



Universidad de Guayaquil

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TRABAJO DE TITULACION PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

TEMA:

“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA EDITORIAL

LIVEWORKING S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL ”

AUTORA:

MARÍA GABRIELA CÁCERES LITARDO

TUTOR DE TESIS:

ING. COM. STALIN FIALLO CASTILLO MBA

GUAYAQUIL, ECUADOR

2018

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA EDITORIAL LIVEWORKING S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	MARÍA GABRIELA CÁCERES LITARDO		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	TUTOR: ING. COM. STALIN FIALLO CASTILLO MBA REVISOR: ING. COM. DANIEL FIALLO MONCAYO		
INSTITUCIÓN:	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL		
UNIDAD/FACULTAD:	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS		
GRADO OBTENIDO:	INGENIERO COMERCIAL		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	ABRIL 2018	No. DE PÁGINAS:	78
ÁREAS TEMÁTICAS:	INVESTIGACIÓN		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Análisis, gestión empresarial, editorial, competitividad.		
RESUMEN/ABSTRACT En el presente trabajo investigativo se analizará la gestión empresarial, que hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable, cumpliendo los objetivos, metas y obligaciones que tiene, ya que mediante un buen manejo de la gestión se puede lograr competitividad. Se desarrollará una investigación sobre la gestión empresarial que maneja actualmente la editorial Liveworking en la ciudad de Guayaquil, mediante diversos métodos y técnicas se efectuará el análisis de la investigación la cual comprende cuatro capítulos. CAPITULO I.- En el capítulo uno se detalla la problemática de la investigación, el cual radica en el desconocimiento de las técnicas necesarias, los objetivos a alcanzar e hipótesis. CAPÍTULO II.- Dentro del segundo capítulo se expone el marco teórico, el cual expone los diferentes temas relacionados al trabajo investigativo, establecido en teorías o conceptos necesarios para una mejor comprensión de la investigación, ayudando así que el progreso sea más entendible, éste se realizará con fuentes bibliográficas y la debida interpretación del autor referente al análisis de la gestión empresarial de la empresa Liveworking. CAPÍTULO III.- En el tercer capítulo se define la metodología de la investigación, es decir el enfoque de la investigación los diferentes métodos y técnicas que se deben emplear para efectuar el debido levantamiento de información. Una vez analizado estos datos se procede a la descripción y explicación detallada de los resultados obtenidos a través de la encuesta. CAPÍTULO IV.- En el capítulo cuatro se detalla el procedimiento investigativo donde se define la propuesta que se realizará acorde a la investigación que estará conformada por estrategias que ayuden al mejoramiento sobre la gestión empresarial de la editorial Liveworking.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0997928575	E-mail: mgcaceres26@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Ab. Elizabeth Coronel		
	Teléfono:		
	E-mail: fcsecretariageneral@ug.edu.ec		



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD

Habiendo sido nombrado **ING. COM. STALIN FIALLO CASTILLO MBA**, tutor del trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por **MARÍA GABRIELA CÁCERES LITARDO** C.I.: **0929611366**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL**.

Se informa que el trabajo de titulación: **“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA EDITORIAL LIVEWORKING S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio URKUND quedando el 3% de coincidencia.



Urkund Analysis Result

Analysed Document:	TESIS MARIA GABRIELA CACERES 19-10-2017.docx (D31599772)
Submitted:	10/23/2017 8:45:00 PM
Submitted By:	eduardo.guzmanb@ug.edu.ec
Significance:	3 %

Sources included in the report:

1417407344_69_LEY%252BDE%252BCOMPANIAS.pdf (D12414224)
1477084611_Tesis.docx (D22600246)

Instances where selected sources appear:

2

ING. COM. STALIN FIALLO CASTILLO MBA
C.I. 1200561973



Universidad de Guayaquil

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

**LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO NO
COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADÉMICOS**

Yo, **MARÍA GABRIELA CÁCERES LITARDO** C.I.: **0929611366**, certifico que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es **“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA EDITORIAL LIVEWORKING S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”** son de mi absoluta propiedad y responsabilidad Y SEGÚN EL Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN*, autorizo el uso de una licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la presente obra con fines no académicos, en favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso del mismo, como fuera pertinente.

MARÍA GABRIELA CÁCERES LITARDO

CI. 0929611366

*CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (Registro Oficial n. 899 - Dic./2016) Artículo 114.- De los titulares de derechos de obras creadas en las instituciones de educación superior y centros educativos.- En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos.



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico:

A Dios, por darme la oportunidad de vivir, por fortalecer e iluminar mi corazón, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo más y más.

A mis padres por ser mis pilares fundamentales, quienes me han acompañado en mi trayecto estudiantil y de vida.

A toda mi familia que es lo mejor y más valioso que Dios me ha dado.

Autora.



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por permitirme llegar a ésta etapa de mi vida.

A mis padres porque ellos han dado razón a mi vida, por sus consejos, su apoyo incondicional y su paciencia, todo lo que hoy soy es gracias a ellos.

A mis hermanos Rubén, María José y Omar que más que hermanos son mis verdaderos amigos.

A toda mi familia que es lo mejor y más valioso que Dios me ha dado.

A mis amigos que estuvieron presentes en la evolución y posterior desarrollo de mi tesis.

Al Ing. Stalin Fiallo por impartir sus conocimientos, su tiempo y su asesoría a mi vida académica.

Autora.

TABLA DE CONTENIDO

CARATULA.....	i
FICHA DE REGISTRO DE TESIS.....	iii
CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD.....	iii
LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADÉMICOS	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
TABLA DE CONTENIDO.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	2
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	2
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
JUSTIFICACIÓN	3
OBJETIVOS DEL PROYECTO	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos	3

HIPÓTESIS.....	3
VARIABLES.....	3
CAPÍTULO II	4
MARCO REFERENCIAL.....	4
MARCO TEÓRICO.....	4
Fundamentos teóricos que permiten la sustentación.....	4
Comunicación Corporativa	4
Aprendizaje organizacional	5
MARCO CONCEPTUAL	8
Gestión.....	8
Funciones administrativas:.....	9
Características de la gestión:.....	11
Importancia de la gestión	14
El papel de la gestión	14
Gestión empresarial	15
Funciones de la gestión empresarial	16
Importancia de la gestión empresarial	17
Fundamentos para la Prosperidad de la Sociedad.....	18
El papel de la participación en la gestión empresarial	19
Identificación y conceptualización de los términos básicos.	21
MARCO CONTEXTUAL	22

Servicio de Rentas Internas.....	22
Municipalidad de Guayaquil.....	22
Ley de compañías	24
CAPÍTULO III.....	28
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	28
Métodos del nivel teóricos utilizados	28
Métodos a nivel empírico utilizados	28
Método estadístico matemático.....	28
Tipo de investigación.....	29
Investigación de campo.....	29
Alcance de la investigación	29
Investigación exploratoria.....	29
Investigación descriptiva	30
Población y Muestra	30
Análisis de los resultados.....	32
CAPITULO IV.....	42
PROPUESTA.....	42
Introducción.....	42
Objetivos.....	42
Objetivo General.....	42
Objetivos específicos	42

Justificación.....	43
Importancia.....	43
Plan de Mejora de Gestión empresarial para la editorial LiveWorking S.A	44
Identificación de los problemas	44
Descripción de la propuesta	44
Características del plan de mejora	45
Propuesta de acciones a desarrollar	45
Organigrama General.....	46
Organigrama Funcional	48
Manual de Funciones	50
Plantilla para el control de actividades	65
Plantilla para evaluación del personal.....	67
Políticas de Comunicación.....	70
Cronograma del Plan de Mejora de la Gestión Empresarial de LiveWorking S.A	72
Plan de Acción.....	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
Conclusiones.....	75
Recomendaciones	76
Bibliografía.....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tiempo perteneciendo a la empresa LiveWorking S.A.	32
Tabla 2 Planificación que maneja la empresa LiveWorking S.A.	33
Tabla 3 Organización que maneja la empresa LiveWorking S.A.	34
Tabla 4 Dirección que maneja la empresa LiveWorking S.A.	35
Tabla 5 Gestión que maneja la empresa LiveWorking S.A.	36
Tabla 6 Percepción de la gestión empresarial de LiveWorking S.A.	38
Tabla 7 Problemas presentados por la actual gestión empresarial que se maneja en LiveWorking S.A.	39
Tabla 8 Plan de mejoras en la empresa LiveWorking S.A.	41
Tabla 9. Manual de funciones del Departamento Financiero	51
Tabla 10 Manual de funciones del Departamento Contable.	53
Tabla 11 Manual del Departamento de Recursos Humanos	55
Tabla 12. Manual de funciones del Departamento Editorial.	57
Tabla 13 Manual de funciones del Departamento de Producción	59
Tabla 14 Manual de funciones del Departamento de Ventas	61
Tabla 15 Manual de funciones del Departamento de Distribución y Comercialización.	63
Tabla 16 Plantilla para el control de actividades	66
Tabla 17 Plantilla para la evaluación del personal.	68
Tabla 18 Cuadro de puntaje de evaluación	70
Tabla 19 Rango para establecer resultados	70
Tabla 20 Cronograma de actividades a realizar en el Plan de mejoras.	72
Tabla 21 Plan de acción.	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Tiempo perteneciendo a la empresa LiveWorking S.A. Elaboración propia	32
Figura 2 Planificación que maneja la empresa LiveWorking S.A. Elaboración propia	33
Figura 3 Organización que maneja la empresa LiveWorking S.A. Elaboración propia.....	34
Figura 4 Dirección que maneja la empresa LiveWorking S.A. Elaboración propia.....	35
Figura 5 Gestión que maneja la empresa LiveWorking S.A. Elaboración propia.....	36
Figura 6 Percepción de la gestión empresarial de LiveWorking S.A. Elaboración propia	38
Figura 7 Problemas presentados por la actual gestión empresarial que se maneja en LiveWorking S.A. Elaboración propia	39
Figura 8 Plan de mejoras en la empresa LiveWorking S.A. Elaboración propia	41
Figura 9 Organigrama General	47
Figura 10 Organigrama funcional.....	49



Universidad de Guayaquil

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

Tema: “Análisis de la gestión empresarial de la editorial LiveWorking S.A., de la ciudad de Guayaquil”

Autora: María Gabriela Cáceres Litardo

Tutor: Ing. Com. Stalin Fiallo Castillo Mba

RESUMEN

En el presente trabajo investigativo se analizará la gestión empresarial, que hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable, cumpliendo los objetivos, metas y obligaciones que tiene, ya que mediante un buen manejo de la gestión se puede lograr competitividad. Se desarrollará una investigación sobre la gestión empresarial que maneja actualmente la editorial Liveworking en la ciudad de Guayaquil, mediante diversos métodos y técnicas se efectuará el análisis de la investigación la cual comprende cuatro capítulos. CAPITULO I.- En el capítulo uno se detalla la problemática de la investigación, el cual radica en el desconocimiento de las técnicas necesarias, los objetivos a alcanzar e hipótesis. CAPÍTULO II.- Dentro del segundo capítulo se expone el marco teórico, el cual expone los diferentes temas relacionados al trabajo investigativo, establecido en teorías o conceptos necesarios para una mejor comprensión de la investigación, ayudando así que el progreso sea más entendible, éste se realizará con fuentes bibliográficas y la debida interpretación del autor referente al análisis de la gestión empresarial de la empresa Liveworking. CAPÍTULO III.- En el tercer capítulo se define la metodología de la investigación, es decir el enfoque de la investigación los diferentes métodos y técnicas que se deben emplear para efectuar el debido levantamiento de información. Una vez analizado estos datos se procede a la descripción y explicación detallada de los resultados obtenidos a través de la encuesta. CAPÍTULO IV.- En el capítulo cuatro se detalla el procedimiento investigativo donde se define la propuesta que se realizará acorde a la investigación que estará conformada por estrategias que ayuden al mejoramiento sobre la gestión empresarial de la editorial Liveworking.

Palabras claves: Análisis, gestión empresarial, editorial, competitividad.



Universidad de Guayaquil

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

Topic: “Analysis of business management og LiveWorking S.A., of the city og Guayaquil”

Author: María Gabriela Cáceres Litardo

Advisor: Ing. Com. Stalin Fiallo Castillo Mba

ABSTRACT

This research will analyze business management, which refers to the measures and strategies carried out with the aim of making the company viable, fulfilling the objectives, goals and obligations that it has, since through a good management of the Management can achieve competitiveness. An investigation will be developed on the business management currently handled by the publishing house Liveworking in the city of Guayaquil, using various methods and techniques will be carried out the analysis of the research which comprises four chapters. CHAPTER I.- Chapter one details the problems of research, which lies in the lack of knowledge of the necessary techniques, the objectives to be achieved and hypotheses. CHAPTER II .- The second chapter presents the theoretical framework, which exposes the different topics related to research work, established in theories or concepts necessary for a better understanding of research, helping to make progress more understandable, this is Will make with bibliographical sources and the proper interpretation of the author regarding the analysis of the business management of the company Liveworking. CHAPTER III.- The third chapter defines the methodology of research, ie the research approach, the different methods and techniques that must be used to carry out the due collection of information. Once this data has been analyzed, a detailed description and explanation of the results obtained through the survey is carried out. CHAPTER IV.- Chapter four details the investigative procedure where the proposal is defined according to the research that will be conformed by strategies that help improve the business management of the publishing house Liveworking.

Keywords: Analysis, business management, adictorial, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

La empresa Liveworking es una editorial que se creó en el año 2009, dedicada a la edición de toda clase de libros. A pesar de su tiempo en el mercado, se ha evaluado su desempeño, donde se pudo constatar, que se requiere mejorar la gestión administrativa para optimizar las funciones. Para esto se hace un análisis de su entorno y, en base a resultados específicos, se identificará un modelo de gestión apropiado, que pueda ser desarrollado por sus empleados, beneficiando a la empresa.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Tomando como referencia trabajo titulado “Evaluación de la Gestión Administrativa, Económica y Financiera del Consorcio Danton” de Rosa Guamán y Mayra Portilla (2011) donde tiene como objetivo general, evaluar estas actividades y verificar si existe falencia, de manera que se puedan crear procesos para mejorarlo.

A través de la investigación, se pudo comprobar que en este consorcio no existe una aplicación de razones financieras, por lo que se vio factible el establecimiento de indicadores que pueden utilizar en la empresa. Esto, ayudaría a la empresa a controlar mejor sus actividades financieras y a garantizar que los fondos sean administrados correctamente, además de tener en cuenta los ingresos y gastos.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La editorial LiveWorking S.A., es una entidad que lleva alrededor de 8 años en el mercado, dedicándose a la labor de edición y composición de artículos literarios, su fundadora la señora Sara Díaz tuvo la idea de emprender bajo la idea de una editorial, empezando sus actividades con 3 colaboradores.

En la actualidad la creación de una empresa se la hace de manera empírica ya que en la mayoría de los casos las personas no poseen conocimientos sobre la creación de una compañía, es por eso que algunos negocios fracasan, mientras que otros alcanzan el éxito deseado; todo esto se debe a las técnicas de gestión que ejecutan y la manera en que estos emprendedores aprovechan los recursos disponibles para beneficio de la compañía.

El principal problema radica en el desconocimiento de las técnicas necesarias para que se ejecute una buena gestión empresarial, ocasionando el inadecuado uso de los recursos y la falta de conocimiento en las funciones desempeñadas por los colaboradores, además la escasa comunicación entre los mismos hace que la empresa no pueda avanzar en su crecimiento

JUSTIFICACIÓN

El actual proyecto de investigación se lo realiza con la finalidad de analizar la gestión empresarial que posee la editorial y cuáles son las falencias con las que cuenta actualmente la entidad para de esta manera poder identificar una solución al problema, para ello el proceso investigativo se encargará de definir y verificar las posibles causas que se presenten en la editorial.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo general

- Analizar la gestión empresarial que mantiene la Editorial LiveWorking S.A. de la ciudad de Guayaquil que permita a la empresa evolucionar hacia el mercado que está dirigido.

Objetivos específicos

- Desarrollar las teorías y métodos que sirvan de sustento para el desarrollo del proyecto.
- Evaluar la gestión empresarial que tiene la Editorial LiveWorking S.A. de la ciudad de Guayaquil.
- Elaborar la propuesta que permita la mejora de la gestión empresarial de la empresa.

HIPÓTESIS

El establecimiento de un plan de mejoras, permitirá a la editorial LiveWorking S.A. desarrollar una gestión empresarial más eficiente.

