

## El plan de desarrollo organizacional como eje fundamental para mejorar la gestión administrativa empresarial

### The organizational development plan as a fundamental axis to improve business administrative management

### O plano de desenvolvimento organizacional como um eixo fundamental para aprimorar a gestão da administração de negócios

Yaguachi Janeta, Mery Nathaly  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
mery.yaguachi@espohc.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-4679-809X>



Yaguachi Janeta, Jessica Maribel  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
jessyyaguachi@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0002-0878-8763>



Yaguachi Janeta, Wilmer Alejandro  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
wilmer.yaguachi@epoch.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0007-9945-916X>



Esparza Paz, Franqui Fernando  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
franqui.esparza@epoch.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0001-5864-1597>



DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v4/nE2/197>

#### Como citar:

Yaguachi, M. Yaguachi, J. Yaguachi, W. & Esparza, F. (2023). El plan de desarrollo organizacional como eje fundamental para mejorar la gestión administrativa empresarial. *Código Científico Revista de Investigación*, 4(E2), 83-104.

**Recibido:** 21/07/2023

**Aceptado:** 15/08/2023

**Publicado:** 29/09/2023

## Resumen

Los planes de desarrollo organizacional constituyen herramientas valiosas que utilizan los empresarios y directivos de una empresa para optimizar su gestión gerencial. Identificar como los planes de desarrollo organizacional ayudan a mejorar la gestión empresarial, es el objetivo de este manuscrito. En la investigación se empleó un enfoque mixto (Metodología cuantitativa y cualitativa), se aplicaron instrumentos como encuestas a los colaboradores, entrevista al gerente, se realizó un diagnóstico de la situación actual mediante la matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), se utilizó un nivel de estudio descriptivo en la recopilación de datos; con la aplicación de un encuesta estructurada al personal de trabajadores y empleados de la cadena de panaderías y pastelerías “El Dorado” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo (Ecuador), adicional, la investigación tuvo un diseño transversal, con indagación de campo, y la contribución de información documental y bibliográfica. El diagnóstico realizado permitió identificar los puntos clave que afectan a la organización como la falta de conocimiento sobre la importancia de contar con un Plan de Desarrollo Organizacional debidamente estructurado mismo que no permite un adecuado funcionamiento afectando directamente a la economía de la empresa, por la mala toma de decisiones, conocer la filosofía corporativa, fortalecer la relación entre jefe y colaboradores creando una cultura organizacional donde se distribuya adecuadamente los puestos de trabajo erradicando la duplicidad de funciones y pérdida de tiempo en cada uno de los procesos de producción para tomar mejores decisiones y expandir el negocio convirtiéndose en líderes empresariales. Los resultados principales encontrados permiten concluir que, la empresa considera que los planes de desarrollo organizacional permiten a la empresa ser un eje fundamental en la toma decisiones, para mejorar su cultura corporativa, optimizando sus diferentes recursos y lograr posicionamiento en el mercado.

**Palabras clave:** Planes de desarrollo, Organización, Herramientas, Gestión, Administración, Decisiones gerenciales.

## Abstract

Organizational development plans are valuable tools used by entrepreneurs and directors of a company to optimize their managerial management. Identifying how organizational development plans help to improve business management is the objective of this manuscript. In the investigation, a mixed approach was used (quantitative and qualitative methodology), instruments such as employee surveys, interview with the manager were applied, a diagnosis of the current situation was made through the matrix of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (FODA), a descriptive study level was used in data collection; With the application of a structured survey to the staff of workers and employees of the chain of bakeries and pastry shops "El Dorado" in the city of Riobamba, province of Chimborazo (Ecuador), additionally, the investigation had a cross-sectional design, with field inquiry, and the contribution of documentary and bibliographic information. The diagnosis made it possible to identify the key points that affect the organization, such as the lack of knowledge about the importance of having a properly structured Organizational Development Plan, which does not allow proper functioning, directly affecting the economy of the company, due to poor decision-making, knowing the corporate philosophy, strengthening the relationship between boss and collaborators, creating an organizational culture where jobs are adequately distributed, eradicating duplication of functions and wasting time in each of the production processes to make better decisions and expand the business by becoming business leaders. The main results found allow us to conclude that the company considers that organizational development plans allow the company to be a fundamental axis in decision-making, to improve its corporate culture, optimizing its different resources and achieving market positioning.

