



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

**REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA EN EL ÁREA
DE PRODUCCIÓN CASO: FÁBRICA DE PELUCHES HEART**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de
Licenciado en Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autor:

Juan Esteban Ortega Gavilanes

Director:

Mg. Fredy Leonardo Ibarra Sandoval

Ambato – Ecuador

Noviembre 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JUAN ESTEBAN ORTEGA GAVILANES**, con cédula de ciudadanía **1600610974**, autor del trabajo de graduación titulado: "REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN CASO: FÁBRICA DE PELUCHES HEART", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, noviembre 2025



Juan Esteban Ortega Gavilanes

CC. 1600610974

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA EN EL ÁREA
DE PRODUCCIÓN CASO: FÁBRICA DE PELUCHES HEART**

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE, LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Juan Esteban Ortega Gavilanes

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg

CC. 1802655140

CALIFICADOR

f. 

Telmo Diego Proaño Córdova, Econ. PhD.

CALIFICADOR

f. 

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

DIRECTOR ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 


Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
**SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA**

Ambato – Ecuador

Noviembre 2025

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mis padres que me dieron todo su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero agradecer a mis padres que me permitieron tener esta gran oportunidad de estudiar en esta maravillosa universidad, también quiero agradecer a todos mis maestros que fueron piezas fundamentales para mi crecimiento, tanto intelectual como emocional.

RESUMEN

La presente investigación, se desarrolla por la necesidad que tiene la empresa Peluches Heart de corregir los errores actuales del área de producción, debido a fallas en el uso de herramientas de gestión, por lo que, no está a la par de las empresas competidoras.

El objetivo es diseñar un plan de reestructuración organizacional para el mejoramiento del área de producción en esta empresa. La metodología que se emplea tiene un enfoque mixto, esto quiere decir, es cuantitativo y cualitativo; cuantitativa pues se apoya en la lógica o razonamiento deductivo, es decir, empieza con teorías de las cuales se derivan hipótesis que son puestas a prueba, con la intención de dar solución a un problema determinado; y cualitativa, que permite perfeccionar preguntas de investigación, debido a que mediante la aplicación de una entrevista, se conocen aspectos situacionales de la empresa, y de esta forma, se determinan las posibles rutas de solución al problema que ha venido enfrenado.

Los resultados obtenidos determinan que la empresa lleva sus procesos de producción de manera empírica, es decir, no tienen un organigrama, o manual de funciones que permita un mejor control del área de producción, por ende, han perdido productividad; lo cual, ha desencadenado en problemas también en el área de comercialización. En ese sentido, se proponen herramientas como un organigrama organizacional, un manual de funciones y un flujograma de procesos que permitan mejorar el área de producción de la empresa y por consiguiente la productividad.

Palabras claves: áreas de producción, flujo de procesos productivos, reestructuración organizacional productiva.

ABSTRACT

This research is developed because of the need of the company Peluches Heart to correct the current errors in the production area, due to failures in the use of management tools, so it is not at par with competing companies.

The objective is to design an organizational restructuring plan for the improvement of the production area in this company. The methodology used has a mixed approach, that is, it is quantitative and qualitative; quantitative because it is based on logic or deductive reasoning, that is, it starts with theories from which hypotheses are derived and tested, with the intention of providing a solution to a given problem; and qualitative, which allows refining research questions, because through the application of an interview, situational aspects of the company are known, and in this way, possible solution routes to the problem it has been facing are determined.

The results obtained determine that the company carries out its production processes in an empirical way, that is to say, it does not have an organization chart or a manual of functions that allows a better control of the production area, therefore, it has lost productivity, which has also caused problems in the commercialization area. In this sense, tools such as an organizational chart, a functions manual and a process flowchart are proposed to improve the production area of the company and, consequently, productivity.

Keywords: *production areas, production process flow, productive organizational restructuring.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	7
1.1. Reestructuración organizacional	7
1.2. Plan de reestructuración organizacional.....	15
1.3. Componentes o elementos de una reestructuración organizacional	17
1.4. Factores de impacto en la productividad	19
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	25
2.1. Tipo y enfoque de investigación	25
2.2. Tipo de recolección de la información	26
2.3. Análisis e interpretación de la entrevista	38
2.4. Caracterización del área de producción	40
CAPÍTULO III. PLAN DE REESTRUCTUACIÓN ORGANIZACIONAL	41
3.1. Procedimiento y componentes para la aplicación del plan de Reestructuración organizacional de la empresa Peluches Heart	41
3.2. Validación mediante profesionales	57
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	67

INTRODUCCIÓN

Ser competitivo es uno de los principales objetivos que se plantean las empresas, debido a que, esto les permite ser rentables y diferenciarse de los competidores. En ese sentido, Michael Porter en 1980; plantea la existencia de cinco fuerzas determinantes del éxito empresarial, estas son, los nuevos competidores, la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de proveedores y clientes, y los productos sustitutos. Analizar estas fuerzas correctamente permite diseñar estrategias administrativas eficientes y eficaces que ayuda a las empresas a mantenerse de manera sostenible en el mercado (Michaux & Cadiat, 2016).

Para Méndez, Méndez, y Cruz (2018), las empresas a nivel mundial, se enfrentan a procesos complejos y dinámicos, que exigen más apoyo de los administradores, es decir, necesitan profesionales capaces de implementar estrategias que generen ventaja competitiva, y que garanticen un desempeño adecuado en el mercado que en la actualidad es más competitivo y riguroso. Asimismo, mencionan que la administración eficiente y eficaz, fortalece el crecimiento empresarial, sin embargo, no es un proceso sencillo y demanda de un pensamiento crítico y analítico por parte de quienes toman las decisiones dentro de la empresa.

Lograr la eficacia y eficiencia en la administración de una empresa responde a los cambios organizacionales que constantemente se dan en el mundo. Dichos cambios exigen la transformación de las empresas, las cuales basan en factores como, la globalización, la sistematización de procesos, el perfeccionamiento organizacional, entre otros elementos que le permitan adaptarse a las exigencias del mercado, y se adapten a las necesidades y exigencias de los consumidores (Jácome, Tinajero, & Suárez, 2018).

Adicionalmente, la pandemia ha golpeado a todo el tejido empresarial del mundo, se evidenciaron cierres definitivos de empresas que no tuvieron la capacidad de reacción frente a esta fuerza externa. Según Matallana (2020), los principales retos que enfrentan las empresas post pandemia son: la reestructuración de las organizaciones, la adaptación al entorno digital, la modalidad híbrida de trabajo, y ser socialmente responsables. En torno a estos retos las empresas diseñan sus

estrategias, si quieren mantenerse vigentes en el mercado y diferenciarse de la competencia.

Como se menciona, la pandemia impacta negativamente en todas las empresas, especialmente en las Pequeñas y Medianas empresas (PyMES). Sin embargo, a nivel latinoamericano, de acuerdo con Pereira (2019), este tipo de empresas, han enfrentado varios inconvenientes a través del tiempo, entre los cuales sobresalen, la falta de acceso a fuentes de financiamiento, el informalismo, la burocracia y tramitología, regulaciones políticas, el tema tributario, entre otras, que han sido causantes de pérdida de competitividad, y, por ende, rentabilidad.

Con lo mencionado en el párrafo anterior, concuerda Dini & Stumpo (2020), manifiestan que las PyMES latinoamericanas aun presentan debilidades y fragilidades, tales como, continúan al margen de los mercados más dinámicos, su aporte a las exportaciones es limitado, tienen una participación mínima en las relaciones productivas de sus países, no se integran a modelos asociativos para generar economías de escala, sus procesos de innovación son casi nulos, y los procesos de producción suelen ser obsoletos, debido a la poca inversión en tecnología.

Todas las problemáticas que se mencionan en los párrafos anteriores se ven reflejados en la productividad de las empresas a nivel latinoamericano. La productividad, medida como relación entre el Producto Bruto Interno (PBI) y las horas trabajadas por su fuerza laboral, en América Latina y el Caribe, se sitúa en 17,7 dólares en el 2021, lo cual está por debajo de la media a nivel mundial que es de 18.9 dólares. Una de las principales razones, fue la pandemia, como se hizo mención, esta ha causado que se agudicen los problemas de todas las empresas (Agencia EFE, 2021).

En el caso del Ecuador, la situación de las PyMES, es igual a la de sus semejantes a nivel latinoamericano, es decir, tiene los mismos problemas. Según Rodríguez y Avilés (2020), en las empresas ecuatorianas no se evidencia incremento de la productividad, lo cual es, el reflejo de un pobre desarrollo tecnológico, y escaso crecimiento estructural. Asimismo, manifiestan que, el principal problema que frena

el desarrollo de estas empresas es la falta de liquidez y el escaso acceso a fuentes de financiamiento.

Esta situación de las PyMES latinoamericanas exige de medidas y acciones que les permitan mejorar su situación actual y tomar mejores decisiones. Según Alarcón (2021), el 65% de los adalides de talento humano de Latinoamérica, coinciden que la pandemia afecto categóricamente a las empresas, por lo que, es indispensable establecer las necesidades futuras de la potencia laboral o realizar reestructuraciones, además, se fomenta la transformación, razón por la que, las empresas centran su atención en reinventarse en todas las áreas y procesos.

En tal sentido, es necesaria la reestructuración de las empresas, es decir, se transforman de acuerdo con las tendencias propias de la globalización y evolución del mercado. La transformación que se pone en consideración, se realiza mediante una reestructuración organizacional, enfocada en los principios de administración, que permita que las empresas sean más eficientes y efectivas en todo el proceso administrativo.

De acuerdo con Melo (2018), la reestructuración de las empresas, permite que estas logren una escalabilidad considerable, pues ayuda a que se incrementen las ventas, se mejoren e incorporen nuevos servicios, se busquen aliados estratégicos, se innoven los procesos productivos, de recursos humanos, entre otros. Todo esto tiene como finalidad hacer que la empresa se desarrolle, se reduzcan las debilidades, se potencialicen las fortalezas, se minimicen los riesgos y se aprovechen las oportunidades del entorno en el que se desenvuelve.

Para Marín, González, Contreras, y Corrales (2020), la reestructuración organizacional, permite que las empresas definan los parámetros adecuados y necesarios para que todos los procesos de las distintas áreas funcionen de manera que se optimizan los recursos, alcanzar los objetivos, y ser más competitivos en un mercado que como ya se hizo mención, cada vez es más selectivo y exigente al momento de seleccionar una u otra empresa.

En el caso de la empresa "Peluches Heart", la realidad no está alejada a la del resto de las empresas ecuatorianas, esto significa que, presenta inconvenientes que han

reducido sus niveles de competitividad. Con respecto a la producción, los niveles de ésta, se han reducido en un estimado de 35% en relación a lo que presento en periodos pasados. En cuanto a recursos humanos, se han incrementado los indicadores de rotación de personal. Al tener problemas de producción y recursos humanos, estos desencadenan en problemas financieros, pues cada área es parte de un engranaje, en el cual, si una de las partes no funciona adecuadamente afecta el rendimiento de los demás, y por consiguiente, se presentan problemas que frenan el desarrollo de la empresas.

Existen diversas causas que han originado los problemas en la empresa, una de ellas, es el tema administrativo, debido a que se ha manejado de manera empírica, es decir, no se han lleva a cabo acciones plateadas estratégicamente, lo cual, desencadena en un proceso administrativo ineficiente, en el cual sus componentes, de planificación, dirección, organización, evaluación y control, no permiten cumplir objetivos, y no dotan a la empresa de las herramientas adecuadas para garantizar su existo.

En síntesis, en “Peluches Heart” es importante hacer una reestructuración total de todas las áreas y de los procesos que intervienen en su actividad económica, pues es necesario que se diagnostique e identifiquen todas las falencias que se han cometido a lo largo del tiempo, para de esta forma tomar los correctivos necesarios que le permitan fluir de mejor manera y adaptarse a las nuevas exigencias que fueron provocadas por la globalización, los avances tecnológicos y la pandemia.

En la investigación entonces se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cómo podrá ser un plan de reestructuración organizacional que, pueda ser aplicable a la función de la empresa Peluches Heart, con la finalidad de mejorar el área de producción?

Para dar respuesta al planteamiento anterior, se disponen de los objetivos que, se detallan.

Como objetivo general se establece:

Diseñar un plan de reestructuración organizacional con el fin de mejorar el área de producción de la empresa Fábrica de Peluches Heart.

Por otra parte, los objetivos específicos, son los siguientes:

1. Fundamentar teórica y metodológicamente el estudio: La reestructuración organizacional y la productividad.
2. Diagnosticar la situación actual del área de producción de la empresa Fábrica de Peluches Heart.
3. Definir los componentes de reestructuración organizacional que aporten a la mejora de la productividad de la Fábrica de Peluches Heart.

La metodología que se emplea tiene un enfoque cuantitativo, lo cual permite tener información pertinente, a su vez esto ayuda a que se tengan los datos necesarios para que se prueben teorías en base a supuestos cuantificables, y se describan fenómenos en base a sus características y comportamientos. Además, es tipo descriptiva, debido a que, comprende la descripción y registro de una realidad organizacional que, se canaliza por medio de un diagnóstico y análisis; asimismo, es transaccional, puesto, que se efectuó en un período determinado.

La necesidad de la investigación se da debido a que la globalización, los avances tecnológicos, y la pandemia, han demostrado la debilidad que suelen tener las pymes a nivel local, con respecto al tema organizacional. Adicionalmente, es determinante poner énfasis en el tema de los problemas que se agudizaron por la pandemia del COVID-19, debido a que los problemas que han arrastrado con el pasar de los años se agudizaron en este periodo, pues evidentemente ninguna empresa pronostico pasar por esta situación, por ende, su respuesta administrativa fue lenta, lo que genero la quiebra y cierre de varios negocios, que no reaccionaron a tiempo.

Mientras que la importancia radica en que en base a un diagnóstico previo, se identificarán las falencias que se han cometido dentro de la empresa objeto de estudio, y que a primera vista, es la administración empírica con la cual se han desarrollado a lo largo de vida en el mercado, y que al igual que la mayoría de

pymes a nivel mundial, les ha generado problemas organizativos, tener problemas para acceder a fuentes de financiación, desperdicio de recursos, entre otros factores, propios de la carencia de una administración eficiente y eficaz que les direcciona para optimizar los recursos y cumplir los objetivos trazados.

Por último, la investigación se constituye en una fuente de información para futuras líneas investigativas, pues todo lo relacionado a la pandemia aún es considerado como un tema nuevo, y todas las investigaciones que se realicen en este periodo representa la fundamentación para trabajos venideros, que requieran de estrategias administrativas, para contrarrestar fuerzas externas que suelen ser incontrolables, pero que requieren que el nivel de respuesta de las empresas este acorde a la época y el momento que se viva.

De acuerdo con Orellana (2015) en el plan de reestructuración administrativo y organizacional de Nikneacorp S.A, se identificó que la reestructuración es una necesidad que tienen las empresas para adaptarse al mercado que cada vez es más cambiante. La reestructuración que plantearon se basa en la creación de manuales de funciones, mayor capacitación, manuales de procesos, entre otras herramientas de gestión que permitieron optimizar recursos y ser más eficientes al momento de cumplir los objetivos. Además, recomiendan que, tener en consideración el análisis periódico de los integrantes de la empresa, pues esto, permite obtener inputs ideales para tomar decisiones más acertadas en pro del beneficio de la empresa.

