



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Unidad Académica de Formación Técnica y Tecnológica – PUCE TEC

Diseño de un modelo estratégico orientado al desarrollo de la estructura organizacional,
cultura y valores en la agencia Estrategia al 360

**Proyecto de titulación previo a la obtención del título de: Tecnología Superior en
Gestión del Talento Humano**

Autor: Jeremy Sebastian Tandazo Celi

Tutor: Pedro Luis Cuenca Delgado

Quito, Ecuador

2025

Dedicatoria

Es de mi agrado el dedicar el presente proyecto de titulación a las personas que han sido pilares fundamentales de lucha y perseverancia, motivándome siempre a no rendirme y seguir adelante a lo largo en esta etapa de mi vida.

A Dios. –

Por darme las fuerzas para terminar cada trabajo durante este proyecto y no desfallecer en el camino, por la salud y el entendimiento que hizo posible que hoy pueda presentar este proyecto, por las noches en las que sentía que no podía seguir adelante, pero, el señor mí Dios siempre me daba las fuerzas necesarias para seguir adelante y culminar este camino.

A mi madre. –

A mi madre quien ha sido el pilar fundamental en mi vida, ella ha sido quien varias noches de llanto me ha dado su hombro de apoyo para levantarme y seguir adelante quien a pesar de las noches de desvelo y los problemas en casa ha reconocido mi esfuerzo y sin exagerar quien ha sido mi compañía en todo momento durante toda mi vida y aún más en esta etapa de mi vida quien me ha enseñado que para lograr una meta hay que luchar y terminar las cosas que he comenzado.

A mis hermanos y abuelos. –

Por ser la risa y el desahogo en las noches de estrés por las veces que me han apoyado emocionalmente haciéndome saber que cuento con ellos para cada cosa que necesite porque a pesar de las situaciones difíciles que vivimos hoy en día son ellos quienes me alientan a seguir adelante y no desfallecer en el camino, pero sobre todo por el amor que me brindan a pesar de las circunstancias.

Tabla de contenidos

Dedicatoria	2
Declaración y autorización	5
Agradecimientos	6
Resumen.....	7
Palabras claves	7
Abstract	8
Key words	8
Introducción	9
Marco Metodológico.....	10
Fase I: planificación estratégica	11
Fase II: Desarrollo del diseño de procesos	11
Fase III: Elaboración del modelo de la estructura organizacional.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos.....	12
Capítulo I - La estructura organizacional como fundamento para el crecimiento y la eficiencia empresarial.	13
1.1 Tipos de estructura organizacional	14
1.1.1 Estructura simple	15
1.1.2 Burocracia.....	16
1.1.3 Estructura matricial	17
1.2 Nuevas estructuras organizacionales.....	17
1.2.1 Descentralizada	18
1.2.3 Red.....	18
1.2.4 Circular	18
1.2.5 Hipertrébol	18
2. El organigrama	19
3. Relación de la misión y visión de la organización con su estructura.	20
3.1 Misión.....	20
3.2 Visión.....	21
1. Manual de funciones y descriptivo de cargos	21
Capítulo II – Importancia del diseño organizacional	22
1. Diagnóstico y análisis del entorno organizacional actual.	23
2. Factores claves en el levantamiento del modelo organizacional.	24

3. Factores que componen la estructura organizacional.....	25
4. Identidad de la organización	26
4.1 Misión.....	26
4.2 Visión	27
4.3 Objetivos organizacionales.....	27
4.4 Valores compartidos	28
5. Manual de funciones.....	28
Capítulo III - Resultados del diseño y planificación de una estructura organizacional eficiente con proyección a crecimiento.	29
1. Misión.....	30
2. Visión.....	30
3. Valores.....	31
4. Objetivos organizacionales.....	32
5. Cultura.....	33
6. Estructura organizacional simple o tradicional	33
6.1 organigrama	34
7. Niveles.....	35
Nivel Estratégico.....	36
8. Formato manual de funciones.	36
Conclusiones	40
Referencias bibliográficas	41
Lista de tablas.....	43
Lista de figuras	43
Anexos.....	43

Declaración y autorización

Yo, Jeremy Sebastian Tandazo Celi con C.I. 1754891511 autor(a) del trabajo de Titulación intitulado: “Diseño de un modelo estratégico orientado al desarrollo de la estructura organizacional, cultura y valores en la agencia Estrategia al 360”, previa a la obtención del título de **Tecnólogo superior en Gestión del Talento Humano** en la Unidad Académica de Formación Técnica y Tecnológica PUCE TEC:

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 de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de titulación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 18 de agosto de 2025

Jeremy Sebastian Tandazo Celi

C.I. 1754891511

Agradecimientos

Al concluir una de las etapas más satisfactorias en mi vida, la cual ha estado llena de conocimientos y de diferentes emociones me permito extender un profundo y sincero agradecimiento a las personas e instituciones han hecho posible que el día de hoy me encuentre redactando este proyecto de titulación.

A Dios en primer lugar por darme la sabiduría y el entendimiento para realizar este proyecto, por la salud y las fuerzas que me ha brindado durante toda esta etapa y en especial en este último trayecto para la redacción del presente proyecto.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por permitirme forjar mis conocimientos y ser la primera Universidad en apostar por mí y mis habilidades, por el apoyo y seguimiento brindado desde que comencé este camino hasta el día de hoy que me encuentro redactando este proyecto.

A mis profesores quien han sido los principales responsables de despertar en mí el amor y la dedicación por esta profesión quienes a pesar de lo difícil que pudo haber sido el tema o la clase siempre han encontrado la forma de hacer que despierte en nosotros el interés y las ganas de seguir aprendiendo, por compartir sus experiencias y habilidades en el ámbito profesional y prepararnos para ser profesionales éticos y capacitados para desenvolvemos en toda área que requiera de nuestro profesionalismo.

Resumen

El presente proyecto aborda una investigación sobre las diferentes estructuras organizacionales que existen en la actualidad y cómo éstas se adecuan a los diferentes giros de negocios y situaciones por las que están pasando cada organización.

El objetivo principal del presente proyecto fue el diseñar y proponer una estructura organizacional integral y eficiente que se adapte a una organización pymes optimizando sus procesos internos, garantizando la integración de principios de flexibilidad y sostenibilidad, para lo cual mediante una investigación cualitativa logramos diseñar y obtener una estructura que se adapte a la situación de la organización.

Para la organización Estrategia al 360 se ha diseñado una estructura organizacional tradicional y jerárquica que se adapta a las necesidades del entorno de la organización, esta estructura fue definida en función de sus objetivos y su cultura sin embargo para lograr esta estructura es necesario el contar con el manual de funciones que aclare y plasme las responsabilidades y funciones de cada cargo dentro de la organización.