**Keywords:** Development plans, Organization, Tools, Management, Administration, Managerial decisions.

### Resumo

Os planos de desenvolvimento organizacional são ferramentas valiosas que empresários e gerentes usam para otimizar sua gestão. Identificar como os planos de desenvolvimento organizacional ajudam a melhorar a gestão empresarial é o objetivo deste manuscrito. A pesquisa usou uma abordagem mista (metodologia quantitativa e qualitativa), foram aplicados instrumentos como pesquisas com funcionários e entrevistas com gerentes, foi feito um diagnóstico da situação atual usando a matriz Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) e foi usado um nível descritivo de estudo na coleta de dados; Foi aplicada uma pesquisa estruturada aos trabalhadores e funcionários da cadeia de padarias e confeitarias "El Dorado" na cidade de Riobamba, província de Chimborazo (Equador); além disso, a pesquisa teve um desenho transversal, com pesquisa de campo e contribuição de informações documentais e bibliográficas. O diagnóstico realizado nos permitiu identificar os pontos-chave que afetam a organização, como a falta de conhecimento sobre a importância de contar com um Plano de Desenvolvimento Organizacional devidamente estruturado, o que não permite seu bom funcionamento, afetando diretamente a economia da empresa devido à má tomada de decisões, conhecer a filosofia corporativa, fortalecer a relação entre chefe e colaboradores, criar uma cultura organizacional em que os cargos sejam distribuídos adequadamente, erradicar a duplicação de funções e a perda de tempo em cada um dos processos produtivos para tomar melhores decisões e expandir o negócio, tornando-se líderes empresariais. Os principais resultados encontrados nos permitem concluir que a empresa considera que os planos de desenvolvimento organizacional permitem que a empresa seja um eixo fundamental na tomada de decisões, melhore sua cultura corporativa, otimize seus diferentes recursos e alcance um posicionamento no mercado.

**Palavras-chave:** Planos de desenvolvimento, Organização, Ferramentas, Gerenciamento, Gerenciamento, Administração, Decisões gerenciais.

### Introducción

La gestión administrativa en las micro y pequeñas empresas involucra procesos de estructura organizacional eficientes, para el desarrollo de sus actividades, pero en la mayoría de las mismas no se aplican de forma adecuada en su desarrollo, la cual ocasiona desfases en cada uno de los procesos utilizados; frente a este ámbito los planes de desarrollo organizacional juegan un rol fundamental por cuanto ayudan a conseguir niveles de eficiencia y eficacia en el sector empresarial.

En el Ecuador, las micro y pequeñas empresas son fundamentales en la generación de empleo y riqueza para el país, por lo cual deben buscar estrategias para mejorar su competitividad en el mercado, y precisamente una de ellas está asociada a utilizar los planes de desarrollo

organizacional. En este orden de cosas Aguilera-Castro, Ávila-Fajardo & Solano-Rodríguez (2016), manifiestan que: “Las empresas en la actualidad afrontan numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo, la competencia ya no se realiza a nivel, regional, sino que se compite a nivel global; por esta razón, una de las preocupaciones dentro de los enfoques administrativos es definir como aumentar el nivel de competitividad en un entorno que exige a las empresas cada vez mejores resultados. (p. 103).

Por otro lado, “Las pequeñas y medianas empresas (PyME), son formas de organización empresarial que responden por la producción de una buena parte de los bienes y servicios en la sociedad contemporánea” (Carrión, Zula & Castillo, 2016, p. 82). De igual forma, “El éxito de las empresas depende de diversos factores como capital, la posición en la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre la empresa, el tiempo de recuperación del capital, pero también existen otros factores que influyen en su sostenibilidad de la empresa en el mercado competitivo” (Vallejo, Altamirano & Arias, 2016, p. 57). Dadas estas condiciones los empresarios de las micro y pequeñas empresas necesitan de ciertos elementos para que su gestión sea eficiente y productiva; dentro de ello el uso de planes de desarrollo organizacional ayudan a mejorar su desempeño para que sean competitivas en el mercado.

En virtud de ello, “La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva” (Porter, 2017, p. 4). En este ámbito, para solucionar los asuntos de competitividad empresarial debe describir ciertos elementos para lograr una eficiente gestión gerencial, dentro de ellos se dispone: “(...) acompañamiento total de la alta gerencia, distribución de poder, respaldo económico que sostenga lo que trace la gerencia, recursos técnicos, conciencia y disposición de todo el personal” (Leyva, López, Nuño & Cavazos, 2014, p. 4).

En la actualidad la mayor parte de empresas y especialmente las dedicadas al negocio de la panificación funcionan de manera empírica evidenciando un inadecuado manejo de los procesos administrativos y organizacionales que permita mantener un adecuado funcionamiento empresarial para brindar productos y servicios de calidad al público consumidor y que además les permita mantenerse en el mercado. Para lograr lo anteriormente descrito deberán utilizar ciertas herramientas, entre las cuales se encuentran los planes de desarrollo organizacional.

En este contexto los planes de desarrollo organizacional juegan un rol muy importante para mejorar la gestión de las empresas, por ello y de acuerdo con Lerma & Bárcena (2018), un plan es “El documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años; dicho plan es desarrollo desde el más alto nivel jerárquico”. (p. 53)

Se puede notar por tanto, que el plan de desarrollo organizacional se enfoca en desplegar acciones para plantear correcciones en los problemas presentados en las empresas y poder mejorar su gestión, se constituye además en el documento que indica la clase de acciones que se desea aplicar, que ayude a conocer qué pautas debe seguir la empresa para impulsar sus actividades y de esta forma conseguir los objetivos y metas en un tiempo determinado, para mejorar el negocio de manera permanente, brindando un beneficio de oportunidades para enfrentar nuevos retos ante la competencia.