Por su parte, López (2013), en el proyecto de reestructuración organizacional e implementación de dotación de personal para la Municipalidad de Esquipulas, determina que, para lograr una reestructuración eficiente se requiere de herramientas de ingeniería, que permitan que los resultados sean más eficientes. Coinciden que, se requieren manuales de funciones, flujogramas de procesos, entre otros, que permitan un engranaje perfecto entre departamentos y personas. Asimismo, menciona que esto se logra con capacitación e innovación, de lo contrario todo se torna obsoleto y las empresas pierden productividad.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Reestructuración organizacional

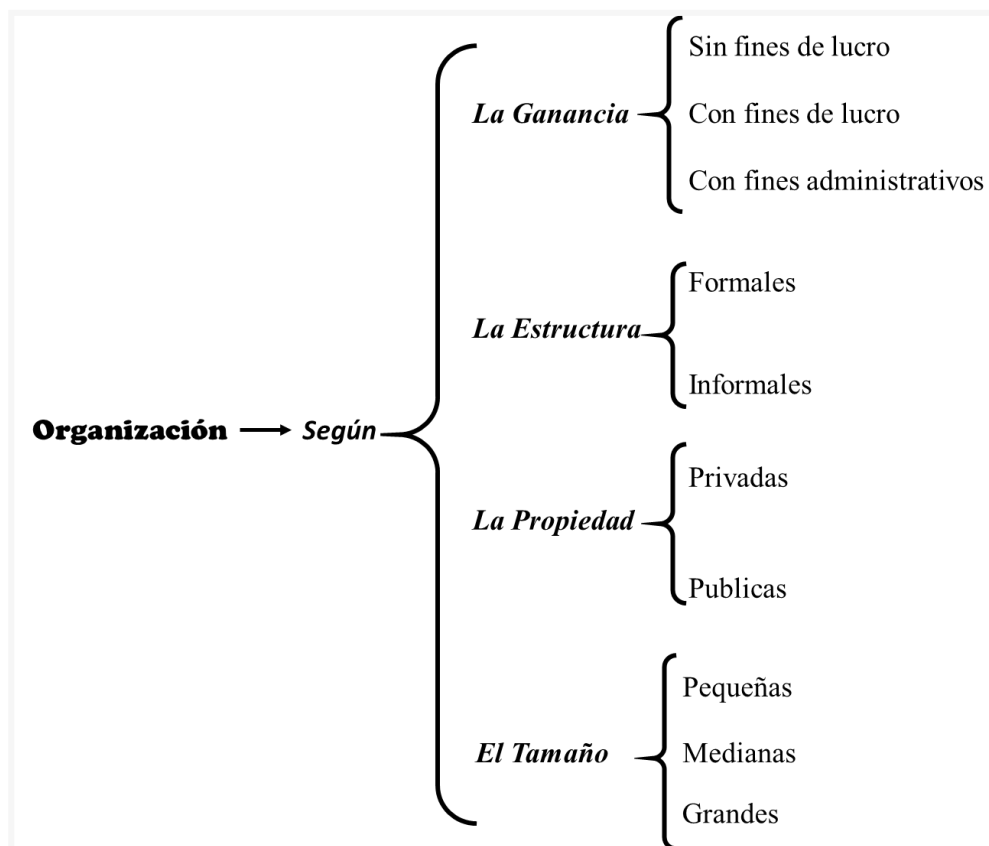
La reestructuración organizacional, se constituye como un proceso al que se someten algunas empresas que buscan incrementar la competitividad en el mercado y garantizar su continuidad y vigencia en el futuro. En tal sentido, Coll (2020), en su investigación “Reestructuración Empresarial”, indica que, la reestructuración “es el proceso mediante el que una empresa se transforma, y adapta a un nuevo modelo empresarial, antes desconocido para ella”. Este proceso, es esencial actualmente, pues si no existe una transformación de acuerdo a variables como la globalización, los avances tecnológicos y las necesidades de los consumidores, las empresas se vuelven obsoletas, y, por consiguiente, corren el riesgo de perder competitividad, e incluso cerrar definitivamente.

Los fundamentos teóricos, empiezan con la definición de organización, según Roldán (2017), “es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos de diversa índole con el fin de lograr determinados objetivos o metas” (p. 1). Se menciona que, son estructuras establecidas que comparten metas, que se enfocan a la comercialización de un servicio o fabricación de un producto. No obstante, esto será realizado de manera eficiente y eficaz, caso contrario desencadenan en problemas de productividad, competitividad y rentabilidad.

El mismo autor menciona que los componentes básicos de las organizaciones son: grupos interactivos de personas; grupos de tareas o actividades coordinadas para alcanzar objetivos; los objetivos y metas; los recursos materiales; y las normas o convenciones que establecen la relación de las personas y el rol que tienen en la empresa. Todos estos elementos constituyen una estructura que se engrana de manera que, permita un normal desarrollo de la empresa.

En el Gráfico 1, se expone la calificación de los diferentes tipos de organización, según la finalidad para el cual fue creada.

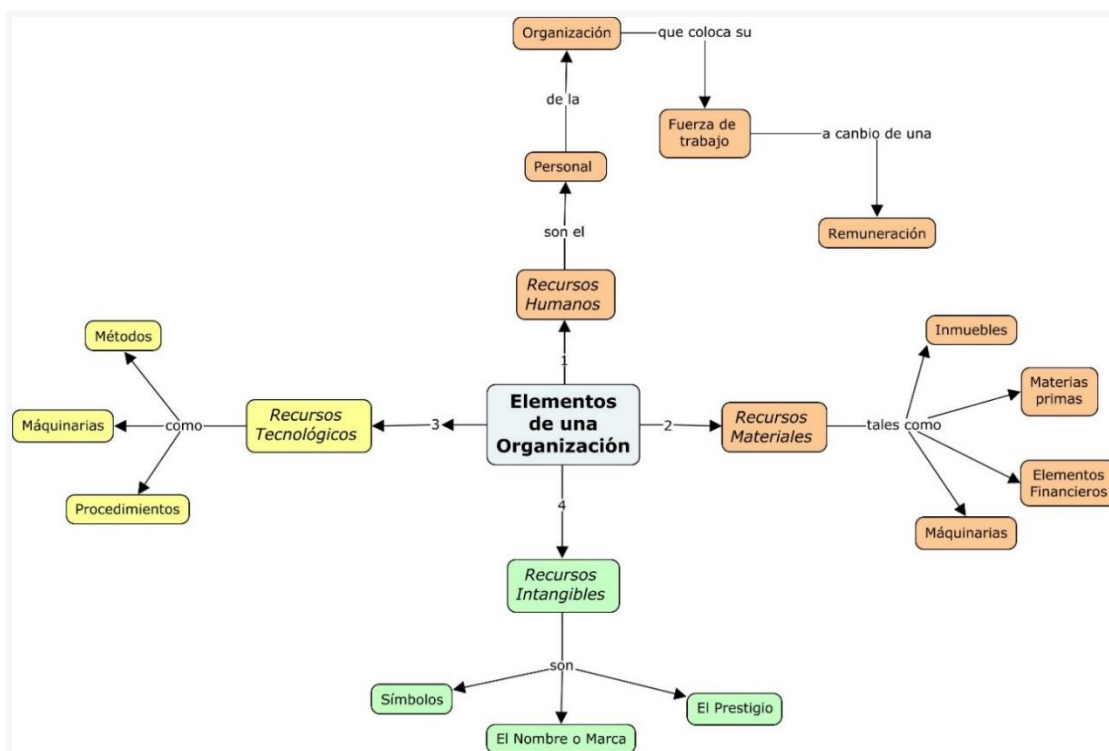
Gráfico 1. Clasificación de las organizaciones según su finalidad



Fuente: modificado a partir de Roldán (2017)

Se destaca que toda organización es importante, para el grupo que la constituye, y para la sociedad en donde se conforme, debido a que, a nivel social éstas generan empleos, fabrican bienes, satisfacen necesidades y deseos, transfieren conocimientos y cultura, además, distribuyen recursos y hacen que la estructura sea firme y permanente, siempre y cuando estén bien definidos los objetivos, misiones y visiones para las cuales fueron creadas, además del compromiso social y de trabajo de cada uno de los integrantes, básicamente entre Gerentes, Jefes y Trabajadores.

Las organizaciones presentan una serie de elementos, los cuales, se muestran en el Gráfico 2, además, se observa que son los recursos necesarios para desarrollar las actividades y lograr objetivos.

Gráfico 2. Elementos de una organización.

Fuente: modificado a partir de Roldan (2007)

Un aspecto importante para las empresas, son los objetivos organizacionales, que según Equipo Editorial Etecé (2021), son “situaciones deseadas que toda empresa procura alcanzar en las distintas áreas que la componen o que resultan de su interés, y que concretan el deseo contenido en su misión y visión a través de metas alcanzables” (p.1). Dar cumplimiento a estos, permite ordenar el avance de la empresa según su visión. Se constituyen en indicadores que establecen el camino a seguir, y que, asimismo, ayudan a medir el desempeño de la empresa. Debido a su importancia, en ocasiones se constituyen como los primeros en ser reestructurados, pues, si no están bien planteados, entorpecen el caminar de la organización.

Los objetivos organizacionales se clasifican según la influencia en el tiempo, esto quiere decir, en la tradición de la empresa (Equipo Editorial Etecé, 2021). En ese sentido, existen tres tipos diferentes:

- De largo plazo: son aquellos que se van a cumplir en un tiempo remoto, son conocidos como estratégicos, debido a que, guían a los de mediano y corto plazo, y, por lo tanto, definen el futuro empresarial.

- De mediano plazo: son objetivos tácticos, son el punto intermedio entre el largo y corto plazo; sirven como un ajuste por departamento de la empresa de los planes necesarios para alcanzar el objetivo general.
- De corto plazo: son de cumplimiento inmediato, está diseñado para áreas puntuales, de ellos dependen que se cumplan los de mediano y largo plazo, porque son las bases de las metas, visión y misión de una organización.

Para establecer las prioridades de los objetivos se toma en cuenta una metodología lógica para hacerlos, esto es: misión y visión de la empresa; prioridades empresariales y sus escalas; identificación de los estándares empresariales. Es importante, hablar de los objetivos, debido a que, son la guía para la productividad, competitividad y rentabilidad de la empresa, si estos no están bien estructurados, evidentemente, la empresa estará más expuesta a diferentes tipos de problemáticas que frenan su desarrollo.

Los objetivos organizacionales serán modificados debido a una reestructuración organizacional. De acuerdo con Muñoz (2019), en su investigación “Reestructuración Organizacional para el área de ventas de la Empresa Asgard Industries en la ciudad de Bogotá”, se plantea como objetivo realizar un diagnóstico actual en el área comercial de empresa, para luego formular estrategias y establecer una propuesta para la reestructuración, para esto se realizó una investigación descriptiva e inductiva. Concluye que, la reestructuración permite encontrar aspectos mejorables dentro de la empresa, especialmente, en los procesos de producción y mercadeo, pues de estos depende el fortalecimiento de la relación costo/beneficio que existe en las estructuras organizacionales, por lo tanto, afecta también al cumplimiento de los objetivos establecidos.

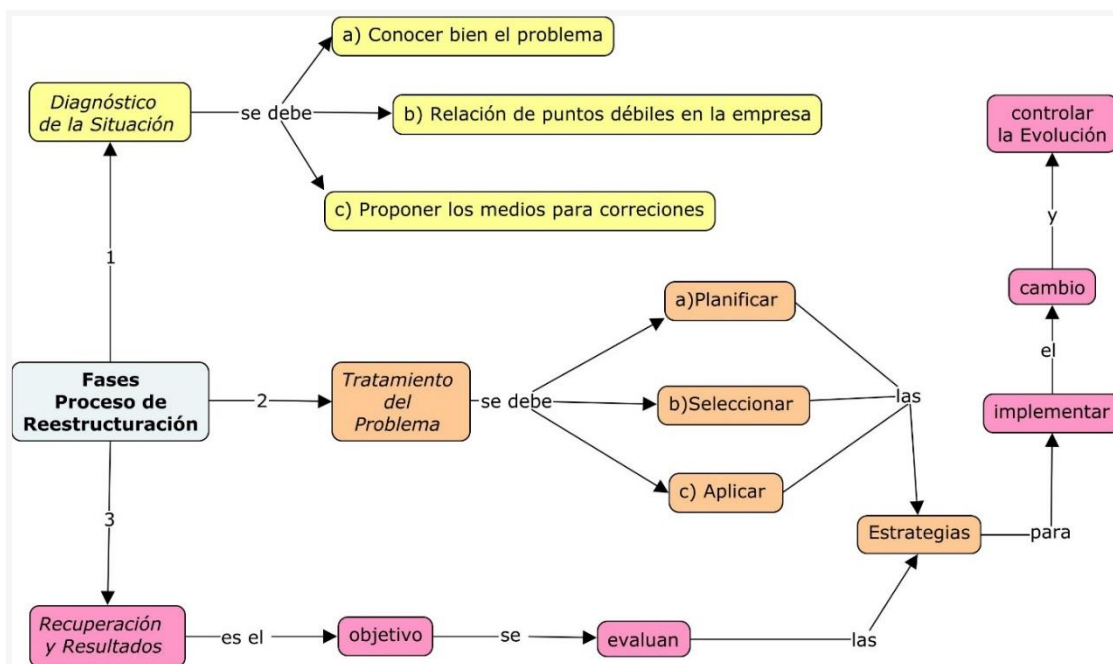
La reestructuración de una empresa, permite detectar y corregir los problemas que se tiene en los distintos procesos, esto permite elaborar estrategias de mejoramiento, del servicio, de la cadena de producción, entre otras. Este proceso, conlleva aspectos metodológicos, como la comprensión cultural y estrategia organizacional, que dan paso a la creación de una estructura sólida que garantice el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, no comprende únicamente el establecimiento de organigramas funcionales, sino que, es indispensable el énfasis

en la preparación, acompañamiento y seguimiento de las personas, sus habilidades y competencias en este proceso. La gestión del cambio certifica la implementación de reformas significativas de manera ordenada, controlada y sistemática, las cuales están orientadas en instaurar el cambio de mentalidad de las empresa y altos mandos.

La reestructuración es un proceso al que se someten empresas que buscan incrementar la competitividad en el mercado y garantizar la continuidad de la misma. Se clasifica la reestructuración organizacional desde el punto afectado dentro de la empresa, para esto se distinguen las siguientes formas:

- Reestructuración Interna: busca crear mayor eficiencia en el desempeño de cada área.
- Reestructuración tecnológica: busca la adaptación a los cambios y avances tecnológicos.
- Reestructuración Financiera: se realiza con la finalidad de adaptar a la empresa desde un punto de vista de incremento de las finanzas, es la más común de las tres.

Una empresa que se reestructura por causas internas, o aquellas que dependen de la capacidad de gestión, tales como: equipo, estructura, capacidad de adaptación, confianza, rigidez; y por externas que son causas que no se controlan de manera directa por la empresa tales como: económicas, legales, sociológicas, competitivas y tecnológicas. El Gráfico 3 muestra las fases del proceso de reestructuración dentro de una organización.

Gráfico 3. Fases del proceso de reestructuración

Fuente: elaboración propia a partir de Anes (2021)

Se tiene en cuenta que la finalidad de una reestructuración en la gran mayoría de los casos, se enfoca en dividir la actividad de la empresa, de las inversiones que se realizan en otros aspectos que al no estar relacionados con la misma; eliminar aquellos que representen una molestia; y adoptar un nuevo modelo que asienta conservar la empresa con visión a futuro. A continuación, en el cuadro 1., se muestran las ventajas y desventajas que ofrece el realizar una reestructuración organizacional.

Cuadro 1. Ventajas y Desventajas de la Reestructuración Organizacional

Ventajas	Desventajas
Colabora con la supervivencia de la organización.	Es un proceso en muchos casos extremadamente complicado, más cuando la organización se trata de empresas grandes
Hay reducción de costos Se optimizan los procesos.	Al principio se generan inversiones de partida. Posible reducción de personal, lo que origina desempleo.
Cambios desde el organigrama de la empresa, hasta los procesos de producción.	El cambio no siempre es adaptable al principio, se necesita de tiempo y seguimiento.

Fuente: modificada a partir de Serrano (2016)

Existe una propuesta de clasificación de la reestructuración según los tipos de función (Serrano, 2016):

- Reestructuraciones operativas, se realizan con la finalidad de:
 - Adecuar la estructura de costos fijos.
 - Externalizar áreas de actividad, como el mantenimiento y soporte informático, esto significa, no poseer un equipo propio para estas áreas, incluso, se externaliza la gestión de una tienda.
 - Reubicación de las instalaciones.
 - Adaptar las plantillas a los requerimientos de producción.
 - Implementar nuevas tecnologías a los procesos de la empresa.
- Reestructuraciones financieras: cumplen las siguientes funciones:
 - Investigar fuentes de financiación alternas.
 - Renegociar condiciones con las instituciones financieras.
 - Establecer políticas financieras de corto y largo plazo.
 - Redefinir la estructura de fuentes de financiación propia y externa.

Para realizar estas reestructuraciones dentro de una organización muchas veces se acude al diseño, planificación e implementación de Manuales de Políticas y Manuales de Procesos y Procedimientos. Según Grupo Albe (2021), se define un manual de políticas como aquellos: “que tiene como propósito fundamental integrar en forma ordenada las normas y actividades que se realizan para que opere de acuerdo a las necesidades de las empresas” (p. 5), mientras que los Manuales de Proceso y Procedimientos muestran cómo se administra el área y explica cada una de las actividades que se realizan para controlar los procesos relacionados a la calidad de los productos o servicio ofrecidos.

Estos manuales son los cimientos de toda organización, pues facilitan y apoyan el crecimiento, son herramientas administrativas eficientes y operativas, que permiten a las empresas crear normas para todas sus áreas. La normalización es el pilar sobre el cual se edifica el crecimiento y desarrollo empresarial, y a su vez, le brinda estabilidad y solidez. Se menciona que, la elaboración de estos manuales de políticas y procedimientos contempla hacer mapeos de procedimientos para definir funciones y responsabilidades de cada áreas que integran la empresa.

Alguna de las características (Grupo Albe, 2021) que poseen una buena política se enmarca a partir de:

- Establecer lo que se requiere en cada tema importante de la empresa.
- No dice cómo proceder (eso lo dice el procedimiento).
- Establecer una decisión directriz para situaciones similares.
- Ayudar a nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con la dirección.
- Dar consistencia a las operaciones.
- Mediar para que exista un trato equitativo.
- Orientar las decisiones operativas a la consecución de objetivos.
- Ayudar a que las actividades del tipo se encaminen a la misma dirección.
- Quitar a los ejecutivos la toma de decisiones sobre asuntos rutinarios.
- Estandarizar procesos, calidad del servicio y producto, y la atención a clientes internos y externos.
- Estandarizar calidad de servicios y productos de los proveedores.

