

**Strategic design of the organizational structure for the PYME
DIEMARSA S.A.**

**Diseño estratégico de la estructura organizacional para la PYME
DIEMARSA S.A.**

Autores:

Machuca-Quíñonez, Jakson
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR
Maestría en Dirección y Administración de Empresas
Guayaquil – Ecuador



dmg_david08@hotmail.com



<https://orcid.org/0009-0009-6091-4772>

Machuca-Vivanco, Carlos
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR
Maestría en Dirección y Administración de Empresas
Guayaquil - Ecuador



carlosmachuca.grupoadmg@gmail.com



<https://orcid.org/0009-0005-5745-1237>

Zuñiga-Delgado, Mireya Stefania
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR
Docente Tutor del área de Contabilidad y Auditoría
Duran – Ecuador



mszunigad@ube.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0002-4458-5771>

Fechas de recepción: 13-JUN-2025 aceptación: 13-JUL-2025 publicación: 30-SEP-2025



<https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>

<http://mqrinvestigar.com/>



Resumen

DIEMARSA S.A. está clasificada como una pequeña empresa, se especializa en la ejecución de proyectos de construcción y mantenimiento de obras civiles en un mercado en constante restructuración y expansión. Ante este panorama, se ha vuelto esencial implementar un plan de gestión organizacional que permita corregir errores frecuentes y espontáneos, logrando así una máxima eficiencia en sus operaciones. Este esfuerzo busca cumplir las metas programadas, posicionarse como líder en su sector y alcanzar el reconocimiento como una de las empresas más destacadas de la ciudad gracias a sus altos estándares de eficiencia y calidad de Duran.

Resulta prioritario minimizar los riesgos inherentes a este tipo de negocios, especialmente considerando la vulnerabilidad del mercado ecuatoriano. Cabe resaltar que este proyecto se desarrolló mediante una investigación descriptiva, documental y bibliográfica, lo que permitió obtener resultados acordes a los objetivos planteados.

Aunque el enfoque principal de la empresa radica en la construcción y diseño de estructuras, las áreas administrativa y organizativa tienden a ser relegadas a un segundo plano. Sin embargo, estas son fundamentales para su crecimiento y fortalecimiento con miras a una expansión sostenible a corto y mediano plazo.

Palabras clave: Empresa; proyectos; vulnerabilidad; negocios; administrativa

Abstract

DIEMARSA S.A. is classified as a small business and specializes in the execution of construction projects and civil works maintenance in a market undergoing constant restructuring and expansion. Given this situation, it has become essential to implement an organizational management plan that allows for the correction of frequent and spontaneous errors, thus achieving maximum efficiency in its operations. This effort seeks to meet planned goals, position itself as a leader in its sector, and achieve recognition as one of the most prominent companies in the city thanks to Duran's high standards of efficiency and quality. Minimizing the risks inherent in this type of business is a priority, especially considering the vulnerability of the Ecuadorian market. It is worth noting that this project was developed through descriptive, documentary, and bibliographic research, which yielded results consistent with the stated objectives.

Although the company's main focus is on the construction and design of structures, the administrative and organizational areas tend to be relegated to the background. However, these are essential for its growth and strengthening, with a view to sustainable expansion in the short and medium term.

Keywords: Company; projects; vulnerability; business; administrative

Introducción

A través de los años, el ser humano ha progresado en la forma de habitar su entorno, pasando de simplemente identificar lugares adecuados para establecerse, a moldearlos según sus deseos y necesidades. Este desarrollo ha estado impulsado por la búsqueda constante de comodidad y confort, que eventualmente derivó en la construcción de viviendas cada vez más sofisticadas y lujosas. Adicionalmente, las condiciones climáticas adversas como lluvias torrenciales, tormentas e inundaciones, obligaron a los primeros seres humanos a refugiarse en cavernas y grutas, como lo evidencia la arqueología en diferentes regiones del mundo. Esta adaptación fue el primer paso hacia una evolución constante en la construcción de espacios más seguros y funcionales para enfrentar las inclemencias del medio ambiente.

Conforme la humanidad avanzó, el campo de la construcción experimentó una tecnificación significativa, introduciendo métodos sistemáticos para la creación de grandes obras arquitectónicas e ingenieriles. La explotación de recursos como la piedra y otros materiales permitió el desarrollo de herramientas y maquinarias que, con el paso del tiempo, se volvieron más eficientes y complejas. Estos avances optimizaron la utilización de materiales, la mano de obra y los tiempos de construcción, abriendo paso a proyectos de mayor escala y calidad. El crecimiento del sector de la construcción no solo respondió a las necesidades funcionales del hombre, sino que también se convirtió en una actividad económica estratégica en sociedades modernas.

En este contexto, la microempresa DIEMARSA S.A., ubicada en Guayaquil - Ecuador, se ha unido al sector de la construcción como parte de los esfuerzos por reactivar la economía tras los desafíos globales ocasionados por la pandemia de Covid-19. Según el Censo de Población y Vivienda de 2022, Guayaquil es el cantón más poblado del país, con 2.746.403 habitantes, lo que representa el 16% de la población total del Ecuador. Este mercado, aunque rentable, es altamente competitivo, con costos de construcción que fluctúan entre los 360 y los 1.500 dólares americanos por metro cuadrado, dependiendo del tipo de edificación. Para prosperar en este entorno, resulta imprescindible contar con herramientas administrativas y organizacionales eficaces. Por ello, el proyecto actual busca demostrar, mediante un análisis medible y verificable, la efectividad de implementar un diseño estructural de gestión

organizacional en DIEMARSA S.A., garantizando así una operación eficiente y alcanzando sus metas empresariales.

Ilustración 1: Propuesta de diseño organizacional basada en las teorías de Richard Daft



Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

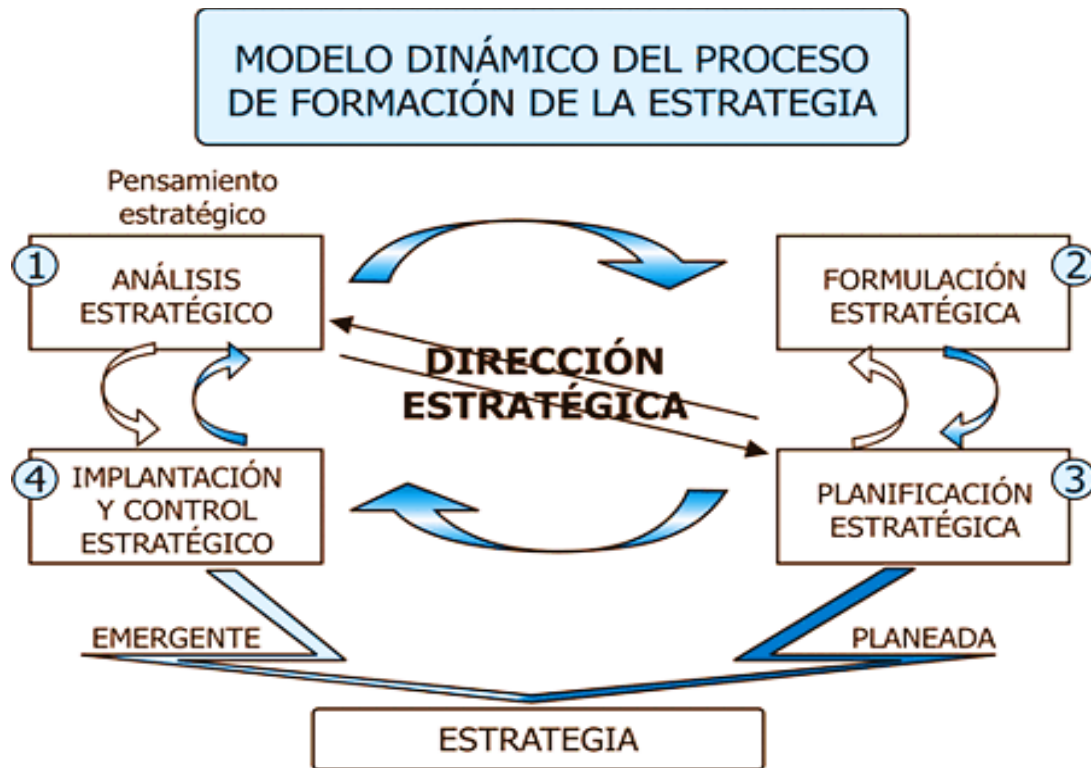
La investigación se desarrollará utilizando el método descriptivo, lo que implica la observación y el análisis de las variables involucradas, contrastando los resultados con información proveniente de fuentes bibliográficas y expedientes investigativos.

En el ámbito educativo, un concepto ampliamente aceptado es que el diseño organizacional representa un proceso orientado a seleccionar una estructura adecuada para distribuir tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de una organización, según lo planteado por Slocum (2009, pág. 424). Este proceso busca optimizar el desempeño de las empresas mediante la implementación de sistemas estratégicos de planificación, considerando tanto las variables internas como las externas. Además, el diseño organizacional permite adaptarse a los cambios y facilita la interpretación confiable de los resultados.

Por su parte, la estructura organizacional se define como un sistema que establece la jerarquía dentro de una entidad, identificando cada puesto, sus funciones y las relaciones de reporte. Este enfoque, según González (2019, pág. 8), tiene como objetivo determinar el funcionamiento de la organización, apoyando el logro de metas y fomentando el crecimiento

futuro. González también señala que el diseño organizacional se basa en enfoques que han evolucionado a lo largo del tiempo, destacando cuatro etapas principales: el enfoque clásico, el tecnológico de las tareas, el ambiental y la reducción de tamaño.

Ilustración 2: Diseño de estructura organizativa según el enfoque de Ailed Labrada Sosa



Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

El enfoque clásico, desarrollado por autores destacados como Max Weber y Henri Fayol, introdujo conceptos clave como la estructura jerárquica absoluta en las organizaciones. Weber, en particular, aportó el término "burocracia" para describir un modelo estructurado que debía ser parte del diseño organizacional.

A partir de esta perspectiva, se concluye que es fundamental implementar un diseño organizacional adecuado, ya que esto permite guiar a la empresa hacia sus objetivos definidos. Este proceso delimita las metas, establece funciones claras y utiliza técnicas que

ayudan a modernizar y estandarizar los procesos, asegurando así una mayor eficacia en la gestión administrativa.

Para comprender mejor la importancia del diseño organizacional, se puede destacar que, según Chiavenate (2009, pág. 92), las organizaciones necesitan contar con una estructura que integre órganos, personas, tareas, relaciones y recursos. Este sistema bien definido garantiza su correcto funcionamiento y contribuye a alcanzar sus metas de manera eficiente.

Ilustración 3: Diseño de organización de McKinsey



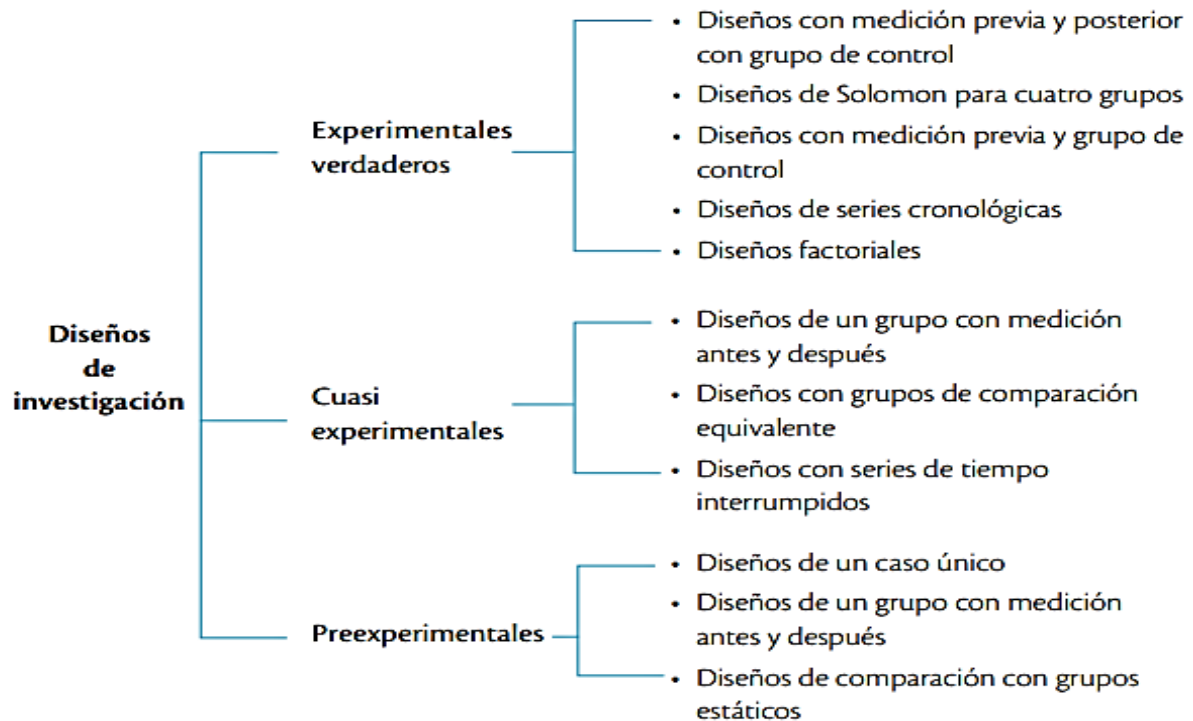
Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

Material y métodos

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación constituye un elemento esencial dentro de una estrategia estructurada que busca abordar de manera efectiva la problemática planteada. Su función principal es proporcionar una base sólida que permita la formulación y validación de hipótesis, orientando el proceso hacia la obtención de resultados claros y significativos. Este enfoque asegura que cada etapa de la investigación científica esté fundamentada en un plan organizado, lo cual es crucial para garantizar la calidad y la coherencia del trabajo realizado. Un diseño adecuado no solo ayuda a estructurar el procedimiento investigativo, sino que también establece las metodologías necesarias para interpretar correctamente los datos obtenidos, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos propuestos. En definitiva, el diseño se convierte en una herramienta indispensable que optimiza el desarrollo de la investigación, facilitando el análisis crítico y el logro de conclusiones relevantes. Su importancia es indiscutible en el ámbito científico.