Siguiendo este orden de cosas, Ordaz & Saldaia (2017), definen el plan como un “Conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada. Además, otras herramientas de planificación, busca que se identifique y se asuman los problemas (...) de la institución; permite tomar decisiones, establecer metas, objetivos y estrategias que se asuman como comunes de un determinado grupo; desarrollar y

mejorar los programas, proyectos y actividades además de promover la evaluación permanente”.

Por ello, el plan organizacional ayuda a plantear pasos detallados en el manejo empresarial y los recursos que compone la empresa para poder enfocarse en las tareas a desarrollar mediante estrategias de mejora para solucionar los problemas que se presentan en la empresa, convirtiéndose en una herramienta de gestión empleada por los empresarios y directivos para la consolidación de sus proyectos empresariales.

En este mismo orden de cosas, el desarrollo organizacional tiene que ver con un proceso fundamental de gestión empresarial, siendo la estructura un medio importante para la implantación de estrategias y estas están representadas gráficamente por el organigrama, se complementa en la práctica por una serie de manuales administrativos y su dinámica se manifiesta a través de los procesos organizacionales fomentando tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de la empresa con conexiones entre varias divisiones o departamentos. Así Huamán & Ríos (2018), mencionan que: “Los administradores desarrollan una secuencia lógica en su trabajo; es decir, planifican y deciden lo que hay que hacer mediante estrategias. Organizan, determinando las actividades a realizar y su orden que se traduce en la estructura de la organización, las dirigen desplegando su liderazgo y formulando políticas generales y posteriormente controlan para verificar su logro conforme a lo planeado”. (p.34)

De igual, forma la importancia del desarrollo organizacional se evidencia, pues las empresas necesitan una estructura para crecer y lograr rentabilidad, el diseño de la estructura organizativa ayuda a los directivos de la empresa a determinar los talentos que se requiere. Así, se puede manifestar que: “El diseño de una estrategia organizacional es la importancia del posicionamiento dentro del mercado es fundamental para cualquier tipo de organización ya que permite estructurar y enfocar los valores de la empresa con respecto a los objetivos propuestos y a las directrices establecidas para poder llevar a cabo las acciones que permitirán cumplir las

metas establecidas” (Salamanca, 2018, p.57). La importante del diseño organizacional dentro de una empresa es fortalecer los procedimientos en las áreas de trabajo para poder proporcionar información oportuna y mejorar procesos en las actividades desarrolladas al frente a un mercado tan globalizado y competitivo que se enfrentan las empresas en la actualidad.

Siguiendo este orden de elementos, “La implementación de la estructura organizacional, como una herramienta de gestión y de apoyo ayudara a establecer claramente los lineamientos en la planificación, organización, dirección y control para lograr que las actividades se desarrollen de forma ordenada y que cada uno de los miembros integrantes de la empresa se comprometa con el crecimiento y desarrollo organizacional. (Cava, 2016, p.125). Implementar la estructura organizacional dentro de la empresa se entiende la aplicación de un conjunto de medidas de mejora con el fin de lograr niveles de competitividad en sus actividades de modo que la empresa pueda aplicar el proceso administrativo.

En este contexto, en la ciudad de Riobamba (Ecuador), existe un sinnúmero de pequeñas empresas que se dedican al negocio de la panificación, los desafíos para estos negocios son amplios y retadores, que logren una producción de calidad, precio y satisfacción al consumidor, debe tener bien definido su proceso administrativo. En los últimos años se evidencia que muchos de estos negocios desaparecen del mercado por no contar con una estructura organizacional eficiente definida, por ello se originan problemas internos el cual afecta en la gestión administrativa ocasionado un desfase en los procesos afectando directamente a la administración y economía.

Precisamente y en base a lo descrito, el objetivo del presente manuscrito es conocer cómo los planes de desarrollo organizacional contribuyen a mejorar la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas, particularmente el caso de la cadena de panaderías El Dorado, de la ciudad de Riobamba.

## Metodología

### Diseño de la investigación

La metodología de investigación tuvo enfoque mixto (Cuantitativo y cualitativo), se utilizó un nivel de investigación descriptivo cuyo estudio consistió en recopilar información y considerar datos de la situación actual y describir detalladamente los diferentes procesos tratando de construir una estructura administrativa orgánica acorde a las necesidades de la pequeña empresa. De esta forma el nivel de investigación descriptivo, “Ayuda a examinar las particularidades del problema planteado, proporcionando la elaboración del instrumento de recolección de datos, donde se verificó la validez y confiabilidad de éste, para posteriormente describir y estudiar los resultados”. (Gambara, 2018, p. 45).