Entre las ventajas que prestan los manuales de políticas se menciona las siguientes:

- Proporcionan un marco de acción para operar con libertad.
- Aseguran un trato igualitario para los empleados y generan seguridad en las comunicación interna.
- Fuente de conocimiento inicial y rápido para los trabajadores que ingresen como nuevos a un departamento o área.
- Colabora a la ejecución de forma efectiva y segura de las actividades de la empresa.
- Optimiza los procesos.

Los manuales de políticas contienen componentes básicos para que, no se desvíen de los objetivos de la organización. *La introducción*, en donde se le explica al usuario la finalidad, el alcance, cómo usar dicho manual, las revisiones que ha tenidos y las actualizaciones pendientes. *Índice*, estructurado en cada una de las partes en la que se compone el manual. *Objetivos*, son uniformes y controlar el cumplimiento del trabajo, de manera que eviten alteraciones, simplifiquen las responsabilidades, faciliten la auditoria y evalúen el control interno. *Alcance*, se explica brevemente sobre lo que abarca dicho manual. *Revisiones y*

Recomendaciones, como su nombre lo indica se mencionan algunas observaciones para mejorar alguno de los procesos y que se toman en cuenta para la elaboración de los futuros manuales. *Organigrama*, aquí se representan gráficamente las estructuras de las políticas de la empresa, departamento o área.

Los manuales son documentos que registran y comunican, sin distorsionar la información básica que se requiere para el funcionamiento de las unidades productivas, lo cual, facilita la adecuación humana a estos procesos, así se unifican y controlan el cumplimiento de las rutinas de trabajo para evitar alteraciones arbitrarias. En ellos se describen paso a paso las actividades a seguir en la unidad de producción, precisan responsabilidades y participación.

Los contenidos de los Manuales de Procedimientos están compuestos por: (a) Índice del Manual. (b) Introducción. (c) Base Legal. (d) Objetivos del Manual. (e) Procedimientos (f) Glosario de Términos. (g) Índice Temático. (h) Nombre de los Capítulos. (i) Paginación. Cabe acotar que esta estructura cambia de acuerdo a las necesidades de cada una de las organizaciones que quieren implementarlos.

1.2. Plan de reestructuración organizacional

Para Mendoza (2018), en su investigación “Propuesta de Reestructuración Organizacional para la microempresa *Exploring* en el municipio de Fusagasugá”, plantea como objetivo, implementar la reestructuración en esta microempresa. La metodología es de carácter descriptivo, se emplearon lista de chequeo, observación, fuentes primarias y secundarias como instrumentos para recolectar la información. En base a esto, se detectan las fallas que existe en cuanto a las estrategias de marketing y publicidad, la variación de productos, la innovación, la implementación de TICS. Según la información y datos obtenidos, se concluye que realizar los planes de reestructuración son indispensables, pues permiten detectar las fallas para luego darle solución a partir de cambios generadores en beneficio de la empresa.

Dentro de los planes de reestructuración según Astrada y Moretta (2017), en su investigación, “Propuesta de reestructuración organizacional para empresa industrial de alimentos y manufacturas de origen agropecuario”, plantearon el

diagnostico empresarial para identificar los problemas y las causas que le impiden a esta empresa el crecimiento, sobrevivencia y desarrollo. En base a estas problemáticas, concluyeron que, un plan de acción es vital para prevenir y mejorar las situaciones futuras de las empresas. Para lograr una reestructuración eficiente, recomiendan el uso del Cuadro de Mando Integral, el cual permite tener mayor conocimiento sobre la empresa, e involucra al personal para así mejorar la producción de la misma.

El proceso de reestructura organizacional nace al momento en que la gerencia de una empresa decide rediseñar a la misma para mantener o mejorar la competitividad. Esta decisión se basa en orientar el crecimiento hacia mercados internacionales, en el aumento de resultados óptimos en determinadas áreas de la empresa o en un cambio de estrategia de negocios, o potenciar áreas con deficiencias funcionales y que, causan problemas operativos y/o productivos.

En consecuencia, la reestructuración involucra la verificación de metas empresariales, el replanteamiento de los procesos de trabajo; una metodología cuidadosa para definir los puestos que serán eliminados o en otros casos fusionarse, y una planificación administrativa detallada que asegura que la transformación genere resultados satisfactorios con el paso del tiempo.

Cuando se realiza un análisis exhaustivo que evidencia la existencia de departamentos cuyas funciones han disminuido, es necesario la reducción de personal, lo cual significa una reorganización del esquema de trabajo para seguir su funcionamiento a escala. Asimismo, permite disminuir los gastos administrativos; esta medida hace que las empresas se hagan más fáciles de dirigir, debido a que los supervisores tienen menos empleados a su cargo y se centran en las necesidades del equipo. También libera a los gerentes de tareas intrascendentes, lo cual evidentemente, les permite enfocarse en atender líneas de crecimiento.

No obstante, hay casos en los cuales las empresas cambian su organización para conseguir una nueva estrategia. En ese sentido, es cuando se desarrollan nuevas divisiones y el personal será reasignado, de acuerdo con sus capacidades y experiencia, a los nuevos departamentos. Este tipo de reestructuración organizacional requiere de reacomodar las áreas de la empresa.

Finalmente, la reestructura es necesaria si una empresa se expande para abrir nuevos mercados o segmentos. Así por ejemplo, cuando se inician ventas por internet se requiere de un nuevo plan de trabajo en el que se considera los puestos para esta área. Si una empresa abre nuevas instalaciones, aumenta su línea de productos o adquiere otras empresas, la reestructura se da en forma de rediseño de las jerarquías para gestionar al nuevo personal (Hernández H. , 2021).

1.3. Componentes o elementos de una reestructuración organizacional

Se considera que, para crear, diseñar e incluso rediseñar cualquier tipo de estructura de organización moderna, se tiene en consideración que está siempre va a estar compuesta por una serie de reglas desempeñadas por personas con cualidades específicas que dependen del cargo y lugar que ocupen en la estructura. Adicionalmente, se tiene en consideración que muchas de las empresas locales se manejan de forma empírica, es decir, sin los sustentos teóricos y técnicos necesarios para lograr ser más productivos y eficientes, por ende, requieren de estrategias o componentes que les permitan alcanzar este objetivo y diferenciarse de los competidores (Orozco, 2008)

Además, Albuja (2019) menciona que las condiciones del país, la tecnología y globalización demandan de nuevas estrategias, valores y competencias para el talento humano, razón por la cual, es importante, reestructurar los procesos, los manuales y toda herramienta que este enfocada en la gestión del talento humano. Asimismo, propone que uno de los principales componentes que se tiene en consideración es el cambio de los organigramas organizacionales, pues en la actualidad se requieren nuevas estructuras y perfiles de cargo por competencias, que, además, permiten contar con indicadores que medirán y verificarán el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y los resultados esperados.

Por su parte, Guerrero-Murgueytio & Luy-González (2014) concuerdan en que los organigramas, los manuales de funciones y los flujogramas de procesos, permiten que las empresas tengan mayor conocimiento, sobre las técnicas e instrumentos que se requieren para realizar una actividad. Además, contar con estas herramientas otorga la capacidad de desarrollo y crecimiento empresarial, pues le

permite encaminar las acciones de cada persona para contribuir en el cumplimiento de objetivos.

En tal sentido, uno de los componentes que se requiere en la reestructuración organizacional, son los manuales de funciones, de acuerdo con Villafuerte (2018) estos se constituyen como herramientas que crean un ordenamiento en la designación de actividades para cada trabajador en su lugar de trabajo, asimismo, se establecen las especificaciones como: la educación, experiencia, entre otros componentes, que posee el aspirante para agilizar los procesos de inducción, y lograr el desempeño laboral óptimo.

Para los manuales son herramientas que ayudan a las empresas a mejorar su desempeño y desarrollo, mediante el ordenamiento, sistematización y estandarización de la información referente a los recursos humanos. En estos manuales, se establecen objetivos, normas, procedimientos que tienen como finalidad alcanzar una eficiente administración que conserva un agudo nivel de competitividad, razón por la cual, son determinantes y necesarios para cualquier tipo de empresa indistintamente de su tamaño o sector (Ruiz, 2015).

En primera instancia, para la propuesta y elaboración de un organigrama, se tiene en consideración los criterios fundamentales que permiten que estas estructuras cumplan con los requerimientos necesarios. En tal sentido, estas son: a. precisión, definir con exactitud todas las unidades y las relaciones existentes en la empresa; b. sencillez, es decir, fácil de comprender, por lo cual, se evitan trazos innecesarios o nomenclaturas complejas; c. uniformidad, se homogeniza las líneas, gráficos, y demás elementos que se usen; d. presentación, estarán en base a criterios técnicos y de servicio en base a los objetivos; y e. vigencia, refleja la situación presente (Chuquiguanga, 2015).

Con respecto a los manuales, al igual que los organigramas, serán sencillos y de fácil entendimiento, debido a que, a través de su uso, se logra procesos de inducción y gestión del talento humano más eficientes. Son herramientas claves en todas las empresas, pues permiten documentar de forma detallada las funciones, requisitos, relaciones, niveles jerárquicos y la coordinación de cada plaza de trabajo, por consiguiente, es fundamental para que todos los trabajadores tengan

claro lo que la empresa espera de ellos, y de esta forma se encamina a la consecución de los objetivos planteados (Febre & Vera, 2019).

Finalmente, otro de los componentes, son los flujogramas de procesos, que se definen como representaciones gráficas de los procesos que indican las actividades de los procesos de producción o comercialización y la relación entre estos (Hernández, 2014). Los flujogramas, permiten capacitar a los nuevos integrantes de la empresa en su puesto, además, permite verificar cada proceso real respecto del proceso diseñada, permite detectar actividades o grupo de acciones que inciden en la calidad y la productividad de la empresa, asimismo, facilitan la coordinación y comunicación interna, y facilitan el análisis de toma de decisiones.

1.4. Factores de impacto en la productividad

Las empresas atraviesan constantes cambios que las obligan a adaptarse al contexto que, plantea el mercado, como reducto necesario para mantenerse en la palestra. En base a lo mencionado anteriormente, conlleva a que las empresas deban realizar transformaciones estructurales, que les permitan ser productivas, competitivas y rentables. La productividad, para Fontalvo, De La Hoz, & Morelos (2018), en su investigación “La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional”, plantean como objetivo analizar el significado y los componentes de la productividad. En ese sentido, concluyen que es un indicador que proporciona conocimiento acerca de los recursos que se consumen para alcanzar los objetivos empresariales.

Por su parte, Hofman, Mas, Aravena, & Fernández (2017), en su investigación “Crecimiento económico y productividad en Latinoamérica. El proyecto LA-KLEMS”. Analizan el crecimiento económico, la productividad y sus determinantes en América Latina durante el periodo 1990-2010. Definen a la productividad como la proporción entre lo que se produce y los recursos destinados para este fin; además, indican que es la consecuencia de las decisiones tomadas por los empresarios en relación a la cantidad y calidad de los insumos productivos, el tipo, la cantidad y calidad de producción, la tecnología empleada, el proceso de cambio al que se sujetan estos elementos.

Para lograr una mejor comprensión acerca de la productividad, es necesario tener en cuenta los siguientes factores. Por productividad se entiende como, la relación material entre la actividad de productiva y los medios necesarios para conseguir los resultados, por lo que, se logra identificar los medios del tipo tecnológico, de infraestructura y humanos; en otras palabras, es el volumen de bienes que datan de un sistema productivo, el cual, demanda de unos ciertos recursos, para la consecución de los mismo (Hernández H. , 2021).

Los factores que influyen en la productividad son los siguientes:

- Factores externos: indica los aspectos que no dependen de la empresa, por cuanto se ubica fuera de su control, un ejemplo de los mismos, las cuestiones gubernamentales, legislaciones, normativas y el perfil de una posible demanda potencial.
- Factores internos: se entienden como aquellos que dependen de la empresa, que pondera en este orden, procesos de fabricación, calidad, servicio, atención al cliente, recursos humanos, administración, finanzas y otros.
- Gestión del Talento: los factores mencionados, se contextualizan a través de la realidad que manifiesta el recurso humano de la organización, quienes son considerados como de ejercer una influencia directa, sobre los procesos fundamentales; en efecto, el talento humano, es el principal recurso de una organización, lo que implica que, de no presentar una adecuada motivación, no se llevará a cabo una culminación eficaz las tareas productivas de la empresa.

De manera complementaria a los factores añadidos, se encuentra los tipos de productividad, entre los primordiales.

- Productividad laboral: es el aumento o disminución del rendimiento de una producción que se basa en el tiempo invertido por un empleado o trabajador para producir un bien final.

- Productividad parcial: es un cociente entre el nivel de producción alcanzado y los factores empleados para fabricarlos en un determinado periodo de tiempo.
- Productividad marginal: es la cantidad adicional producida al agregar una unidad adicional de un factor productivo, lo cual deja, constante el resto de los factores.
- Productividad total de los factores (PTF): se entiende como una medición del cálculo en perspectivas macroeconómica, para medir el impacto que ejerce una economía de gran escala, sobre aquellas que, actúan a nivel agregado; al respecto, se comprende cómo, el comportamiento del crecimiento de los factores productivos, por unidad de composición. “Se mide al calcular la diferencia entre la tasa de crecimiento de la producción de una economía y el incremento ponderado del trabajo, capital y el resto de los factores productivos” (Hernández, 2021, p. 6).
- Productividad de procesos: engloba el uso adecuado y proporcional a aquellos recursos que tiene la empresa, por ejemplo, el caso de los tecnológicos, físicos, herramientas de gestión, además del talento humano. “Al gestionar de forma conjunta estos aspectos la empresa alcanza altos niveles de calidad en su producción, conseguir un excelente servicio al cliente y agregar valor a la organización” (Hernández, 2021, p. 7).
- Productividad del marketing: es un sector vital para la empresa moderna, debido a que, se vive en un mundo globalizado en el que es fundamental diseñar estrategias comerciales que permitan a las empresas llegar a nuevos mercados, fidelizarlos y posicionarse.
- Productividad en la innovación: la amplia competencia existente hace necesario apostar por la innovación, que consiste en crear algo nuevo y rentable, basada en acciones como monitorización del entorno, el benchmarking, conocimiento de tendencias y de nuevas tecnologías.
- Productividad del conocimiento: hace referencia a contar con personal con los conocimientos precisos y sobre todo actualizados del área donde se desenvuelva, lo cual implica temas relacionados con herramientas, tecnologías, procesos de organización, etc..

Mejorar la productividad es una tarea de vital importancia y ser ejecutada diariamente. Sin embargo, hay que tener claro la conceptualización de lo que implica la productividad, como la relación entre, las actividades de producción y los medios encaminados para lograrlo, este término aplicado a la empresa concierne al resultado de las operaciones realizadas para lograr los objetivos en una empresa.

En consecuencia, los objetivos se alcanzarán con la inclusión de un ambiente laboral adecuado, así como también con la relación entre los recursos que invierten para alcanzar los objetivos y el resultado de estos; por ende, un buen funcionamiento de la productividad, implicará un incremento en las ganancias y utilidades de la organización.

Por algunas experiencias de líderes empresariales, el impulso para impulsar la productividad, se halla en una buena práctica de gestión organizacional; en este sentido, la misma, es capaz de englobar un compendio de buenas prácticas que, serán aplicadas en las áreas medulares, con la perspectiva de obtener un trabajo más eficiente. Su objetivo es mejorar los índices de productividad, la sostenibilidad y la competitividad, para de esta forma lograr la viabilidad de la empresa.

Adicionalmente, la productividad se define como un indicador determinante que suele ser pasado por alto en ciertas ocasiones y que no es medido de forma objetiva y rigurosa, lo cual, representa un gran error. Por lo tanto, se reafirma que las empresas tienen la responsabilidad de conocer con exactitud el nivel de productividad, y determinar en qué está basada esta y en qué se han cometido fallas. Porque con la productividad se frena a un indicador, igual o más importante que el rendimiento económico de la compañía.

La productividad laboral se define según Coll (2020) como “una medida de eficiencia en el trabajo. La cual mide la eficiencia de una persona, de un equipo, o una maquinaria, en la conversión de insumos en productos útiles” (párr. 8) es decir, mide la relación existente entre la cantidad de productos obtenidos por el sistema de producción y los recursos que se emplean para obtener

La productividad contrasta la relación que existe entre la cantidad de productos fabricados por un sistema productivo, y los recursos utilizados para dicha causa, es

así que, la productividad laboral es una medida muy importante para las empresas. Cuando incrementa la productividad, son varios los beneficios para la empresa entre los cuales se mencionan, ahorro de costos, logro de objetivos, reducción de los tiempos y ahorro de tiempo, mayor agilidad, mejor organización, crecimiento del beneficio.