En conclusión, la aplicación de este modelo de estructura brindará a la organización mayor claridad en sus funciones y aumentará la productividad evitando la repetición de procesos y optimizando la comunicación interna y desempeño de sus colaboradores.

Palabras claves

Estructura – organización – cultura – misión – visión – valores

Abstract

This project presents a research study on the various organizational structures currently in use and how they adapt to different business sectors and the specific circumstances faced by each organization.

The main objective of this project was to design and propose a comprehensive and efficient organizational structure tailored to a small and medium-sized enterprise (SME), aiming to optimize internal processes while integrating principles of flexibility and sustainability. Through qualitative research, we were able to design and develop a structure that aligns with the organization's current situation.

For the organization *Estrategia al 360*, a traditional and hierarchical organizational structure was designed to meet the needs of its environment. This structure was defined based on its objectives and organizational culture. However, to successfully implement this structure, it is essential to have a functions manual that clearly outlines the responsibilities and duties of each position within the organization.

In conclusion, the implementation of this structural model will provide the organization with greater clarity in its roles, enhance productivity by avoiding process duplication, and improve internal communication and employee performance.

Key words

Structure – Organization – Culture – Mission – Vision - Values

Introducción

El presente proyecto detalla la importancia de una estructura organizacional clara y definida en las organizaciones. El objetivo principal es el diseñar una estructura organizacional es el diseñar una estructura organizacional que sea eficiente y optimice los procesos internos mejorando la productividad además de garantizar la flexibilidad y sostenibilidad de la organización.

Esta investigación es sustancial para la organización Estrategia al 360, debido a que propone un diseño organizacional que optimiza la estructura y clarifica los procesos que se llevan a cabo en la organización, agilitando y facilitando su crecimiento exponencial.

Al adoptar un enfoque flexible y ágil la empresa podrá adaptarse con mayor rapidez a los cambios y exigencias del mercado por lo que los resultados se verán reflejados en el aumento de la productividad al trabajar todos bajo los objetivos definidos en la organización. Desde el punto de vista técnico y tecnológico, el proyecto representa un avance en la implementación de nuevas metodologías y diseños ágiles que se adapten al constante cambio de las demandas del mercado; la aplicación de las metodologías mediante herramientas y aplicaciones tecnológicas como los cuadros de mando, flujogramas y organigramas en Excel que facilitan la actualización y optimización de la información de la organización además de facilitar el acceso a la información levantada muestra un avance en la implementación de nuevas tecnologías dentro del área de talento humano en las organizaciones buscando en todo momento ser eficientes en los procesos implementados como departamento de talento humano.

Marco Metodológico

La presente investigación es un tipo de estudio aplicado en el cual la metodología a usar es cualitativa, la metodología mencionada garantizará al lector una comprensión clara y precisa de la información. El enfoque cualitativo permitirá explorar a fondo las prácticas y procesos que maneja la agencia de Estrategia al 360 de igual forma brinda claridad en las dinámicas aplicadas para la agencia y conocer cómo éstas pueden ser optimizadas de manera eficiente para la potenciación de la organización. Existen diferentes fases y procesos aplicables para la creación y diseño la organización los cuales para (Rodríguez-González et al., s. f.) se puede dividir en V (cinco) fases practicas las cuales representan la metodología que se ha diseñado se convierte en un modelo funcional mediante los siguiente pasos o fases propuestas para su implemetnación:

- Fase I: Planificación estratégica
- Fase II. Desarrollo del diseño de procesos
- Fase III: Elaboración del modelo de la estructura organizacional
- Fase IV: Elaboración del programa de automatización
- Fase V: Ejecución e implementación

Para el presente proyecto aplicable en la agencia Estrategia al 360 aplicaremos las tres primeras fases las cuales implican el diseño de la organización y de sus procesos, las siguientes fases implican la aplicación observación de los avances y características que muestra la organización una vez aplicada el proyecto para conocer su impacto y avance en la organización.

Fase I: planificación estratégica

“Dentro de esta fase lo primordial es el desarrollar y aplicar un análisis de los antecedente de la organización con el objetivo de conocer el contexto del entorno de la organización a nivel interno y externo con el análisis de organizaciones del mismo giro de negocio” (Rodríguez-González et al., 2011.)

Teniendo en cuenta lo enunciado el procedimiento nos muestra realizar un estudio de mercado el cual nos permita encontrar fortalezas, similitudes y mejoras mediante la observación y entrevistas a diferentes sectores y clientes, así mismo es imprescindible el estudiar y analizar los antecedentes de la organización, identidad y si es necesario definirla para trabajar en ella y poder avanzar a la siguiente fase del proyecto.

Para esta fase la aplicación de la herramienta FODA nos brindará un amplio campo de información con la cual se podrá desarrollar la proyección estratégica de la organización, esta herramienta nos permite identificar (F) fortalezas (O) oportunidades (D) debilidades y (A) amenazas de la organización y su entorno, para la aplicación del FODA utilizaremos la técnica de la entrevista con cargos estratégicos de la organización recolectando los aspectos necesarios para cubrir cada aspecto del FODA.

Fase II: Desarrollo del diseño de procesos

“La segunda fase tiene como objetivo realizar el mismo diseño integrando actividades, competencias, riesgos e indicadores” (Rodríguez-González et al., 2011)

Para lo cual implementaremos sistemas de control de indicadores KPI (Key performance indicator) basándose en la metodología SMART es decir que los indicadores que nosotros implementos en los procesos deberán de tener esta metodología para una futura evaluación al personal para lo cual es imprescindible que los indicadores que sean

aplicados pueden ser alcanzados en el tiempo previsto, los indicadores de desempeño serán levantados mediante entrevistas a líderes y cargos estratégicos de la organización.

Fase III: Elaboración del modelo de la estructura organizacional

Su meta es proponer y diseñar los cargos que se consideran necesarios para obtener procesos eficaces y eficientes en la organización teniendo en cuenta las competencias necesarias para el correcto funcionamiento de cada cargo y de cada proceso, además de la elaboración de la estructura organizacional recomendada sobre la cual se recomienda manejar a la organización, para esta fase basándonos en la cadena de valor de la empresa se diseñara un organigrama el cual deberá de mostrar las áreas y los niveles que deberá de manejar la organización, para la creación del organigrama funcional de la organización se deberá de implementar un focus group con el cual una vez que ya revisada la información se levantará el organigrama en función de los procesos de la organización.

Objetivo general.

Diseñar una estructura organizacional eficiente para la agencia 360, que optimice sus procesos internos y mejore la productividad, garantizando la integración de principios de flexibilidad y sostenibilidad.

Objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional mediante herramientas como análisis FODA y entrevistas con cargos claves en un plazo de dos meses, para identificar debilidades y oportunidades de mejora.
- Desarrollar un modelo estructural basado en los principios de la flexibilidad laboral y la sostenibilidad, aplicando estrategias de mejora continua y tecnologías digitales.

