EFE-EFI es un esquema basado en un cuadro empleada en la evaluación de los factores críticos de éxito externos e internos de la empresa. Esta matriz tiene como base para su desarrollo la matriz DAFO y permite entender de qué manera la empresa se encuentra aprovechando o no las diferentes situaciones que se le presenta en su posición en el mercado (Sánchez y otros, 2020).

**Matriz EFE:** Para el análisis de la matriz EFE se asigna un peso relativo a cada factor entre 0.00 (menos importante) y 1.00 (más importante); se otorga una calificación a cada peso y factor siendo: 1 = Debilidad Mayor; 2 = Debilidad Menor; 3 = Fuerza Menor; 4 = Fuerza Mayor. En la Tabla 2 se muestran los resultados para el análisis de factores externos.

**Tabla 6**

*Matriz EFE*

FACTORES	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. Acceso a equipos y maquinarias sofisticadas.	5%	3	0,15
2. Desarrollo de proyectos que mejoren la calidad organizacional por personal experimentado.	7,5%	3	0,225
3. Crecimiento de la cartera de clientes.	15%	4	0,6



4. Acceso pleno a herramientas de redes sociales.	15%	4	0,6
5. Posibilidad de mejorar los servicios a través de implementación de normas de calidad.	7,5%	3	0,225
<b>Amenazas</b>			
1. Altos costos en la adquisición de la maquinaria y equipos.	12,5%	1	0,125
2. Severidad en la aplicación de instrumentos jurídicos con regulaciones laborales y sociales.	5%	2	0,1
3. Crisis energética.	15%	1	0,15
4. Incremento de los costos de producción por materia prima.	15%	1	0,15
5. Mercado con alto nivel de competitividad.	2,5%	2	0,05
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,375</b>

**Matriz EFI:** Para el análisis de la matriz EFI se asigna un peso relativo a cada factor entre 0.00 (menos importante) y 1.00 (más importante); se otorga una calificación a cada peso y factor siendo: 1 = Debilidad Mayor; 2 = Debilidad Menor; 3 = Fuerza Menor; 4 = Fuerza Mayor. En la Tabla 2 se muestran los resultados para el análisis de factores externos.

**Tabla 7**

*Matriz EFI*

FACTORES	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1. Fuerte liderazgo de directivos.	15%	4	0,6
2. Interés de directivos en la creación de nuevos servicios.	10%	3	0,3
3. Talento humano experimentado.	5%	3	0,15
4. Empresa sin deudas, ni glosas, ni multas, ni juicios civiles o penales por resolver.	5%	3	0,15



5. Experticia en procesos de contratación con el sector público.	5%	3	0,15
--	----	---	------

**Debilidades**

1. Disponibilidad de recursos financieros para implementar reformas.	30%	1	0,3
2. Limitado nivel tecnológico.	10%	2	0,2
3. Mal ambiente laboral.	10%	2	0,2
1. Ineficiencia de los funcionarios por mala distribución de la carga laboral.	15%	1	0,15
2. No se cuenta con un plan comunicacional organizacional.	5%	2	0,1
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,3</b>

**Análisis de las matrices EFE y EFI.** Los resultados obtenidos de la evaluación de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades (tabla 2 y 3) demostraron un promedio de 2,375 para el análisis EFE, evidenciando un valor levemente inferior al estándar para este tipo de estudios (2,5), evidenciando que la empresa no tiene las suficientes herramientas para afrontar las probables amenazas dentro del desempeño comercial en su ambiente, es decir, se necesita de una intervención emergente que potencie las herramientas con el fin de aprovechar las oportunidades y mitigue las posibles amenazas.

Por su parte, el análisis EFI efectuado registró una puntuación promedio de 2,3, siendo también ligeramente inferior al estándar para este tipo de estudios (2,5). Se demuestra que la empresa tiene más debilidades que fortalezas, motivo por el que se requiere de una intervención emergente que potencie las fortalezas y mitigue las debilidades.

### **3.4.3 Etapa 3: Estrategias de la reestructuración**

#### **3.4.3.1 Prospectiva Estratégica de la empresa.**

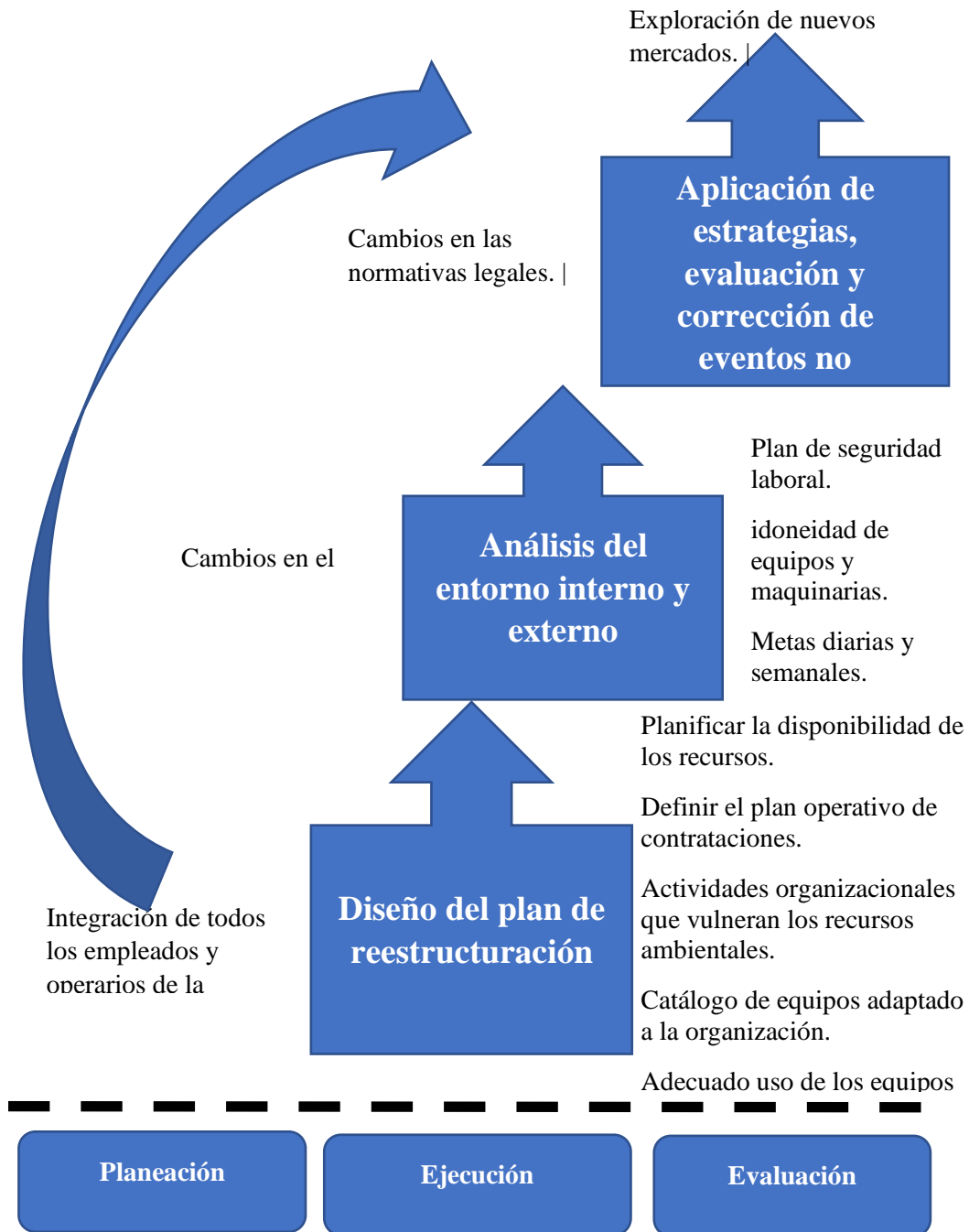
Mediante la prospectiva estratégica, la gerencia de la empresa INGSERCONSE mejorará el diseño de sus políticas internas y desarrollar estrategias con vistas al futuro de la organización. Para efectuar una prospectiva estratégica de la organización, se requiere ejecutar un diagnóstico de los probables escenarios futuros de los factores que actualmente inciden en el desempeño administrativo, operativo y de talento humano de la compañía.