Ilustración 4: Tipos de diseños de investigación



Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

Si bien la investigación científica se puede definir como un conjunto de pasos metodológicos y sistemáticos en busca de la obtención de respuestas o resultados concretos, es también cierto que existe varios métodos para alcanzar estos resultados; es así que el presente trabajo de titulación se basa en una investigación cuantitativa y enmarcada en el estudio descriptivo.

Ilustración 5: Componentes del proceso investigativo



Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

La investigación puede categorizarse según el nivel de conocimiento y experiencia que posea el investigador sobre el fenómeno o problema que se desea estudiar. Esta clasificación está vinculada a la naturaleza o profundidad del estudio, requiriendo para cada nivel un conjunto específico de procedimientos investigativos, como describen diversos autores.

Nivel preliminar o exploratorio: Este nivel corresponde a la etapa inicial del proceso de investigación, conocida como la fase preparatoria. Según Carrasco (2005, pág. 41), en esta fase se recopila información relevante sobre la viabilidad, las posibilidades y las condiciones favorables para alcanzar los objetivos de la investigación.

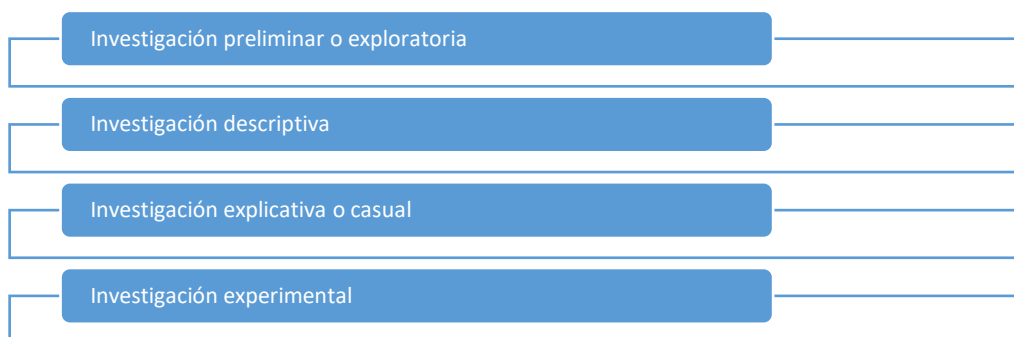
Nivel descriptivo: En este nivel, la investigación se centra en describir fenómenos, problemas y circunstancias observables y verificables. Por ser una parte fundamental de la investigación actual, se destaca por su enfoque en detallar características específicas de los elementos estudiados.

Nivel explicativo o causal: El propósito de este nivel es responder a preguntas relacionadas con las causas de un fenómeno o hecho. El investigador busca entender el "por qué" de las condiciones estudiadas dentro de un contexto objetivo. Carrasco (2005, pág. 42) afirma que este nivel permite identificar factores que influyen en la existencia y características del fenómeno analizado.

Nivel experimental o relacional: Este nivel aborda preguntas como: ¿Qué cambios se han producido? ¿Qué mejoras se han logrado? ¿Cuál es la eficacia del nuevo sistema? (Carrasco, 2005, pág. 42). Se desarrolla después de haber definido objetivos, variables y conclusiones, proponiendo soluciones que se contrastan con investigaciones previas.

En síntesis, el diseño de la investigación tiene como objetivo estructurar de manera eficiente los métodos y niveles adecuados para garantizar resultados óptimos y respuestas claras al fenómeno estudiado.

Ilustración 6: Niveles de investigación



Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca



Población y muestra

En palabras de (Mejía & Torres, 2018, pág. 89) la población es un conjunto de elementos con fines comunes de los cuales resulta las conclusiones más relevantes de una investigación.”

Por esto se puede decir que la población es el universo amplio en donde se va a realizar la investigación previa a la obtención de una muestra.

Existen también tipos de población, pero para objetos del presente estudio se hablará sobre dos de ellas: población finita y población infinita. La población finita, es cuando el universo poblacional es determinado por una cantidad de individuos determinados dentro de un conglomerado, por lo tanto, conocemos a detalle el número de sujetos a ser estudiadas y la fórmula para determinar el tamaño de la muestra es:

En donde:

N = Total de la población

Za= Nivel de confianza (1.95)

p= Proporción esperada

q= 1-p (0.95)

d= Precisión (5%)

Para el caso de la población infinita, que se refiere al evento en el que se desconoce el número exacto de sujetos, la formula a aplicar sería:

En donde:

z= valor de z, 1.96 para a= 0,5 y 2,58 para a =0.01

p= Prevalencia esperada del parámetro a evaluar

q=1-p

i= Error q se prevé cometer (10%)



La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Se puede decir que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades al que llamamos población. (Rivero, 2008, pág. 51).

Para que la investigación sea fiable es indispensable saber tomar un adecuado tamaño muestral y así reducir el margen de error: puesto que resultaría muy complicado por no imposible realizar una investigación con el total de la población. De ahí es que es de vital importancia saber definir y justificar el tamaño de la muestra usando la técnica y la fórmula precisa adecuada con la finalidad que la muestra sea apropiada para la obtención del resultado esperado.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS PLANTEADA AL PERSONAL ACTIVO

1 ¿La PYME DIEMARSA S.A. tiene una estructura jerárquica rígida?

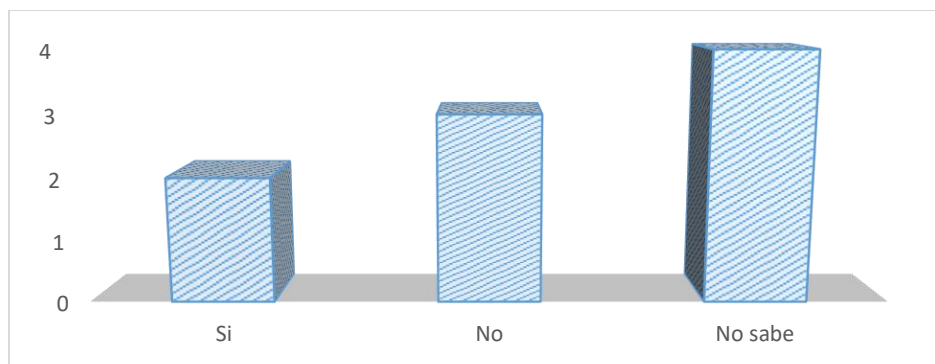
Tabla 1: Estructura jerárquica

1	Detalle	Frecuencia	Porcentaje
	Si	2	22%
	No	3	33%
	No sabe	4	44%
	Total	9	100%

Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

Ilustración 7: Estructura jerárquica



Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

En este caso, una pequeña parte de los encuestados opina que existe una estructura jerárquica rígida, mientras que la mayoría de los empleados demuestra un mayor grado de incertidumbre o desconocimiento acerca de si dicha estructura es estricta o no.