Capítulo I - La estructura organizacional como fundamento para el crecimiento y la eficiencia empresarial.

Según Chiavenato (2009) para que las organizaciones puedan funcionar de forma eficiente su estructura debe de estar integrada por diferentes tareas, personas, relaciones, departamentos y recursos, la unión de todos estos elementos crea una estructura que funciona como un esqueleto que coordina los elementos cruciales que aseguran el funcionamiento óptimo de las organizaciones; la conjunción de los factores antes descritos componen la estructura organizacional, sin embargo, cada organización mantiene su propia estructura la cual es parte del ADN de la organización y hace que pueda funcionar de forma eficiente y eficaz.

La estructura puede visualizarse como el factor de la organización que se encarga de formar y consolidar todas las funciones de la organización y que posee características que comparte con diferentes organizaciones y otras características propias que la diferencian de las demás. Dentro de su investigación manifiesta que las organizaciones deberán de enfrentarse al conflicto de implementar nuevas estructuras el nivel de este conflicto dependerá de la cultura que tenga la organización pues dicha estructura implementada deberá de dar una respuesta a la necesidad de sobreponerse a los conflictos internos y sociales de la organización (Bernal Ávila et al., 2019).

A partir de lo mencionando anteriormente podemos afirmar que es crucial el mantener una estructura organizacional que maneje e integre las funciones de la organización eficiente y eficazmente respondiendo a la necesidad de resolver los problemas y necesidades de la organización. La estructura organizacional está conformada por varios

factores como cargos, funciones, puestos, jerarquías, departamentos, áreas y jerarquías la unión de todos estos elementos forman el esqueleto de la estructura organizacional la cual como lo menciono Chiavenato en el primer apartado es el ADN de la organización por ello es fundamental que la estructura se adapte a la cultura y necesidades de cada organización.

1.1 Tipos de estructura organizacional

Existen diferentes formas para definir la estructura de una organización las cuales se eligen para organización dependiendo del funcionamiento y de las necesidades de la organización, no existe un único camino para poder cumplir los objetivos como organización, al contrario, las organizaciones se deben de adaptar al tipo de estructura que exija la situación en la que se encuentra como (Corporación Politécnico Costa Atlántica et al., 2017).

Basándonos en lo expuesto podemos evidenciar que la estructura organizacional responde a la necesidad y al estado en el que se encuentra a la organización por lo que cada estructura es utilizada dependiendo de la esencia de cada organización y del giro de negocios que maneja.

La forma en la que se organizan y se agrupan cada área o departamento se encuentra definido dentro de la estructura que mantiene en ese momento la organización, podemos definir diferentes formas de estructura en función de la naturaleza y el momento en el que se encuentra cada organización esto incluye la tecnología que maneja, su entorno y sobre todo su tamaño, todas estas características se definen e función de cumplir con las condiciones que necesita la organización. Existen tres tipos de modelos básicos de organización que son la estructura simple, la burocrática y la matricial (Chiavenato, 2009, p.106).

1.1.1 Estructura simple

Es el tipo de organización más tradicional y elemental en las organizaciones, es muy común entre emprendimientos y organizaciones pymes algunas de sus características más comunes son.

- Centralización de la autoridad, es decir el CEO de la organización es quien maneja y lidera la mayoría de los procesos en este tipo de estructura generalmente el grupo de trabajo funciona de forma ordenada bajo una sola línea de mando.
- Se trata de una estructura sencilla pero formalizada, no tiene rigidez con sus políticas y reglas como estructura, pero si tiene responsabilidades y funciones bien definidas.
- Su estructura es jerárquica es decir su orden es plano, teniendo así no más de dos a tres niveles de jerarquía, por lo que se convierte en una estructura ideal para organizar las funciones y responsabilidades de las pequeñas y medianas empresas.
- No existe un alto grado de departamentalización por sus pocas funciones y la agilidad que está presenta en sus procesos obteniendo una departamentalización poco compleja de organizar.
- Está estructura al ser dirigida por un líder principal tiene un amplio margen de control que le permite mantener en orden mucho más centrado en la calidad del servicio o del producto.
- Es una estructura ágil y flexible debido a su bajo nivel de colaboradores y tamaño de la organización lo que le permite poder responder rápidamente a las exigencias y necesidades del entorno otorgándole a la organización la facilidad para cambiar y adaptarse al entorno.

Sin embargo, la organización cuenta con limitaciones al tomar decisiones y puede llegar a depender solo de las decisiones del líder o del CEO de la organización por lo cual ralentiza las tomas de decisiones importantes. Para evitar este tipo de problemáticas se recomienda el descentralizar las decisiones de cada área de la organización haciendo así que la decisión se pueda tomar de forma eficiente y no ralentizar el crecimiento de la organización.

1.1.2 Burocracia

Este tipo de estructura va de la mano con la cultura burocrática en las organizaciones por lo cual este tipo de estructura se caracteriza por su rigidez, la rutina en sus actividades y la aplicación de reglamento formales y una autoridad centralizada, algunas de las ventajas este tipo de modelo son.

- Puestos definidos y colaboradores que manejan con exactitud los procesos y funciones de sus puestos
- La rapidez para tomar decisiones, debido a que, cada miembro conoce sus funciones y las decisiones que le corresponde y la comunicación viaja por canales preestablecidos en el diseño de la organización.
- Los criterios de selección son claramente alineados a las competencias técnicas lo cual permite la continuidad de la organización.

Sin embargo, este modelo debido a su rigidez tiene limitaciones que no le permiten desarrollarse, aunque se mantenga constante, debido a su modelo burocrático cada colaborador se centra en sus funciones y deja de lado el factor humano lo cual genera disfunciones y fallas en el funcionamiento de la organización.

1.1.3 Estructura matricial

Este tipo de estructura que también se la conoce como matriz o rejilla administrativa, que logra incluir dentro de modelo de estructura organizacional dos formas de departamentalización: la primera y más común es la funcional y la otra es por productos la cual se recomienda cuando las organizaciones manejan más de un servicio o producto. Esto genera una autoridad descentralizada para la toma de decisiones por lo cual cada colaborador tiene una doble subordinación dependiendo del nivel jerárquico en el que se encuentre, algunas de sus características y ventajas de este modelo son:

- Este tipo de estructura combina las ventajas de las organizaciones funcionales y por productos por lo cual cubre y facilita la coordinación de ambos objetivos y cumple con el producto y la funcionalidad de la organización.
- Facilita la coordinación de varias tareas y permite la especialización
- Integra diferentes especialistas mejorando la comunicación y la flexibilidad dentro de la organización.

Sin embargo, al igual que los otros tipos de estructura también tiene ciertas desventajas las cuales pueden llegar a ser la ambigüedad en la toma de decisiones ante una posible falta de liderazgo por parte jefes, líderes o coordinadores.