Por esta razón, que empleando el adecuado diagnóstico se propone a la empresa INGSERCONSE una prospectiva estratégica aplicando una evaluación de tendencias que se

dan en la actualidad y que influirán en el futuro. La finalidad de esta prospectiva estratégica desencadenará además los escenarios probables con la aplicación de las estrategias, con la finalidad de mejorar los indicadores administrativos, operativos de talento humano en el futuro.

**Figura 9**

*Prospectiva Estratégica de la empresa INGSECONSE.*



### 3.4.3.2 Matriz de estrategias

**Tabla 8**

*Propuesta Líneas de acciones - RSE Empresa INGSECONSE.*

Asunto Fundamental	Líneas de Acción propuestas Administrativas	Objetivo
Optimización en la ejecución de partidas presupuestarias en función de los costos y rentabilidad de los contratos.	<p>Planear la contratación de obras.</p> <p>Planificar la disponibilidad de los recursos.</p> <p>Definir el plan operativo de contrataciones.</p> <p>Demostrar la factibilidad económica de los contratos.</p>	Organizar los procesos administrativos, económicos y operativos de la organización.
Mejoramiento medidas sanitarias y ambientales relacionadas con la operación de maquinarias y explotación de recursos naturales en torno al cumplimiento de los contratos	<p>Elaborar un diagnóstico de las necesidades sanitarias de los empleados y operarios.</p> <p>Identificar las actividades organizacionales que vulneran los recursos ambientales.</p> <p>Remediar los impactos ambientales provocados a la línea base.</p> <p>Mejorar el proceso productivo.</p> <p>Desarrollar un catálogo de equipos adaptado a la organización.</p>	Desarrollar una cultura organizacional que cumpla las normativas sanitarias y ambientales de los empleados y operarios de la empresa.
Incremento de los indicadores para la gestión de equipos tecnológicamente superiores a los que se cuenta en la actualidad.	<p>Socializar los componentes del catálogo y una guía del uso de los equipos.</p> <p>Evaluar el adecuado uso de los equipos por parte de los funcionarios.</p>	Optimizar el tiempo laboral de los funcionarios en la ejecución de los procesos administrativos.

**Operativas**

Ejecución de normas de seguridad laboral en cada uno de los procesos operativos.	Adoptar normas de seguridad laboral. Elaborar un plan de seguridad laboral. Socializar el plan de seguridad laboral. Evaluar continua y permanentemente el plan de seguridad laboral. Evaluar la idoneidad de equipos y maquinarias vigentes en la empresa.	Minimizar la existencia de accidentes laborales
Actualización de equipos y maquinarias.	Desarrollar un plan de actualización de equipos y maquinarias. Cotizar y adquirir los equipos y maquinarias. Mejorar el uso de maquinarias y equipos.	Incrementar la eficiencia operativa.
Administración eficiente los recursos operativos	Contratar mano de obra calificada. Establecer metas diarias y semanales de operarios y empleados.	Optimizar el costo beneficio de los contratos.
Capacitación continua y permanente de los funcionarios paralelo a los equipos, maquinarias y softwares existentes	<b>Gestión de talento humano</b> Elaborar un plan de capacitación anual de los funcionarios y operarios de la empresa. Elaborar un plan de capacitación extraordinario de los funcionarios y operarios de la empresa.	Optimizar el uso de componentes tecnológicos y maquinarias.

Reestructuración del organigrama laboral	Diseñar un organigrama laboral eficiente	Optimizar los recursos humanos existentes en la compañía
Establecimiento de matrices con órdenes de trabajo y metas laborales en función de los contratos comprometidos.	Elaborar matriz con órdenes de trabajo por tipo de contrato. Establecer las metas laborales medibles por tipo de contrato.	Incrementar el rendimiento laboral de funcionarios y operarios de la organización.
Implementación de un sistema de evaluación del desempeño laboral.	Diseñar de un sistema de evaluación laboral eficiente. Socialización de los objetivos y alcances del sistema de evaluación laboral. Ejecución de las evaluaciones laborales.	Medir de manera eficiente el desempeño laboral de los funcionarios y operarios en función de las responsabilidades encomendadas.

### 3.4.3.3 Reestructuración organizacional

La reestructuración organizacional se origina de la necesidad de optimizar el recurso humano y económico de la empresa. La compañía INGSECONSE tiene en la actualidad 16 funcionarios con problemas de funcionabilidad de acuerdo con lo evidenciado por las encuestas, motivo por el que se justifica una reestructuración orgánica que optimice las relaciones laborales y la eficiencia del desempeño autónomo de los funcionarios. En la figura 10 se registra el organigrama diseñado como propuesta de reestructuración.