2 ¿Conoce usted la estructura jerárquica que posee la empresa?

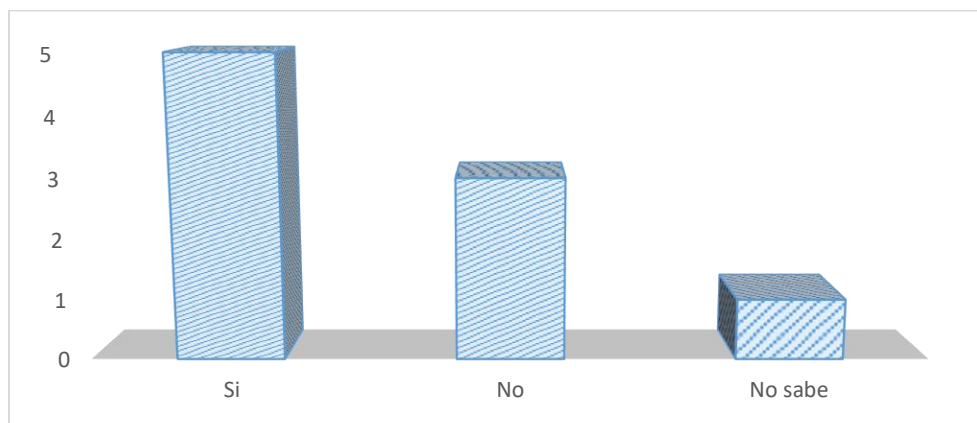
Tabla 2 Conocimiento de estructura

2	Detalle	Frecuencia	Porcentaje
	Si	5	56%
	No	3	33%
	No sabe	1	11%
	Total	9	100%

Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

Ilustración 4: Conocimiento de estructura



Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

En esta pregunta, la mayoría de los empleados de DIEMARSA S.A., representando un 56%, afirmó conocer la estructura jerárquica de la empresa. Por otro lado, un 33% respondió que no la conoce, mientras que únicamente un 1% declaró no estar seguro de la respuesta.

3 ¿De quién recibe las órdenes de manera directa?

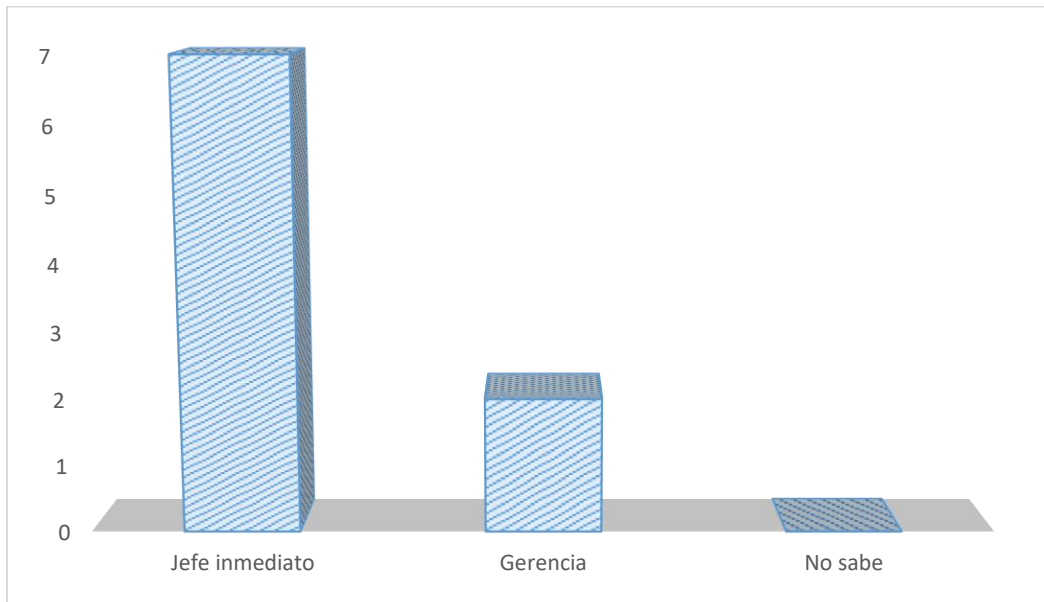
Tabla 3: Órdenes

3	Detalle	Frecuencia	Porcentaje
	Jefe inmediato	7	78%
	Gerencia	2	22%
	No sabe	0	0%
	Total	9	100%

Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

Ilustración 5: Órdenes



Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

El 78% de los empleados señala que recibe instrucciones directamente de su jefe inmediato, lo cual evidencia que, a pesar de las posibles deficiencias identificadas en esta investigación, la organización conserva su estructura jerárquica y cadena de mando funcional.

4 ¿Las órdenes que recibe de su jefe inmediato son: amables, flexibles, autoritarias?

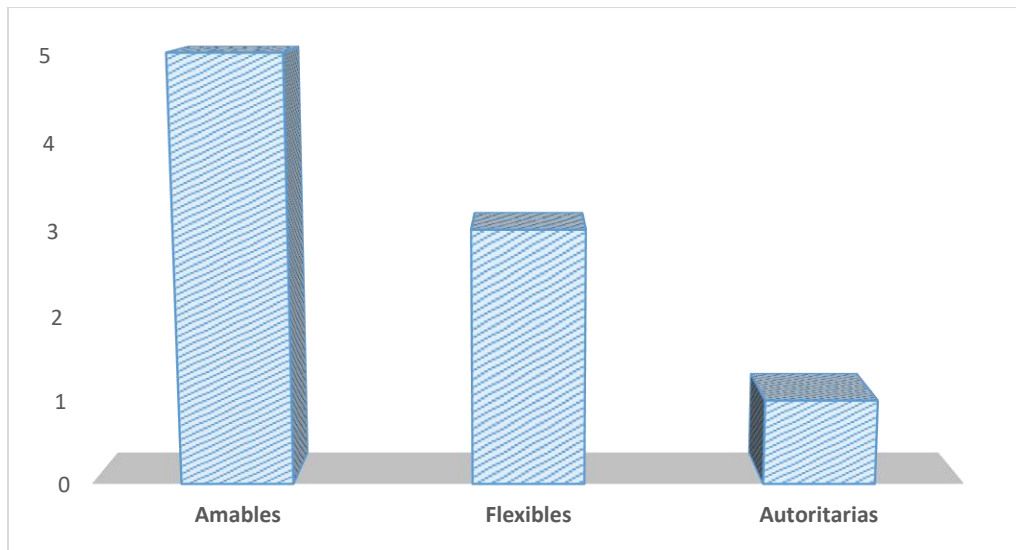
Tabla 4: Tipos de órdenes

4	Detalle	Frecuencia	Porcentaje
	Amables	5	56%
	Flexibles	3	33%
	Autoritarias	1	11%
	Total	9	100%

Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

Ilustración 10: Tipos de órdenes



Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

La característica principal de las órdenes emitidas por los jefes o coordinadores es la amabilidad, como lo indica el 56% de los colaboradores, lo cual contribuye a mejorar el ambiente laboral al evitar la presencia de hostilidad. Estas son seguidas por las órdenes flexibles, con un 33%, mientras que las órdenes autoritarias representan una menor proporción. Esto permite concluir que la empresa fomenta un entorno de trabajo saludable y armonioso.