1.2 Nuevas estructuras organizacionales

Las organizaciones en la actualidad no se dedican a una sola línea de negocio para la adquisición de utilidades, debido a la alta competencia en el mercado existente entre sectores, las organizaciones en la actualidad centran sus esfuerzos en diferentes sectores por lo cual surgen estas nuevas estructuras que ayudan a las organizaciones a responder a las necesidades del entorno (Corporación Politécnico Costa Atlántica et al., 2017)

1.2.1 Descentralizada

Es muy parecida a la divisional o por productos con la diferencia en el mando al tomar las decisiones, es una estructura que se basa en los productos y sus decisiones son tomadas por los altos mandos en cada división, además, se caracteriza por un aumento en la necesidad de auditar y asesor cada división.

1.2.3 Red

Es una estructura que se caracteriza por el funcionamiento en simultaneo de forma equilibrada y coordinada de toda la organización, se basa en fundamento colaborativo de gestión y una de sus ventajas es la referencia como una estructura que permite la minimización de costos, sin embargo, a pesar de ahorrar costos y trabajar en simultaneo sigue orientada hacia los sectores productivos.

1.2.4 Circular

Este tipo de estructura se representa en círculos concéntricos que se encuentran alrededor coordinados por un cuadro en el centro el cual significa la existencia de una máxima autoridad dentro de la organización y los distintos círculos representan los diferentes niveles de organización. La estructura circular minimiza confusiones acerca de los niveles y estatutos que si existe en estructuras tradicionales y sobre todo este tipo de estructura maneja a un amplio número de colaboradores o cargos dentro de un mismo nivel.

1.2.5 Hipertrébol

Este tipo de estructura tiene una forma de trébol en la cual la primera hoja se encuentra el núcleo profesional que está formada por los colaboradores profesionales técnicos y administrativos, la segunda hoja se encuentra el margen contractual y está compuesta por

aquellas personas o entidades cuyo labor no refleja la esencia de las operaciones de la organización generalmente son funciones tercerizadas, la última hoja representa la fuerza de trabajo flexible y está conformada por aquellos trabajadores que cumplen su labor en la organización a tiempo parcial o temporal y tiene una relación eventual con la organización, algunas de las ventajas que tiene este modelo es la flexibilidad agrupando de acuerdo a conocimientos y funciones en cada hoja del trébol y la mismas funciones están segregadas de forma simple (Corporación Politécnico Costa Atlántica et al., 2017).

2. El organigrama

De acuerdo con la investigación realizada por (Marín Idarraga, 2012), donde manifiesta que la agrupación de las unidades resulta en un sistema formal de autoridad el cual resulta del nivel jerárquico que hay en la organización y esto se ve representado en el organigrama que muestra estos niveles de jerárquicos donde además puede estar compuesto por funciones, productos, clientes o procesos.

De la misma forma (Jiménez Ubillús, 2021) que la estructura de la organización es el producto de la sumatoria de todas las formas en las que la organización divide el trabajo y como este está interrelacionado y esta estructura se encuentra expresada en el organigrama de cada organización donde se expresa visualmente la macroestructura de toda la organización evidenciando la jerarquía, las líneas de comunicación y los departamentos.

Las investigaciones de Marín Idarraga (2012) y Jiménez Ubillús (2021) ofrecen fundamentos claros para reconocer la importancia del organigrama para la organización y su relación con la estructura organizacional. Marín Idarraga nos habla del organigrama como una compilación de cómo se encuentra compuesto el organigrama naciendo desde un alineamiento de autoridad formal expresándose así sus departamentos y su jerarquía.

Por su parte Jiménez Ubillús complementa este concepto manifestando que el organigrama no es solo la representación gráfica de la jerarquía de la organización porque además nos muestra las líneas de comunicación, relación que existe entre los departamentos de cada organización y como está dividido el trabajo.

3. Relación de la misión y visión de la organización con su estructura.

El diseño organizacional permite estructurarse a cada organización con el fin de poder desempeñar las funciones y poder lograr sus metas u objetivos propuestos. Para poder comprender el diseño de una organización es primordial el tener conocimiento de la misión, visión, los objetivos de la organización y conocer cuales sus factores críticos de éxito. El diseño organizacional es la herramienta que nos guía hacia el cumplimiento y logro de los objetivos de la organización además de mantener a la organización en todo momento comprometida con su misión y visión (Chiavenato, 2009).

3.1 Misión

La misión de una organización o empresa constituye una proyección de objetivos y propósitos que permite distinguirla de otras similares y particularmente de la competencia, haciendo de la empresa un ente único con una identidad propia perceptible por los clientes, proveedores y público en general (Alcívar Gutiérrez, 2022).

Según este autor dentro la misión se comprende el porqué de la existencia la organización sea cual sea su propósito lo cual resulta objetivo reconocer para el planteamiento de objetivo a corto mediano y largo plazo.

3.2 Visión

La visión de una organización se la define como la guía encargada de encaminar a la organización a lograr sus objetivos a largo plazo además de orientar la toma de decisiones en base al crecimiento de la organización dentro del mercado, rentabilidad, clientes y posicionamiento frente a la competencia. (Alcívar Gutiérrez, 2022).

De acuerdo con lo manifestado por Alcívar Gutiérrez el desarrollar una visión organizacional permite encaminar a la empresa u organización hacia una meta con sentido para cumplir con los objetivos de la organización, siendo la misión parte fundamental de los elementos que encaminan a una organización hacia su crecimiento y sostenibilidad.

1. Manual de funciones y descriptivo de cargos

“La estructura organizacional y el manual de funciones son herramientas clave para el buen funcionamiento de una empresa, en la medida en que una organización pueda analizarse y describirse en términos de sus atributos, estructuras y procesos, también podrán identificarse diferentes dimensiones de la percepción contextual” (Donoso & Enriquez, 2023.).

Según Coronel Cruz et al., (2018) establece que un manual de funciones se define como una herramienta que reúne las funciones y normativas que deben de mantener y cumplir los colaboradores, por lo cual este documento debe de ser estructurado de forma que se logren evidenciar todas las labores de cada cargo y su periodicidad.

En base a lo expuesto por Donoso y Enriquez, podemos afirmar que el manual de funciones es parte primordial en la estructura de una organización esto lo complementa Coronel Cruz en su trabajo donde nos menciona que en esta herramienta se encuentra establecido las funciones y rutinas cotidianas de los colaboradores dentro de la organización.