El nuevo organigrama plantea la reducción de 16 a 13 puestos de trabajo, 1 gerente, 1 director administrativo, 1 coordinador técnico, 1 director financiero, 1 director de talento humano, 1 técnico diseñador, 1 residente, 1 técnico ambiental y laboral, 3 secretarías y 2 guardias de seguridad. Los técnicos de fiscalización se contratarán exclusivamente para las necesidades de cumplimiento de los contratos.

### 3.4.3.4 Establecimiento de las funciones laborales

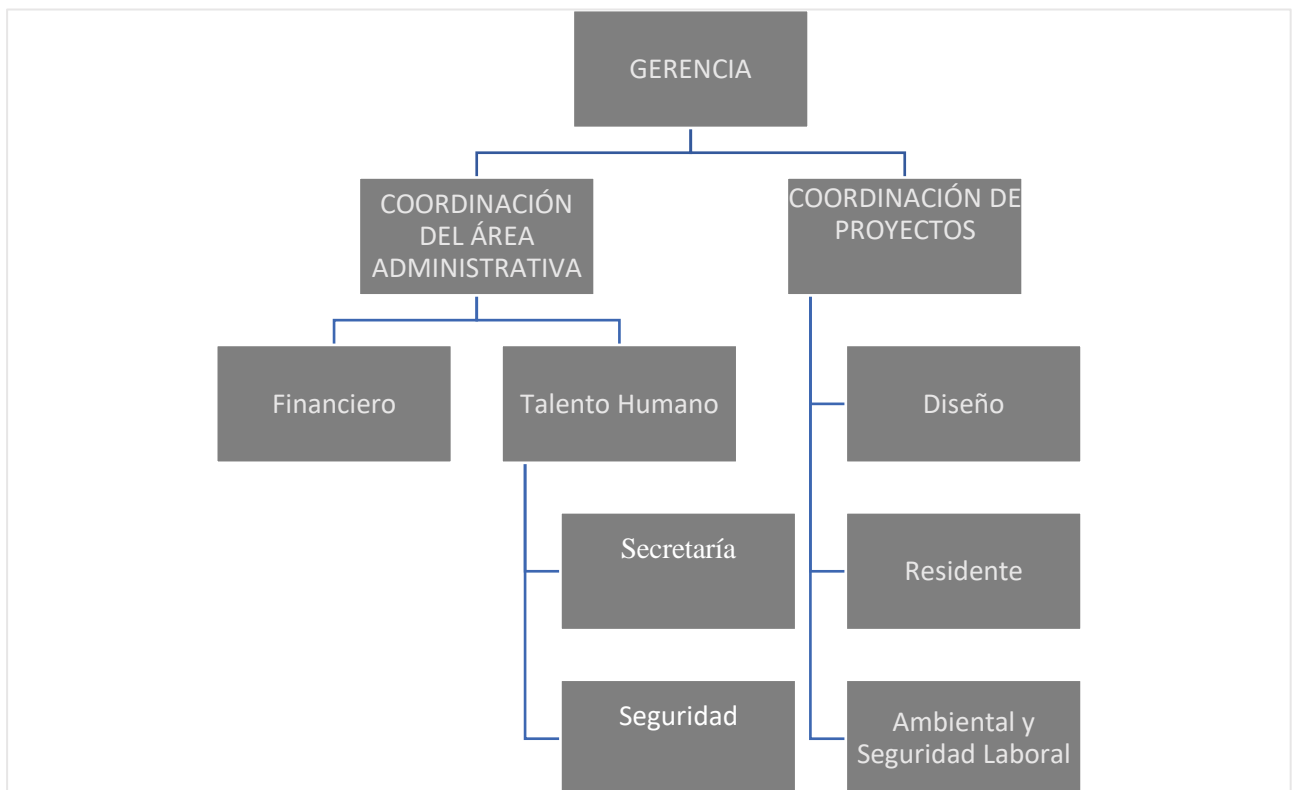
La reestructuración organizacional también comprende el rediseño de las funciones de los empleados. Para el cargo de Gerente, entre las funciones que desempeña, se le agrega la función del análisis legal de los contratos. Dichas funciones serán compartidas de manera extraordinaria

con la asesoría externa de un jurídico cuando la situación de complejidad contractual lo amerite. El Coordinador administrativo tendrá como función coordinar las acciones relacionadas con la parte financiera y de talento humano, de este modo el proceso contractual, análisis legal, pago de proveedores, pago de nómina, pagos de facturas y disponibilidad financiera para la viabilidad para la firma de contratos, tendrán la adecuada fluidez, registrando como resultados el mejoramiento de los tiempos para todos los procesos referidos a la parte financiera y de recursos humanos.

La innovación en la funcionabilidad de la coordinación de proyectos incluirá la organización del diseño, la fiscalización y el registro de los estudios ambientales y de seguridad laboral de los proyectos. El funcionario coordinador será el responsable directo de estos aspectos ante la gerencia y registrará el informe técnico para el inicio del proceso en la coordinación del área administrativa y la posterior aprobación en gerencia.

**Figura 10**

*Diagrama propuesto de la empresa INGSECONSE*



### 3.4.3.5 Sistema de planeación y ejecución

El sistema de planeación empresarial tendrá un enfoque técnico, financiero y socioeconómico de los diferentes proyectos que la empresa desarrollará, calculando de manera precisa los procesos, sus costos, las consecuencias legales, financieras y ambientales, así como los aspectos técnicos relacionados con la contratación de mano de obra y adquisición de maquinaria y/o su contratación temporal.

Para este fin se empleará la guía PMBOK, que representa un conjunto de normas y buenas prácticas para la gestión de proyectos desarrollado por el Project Management Institute, que las compañías a nivel mundial emplean para la ejecución y evaluación de los proyectos.

A través de la guía PMBOK, se regularán procesos jurídicos, administrativos, operativos, financieros y ambientales que INGSECONSE debe cumplir en la contratación de cada proyecto. Estas acciones se determinarán a través de la implementación de cada proyecto y tendrá un enfoque financiero y administrativo en torno al cumplimiento de las metas específicas.