5 ¿Está al tanto de si la empresa cuenta con un manual de funciones para las tareas correspondientes a su puesto?

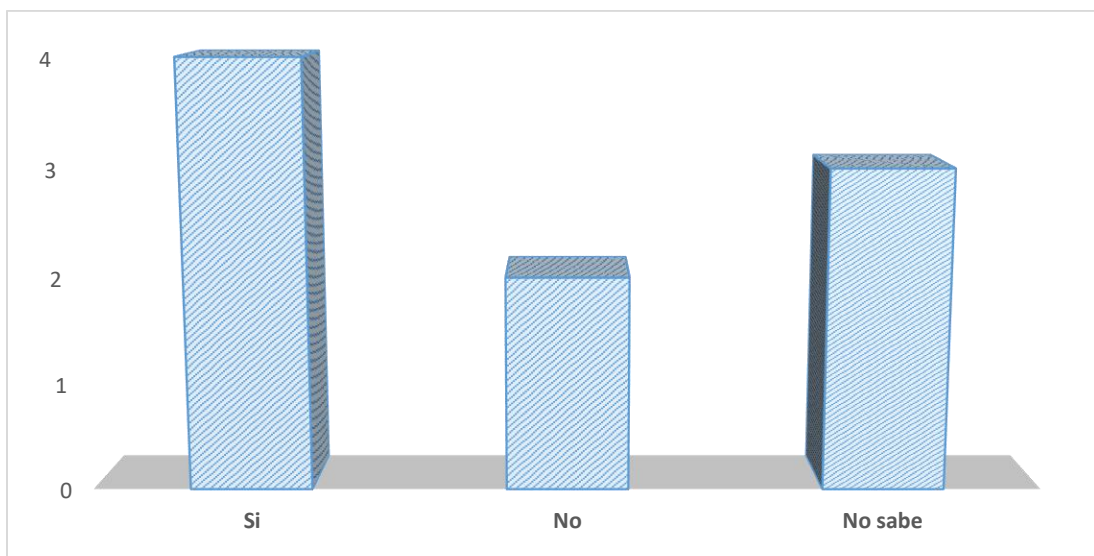
Tabla 5 Conocimiento de manual de funciones

5	Detalle	Frecuencia	Porcentaje
	Si	4	44%
	No	2	22%
	No sabe	3	33%
	Total	9	100%

Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

Ilustración 6: Conocimiento de manual de funciones



Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

Para el 44% de los encuestados la empresa si posee un manual de funciones o al menos algún tipo de documento que registre las tareas asignadas según el puesto de trabajo; pero el 22% considera que no es así y el 33% señala no saber sobre el tema en cuestión; lo que se consideraría negativo para la organización.

6 ¿Consideran su opinión para la toma de decisiones?

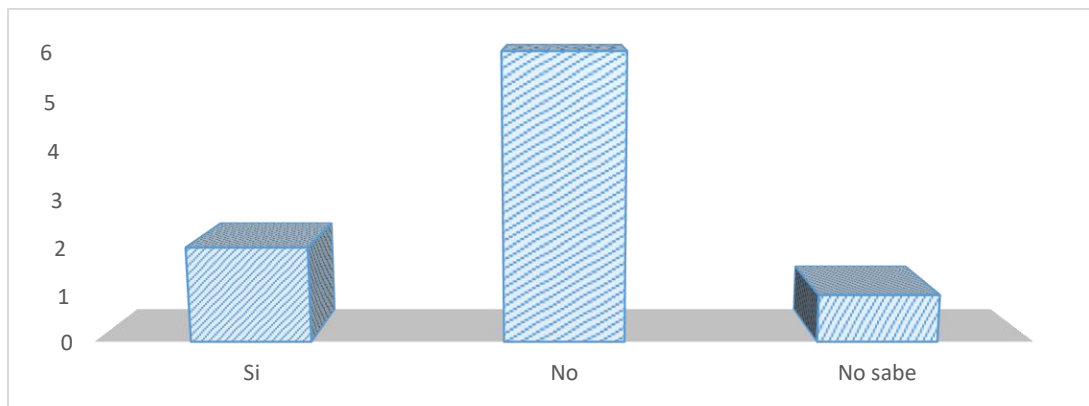
Tabla 8: Consideración de opinión

6	Detalle	Frecuencia	Porcentaje
	Si	2	22%
	No	6	67%
	No sabe	1	11%
	Total	9	100%

Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

Ilustración 7 Consideración de opinión



Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

La amplia mayoría de los encuestados, con un 67%, respondió de manera negativa, lo que refleja claramente que los empleados perciben una falta de escucha hacia sus opiniones. Este sentimiento posiblemente también influya en que no se sientan valorados, generando insatisfacción y una disminución en la motivación para mejorar su desempeño laboral.

7 ¿Realiza actividades distintas a las competentes respecto a su puesto de trabajo?