Capítulo II – Importancia del diseño organizacional

El diseño organizacional no puede comprenderse como un proceso que se encuentra aislado y no tiene movimiento, al contrario, el diseño organizacional nace como una respuesta a las condiciones del entorno en el que opera la organización. El entorno de una organización influye directamente en la toma de decisiones estructurales que toman los cargos estratégicos, dentro de la investigación se concluye que la estructura debe de adaptarse a las características y necesidades del entorno de la organización de igual forma a la percepción del entorno por parte de los líderes lo cual condiciona el modelo del diseño organizacional que se desea implementar para la organización (Rotundo et al., 2015)

La estructura debe de poder visualizarse como un factor de la organización que se encarga de formar y fortalecer todas las funciones además de poseer características en común con otras organizaciones y características propias. Además, la implementación de una nueva estructura en toda organización supone un reto por factores importantes como la cultura de la organización y la apertura que tenga al cambio para la solución de problemas sociales que son externos a la organización (Bernal Ávila et al., 2019).

En concordancia con lo expuesto el diseño organizacional es importante en la organización para mantener en orden las funciones, mejorar la comunicación y optimizar la toma de decisiones en la organización evitando los reprocesos y mejorando la eficiencia de la organización.

La organización Estrategia al 360 no mantiene actualmente un diseño estructurado que le permita definir sus funciones, por lo cual esto se ve reflejado en un estancamiento de productividad y de crecimiento por lo que tiene una baja productividad y competitividad en el mercado, a pesar de contar con procesos modernos y adecuados para el mercado.

1. Diagnóstico y análisis del entorno organizacional actual.

La medición de la estructura organizacional tiene diferentes acercamientos dentro una de las investigaciones realizadas por (Marín Idarraga, 2012) nos menciona el método institucional el cual tiene como objetivo el medir la estructura diseñada, esto se logra mediante la obtención de información directa y formal de la organización (organigramas, manuales administrativos, procesos y aseguramiento de la calidad).

Otro método utiliza el cuestionario para la recolección de la percepción que tienen los colaboradores de la estructura actual dentro este cuestionario busca evidenciar las diferentes variables que evidencian en el diseño de la estructura, algunas de ellas son la diferenciación, la complejidad y la integración (Marín Idarraga, 2012)

Partiendo de lo expuesto podemos afirmar que es fundamental tener clara la situación de la organización y de su entorno con el fin de diseñar una estructura que se adapte a las necesidades de la organización para ello es importante tener en cuenta los procesos formales y la opinión de los colaboradores teniendo en cuenta se ha realizado observación directa en la situación actual y mediante reuniones con cargos claves se levantó un FODA para conocer la situación actual de la organización y formar estructura.

Actualmente la organización estrategia al 360 no cuenta con procesos diseñados y menos una estructura formal que le permite tener claridad en sus funciones, sus colaboradores encuentran laborando actualmente bajo el liderazgo del CEO, sin embargo, esto resulta un problema en su desarrollo y proyección como organización por la falta de organización en sus procesos ocasionando un estancamiento y confusión en las funciones de sus colaboradores actuales y los posibles ingresos que pueda tener.

2. Factores claves en el levantamiento del modelo organizacional.

La cultura de una organización forma parte fundamental del modelo organizacional debido a que integra las normas, prácticas y valores compartidos dentro de la organización que orientan las funciones y comportamientos de los integrantes de la organización. Para Mena Méndez (2024) la cultura no solo configura la identidad de la organización, sino que también afecta a la forma en que se estructura comunica y adapta al entorno.

En concordancia con lo anterior mencionado la existencia de una cultura es necesario para la identidad de la organización y para la estructura de la misma porque esta cultura es la que identifica la forma de comunicación y como se relacionan los departamentos.

En el presente, el emprendimiento Estrategia al 360 no cuenta con una cultura explícita diseñada sin embargo mediante entrevistas y encuestas con los colaboradores logramos encontrar la presencia de una cultura tipo “clan” dentro de la organización de forma implícita esto se debe al compromiso que tienen todos los colaboradores por sacar adelante la organización y el compromiso que genera en cada uno de ellos este tipo de cultura.

3. Factores que componen la estructura organizacional.

La estructura organizacional se define por tres factores que la componen:

El primero es la designación que nos habla de la jerarquía que manejará la organización donde se muestra los niveles, tramos de control, departamentos, jefes, coordinadores, subordinados, etc. (Bernal Ávila et al., 2019).

De acuerdo con lo señalado la existencia de los niveles jerárquicos dentro de la organización es primordial para su organización, hoy en día al tener una falta de estructura organizacional dentro de la organización Estrategia al 360 encontramos la ausencia de coordinadores y niveles de jerarquía, por lo que las decisiones son tomadas principalmente por el CEO sin embargo esto causa un caos y un retraso en la toma de decisiones estratégicas incluso se llega a perder potenciales clientes por el tiempo de retraso que genera estas decisiones.

El segundo factor es la definición de la forma en la que está compuesta la organización, es decir, la cantidad de unidades de trabajo existentes y el número de colaboradores en cada una de ellas y por consiguiente en la organización.

El tercer factor es el diseño de las herramientas y sistemas que faciliten y permitan mejorar la comunicación entre los departamentos y la interacción de los esfuerzos de cada departamento para con la organización (Bernal Ávila et al., 2019).

En relación con lo expuesto la importancia de tener herramientas y áreas definidas en la organización es fundamental para tener claros procesos, funciones, herramientas de comunicación y relación entre departamentos, después del análisis que se realizó a la organización Estrategia al 360 se encontró la falta de canales de comunicación oficiales

y la falta de departamentalización lo que genera una confusión y desorden en sus funciones.

4. Identidad de la organización

La identidad de una organización es la cohesión de sus valores, misión y visión los cuales deben de ser explícitos y deben de ser comunicados de forma oportuna a todos sus colaboradores manteniendo a todos sus colaboradores unidos trabajando por un solo propósito y objetivos en común (Chiavenato, 2011)

Hoy en día la organización no cuenta con una identidad propia fortalecida sin embargo al tener una cultura bien internada en cada colaborador esto no se ve reflejado de forma inmediata en el clima de la organización, debido a que en la organización los colaboradores conocen la misión y la visión de la organización lo que los mantiene trabajando en función de un mismo objetivo

4.1 Misión

La misión es el propósito y alcance de la organización plasmado en función del mercado o naturaleza del negocio, la misión de una organización significa su razón de ser además de darle sentido a la existencia de la misma en la sociedad (Chiavenato, 2011)

Partiendo de lo expuesto por Chiavenato la importancia de tener una misión clara y concisa es primordial para lograr crear una identidad y trabajar en el cumplimiento de un solo objetivo como organización, para la organización Estrategia al 360 la misión es uno de sus puntos más fuerte debido a la claridad que existe sobre ella en cada colaborador por lo que cada uno sabe cómo y en que debe de trabajar a pesar de no tener un manual definido.