Se aplicó una encuesta debidamente estructurada y técnica para recopilar los datos en el año 2023 (Primer semestre), mediante la utilización de la escala de Likert (1932), que según con Bertram (2008), citado por Matas (2018), es “Un instrumento psicométrico donde el encuestado debe indicar si está de acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo cual se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional” (p. 39).

La indagación fue diseñada de forma transversal, que se manifiesta como: “El diseño de investigación transversal se aplica con el proceso investigativo de observación individual, que mide una o más variables o particularidades, en un momento específico” (Centy, 2018, p. 63). Este tipo de investigación ayudó a seleccionar información relevante en la aplicación de los procesos administrativos y estructurales en un momento preciso con el fin de analizar y verificar el desarrollo organizacional de la empresa.

Adicional, se acompañó con un estudio de campo, el cual, “es un método que accedió a la recolección de la información de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurrieron los hechos, se analizó el problema, se descubrió y se expuso sus causas y efectos, entendiendo a su naturaleza y a los factores que la completan” (Arias, 2019, p. 68). Para la presente

investigación se utilizará el estudio de campo porque se acercó a pedir información en el sitio principal de la empresa, es decir sus instalaciones productivas y administrativas.

Finalmente se utilizó el estudio documental que de acuerdo con Tancara (2018), “La investigación documental es una serie de métodos y técnicas de indagación, procesamiento y acaparamiento de la información adjunta en los documentos”. (Tancara, 2018, p. 68). Se recopiló información significativa de libros, artículos científicos de varias bases de datos, trabajos de investigación de otras instituciones de educación superior, entre otros etc., donde se analizó las diversas fuentes para la respectiva transformación de teorías, conceptualizaciones, enfoques, metodologías, que fueron analizadas para sustento y guía de investigación para la aplicación del plan de desarrollo organizacional que ayuden a mejorar los procesos de la empresa.

### **Población y muestra del estudio**

“La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación”. (Tamayo, 2012). Por otro lado muestra representa una “Porción representativa que se escoge de una población o de una magnitud para facilitar su estudio”. (Niño, 2011, p. 153). La población y muestra, con la que se trabajó en la presente investigación son los colaboradores y propietarios de la cadena de panaderías y pastelerías “El Dorado”, que laboran en la empresa.

### **Técnicas de recolección de datos**

En cuanto a las técnicas de recolección de información, se utilizó la encuesta estructurada bajo la escala de Likert y se recopilaron los datos utilizando el muestreo probabilístico, que aporta mayor rigidez científica, verificando el principio de equi-probabilidad. La encuesta, de acuerdo a López & Fachelli, (2019), es “Una técnica de recolección de datos por medio de la

interpelación a personas, con la intención de lograr de manera metodológica medidas acerca de concepciones que se proceden de una problemática de investigación anticipadamente diseñada”. (p. 31). Para efectos del estudio, la encuesta se aplicó a todos los integrantes de la cadena de panaderías y pastelerías “El Dorado” quienes estuvieron relacionados con el tema de desarrollo organizacional para conocer el funcionamiento, distribución de funciones, estructura orgánica y filosofía corporativa que maneja en la actualidad la empresa.

### Procesamientos de datos

La información recopilada fue procesada mediante el uso del programa estadístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS), para luego ser convertida en tablas y figuras para su análisis e interpretación correspondiente.

## Resultados

### *Información general*

**Tabla 1**

*Información general de los empleados y trabajadores de la empresa*

No.	Elemento analizado	Principales hallazgos
1	Género	El 71% género masculino El 29% sexo femenino
2	Edad de trabajo de los encuestados	El 57% del personal trabaja entre 1 y 3 años El 28% laboran entre 4 y 9 años
3	Nivel de educación	El 71% poseen título de bachillerato El 14% registra instrucción superior de tercer nivel El 14% registra nivel de instrucción primaria

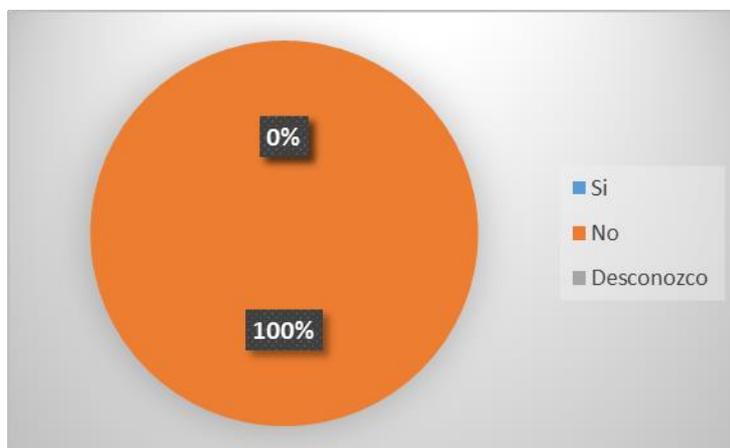
*Nota:* Autores (2022)

### *Información sobre el plan organizacional*

1. ¿Cuándo usted fue contratado le entregaron algún documento formal con las funciones, actividades y responsabilidades que actualmente desarrolla?