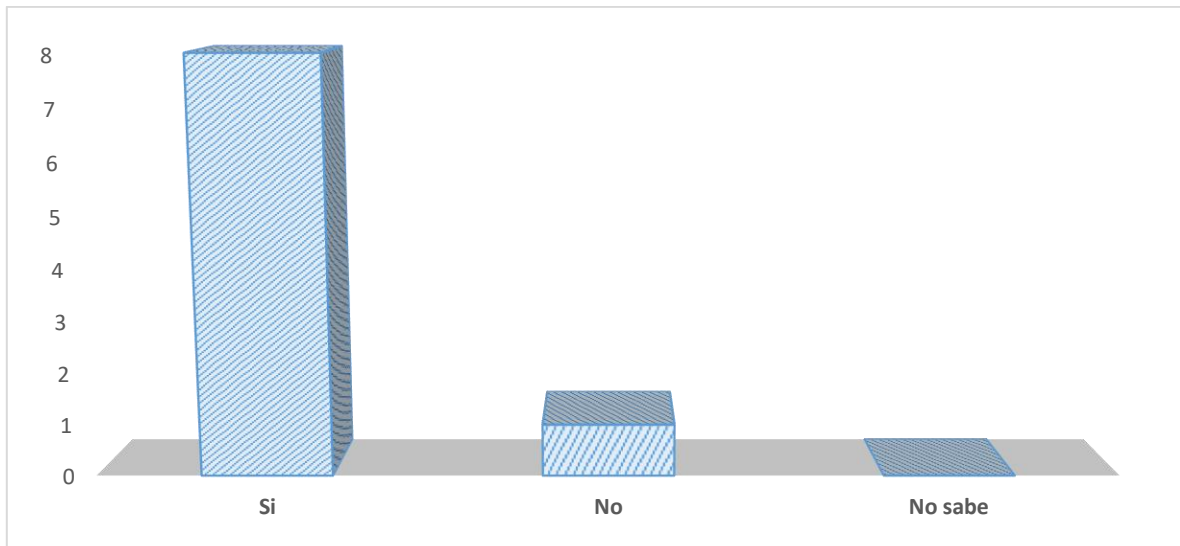
Tabla 6: Distintas actividades

7	Detalle	Frecuencia	Porcentaje
	Si	8	89%
	No	1	11%
	No sabe	0	0%
	Total	9	100%

Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

Ilustración 8: Distintas actividades



Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

Con un 89% de respuestas afirmativas los colaboradores de DIEMARSA S.A. responden realizar actividades distintas a las competentes respecto a su puesto de trabajo, mientras que tan solo el 11% respondió de manera negativa, pudiendo ocasionar una sobre carga laboral, aumento del estrés en el trabajo y desanimar a los empleados.

8 ¿La empresa entrega los recursos necesarios para que pueda cumplir con su trabajo?

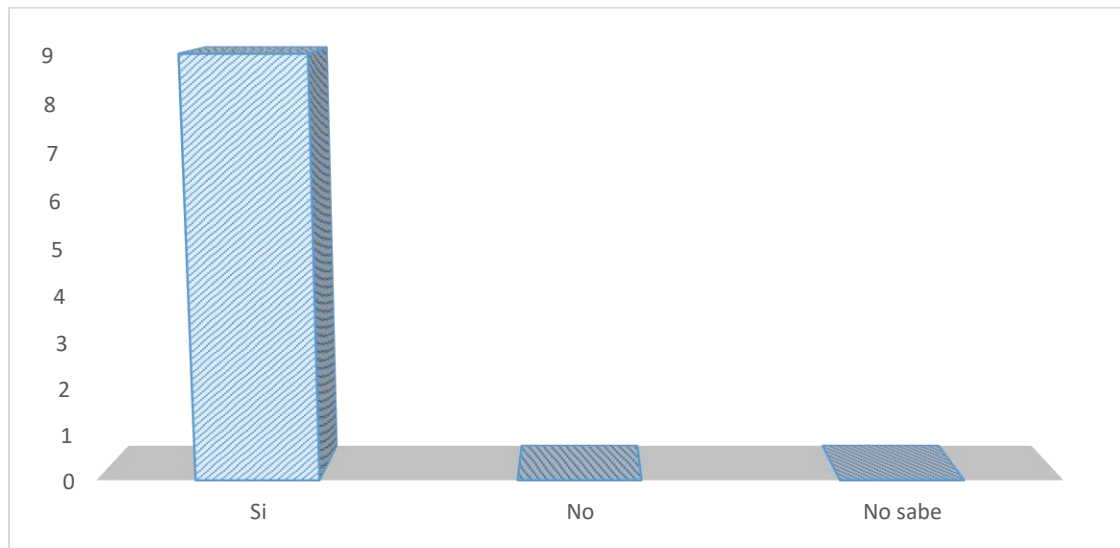
Tabla 7: Entrega de recursos

8	Detalle	Frecuencia	Porcentaje
	Si	9	100%
	No	0	0%
	No sabe	0	0%
	Total	9	100%

Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

Ilustración 14: Entrega de recursos



Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

En este caso la respuesta de la totalidad de los empleados encuestados fue contundente, ya que el 100% señaló que si recibe los recursos necesarios para que pueda cumplir con su trabajo, lo que muestra la preocupación de la gerencia en entregar a sus colaboradores lo necesario en cuanto a recursos para su normal desenvolvimiento laboral.

9 ¿Los proveedores están en la capacidad logística y con el inventario necesario para responder a sus pedidos?

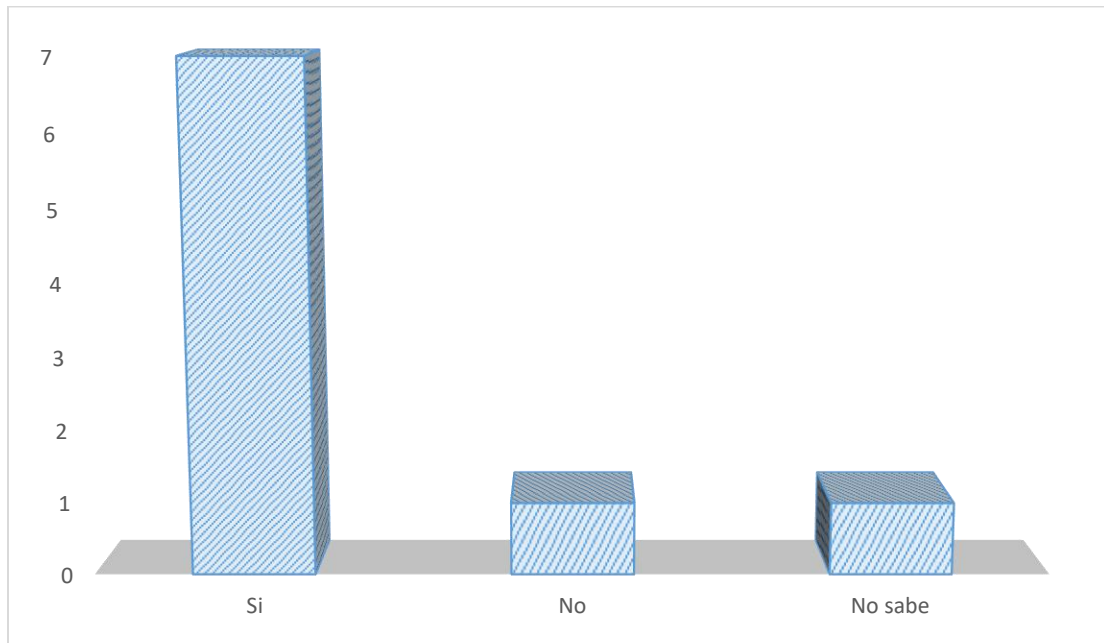
Tabla 8: Capacidad de proveedores

9	Detalle	Frecuencia	Porcentaje
	Si	7	78%
	No	1	11%
	No sabe	1	11%
	Total	9	100%

Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

Tabla 9: Capacidad de proveedores



Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

La capacidad logística de los de mantener el inventario necesario para responder a sus pedidos es importante para mantener la cadena de suministros y de esta manera lo entiende la empresa, tal es así que gran mayoría de los empleados sostuvo de manera afirmativa lo descrito con un 78%.