4.2 Visión

La visión de la empresa u organización nos habla del objetivo o meta principal a la que aspira la organización en un futuro, esta visión debe de ser inspiradora para mantener a los colaboradores comprometidos con alcanzar el éxito organizacional (Chiavenato, 2011)

En concordancia con lo expuesto la visión organizacional es importante para conocer hacia donde quiere llegar la organización y esta cuanto más vinculada se encuentre con los intereses de sus socios y colaboradores aumentará en gran medida sus capacidades para cumplir sus objetivos. La visión en la organización Estrategia al 360 es vista como el principal objetivo a conseguir en la organización es por eso que se centran en el crecimiento como organización y apuntan a un proyecto donde buscan ser líderes en el mercado en el que se encuentran.

4.3 Objetivos organizacionales

Todas las organizaciones tienen propósitos y objetivos corporativos que planean alcanzar estos deben de ser específicos siendo el objetivo principal el lograr estar en una situación deseada que se ve representada en la visión (Chiavenato, 2011).

En función de lo expuesto los objetivos organizacionales son fundamentales para marcar la meta de hacia dónde quiere llegar la organización además de ayudar a la cohesión del grupo; para la organización actual la visión es vista como el objetivo principal y los demás objetivos no son tomados en cuenta es por ello que muchas veces a pesar de tener una meta clara esta se ve complicada de alcanzar por la falta de objetivos que den apoyo a esta visión.

4.4 Valores compartidos

La esencia de las organizaciones se encuentra compuesta por los valores, sentimientos, emociones y comportamientos de las personas en base a estos aspectos se generan los valores corporativos que se encuentran constituidos por las relaciones que existen entre todas las personas de la organización (Coronel Cruz et al., 2018)

En relación con lo citado previamente estos valores se vuelven importantes en las organizaciones por ser la representación de la unión del grupo la cual se vuelve importante al definir la cultura que es la unión de todos estos valores; para la organización Estrategia al 360 los valores se encuentran implícitos es más bien el resultado de la unión que han tenido los colaboradores es por ello que es necesario plasmar estos valores y trabajar en formalizar la identidad corporativa.

5. Manual de funciones.

De acuerdo con la Investigación de Chiavenato citado en Villafuerte (2018) nos habla del manual de funciones como una herramienta donde se encuentra detallado las funciones, un manual de funciones se logra mediante un proceso donde se identifica las funciones y responsabilidades de cada cargo de la organización, el tiempo de duración de las funciones y los objetivos que tiene cada uno.

De acuerdo con lo investigado por Villafuerte en el 2018 y en función de la situación actual de la organización Estrategia al 360, es primordial el contar con un formato de manual de funciones el cual contenga los descriptivos de cargo adjuntos de cargo, todo esto debido a que actualmente en la organización no cuenta con un manual de funciones.

Capítulo III - Resultados del diseño y planificación de una estructura organizacional eficiente con proyección a crecimiento.

Para la organización “Estrategia al 360” se han propuesto los siguientes factores que tienen la finalidad de dar a la organización claridad y solvencia en sus procesos además de fortalecer su identidad organizacional; para alcanzar este propósito como organización en conjunto con el CEO se ha trabajado en el desarrollo principalmente de una estructura organizacional clara, misión, visión, objetivos y valores compartidos.

La creación y desarrollo de estos elementos no corresponden a un esfuerzo aislado, al contrario estos elementos forman parte del fortalecimiento de la cultura que propone y se ha identificado en la organización.

La estructura organizacional que se propone para una organización con proyección a crecimiento es una que tenga claro líneas de mando y de comunicación además que facilite la implementación de nuevos departamentos o cargos en función de la necesidad que pueda tener la organización.

La implementación de un manual de funciones en la organización busca identificar las funciones cruciales de cada cargo y sus actividades, este manual de funciones o descriptivo de cargo dará a la organización claridad en sus funciones y procesos evitando la desorganización y la repetición de procesos en cada departamento.

1. Misión

La misión de la organización forma parte y es la esencia de la organización es por que es super importante que las organizaciones cuenten con este propósito que les da una razón de ser en el mercado, para la organización Estrategia al 360, la misión es primordial para la construcción de una identidad clara además de aumentar la cohesión dentro del grupo lo cual se ve reflejado en una mejora dentro del clima y en el trabajo enfocado en lograr el mismo objetivo organizacional.

En palabras de (Chiavenato, 2011) nos habla que la misión de cada organización es la declaración de propósito además de dar a conocer el alcance de la organización en el mercado y en cuanto a sus servicios y productos, además de ser la principal responsable de definir cuál es el papel que cumple la organización dentro de la empresa.

En este sentido para la organización Estrategia al 360 se propone la siguiente misión en función de sus alcances y naturaleza:

“Estrategia al 360 tiene como propósito brindar soluciones efectivas que impulsen el crecimiento de los negocios, mediante ideas innovadoras y creativas centradas en captar la atención del cliente y potenciar la imagen y presencia del negocio en el mercado”

2. Visión

La visión nos habla de lo que quiere lograr la organización en un futuro es por ello que esta visión debe de ser inspiracional para sus colaboradores y estar alineada con los objetivos de la organización, para la organización Estrategia al 360 el contar con una visión alineada con la naturaleza del negocio y con sus objetivos significara mejorar la identidad de su organización y establecer metas claras y fáciles de alcanzar.

De acuerdo con lo compartido por (Chiavenato, 2011), nos habla que la visión de una organización se relaciona con lo que la organización quiere lograr en el futuro, además, Chiavenato nos afirma que la visión es la inspiración y da una explicación al porque las personas dedican tiempo diario a conseguir el éxito de la organización.

En este sentido para la organización Estrategia al 360 se proyecta la siguiente visión que refleja los objetivos, el liderazgo y el impacto que quiere lograr en la sociedad como organización:

“Estrategia al 360 tiene como visión convertirse en un referente en consultorías de marketing a nivel nacional, liderando la transformación digital de las marcas en sus negocios generando valor sostenible e innovación constante en la marca de cada organización”

3. Valores

Los valores de una organización son parte de la identidad de la organización debido a que estos son compartidos entre los colaboradores, líderes y socios, los valores dentro de la organización Estrategia al 360 deben de estar relacionados directamente con la sostenibilidad y la atención al cliente lo cual potenciará sus servicios y le dará una mejor identidad a la organización.

Los valores conforman la base de la que se construirán los conceptos claves de la organización los cuales son su misión y visión, además de movilizar y potenciar la producción de la organización, estos valores deben de estar cimentados en todas las relaciones de la organización incluso en las relaciones entre los colaboradores y stakeholders de la organización (Leyva et al., 2021)

En concordancia con lo expuesto por Leyva y conociendo la importancia de los valores de la organización para la Organización Estrategia al 360 se propone los siguientes valores:

- Creatividad
- Innovación
- Orientación al cliente
- Transparencia
- Pasión

4. Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales configuran parte importante de la organización debido a que son los principales responsables de marcar las metas que tiene la organización a corto y largo plazo, estos objetivos son los principales responsables de marcar la visión de la organización, para la organización Estrategia al 360 estos objetivos forman parte importante de las principales metas a alcanzar en su busca por crecer en el mercado.