**Figura 1**

*Constancia de documento para contratación de personal*



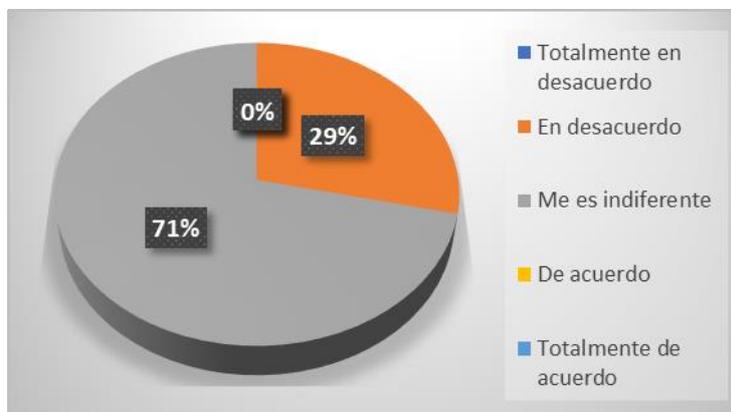
*Nota:* Autores (2022)

Cuando un empleado o trabajador es admitido en una empresa es fundamental proporcionarle un documento formal en donde consten las funciones, actividades, responsabilidades y el nivel de autoridad que tiene dentro de la misma. Se evidencia que el 100% de los colaboradores encuestados mencionan que al ser contratados no se les entregó ningún documento que especifique lo anteriormente descrito. La carencia de un manual ha originado la duplicidad de funciones con relación a las actividades de cada área de trabajo.

## 2. ¿La empresa mantiene políticas que permitan direccionar al personal hacia los objetivos empresariales?

**Figura 2**

*Políticas empresariales que aplica la panadería*



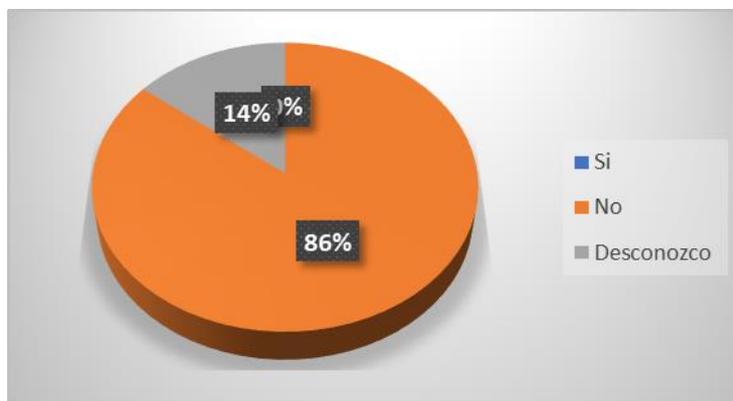
*Nota:* Autores (2022)

Los objetivos de la empresa se pueden conseguir si la misma propone a sus colaboradores políticas adecuadas de personal. Se nota que los colaboradores estiman que dentro de la empresa un 71% mencionan que les es indiferente, es decir desconocen la existencia de políticas que permitan direccionar al personal hacia los objetivos empresariales, mientras que el 29% está en desacuerdo. Se puede evidenciar que la empresa no dispone de políticas que ayuden a mejorar sus actividades y por ende erradicar algunos problemas que se presentan al desarrollar las actividades.

### 3. ¿La empresa cuenta con reglamentos para desarrollar sus actividades y control del personal?

**Figura 3**

*Constancia del reglamento empresarial*



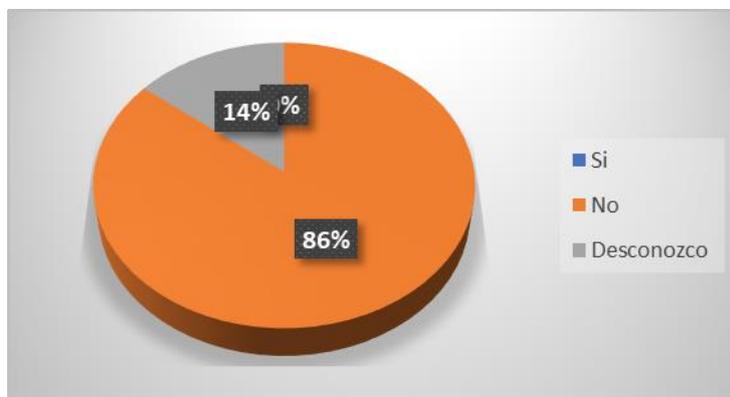
*Nota:* Autores (2022)

Disponer de un conjunto de reglamentos permite a la empresa mantener instructivos que permitan tener lineamientos para el normal desarrollo de la empresa. El 86% de los colaboradores mencionan que no conocen los reglamentos para desarrollar sus actividades y a la vez ejercer un control del personal, mientras que el 14% desconoce. Lo que conlleva a pensar que la empresa no dispone actualmente de reglamentos lo cual lo hace trabajar de forma empírica y desorganizada.