### 3.4.3.6 Sistema de evaluación

El sistema de evaluación se fundamenta en una matriz de evaluación del desempeño en cuanto se refiere a evaluación de actividades, debido a que es el sistema que según las políticas, leyes, códigos y normas, que intervienen en las relaciones laborales. La propuesta está basada en el mejoramiento de los indicadores y metas de la evaluación de actividades, fundamentada a través del orgánico funcional de la institución.

La tabla 9 detalla el perfil de evaluación del desempeño laboral del gerente, teniendo como principales responsabilidades agregadas la supervisión de la coordinación de los procesos tanto técnicos como administrativos. También se agregó la supervisión de la legalidad de los contratos, funciones compartidas de manera extraordinaria con la asesoría externa de un jurídico cuando la situación de complejidad contractual lo amerite.

**Tabla 9**

*Pack de evaluación del desempeño laboral para la gerencia organizacional*

Actividad	Indicador	Frecuencia de evaluación	Meta propuesta	Meta cumplida	Meta alcanzada/meta propuesta*100
Coordinar las actividades en las que intervienen directores, jefes departamentales con instituciones del sector público,	Porcentaje de coordinación	Dos veces por mes	24	12	50%

semipúblico y privado.

Supervisar las coordinaciones de proyectos para la celeridad de los procesos operativos.	Porcentaje de supervisión	Dos veces por mes	24	12	50%
Supervisar la coordinación del área administrativa para la celeridad de los procesos administrativos.	Porcentaje de supervisión	Dos veces por mes	24	13	54%
Supervisar la prolijidad legal de los contratos y otras situaciones jurídicas relacionadas con los procesos de la empresa.	Porcentaje de procesos evaluados	Actividad ocasional	20	8	40%
Elaboración de comunicaciones en coordinación con la coordinación del área de servicios y las otras coordinaciones.	Porcentaje de elaboración de comunicaciones	Actividad mensual	12	6	50%

La tabla 10 detalla el perfil de evaluación del desempeño laboral del coordinador técnico, teniendo como principales responsabilidades agregadas la supervisión del diseño de los proyectos civiles en su parte técnica, el sistema de fiscalización, informes de topografía, informes ambientales y de seguridad laboral.

**Tabla 10**

*Pack de evaluación del desempeño laboral para la coordinación técnica*

<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia de evaluación</b>	<b>Meta propuesta</b>	<b>Meta cumplida</b>	<b>Meta alcanzada/meta propuesta*100</b>
Coordinar las actividades relacionada con las obras civiles, contratos, informes,	Porcentaje de coordinación	Dos veces por mes	24	12	50%

pagos, planillaje,  
etc.

Liderar reuniones técnicas relacionadas con las obras civiles	Porcentaje de reuniones	Dos veces por mes	24	12	50%
Supervisar el trabajo del diseñador, del topógrafo, de los fiscalizadores y del técnico ambientalista	Porcentaje de supervisión	Dos veces por mes	24	13	54%
Generar órdenes de trabajo para la ejecución de las obras civiles	Porcentaje de órdenes de trabajo	Actividad ocasional	20	8	40%
Aprobar proyectos para la implementación de proyectos de obras civiles	Porcentaje de proyectos aprobados	Actividad mensual	12	6	50%

La tabla 11 detalla el perfil de evaluación del desempeño laboral del coordinador técnico, teniendo como principales responsabilidades agregadas la supervisión de los técnicos de la parte financiera de talento humano de la empresa. Es responsable del cumplimiento de los tiempos de pago de facturas, proveedores, planillas, compra de materiales e insumos, disponibilidad de recursos humanos y financieros para proyectos, entre otros.

**Tabla 11**

*Pack de evaluación del desempeño laboral para la Coordinación Administrativa*

<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia de evaluación</b>	<b>Meta propuesta</b>	<b>Meta cumplida</b>	<b>Meta alcanzada/meta propuesta*100</b>
Coordinar las actividades relacionada con la disponibilidad de partidas presupuestarias para el financiamiento de los proyectos civiles.	Porcentaje de coordinación	Dos veces por mes	24	12	50%
Coordinar las actividades relacionada con la disponibilidad de talento humano para el	Porcentaje de coordinación	Dos veces por mes	24	12	50%

financiamiento de los proyectos civiles.

Supervisar el trabajo del técnico financiero y técnico de talento humano

Porcentaje de supervisión

Dos veces por mes

24

13

54%

Supervisar el manejo de los recursos financieros de la empresa

Porcentaje de órdenes de trabajo

Actividad ocasional

20

8

40%

Supervisar el manejo de los recursos humanos de la empresa

Porcentaje de proyectos aprobados

Actividad mensual

12

6

50%

La figura 11 detalla la escala de cuantificación del desempeño laboral constituida por cinco niveles. El primer nivel tiene como valor del 0-40% con una cualificación de mala (calificación cualitativa), el segundo nivel tiene como valor del 41-60% con una cualificación de regular (calificación cualitativa), el tercer nivel tiene como valor del 61-80% con una cualificación de buena (calificación cualitativa), el cuarto nivel tiene como valor del 81-90% con una cualificación de muy buena (calificación cualitativa), y el quinto nivel tiene como valor del 91-100% con una cualificación de excelente (calificación cualitativa).

### Figura 11

*Escala para cuantificación de la evaluación laboral en la empresa INGSECONSE*

CALIFICACION (% DE LOGRO)	EFICIENCIA DE DIMENSION	IDENTIFICACION
0%-40%	MALA	
41%-60%	REGULAR	
61%-80%	BUENA	
81%-90%	MUY BUENA	
91%-100%	EXCELENTE	

*Fuente:* Garcés y Matellán (2016)

#### 3.4.4 Etapa 4: Análisis de viabilidad de la propuesta

La tabla 12 efectúa un análisis de la viabilidad de la propuesta de manera sistemática y sincrónica. En primer lugar está la aceptación de la gerencia, lo que representa un acto fundamental por el nivel de influencia del cargo en la sostenibilidad de la organización. Adicionalmente la técnica existente en la empresa garantiza la existencia de equipos técnicos

suficientes para implementar el rediseño organizacional. La viabilidad económica se sustenta en la existencia de la partida presupuestaria para el desarrollo del rediseño organizacional, lo que a su vez viabiliza el requisito ambiental y social y de infraestructura organizacional.