Las organizaciones son unidades que se centran en lograr objetivos y metas específicas, el objetivo principal de toda organización es lograr situarse en un estado deseado a futuro, teniendo esto en cuenta los objetivos tienen funciones de lograr calmar las necesidades que aqueja la sociedad mediante los objetivos propuestos (Chiavenato, 2011).

De acuerdo con lo expuesto Se recomendó los siguientes objetivos para la organización Estrategia al 360, los cuales establecen metas a conquistar dentro de su crecimiento:

- Lograr establecer una presencia sólida en el mercado ecuatoriano durante los primeros 2 años mediante la construcción de un grupo de clientes satisfechos y de compartir casos de éxito organizacionales que reflejen la calidad del servicio.
- Ofrecer servicios de marketing personalizados de acuerdo a la situación de cada cliente, además de buscar siempre la innovación y la creatividad en nuestro servicio.
- Contribuir activamente en el desarrollo de la pequeñas y medianas empresas brindando un servicio accesible y de calidad.

5. Cultura

La cultura organizacional o corporativa no es algo que se pueda evidenciar a simple vista desde afuera o se pueda observar en sí misma, sino por medio de sus consecuencias en el clima y la forma de moverse y de actuar de la organización.

De acuerdo con lo expuesto en la organización Estrategia al 360 mediante entrevistas estructuradas y observación directa que la cultura predominante en la organización es de tipo clan por el fuerte sentido de pertenencia y compañerismo que se presencia entre los diferentes colaboradores.

6. Estructura organizacional simple o tradicional

La estructura de la organización es la claridad y organización de las funciones, departamentos y áreas, esta estructura es primordial para la organización porque brindará mayor claridad y organización en sus procesos lo cual evitará la repetición de procesos y funciones además de brindar una guía de cómo se organiza el trabajo en la organización estrategia al 360 debido al tamaño de la organización se recomienda el mantener una estructura tradicional y jerárquica.

La estructura de las organizaciones da paso a conocer y guiar las relaciones entre las funciones, componentes y procesos dentro de las organizaciones, lo que de igual forma da pautas de cómo trabajan en cada organización en función de sus objetivos es por ello que la manera de trabajar de una organización y la forma en que distribuye sus funciones nace de su estructura organizacional (Palafox Soto, 2025).

6.1 organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional la cual muestra las líneas de comunicación los niveles y los cargos que tiene la organización actualmente, este organigrama dará a la organización mayor claridad en la comunicación en sus procesos, este organigrama se puede modificar en función de la estructura organizacional.

De acuerdo con lo expuesto y en función de la naturaleza del negocio de la Organización Estrategia al 360 se ha propuesto el siguiente modelo del organigrama organizacional:



Figura N-º1: Organigrama de la organización Estrategia al 360. Fuente: Elaboración Propia, 2025

7. Niveles

No toda la organización tiene el mismo comportamiento, existen factores que dependen de la relación entre ambos como la estructura y el comportamiento de la organización, otros factores son independientes como la tecnología y el ambiente la organización para poder afrontar estas variables se divide en diferentes niveles organizacionales.

El nivel institucional que es el más alto de toda la organización y está compuesta por los directores, propietarios y altos ejecutivos, el nivel intermedio, táctico o gerencial se encuentra compuesto por los departamentos y divisiones de la organización y por último el nivel operacional que está compuesto por los cargos operativos (Chiavenato, 2011).

En base a lo expuesto para la organización Estrategia al 360 se ha propuesto lo siguientes niveles organizacionales:

Nivel Estratégico

El nivel estratégico de la organización está compuesto por el CEO y dos direcciones las cuales estarán encargadas de diferentes áreas, esto con el objetivo de descentralizar la toma de decisiones en función del nivel de jerárquico y la importancia de las decisiones.

Nivel táctico

El nivel medio o táctico de la organización está encargado de el orden y coordinación de los departamentos y sus funciones los cuales están divididas en función de las responsabilidades y funciones de cada departamento.

Nivel operativo

El nivel operativo para la organización está compuesto por los cargos que se encargaron del contacto directo con los clientes y de realizar las operaciones técnicas establecidas para cada cargo.

8. Formato manual de funciones.

Un manual de funciones es un documento donde se encuentra detallado las funciones la misión y las responsabilidades de cada cargo, la información recolectada del manual de funciones se la recolecta mediante un proceso de reconocimiento de funcione sy responsabilidades (Villafuerte, 2018).

De acuerdo con lo expuesto se recomienda en un principio el elaborar la primera versión del documento con todos los cargos propuestos dentro de este manual.

Este manual de funciones deberá de manejar versiones de acuerdo con las actualizaciones que se le realicen en función de los futuros análisis y valoración de los cargos de igual forma con la adición posibles nuevos cargos a la estructura de la organización.



DATOS DEL CARGO			
Nombre del cargo:		Fecha de elaboración:	
Reporta a:		Lugar de trabajo:	
Supervisa a:		Área:	
		Rol de cargo:	

DATOS DE SELECCIÓN			
Horario de trabajo:		Género:	
Jornada de trabajo:		Edad:	
Disponibilidad para viajar:	Si ☐	No ☐	Movilización propia: Si ☐ No ☐

MISIÓN	

ORGANIGRAMA	

RESPONSABILIDADES/ FUNCIONES ESENCIALES	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

RELACIONES CON ÁREAS DE LA MISMA ORGANIZACIÓN	
Relación	Motivo

RELACIONES CON ORGANISMOS EXTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN	
Relación	Motivo

NIVEL DE AUTONOMÍA				
Decisiones que toma el cargo			Decisiones que puede sugerir el cargo	

REQUISITOS DEL CARGO				
Nivel de Educación Formal:				
Título Requerido:				
Tiempo de Experiencia:				
Especificidad de la Experiencia:				
Conocimientos Técnicos/ Destrezas:				

COMPETENCIAS			
Tipo	Competencias	Descripción	Nivel

Persona Contratada:		Comentarios Adicionales:	
Revisado Por:			
Aprobado Por:			
Fecha Inicio:			

Tabla N-°1: Manual de funciones de la organización Estrategia al 360. Fuente: Elaboración Propia, 2025

Conclusiones

El presente proyecto permitió diseñar la estructura organizacional funcional, tradicional y jerárquica, adecuada para una empresa PYMES, esta estructura se diseñó con el objetivo de optimizar sus procesos internos y fortalecer la gestión de sus proyectos, este proyecto corresponde directamente a la cultura misión, visión y valores de la organización Estrategia al 360.