VARIABLES

Variable independiente: Plan de mejoras

Variable dependiente: Optimización de la gestión empresarial

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

MARCO TEÓRICO

Fundamentos teóricos que permiten la sustentación

Comunicación Corporativa

De acuerdo con Van Riel (2012, pág. 201), “la comunicación corporativa es un aspecto esencial de la comunicación que necesita ser estudiado y puesto en práctica en toda la organización para optimizar la eficiencia del trabajo corporativo”. El término se refiere tanto a la comunicación que tiene lugar dentro de la empresa y el exterior entre los públicos, socios y diferentes instituciones. La comunicación corporativa puede utilizar diferentes tipos de medios de comunicación.

La planificación de trabajo de comunicación corporativa comienza por el análisis del ambiente empresarial; es como un diagnóstico de negocio, de cultura de la empresa, posicionamiento, reputación e imagen con relación a públicos internos y externos. Este mapeo permite saber cuál es la percepción acerca de la empresa, para definir las estrategias de acuerdo con el propósito de posicionamiento en el mercado.

Se encuentran entre las posibilidades, publicaciones, revistas, periódicos, folletos, libros institucionales, murales internos, publicaciones conmemorativas, informes anuales, presentaciones, e-mail marketing para públicos internos y externos, comunicado de prensa, dossier de prensa, medios de comunicación social, blog corporativo, etcétera.

Todas estas características se pueden aplicar para informar e integrar el público interno y para construir y consolidar externamente una reputación positiva de la empresa, asegurando socios de mayor calidad y más clientes fieles, especialmente en el mundo de hoy, donde existe una conexión global y se puede construir una relación más importante.

Dentro de estas actividades, se encuentra el trabajo de relaciones públicas y asesora de prensa. Una buena reputación no se construye de la noche al día y no es el producto el que da la suerte. Se deriva de la planificación estratégica y el cultivo en la implementación de políticas de comunicación especializadas, centrada en el posicionamiento de marca, un mejor desempeño de la organización e incluso la colocación de los líderes empresariales.

Internamente, la comunicación corporativa bien realizada contribuye a la formación de una comunidad en torno a la marca. Cada estrategia se divide entre el público objetivo, los medios de comunicación seleccionados y un lenguaje apropiado para acercarse.

Aprendizaje organizacional

Comprender el concepto de aprendizaje organizacional está basado en una mesa de cambio centrado en nuevos valores y formas de entender a las personas y organizaciones. Sin embargo, algunos conceptos se destacan en la literatura, especialmente los relacionados con los cambios en el comportamiento de los individuos o grupos, como clave para el proceso de aprendizaje.

Santos & Martins (2015, pág. 21) entienden que el aprendizaje organizacional “es un término usado para describir ciertos tipos de actividades que pueden ocurrir en cualquier etapa del proceso de cambio organizacional”.

Es un proceso social por el cual las ideas creadas por un individuo o un grupo se puede se vuelven accesibles a todas las personas que trabajan juntas y así aprender sobre la base de la experiencia colectiva. Los autores consideran que aprender significa ganar competencia y evitar la repetición de engaños, problemas y errores que desperdician los recursos de la empresa.

Aunque hay diferencias entre las terminologías relacionadas con los conceptos de organizaciones de aprendizaje y el aprendizaje organizacional, como aceptado por Zapata (2015) una parte significativa de los autores consideran esta distinción carece de

importancia. Las dos formas conceptuales aparecen en la literatura. El aprendizaje organizacional es más conectado con el proceso de gestión, mientras que la organización de aprendizaje se centra más en su resultado.

El punto común entre autores como Santos & Martins (2015) y Zapata (2015) es la aparición de organizaciones en las que el trabajo se convierte en un lugar de aprendizaje.

En estos términos, las estructuras se vuelven más flexibles, y la organización se entiende ahora como un sistema abierto y que los valores comprenden las restricciones externas. Por lo tanto, la gente abandona las formas de conducta que resultó funcional en el pasado y asumen formas de comportamiento más creativa. En este tipo de organización, aumentan las posibilidades de implementar las ideas más creativas, que es proporcional al aumento de la capacidad nacional para identificar y resolver problemas relevantes.

Para Castañeda (2015, pág. 85), “la mayoría de aprendizaje organizacional corresponde a mayores tasas de éxito en la consecución de nuevas acciones por parte de personas con menos resistencia”. Santos & Martins (2015) a su vez, complementan que una organización que aprende nunca es un producto final, más un proceso continuo en permanente transformación.

Los autores también consideran que hay una diferencia básica entre el entrenador y el aprendizaje: la formación significa proporcionar información a la gente y animarles a utilizarlos; mientras que los medios aprenden a animar a la gente a pensar y resolver las cosas por su cuenta y probar nuevos comportamientos, incluso si está sujeto a error.

El aprendizaje permite pensar la construcción de una visión compartida, un proceso continuo en el que todos consiguen la verdadera visión del futuro marco de su organización. La adquisición de un mayor bagaje de conocimiento, o de la habilidad personal, contribuye a este propósito porque faculta a las personas a hacer compromisos, no someterse a una actitud pasiva frente a las directrices de la organización.

Oviedo (2014) afirma que el punto esencial para aumentar la producción y la capacidad operativa de una organización es la integración del conocimiento. En estos términos, el autor considera importante analizar los mecanismos por los que se construye el conocimiento de manera que aumenta la capacidad de crear resultados y los nuevos patrones de pensamiento, así como para obtener una ventaja competitiva en los negocios.

Sobre el tema, Santos & Martins (2015, pág. 60) consideran que “la invención de nuevos conocimientos es una forma de comportarse, una manera de ser”. La socialización del conocimiento, en este sentido, juega un papel destacado, ya que permite la realización de los flujos de conocimiento horizontales.

Para Oviedo (2014, pág. 122) “las organizaciones de aprendizaje están habilitados para adquirir, crear, transferir y aplicar el conocimiento mediante la modificación de su comportamiento”. Por lo tanto, una organización aprende cuando cualquiera de sus unidades operativas adquiere y conserva la información, que pasa a ser difundidos y utilizados en las prácticas de trabajo.

La puesta en práctica del concepto de aprendizaje organizacional se ve favorecida por el conocimiento de los agentes implicados en los procesos técnicos y administrativos. En este aspecto, los empleados se tornan co-responsables de la implementación de las estrategias de la organización, lo que implica una mejora continua de la calidad de las decisiones.

Sandoval (2013) señala que “no hay fronteras entre la dirección y otros empleados, cuando el propósito es lograr y mantener el aprendizaje organizacional”. (Santos & Martins, 2015) están de acuerdo con esta afirmación, alegando que el aprendizaje es un proceso social donde las ideas se crean accesibles y compartidos por miembros de varios puestos de trabajo.

La participación de los empleados en los procesos de trabajo de toma de decisiones permite la participación, el compromiso y la conciencia de las cuestiones estratégicas, así como facilitar el intercambio de información y conocimiento. A partir de estas referencias, se

puede inferir que la participación y el aprendizaje organizacional están directamente relacionadas, tanto desde el punto de vista teórico conceptual y el aspecto práctico de las actividades diarias desarrolladas por las personas en las organizaciones.

MARCO CONCEPTUAL

Gestión

La gestión es la administración de una organización, ya sea un negocio, una organización sin fines de lucro o un organismo gubernamental. La gestión incluye las actividades de establecer la estrategia de una organización y coordinar los esfuerzos de sus empleados o voluntarios para lograr sus objetivos mediante la aplicación de recursos disponibles, tales como recursos financieros, naturales, tecnológicos y humanos. El término "gestión" también puede referirse a las personas que gestionan una organización.

Según Martínez (2014, pág. 52), “la gestión es también una disciplina académica, una ciencia social cuyo objetivo es estudiar la organización social y el liderazgo organizacional”.

En las organizaciones más grandes, hay generalmente tres niveles de los encargados de la gestión, que se organizan típicamente en una estructura jerárquica, de la pirámide. Los altos directivos, como la Junta Directiva, el Director General (CEO) o el presidente de una organización, establecen los objetivos estratégicos de la organización y toman decisiones sobre cómo funcionará la organización en general.

Los gerentes superiores proporcionan dirección a los gerentes intermedios que se reportan a ellos. Los gerentes intermedios, entre los que se incluyen los gerentes de sucursales, los gerentes regionales y los gerentes de sección, proporcionan dirección a los gerentes de primera línea.

Los gerentes intermedios comunican los objetivos estratégicos de la alta dirección a los gerentes de primera línea. Los gerentes más bajos, tales como supervisores y líderes de

equipo de primera línea, supervisan el trabajo de los empleados regulares y proporcionan dirección en su trabajo.

En las organizaciones más pequeñas, los roles de los gerentes tienen un alcance mucho más amplio. Un gerente puede desempeñar varios roles o incluso todos los roles comúnmente observados en una gran organización. Hay mayor número de organizaciones pequeñas que grandes.

Funciones administrativas:

De acuerdo a Cardona (2016), las 4 funciones básicas de gestión que componen el proceso de gestión se describen en las siguientes secciones:

a. Planificación

La planificación implica elegir las tareas que deben realizarse para alcanzar las metas de la organización, describiendo cómo deben realizarse las tareas e indicando cuándo deben realizarse. La actividad de planificación se enfoca en alcanzar metas. Los gerentes describen exactamente lo que las organizaciones deben hacer para tener éxito. La planificación se ocupa del éxito de la organización en el corto y largo plazo.

b. Organización

La organización puede considerarse como la asignación de las tareas desarrolladas en las etapas de planificación, a varios individuos o grupos dentro de la organización. Organizar es crear un mecanismo para poner los planes en acción.

Las personas dentro de la organización reciben asignaciones de trabajo que contribuyen a los objetivos de la empresa. Las tareas se organizan para que la producción de cada individuo contribuya al éxito de los departamentos, lo que a su vez contribuye al éxito de las divisiones, lo que en última instancia contribuye al éxito de la organización.

c. Dirección

Es un proceso en el cual los gerentes instruyen, guían y supervisan el desempeño de los trabajadores para alcanzar metas predeterminadas. Se dice que la dirección es el corazón del proceso de gestión. Dirigir inicia la acción y es de aquí empieza el trabajo real. Se dice que la dirección consiste en factores humanos. En palabras simples, se puede describir como proporcionar orientación a los trabajadores es hacer el trabajo. En el campo de la gestión, la dirección es todas aquellas actividades que están diseñadas para alentar a los subordinados a trabajar de manera eficaz y eficiente.

d. Control

El control es un proceso continuo y se desarrolla a través de funciones desempeñados por el gerente:

- Recopilar información que mide el rendimiento
- Comparar el rendimiento actual con las normas de rendimiento preestablecidas.
- Determinar el próximo plan de acción y las modificaciones para cumplir con los parámetros de rendimiento deseados.

Es importante destacar que la administración no es una cosa mecánica que depende de ciertos hábitos físicos que deben ser superados o corregidos con el fin de obtener el comportamiento correcto. Se puede enseñar a un administrador lo que debe hacer, pero esto no le va a permitir hacerlo efectivamente en todas las organizaciones.

El éxito de un gerente en la vida profesional no está totalmente relacionado con lo que se ha enseñado, su brillantez académica o su interés personal en la práctica lo que aprendieron en las escuelas. Estos aspectos son importantes, pero están condicionados a los rasgos de personalidad, el modo de acción personal de cada uno. El conocimiento tecnológico de gestión es importante, básico e indispensable, pero depende, sobre todo, la personalidad y el modo de administrador de actuación, es decir, sus habilidades.

Existen al menos tres tipos de habilidades necesarias para que el administrador pueda llevar a cabo el proceso administrativo: la capacidad técnica, humana y conceptuales.

- **Capacidad técnica:** consiste en utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para llevar a cabo sus tareas específicas, a través de su educación y experiencia.
- **Capacidad humana:** consiste en la capacidad y los conocimientos para trabajar con la gente, para entender sus actitudes y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz.
- **Capacidad conceptual:** es la capacidad para comprender la complejidad de la organización global y el ajuste de la conducta de la persona dentro de la organización. Esta capacidad permite que la persona se comporte de acuerdo con los objetivos de toda la organización, no sólo de acuerdo con los objetivos y las necesidades de su grupo inmediato.

Una combinación adecuada de estas habilidades varía a medida que un individuo asciende en la escala jerárquica de los puestos de supervisión a puestos de alta dirección.

Características de la gestión:

Según Martínez (2013), es casi imposible entender el concepto de gestión en pocas palabras. La mejor manera de entender el concepto, la naturaleza y el alcance de la gestión es describiendo sus características.

a. La gestión es un proceso - Continuo, Social y Único:

La gestión es un proceso continuo porque una organización continúa perpetuamente y necesita soluciones a los problemas de manera continua. Un proceso tiene un comienzo y un fin, y la gestión comienza con la planificación y termina con el control y se reinicia con la planificación. Se trata de un proceso social porque está gestionando por personas (empleados y gestores) para la gente (clientes) y de la gente (inversores y sociedad en general) (Martínez, 2013).

Es un proceso único porque se ocupa de las actividades de grupo; Es de naturaleza integradora, ya que agrupa diferentes recursos de manera coordinada; e intangible en apariencia (ya que la presencia de la gerencia se siente solamente a través del rendimiento).

b. La gestión es una ciencia, un arte y una profesión:

Una ciencia es un cuerpo sistematizado de conocimiento, acumulado mediante el uso del método científico (a través de la observación y la investigación), tiene una relación de causa y efecto, puede impartirse formalmente y tiene una aplicación universal. La administración tiene todo el ingrediente de ser una ciencia, pero es una ciencia suave en lugar de una ciencia dura (donde $2 + 2$ puede no ser siempre 4) porque se trata de seres humanos, cuyo comportamiento es más difícil de predecir (Martinez, 2013).

Arte se refiere a la aplicación práctica, a través del uso creativo del cuerpo de conocimiento para obtener los resultados deseados por la posesión personal de la habilidad donde el alcance para el juicio personal está allí. De esta manera la gestión es definitivamente un arte, ya que es un proceso social. Incluso muchas de las ciencias puras están más cerca del arte.

c. La gestión influye y es influenciada por el medio ambiente:

Córdoba (2014, pág. 85), “la gestión no funciona en el vacío. Tiene que hacer frente al ambiente interno (controlable) y externo (no controlable). El entorno interno consiste en empleados, procesos y sistemas”.

El entorno externo comprende STEEPLE (entornos sociales, tecnológicos, económicos, ecológicos, políticos, legales y éticos). El entorno interno indica fortalezas y debilidades y el entorno externo indica oportunidades y amenazas. La gerencia intenta convertir las amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas; Pero a veces cambia según el ambiente.

d. *El núcleo de la gestión es tomar decisiones:*

Dado que la gestión es interdisciplinaria (la administración ha tomado prestados conceptos de la economía, la psicología, la sociología, la antropología, el derecho, las matemáticas, las estadísticas, etc.), hace uso de conocimientos múltiples e interdisciplinarios para tomar decisiones y hace uso de la autoridad para obtener esas decisiones ejecutables (Córdoba, 2014).

e. *La gestión está orientada a objetivos:*

El proceso de gestión es una actividad intencionada, comienza y termina con los objetivos. Todas las organizaciones, tanto con fines de lucro como sin fines de lucro, están dirigidas hacia objetivos. Es la responsabilidad de la dirección para alcanzar esas metas.

Sin objetivos, una organización sería como un barco sin timones. La dirección siempre comienza con metas, y sigue siendo consciente de su logro. Si hay alguna brecha en el rendimiento y los objetivos, la administración trata de poner a los dos en sintonía entre sí. La gestión se ocupa tanto de la eficacia como de la eficiencia.

f. *Los gerentes dan vida a la organización:*

"Los buenos gerentes pueden impulsar a una organización a alcanzar reinos de éxito sin precedentes, mientras que los administradores pobres pueden devastar incluso a las empresas más fuertes". Es la gestión la que puede llevar la vida a través de su dinamismo al proceso de gestión en este turbulento entorno empresarial. Cuando las cosas van bien el crédito va a la dirección y cuando es al revés la primera víctima es la gestión.

g. *La gestión es una actividad multidisciplinaria y multifacética:*

Es multidisciplinaria porque es una disciplina joven y ha tomado prestado la mayor parte de los conceptos de otras disciplinas como la economía, la sociología, la psicología, la antropología, la matemática, el derecho, la política, etc. Sin embargo, ha comenzado la

investigación empírica para desarrollar por sí misma. Es multifacético porque los gerentes tienen que jugar diferentes tipos de roles, muchos de ellos al mismo tiempo.