**Tabla 12**

*Análisis de Viabilidad de la propuesta*

Criterio de Viabilidad	Descripción	Nivel de Viabilidad	Nivel de Viabilidad	Nivel de Viabilidad
		Alto	Medio	Bajo
Aceptación de la Gerencia	La gerencia de la empresa INGSECONSE aseguró su disponibilidad a la propuesta planteada, siendo considerada como muy favorable para la sostenibilidad de la organización.			
Técnica	La organización cuenta con los equipos, maquinaria y tecnología adecuada para arrancar con el plan.			
Económica	La empresa dispone de recursos económicos para implementar el plan de reestructuración.			
Medio Ambiental y Social	El plan de reestructuración respeta las normativas ambientales y sociales vigentes.			
De Infraestructura	La empresa dispone de la infraestructura apropiada para desarrollar el plan de reestructuración.			
De Recursos Tecnológicos	La empresa dispone de recursos tecnológicos para desarrollar el plan de reestructuración.			

De Talento  
Humano

La empresa cuenta con talento humano suficiente para llevar a cabo el plan de reestructuración.

### 3.4.5 Validación de la propuesta

Para fines de validación de la propuesta se efectuó una encuesta a través de un cuestionario. El instrumento se aplicó por el gerente de la empresa INGSECONSE a cada uno de los empleados y operarios de la compañía, con la finalidad de validar la propuesta. La validación incluyó aspectos sobre la factibilidad técnica, económica, operacional y sostenible, que fortalecen los objetivos que se persiguen con la propuesta que se realiza a la empresa. Se hicieron algunos planteamientos que fueron contestados en el nivel de acuerdo y/o desacuerdo (Escala de Likert) como se describe en la Tabla 13.

Los resultados demuestran un aceptable nivel de viabilidad de los aspectos incluidos en la encuesta. Para el aspecto factibilidad técnica existió un 100% de aceptación por parte del personal, en torno a la factibilidad económica todos los ítems consultados fueron representativos, igual que el componente factibilidad operacional que registró resultados positivos para los tres ítems consultados.

Finalmente, el componente de sostenibilidad evidenció todos los ítems positivos, con lo cual se garantiza la viabilidad integral de la propuesta como requisito previo para su implementación en la empresa INGSECONSE.

**Tabla 13**

*Validación de la propuesta por parte de la Empresa INGSECONSE.*

**Instrucciones:** Por favor, responda las siguientes preguntas considerando la propuesta del plan de reestructuración para INGSECONSE. Sus respuestas serán útiles en la validación de propuesta en diferentes aspectos significativos.

Considere la siguiente escala:

1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4= Acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo.

Aspectos a evaluarse	1	2	3	4	5
<b>Factibilidad técnica</b>					
Los aspectos técnicos del plan de reestructuración son adecuados para el mejoramiento organizacional.					x



Los métodos y tecnologías propuestos son adecuados para mejorar la organización. x

Se requieren aspectos técnicos adicionales para fortalecer la propuesta. x

#### **Factibilidad económica**

El análisis de costos para el desarrollo del plan de reestructuración es positivo. x

La gerencia está dispuesta a otorgar los recursos económicos necesarios para desarrollar el plan de reestructuración. x

Todos los componentes presupuestarios del plan de reestructuración están resueltos para el futuro. x

#### **Factibilidad operacional**

El plan de reestructuración propuesto tendrá una incidencia positiva en los aspectos operativos de la empresa. x

La empresa cuenta con la capacidad operativa para implementar los cambios propuestos en el plan de reestructuración. x

Los cambios operacionales específicos a implementarse son fundamentales para el éxito del plan de reestructuración. x

#### **Viabilidad de sostenibilidad**

El plan de reestructuración propuesto tiene los componentes para sostenerse en el tiempo. x

La empresa garantiza la disponibilidad de recursos económicos para la implementación del plan de reestructuración. x

Existen los mecanismos para mitigar los riesgos que podrían afectar la viabilidad a largo plazo de la propuesta estratégica. x





### 3.4.6 Cronograma del plan estratégico de reestructuración

**Tabla 14**

*Cronograma del plan de reestructuración*

Líneas de Acción propuestas	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25	ene-26
Planear la contratación de obras.	■											
Planificar la disponibilidad de los recursos.	■											
Definir el plan operativo de contrataciones.	■											
Demostrar la factibilidad económica de los contratos.		■										
Elaborar un diagnóstico de las necesidades sanitarias de los empleados y operarios.	■											
Identificar las actividades organizacionales que vulneran los recursos ambientales.	■											
Remediar los impactos ambientales provocados a la línea base.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mejorar el proceso productivo.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■





Desarrollar un catálogo de equipos adaptado a la organización.

Socializar los componentes del catálogo y una guía del uso de los equipos.

Evaluar el adecuado uso de los equipos por parte de los funcionarios.

Adoptar normas de seguridad laboral.

Elaborar un plan de seguridad laboral.

Socializar el plan de seguridad laboral.

Evaluar continua y permanentemente el plan de seguridad laboral.

Evaluar la idoneidad de equipos y maquinarias vigentes en la empresa.

Desarrollar un plan de actualización de equipos y maquinarias.

Cotizar y adquirir los equipos y maquinarias.

Mejorar el uso de maquinarias y equipos.





Contratar mano de obra calificada.

Establecer metas diarias y semanales de operarios y empleados.

Elaborar un plan de capacitación anual de los funcionarios y operarios de la empresa.

Elaborar un plan de capacitación extraordinario de los funcionarios y operarios de la empresa.

Elaborar una matriz con órdenes de trabajo por tipo de contrato.

Establecer las metas laborales medibles por tipo de contrato.

Diseñar de un sistema de evaluación laboral eficiente.

Socializar los objetivos y alcances del sistema de evaluación laboral.

Ejecutar las evaluaciones laborales.



### 3.4.7 Presupuesto estimado del plan estratégico de reestructuración

En la Tabla 15 se resume que los costos por la implementación del plan de reestructuración ascienden a los \$14.450. Estos costos incluyen la implementación de un nuevo diagrama laboral que reduce una coordinación y algunos puestos de trabajo, lo que significaría un ahorro de al menos \$6.550. En consecuencia, la simple implementación del plan tendrá como consecuencia el incremento de la rentabilidad a pesar de no considerar la ventaja comparativa del mejoramiento de la competitividad y eficiencia administrativa organizacional.