La implementación de dicha estructura, complementada con un manual de funciones detallado, proporcionará a la organización claridad en la distribución de las responsabilidades, funciones y trabajará en mejorar las herramientas y líneas de comunicación interna evitando además la duplicidad de tareas en función del cumplimiento de los objetivos corporativos.

Como conclusión final podemos afirmar que una estructura organizacional bien definida, en conjunto con un manual de funciones técnicamente elaborado, conforman los cimientos para el crecimiento sostenible de las organizaciones PYMES, sin embargo, se recomienda el mantener actualizado con periodicidad la vigencia de la estructura y del manual de funciones para que cumplan con las exigencias del entorno y situación de la organización.

Referencias bibliográficas

- Alcívar Gutiérrez, M. C. (2022). *Plan Estratégico para la empresa Cristal ICE en la ciudad de Esmeraldas* [PUCE - Esmeraldas].
<https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/35964>
- Bernal Ávila, E. M., Erazo Álvarez, J. C., & Narváez Zurita, C. I. (2019). Estructuras organizativas favorables a la Eficiencia Empresarial. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 3. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i1.370>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*.
- Coronel Cruz, D. A., Saca Lucero, J. J., Cartuche Paqui, D., & Rodríguez Jiménez, L. (2018a). La Incidencia del Uso de un Manual de Funciones en las Micro y Pequeñas Empresas Orenses. *INNOVA Research Journal*, 99-112.
<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n12.2018.799>
- Coronel Cruz, D. A., Saca Lucero, J. J., Cartuche Paqui, D., & Rodríguez Jiménez, L. (2018b). La Incidencia del Uso de un Manual de Funciones en las Micro y Pequeñas Empresas Orenses. *INNOVA Research Journal*, 99-112.
<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n12.2018.799>
- Corporación Politécnico Costa Atlántica, Porto Solano, A., Angarita Álvarez, L., & Universidad del Norte. (2017). Estructuras organizacionales: Nuevas tendencias. *Ad-gnosis*, 6(6), 77-83. <https://doi.org/10.21803/adnogsis.v6i6.192>
- Donoso, A. I. Q., & Enriquez, B. F. M. (s. f.). *ELABORACIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA EL SUPERMERCADO “LA YAPITA”, ATUNTAQUI-IMBABURA*.

- Jiménez Ubillús, V. M. (2021). Rediseño organizacional en la gestión institucional. *YACHAQ*, 4(1). <https://doi.org/10.46363/yachaq.v4i1.138>
- Leyva, I. A. C., Téllez, M. G., & Cera, F. Y. G. (2021). *LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN EL EJERCICIO DE LA DIRECCIÓN*.
- Marín Idarraga, D. A. (2012). ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SUS PARÁMETROS DE DISEÑO: ANÁLISIS DESCRIPTIVO EN PYMES INDUSTRIALES DE BOGOTÁ. *Estudios Gerenciales*, 43-64. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70204-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70204-8)
- Mena Méndez, D. (2024). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 46, 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Palafox Soto, M. O. (2025). Estructura organizacional a través de las teorías administrativas. *Global Business Administration Journal*, 9(1), e6448. <https://doi.org/10.31381/gbaj.v9i1.6448>
- Rodríguez-González, I. J., González-González, A., Noy-Viamontes, P., & Pérez-Sotolongo, S. (s. f.). *Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias*.
- Rotundo, G. J. Z., Mirabal, A., & Giner, M. T. C. (2015). *EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN: UN ESTUDIO DE SUS TIPOLOGÍAS Y SU VINCULACIÓN CON LA PERCEPCIÓN DIRECTIVA Y EL DISEÑO ORGANIZATIVO*.
- Villafuerte, C. (2018). *Manual de Funciones*.

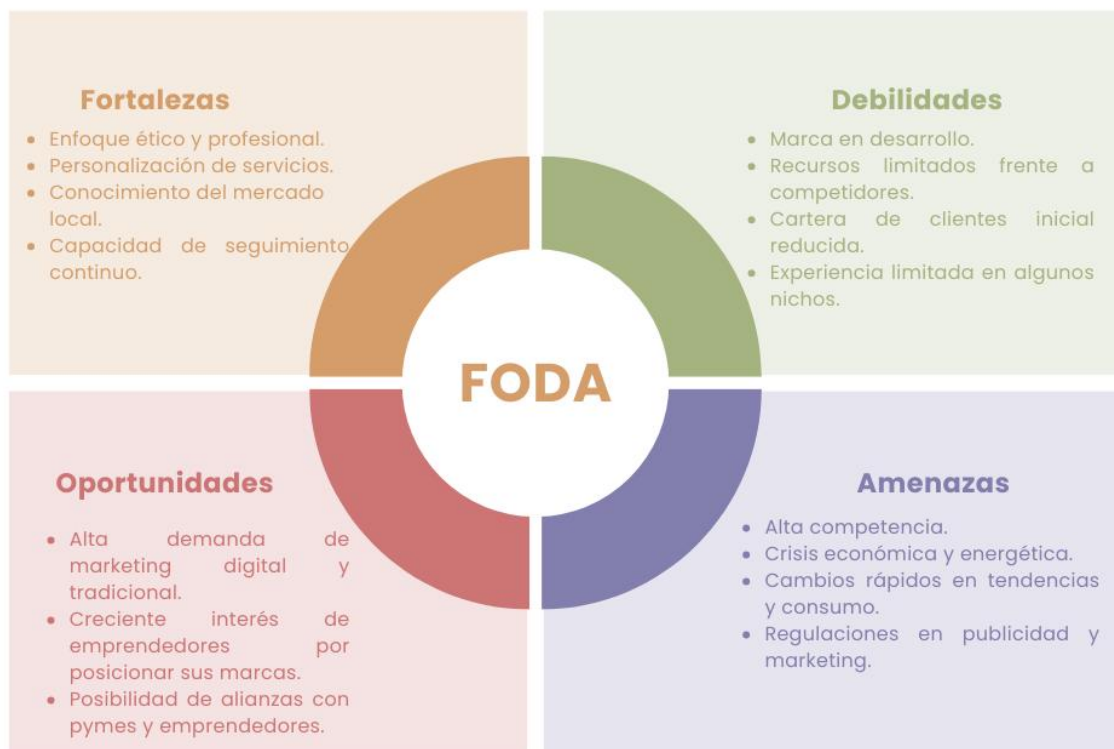
Lista de tablas

Tabla N-º1: Manual de funciones de la organización Estrategia al 360. Fuente: Elaboración Propia, 2025

Lista de figuras

Figura N-º1: Organigrama de la organización Estrategia al 360. Fuente: Elaboración Propia, 2025

Anexos



Foda institucional: empresa estrategia al 360, fuente elaboración propia, (2025)