10 ¿Considera necesario o estaría de acuerdo en recibir capacitaciones más seguidas?

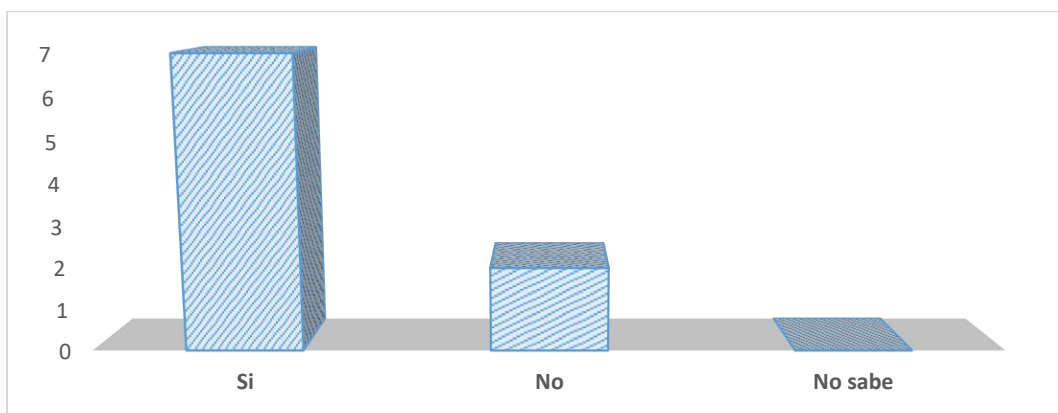
Tabla 10: Capacitaciones

10	Detalle	Frecuencia	Porcentaje
	Si	7	78%
	No	2	22%
	No sabe	0	0%
	Total	9	100%

Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

Ilustración 16 Capacitaciones



Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca



De la misma manera que en la pregunta anterior el 78% de los encuestados afirma que, si considera necesario o estaría de acuerdo en recibir capacitaciones más seguidas, ya que de esa manera se mejoran y actualizan los conocimientos y habilidades.

¿Qué valores de los mencionados a continuación le inspiran alegría y compromiso al realizar sus actividades en DIEMARSA S.A.?

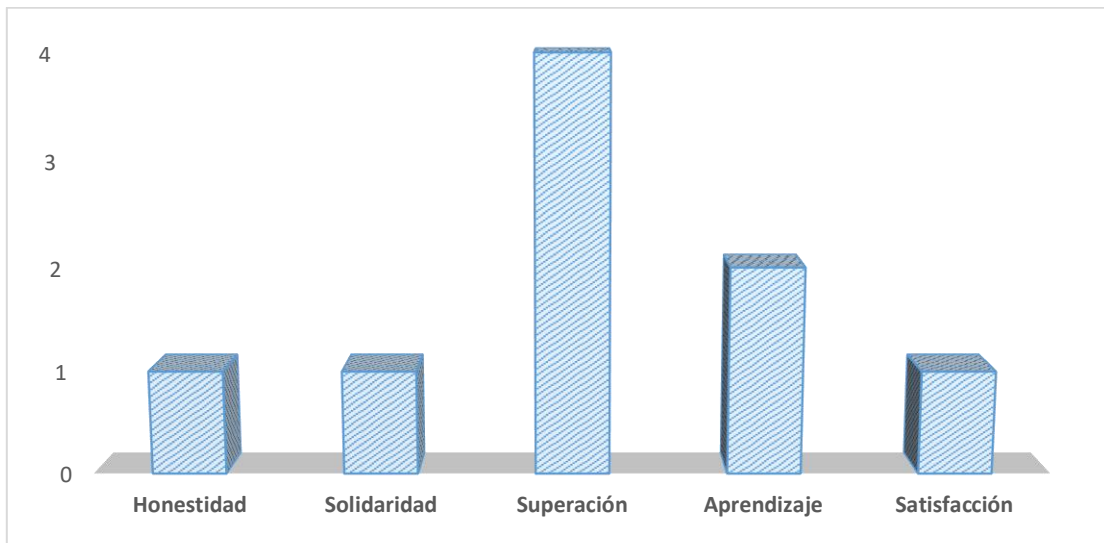
Tabla 11: Valores

11	Detalle	Frecuencia	Porcentaje
	Honestidad	1	11%
	Solidaridad	1	11%
	Superación	4	44%
	Aprendizaje	2	22%
	Satisfacción	1	11%
	Total	9	100%

Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

Ilustración 17:9 Valores



Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

En este punto el 44% de los colaboradores dijo que la superación era el valor le generaba dicha y compromiso al cumplir con sus actividades, mientras que el aprendizaje estuvo como segunda opción con el 22% y al final la honestidad y la satisfacción del trabajo realizado con un 11% cada una.

12 ¿Qué tan frecuente son las quejas de los clientes?

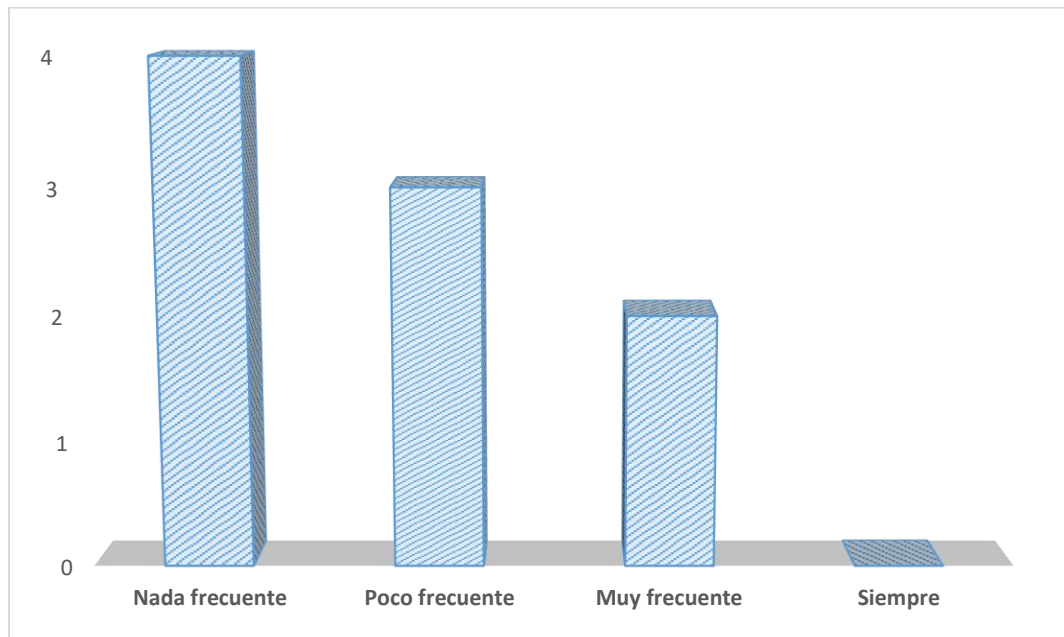
Tabla 12: Quejas

12	Detalle	Frecuencia	Porcentaje
	Nada frecuente	4	44%
	Poco frecuente	3	33%
	Muy frecuente	2	22%
	Siempre	0	0%
	Total	9	100%

Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

Ilustración 18: Quejas



Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

Con un 44% de los colaboradores de DIEMARSA S.A. estima que no existen quejas de parte de los clientes, mientras que son poco frecuentes para el 33%; y muy frecuentes para el 22% de los encuestados.