La productividad laboral se mide mediante la siguiente formula:

$$Productividad = \frac{\text{Productos o Servicios Producidos}}{\text{Recursos Laborales Consumidos}}$$

$$Productividad = \frac{\text{Productos o Servicios Producidos}}{\text{Horas – Hombres empleados}}$$

$$Productividad = \text{Eficiencia} * \text{Calidad}$$

$$Productividad = \frac{\text{Tiempo real}}{\text{Tiempo disponible}} * \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Unidades planificadas}}$$

$$Productividad = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{Factores de producción utilizados}}$$

Los objetivos del área de producción van dirigidos a:

- Desarrollar procesos de producción innovadores.
- Realizar controles de calidad de los productos.
- Desarrollar procesos de almacenamiento de materias primas y productos terminados.

Componentes de un sistema de producción

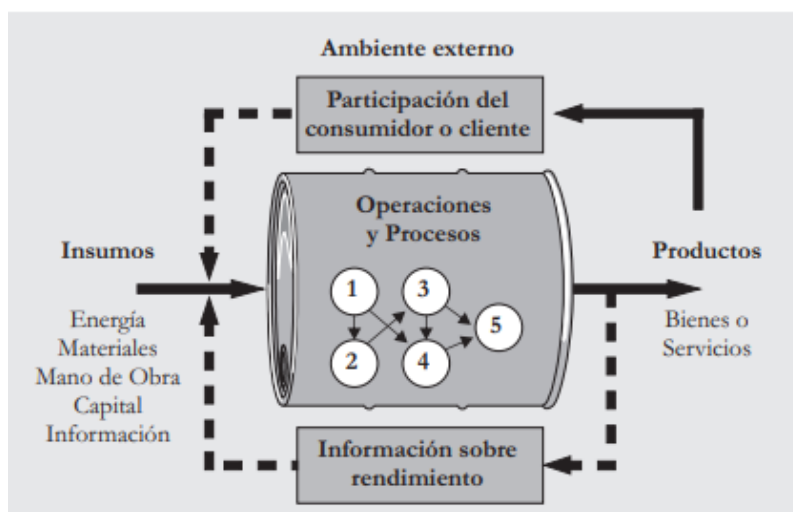
De acuerdo con Carro & González (2012) la administración de operaciones, es de vital importancia para las empresas, pues de esto depende que los sistemas de producción sean eficientes. En tal sentido, se entiende por sistema de producción a los insumos, procesos, productos y flujos de información que conectan con los clientes y el entorno externo.

Que todos estos elementos se organicen de manera eficiente hace que la situación de la empresa mejore, debido a que garantiza que todas las operaciones se ejecuten en base a una planificación que busque conseguir resultados u objetivos.

Con respecto a los insumos, se incluyen los recursos humanos, el capital, los materiales y servicios comprados, tierras y energía. Por su parte, los procesos, son las actividades que se realizan para que uno o varios insumos sean transformados y así adquieran un valor agregado para ser comercializado. Los productos, hacen referencia a los bienes terminados que comercializan la empresa y pasan por un proceso de transformación. Y finalmente, los flujos de información que son los medios o canales por los cuales las áreas o departamentos obtienen la información necesaria para gestionar los procesos.

Los componentes que hacen parte de una restructuración organizacional de una empresa o área son los siguientes:

Gráfico 4. El sistema de administración de operaciones



Fuente: (Carro & González, 2012)

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

En cuanto al diseño metodológico, se proponen los tipos y enfoques de la investigación, con la intención de definir el alcance que se pretende llegar, además, se establecen las técnicas para recolectar datos y la muestra objeto de estudio, que para la presente investigación es de 20 persona que conforman el departamento de producción; finalmente, se analizaran e interpretaran los datos obtenidos.

2.1. Tipo y enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es mixto; es cuantitativo y cualitativo, debido a que se plantea una problemática delimitada y concreta. Este enfoque se caracteriza por ser objetivo, lo que significa que tiene como finalidad confirmar y predecir los fenómenos que son investigados, además, busca las regularidades y relaciones causales entre elementos. La metodología cuantitativa se apoya en la lógica o razonamiento deductivo, es decir, empieza con teorías de las cuales se derivan hipótesis que son puestas a prueba, con la intención de dar solución a un problema determinado. Asimismo, es cualitativa, que permite perfeccionar preguntas de investigación, debido a que mediante la aplicación de una entrevista, se conocerá algunos aspectos situacionales de la empresa, y de esta forma, se determinará las posibles rutas de solución al problema que ha venido enfrenado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

En ese sentido, la investigación tiene como objetivo generalizar los resultados obtenidos del área de producción de la empresa “Peluches Heart”, para lo cual, se sigue un proceso sistematizado que confirma y predice los fenómenos que son estudiados, para buscar una ruta de solución.

El tipo de investigación será descriptiva, debido a que pretende detallar las propiedades y características más importantes del fenómeno sujeto de estudio; además, permite que se describan o detallen ciertas tendencias de la población. Este tipo de investigación, recoge y mide información, sobre las variables en estudio, para conocerlas a profundidad desde diferentes dimensiones o contextos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En la investigación, se buscó establecer

las características de la Reestructuración Organizacional, y del área de producción de la empresa “Peluches Heart”.

La población que conforma el área de producción de la empresa “Peluches Heart” es la siguiente:

Tabla 1. Población de la empresa Peluches Heart

Departamento	No. de Empleados
Producción	25

Fuente: tomado a partir de (Peluches Heart)

Para determinar la muestra, se usa el tipo no probabilístico por conveniencia, es decir, se toma en consideración a las 25 personas que conforman el departamento de producción, y será a quienes se les aplique la encuesta.

2.2. Tipo de recolección de la información

Para el caso de esta investigación se aplica la encuesta como técnica de recolección de información, la cual se aplica a los 25 miembros del departamento de producción.

- Entrevista

La entrevista es una técnica de recolección de datos que tiene el fin de conseguir datos de forma oral y personalizada sobre hechos, experiencias, opiniones personales. Se aplica al jefe de producción, el señor José Ortega en su puesto de trabajo debido a que es la persona que tiene toda la información referente a esta área, fue una entrevista semiestructurada con un cuestionario preguntas abiertas, que tuvo como finalidad conocer la situación actual del área que dirige, y tuvo una duración aproximadamente 40 minutos.

- Encuesta/Cuestionario

Para la realización de la encuesta se aplica un cuestionario, que tiene como propósito generar información de manera ágil y confiable de la población objeto de estudio, asimismo, a través de este se recolectan actitudes, opiniones, expectativas y variables que influyen en las variables objeto de estudio.

El cuestionario es construido en base a la escala de Likert, que se define como un instrumento psicométrico en el cual el encuestado indicará si está o no de acuerdo con cierto ítem o enunciado (Matas, 2020). Una de las ventajas de usar esta escala es la facilidad para construirla y aplicarla, asimismo, proporciona una buena base para definir una jerarquización de los participantes de la investigación en relación a los ítems o características que se miden (Fernández, S/F).

La escala está construida de la siguiente forma:

Tabla 2. Escala de Likert

	Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)
Ítem 1					
Ítem 2					
Ítem n					

Fuente: modificado a partir de (Fernández, S/F).

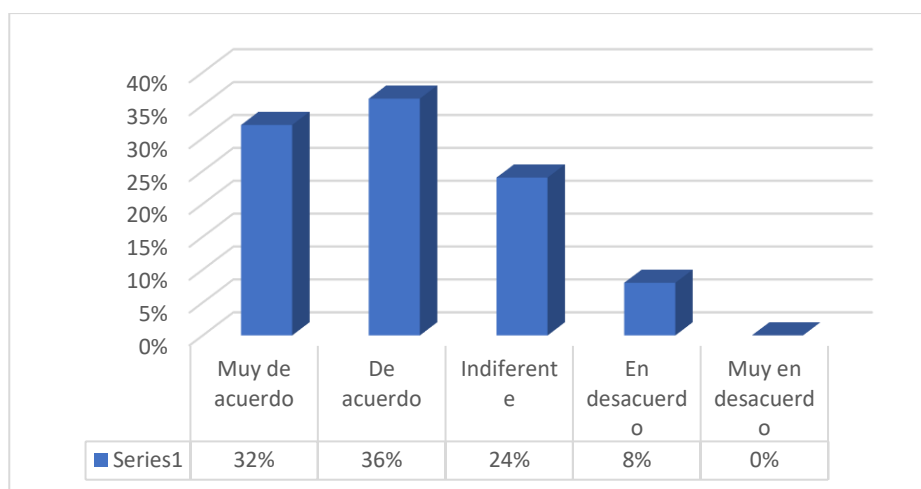
La escala va de Muy en desacuerdo (1) a Muy de acuerdo (5), lo recomendado según Fernández, es que se plantean entre 15 y 30 ítems. Además, se aplica a un grupo con características similares, en este caso, a todos los miembros del departamento de producción, esto permite tener información con un menor margen de error.

Adicionalmente, es importante determinar la fiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, razón por la que, se usa el coeficiente de Alfa de Cronbach, que es un coeficiente que determina la fiabilidad de las puntuaciones de cada ítem, es decir, se determina el grado en que los datos de una muestra están libres de error de medición (Maese, Alvarado, Valles, & Báez, 2016).

Para procesar la información, se usa el software Microsoft Excel, que permite hacer las mediciones necesarias, como la estadística descriptiva, pruebas de hipótesis, y gráficos y tabulaciones.

2.3. Análisis e interpretación de resultados encuesta

Gráfico 5. Define y socializa objetivos

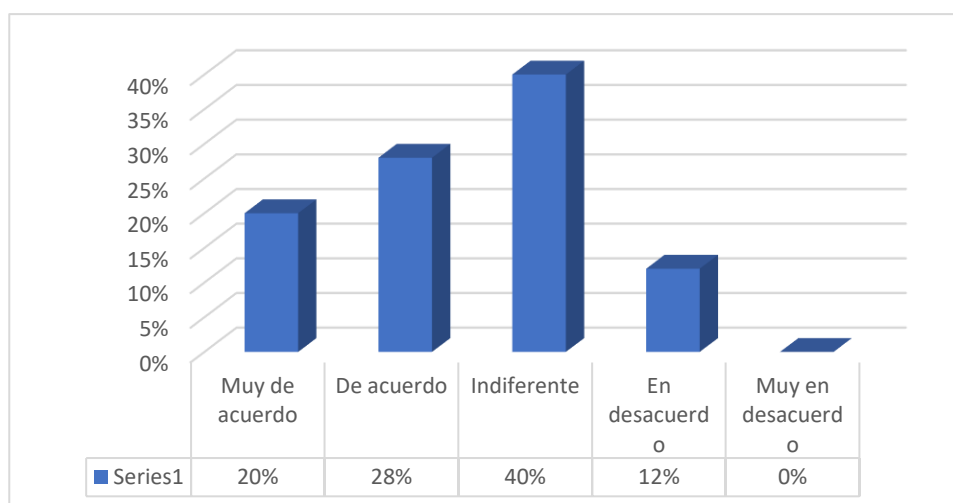


Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Según el Ítem uno, de un total de 25 personas encuestadas, 8 contestaron totalmente de acuerdo que corresponde al 32%, 9 de acuerdo que corresponde al 36%, 6 indiferente que corresponde al 24%, 2 en desacuerdo que corresponde al 8%. Dado los resultados positivos, se demuestra que la empresa socializa de forma correcta los objetivos y actividades con el fin de vincular a los colaboradores y que todos tener una misma meta en común.

Gráfico 6. Controles de calidad

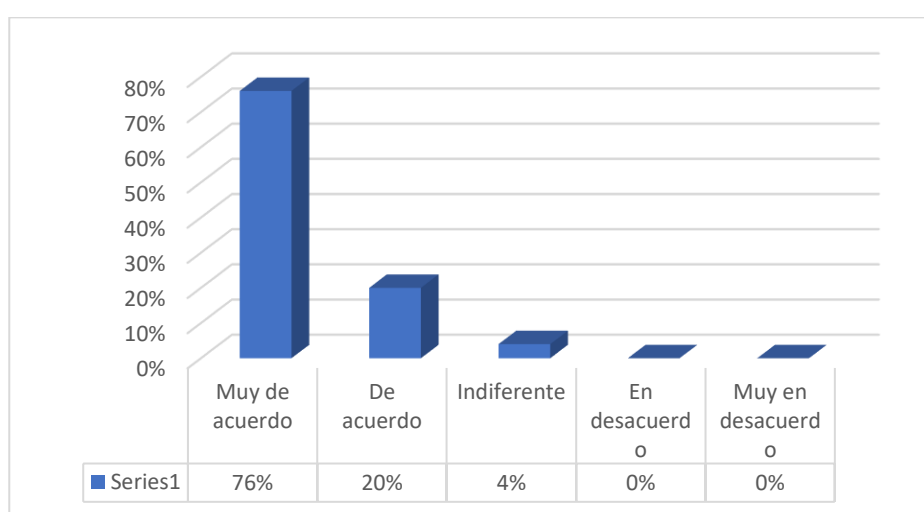


Fuente: elaboración propia.

Análisis e interpretación

De un total de 25 personas encuestadas, 5 contestaron totalmente de acuerdo que corresponde al 20%, 7 de acuerdo que corresponde al 28%, 10 indiferente que corresponde al 40%, 3 en desacuerdo que corresponde al 12%. Por los resultados, se analiza y verifica que la empresa tiene un déficit en el proceso de control de calidad, por lo que se implementara un proceso más estructurado y con mayor control, de tal forma que se optimice lo los recursos y la calidad del producto.

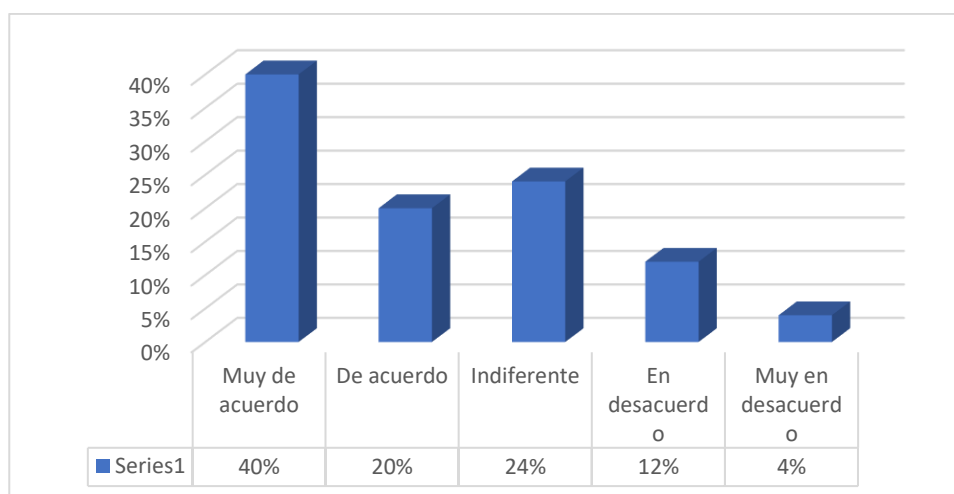
Gráfico 7. Evaluación de resultados



Fuente: elaboración propia.

Análisis e interpretación

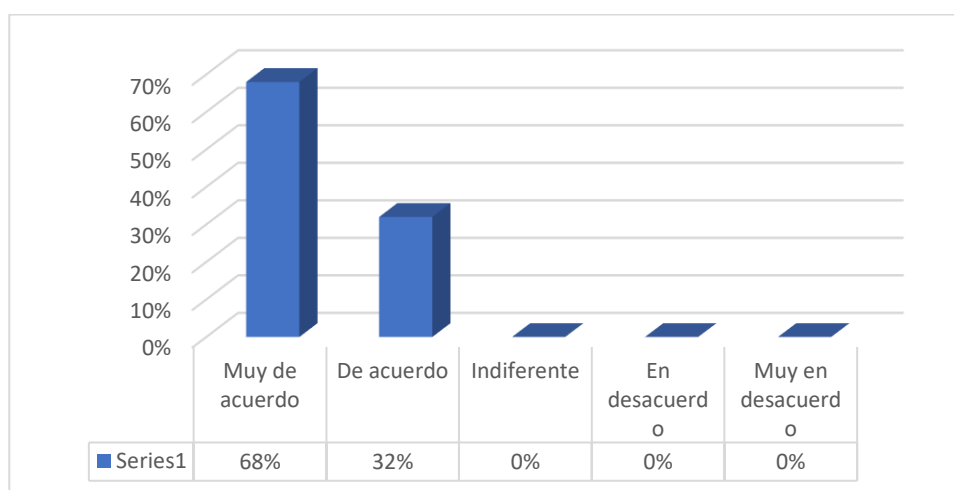
Según el ítem tres, de un total de 25 personas encuestadas, 19 contestaron totalmente de acuerdo que corresponde al 76%, 5 de acuerdo que corresponde al 20%, 1 indiferente que corresponde al 4%. Con los resultados obtenidos se muestra que los colaboradores están correlacionados con los propósitos de la empresa, se aplican evaluaciones al proceso de producción y luego se socializa los resultados con el personal, que fortifican las relaciones laborales si se realiza los correctivos necesarios y permiten que sea más productivo.