Importancia de la gestión

Los directivos influyen en todas las fases de las organizaciones modernas. Los gerentes de ventas mantienen una fuerza de ventas que comercializa bienes. Los gerentes de personal proporcionan a las organizaciones una fuerza de trabajo competente y productiva. Munch (2014, pág. 432), “los gerentes de la planta manejan las operaciones de fabricación que producen la ropa que usamos, los alimentos que comemos y los automóviles que manejamos”.

La sociedad nunca podría existir tal como se conoce hoy en día ni mejorar sin un flujo constante de gerentes para guiar a sus organizaciones. El conocido autor de gestión Peter Drucker (2001) destacó este punto cuando dijo que la “gestión efectiva es probablemente el principal recurso de los países desarrollados y el recurso más necesario de los países en desarrollo”. En resumen, todas las sociedades, ya sean desarrolladas o en desarrollo, necesitan una gran cantidad de buenos gerentes.

El papel de la gestión

Esencialmente, el rol de los gerentes es guiar a las organizaciones hacia el logro de metas. Todas las organizaciones existen para ciertos propósitos o metas, y los gerentes son responsables de combinar y usar los recursos organizacionales para asegurar que sus organizaciones alcancen sus propósitos. Illescas (2014, pág. 15), “el rol de la gerencia es mover una organización hacia sus propósitos u objetivos asignando actividades que los miembros de la organización realizan”.

Si la dirección se asegura de que todas las actividades se diseñen de manera efectiva, la producción de cada trabajador contribuirá al logro de los objetivos de la organización. La dirección se esfuerza por fomentar la actividad individual que conduzca a alcanzar los

objetivos de la organización y a desalentar la actividad individual que obstaculice el logro de los objetivos de la organización.

No hay idea más importante que la gestión del cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. El significado de la gestión se da por sus objetivos y metas. Todos los gerentes, deben tener un único enfoque de mente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Gestión empresarial

La gestión empresarial es el conjunto de prácticas administrativas. Cada negocio necesita un profesional que esté organizado y tenga capacidad de decidir lo que es beneficioso para la empresa, tomar decisiones mínimas pero importantes. El papel del administrador es para animar a su equipo de trabajo, la carga de resultados satisfactorios, identificar las debilidades y las adversidades que pueden comprometer la productividad o el crecimiento de la empresa.

El administrador de empresas que se conoce como un gestor de personas. El mercado de trabajo vive en un constante proceso de cambio y la responsabilidad de un administrador de empresas tiene un gran impacto en el éxito de un negocio. Muchas personas llevan a sus empresas o hacen cambios significativos en la gestión administrativa justamente por cometer errores básicos y no conseguir tener un camino organizado para liderar una empresa de una forma correcta.

La administración empresarial debe ser dividida en temas, según Gvishiani (2014) las formas más efectivas para lograr el éxito en la gestión de la empresa:

La formación profesional: es el deber de la empresa de contratar a profesionales cualificados o ser capaz de desarrollarlos porque el desarrollador es el representante de la empresa para su cliente.

La contratación debe ser pensada de forma efectiva, pues ninguna empresa quiera que su marca sea impactada, por un descontento del cliente con un empleo, pues acaba dejando a la empresa como culpable; ella es responsable de educar y realizar un proceso de gestión de personal. Ofrecen atractivos beneficios, programa de reconocimiento profesional, salarios y horas de trabajo justas, hace que el profesional trabaje más motivado.

Liderazgo: un líder no descarta, actúa para que su equipo desarrolle su mejor momento. Cada compañía tiene sectores y jerarquía, sólo para mantener el control de la situación, pero, francamente, cumplir con lo que se dijo y mantener una buena relación con todos los profesionales hace del entorno empresarial más armonioso.

Muchas empresas están apostando por la integración, la decoración o incluso un diálogo abierto a las críticas y sugerencias. Cada empresa debe hacer una investigación que vaya de acuerdo a su segmento para identificar la mejor manera de unir a su equipo, por lo que todo el mundo entiende que un resultado positivo es posible sólo con el esfuerzo, el trabajo y la dedicación de todo el personal, ya que por sí sola, la organización no puede hacer nada.

Resultados: toda empresa necesita buenos resultados para que pueda permanecer en el mercado laboral. La gestión empresarial es motivar al equipo, planificar estrategias de acción de resultados satisfactorios para la compañía y así obtener ganancias. Esto requiere mucha creatividad para crear ideas, mejores esfuerzos y medidas para poner en práctica.

Funciones de la gestión empresarial

- Planificar y organizar el futuro de la empresa;
- Crear estrategias de mercado y gestionar el personal;
- Resolver problemas;
- Analizar los resultados de todos los sectores de la sociedad;

- Tomar decisiones con respecto a los sistemas tecnológicos destinados a mejorar el rendimiento del negocio, así como mejorar los procesos administrativos de todos los departamentos.

Importancia de la gestión empresarial

El éxito de cualquier negocio depende en gran medida de la eficacia de sus gerentes. Los buenos gerentes deben tomar las decisiones correctas y asegurar que el negocio sea capaz de explotar cualquier oportunidad que se le presente. Al mismo tiempo, los buenos gerentes protegen al negocio anticipando y actuando contra cualquier amenaza a su bienestar. Según Zaratiegui (2014) la gestión empresarial radica su importancia en seis elementos principales, tales como:

a. Ayuda en la consecución de los objetivos del grupo

Organiza los factores de producción, ensambla y organiza los recursos, integrándolos de manera efectiva para alcanzar los objetivos. Dirige los esfuerzos del grupo hacia el logro de metas predeterminadas.

Al definir el objetivo de la organización claramente no habría desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo. La gerencia convierte los recursos desorganizados de los hombres, las máquinas, el dinero etc. en una empresa útil. Estos recursos son coordinados, dirigidos y controlados de tal manera que la empresa trabaje hacia el logro de las metas.

b. Utilización óptima de recursos

La gestión utiliza todos los recursos físicos y humanos de manera productiva. Esto conduce a la eficacia en la gestión. La administración proporciona la máxima utilización de los escasos recursos seleccionando su mejor uso alternativo posible en la industria. (Zaratiegui, 2014).

Se hace uso de expertos, profesionales y estos servicios llevan al uso de sus habilidades, conocimientos y utilización adecuada de los mismos evitando desperdicio de los

recursos. Si los empleados y las máquinas están produciendo su máxima capacidad es señal que se están aprovechando en su gran mayoría todos los recursos.

c. *Reduce los costos*

Obtiene resultados máximos a través de un mínimo de entrada mediante una planificación adecuada. La gerencia utiliza recursos físicos, humanos y financieros de tal manera que resulta en la mejor combinación. Esto ayuda en la reducción de costos (Zaratiegui, 2014).

Establece una Organización Sana - Sin superposición de esfuerzos (funciones suaves y coordinadas). Establecer una estructura organizacional sólida es uno de los objetivos de la gestión que está en sintonía con el objetivo de organización y para el cumplimiento de esto, establece una relación de autoridad y responsabilidad efectiva, es decir, quién es responsable ante quién, quién puede dar instrucciones a quién, Y que son subordinados. La gerencia llena varias posiciones con las personas derechas, teniendo habilidades, la capacitación y la calificación apropiadas. Todos los empleos deben ser aprobados por todos.

d. *Establece Equilibrio*

Permite a la organización sobrevivir en un entorno cambiante. Se mantiene en contacto con el entorno cambiante. Por lo tanto, adapta la organización a la demanda cambiante del mercado / las necesidades cambiantes de las sociedades, siendo responsable del crecimiento y la supervivencia de la organización.

Fundamentos para la Prosperidad de la Sociedad

Una gestión eficiente conduce a una mejor producción económica que ayuda a su vez a aumentar el bienestar de las personas. Una buena gestión facilita una tarea difícil evitando el desperdicio de recursos escasos (Zaratiegui, 2014).

Mejora el nivel de vida. Se aumenta el lucro que es beneficioso para los negocios y la sociedad obtendrá el máximo rendimiento a un costo mínimo mediante la creación de

oportunidades de empleo que generan ingresos para la empresa y colaboradores. La gestión viene con nuevos productos e investigaciones beneficiosas para la sociedad.

El papel de la participación en la gestión empresarial

El concepto de participación, según Hernandez & Marinez (2014, pág. 201) “es un conjunto de reglas o procedimientos para la toma de decisiones colectivas en las que se crean oportunidades para la participación más amplia posible de los interesados”.

La participación a menudo se entiende como una alternativa para lograr una ventaja competitiva, en contraste con los modos tradicionales de gestión. La participación efectiva juega un papel clave en la reducción de costos, mejorando el servicio a los clientes, aumentando la creatividad y reduciendo el absentismo y la rotación de personal. Sobre el tema, Kliksberg (2013) señala que las organizaciones que adoptan prácticas de trabajo perfil democrático tienen la capacidad de atraer más habilidades y actividades que agregan valor al producto.

Los autores como Montes & Fuentes (2014), analizan la participación en cinco conceptos distintos: económicas, sociales, políticas, organizativas y psicológicas. En la concepción económica, la participación proporciona una mayor eficiencia en la gestión, para ofrecer mejores niveles de producción y productividad. En el concepto social, hay mejoras en la distribución de los beneficios del trabajo entre los que participan en sus resultados.

La participación, en la concepción política puede generar una mejor distribución de la energía, ya que los empleados tienden a tener más influencia en las decisiones sobre el crecimiento de la organización.

En la organización, la atención se centra en la interacción y el intercambio de valores, la búsqueda de la identidad y la lealtad entre los miembros y los distintos grupos de trabajo. Y la concepción psicológica, la participación tiende a promover una mayor satisfacción de las

aspiraciones individuales, iniciativa y creatividad, para garantizar una mejor interacción con el grupo.

Para Velasco (2014, pág. 193), “la participación moviliza la inteligencia de la compañía, valora el potencial de las personas y permite expresar sus ideas, emociones para desarrollar relaciones personales y organizacionales”. Por lo tanto, la participación puede convertirse en un instrumento que refuerza la capacidad política del líder para influir en las personas y garantizar una dirección favorable a la organización.

Entre los factores determinantes para la participación efectiva, los autores destacan el respeto y fomento de los empleados para la comunicación constructiva. Reforzando de esta manera el argumento de que todo el mundo tiene responsabilidades en las tareas realizadas, cumplir con los objetivos y misión de la organización, y estar dispuesto a cambiar las actitudes y el comportamiento.

Las formas participativas de gestión favorecen el fortalecimiento del sentido de comunidad, o la unión entre los componentes de los grupos de trabajo, lo que contribuye a la creación de un clima favorable para el compromiso y la amistad, en contraposición a un ambiente poco agradable y generado de discordia.

Para Gvishiani (2014, pág. 41), “una organización participativa valora la autonomía, la responsabilidad personal y el libre acceso a la información”. Su estructura se define para reflejar y mejorar la transparencia, por lo que es un acceso más fácil entre los niveles y funciones, organizar el trabajo de cara al cliente, acortar las distancias a los proveedores y ayudar a las personas que operan en una variedad de equipos de autogestión.

Los equipos se vuelven, por lo tanto, flexible y permanente, con relaciones horizontales donde todas las personas cooperan en el flujo de trabajo y añaden valor a los productos. En el modelo de trabajo flexibles, la gente se mueve entre los equipos, ya que pueden actuar simultáneamente en varias actividades de grupo.

En estos términos, los procesos de toma de decisiones son a menudo continuas, consensuadas y cooperativas. Los líderes y miembros del equipo fijan metas, aceptan responsabilidad y deciden juntos lo que va a producir. Las viejas cadenas de mando y líneas verticales de comunicación dan lugar a la interacción horizontal y participación. El líder comienza a actuar como coordinador y no un conductor o un facilitador de rendimiento flexible con un alto nivel de conocimientos técnicos y el trabajo en grupo.

Identificación y conceptualización de los términos básicos.

Organización: una unidad social de personas que se estructura y maneja para satisfacer una necesidad o para perseguir objetivos colectivos.

Empresa: una asociación voluntaria formada y organizada para llevar a cabo un negocio.

Facilitador: alguien que ayuda a una persona u organización a hacer algo más fácilmente o a encontrar la respuesta a un problema, discutiendo cosas y sugiriendo maneras de hacer las cosas

Decisiones: el acto o proceso de decidir; determinación, como de una pregunta o duda, haciendo una sentencia:

Estructura: modo de construcción, construcción u organización; disposición de partes, elementos o componentes

Recursos: una fuente de suministro, apoyo o ayuda, especialmente una que pueda ser fácilmente aprovechada cuando sea necesario

Ética: normas de conducta, juicio moral

MARCO CONTEXTUAL

Los aspectos legales que regulan el funcionamiento en la ciudad de Guayaquil se detalla a continuación:

Servicio de Rentas Internas

Organismo autónomo ecuatoriano, cuya finalidad principal es el cobro de los impuestos, a partir de un listado de contribuyentes. Su creación se dio bajo la antigua base de Dirección General de Rentas.

Según lo establecido en la ley no se puede realizar ninguna actividad comercial sino se encuentra registrado mediante este organismo, puesto que toda persona natural o jurídica debe legalizar sus actividades comerciales y para esto debe obtener un RUC.

¿Qué es el Registro Unico Contribuyente (R.U.C.)?

Según SRI (2017) “Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar esta información a la Administración Tributaria.

Sirve para realizar alguna actividad económica de forma permanente u ocasional en el Ecuador. Corresponde al número de identificación asignado a todas aquellas personas naturales y/o sociedades, que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deben pagar impuestos”.

Está conformado por 13 dígitos.

Municipalidad de Guayaquil

Como lo establece El Acuerdo de Responsabilidad y Condiciones de Uso (2017) es un documento legal que contiene las obligaciones y derechos entre la M.I. Municipalidad y el usuario, para la realización de transacciones a través del Portal Web Municipal, el cual se registrará por las siguientes responsabilidades y condiciones:

Responsabilidades de los usuarios y condiciones de uso de medios electrónicos

- El usuario asume la responsabilidad total del uso, tanto de la clave de usuario, así como de la veracidad de la información ingresada y la utilización de los servicios que la Municipalidad ponga a su disposición a través de medios electrónicos.
- Todas las transacciones realizadas a través de medios electrónicos se garantizan mediante la clave de usuario del contribuyente, la cual tiene una equivalencia de su firma autógrafa, y de ella se derivarán todas las responsabilidades de carácter civil y tributario según lo señala la “Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos”, y en base al principio de libertad tecnológica estipulado en el mismo cuerpo legal, las partes acuerdan que la clave proporcionada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil al usuario, surtirá los mismos efectos que una firma electrónica, por lo que, tanto su funcionamiento como su aplicación se entenderán como una completa equivalencia funcional, técnica y jurídica.
- Tendrán la consideración de usuarios del servicio las personas naturales o jurídicas que suscriban el correspondiente acuerdo, previa acreditación de su identidad en el caso de personas naturales a través de la Cédula/R.U.C. y de la representación que ostenten en el de personas jurídicas a través de la Cédula/R.U.C. del representante, R.U.C. de la persona jurídica y documento que acredite la representación que invoca, sea cual fuere el domicilio de su residencia o la razón comercial de la persona jurídica.
- La solicitud y firma del presente acuerdo se formalizará en las oficinas de la Municipalidad de Guayaquil.
- El usuario se compromete a no facilitar la identificación de usuario y la clave de acceso a terceros; en caso de incumplimiento de este compromiso, el usuario asumirá las posibles responsabilidades y perjuicios que se deriven de sus actuaciones.

- El usuario autoriza a la Municipalidad a no atender las peticiones cursadas, cualquiera que sea su naturaleza, cuando tenga dudas razonables sobre la identidad de la persona que las emite.
- La Municipalidad de Guayaquil se reserva el derecho de verificar la autenticidad de la información y documentos ingresados, así como las acciones legales a que hubiere lugar, según las leyes vigentes en caso de adulteración de dichos documentos o falsedad de la información ingresada.
- El usuario declara la dirección de correo electrónico registrada en su cuenta como el medio autorizado para recibir comunicaciones, requerimientos de información y notificaciones administrativas derivadas del presente acuerdo.

Ley de compañías

Según lo establecido Codificación No. 000. RO/ 312 de 5 de noviembre de 1999. (LEY DE COMPAÑIAS, 2000)

H. CONGRESO NACIONAL

LA COMISION LEGISLATIVA Y CODIFICACION

En ejercicio de la facultad que le confiere el numeral 2 del artículo 139 de la Constitución Política de la República.