13 ¿Cuáles son las razones de las quejas de sus clientes?

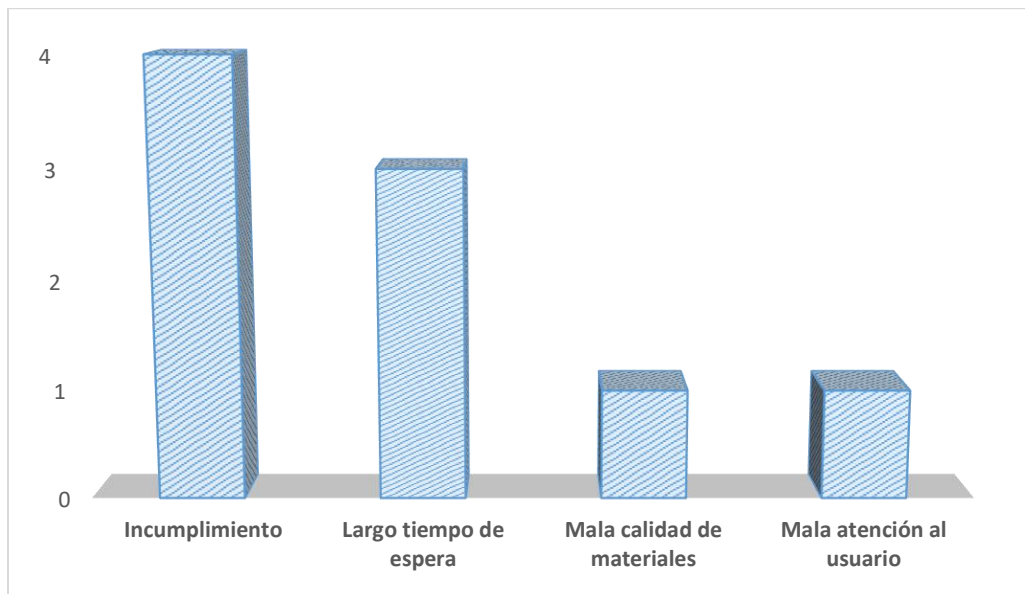
Tabla 13: Razones de quejas

13	Detalle	Frecuencia	Porcentaje
	Incumplimiento	4	44%
	Largo tiempo de espera	3	33%
	Mala calidad de materiales	1	11%
	Mala atención al usuario	1	11%
	Total	9	100%

Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.

Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

Ilustración 19: Razones de quejas



Fuente: Empleados DIEMARSA S.A.



Elaborado por: Autores: Jakson Machuca - Carlos Machuca

Una ligera mayoría de los empleados identifica el incumplimiento como la queja más común de los clientes, representando un 44%. Esto es seguido por los extensos tiempos de espera, con un 33%, mientras que tanto la baja calidad de los materiales como la atención deficiente al cliente obtienen el mismo porcentaje. Estos resultados evidencian áreas críticas de mejora necesarias para reducir las inconformidades y optimizar la satisfacción del cliente.

Conclusiones

El presente estudio, llevado a cabo siguiendo los métodos de investigación científica previamente descritos, permitió analizar diversos aspectos de DIEMARSA S.A. a través de directivos, empleados, clientes y evidencias observables, logrando identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa.

Durante la realización de este trabajo, se evidenció que el personal cuenta únicamente con conocimientos básicos respecto a la oferta de servicios y productos, careciendo de un entendimiento más profundo sobre el giro del negocio. Esta limitación representa un área de mejora clave para el desarrollo empresarial.

Asimismo, se constató la ausencia de manuales descriptivos de puestos y funciones, así como de documentos estratégicos como planes de acción o de contingencia. Esta carencia administrativa refleja una falta de organización que podría impactar en la eficiencia operativa. Tras la presentación de la propuesta, tanto los directivos como los empleados coincidieron en la necesidad de implementar un plan estratégico y definir claramente los roles dentro de la empresa, con el objetivo de optimizar la productividad mediante prácticas laborales efectivas y eficientes.

Recomendaciones

Es esencial implementar y dar a conocer adecuadamente entre el equipo de colaboradores y directivos de DIEMARSA S.A. el diseño organizacional planteado en este trabajo. Este proceso debe incluir revisiones y actualizaciones regulares que se ajusten al progreso y



expansión de la empresa. Para garantizar la efectividad de estas actualizaciones, se recomienda que sean inclusivas y participativas, promoviendo la formación de mesas de trabajo que integren a todas las áreas de la organización.

Un elemento clave para el éxito es la capacitación técnica y tecnológica del personal. Aunque las evaluaciones muestran que los colaboradores tienen un alto desarrollo en habilidades interpersonales, es importante mantener y fortalecer este aspecto mediante actualizaciones constantes que potencien sus capacidades y promuevan un crecimiento continuo.

Asimismo, resulta fundamental supervisar que el personal cumpla con las disposiciones de los manuales y las políticas organizacionales. Esto no solo asegura el funcionamiento eficiente de la empresa, sino que también refuerza un compromiso colectivo con los objetivos institucionales. En resumen, estas acciones contribuirán a optimizar las operaciones, mejorar el desempeño y consolidar el éxito de la empresa en un entorno competitivo.

Referencias bibliográficas

- CEPAL ORG. (2020). MIPYMES en América Latina. Santiago: Naciones Unidas, Santiago.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación Tercera Edición. Bogotá: PEARSON EDUCACIÓN
- Chiavenate, I. (2009). Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Ecuador, P. d. (07 de 12 de 2017). REGLAMENTO A LA ESTRUCTURA DE DESARROLLO PRODUCTIVO DE INVERSIÓN. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ekos. (10 de 08 de 2019). Mipymes representan el 99% de negocios en Ecuador. Guayaquil, Guayas, Ecuador.



- Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional. Santa Fe: Cengage Learning Editores.
- Asamblea Constituyente. (2008).
- Carrasco, S. D. (2005). Metodología de la investigación científica. Lima: Editorial San Marcos.
- Cruz, G. V. (2013). DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA TORREMOLINA S.A. DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA,. Trabajo de Titulación. La Libertad, Santa Elena, Ecuador: Universidad Estatal Península de Santa Elena.

González, M. J. (2019). Estructura Organizacional 2019. Barranquilla: Institución Universitaria

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.