Gráfico 8. Capacita periódicamente a los empleados

Fuente: elaboración propia.

Análisis e interpretación

Según el ítem cuatro, de un total de 25 personas encuestadas, 10 contestaron totalmente de acuerdo que corresponde al 40%, 5 de acuerdo que corresponde al 20%, 6 indiferente que corresponde al 24%, 3 en desacuerdo que corresponde al 12% y 1 en totalmente desacuerdo que corresponde al 4%. Con los resultados obtenidos se deduce que los colaboradores se encuentran en constante capacitación, puesto que la organización tiene un calendario ya establecido para ciertas capacitaciones que requiere el área de producción, sin embargo, es necesario reestructurar el temario de capacitaciones debido a que existen inconsistencias en el proceso.

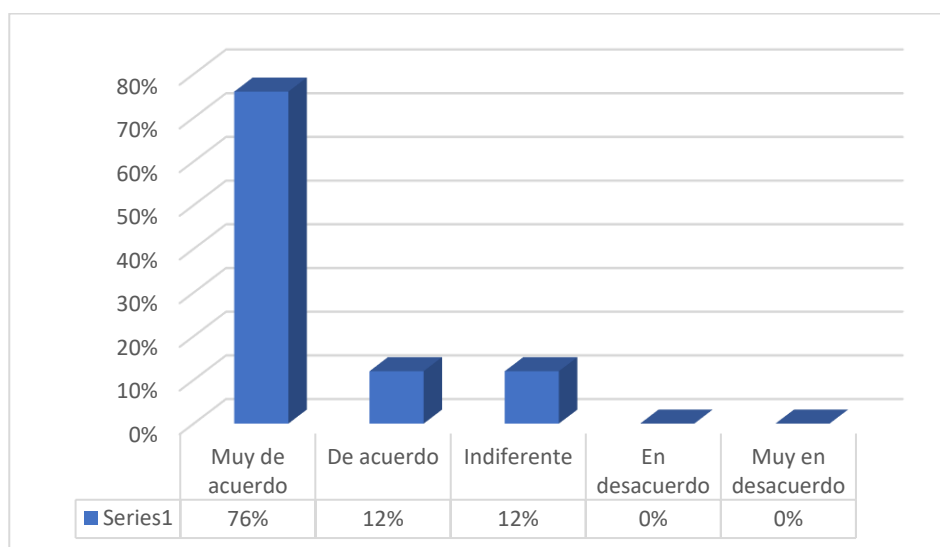
Gráfico 9. Equipo y maquinaria de punta

Fuente: elaboración propia.

Análisis e interpretación

Según el ítem cinco, de un total de 25 personas encuestadas, 17 contestaron totalmente de acuerdo que corresponde al 68%, 8 de acuerdo que corresponde al 32%. Al ser el resultado positivo, sobre el 50%, se deduce que el área de producción cuenta con maquinaria necesaria para la transformación y sobre todo para que el producto tenga un alto nivel de calidad, Sin embargo, según el proceso requiere mayor tecnología, la organización está dispuesta a seguir la implementación e invertir en la compra de la misma.

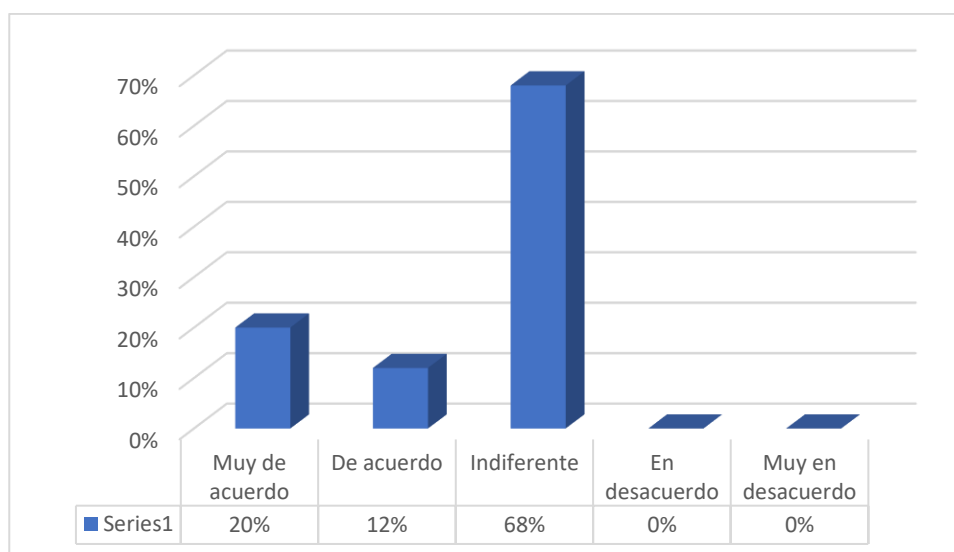
Gráfico 10. Infraestructura adecuada



Fuente: elaboración propia.

Análisis e interpretación

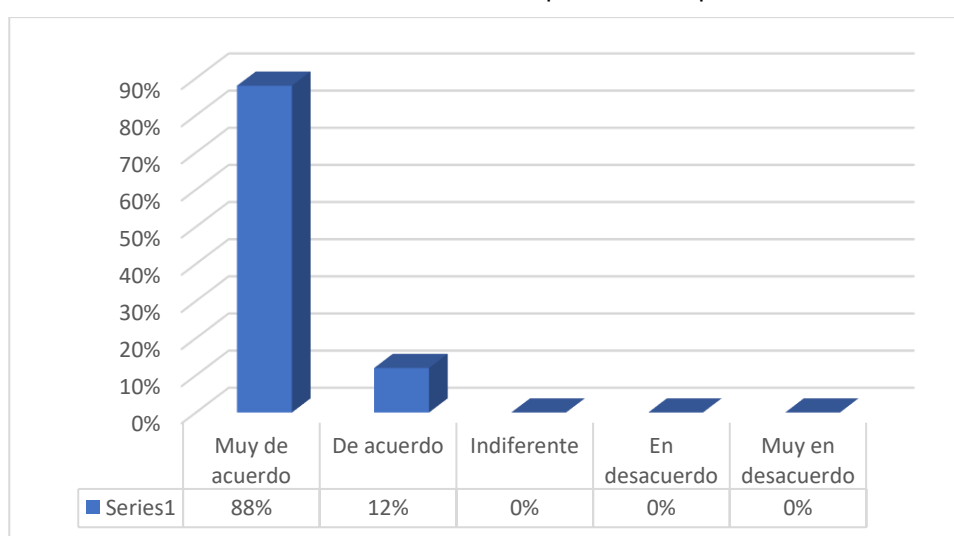
Según el ítem seis, de un total de 25 personas encuestadas, 19 contestaron totalmente de acuerdo que corresponde al 76%, 3 de acuerdo que corresponde al 12%, 3 indiferente que corresponde al 12%. La organización cuenta con la infraestructura necesaria para que se dé el proceso de producción de forma correcta, sin embargo, según el requerimiento se sigue en modificación la infraestructura según sea la necesidad; lo que se quiere es mantener la calidad del producto, cumplir con los parámetros legales y la comodidad de los colaboradores.

Gráfico 11. Rediseño de procesos de producción

Fuente: elaboración propia.

Análisis e interpretación

Según el ítem siete, de un total de 25 personas encuestadas, 5 contestaron totalmente de acuerdo que corresponde al 20%, 3 de acuerdo que corresponde al 12%, 17 indiferente que corresponde al 68%. Por los resultados en negativo, la empresa necesita constantemente un rediseño en su proceso de producción, el cual actualmente es antiguo. Al implementar este correctivo, se mejorará la eficiencia y la eficacia del proceso, lo que también se reflejará en una mejor calidad del producto.

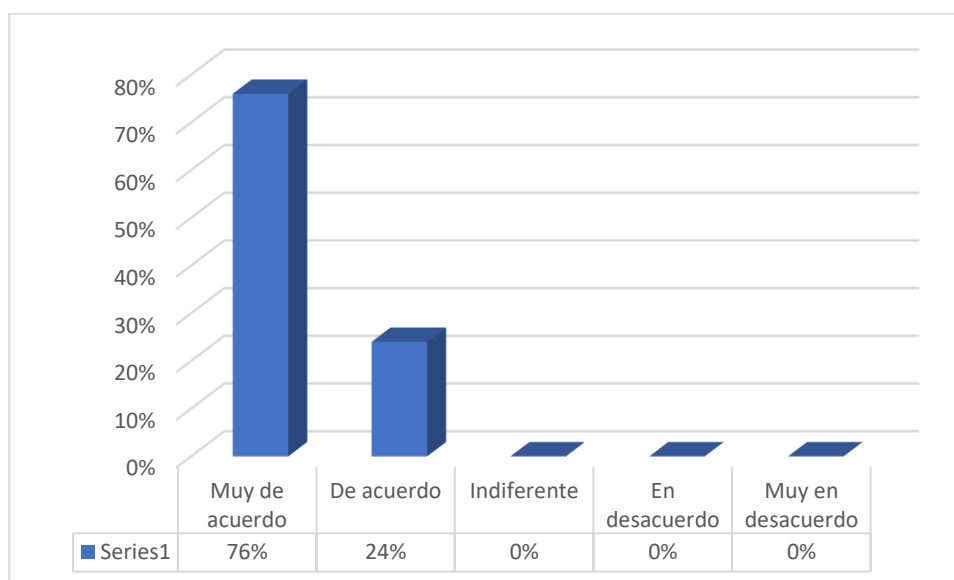
Gráfico 12. Rediseño de procesos de producción

Fuente: elaboración propia.

Análisis e interpretación

Según el Ítem ocho, de un total de 25 personas encuestadas, 22 contestaron totalmente de acuerdo que corresponde al 88%, 3 de acuerdo que corresponde al 12%. Los resultados evidencian que la organización tiene un correcto funcionamiento en sus prácticas de manufactura, controlan la manipulación del producto, la higiene personal registros de calidad, almacenamiento correcto y seguridad industrial; Y así cumplir a cabalidad la normativa dispuesta por los entes reguladores.

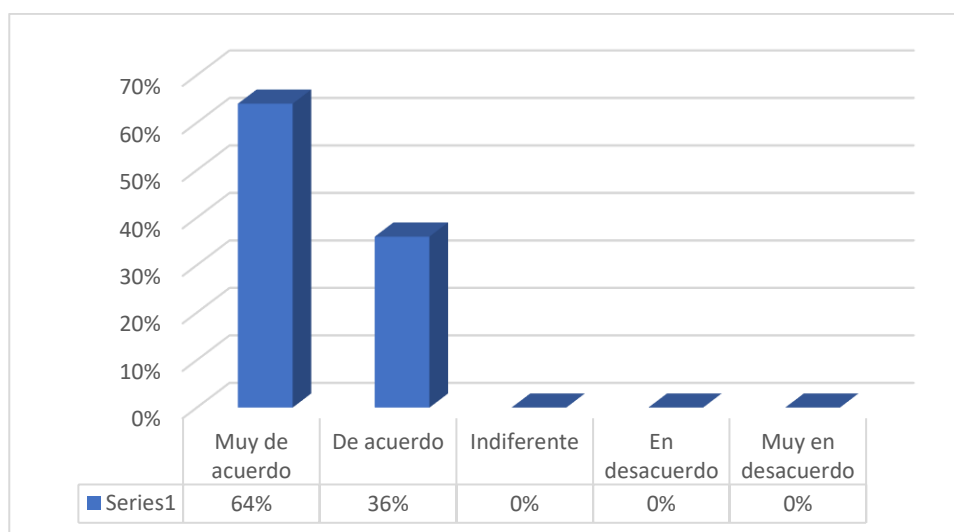
Gráfico 13. Evaluación de riesgos



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

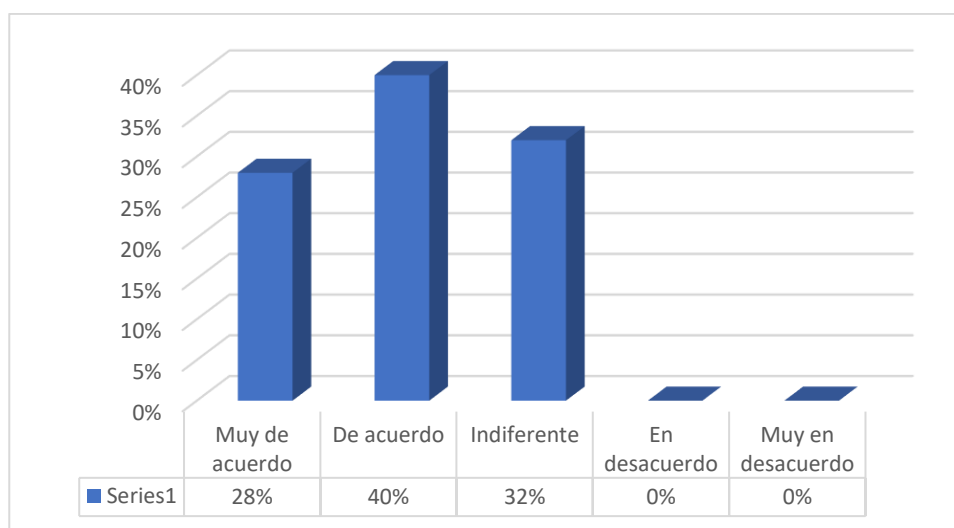
Según el ítem nueve, de un total de 25 personas encuestadas, 19 contestaron totalmente de acuerdo que corresponde al 76%, 6 de acuerdo que corresponde al 24%. El proceso de producción es controlado de forma constante y evaluado en todo lo relacionado con seguridad industrial, de esta forma trata de mitigar riesgos con sus colaboradores y con el producto se evitan pérdidas y daños tanto humanos como materiales, sin embargo, si la evaluación requiere algún mantenimiento la organización realiza las correcciones necesarias de forma inmediata.

Gráfico 14. Garantiza salud y seguridad ocupacional

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

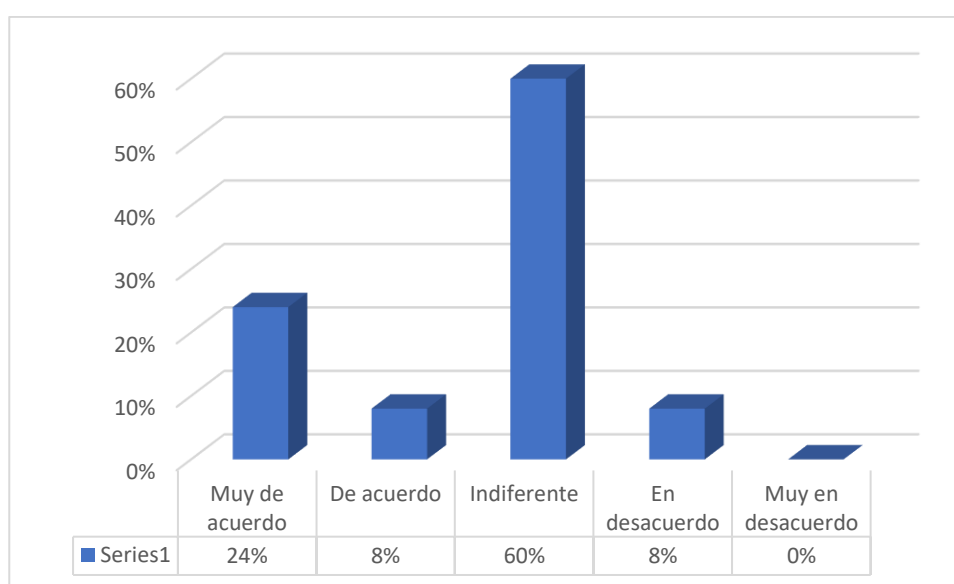
Según el ítem diez, de un total de 25 personas encuestadas, 16 contestaron totalmente de acuerdo que corresponde al 64%, 9 de acuerdo que corresponde al 36%. Con los resultados obtenidos en positivo sobre más del 50% se deduce, que los colaboradores tienen un respaldo médico en caso de accidentes sin embargo si la atención médica debiera ser para un hecho de gravedad, la organización traslada a esta responsabilidad a una casa de salud, para mitigar este tipo de riesgos. La organización cuida la seguridad industrial cuando se implementan elementos de protección personal.

Gráfico 15. Certificación de calidad

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Según el ítem once, de un total de 25 personas encuestadas, 7 contestaron totalmente de acuerdo que corresponde al 28%, 10 de acuerdo que corresponde al 40%, 8 indiferente que corresponde al 32%. La organización cuenta con certificaciones de calidad por lo que se garantiza que el producto es cuidadosamente elaborado y transformado de extremo a extremo, sin embargo, la organización trabaja arduamente para conseguir mayor certificación de calidad.