**Tabla 15**

*Estimado de costos del plan de reestructuración*

<b>Líneas de Acción propuestas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo estimado</b>
Planear la contratación de obras.	Gerencia	\$100,00
Planificar la disponibilidad de los recursos.	Gerencia	\$100,00
Definir el plan operativo de contrataciones.	Gerencia	\$100,00
Demostrar la factibilidad económica de los contratos.	Dirección técnica	\$350,00
Elaborar un diagnóstico de las necesidades sanitarias de los empleados y operarios.	Gerencia	\$200,00
Identificar las actividades organizacionales que vulneran los recursos ambientales.	Dirección técnica	\$100,00
Remediar los impactos ambientales provocados a la línea base.	Dirección técnica	\$3.000,00
Mejorar el proceso productivo.	Gerencia	\$3.000,00
Desarrollar un catálogo de equipos adaptado a la organización.	Dirección técnica	\$500,00
Socializar los componentes del catálogo y una guía del uso de los equipos.	Dirección técnica	\$100,00
Evaluar el adecuado uso de los equipos por parte de los funcionarios.	Dirección técnica	\$500,00
Adoptar normas de seguridad laboral.	Talento humano	\$100,00
Elaborar un plan de seguridad laboral.	Talento humano	\$100,00
Socializar el plan de seguridad laboral.	Talento humano	\$100,00
Evaluar continua y permanentemente el plan de seguridad laboral.	Talento humano	\$100,00
Evaluar la idoneidad de equipos y maquinarias vigentes en la empresa.	Gerencia	\$100,00
Desarrollar un plan de actualización de equipos y maquinarias.	Gerencia	\$100,00
Cotizar y adquirir los equipos y maquinarias.	Gerencia	\$100,00
Mejorar el uso de maquinarias y equipos.	Gerencia	\$1.000,00
Contratar mano de obra calificada.	Gerencia	\$3.000,00
Establecer metas diarias y semanales de operarios y empleados.	Talento humano	\$100,00



Elaborar un plan de capacitación anual de los funcionarios y operarios de la empresa.	Talento humano	\$100,00
Elaborar un plan de capacitación extraordinario de los funcionarios y operarios de la empresa.	Talento humano	\$100,00
Elaborar una matriz con órdenes de trabajo por tipo de contrato.	Talento humano	\$100,00
Establecer las metas laborales medibles por tipo de contrato.	Talento humano	\$100,00
Diseñar de un sistema de evaluación laboral eficiente.	Talento humano	\$100,00
Socializar los objetivos y alcances del sistema de evaluación laboral.	Talento humano	\$100,00
Ejecutar de las evaluaciones laborales.	Talento humano	\$1.000,00
<b>Total costo estimado</b>		<b>\$14.450,00</b>



## CONCLUSIONES

1. Para el cumplimiento del primer objetivo específico se antecedentes de investigación y marco teórico del diseño de estructura organizacional, arrojando como resultado que el diseño de la reestructura organizacional de la empresa INGSECONSE es una herramienta clave para la resolución de problemas internos y externos de una empresa. Se origina a partir de la necesidad de cambiar situaciones actuales que perjudican de alguna manera a la organización. Para el caso de la empresa INGSECONSE, la reestructura organizacional se fundamenta en el análisis estratégico, análisis del entorno, estrategias de reestructuración y viabilidad de la propuesta de la reestructuración.
2. Para el cumplimiento del segundo objetivo específico se realizó la Identificación de los factores limitantes de las actividades administrativas y gestión de talento humano de la organización, a través de un diagnóstico basado en la aplicación de una encuesta con ocho preguntas sistemáticas y una entrevista al gerente de la empresa con cuatro preguntas abiertas. Se identificaron debilidades importantes como la débil cultura organizacional y falta de compromiso institucional de los empleados, provocando retrasos en los procesos de pagos y de cobros, así como en las órdenes de trabajo y la firma de contratos; como principales fortalezas están el fuerte liderazgo de directivos, el talento humano joven con el que cuenta la empresa y la gran capacidad de los directivos para conseguir contratos.
3. Para el cumplimiento del tercer y último objetivo específico se diseñó una propuesta de plan de reestructuración fundamentada en cuatro ejes: análisis estratégico, análisis del entorno, estrategias de reestructuración y viabilidad de la propuesta de la reestructuración. Como parte de la propuesta se incluye una matriz de involucrados e intereses dentro y fuera de la organización, así como una matriz con estrategias e indicadores para implementar como parte de la reestructuración; también se agrega un sistema de evaluación del desempeño que se aplicará para valorar el desempeño laboral de los empleados y operarios.



## RECOMENDACIONES

Se recomienda involucrar a todo el personal de la empresa INGSECONSE en cada uno de los componentes del plan de reestructuración. Sólo con la participación y colaboración continua y permanente de todos los involucrados, la ejecución del plan de reestructuración tendrá el éxito esperado, lo que marcará una oportunidad para la sostenibilidad empresarial de la organización INGSECONSE.

Desarrollar un sistema de evaluación del plan de reestructuración a implementar en la empresa INGSECONSE. De este modo se podrá demostrar cuánta incidencia tuvo la intervención en el campo administrativo, operativo de talento humano. Esta evaluación integral deberá tener como indicadores de gestión el nivel de cumplimiento de los objetivos de cada departamento, el nivel de rentabilidad anual, el nivel de crecimiento de la cartera de clientes, la reducción de los costos operativos, entre otros factores de importancia.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abanto, F., & Vásquez, S. (2021). *Reestructuración organizacional para mejorar la rentabilidad del recreo La Casita Del Cuy SAC Jaén*.
- Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Sociedad & Tecnología*, 5(1), 57-72.
- Alfonso, D., Villazón, A., Milanes, P., Rodríguez, A., & Espín, R. (2011). Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. *Ingeniería industrial*, 3, 238-248.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución Política del Ecuador*. Quito: Registro Oficial.
- Avila, H. F., González, M. M., & Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@ lia: didáctica y educación*, 11(3), 62-79.
- Banco Mundial. (enero de 2024). *El crecimiento mundial se desacelerará nuevamente este año en medio de un entorno de políticas monetarias y condiciones financieras restrictivas, así como un bajo nivel del comercio y la inversión mundiales*.  
<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/661f109500bf58fa36a4a46eeace6786-0050012024/related/GEP-Jan-2024-Regional-Highlights-LAC-SP.pdf>
- Caiza, J., & Chango, G. (2021). Factores que inciden en la quiebra de empresas ecuatorianas del sector manufacturero en el periodo 2014-2018. *Cuestiones Económicas*, 31(3), 54-54.
- Chachipanta, G., & Morales, M. (2023). *Rediseño de la gestión organizacional en la dirección administrativa en el GAD municipal del cantón San Pedro de Pelileo*. UTA.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração*. Elsevier Brasil.
- Código Tributario. (2005). *Asamblea Nacional*. Quito: Registro Oficial.
- Cristofani, M., González, J., & Vergel, M. (2021). Reorganización Empresarial de la Industria Cerámica de Norte de Santander, ante el cierre de la frontera Colombo-venezolana. *Mundo Fesc.*, 11(s4), 56-70.
- Cruz, V. (2006). El aprendizaje organizacional como eje de desarrollo en la organización escolar. *Educación*, 15(24), 7-34.