R E S U E L V E :

EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACION DE LA LEY DE COMPAÑIAS

SECCION I DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

Nota: Incluido Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial. No. 326 de 25 de noviembre de 1999.

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- * La compañía en nombre colectivo;
- * La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- * La compañía de responsabilidad limitada;

- * La compañía anónima; y,
- * La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

Art. 3.- Se prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres; de las que no tengan un objeto real y de lícita negociación y de las que tienden al monopolio de las subsistencias o de algún ramo de cualquier industria, mediante prácticas comerciales orientadas a esa finalidad.

Art. 4.- El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma.

Si las compañías tuvieran sucursales o establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen éstas o éstos se considerarán como domicilio de tales compañías para los efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por los mismos.

Art. 5.- Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional.

Art. 10.- Las aportaciones de bienes se entenderán traslativas de dominio. El riesgo de la cosa será de cargo de la compañía desde la fecha en que se le haga la entrega respectiva. Si para la transferencia de los bienes fuere necesaria la inscripción en el Registro de la Propiedad, ésta se hará previamente a la inscripción de la escritura de constitución o de aumento de capital en el Registro Mercantil.

En caso de que no llegare a realizarse la inscripción en el Registro Mercantil, en el plazo de noventa días contados desde la fecha de inscripción en el Registro de la Propiedad, esta última quedará sin ningún efecto y así lo anotará el Registrador de la Propiedad previa orden del Superintendente de Compañías, o del Juez, según el caso.

Cuando se aporte bienes hipotecados, será por el valor de ellos y su dominio se transferirá totalmente a la compañía, pero el socio aportante recibirá participaciones o acciones solamente por la diferencia entre el valor del bien aportado y el monto al que ascienda la obligación hipotecaria. La compañía deberá pagar el valor de ésta en la forma y fecha que se hubieren establecido, sin que ello afecte a los derechos del acreedor según el contrato original.

No se podrá aportar a la constitución o al aumento de capital de una compañía, bienes gravados con hipoteca abierta, a menos que ésta se limite exclusivamente a las obligaciones ya establecidas y por pagarse, a la fecha del aporte.

Los créditos solo podrán aportarse si se cubriera, en numerario o en bienes, el porcentaje mínimo que debe pagarse para la constitución de la compañía según su especie. Quien entregue, ceda o endose los documentos de crédito quedará solidariamente responsable con el deudor por la existencia, legitimidad y pago del crédito, cuyo plazo de exigibilidad no podrá exceder de doce meses. No quedará satisfecho el pago total con la sola transferencia de los documentos de crédito, y el aporte se considerará cumplido únicamente desde el momento en que el crédito se haya pagado.

En todo caso de aportación de bienes el Superintendente de Compañías, antes de aprobar la constitución de la compañía o el aumento de capital, podrá verificar los avalúos mediante peritos designados por él o por medio de funcionarios de la Institución.

Art. 15.- Los socios podrán examinar los libros y documentos de la compañía relativos a la administración social, pero los accionistas de las compañías anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, solo tendrán derecho a que se les confiera copia certificada de los balances generales, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, de las memorias o informes de los administradores y comisarios, y de las actas de las juntas generales así mismo, podrán solicitar la lista de accionistas e informes acerca de los asuntos tratados o por tratarse en dichas juntas.

Art. 18.- La Superintendencia de Compañías organizará, bajo su responsabilidad, un registro de sociedades, teniendo como base las copias que, según la reglamentación que expida para el efecto, estarán obligados a proporcionar los funcionarios que tengan a su cargo el Registro Mercantil.

Las copias que los funcionarios antedichos deben remitir a la Superintendencia para los efectos de conformación del registro no causarán derecho o gravamen alguno.

En el Reglamento que expida la Superintendencia de Compañías se señalarán las sanciones de multa que podrá imponer a los funcionarios a los que se refieren los incisos anteriores, en caso de incumplimiento de las obligaciones que en dicho reglamento se prescriban.

Art. 19.- La inscripción en el Registro Mercantil surtirá los mismos efectos que la matrícula de comercio. Por lo tanto, queda suprimida la obligación de inscribir a las compañías, en el libro de matrículas de comercio.

Para inscribir la escritura pública en el Registro Mercantil se acreditará la inscripción de la compañía en la Cámara de la Producción correspondiente.

Art. 20.- Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año: a)

Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;

b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y, c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia.

Art. 21.- Las transferencias de acciones y de participaciones de las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de Compañías serán comunicadas a ésta, con indicación de nombre y nacionalidad de cedente y cesionario, por los administradores de la compañía respectiva, dentro de los ocho días posteriores a la inscripción en los libros correspondientes.

Art. 26.- El ejercicio económico de las compañías terminará cada 31 de diciembre.

Art. 28.- Las compañías sujetas por ley al control de la Superintendencia de Compañías y que ejecuten actividades agrícolas, presentarán a ésta su balance anual y su estado de pérdidas y ganancias condensados, así como la información resumida que la Superintendencia determine en el respectivo reglamento.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Métodos del nivel teóricos utilizados

Para el desarrollo de la presente investigación resulta necesario adoptar métodos a nivel teóricos con el objetivo llevar a cabo indagaciones documentales que permitan conocer en esencia el objeto de estudio, desde que se manifiesta como problema hasta llegar a la posible solución que brindará la posibilidad a la empresa Liveworking alcanzar de forma eficiente sus objetivos trazados sobre su actividad comercial.

A raíz de lo antes mencionado es preciso destacar que se recabará información desde el punto de vista teórico empleando el método lógico – abstracto ya que es imprescindible vincular cada una de las definiciones teóricas conceptuales de la problemática que presenta la actual gestión empresarial que maneja la organización en cuestión para determinar las cualidades que presenta cada variable en su contexto.

Métodos a nivel empírico utilizados

En lo que se refiere a los métodos empíricos, en este caso se tomará en cuenta para el levantamiento de la información estudios desarrollados a través de la medición y la observación, en la cual, bajo un conjunto establecido de variables relacionadas al problema se empleará una indagación metódica u ordenada que posibilitará el análisis cuantitativo de las mismas para conseguir resultados concretos que podrá ser objeto de análisis e interpretación de una manera más sencilla.

Método estadístico matemático

En relación al método estadístico matemático, para este caso en particular se empleará la Estadística Descriptiva puesto que resulta importante analizar todas las variables concernientes a la gestión empresarial que maneja la empresa Liveworking tomando en cuenta a su personal interno; cabe mencionar que aquel método estará debidamente apoyado

por un cuestionario no estructurado que será utilizado para el desarrollo de encuestas; por otra parte, dicho cuestionario en su contenido contendrá preguntas con respuestas de tipo dicotómicas, las mismas que tendrán un comportamiento de filtrado, a su vez se propondrán interrogantes con alternativas policotómicas contrastadas bajo el método de medición de la escala de Likert con el objetivo de medir actitudes y puntos de vista de los sujetos investigados.

Tipo de investigación

Investigación de campo

Elizondo (2013), indica que, “La investigación de campo admite la posibilidad de reunir información importante extraída directamente en el lugar donde se suscitan los hechos o el problema, para ello, el investigador debe tener un contacto directo con el objeto de estudio sin manipular o controlar variable alguna.” (p. 18)

Sobre la necesidad de buscar información que permita identificar las causas y los efectos que ha contraído la empresa Liveworking con la actual gestión empresarial que maneja sobre su lógica de negocio, la recopilación de los datos tomando en cuenta a su personal interno, aquellos que se comportarán como fuentes primarias de información se desarrollará sobre un estudio de campo de corte transversal puesto que la técnica de la encuesta será aplicará en el lugar donde se suscita el problema durante el mes de mayo y junio del presente año.

Alcance de la investigación

Investigación exploratoria

De acuerdo con Bernal (2014), “La investigación exploratoria tiene por objetivo brindar una visión general de tipo aproximativo sobre la naturaleza del problema que se tiene bajo estudio; particularmente esto se manifiesta cuando el investigador presenta un desconocimiento parcial o total del fenómeno.” (p. 47)

La presente investigación adoptará un estudio exploratorio debido a que resulta importante obtener conocimientos sobre la problemática que se presenta en la empresa Liveworking; para este caso, las bases de discernimiento que se requiere obtener del objeto de estudio serán manejadas a través de fuentes secundarias, tratando a través del marco de la fundamentación teórica temas relacionados principalmente a la gestión empresarial, las funciones básicas que forman parte del proceso administrativo de una organización, sus características y entre otras variables relacionadas al objeto de estudio.

Investigación descriptiva

Según lo manifestado por López & Veledo (2013), “La investigación descriptiva tiene como propósito detallar de una manera precisa todas las situaciones o eventos que se presentan con el problema, en otras palabras, demuestra diferentes aspectos, dimensiones o componentes del objeto de estudio.” (p. 114)

Bajo el principio de la investigación descriptiva se llevará a cabo un estudio empírico el cual permitirá conocer a través del personal afiliado a la empresa Liveworking los principales problemas que presenta la organización producto de la mala gestión que adopta su lógica de negocio, la frecuencia con la que se suscitan dichos inconvenientes, los departamentos que se ven más afectados y demás aspectos referentes a esta problemática.

Población y Muestra

La población de la investigación es el grupo de personas, elementos, objetos que participan del fenómeno que fue definido en el análisis del problema de investigación. Se le conoce también como universo. Cuando ésta es extensa, el muestreo es necesario para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de la población sin que se vea afectado el tiempo, recursos y esfuerzo.

Según lo anterior como población se considera al personal afiliado a la empresa LiveWorking S.A; de acuerdo a información proporcionada por el departamento de Recursos Humanos esta organización cuenta con 15 empleados.

En cuanto al tamaño muestral, para el estudio estadístico a realizar se considerarán a los 15 empleados que trabajan en la empresa LiveWorking, esto debido a que la densidad de la población es relativamente pequeña donde no es necesario aplicar ninguna fórmula.

Análisis de los resultados

1. ¿Cuánto es el tiempo en que lleva trabajando usted para la empresa LiveWorking S.A.?

Tabla 1 Tiempo perteneciendo a la empresa LiveWorking S.A.

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 1 año	2	13%
1 – 2 años	3	20%
3 –4 años	4	27%
5 años o más	6	40%
Total	15	100%

Nota: Tomado de: “Encuestas”. Elaboración propia

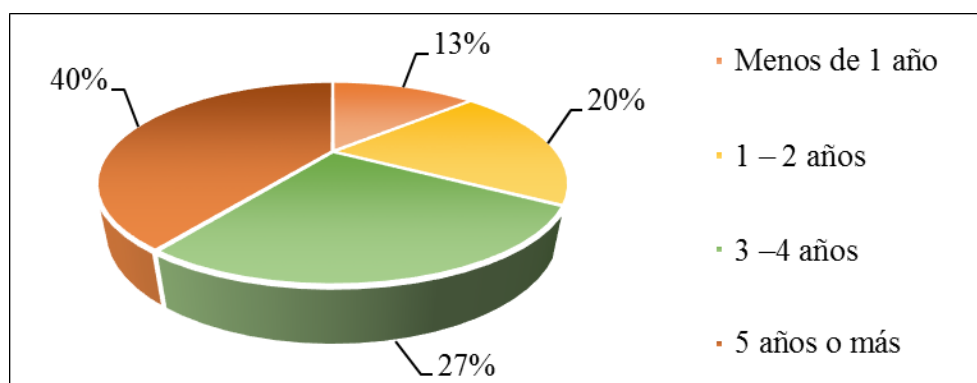


Figura 1 Tiempo perteneciendo a la empresa LiveWorking S.A. Elaboración propia

Con el objetivo de validar qué tan importante resultaría la información proporcionada por las personas investigadas, fue importante conocer el tiempo en que los encuestados llevan trabajando para la empresa LiveWorking S.A. y mediante los datos conseguidos se puede evidenciar que el 40% lleva trabajando para esta organización entre 5 años o más, por otro lado, un 27% indicó tener entre 3 a 4 años, el 20% señaló de 1 a 2 años y el 13% menos de 1 año.

2. Califique usted los siguientes aspectos relacionados a la planificación que maneja actualmente la empresa LiveWorking S.A.

Tabla 2 Planificación que maneja la empresa LiveWorking S.A.

	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca	Total
Se elaboran planes de trabajo que señalan acciones específicas que deben ser ejecutadas por cada departamento	0	5	7	3	15
Se diseñan procedimientos por cada área con el objetivo de obtener una máxima productividad y eficiencia	0	2	9	4	15
Se plantean objetivos a fin de que sean cumplidos para obtener los márgenes de rentabilidad proyectados por la empresa	4	8	2	1	15

Nota: Tomado de: “Encuestas”. Elaboración propia



Figura 2 Planificación que maneja la empresa LiveWorking S.A. Elaboración propia

Tomando en cuenta el principal objetivo de la investigación, de la empresa LiveWorking S.A. fue importante medir una serie de aspectos relacionados a la actual gestión empresarial que se maneja sobre su lógica de negocio; sobre este principio se planteó una interrogante que ayude valorar la parte de planificación, y de acuerdo con la información recopilada se puede observar que con muy poca frecuencia se generan planes de trabajo que definen cada una de las acciones que deberán ser ejecutadas a nivel departamental, así mismo, pocas veces se diseñan procesos independientes por cada área para alcanzar la máxima de la economía desde el punto de vista de productividad y eficiencia por parte del personal, esto sin lugar a dudas incide negativamente para el logro de los objetivos de la empresa, pues la escasa fijación de las operaciones que deben ser ejecutadas trae como consecuencia un bajo nivel competitivo que lo hace vulnerable en relación a su competencia.

3. Califique usted los siguientes aspectos relacionados a la organización que maneja actualmente la empresa LiveWorking S.A.

Tabla 3 Organización que maneja la empresa LiveWorking S.A.

	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca	Total
Se establecen plazos para el desarrollo de las diferentes actividades programadas	6	4	5	0	15
Se elabora el respectivo cronograma para cada actividad programada	0	4	9	2	15
Se especifica con total claridad las diferentes actividades que el personal debe desarrollar	1	6	7	1	15
Se realizan evaluaciones de desempeño por cada departamento y puestos de trabajo	0	0	2	13	15

Nota: Tomado de: “Encuestas”. Elaboración propia

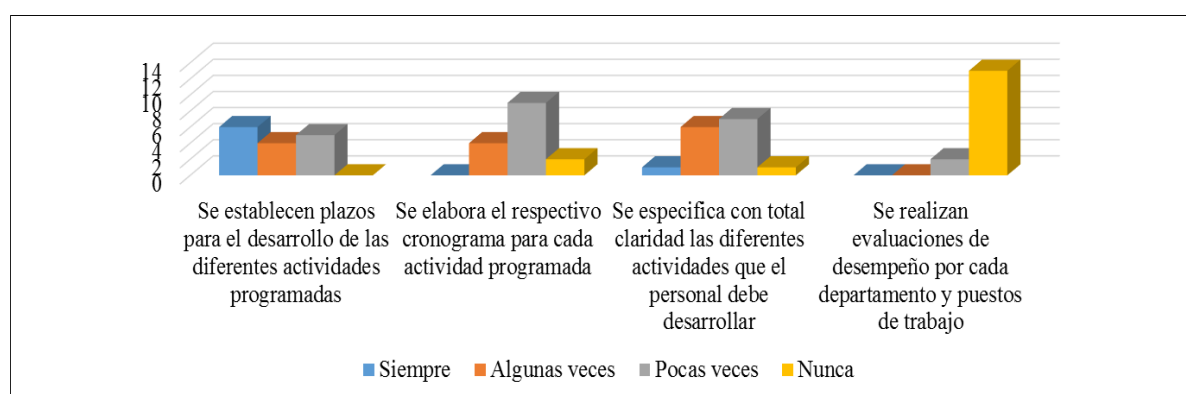


Figura 3 Organización que maneja la empresa LiveWorking S.A. Elaboración propia

En lo que se refiere a la parte de organización de LiveWorking S.A. los datos conseguidos permiten conocer que hacia el personal no se desarrolla ninguna clase de control o evaluación de desempeño que permita medir el nivel de productividad de cada empleado, por otra parte, según lo manifestado por muchos de los encuestados muy pocas veces se elaboran cronogramas de actividades que especifiquen las tareas que cada colaborador debe ejecutar, y de ser así, existe una serie de confusión entre las actividades definidas debido a que estas no son claramente expuestas.