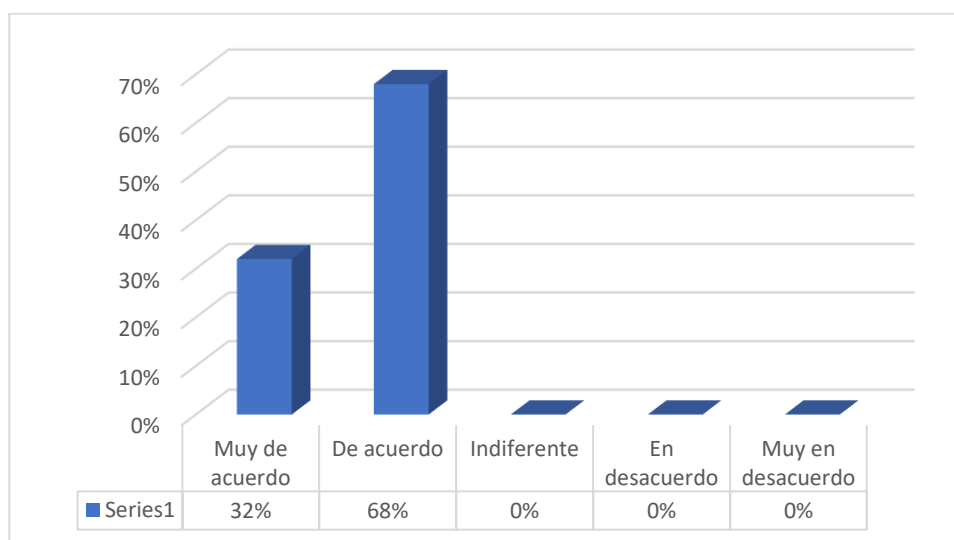
Gráfico 16. Inversión en I&D

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Según el ítem doce, de un total de 25 personas encuestadas, 6 contestaron totalmente de acuerdo que corresponde al 24%, 2 de acuerdo que corresponde al 8%, 15 indiferente que corresponde al 60%, 2 en desacuerdo que corresponde al 8%. Según los resultados obtenidos, se analiza que la empresa No tiene dentro de sus prioridades la inversión en desarrollo e investigación, Por lo que se implementara esta herramienta Para la mejora continua de los procesos de producción.

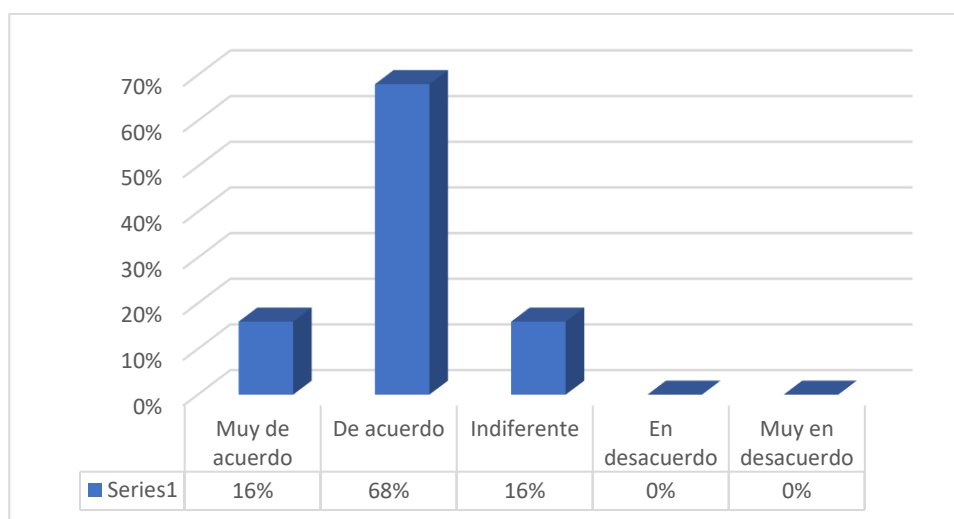
Gráfico 17. Participación de los empleados



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

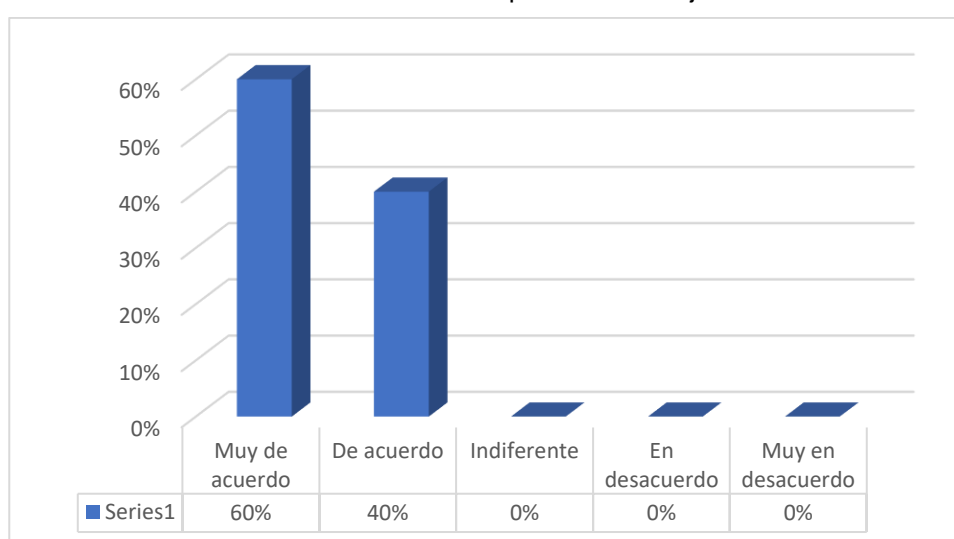
Según el ítem trece, de un total de 25 personas encuestadas, 8 contestaron totalmente de acuerdo que corresponde al 32%, 17 de acuerdo que corresponde al 68%. Por los resultados obtenidos, se afirma que los colaboradores están involucrados en la toma de decisiones en conjunto con otros departamentos, pues todos forman parte de un mismo cuerpo dentro de la empresa. Sin embargo, es importante destacar que las decisiones concretas son tomadas por el área administrativa.

Gráfico18. Ocurrencia de accidentes u otros riesgos laborales

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Según el ítem catorce, de un total de 25 personas encuestadas, 4 contestaron totalmente de acuerdo que corresponde al 16%, 17 de acuerdo que corresponde al 68%, 4 indiferente que corresponde al 16%. Con los resultados obtenidos se deduce que los riesgos laborales dentro del área de producción son de nivel bajo y dado a sucesos anteriores de accidentes se ha mejorado el proceso de atención en caso de riesgos o desastres, que busca la mejora continua en dicho tema.

Gráfico 19. Cumplimiento de objetivos

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Según el ítem quince, de un total de 25 personas encuestadas, 15 contestaron totalmente de acuerdo que corresponde al 60%, 10 de acuerdo que corresponde al 40%. Por los resultados obtenidos se deducen que la empresa, Cumplir los objetivos planteados a corte largo plazo, sin embargo, Se mejorara el control del alcance de metas.

2.3. Análisis e interpretación de la entrevista

La entrevista se la efectuado, al gerente general de la empresa.

Con respecto a que si la empresa cuenta con un organigrama organizacional bien definido se determina que la empresa actualmente, en el área de producción, no cuenta con un organigrama estructurado de manera adecuada, al ser de tipo familiar, las funciones son delegadas únicamente los encargados de cada área, no se tiene un manual o documento en el que se establezcan cada una de las responsabilidades, o perfiles para los cargos.

Con respecto a los manuales de funciones se determina que el área de producción no cuenta con ellos, como se hizo mención en la pregunta anterior, no se tiene documentado los procesos ni las funciones de cada encargado de cada área. Así mismo, con relación a los flujogramas de procesos tampoco tienen uno para el área de estudio. La empresa tiene pre establecidos los procesos en cada área del departamento de producción, sin embargo, no se tiene un documento físico en el que se hayan establecido los flujos de cada proceso.

En cuanto al planteamiento de objetivos claros y medibles en el área de producción, se determina que como departamento, se cumplen las metas establecidas por parte de gerencia, sin embargo, como se ha venido manifestando de, no se tiene documentado este tipo de información.

En relación con los procesos de control de calidad, el jefe de producción es el encargado de revisar que todos los productos e incluso las materias primas sean de calidad, se lleva un registro, y en caso de haber fallas se devuelven en caso de ser materias primas, y en cuanto a la producción se la almacena para ver si se

modificada. La empresa tampoco cuenta con indicadores de gestión, únicamente con registros de los cuales se han tomado algunas decisiones de mejora o retiro de un determinado producto o proceso.

Con respecto a los recursos humanos, tecnológicos, y económicos la empresa cuenta con los recursos necesarios, únicamente se documentara cada proceso o flujo para tener un mayor control y ser más eficientes. Por tal motivo, el gerente considera que la reestructuración e innovación es vital para el departamento de producción, debido a que considera bueno innovar y documentar cada proceso, elaborar manuales, lo cual, combinado con la calidad del producto y los recursos disponibles, permitiría que la empresa sea más productiva, e incluso competitiva.

La gerencia muestra interés y apertura a una reestructuración de procesos y organizacional del área de producción, debido a que el gerente entiende que las empresas tienen que adaptarse a las exigencias del mercado, y a pesar de ser una empresa familiar con larga trayectoria, siempre viene bien nuevas herramientas o ideas en pos de un mejor futuro.

Finalmente, con respecto a componentes o materias primas e insumos utilizados, la empresa usa para la fabricación de los productos, son: algodón, telas de distintos tipos y colores, hilos de cocer, ojos, narices plásticas, algodón u otro tipo de rellenos. Y los procesos son: diseño, corte, relleno, cocido y almacenaje.

Análisis e interpretación

El gerente está dispuesto a implementar nuevas herramientas, debido a que esta consiente de la importancia que tiene innovar los procesos, los manuales y demás herramientas administrativas. Asimismo, se ve que no cuentan con ningún tipo de documento, en ese sentido, la reestructuración es un gran paso y una gran ventaja para la empresa que, a pesar de su larga trayectoria, no ha implementado ningún tipo de estrategia, lo cual ha reducido su competitividad y productividad.

Con relación a la encuesta, se evidencia que hay puntos en los que la empresa necesita mejorar, pues como se hizo mención en la problemática, no existen herramientas de gestión, por ende, se desarrollan de manera empírica, lo cual, ha hecho que se reduzcan los niveles de competitividad y productividad.

2.4. Caracterización del área de producción

El área de producción en primera instancia se caracteriza por la falta de un organigrama organizacional bien establecido, es decir, existe uno pero que fue creado sin sustentos técnicos, por ende, no se han identificado de manera adecuada los puestos necesarios para una mejor gestión del proceso de producción.

Además, al no contar con un organigrama, la comunicación interna se ve afectada, pues no se determinan las relaciones directas que permitan conocer a quien responden cada uno de los colaboradores, lo cual también generan discordias o desacatos de algunas actividades.

La empresa en general, por consiguiente, el área de producción no tiene bien estructurado un manual de funciones, por consiguiente, no se conocen los requerimientos y los perfiles necesarios para el área de producción, lo cual se ve reflejado en la rotación del personal, en la falta de productividad, entre otros problemas.

CAPÍTULO III. PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

Para el plan de reestructuración organizacional, de acuerdo con los autores Astrada y Moretta (2017) y Hernández H. (2021), se toma en cuenta los siguientes componentes para el plan de reestructuración: Diagnóstico, identificar los problemas, verificación de objetivos y metas de la organización, replanteamiento de procesos, reorganización de las áreas de producción. Dentro de esta reestructuración se consideran los siguientes factores, propios del sistema productivo: Insumos, procesos, productos y flujos de información; de estos se habla en este capítulo.

Con respecto a este apartado, se establece la propuesta del plan de reestructuración organizacional de la empresa de Peluches "Heart", se establece paso a paso todas las sugerencias para mejorar el área de producción.

3.1. Procedimiento y componentes para la aplicación del plan de Reestructuración organizacional de la empresa Peluches Heart

En referencia a lo anteriormente mencionado, se señala los siguientes componentes y procesos:

a) Antecedentes

La empresa Peluches Heart, fue inaugurada en la ciudad de Ambato en el mes de septiembre de 1988. Tiene 30 años de funcionamiento, lo cual le ha permitido ser una empresa pionera en la confección y comercialización de muñecos de felpa. En sus inicios, empezó a manera de hobby, sin embargo, debido a la demanda creciente y al interés de los consumidores, progresivamente, se transformó hasta el punto de ser un trabajo formal, que ha generado muchas plazas de empleo durante todo este tiempo.

La empresa es de carácter familiar, es decir, sus directivos son miembros de la familia. En ese sentido, las políticas se han manejado en torno a decisiones netamente familiares, y es por ello que, se han evidenciado algunos inconvenientes que han hecho que, a pesar de los años de vigencia en el mercado, se pierda productividad. De estos inconvenientes, se menciona, la falta de una organización

estructurada en la que se definan y/o establezcan los niveles jerárquicos, así como las funciones de cada colaboradora, para que controlar de manera más eficiente.

La reestructuración organizacional se enfoca en el área de producción, debido a que es donde se han evidenciado la mayor parte de problemas, además, es el área con mayor número de colaboradores, y por esta razón, se requiere del establecimiento de las herramientas adecuadas que permitan gestionar los recursos y los procesos, para ser más competitivos y productivos. Adicionalmente, se establecerán más aspectos organizacionales que en la actualidad no tiene la empresa, todo con la firme intención de mejorar su situación actual, y convertirla en la empresa líder a nivel local y nacional.

La estructura que se propone es la siguiente:

- Análisis de la situación
- Objetivos
- Propuesta estructural
- Validación

b) Análisis situacional

Para el análisis de la situación actual se retoma la información descrita en el capítulo dos, y en consecuencia, de los datos con los que cuenta la empresa:

Misión

Fabricar creativos productos de expresión social amigables con el medio ambiente a nivel nacional, que ofrecen alta calidad y diversidad de modelos, que brinda felicidad a las parejas

Visión

Llegar a ser una empresa de alto valor agregado por establecer una experiencia única basada en la creación y diseño de peluches originales no sólo en cuanto a su diseño sino también al empaque y presentación del mismo al consumidor final.

Valores

- **Bienestar Social**

Generar un ambiente de trabajo seguro, armonioso y con perspectivas de crecimiento personal.

- **Innovación**

Se adopta permanentemente la más alta tecnología para mejorar los procesos de producción y así obtener la mejor calidad.

- **Creatividad**

Se nace con este valor y lo sostenemos en el tiempo al brindar impulso siempre las nuevas ideas y proyectos.

- **Compromiso con el medio ambiente.**

Hemos adquirido maquinaria que optimiza los materiales que se utilizan de tal manera que no se genera en lo posible desechos y se ha capacitado al personal en el manejo de residuos para que seleccionen y se reciclen los que sean posible.

- **Salud ocupacional.**

La empresa cuenta con servicios profesionales en el área de salud, encargados de revisar y realizar exámenes periódicos al personal, en cuidado y prevención de enfermedades dentro de la organización.

c) **Verificación de objetivos**

Objetivos

- Reorganizar las áreas de producción.
- Diseñar un manual de funciones para los cargos propuestos.
- Diseñar un flujograma de procesos.

d) Identificar los problemas

En este punto, se pretende identificar la situación actual del área de producción, debido a que, actualmente no cuenta con herramientas de gestión que le permitan mejorar e innovar para estar a la par de las empresas competidoras.