4. ¿Dentro de la empresa existe una estructura organizacional acorde a las funciones que realizan los colaboradores?

Figura 4

*Estructura organizacional de la empresa*



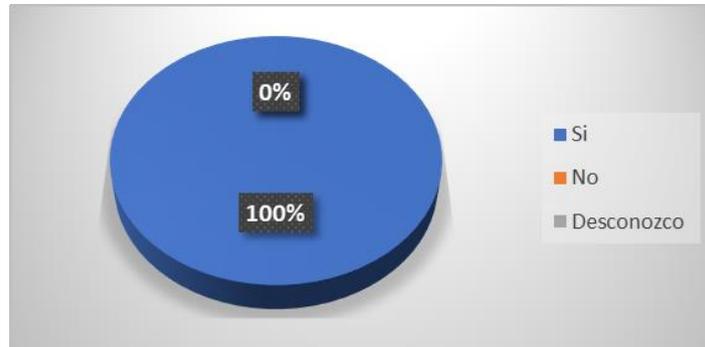
*Nota:* Autores (2022)

Las empresas para un buen funcionamiento deben contar con una estructura organizacional eficiente donde se conozcan los niveles de autoridad y responsabilidad del personal. Del total de colaboradores encuestados el 86% mencionan que en la empresa no existe una estructura organizacional acorde a las funciones y actividades que realizan los colaboradores, y el 14% desconoce la existencia de esta importante herramienta administrativa. Es evidente, por tanto, que la empresa no mantiene una estructura orgánica que ayude a regular las actividades de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

**5. ¿Considera adecuado que las funciones que usted realiza estén definidas en algún manual?**

**Figura 5**

*Funciones que consten en un manual de la empresa*



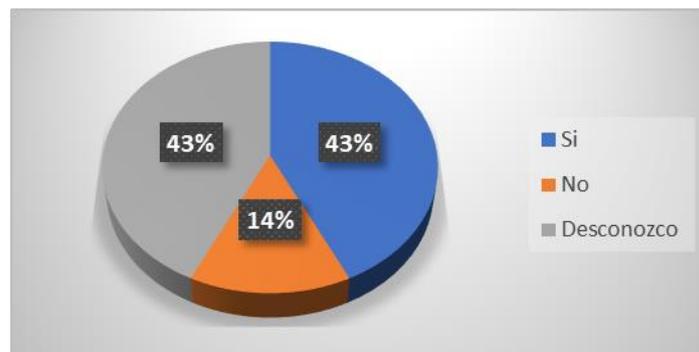
*Nota:* Autores (2022)

El Manual de funciones es un importante instrumento que disponen las empresas para que sus colaboradores conozcan que actividades y tareas deben desarrollar. El 100% de los colaboradores consideran adecuado que las funciones que se realizan estén definidas en un manual de funciones, pero dentro de la empresa es considerado de esa forma debido a que el gerente menciona las actividades al momento de iniciar sus labores, se puede evidenciar, por lo tanto, que se trabaja de forma empírica.

**6. ¿La empresa realiza cursos de capacitación para sus trabajadores para mejorar el rendimiento de su trabajo?**

**Figura 6**

*Capacitación en la empresa*



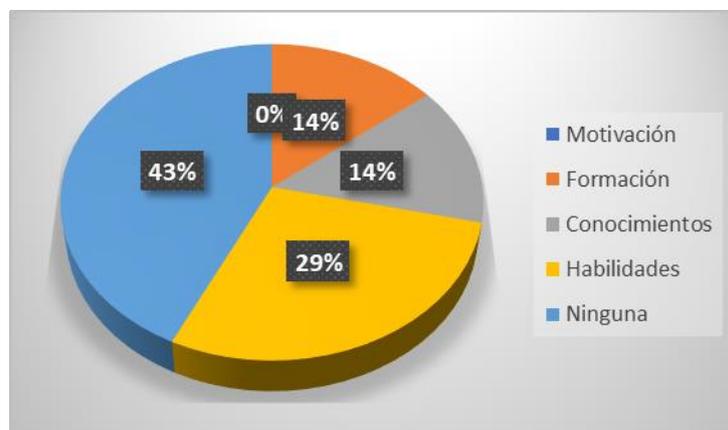
*Nota:* Autores (2022)

Los programas de formación y capacitación en la empresa son fundamentales, debido a que permiten mejorar y perfeccionar el trabajo de los colaboradores. De los trabajadores encuestados el 43% menciona que la empresa realiza cursos de capacitación para sus trabajadores lo que permite mejorar el rendimiento de su trabajo, el 43% desconoce, el 14% menciona que no. En la empresa se realiza charlas por parte del gerente-propietario para mejorar la producción o a su vez incrementarla en sus puestos de trabajo.