Un punto a favor sobre este aspecto se ve reflejado en el tiempo de respuesta de las tareas, pues se define un plazo tentativo que debe ser cumplido por cada empleado para gestionar de forma eficaz y eficiente los periodos de cada actividad que se maneja dentro de la empresa con el fin satisfacer las necesidades de sus clientes en el menor tiempo posible.

4. Califique usted los siguientes aspectos relacionados a la dirección que maneja actualmente la empresa LiveWorking S.A.

Tabla 4 Dirección que maneja la empresa LiveWorking S.A.

	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca	Total
Se incentiva al personal para que realice mejor su esfuerzo sobre las funciones asignadas	0	4	4	7	15
Se procura conseguir los recursos necesarios para facilitar el trabajo en la organización	5	7	3	0	15
Existe orientación del personal para el desarrollo eficiente de su trabajo	4	9	2	0	15
Se brinda sugerencias al personal para conseguir un trabajo más productivo	11	1	3	0	15

Nota: Tomado de: “Encuestas”. Elaboración propia

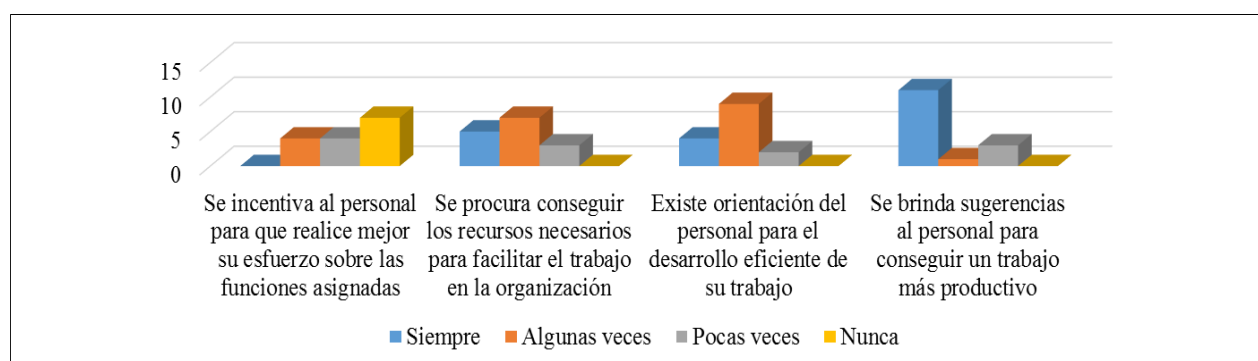


Figura 4 Dirección que maneja la empresa LiveWorking S.A. Elaboración propia

Si bien es cierto, la dirección dentro de una empresa juega un papel fundamental a la hora de gestionar correctamente el recurso humano con el que cuenta, a fin de sacarle el mayor de los provechos desde el punto de vista productivo; como consecuencia de la gestión empresarial que adopta actualmente la editorial LiveWorking S.A. se puede notar que algunas veces esta provee a sus empleados los recursos necesarios para optimizar el trabajo, de la misma manera, se evidencia que con poca frecuencia se orienta al personal en lo que respecta a capacitaciones para conseguir un trabajo más eficiente. En lo que se refiere a incentivo, la mayoría de los encuestados manifestó que este principio es escaso dentro de LiveWorking S.A., no obstante, se brindan sugerencias al personal sobre las actividades propuestas con el fin de conseguir a final del proceso trabajos conforme a las exigencias de su mercado.

5. Califique usted los siguientes aspectos relacionados a la gestión que maneja actualmente la empresa LiveWorking S.A.

Tabla 5 Gestión que maneja la empresa LiveWorking S.A.

	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca	Total
El equipo administrativo de la empresa comunica con claridad los lineamientos fijados para alcanzar las metas institucionales propuestas	0	3	8	4	15
Se involucra a todos los miembros de la organización en la toma de decisiones con el fin de atender las necesidades existentes	0	0	2	13	15
Se registran en documentos acuerdos e iniciativas que surgen de las reuniones y trabajo en equipo	0	1	10	4	15
Se promueven prácticas que complementan el trabajo en equipo: planificación de actividades, de socialización, reuniones entre departamentos	0	6	7	2	15

Nota: Tomado de: “Encuestas”. Elaboración propia

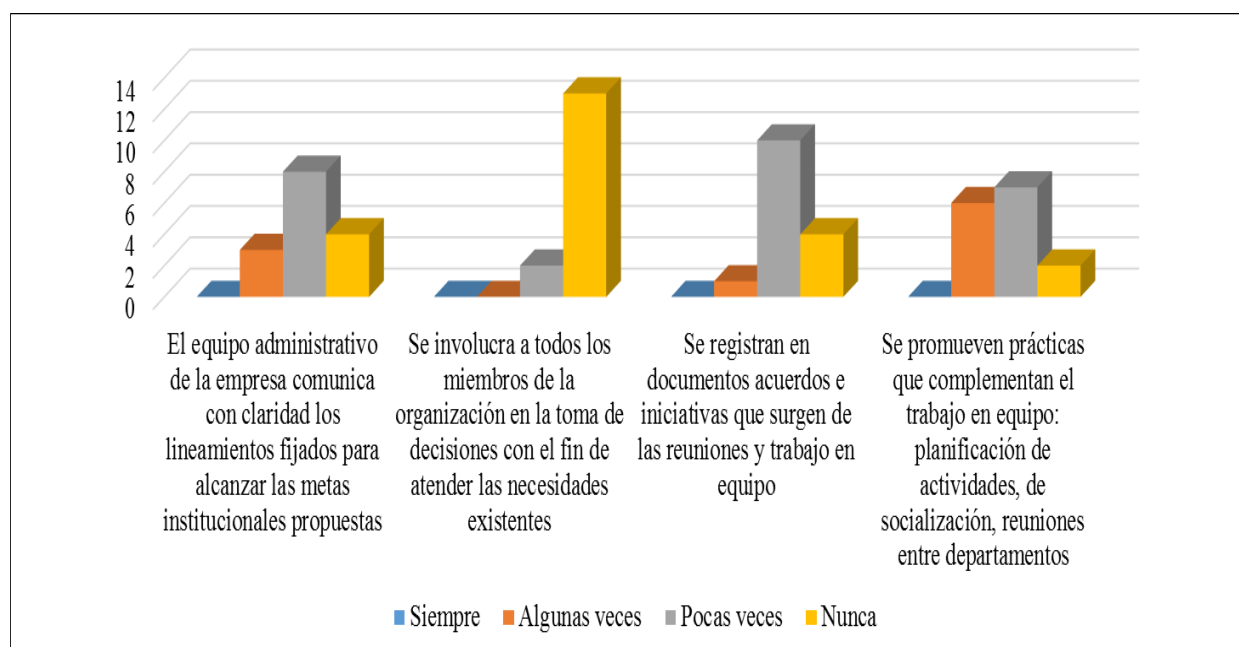


Figura 5 Gestión que maneja la empresa LiveWorking S.A. Elaboración propia

Referente a la gestión que maneja la editorial LiveWorking S.A. los datos recopilados permiten conocer que muy pocas veces el equipo administrativo de la organización comunica con claridad absoluta cada uno de los lineamientos fijados, entre ellos, objetivos y metas que deben ser alcanzadas por el equipo de trabajo, en la misma escala de frecuencia se puede

notar que en muy pocas ocasiones se lleva un debido registro en documentos sobre acuerdos e iniciativas planteadas como producto de las reuniones que se efectúan dentro de la empresa para alcanzar la mejora continua de sus operaciones. Por otra parte, los resultados demuestran que no todo el personal de la empresa es tomado en consideración para la toma de decisiones para atender las necesidades existentes a nivel interno. Esto demuestra claramente que la organización en cuestión no maneja correctamente la gestión empresarial en la parte administrativa, lo que genera que los procesos que involucra la parte operativa de la empresa no puedan ser optimizados de forma adecuada, viéndose reflejada una gran brecha que impide a LiveWorking S.A. alcanzar la excelencia sobre las actividades que involucra su lógica de negocio.

6. Cómo considera usted es la gestión empresarial que se maneja actualmente en la empresa LiveWorking S.A.?

Tabla 6 Percepción de la gestión empresarial de LiveWorking S.A.

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	0	0%
Bueno	2	13%
Regular	7	47%
Malo	5	33%
Pésimo	1	7%
Total	15	100%

Nota: Tomado de: "Encuestas". Elaboración propia

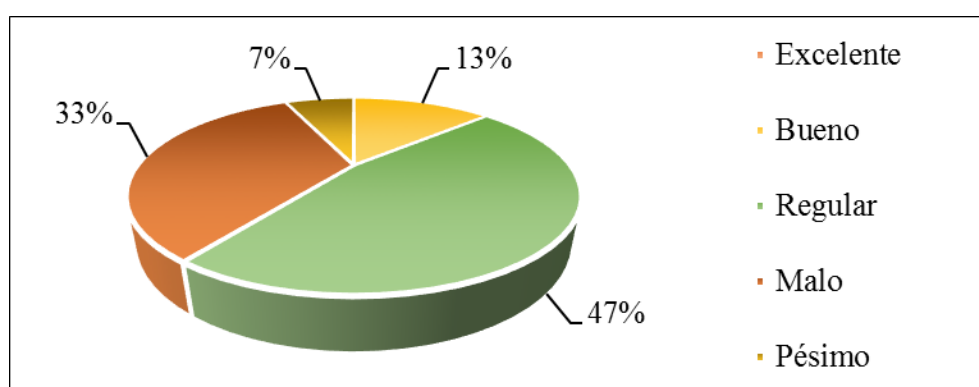


Figura 6 Percepción de la gestión empresarial de LiveWorking S.A. Elaboración propia

De la experiencia que han vivido cada uno de los encuestados en la editorial LiveWorking S.A. fue importante conocer los puntos de vista que estos mantienen sobre la gestión empresarial que ha manejado hasta la actualidad dicha empresa, y mediante la información recopilada se puede conocer que el 47% califica como regular las medidas y estrategias llevadas a cabo tomando en cuenta aspectos como la planificación, dirección, control y organización con el objetivo de que la empresa resulte viable en términos productivos y financieros, por otra parte, para la percepción del 33% dichas acciones resultan ser malas, para el 13% buenas y para el 7% pésimas.

7. ¿Qué tipo de problemas / inconvenientes considera usted presenta la empresa

LiveWorking, producto de la actual gestión empresarial que maneja?

Tabla 7 Problemas presentados por la actual gestión empresarial que se maneja en LiveWorking S.A.

	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca	Total
Retraso de trabajo / procesos	14	1	0	0	15
Actividades duplicadas	0	8	5	2	15
Mal uso de los recursos de la empresa	2	9	3	1	15
Conflictos entre departamentos	12	3	0	0	15

Nota: Tomado de: “Encuestas”. Elaboración propia

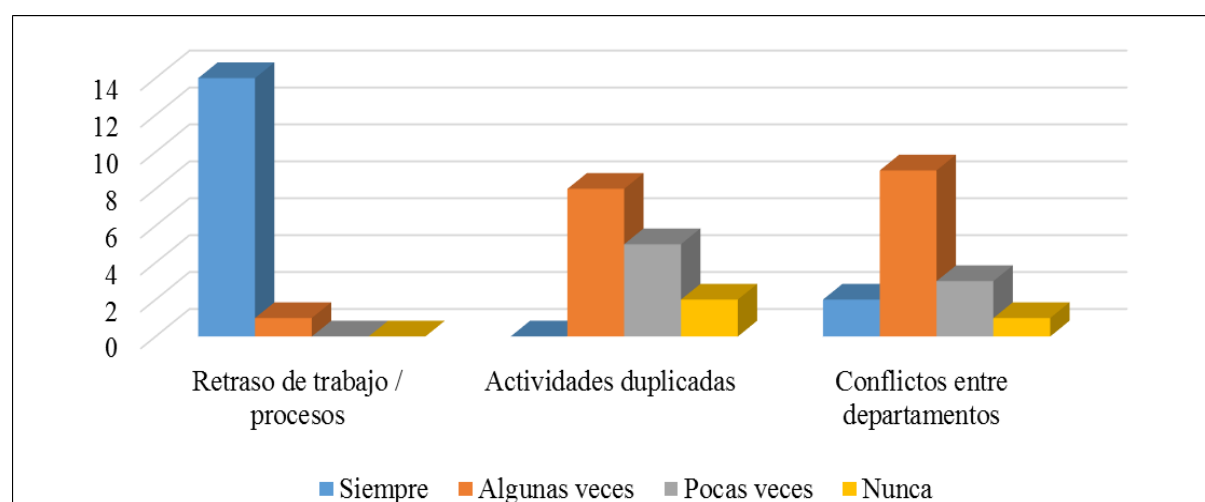


Figura 7 Problemas presentados por la actual gestión empresarial que se maneja en LiveWorking S.A. Elaboración propia

Asimismo, en la investigación se planteó una serie de problemas con el fin de conocer cuál de ellos son los que se presentan comúnmente en la empresa LiveWorking S.A. como producto de la actual gestión empresarial que se maneja en el desarrollo de sus operaciones; según los resultados obtenidos se puede observar que existen constantes retrasos en los procesos y trabajos de la organización al no existir una correcta optimización de cada una de las actividades que se desarrollan a nivel departamental, conflictos que desencadena la insatisfacción de muchos clientes al no ser atendidas sus inquietudes, necesidades o

requerimientos a tiempo; por otro lado, muchos de los encuestados expusieron que algunas veces surgen conflictos entre departamentos debido a la mala organización y comunicación que existe en la empresa, dando como consecuencia la duplicidad de actividades donde se demuestra que las funciones no se encuentran correctamente alineadas en base al giro del negocio.

8. ¿Considera usted que la empresa LiveWorking S.A. con un plan de mejoras aplicado sobre la actual gestión empresarial lograría alcanzar sus objetivos de manera más eficiente?

Tabla 8 Plan de mejoras en la empresa LiveWorking S.A.

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Total acuerdo	12	80%
Parcial acuerdo	2	13%
Ni acuerdo / Ni desacuerdo	1	7%
Parcial desacuerdo	0	0%
Total desacuerdo	0	0%
Total	15	100%

Nota: Tomado de: “Encuestas”. Elaboración propia

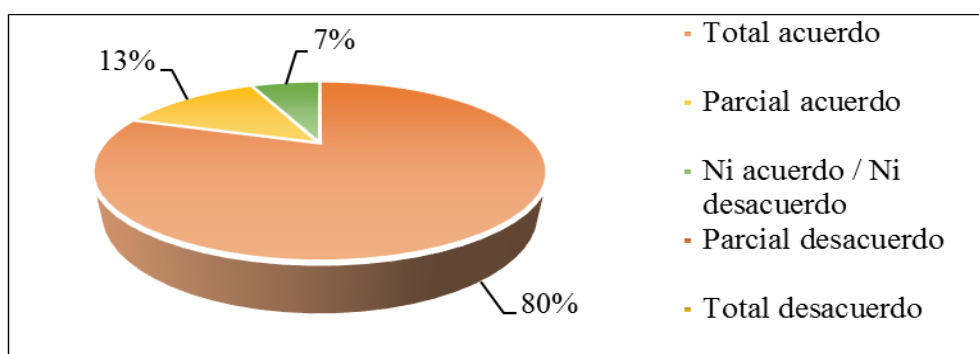


Figura 8 Plan de mejoras en la empresa LiveWorking S.A. Elaboración propia

Al preguntar a los encuestados si consideran que la empresa LiveWorking S.A. con un plan de mejorar aplicado sobre la actual gestión empresarial lograría alcanzar sus objetivos de manera más eficiente, los datos recolectados permiten conocer que el 80% de los empleados estuvo en total acuerdo con la pregunta, el 13% se mostró en parcial acuerdo y el 7%, ni acuerdo ni desacuerdo. Partiendo de esto, se puede discernir que la propuesta debe centrarse en corregir los actuales errores que se presentan en LiveWorking S.A. para de esta manera manejar eficientemente la gestión estratégica, de recursos humanos, administración y de operaciones que le permitirán a dicha empresa cumplir de la mejor forma posible sus objetivos trazados.

CAPITULO IV

PROPUESTA

Introducción

La gestión empresarial es fundamental para que una empresa de cualquier índole tenga una organización y coordinación de actividades adecuada, que le permita lograr sus objetivos mediante la utilización de todos sus recursos disponibles, logrando de esta forma una máxima productividad y eficiencia.

En la actualidad muchas de las empresas son creadas de forma empírica, con desconocimiento de herramientas y técnicas de gestión o mejoramiento continuo, lo que provoca que dentro de ellas se generen diversas situaciones que son pocas favorecedoras para la empresa y sus empleados.