Tabla 3. Diagnóstico

Componente	Diagnóstico	Problemas	
		Si	No
1 Insumos			
1.1 Materiales y materias primas	Con respecto a las materias primas y demás materiales, la empresa tiene una excelente relación con sus proveedores, lo cual le ha permitido tener los recursos materiales siempre a disposición, únicamente, se han presentado ciertos cambios en los precios, lo cual no han afectado al PVP, por ende, no se constituye como un problema que la empresa deba considerar		x
1.2 Mano de Obra	La empresa no cuenta con manuales de funciones y un organigrama estructural bien definido para el área de producción, por consiguiente, se ha visto afectada la comunicación interna, y se ha perdido productividad debido a este inconveniente.	x	
1.3 Capital	La empresa, debido a los años que tiene en el mercado ha logrado generar un capital que le permite ser solvente y no tener inconvenientes económicos, lo cual, también facilita la implementación de nuevas herramientas de gestión o control.		X
2. Procesos		Si	No
2.1 Flujo de procesos	La empresa no cuenta con un flujo de procesos que le permita ser más eficiente en la producción y en el uso de los recursos, por ende, es importante la elaboración de uno.	x	
3. Productos		Si	No
3.1	La calidad de los productos no representa un problema para la empresa, la problemática radica en que suelen haber retrasos u otro tipo de inconvenientes que están relacionados a la gestión de la empresa.		x

Fuente: elaboración propia

En síntesis, los problemas que se evidencian son la falta de herramientas de gestión o control, es decir, se conoce que la empresa se maneja de manera empírica, razón por la cual no cuenta con un organigrama estructurado adecuadamente para el área de producción, tampoco cuenta con un manual de funciones que permita que cada miembro conozca sus responsabilidades, deberes y derechos, y finalmente, no tienen un flujo de procesos que permita tener un mejor control.

e) Reorganización de las áreas de producción

El área de producción estará distribuida en los siguientes niveles:

Nivel 1: Subgerente de producción

Nivel 2: diseñador de producto y jefatura de taller

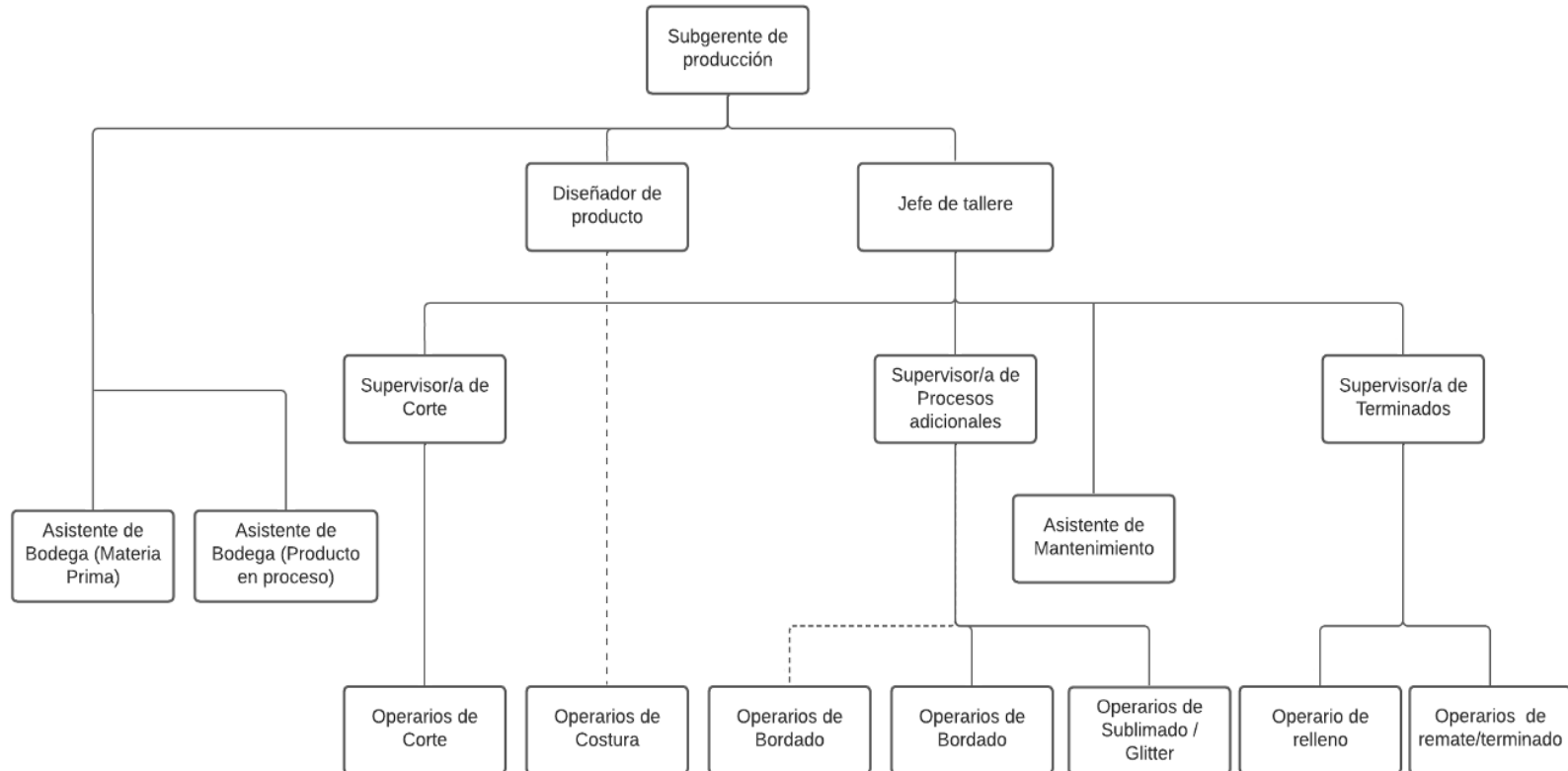
Nivel 3: supervisores de corte/procesos adicionales/relleno, terminado y empaque

Nivel 4: operativos

Con respecto a los componentes que se van a utilizar en esta propuesta, se consideran los procesos, y también los recursos humanos debido a que son parte de los insumos:

- Se aplica una reestructuración del organigrama en el cual se adicionan, un subgerente de producción, un jefe de taller, y un diseñador de producto.
- Se desarrolla un flujograma de procesos.
- Y se desarrolla un manual de procesos.

Gráfico 20. Organigrama Propuesto para la empresa Peluches Heart

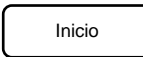
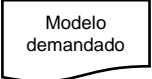
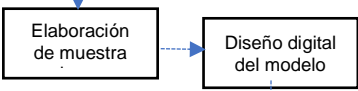
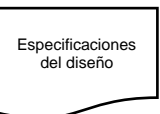
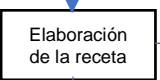
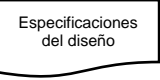
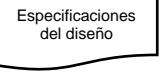
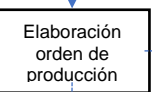
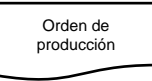
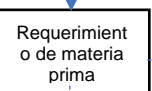
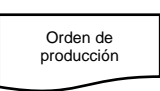
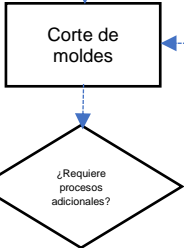
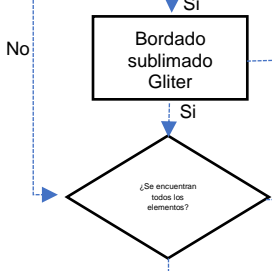
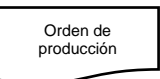


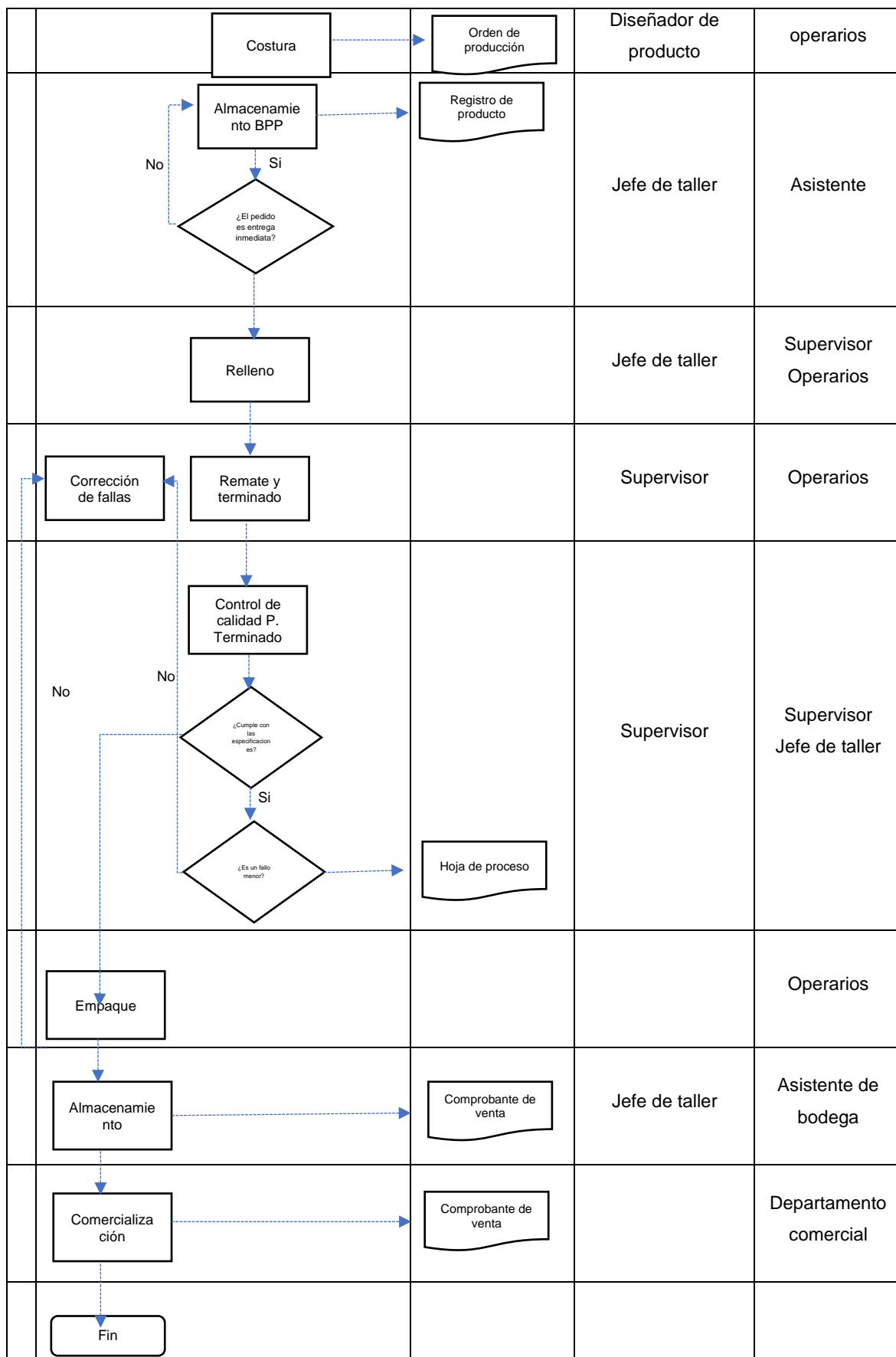
Fuente: elaboración propia

f) Replanteamiento de procesos

Con respecto a los procesos, la empresa no cuenta con flujos documentados para el área de producción, por ende, se propone los siguientes:

Tabla 4. Flujograma de procesos propuesto

Procesos	Documentos	Entrada ¿Qué requiere?	Salida ¿Quién Ejecuta?
		Cliente	Asesor Comercial
		Subgerente de producción	Diseñador de producto
	 	Subgerente de producción	Diseñador de producto
		Subgerente de producción	Jefe de taller
		Jefe de taller	Asistente de bodega MP
		Jefe de taller	Supervisor de procesos Operarios
		Jefe de taller	Supervisor de procesos Operarios



Fuente: elaboración propia

Manual de funciones

Adicionalmente, se propone un manual o descriptivo funcional del perfil de cada uno de los cargos que se observan en el organigrama.

Tabla 5. Manual de funciones Subgerente de producción

Nombre del puesto: Subgerente de producción				
Ubicación		Dpto. de Producción		
Departamento		Producción		
Cargo Jefe inmediato		Gerente General		
Proceso		N/A		
Cargos supervisados directos		Jefe de taller, Diseñador de Producto, Asistentes de bodega		
Cargos supervisados indirectos		Toda el área de producción		
Ocupantes		1		
Pares		Gerente Comercial		
Fecha de elaboración		21-05-2022		
Objetivo del cargo				
Dirigir, controlar y coordinar procesos operativos, administrativos y técnicos del área productiva de la empresa, que se alinean a los objetivos organizacionales, para satisfacer las necesidades de los clientes.				
Actividades esenciales	Competencia	Descripción	Indispensable	Importante
Aprobar la receta de corte (rendimiento o necesidad de la materia prima para definir el número de unidades a producir y para calcular costo unitario.	Profundidad en el conocimiento de los productos	Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.	x	
Estimar los costos de los productos (al por mayor, al por menor y en cadenas)	Pensamiento analítico	Es la capacidad para entender una situación que determina en pequeñas partes o identifica sus implicaciones paso a paso.	x	
Supervisar al personal a cargo y garantizar que los colaboradores se adhieran a los procedimientos y políticas internas	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de grupos humanos en una dirección determinada, impartir valores de acción y prevenir escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, que integra la opinión de los otros.	x	

Realizar el seguimiento a la planificación estratégica	Orientación a los resultados	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	x	
	Indispensable	Importante		
	Requeridas par aun alto desempeño. Su poco desarrollo significa que la persona fracasara en la ejecución exitosa del cargo	Su poco desarrollo significa que la persona no tendrá el mejor desempeño en el cargo aunque no necesariamente fracasara		
Educación Formal Requerida				
Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Área de conocimientos formales (Ej. Administración, economía, etc.)		
Carrera universitaria completa	Universitario	Ingeniera industrial, Ingeniera Mecánica o Afines		
Capacitación Adicional Requerida				
	Curso /Seminario /Certificado / Taller	No. de horas requerido		
	Planificación estratégica	40		
	Gestión de calidad y procesos	40		
	Análisis de costos	40		
	Administración del personal/Dirección de personal	40		
Conocimientos informativos requeridos				
Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores clave de éxito, objetivos, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades		x	
Naturaleza del área	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo en el área	X	X	

Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio		
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la empresa para realizar el trabajo		X
Leyes y regulaciones	Leyes laborales, reglamento interno, políticas laborales.		
Clientes	Conocimiento de los clientes de la empresa		
Proveedores / contratistas	Conocimiento de los proveedores y contratistas de la empresa		X
Otros grupos	Conocimiento de personas / grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		X
Datos y estadísticas empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	X	X
Destrezas Requeridas			
Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Sistema contable	Programa interno		X
Microsoft Office	Programa externo	X	
Experiencia laboral requerida			
	Dimensiones de experiencia	Descripción	
	1. Tiempo de experiencia	4 y 5 años	
	2. experiencia en cargos de tipo:	Cargos similares	
Elaborado por		Revisado por	Aprobado por:
		Gerente	Gerente

Fuente: elaboración propia

Educación Formal Requerida			
Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Área de conocimientos formales (Ej. Administración, economía, etc.)	
Tecnología	Tecnología	Industrial, artesanal, corte y confección, diseño de modas y afines	
Capacitación Adicional Requerida			
	Curso /Seminario /Certificado / Taller	No. de horas requerido	
	Procesos productivos	40	
	Administración personal	40	
	0		
	0		
Conocimientos informativos requeridos			
Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores clave de éxito, objetivos, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades		x
Naturaleza del área	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo en el área	X	X
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio		
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la empresa para realizar el trabajo		X
Leyes y regulaciones	Leyes laborales, reglamento interno, políticas laborales.		
Clientes	Conocimiento de los clientes de la empresa		
Proveedores / contratistas	Conocimiento de los proveedores y contratistas de la empresa		
Otros grupos	Conocimiento de personas / grupos como:		

	socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		
Datos y estadísticas empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	X	
Destrezas Requeridas			
Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Sistema contable	Programa interno		X
Microsoft Office	Programa externo	X	
Experiencia laboral requerida			
	Dimensiones de experiencia	Descripción	
	1. Tiempo de experiencia	1 y 2 años	
	2. experiencia en cargos de tipo:	Cargos similares	
Elaborado por		Revisado por	Aprobado por:
		Gerente	Gerente

Fuente: elaboración propia

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Área de conocimientos formales (Ej. Administración, economía, etc.)	
Tecnología	Tecnología	Industrial, artesanal, corte y confección, diseño de modas y afines	
Capacitación Adicional Requerida			
	Curso /Seminario /Certificado / Taller	No. de horas requerido	
	Manejo de herramientas de diseño	120	
	0		
	0		
	0		
Conocimientos informativos requeridos			
Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores clave de éxito, objetivos, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades	X	
Naturaleza del área	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo en el área	X	X
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa	X	
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la empresa para realizar el trabajo		
Leyes y regulaciones	Leyes laborales, reglamento interno, políticas laborales.		
Clientes	Conocimiento de los clientes de la empresa		
Proveedores / contratistas	Conocimiento de los proveedores y contratistas de la empresa		

Otros grupos	Conocimiento de personas / grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		
Datos y estadísticas empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	X	
Destrezas Requeridas			
Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Sistema contable	Programa interno		X
Microsoft Office	Programa externo	X	
Experiencia laboral requerida			
	Dimensiones de experiencia	Descripción	
	1. Tiempo de experiencia	1 y 2 años	
	2. experiencia en cargos de tipo:	Cargos similares	
Elaborado por		Revisado por	Aprobado por:
		Gerente	Gerente

Fuente: elaboración propia

3.2. Validación mediante profesionales

Se realiza la validación de la propuesta planteada, a través de la opinión de 4 profesionales, para lo cual, se aplica un cuestionario de validación (ver anexo 3), que tiene como objetivo, valorar el cumplimiento de los criterios técnicos generales y la pertinencia de la propuesta de restructuración para la empresa Peluches Heart. El cuestionario está constituido de dos partes, la primera, es una plantilla de juicios para validación por profesionales, en la cual se pregunta:

- Presentación
- Formato
- Aplicabilidad
- Utilidad
- Facilidad de entendimiento
- Concordancia entre actividades y necesidades

En ese sentido, los profesionales corroboraron y concordaron que es pertinente una reestructuración progresiva en algunos aspectos del área de producción de la empresa. La segunda parte, hacía referencia al cumplimiento técnico con la finalidad de valorar los criterios técnicos y la pertinencia de la propuesta. Las preguntas que se realizaron fueron acerca del nombre, formato, número de ítems, coherencia, objetividad, calidad científica, objetivos, diseños, y contenido semántico. En todos los aspectos, concluyeron que se cumplen con los criterios adecuados.