### 7. ¿Qué efectos proporciona los cursos de capacitación en su desenvolvimiento laboral?

**Figura 7**

*Efectos de la capacitación en la empresa*



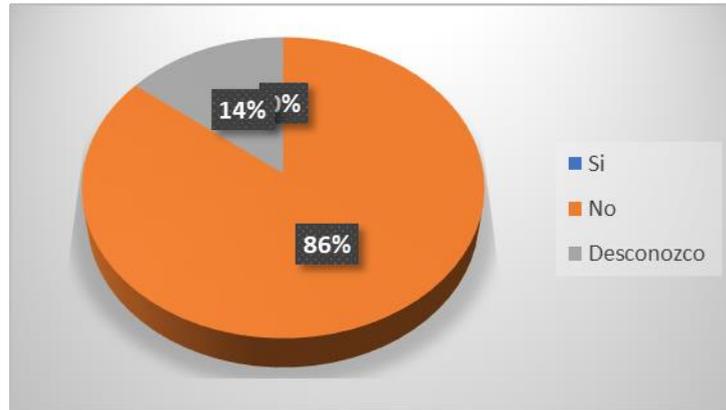
*Nota:* Autores (2022)

Los programas de capacitación deben generar efectos importantes, los colaboradores encuestados (43%), menciona que los cursos de capacitación en su desenvolvimiento laboral no tienen ningún efecto, el 29% implica que se mejoran las habilidades, el 14% en conocimientos, y el 14% ratifica que se mejoran su formación. Los cursos de capacitación fortalecen conocimientos, habilidades y destrezas los cuales ayudan a tener un mejor desenvolvimiento del personal en sus puestos de trabajo.

### 8. ¿Conoce usted si la empresa posee o dispone un plan de desarrollo organizacional?

**Figura 8**

*Disponibilidad de un Plan de Desarrollo Organizacional en la empresa*



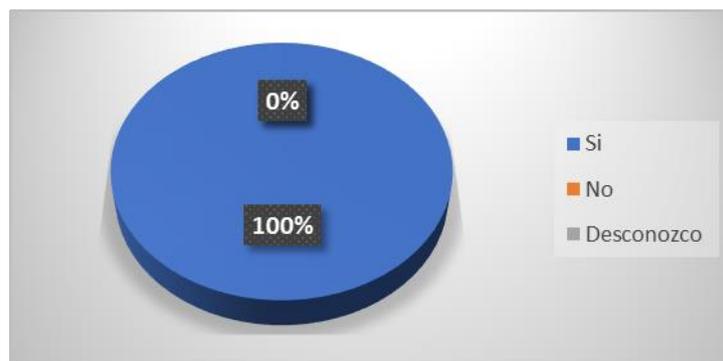
*Nota:* Autores (2022)

En la introducción de este manuscrito se había afirmado que un Plan de Desarrollo Organizacional es importante que la empresa disponga, pues es una herramienta de trabajo que guía a los empresarios, directivos y colaboradores de la empresa. Así, los colaboradores afirman que el 86% indican que la empresa, no posee o dispone de un plan de desarrollo organizacional, y el 14% desconoce su existencia. La carencia de esta herramienta de gestión ha impedido cumplir ideas, limita expandirse ocasionando falencias empresariales y en la toma de decisiones en el proceso administrativo.

**9. ¿Cree usted que un plan de desarrollo organizacional ayudara a mejorar la gestión administrativa de la empresa?**

**Figura 9**

*Constancia del reglamento empresarial*



*Nota:* Autores (2022)

El 100% de los colaboradores encuestados mencionan que al aplicar un plan de desarrollo organizacional ayudara a mejorar la gestión administrativa de la empresa. Las actividades detalladas ayudaran a la empresa al aplicar el diseño organizacional con lineamientos técnicos, cumplimiento de la filosofía corporativa, erradicara duplicidad de funciones y mejorara la toma de decisiones para poder expandirse en el mercado.

## Discusión

Las empresas que realizan actividades de panificación en la ciudad de Riobamba constituyen un pilar fundamental en el desarrollo económico porque generan riquezas, a través de la presentación de sus variados productos innovadores que permiten deleitar a los consumidores, de este modo la empresa perdurará en el mercado de competencia a fin de alcanzar un desarrollo empresarial que permita mantener una cultura empresarial adecuada, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación.

Los administradores de los pequeños negocios tales como son las panaderías manejan sus actividades de forma empírica al no contar con una estructura empresarial debido a la carencia de conocimientos necesarios con respecto al diseño organizacional, lo cual es de gran ayuda para mejorar algunos aspectos y sobre todo que puedan administrar de una mejor manera aplicando el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), de igual forma los procesos de producción y manejo empresarial que impulsen el crecimiento económico a través del desarrollo empresarial de las pymes.