Un plan de mejora de gestión empresarial se realiza en base a una autoevaluación de la situación actual de la organización y sus actividades, también es recomendable tomar en consideración las recomendaciones realizadas por entes independientes, esto le permitirá a la empresa definir mecanismos para alcanzar los objetivos que se ha planteado con anterioridad.

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar un plan de mejora de gestión empresarial para la editorial LiveWorking S.A en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- Identificar los problemas críticos en la gestión empresarial de la editorial LiveWorking S.A
- Proponer las acciones de mejora necesarios para la solución de los problemas críticos de la editorial LiveWorking S.A.

- Establecer un cronograma de actividades para el desarrollo del Plan de mejora de gestión empresarial y un plan de acción para su seguimiento.

Justificación

La editorial LiveWorking S.A a pesar de tener una gran trayectoria en el sector de la edición presenta diversas falencias en materia de gestión empresarial, lo que ha provocado el desarrollo de diversos problemas que se pueden observar en los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal de la editorial.

Según datos obtenidos de la encuesta 5 de los 15 empleados afirmó que la empresa pocas veces diseña procedimientos a acorde a las áreas de trabajo o elabora cronograma de las actividades, 13 empleados mencionaron que nunca se realizan evaluaciones de desempeño o se los involucra en toma de decisiones para resolver las necesidades de la editorial, esto a su vez ha generado problemas como retrasos en el desarrollo de trabajo y conflictos entre los departamentos.

Una vez realizada la investigación se propone diseñar un plan de mejora de gestión empresarial para la empresa LiveWorking S.A, con el fin d mejorar su desempeño y obtener una máxima productividad, de esta manera se podrán evitar que los problemas actuales se incrementen o se desarrollen nuevas problemáticas dentro de la empresa.

Importancia.

El presente trabajo de investigación, es de gran importancia desde el punto de vista social, ya que, con los cambios y reestructuración administrativa en la empresa, permitirán agilidad en los procesos, lo que consentirá acceder a servicios de calidad, con atención personalizada.

En lo que se refiere a la importancia empresarial, la presente propuesta cuenta con la aprobación, tanto de los dueños, personal administrativo y empleado de la empresa LIVEWORKING S.A.

La parte académica es fundamental, ya que consentirá obtener conocimientos sólidos, acerca de lo que es la reestructuración en el área administrativa y servirá de base para futuros proyectos similares.

Plan de Mejora de Gestión empresarial para la editorial LiveWorking S.A

Identificación de los problemas

En base a la investigación realizada se puede determinar que la editorial LiveWorking S.A presenta los siguientes problemas críticos:

- Los procedimientos y funciones no son establecidos con claridad a los empleados.
- No existe una evaluación para medir el desempeño de los empleados de LiveWorking S.A
- Falta de organización en las actividades realizadas por la editorial.
- Problemas de comunicación entre el alto mando de la editorial y los empleados.

Descripción de la propuesta

La propuesta permitirá rediseñar los procesos administrativos, comerciales, operativos y financieros con el fin de darle una mejor competitividad dentro del mercado ecuatoriano.

La presente propuesta de Elaboracion de Manual de Funciones va dirigida a los propietarios, gerentes, administradores y a los empleados de la editorial LIVEWORKING S.A., para poder utilizarla como una herramienta que facilite la relación laboral entre jefes, empleados y clientes, así como también permita el rendimiento óptimo de los recursos disponibles de las empresas.

Satisfacer las necesidades de los clientes es la razón fundamental de la existencia de todas las organizaciones, sin importar su tipo. Es por ello que la identificación de errores en los procesos es de vital importancia para cualquier empresa, por lo cual se presenta un

modelo de Restructuracion de Funciones, con el fin de proporcionar un mejor servicio a los clientes.

Características del plan de mejora

Para el desarrollo del plan de mejora de gestión empresarial o administrativa de la editorial LiveWorking S.A, se tomará como base los resultados de la encuesta realizada a los empleados de la empresa, además una vez realizados el análisis de dichos resultados se determinaron las acciones necesarias para la resolución de los problemas críticos.

El plan de mejora de gestión empresarial a realizar será ejecutado durante un año y los resultados obtenidos serán los que definirán el plan a ejecutar durante el próximo año, para que este plan de mejora cumpla con su función, es necesario que todas las áreas de la editorial se comprometan y participen de forma activa durante su ejecución, para de esta forma aprovechar al máximo los beneficios, y, además mejorar la productividad de la empresa.

Propuesta de acciones a desarrollar

Las siguientes acciones a desarrollar en el plan de mejora de gestión empresarial, son planteadas en base a los problemas críticos identificados en la editorial LiveWorking S.A, además estas acciones le permitirán a la empresa trabajar con mayor eficiencia. Las acciones a tomar son las siguientes:

- Diseño de los Organigramas en base a las divisiones de las áreas y sus funciones
- Elaboración el Manual de Funciones de las áreas de la editorial LiveWorking S.A
- Diseño una plantilla para el control de las actividades que realiza la editorial.
- Diseño una plantilla para la evaluación del personal.
- Establecimiento de políticas de comunicación.
- Establecimiento de un cronograma para la ejecución del Plan de mejoras de gestión empresarial.

- Determinación de un plan de acción para el seguimiento del plan de mejoras.

Organigrama General

Para un mejor entendimiento de la distribución de las tareas y funciones se establece un organigrama sencillo y de fácil comprensión para determinar que áreas están relacionadas y deben trabajar juntas, además esto permite establecer un sistema de división horizontal, para una mejor comunicación entre la gerencia y los diversos departamentos.

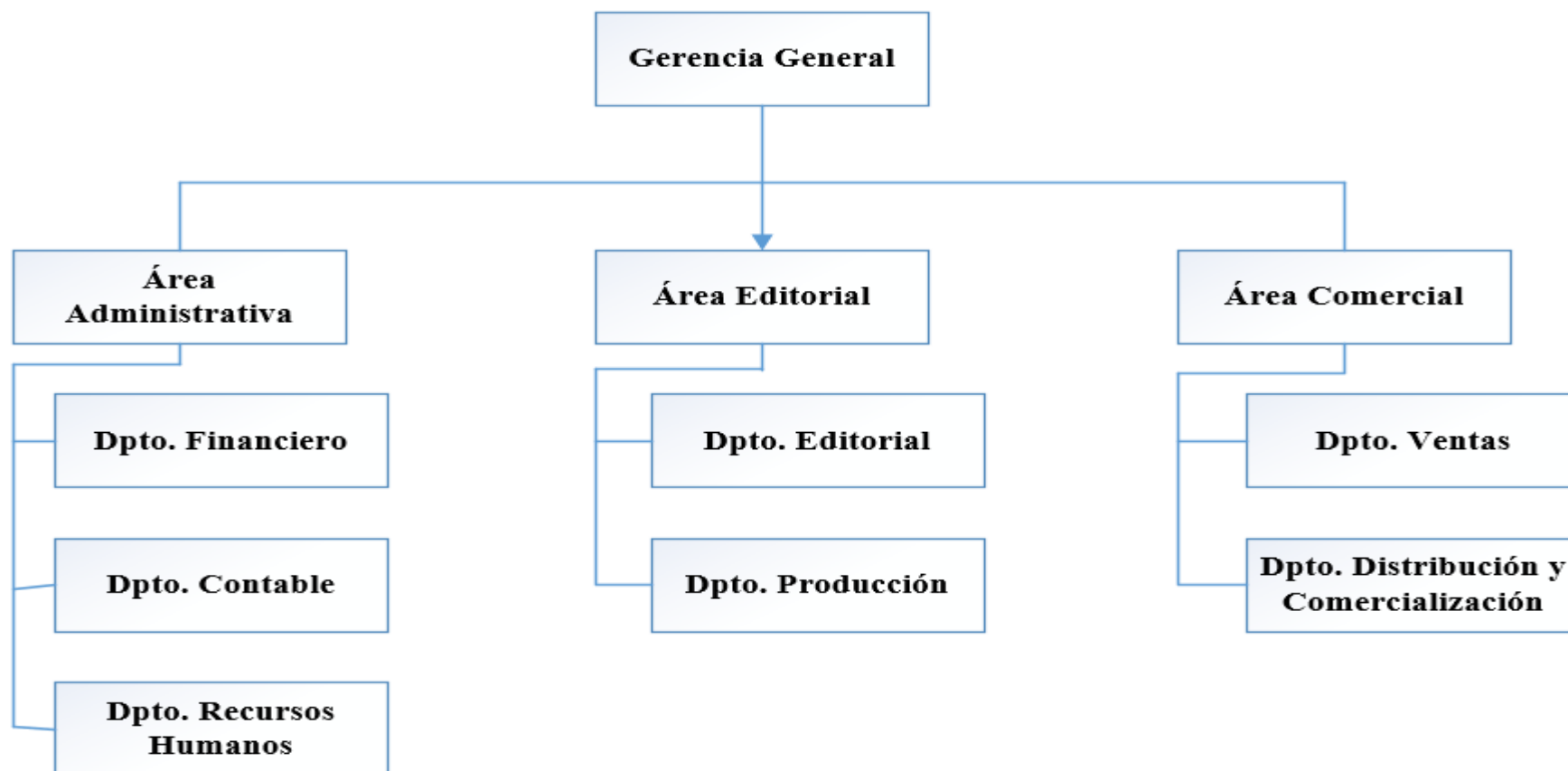


Figura 9 Organigrama General

Organigrama Funcional

Un organigrama funcional se caracteriza por incluir las principales funciones que desarrollara determinada área de una empresa u organización, este es un organigrama muy utilizado, ya que permite capacitar al personal de forma eficiente debido a que es de fácil comprensión.

El organigrama funcional incluye las funciones que son asignadas a diversas áreas de una empresa, este puede ser presentado de forma general o enfocado exclusivamente a una determinada área de una empresa, además debe ser elaborado tomando en cuenta las necesidades y fines con los cuales vaya a ser utilizado.

El organigrama general y el organigrama funcional se diferencian en que el primero es utilizado para dividir las diversas áreas por las que está compuesta una empresa y determinar cuáles de ellas deben trabajar juntas o están relacionadas, en cambio el organigrama funcional es aquel que muestra las funciones principales que desarrolla cada área en beneficio de la empresa.

En el LiveWorking S.A es necesario establecer un organigrama funcional, este le permitirá al personal entender e identificar de mejor manera la función de las principales áreas de la editorial, evitando de esta forma trabajos duplicados y conflictos entre los departamentos de las distintas áreas.

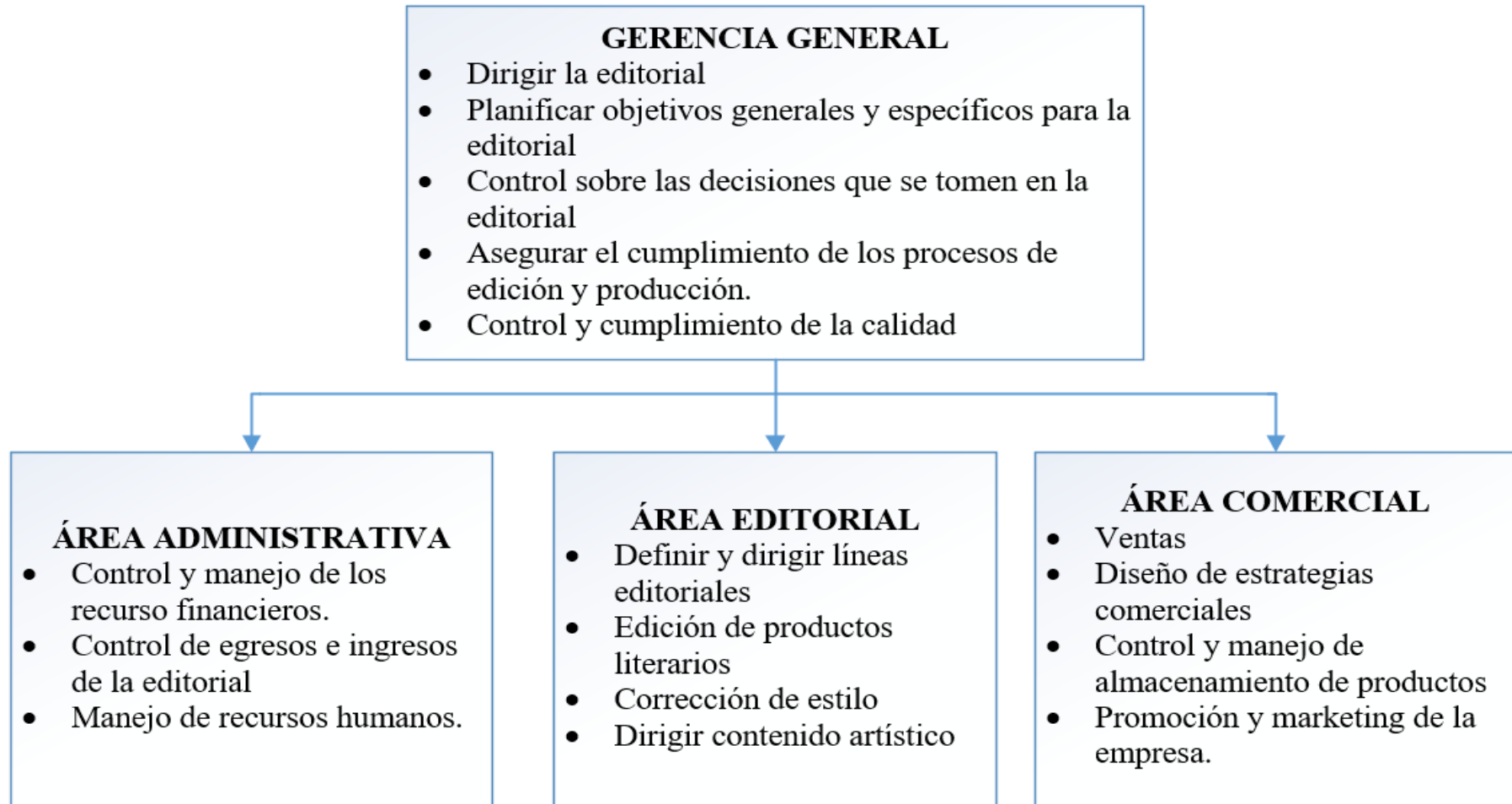


Figura 10 Organigrama funcional

Manual de Funciones

El manual de funciones, es una herramienta que le permitirá a la editorial establecer lineamientos sobre las actividades o funciones específicas que tendrá cada uno de los distintos departamentos de la empresa y sus encargados, esto también permitirá que los empleados entiendan de forma clara y sencilla cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la editorial.

El manual de funciones estará compuesto por las siguientes partes:

- Identificación
- Fecha de elaboración
- Área de la empresa
- Cargo de la persona responsable
- Objetivo del cargo para la empresa
- Competencias que debe tener la persona en el cargo
- Estudios que debería tener la persona que asuma el cargo.
- Estudios complementarios
- Experiencia para asumir el cargo.
- Funciones específicas del área
- Responsabilidades de la persona encargada.

A continuación, se presenta el siguiente formato con las especificaciones mencionadas anteriormente, tomando como base de desarrollo los distintos departamentos que componen la empresa LiveWorking S.A

Tabla 9. Manual de funciones del Departamento Financiero

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación:	Editorial LiveWorking S. A
Fecha de elaboración:	Marzo 2018
Área:	Administrativa
Cargo:	Jefe de Departamento Financiero
Objetivo del cargo:	Realizar de forma eficaz y eficiente la administración de los recursos financieros de la editorial LiveWorking S.A
Competencias:	Agilidad mental, visión de negocios, negociación, orientación a resultados, comunicación asertiva, manejo de trabajo bajo presión.
Estudios:	Ingeniería Comercial Contaduría Pública Autorizada
Estudios Complementarios:	Computación, administración, contabilidad, finanzas, inglés.
Experiencia:	Mínimo 1 año en manejo de finanzas o en áreas relacionadas al cargo.
Funciones Específicas:	- Realizar las proyecciones del presupuesto de pagos, gasto, inversiones mediante el análisis de la demanda de los productos literarios, precios promedio y la competencia tanto directa como indirecta. - Planear las estrategias financieras de flujo de caja de la editorial realizando el análisis de las diferentes cuentas involucradas en los estados financieros. - Realizar los informes de gestión que solicite la gerencia, por lo general estos deberán ser de un máximo de tres hojas en las cuales se detalle de forma específica las decisiones tomadas por el área y sus resultados. - Realizar junto con el contador el cierre contable de la editorial, esto consistirá en dar por cerrado el período comercial mediante el cuadro del estado de resultado integral y cierre de las diversas cuentas después de la realización de los demás estados financieros como el estado de resultado integral, cambios de patrimonio neto, flujo de caja y notas. - Establecer metas de los indicadores establecidos por el área y efectuar un seguimiento para su cumplimiento, estas metas serán establecidas mediante la realización de una investigación de mercado enfocada a las preferencias de los clientes en cuanto a productos literarios. - Controlar y autorizar la compra de bienes y servicios para la editorial LiveWorking

S.A, el jefe del departamento será el responsable asignar el dinero necesario para dichas adquisiciones, para esto, el personal debe entregarle un informe solicitando el valor necesario y los motivos para dicha adquisición para que finalmente sea entregado la aprobación con el valor monetario.