- Daft, R. (2011). *Theory and organizational design*. Vanderbilt University.
- Fajardo, J. (2021). *Rentabilidad y Liquidez en la salud empresarial del sector de la construcción: Artículo de revisión*. Universidad del Azuay.
- Flores, D., Mendoza, C., Mendoza, A., Montalvo, M., & Salvador, M. (2024). *Planeamiento estrategico y reestructuracion organizacional de una empresa constructora que ejecuta obras para el sector público caso de estudio: empresa ABC Ingenieros sac*.
- Fosca, E. (2022). *Reestructuración del diseño organizacional en una empresa constructora de la ciudad de Piura*. Universidad de Piura.
- Garcés, L., & Matellán, E. (2016). Mejora del sistema de evaluación de desempeño para el talento humano del gobierno autónomo descentralizado provincial/Manabí. *ECA Sinergia*, 7(1), 74-83.
- García. (2013). La medición de la estructura organizativa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(3), 163-176.
- García, C., & Molina, A. (2023). Nuevas Mipymes en Cuba y rediseño organizacional: una necesidad inmediata. *Revista Espacios*, 44(2), 17-35.
- García, C., & Molina, A. (2023). Nuevas Mipymes en Cuba y rediseño organizacional: una necesidad inmediata. *Revista Espacios*, 44(2).
- García, R., Cortes, M., & Blum, M. (2020). Estructura organizacional en las prácticas de liderazgo. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 7(14), 43-56.
- Ghiglione, F. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias administrativas*, 18(3), 87-93.
- González, T., Moreno, A., Martínez, A., Sánchez, M., & López, R. (2023). Diagnóstico del proceso de importación de la empresa ACINOX Comercial basado en el enfoque de rediseño organizacional. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 7(1), e239-e239.
- Guerrero, G., & Guerrero, C. (2020). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.

- Guerrero, M., Díaz, V., & Gómez, D. (2023). Transformación digital empresarial: Revisión de producciones investigativas 2017–2021. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(101), 282-296.
- Gutierrez, A., Ponce, J., & Robles, J. (2021). Análisis temático de la investigación, desarrollo e innovación dentro de la gestión empresarial y administración de empresas desde 2015 a 2019. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1, 89-106.
- Hanks, S. (1990). The organization life cycle: Integrating content and process. *Journal of small business strategy*, 1(1), 1-12.
- Hernández, C., & Escobar, A. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta, Revista científica del Instituto Nacional de Salud*, 2(1), 75-79. <https://doi.org/https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>
- Hernández, L. (2023). Aproximaciones teóricas para el análisis organizacional en la Industria 4.0: Una revisión de literatura. *Revista Digital de Estudios Organizacionales*, 3.
- Hurtado, J. (2020). Fundamentos metodológicos de la investigación: el génesis del nuevo conocimiento. *Revista Scientific*, 5(16), 99-119.
- Ibarra, L., & Casas, E. (2018). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. *Contaduría y administración*, 60(1), 229-260. <https://doi.org/https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v60n1/v60n1a10.pdf>
- Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *MediSur*, 18(6), 1189-1197.
- INGSERCONSE. (2023). *Informe anual de gestión administrativa*. Genrerencia General.
- Jiménez, J., Jiménez, C., & Jiménez, R. (2022). Rediseño organizacional y nueva gestión pública: instrumentos en poder del clientelismo en Colombia. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(1), 202-217.
- Jiménez, V., Borrero, Y., De la Cruz, L., & Cadena, D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, 42(2), 243-254.



- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2019). *Administración una perspectiva global y empresarial*.
- Ley de Protección de Datos Personales. (2021). *Asamblea Nacional*. Registro Oficial.
- Ley de Seguridad Social. (2001). *Ley de Seguridad Social Ecuatoriana*. Quito: Registro Oficial.
- Ley Orgánica de Contratación Pública. (2021). *Asamblea Nacional*. Registro Oficial.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (2000). *Asamblea Nacional*. Registro Oficial.
- Leyva, J., & Guerra, Y. (2020). Objeto de investigación y campo de acción: componentes del diseño de una investigación científica. *Edumecentro*, 12(3), 241-260.
- Longenecker, J. (2009). *Administración de Pequeñas Empresas Enfoque Emprendedor*. México D.F.
- Martínez, F., & Herrera, S. (2021). Pemex, su reestructuración corporativa, financiera y productiva, y los efectos de ésta sobre la balanza comercial petrolera. *El trimestre económico*, 88(349), 143-180.
- Mendoza, J., & Vanga, M. (2020). Realidad y expectativa sobre la construcción sostenible en Ecuador. *Revista San Gregorio*, 2(43), 197-209.
- Mendoza, S., & Madrid, J. (2020). Plan de rediseño organizacional para la empresa MECIND mecánica industrial. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 18(3).
- Mora, E. (2020). *Reestructuración Administrativa de la constructora Mora & Mora*. Universidad Santo Tomás.
- Morán, J., Peredo, G., & Guerrero, S. (2020). Las tendencias de la organización empresarial. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2(1), 8-9.
- Moreno, A., Sánchez, S., & Cortés, J. (2022). *La reestructuración como solución de las empresas viables*. ARANZADI/CIVITAS.
- Navarro, C. (2023). *Reestructuración organizacional en el área taller vehículo en la empresa Postobón SA en la ciudad de Santa Marta*. USM.