Los aspectos más relevantes se podría decir, que los especialistas son profesionales en el área de administración de empresas que se encuentran actualmente en desempeñando funciones en el área académica y docencia.

Los perfiles de los profesionales que son parte de la validación de la propuesta, dan el soporte y sustento para su ejecución a futuro, pues son profesionales que ejercen y tienen título de cuarto nivel. El 100% coinciden que la propuesta cumple con todos los elementos claves para ser ejecuta. Asimismo, el 100% manifiesta que se cumple con la relevancia de criterios; además, indican que si son pertinentes los criterios empelados en la propuesta; y el 100% considera que si es adecuado el lenguaje de los criterios. Por ende, la propuesta es viable y validada por personas que ejercen la psicología y saben las necesidades que se presenta.

CONCLUSIONES

- En base a los fundamentos teóricos, de acuerdo con Carro y González (2012) el área de producción incluyen componentes como los insumos, procesos e información, que evolucionan conjuntamente con la tecnología y el mercado en general, debido a que esto les permite mantener e incrementar la competitividad; así mismo, Coll (2020) indica que las empresas que no reestructuran sus departamentos o procesos, corren el riesgo de quiebra, pues no se adaptan a las exigencias del entorno.

Con esto coincide Albuja (2019) quien manifiesta la necesidad de nuevas estructuras, perfiles por competencias, indicadores y otras herramientas que permitan dar cumplimiento a los objetivos planteados por las empresas. Finalmente, (Hernández, 2021) concluye que gran parte del éxito de una empresa depende de la gestión de los componentes mencionados por Carro y Gonzales, debido a que si no se los controla de manera adecuada, habrá desperdicios y otros problemas que perjudican la productividad.

- Mediante el trabajo de campo y según la aplicación de la encuesta y la entrevista, se encontró que la empresa se maneja de manera empírica, es decir, sin sustentos o elementos técnicos, así por ejemplo, se identificó que la empresa no cuenta con manuales de funciones y un organigrama estructural bien definido para el área de producción, por consiguiente, se ha visto afectada la comunicación interna, y se ha perdido productividad debido a este inconveniente.

Adicional a esto, no cuenta con un flujo de procesos que le permita ser más eficiente en la producción y en el uso de los recursos, por ende, es importante la elaboración de uno. Por consiguiente, se ha perdido la productividad, esto también se da por la falta de innovación, que es a razón del empirismo que ya se mencionó.

- Con respecto a la propuesta, se propone la reestructuración del área de producción, la cual, consta de fases: en primer lugar, los antecedentes y la

identificación de los problemas y planteamiento de objetivos, que determinan la necesidad de diseñar un organigrama, de la estructura de la empresa, además, de un manual de funciones que permita que todas las personas conozcan sus deberes y derechos, así como, los perfiles de los cargos; entre otros aspectos relevantes de cada puesto de trabajo. De diseña un flujo de procesos que ayuda a gestionar los recursos de manera eficiente, y de esta manera se eviten problemas en la producción.

- Este proceso se aplicará de manera progresiva, por consiguiente, se determina que los componentes que se requieren reestructurar en la etapa inicia son el organigrama, los manuales de funciones y los flujos de procesos.

RECOMENDACIONES

- Es importante señalar que, pese a lo manifestado por los autores, la globalización, los avances tecnológicos, y la evolución del mercado hacen indispensable una reestructuración en las empresas, razón por la cual se requieren de la profundización con otros aportes sobre estructuras novedosas y actualizadas, que se apliquen en otros países y que hayan sido parte del éxito que tienen las empresas. Sin embargo, a pesar de que se requiere de un cambio, este es progresivo para que no se vea afectada a nivel económico, es decir, paulatinamente se proponen mejoras en el área de producción y se implementan varias herramientas o estrategias.
- El caso de estudio en la empresa Peluches Heart, es una realidad que se contrasta con otras empresas dedicadas a la producción de peluches o incluso de otros sectores que permitan comparar sus realidades en el área de producción, y de esta forma se implementan estructuras novedosas e innovadoras que le permitan ser más productiva y de esta forma contrarrestar cualquier problema en cualquier área y que perjudique a la competitividad.
- Con respecto a la propuesta, se recomienda que se realicen controles periódicos de los componentes del proceso o área de producción con la finalidad de que se reestructuren aquellos que sean necesarios, sin embargo, se recomienda hacerlo de manera progresiva, es decir, implementar varias herramientas de forma paulatina, para evitar que se incurran en grandes gastos, que la empresa necesita para otras áreas. En ese caso, se recomienda empezar, por el organigrama, los manuales de funciones y los flujos.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, E. S. (10 de febrero de 2017). *ESTRUCTURA Y ESTATUTO ORGANICO MINISTERIO*. Recuperado el octubre de 2019, de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_Estatuto-Org%C3%A1nico-Procesos-Mipro.pdf
- Agencia EFE. (2021). *Productividad en América Latina se sitúa en el 2021 por debajo de la media global*. Gestión. Obtenido de <https://gestion.pe/mundo/productividad-en-america-latina-se-situa-en-el-2021-por-debajo-de-la-media-global-noticia/#:~:text=La%20productividad%20en%20las%20econom%C3%ADas>
- Alarcón, K. (2021). *Definir las necesidades futuras, la transformación y la creación de una cultura de cuidado y bienestar...* Mercer. Obtenido de <https://www.latam.mercer.com/newsroom/tendencias-globales-de-talento-2021.html>
- Albuja, K. (2019). *Reestructuración organizacional y perfiles de cargo...* Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7192/1/T3098-MDTH-Albuja-Reestructuracion.pdf>
- Álvarez, Arturo Antonio Indacochea et al. (Diciembre 2017). *GESTIÓN DE LAS PYMES PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN EN CULTIVOS DE CAFÉ*. Alicante.
- Astrada, V., & Moretta, A. (2017). *Propuesta de reestructuración organizacional para empresa industrial...*[https://rdu.iua.edu.ar/...](https://rdu.iua.edu.ar/)
- Carro, R., & González, D. (2012). *El Sistema de Producción y Operaciones*. Universidad Nacional de Mar del Plata. http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01_sistema_de_produccion.pdf

- Chuquiguanga, N. (2015). *Estructuración del organigrama...* Universidad Politécnica Salesiana. [https://dspace.ups.edu.ec/...](https://dspace.ups.edu.ec/)
- Coll, F. (16 de 07 de 2020). *Productividad Laboral*. Economipedia.com: [https://economipedia.com/...](https://economipedia.com/)
- Coll, F. (28 de 03 de 2020). *Reestructuración Empresarial*. Economipedia.com: [https://economipedia.com/...](https://economipedia.com/)
- Dini, M., & Stumpo, G. (2020). *MIPYMES en América Latina...* CEPAL. [https://repositorio.cepal.org/...](https://repositorio.cepal.org/)
- Equipo Editorial Etecé. (05 de 08 de 2021). *Objetivos Organizacionales*. Concepto.de: [https://concepto.de/...](https://concepto.de/)
- Febre, L., & Vera, K. (2019). *Importancia del manual de organización y funciones...* Universidad Privada del Norte. [https://repositorio.upn.edu.pe/...](https://repositorio.upn.edu.pe/)
- Fernández, I. (S/F). *NTP 15: Construcción de una escala de actitudes tipo Likert*. INSHT. [https://www.insst.es/...](https://www.insst.es/)
- Fontalvo, T., De La Hoz, E., & Morelos, J. (2018). *La productividad y sus factores...* Dimensión Empresarial. [http://www.scielo.org.co/...](http://www.scielo.org.co/)
- Guerrero-Murgueytio, C., & Luy-González, G. (2014). *Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño...* Universidad de Piura. [https://pirhua.udep.edu.pe/...](https://pirhua.udep.edu.pe/)
- Grupo Albe. (23 de 06 de 2021). *Manuales de Políticas*. [https://www.grupoalbe.com/...](https://www.grupoalbe.com/)
- Hernández, H. (2021). *¿Qué es la productividad?* EconomíaTic. [https://economiatic.com/...](https://economiatic.com/)

- Hernández, P. (2014). *Levantamiento y propuesta de mejora de procesos...* PUCE. [http://repositorio.puce.edu.ec/...](http://repositorio.puce.edu.ec/)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill. [https://www.uca.ac.cr/...](https://www.uca.ac.cr/)
- Hofman, A., Mas, M., Aravena, C., & Fernández, J. (2017). *Crecimiento económico y productividad...* El trimestre económico. [http://www.scielo.org.mx/...](http://www.scielo.org.mx/)
- Jácome, I., Tinajero, M., & Suárez, I. (2018). *La nueva administración del siglo XXI*. Polo del Conocimiento. [https://polodelconocimiento.com/...](https://polodelconocimiento.com/)
- López, A. (2013). *Reestructuración organizacional...* Universidad de San Carlos de Guatemala. [http://biblioteca.usac.edu.gt/...](http://biblioteca.usac.edu.gt/)
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. UAB. [https://ddd.uab.cat/...](https://ddd.uab.cat/)
- Maese, J., Alvarado, A., Valles, D., & Báez, Y. (2016). *Coeficiente alfa de Cronbach...* CULCyT.
- Marín, E., González, D., Contreras, J., & Corrales, L. (2020). *Diseño de reestructuración organizacional...* Universidad Piloto de Colombia. [http://repository.unipiloto.edu.co/...](http://repository.unipiloto.edu.co/)
- Matallana, L. (2020). *Retos Empresariales Tras el Coronavirus COVID 19*. Universidad Católica. [https://repository.ucatolica.edu.co/...](https://repository.ucatolica.edu.co/)
- Matas, A. (2020). *Diseño del formato de escalas tipo Likert...* REDIE. [https://doi.org/...](https://doi.org/)
- Melo, K. (2018). *Reestructuración organizacional de la microempresa KMELO...* Universidad de Cundinamarca. [https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/...](https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/)

- Mendoza, E. (2018). *Propuesta de Reestructuración Organizacional...* Universidad de Cundinamarca. [https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/...](https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/)
- Méndez, V., Méndez, L., & Cruz, A. (2018). *La importancia de la administración en las organizaciones...* Revista Caribeña de Ciencias Sociales. [http://www.eumed.net/...](http://www.eumed.net/)
- Michaux, S., & Cadiat, A. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter...* 50Minutos. [https://books.google.es/...](https://books.google.es/)
- Morales, F. (2020). *¿De qué se trata la reestructuración organizacional?* Economipedia. [https://economipedia.com/...](https://economipedia.com/)
- Muñoz, J. (2019). *Reestructuración Organizacional para el área de ventas...* Universidad de Cundinamarca. [https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/...](https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/)
- NACIONAL, A. (12 de AGOSTO de 2013). *CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN...*
- Orellana, J. (2015). *Plan de reestructuración Administrativo...* Universidad Politécnica Salesiana. [https://dspace.ups.edu.ec/...](https://dspace.ups.edu.ec/)
- Orozco, A. (2008). *Manual de funciones, procesos, y procedimientos...* Universidad Tecnológica de Pereira. [https://repositorio.utp.edu.co/...](https://repositorio.utp.edu.co/)
- Pereira, C. (2019). *Actualidad de la gestión empresarial en las pymes.* Apuntes Contables. [https://doi.org/...](https://doi.org/)
- Roldán, P. (07 de 01 de 2017). *Organización.* Economipedia. [https://economipedia.com/...](https://economipedia.com/)
- Rodríguez, R., & Avilés, V. (2020). *Las PYMES en Ecuador...* Digital Publisher. doi:10.33386/...

Ruiz, N. (2015). *Elaboración y propuesta de implementación...* PUCE.
[http://repositorio.puce.edu.ec/...](http://repositorio.puce.edu.ec/)

Serrano, C. (07 de 09 de 2016). *¿En qué consiste un proceso de reestructuración empresarial?* Finanzas en Confianza. [https://finanzasenconfianza.com/...](https://finanzasenconfianza.com/)

Villafuerte, C. (2018). *Elaboración de un manual de funciones...* PUCESA.
[https://repositorio.pucesa.edu.ec/...](https://repositorio.pucesa.edu.ec/)

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

ENCUESTA PARA LOS MIEMBROS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA FABRICA DE PELUCHES HEART

Estimado Sr. (A) la aplicación de esta encuestas forma parte de un proyecto de investigación académica cuyo objetivo es: Diagnosticar la situación actual del área de producción de la empresa Fábrica de Peluches Heart.

Instrucciones: Marque con una x, la respuesta que considere se apega a su criterio, con un 5 si está totalmente de acuerdo o un 1 si está en total desacuerdo.

INFORMACION GENERAL

a. Edad	_____	c. Años en la empresa	_____
b. Nivel de Instrucción:		d. Sexo	M: _____ F: _____
Primaria		e. Contrato	
Secundaria		Fijo	
Tercer Nivel		Por horas	
Cuarto Nivel			

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

No.	Ítem	5	4	3	2	1
1	La empresa define y socializa los objetivos y actividades de cada miembro del área de producción de manera anticipada.					
2	La empresa realiza controles de calidad en los procesos de recepción y almacenamiento de materias primas y productos terminados.					
3	La empresa evalúa los resultados como la productividad de los miembros del área de producción.					
4	La empresa capacita periódicamente a sus empleados, de acuerdo a las necesidades del área de producción.					
5	La empresa cuenta con equipos y maquinaria de punta, es decir, actualizados y en buen estado.					
6	La empresa cuenta con la infraestructura adecuada para la ejecución de los procesos productivos.					

7	La empresa rediseña sus procesos de producción de manera frecuente					
8	La empresa basa su proceso de producción en manuales de Buena Prácticas de Manufactura, los cuales son socializados entre todos los empleados del área de producción.					
9	La empresa ha realizado una evaluación de los riesgos que se generan en el área de producción.					
10	La empresa garantiza la salud y seguridad de los empleados del área de producción.					
11	La empresa cuenta con alguna certificación que garantice la calidad de los productos.					
12	La empresa invierte en Investigación y Desarrollo para mejorar sus procesos productivos.					
13	Los empleados del área de producción son participes de la toma de decisiones conjuntamente con los otros departamentos.					
14	Han existido accidentes u otros riesgos laborales en el área de atención que no se hayan atendido de manera adecuada.					
15	La empresa cumple los objetivos que se plantearon para el área de producción.					

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 2: Entrevista**ENTREVISTA AL GERENTE DE FÁBRICA DE PELUCHES HEART**

Estimado Sr. (A) la aplicación de esta entrevista forma parte de un proyecto de investigación académica cuyo objetivo es: Diagnosticar la situación actual del área de producción de la empresa Fábrica de Peluches Heart.

- 1. ¿Cuenta la empresa con un organigrama organizacional bien definido en el que se establezcan los cargos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del área de producción?**

- 2. ¿Cuenta el área de producción de la empresa con manuales de funciones para cada una de las áreas que la integran?**

- 3. ¿Cuenta la empresa con flujogramas de procesos para el área de producción?**

- 4. ¿ Se plantean objetivos claros y medibles para el área de producción?**

- 5. ¿Cuenta la empresa con procesos de control de calidad en el área de producción?**

- 6. ¿Cuenta el área de producción con indicadores de gestión?**

- 7. ¿ Considera que los recursos humanos, tecnológicos, y económicos con los que cuenta la empresa, le permiten alcanzar los objetivos planteados?**

- 8. ¿ Considera necesaria una reestructuración en el área de producción para mejorar la eficacia y efectividad de la misma?**

9. ¿Estaría dispuesto a implementar una reestructuración de procesos y organizacional del área de producción?

10. ¿Cuáles son los componentes o materias primas o insumos que se emplean en los procesos de producción?

11. ¿Cuáles son los procesos de producción sé que manejan en la producción de los peluches en la empresa?

Anexo 3: Cuestionario para validación por profesionales

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta que se empleara en la investigación REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN CASO: FÁBRICA DE PELUCHES HEART”. La misma tiene como objetivo, proponer cambios en el área de producción de la empresa mencionada, que ha presentado algunos inconvenientes por ser gestionada de manera empíricas.

Objetivo:

Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la propuesta de REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN CASO: FÁBRICA DE PELUCHES HEART, de la ciudad de Ambato.

Instrucciones:

Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios son importantes:

PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						
Formato de la propuesta						
Aplicabilidad de la propuesta						
Utilidad de la propuesta						
Facilidad de entendimiento de la propuesta						
Concordancia entre actividades y necesidad						

Observación:

 -

Área de formación profesional del Evaluador:

Nombre: _____

Empresa: _____

Cargo: _____

Tiempo en el cargo: _____

Grado académico: _____

Firma