- Establecer medidas para proteger los recursos y activos de la editorial mediante el control de los movimientos monetarios que se realicen dentro de la empresa.
- Coordinar la realización de los inventarios de los materiales, suministros y bienes utilizados por la editorial con la uso de sistemas contables para el registro de todas las entradas físicas y la salida de los productos literarios terminados.
- Participar en todas las reuniones que se realicen en la editorial para de esta forma presentar un informe de los resultados obtenidos y el análisis de nuevas decisiones.

Responsabilidades:

- Mantener una buena comunicación con todos los departamentos de la editorial
- Manejar con honestidad los recursos y activos de la editorial LiveWorking S.A
- Velar por el cumplimiento de los principios financieros y contables.
- Cumplir con las normas financieras establecidas en la ley.

Revisor: _____	Autorizado: _____	Fecha _____
---	--	--

Tabla 10 Manual de funciones del Departamento Contable.

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación:	Editorial LiveWorking S. A
Fecha de elaboración:	Marzo 2018
Área:	Administrativa
Cargo:	Jefe de Departamento Contable
Objetivo del cargo:	Cooperar, analizar, contribuir y proponer métodos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la editorial LiveWorking S.A
Competencias:	Agilidad mental, visión de negocios, negociación, orientación a resultados, comunicación asertiva, manejo de trabajo bajo presión, habilidad numérica.
Estudios:	Ingeniería Comercial Contaduría Pública Autorizada
Estudios Complementarios:	Computación, administración, contabilidad, finanzas, tributación, inglés.
Experiencia:	Mínimo 1 año en áreas contables o en áreas relacionadas al cargo.
Funciones Específicas:	• Procesar y registrar los diferentes comprobantes por conceptos de activos, pasivos, ingresos, egresos en los diferentes estados financieros para la realización de los análisis futuros, los cuales le permitirán a la empresa tomar las mejores decisiones. • Llevar libros contables (Diario, mayor e inventarios) para el control de las diversas cuentas que maneje la empresa. • Registrar en los libros contables todas las transacciones realizadas por la editorial LiveWorking S.A, es decir registrar de forma manual en el sistema de contabilidad de la empresa los movimientos contables para de forma tener un registro que sirva como comprobante. • Registrar facturas recibidas por proveedores, o cualquier documento entregado a la editorial, esto debe ser registrado en los libros contables con original y copia del documento • Realizar los cálculos para la declaración del impuesto a la renta y el pago de obligaciones mediante la realización del rol de pago de los empleados. • Llevar mensualmente los libros de compras y ventas realizadas por la editorial, estos libros serán proporcionados por el departamento de ventas para ser analizados por el departamento contable.

- Realizar la relación de las Cuentas por pagar y por cobrar para determinar el nivel de endeudamiento mediante la comparación de la proporcionalidad de ambas cuentas.
- Programar las fechas para los cierres contables mensuales y el cierre definitivo al final del año, las cuales serán ejecutadas el día 30 de cada mes, esta actividad será realizada por todos los departamentos del área administrativa.
- Participar en todas las reuniones que se realicen en la editorial para de esta forma presentar un informe de los resultados obtenidos y el análisis de nuevas decisiones.

Responsabilidades:

- Mantener una buena comunicación con todos los departamentos de la editorial
- Manejar con honestidad los recursos y activos de la editorial LiveWorking S.A
- Velar por el cumplimiento de los principios financieros y contables.
- Cumplir con las normas contables establecidas en la ley.

Revisor: _____	Autorizado: _____	Fecha _____
---	--	--

Tabla 11 Manual del Departamento de Recursos Humanos

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación:	Editorial LiveWorking S. A
Fecha de elaboración:	Marzo 2018
Área:	Administrativa
Cargo:	Jefe de Departamento de Recursos Humanos
Objetivo del cargo:	Administrar el personal de la editorial LiveWorking S.A, gestionando procesos de selección, control y retiro de empleados
Competencias:	Agilidad mental, visión de negocios, negociación, orientación a resultados, comunicación asertiva, manejo de trabajo bajo presión.
Estudios:	Abogacía Psicología Administración de Empresas con mención en manejo de Recursos Humanos
Estudios Complementarios:	Computación, administración, manejo de personal, inglés.
Experiencia:	Mínimo 1 año en manejo de recursos humanos o en áreas relacionadas al cargo.
Funciones Específicas:	• Elaborar plantilla del personal que necesita la editorial, con los diversos datos personales de los empleados y las horas asignadas de trabajo. • Selección y reclutamiento de personal para la editorial LiveWorking S.A mediante la realización de entrevistas a los postulantes para las plazas de trabajo disponibles. • Elaborar programas de capacitación para el personal de la editorial, estos programas consistirán en que el personal deberá asistir a diversas conferencias con expertos en las distintas áreas que maneja la empresa. • Realizar los análisis para el pago de remuneraciones, para esto proceso se tomará en cuenta la productividad del empleado y sus años de servicios para con la empresa. • Proponer actividades para motivar al personal y mejorar el clima laboral, estas deberán ser analizadas y por lo general realizadas fuera de las instalaciones de la empresa como fiestas de navidad, fin de año, eventos para las madres o hijos de los empleados. • Realizar las evaluaciones del personal para la promoción de trabajadores, para esto se utilizarán las platillas de evaluación del personal en períodos determinados. • Realizar la gestión del seguro médico para el personal de la editorial mediante la

apertura de un historial médico de todas las personas que laboran en la empresa. • Mantener y actualizar la información del personal mediante la realización de entrevistas periódicas con el personal que labora en la empresa. • Elaborar los contratos del personal de manera oportuna con la obtención de los datos personales de los nuevos colaboradores y las condiciones establecidas por la empresa. • Supervisar y controlar los pasivos laborales (vacaciones, anticipos, fideicomisos, etc.), realizando un análisis del perfil laboral de cada empleado de la empresa. • Supervisar y controlar los diferentes beneficios de ley para los trabajadores mediante el pago de estos rubros en los sistemas nacionales y haciendo un seguimiento de los trabajadores que opten por estos servicios, como por ejemplo, el seguro social. • Participar en todas las reuniones que se realicen en la editorial para de esta forma presentar un informe de los resultados obtenidos y el análisis de nuevas decisiones.		
Responsabilidades: • Mantener una buena comunicación con todos los departamentos de la editorial • Manejar con honestidad los recursos humanos de la editorial LiveWorking S.A • Escuchar las opiniones del personal • Desarrollar una comunicación interna eficiente. • Cumplir con las normas de seguridad y salud en el trabajo		
Revisor: _____	Autorizado: _____	Fecha _____

Tabla 12 Manual de funciones del Departamento Editorial.

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación:	Editorial LiveWorking S. A
Fecha de elaboración:	Marzo 2018
Área:	Editorial
Cargo:	Jefe de Departamento Editorial
Objetivo del cargo:	Desarrollar y realizar el seguimiento de los proyectos editoriales que ejecuta la empresa LiveWorking S.A
Competencias:	Agilidad mental, orientación a resultados, comunicación asertiva, manejo de trabajo bajo presión, creativo, innovador.
Estudios:	Periodismo Escritor Redactor creativo Editor profesional
Estudios Complementarios:	Publicidad, redacción, escritura creativa, ingles.
Experiencia:	Mínimo 1 año en el departamento editorial
Funciones Específicas:	• Dirigir las líneas editoriales para el cumplimiento de los objetivos establecidos, para que de esta forma cada título publicado contribuya a la construcción de un catálogo de productos sobresaliente y coherente. • Supervisar el trabajo de los autores junto a los correctores mediante la realización de reuniones periódicas en la empresa o fuera de ella. • Seleccionar la tipo de imprenta dependiendo de las características de las obras, para este proceso el jefe del departamento deberá realizar cotizaciones de los materiales a utilizar en base a las características de las obras, las cuales son establecidas por el autor. • Revisar junto al corrector las pruebas de texto para de esta forma evitar errores gramaticales, conceptuales, de idioma, etc. Estas pruebas serán realizadas en reuniones dentro de la empresa. • Vigilar los procesos de impresión de las obras a publicar, para esto el encargado deberá asistir al área de impresión para observar y verificar que el proceso se desarrolle en concordancia con las especificaciones establecidas.

- Coordinar junto al autor y el comunicador social la promoción del libro mediante la realización de reuniones dentro de la empresa.
- Selecciona al equipo de edición y producción de las obras literarias, para esto será necesario realizar entrevistas al personal tomando en consideración el nivel de inversión de la obra literaria.
- Precisar tiempos para la impresión de las obras literarias mediante reuniones con el departamento contable y editorial.
- Participar en todas las reuniones que se realicen en la editorial para de esta forma presentar un informe de los resultados obtenidos y el análisis de nuevas decisiones.

Responsabilidades:

- Mantener una buena comunicación con todos los departamentos de la editorial
- Cumplir con los tiempos de edición establecidos por la editorial.
- Tener una buena comunicación con los autores de los proyectos literarios.
- Cumplir con las normas Propiedad Intelectual.

Revisor: _____	Autorizado: _____	Fecha _____
---	--	--

Tabla 13 Manual de funciones del Departamento de Producción

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación: Editorial LiveWorking S. A	
Fecha de elaboración: Marzo 2018	
Área: Editorial	
Cargo: Jefe de Departamento de producción	
Objetivo del cargo: Asegurar que los procesos de impresión y acabado final de los productos literarios de la editorial LiveWorking S.A, se cumplan adecuadamente	
Competencias: Agilidad mental, orientación a resultados, comunicación asertiva, manejo de trabajo bajo presión.	
Estudios: Publicidad Ingeniería industrial	
Estudios Complementarios: Psicología del color, computación	
Experiencia: Mínima de 1 año en imprentas a gran escala.	
Funciones Específicas: • Planificar y organizar los procesos de producción durante la jornada laboral mediante la realización de cronogramas y el control de los tiempos establecidos en conjunto con el área de administrativa. • Solicitar la materia prima e insumos para llevar acabo los procesos de producción, para ello el jefe del departamento debe enviar una solicitud al jefe del departamento financiero para la asignación del valor monetario. • Realizar la revisión y mantenimiento periódico de la maquinaria y equipos a utilizar durante los procesos de impresión, para este proceso será necesario la utilización de materiales como desarmadores, aceites, tintes, limpiadores de circuitos, etc. • Realizar y aprobar las pruebas de impresión: tono de tinta, colores establecidos para las obras, etc. Estas pruebas se las realizan mediante la impresión de un ejemplar de la obra la cual será analizada por jefe del departamento y luego será enviada al departamento editorial para su aprobación final. • Supervisar la correcta calibración de los instrumentos utilizados durante los procesos de producción mediante la realización de pruebas de eficiencia y mantenimiento. • Controlar y verificar el tiempo de entrega de los productos literarios realizando cronogramas para el control de los tiempos invertidos. • Supervisar el desarrollo de la impresión literaria para garantizar la calidad y entrega	

del producto en el tiempo determinado, por esta razón el jefe de departamento deberá supervisar las labores que realicen los operarios del departamento.

- Proponer procesos de impresión que se adapten a las necesidades de la empresa mediante la investigación y desarrollo de propuestas las cuales deben ser presentadas al departamento editorial y administrativo.
- Participar en todas las reuniones que se realicen en la editorial para de esta forma presentar un informe de los resultados obtenidos y el análisis de nuevas decisiones.

Responsabilidades:

- Mantener una buena comunicación con todos los departamentos de la editorial
- Apoyar técnicamente al personal durante los procesos de impresión
- Hacer cumplir las normas de seguridad durante los procesos de impresión.

Revisor: _____	Autorizado: _____	Fecha _____
-------------------------------------	--	----------------------------------

Tabla 14 Manual de funciones del Departamento de Ventas

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación:	Editorial LiveWorking S. A
Fecha de elaboración:	Marzo 2018
Área:	Comercial
Cargo:	Jefe del Departamento de Ventas
Objetivo del cargo:	Dirigir, planificar, coordinar, organizar e implantar estrategias para incrementar las ventas de los productos literarios de la editorial LiveWorking S. A
Competencias:	Agilidad mental, orientación a resultados, comunicación asertiva, manejo de trabajo bajo presión, habilidad numérica, resolución de conflictos.
Estudios:	Ingeniería Comercial Ingeniería en Marketing Ingeniería en Administración de Empresas
Estudios Complementarios:	Ventas, contabilidad, computación, marketing, inglés.
Experiencia:	Mínima de 1 año en manejo de áreas comerciales y ventas
Funciones Específicas	• Diseñar estrategias para incrementar la rentabilidad y aumentar la participación en el mercado, mediante la realización de una investigación de mercado que abarque el desarrollo de nuevas tendencias literarias y la demanda de los productos sumado a las estrategias implementadas por la competencia. • Definir las políticas de ventas a ejecutar, para esto es necesario el establecimiento de políticas de ventas y el desarrollo procesos estándar para el desarrollo de la venta. • Diseñar estrategias de promoción para los productos literarios utilizando las diversas características que posea cada producto literario. • Diseñar estrategias de ventas acorde a las necesidades de cada proyecto literario, para este propósito es necesario establecer una segmentación para cada producto que ofrezca la empresa. • Supervisar la planificación y ejecución de las actividades relacionadas a las ventas mediante la realización de cronograma de ventas. • Realizar y presentar un análisis de los resultados obtenidos de las estrategias de ventas, para ello se necesitará que el jefe del departamento presente un informe no mayor de tres hojas en las cuales se detalle las acciones realizadas y los resultados

obtenidos.

- Supervisar la rotación de los productos literarios mediante la realización y participación en el proceso de inventarios de productos terminados y los pedidos emitidos.
- Realizar las visitas a los clientes o prospectos de clientes de los productos literarios en los lugares establecidos previo a una cita solicitada ya sea por la empresa o el cliente.
- Realizar las proyecciones de ventas mediante la estimación del costo promedio, el costo de producción, el margen de contribución y el nivel de crecimiento estimado.
- Determinar el segmento de mercado para cada proyecto literario mediante el análisis de sus características principales
- Participar en todas las reuniones que se realicen en la editorial para de esta forma presentar un informe de los resultados obtenidos y el análisis de nuevas decisiones.

Responsabilidades:

- Mantener una buena comunicación con todos los departamentos de la editorial
- Capacitar a los vendedores de los proyectos literarios.
- Representar a la compañía de forma adecuada frente a los clientes y prospectos a clientes
- Cumplir con las metas de ventas establecidas por la Gerencia Comercial de la editorial LiveWorking.

Revisor: _____	Autorizado: _____	Fecha _____
---	--	--

Tabla 15 Manual de funciones del Departamento de Distribución y Comercialización.

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación:	Editorial LiveWorking S. A
Fecha de elaboración:	Marzo 2018
Área:	Comercial
Cargo:	Jefe de Departamento de Distribución y Comercialización
Objetivo del cargo:	Dirigir, planificar, coordinar estrategias para el cumplimiento de las políticas de distribución y comercialización de la editorial LiveWorking S.A
Competencias:	Agilidad mental, orientación a resultados, comunicación asertiva, manejo de trabajo bajo presión, habilidad numérica, organización, atención al detalle.
Estudios:	Ingeniería en Marketing Ingeniería en Logística y Transporte
Estudios Complementarios:	Ventas, contabilidad, computación,
Experiencia:	Mínima de 1 año en manejo de áreas comerciales
Funciones Específicas:	• Diseñar y ejecutar correctamente las operaciones de distribución de los proyectos literarios, con la utilización de diversas herramientas como un cronograma de distribución, el cual estará basado en conjunto con los tiempos establecidos por los demás departamentos. • Realizar las actividades de inspección en los canales de distribución establecidos por la editorial, para esto el jefe del departamento deberá supervisar al personal que se encuentre a su cargo para una correcta realización de este proceso. • Supervisar el inventario y proponer técnicas de embalaje adecuado para los productos de la editorial, mediante la realización de propuestas las cuales deberán ser presentadas al departamento de producción, además de que deberá tener una copia del registro del inventario de productos terminados. • Controlar que la distribución de los productos literarios sea rentable, utilizando diversas estrategias logísticas que le permitan a la empresa disminuir costos. • Mantener registros de los productos literarios enviados mediante la utilización de la platilla de control de actividades. • Mantener registro de los productos literarios devueltos y anexar un informe con las razones de la devolución, estos informes deberán ser enviados a los diferentes

departamentos de la empresa para una evaluación y designación de responsables.