- Nazareno, I. (2020). Estudio de las estructuras organizacionales y su contribución a la sostenibilidad de las PYMES en Esmeraldas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 5(16), 428-450.
- Oblitas, I. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el tercer milenio*, 23(46), 89-98.
- Ordóñez, L., Orellana, I., Pinos, L., & Reyes, M. (2022). Riesgo de fracaso empresarial en el sector C23 de manufactura del Ecuador. *Podium*, 41, 71-90.
- Ortega, J., Sandoval, H., Gavilanes, M., & Flores, G. (2024). Rediseño de Puestos de trabajo Orientado a Criterios Ergonómicos Generales. Una Revisión Bibliográfica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 160-177.
- Ortega, M., Guilló, J., Moliner, J., Azorín, J., & Gamero, M. (2013). Certificación en calidad, resultados empresariales y estructura organizativa en el sector hotelero español. *Intangible Capital*, 9(1), 199-224.
- Ortiz, M., Galindo, A., Valbuena, P., Clavijo, A., & Duarte, J. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, , 14(14), 25-42.
- Padilla, C., & Marroquín, C. (2021). Enfoques de investigación en odontología: cuantitativa, cualitativa y mixta. *Revista estomatologica herediana*, 31(4), 338-340.
- Pardo, M. (2022). *Modelo estratégico de gestión sostenible para tiendas de venta de café a partir del caso de estudio TOSTAO' Café & Pan en Bogotá*. [Tesis de Maestría, Universidad EAN]. Repositorio Institucional de la Universidad EAN, Colombia. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12552/PardoMaria2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quintana, D. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16), 272-283.
- Reyes, A. (2006). *Administración Moderna*. Azteca Ediciones.

- Rodríguez, M. (2019). *Diagnóstico organizacional*. Ediciones UC.
- Rosquel, V., & Delgado, A. (2023). Rediseño organizacional como un medio de adaptación en el contexto de la post pandemia. *INVESTUBA*, 6(1), 36-50.
- Rúa, A., García, O., Ruiz, S., & Alfonso, D. (2020). Rediseño organizacional basado en el enfoque por procesos en una empresa del sector del tabaco. *ECA Sinergia*, 11(3), 63-71.
- Rueda, P. (2021). *Reestructuración orgánico funcional de la constructora Vargas Soria Cía. Ltda.* Universidad Católica del Ecuador.
- Ruiz, H. M., & Reyes, E. A. (2012). *Metodología de la investigación*. CENGAGE learning.
- Sahlman, W. (2000). *Cómo escribir un buen Plan, 1ª ED.* Harvard Business School.  
<https://doi.org/Boston>
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias, Metodología de la investigación*. Intermediate Technology Publications.
- Sánchez, J., Viana, N., Pino, A., & Gómez, R. (2020). Vigencia de los conceptos, métodos, herramientas y matrices de la planeación estratégica: una revisión bibliográfica. *Revista Modum*, 2, 189-204.
- Santillán, A. (2021). *Plan de reestructuración organizacional*. UNIANDES.
- Soriano, J., & Barboza, B. (2022). *Propuesta de reestructuración organizacional para la empresa Acua SAS Girardot–año 2022*. RIVAS.
- Strategor. (1988). *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad: Política General de la Empresa*. Editorial BIBLIO Empresa.
- Tejada, E., Rengifo, R., Boy, A., & Rodríguez, J. (2020). Estructura organizacional y control en el modelo de gestión burocrático. *Revista venezolana de gerencia*, 25(89), 66-78.
- Toledo, L., Vera, R., Ramírez, S., & Herrera, L. (2023). Cultura organizativa y el crecimiento empresarial de la medianas empresa. *EEpistemia*, 7(1), 1-13.



- Tonon, L., Orellana, I., Pinos, L., & Reyes, M. (2022). Riesgo de fracaso empresarial en el sector C23 de manufactura del Ecuador. *Podium*, 3(41), 71-90.
- Tramullas, J. (2020). Temas y métodos de investigación en Ciencia de la Información, 2000-2019. Revisión bibliográfica. *Profesional de la información/Information Professional*, 29(4).
- Ubillús, V. (2021). Rediseño organizacional en la gestión institucional. *YACHAQ*, 4(1), 105-117.
- Urzola, M. (2020). Métodos inductivo, deductivo y teoría de la pedagogía crítica. *Revista Crítica Transdisciplinar*, 1(36-42), 3.
- Valdés, M., Pérez, F., Contreras, V., & Ritchie, S. (2021). Contribución de los indicadores de gestión en la eficiencia organizacional y la administración hospitalaria en instituciones de salud. UNESUM-Ciencias. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(4), 109-122.
- Velázquez, A., Vázquez, M., & Díez, M. (2019). El rediseño organizacional y la organización que aprende. *Revista Gestión y estrategia*, 16, 76-83.
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad. Esbozo de Sociología Compresiva. Decimocuarta reimpresión en español*. Fondo de Cultura Económica. México.



Anexo 1. Operacionalización de las variables

**Definición Conceptual**

**Objetivo General:** Elaborar un rediseño de la estructura organizacional de la empresa INGSECONSE en las áreas administrativas, operativas y de talento humano. Variables, definición, dimensión, indicadores e instrumentos de recolección de la información, escalas de valoración empleadas

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Rediseño organizacional	El rediseño organizacional representa las modificaciones efectuadas a la línea base de una entidad en función de una evaluación previa que identificó problemas y limitaciones en el contexto legal, administrativo, operativo, económico, financiero o ambiental de la gestión empresarial (Iglesias y otros, 2020)	Involucramiento laboral, comunicación, supervisión, condiciones laborales	Nivel de cumplimiento, nivel de comunicación, porcentaje de trabajo supervisado, nivel de satisfacción	Encuesta
Eficiencia administrativa y operativa	La eficiencia organizacional significa el desarrollo de competencias y culturas corporativas que fluyen dentro de los procesos administrativos de una empresa, empleando los recursos dispuestos de acuerdo con la planificación anual existente en la compañía (Valdés y otros, 2021).	Cumplimiento de metas, atrasos corporativos, incumplimiento de compromisos corporativos	Porcentaje de cumplimiento de metas mensuales/anuales, Nivel de puntualidad en entrega de documentación y obras, Porcentaje de compromisos corporativos cumplidos	Entrevista a gerente