- Tomar nota de los pedidos que se realizan a la editorial, estos pedidos deberán ser registrados en el sistema de pedidos de la empresa.
- Planificar rutas seguras para la entrega de los productos literarios mediante el estudio de las diferentes zonas, avenidas y calles que se encuentren involucradas en el proceso de entrega de los productos a los clientes.
- Realizar y ejecutar las programaciones de entrega de producto, para esto será necesario la realización de un cronograma tomando en consideración el tiempo establecido para la entrega.
- Participar en todas las reuniones que se realicen en la editorial para de esta forma presentar un informe de los resultados obtenidos y el análisis de nuevas decisiones.

Responsabilidades:

- Mantener una buena comunicación con todos los departamentos de la editorial
- Cumplir con los plazos de entrega establecidos con los clientes.
- Justificar los retrasos de entrega de producto
- Supervisar al personal encargado de la distribución y comercialización.

Revisor: _____	Autorizado: _____	Fecha _____
---	--	--

Plantilla para el control de actividades

Como otra acción a desarrollar se estableció diseñar una plantilla para el control de actividades que se realizan dentro de la editorial, esto servirá para tener un mejor control y manejo de los recursos humanos y físico de la empresa, también servirá como un registro y comprobante que permite establecer responsabilidades de las actividades realizadas. La plantilla estará compuesta de los siguientes componentes:

- Nombre de la empresa
- Datos de la empresa (dirección, teléfono, correo, etc)
- Logotipo de la empresa
- Tramite que origina el proceso
- Nombre del proceso
- Fecha
- Descripción del proceso
- Área responsable
- Cargo o persona encargada
- Nombre de la persona encargada
- Punto de control
- Fecha, nombre, cargo, y firma de la persona responsable de la actividad
- Fecha, nombre, cargo, y firma de la persona que aprueba la actividad

A continuación, se presenta un formato de la plantilla de control de actividades, la cual contiene los puntos planteados anteriormente

Tabla 16 Plantilla para el control de actividades

NOMBRE DE LA EMPRESA				LOGOTIPO	
Datos de la empresa					
Trámite que origina el proceso		Nombre del proceso		Fecha	
No.	Descripción de la actividad	Área Responsable	Cargo del responsable	Nombre de la persona responsable	Punto de Control
1					
2					
3					
4					
Elaborado		Fecha	Revisado y Aprobado		Fecha
Nombre:		Nombre:			
Cargo:		Cargo:			
Firma:		Firma:			

Plantilla para evaluación del personal

La platilla para la evaluación del personal es planteada como una acción necesaria debido a que datos obtenidos en la investigación demostraron que la editorial LiveWorking S.A no realiza evaluaciones de desempeño por departamento ni del personal que conforma la editorial.

La evaluación de desempeño es una herramienta que permite medir el nivel el grado de cumplimiento de los objetivos planteados de forma individual de un empleado, también ayuda a medir la conducta profesional y el logro de resultados estableciendo diferentes parámetros. Este tipo de evaluación le permite a la empresa determinar la existencia o presencia de problemas que pueden interferir con la integración del personal, tipos de insuficiencia, fortalezas y capacidades.

La editorial LiveWorking S.A se vería plenamente beneficiada de realizar este tipo de evaluación porque le permitiría identificar los elementos humanos más sobresalientes de la empresa, y, a los colaboradores que necesitan de asesoría, además la editorial podrá establecer parámetros o más acciones a ejecutar para mejorar el rendimiento de sus empleados y a su vez la productividad de la editorial.

La plantilla para la evaluación del personal estará compuesta de los siguientes puntos:

- Datos del colaborador a evaluar
- Datos del encargado de realizar la evaluación
- Datos del período en que se realiza la evaluación de desempeño
- Métrica para la evaluación
- Sección de evaluación de desempeño
- Sección de evaluación Factor Humano
- Sección de evaluación de habilidades

- Preguntas abiertas sobre el colaborador evaluado para que sean respondidas acorde a la opinión del evaluador

En continuidad se presenta el formato propuesto para la realización de la evaluación del desempeño del personal de la editorial, compuesto por los parámetros establecidos anteriormente:

Tabla 17 Plantilla para la evaluación del personal

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
Datos del evaluado					
Nombres:			CI:		
Apellidos:			Antigüedad:		
Área:			Fecha:		
Cargo:					
Datos del Evaluador					
Nombres:			CI:		
Apellidos:			Antigüedad:		
Área:			Fecha:		
Cargo:					
Periodo de la Evaluación					
Trimestral		Semestral		Anual	
Desde:			Hasta:		
La evaluación a realizar es acerca del desempeño laboral del empleado, incluye las competencias técnicas y conductuales que fueron establecidas para el desempeño del cargo que ejerce.					
Evalúe de 1 al 5 utilizando la siguiente métrica					
1. Malo	2. Regular	3. Bueno	4. Muy Bueno	5. Excelente	
Desempeño Laboral			1	2	3
Responsabilidad					
Cumplimiento con las fechas establecidas					
Exactitud y calidad en el trabajo realizado					
Productividad					
Sentido Común					
Capacidad para delegar tareas					
Capacidad para cumplir con las tareas asignadas					
Planificación en el trabajo					
Orden en el trabajo realizado					
Cumplimiento de los procesos establecidos					
Grado de conocimiento técnico					

Factor Humano					
Actitud hacia la empresa					
Actitud hacia sus superiores					
Actitud hacia sus compañeros					
Actitud hacia el cliente					
Trabajo en equipo					
Cooperación en pareja					
Capacidad para dar sugerencias constructivas					
Predisposición					
Puntualidad					
Presentación e higiene personal					
Habilidades					
Creatividad					
Iniciativa					
Adaptabilidad					
Agilidad mental					
Trabajo bajo presión					
Liderazgo					
Manejo de conflictos					
Relación con los clientes					
Comunicación asertiva					
Organización					
Habilidad numérica					
Orientación hacia resultados					
Conteste las siguientes preguntas:					
Aspectos positivos del evaluado					
Aspectos negativos del evaluado					
Aspectos mejorar del evaluado					
Recomendaciones y sugerencias al evaluado					

Para la realización de la evaluación se ha establecido parámetros para el puntaje de evaluación, el cual va relacionado a la métrica y las secciones de evaluación utilizada en la plantilla, sin embargo, al cuadro de puntaje se ha agregado el factor puntualidad al ser considerado muy importante por los encargados de la empresa, el valor de este será

determinado a criterio del evaluador tomando en consideración la cantidad de atrasos del colaborador evaluado.

Tabla 18 Cuadro de puntaje de evaluación

Puntaje de Evaluación	
Desempeño Laboral	25
Factor Humano	25
Habilidades	25
Puntualidad	25
Total	100

Para establecer el puntaje final del colaborador evaluado se estableció un rango de calificación, el cual será el resultado de la suma de los puntos que este haya obtenido en cada una de las secciones de la evaluación, también al rango de calificación se lo complemento con variables cualitativas que van desde Excelente hasta deficiente.

Tabla 19 Rango para establecer resultados

Rango para resultados		
Rango de calificación	Variable cualitativa	Puntaje Final
80-100	Excelente	
60-80	Muy Bueno	
50-60	Bueno	
25-50	Regular	
0-25	Deficiente	

Políticas de Comunicación

Con la finalidad de mejorar la comunicación entre el personal y además mejorar la realización de las actividades de la editorial LiveWorking S.A se establecen las siguientes políticas de comunicación:

- La Junta General se realizará de manera trimestral y en ella se expondrán los informes realizados por cada uno de los departamentos de la editorial LiveWorking

- Antes de tomar acciones que impliquen cambios drásticos en los procesos, personal o manejo de políticas, estas serán notificadas al personal, para que este pueda opinar o aportar con alternativas favorables para la editorial.
- Toda la información que se maneje dentro de la editorial LiveWorking S.A debe ser honesta y transparente.
- El medio electrónico a utilizar para compartir información dentro de la empresa será el correo electrónico institucional.
- No enviar mensajes que atenten contra la seguridad e integridad de los clientes de la editorial.
- No difundir información confidencial, ni revelar información que desacredite o perjudique a la editorial LiveWorking S.A

Cronograma del Plan de Mejora de la Gestión Empresarial de LiveWorking S.A

Tabla 20 Cronograma de actividades a realizar en el Plan de mejoras.

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Determinación de cargos												
Determinación de responsabilidades												
Elaboración de organigramas												
Socialización de organigramas al personal												
Determinación de funciones												
Determinación de parámetros												
Elaboración de manuales de funciones												
Socialización de los manuales de funciones												
Determinar las actividades a monitorear.												
Diseñar la plantilla de actividades.												
Capacitar al personal para el uso de la nueva plantilla.												
Determinación de factores de a evaluar												
Diseño de plantilla para evaluación												
Realización de evaluaciones al personal												
Establecer las políticas de comunicación en conjunto con departamentos.												
Socializar las políticas de comunicación al personal.												
Análisis de resultados obtenidos y de las herramientas de seguimiento												
Revisión del cumplimiento de los tiempos establecidos en el cronograma												

En el cronograma se establecen los tiempos aproximados que necesitará la editorial LiveWorking S.A para ejecutar las acciones del Plan de Mejoras de Gestión Empresarial, este abarcará un año como tiempo de duración.

Plan de Acción

Tabla 21 Plan de acción.

Plan de Acción						
Acciones de mejora	Actividades	Responsable	Tiempos (inicio - Final)	Recursos necesarios	Financiación	Responsable de seguimiento
Diseño de los Organigramas en base a las divisiones de las áreas y sus funciones	• Determinación de cargos • Determinación de responsabilidades • Elaboración de organigramas • Socialización de organigramas al personal	Gerente General Departamento de Recursos Humanos	01/01/2018 29/02/2018	Equipos de computación	LiveWorking S. A	Gerente General
Elaboración el Manual de Funciones de las áreas de la editorial LiveWorking S. A	• Determinación de funciones • Determinación de parámetros • Elaboración de manuales de funciones • Socialización de los manuales de funciones	Departamento de Recursos Humanos	01/03/2018 30/04/2018	Equipos de computación	LiveWorking S.A	Gerente General
Diseño de una plantilla para el control de las actividades que realiza la editorial.	• Determinar las actividades a monitorear. • Diseñar la plantilla de actividades. • Capacitar al personal para el uso de la nueva plantilla.	Departamento de Recursos Humanos	01/05/2018 30/06/2018	Equipos de computación	LiveWorking S.A	Gerente General
Diseño de una plantilla para la	• Determinación de factores de a evaluar	Departamento de Recursos Humanos	01/07/2018 30/09/2018	Equipos de computación	LiveWorking S.A	Gerente General

evaluación del personal.	• Diseño de plantilla para evaluación • Realización de evaluaciones al personal					
Establecimiento de políticas de comunicación.	• Establecer las políticas de comunicación en conjunto con departamentos. • Socializar las políticas de comunicación al personal.	Departamento de Recursos Humanos	01/10/2018 30/11/2018	Equipos de computación	LiveWorking S.A	Gerente General
Establecimiento de un cronograma para la ejecución del Plan de Mejoras y Plan de acción para su seguimiento	• Análisis de los resultados obtenidos y de las herramientas de seguimiento utilizadas. • Revisión del cumplimiento de los tiempos establecidos en el cronograma	Departamento de Recursos Humanos	01/12/2018 29/12/2018	Equipos de computación	LiveWorking S.A	Gerente General

Esta es una matriz en la cual se plantean las acciones de mejora con las respectivas tareas a realizar, estableciendo un responsable, recursos necesarios, financiación, tiempos de desarrollo y el seguimiento para la realización del Plan de mejoras. Esta matriz permite ejecutar las acciones del Plan de Mejoras, permitiendo tener un mayor control de lo planteado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Después de realizar la investigación y diseñar el Plan de mejoras de gestión empresarial para la editorial LiveWorking S.A, se establecieron las siguientes conclusiones:

- La gestión empresarial es una herramienta administrativa de gran utilidad para un manejo eficiente y eficaz de los recursos disponibles de la empresa, ya que mediante su aplicación se obtiene un mejor rendimiento de los recursos.
- En la encuesta realizada los empleados dieron a conocer su inconformidad con algunos aspectos de la gestión empresarial de la editorial como la falta de planificación, ausencia de organización, mala comunicación entre el personal y la inexistencia de una evaluación de desempeño.
- El control de actividades y la evaluación del personal es importante para determinar en que estado se encuentra la empresa y sus recursos tanto humanos como materiales.
- La propuesta planteada fue planteada en base a las necesidades de la empresa, está debería ser analizada por el departamento de recursos humanos y ejecutada durante el tiempo determinado en el cronograma propuesto.

Recomendaciones

Una vez establecidas las conclusiones de la investigación realizada se plantean las siguientes recomendaciones:

- Implementar el Plan de Mejora de Gestión Empresarial en la editorial LiveWorking S.A, para resolver los problemas críticos identificados en la investigación realizada.
- La editorial LiveWorking S.A debería realizar la socialización de sus diferentes políticas y del Plan de Mejoras de gestión empresarial a sus colaboradores, además debería utilizar herramientas o eventos donde los empleados puedan dar sus opiniones acerca de la gestión y actividades que se realizan dentro de la editorial.
- Se recomienda utilizar las plantillas de actividades y de evaluación de personal de forma continua, también es necesario analizar los resultados obtenidos para de esta forma determinar las nuevas acciones a tomar.
- El plan de mejoras debe ser cambiado después del periodo establecido, con nuevas acciones acorde a los resultados obtenidos del plan de mejoras recientemente implementado.

Bibliografía

- Cardona, C. (2016). *Fundamentos de administración*. . Barcelona: Ecoe.
- Castañeda, D. (2015). *Condiciones para el aprendizaje organizacional*. . México: Estudios Gerenciales.
- Córdoba, A. (2014). *El Reto de la gestión empresarial: como añadir valor a la empresa mejorando la gestión de su capital intelectual*. Colombia: Planeta.
- Guamán, R., & Portilla, M. (2011). “EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL CONSORCIO DANTON”. Durán: DANTON.
- Gvishiani, D. (2014). *Organización y gestión*. España: Cultura Popular.
- Hernández, F., & Marínez, P. (2014). *Gestión Empresarial*. Perú: Edicontab.
- Illescas, F. (2014). *El control como guía de la gestión empresarial*. . Colombia: MEDC.
- LEY DE COMPAÑIAS. (01 de 2000). *LEY DE COMPAÑIAS CODIFICACION*. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- Martínez, A. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. Argentina: Ecobook.
- Martinez, M. (2013). *Liderazgo: La gestión empresarial*. Mexico: Pearson.
- Montes, F., & Fuentes, M. (2014). *Gestión de la calidad empresarial: Fundamentos e implantación*. Colombia: RefWorks.
- Munch, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.
- municipio de gye. (1 de junio de 2017). *municipio de gye*. Obtenido de <https://tramites4.guayaquil.gob.ec/STL10001.aspx>
- Oviedo, M. (2014). *La relación entre aprendizaje organizacional y los resultados en la Administración Pública*. Barcelona: Revista europea de dirección y economía de la empresa.
- Sandoval, M. (2013). *El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla*. BibTeX: Mexico.
- Santos, J., & Martins, P. (2015). *Aprendizaje y Memoria Organizacional.¿Cuál es el perfil de la producción científica internacional y qué se ha investigado en las organizaciones públicas?* Madrid: Gestion Estatal.

- SRI. (10 de feb de 2017). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC#¿qué-es?>
- Van Riel, C. (2012). *Comunicación corporativa*. México: Prentice Hall.
- Velasco, J. (2014). *Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente, calidad total*. Madrid: Esic.
- Zapata, D. (2015). *Estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002*. Colombia: Acta Colombiana de Psicología.
- Zaratiegui, J. (2014). *La gestión por procesos: Su papel e importancia*. Mexico: Economía industrial.