Una parte fundamental para mantener una empresa con una estructura idónea es la contratación del personal que afecta directamente en el cumplimiento de los objetivos empresariales, al omitir los procesos que afectan directamente la calidad de producto implicando una disminución en ventas debido a los problemas que la empresa ha enfrentado como sucedió en la pandemia del COVID 19 donde por la carencias de una estructura organizacional con

estrategias que ayuden a cumplir las actividades en cada área de manera eficiente y ordenada, de igual forma contar con personal capacitado en temas relevantes sobre los puestos de trabajo para de esta manera crear una identidad organizacional.

Es importante destacar que el contar con una estructura organizacional bien definida garantiza el éxito de la empresa como es el caso de las Pymes de la ciudad de Riobamba se enfrentan diario a la competencia es elevada por tal motivo de la panadería deben mantener de manera adecuada su trabajo mediante el esquema de funciones, procesos que ayuden a cumplir al filosofía corporativa siendo parte fundamental en el desarrollo de las actividades con un empoderamiento de todos los cliente interno como externos.

Para que una empresa de panificación en la ciudad de Riobamba genere utilidades sin tener que perder su inversión como se ha evidencia que las pequeñas empresas no mantienen un Diseño Organizacional que se enfoque en mejorar la gestión administrativa que le permita tener claridad sobre su razón de ser, alcanzar sus objetivos organizacionales para ello se debe tener las actividades claras a desempeñar por parte de los colaboradores y estos deben estar ligados al reglamento interno, dejando el trabajo empírico que maneja acta la actualidad para que no afecte la parte administrativa u operativa corriendo el riesgo de no satisfacer las necesidades de los clientes y de esta forma la coordinación y planificación de las tareas que realizan los colaboradores sean idóneas.

El Diseño Organizacional para las empresas permite lograr un fortalecimiento interno por medio de una estructura orgánica especificando tareas y responsabilidades de cada uno de los colaboradores, además se fomenta el trabajo en equipo, la comunicación interna y la eficiencia en brindar un buen servicio al cliente. La empresa a pesar de tener redes sociales como Facebook e Instagram no cuanta con buena publicidad para darse a conocer y captar más clientes ya que puede promocionar sus productos y generar el incremento de ventas siendo una desventaja ante la competencia sin satisfacer las exigencias del mercado actual, y debe aplicar

lo que otras empresas hacen como es utilizar de forma agresiva la estrategia de marketing digital.

## Conclusión

El plan de desarrollo organizacional se enfoca en analizar la cultura empresarial de la cadena de panaderías y pastelerías El Dorado de la ciudad de Riobamba, en la provincia de Chimborazo, la cual no aplica de forma adecuada y manejan de forma empírica, estos factores hacen que varias de las empresas pequeñas desaparezcan del mercado ocasionado pérdidas por la mala aplicación del proceso administrativos y la toma de decisiones no es oportuna para el mercado afectando la economía de todo los involucrados.

La construcción del desarrollo organizacional empieza por planificar adecuadamente cada uno de las áreas que tiene una empresa, esto conlleva a que los procesos y procedimientos se cumplan de acuerdo a los procesos en la producción de bienes y servicios, considerando el análisis del entorno esto es los variables exógenas, de tal forma que permitan cumplir con las metas y objetivos de la empresa.

Para la investigación se consideró oportuno analizar los factores internos y externos para conocer el manejo del giro del negocio de la pequeña empresa, donde se buscó analizar una estructura organizacional adecuada que cumpla con todos los requisitos y esta pueda ayudar a que los colaboradores tomen sus responsabilidades por medio de manuales, que permita fortalecer las actividades empresariales.

La empresa no mantiene un diseño organizacional el cual ha ocasionado que exista falencias en el proceso administrativo tales como: la carencia de misión, visión, valores, un organigrama en el que se detalle las áreas y funciones organizacionales para no trabajar de forma empírica al realizar las actividades diarias, siendo este un eje fundamental en el desarrollo de las

pequeñas y medianas empresas impulsando el crecimiento económico basado en estrategias que permitan alcanzar el desarrollo empresarial. Por lo tanto, la empresa debe conocer los beneficios de aplicar el Desarrollo Organizacional, el cual ayuda a planificar cambios en la empresa para poder tomar decisiones de corto, mediano y largo plazo, donde permita evaluar los objetivos empresariales.

En este sentido, para ser competitiva se debe determinar principios de eficiencia y rentabilidad, acompañado de herramientas, estrategias y prácticas diseñadas para equilibrar la calidad de vida de los integrantes de la empresa, el sentido de pertenencia, así como el alineamiento de los objetivos y metas empresariales.

## Referencias bibliográficas

- Aguilera-Castro, A., Ávila-Fajardo, P., & Solano-Rodríguez, J. (2016). Las TIC en la formulación estratégica de las pymes de Santiago de Cali-Colombia. *Revista Entramado*, 13(1), pp. 102–111. <https://doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25106>.
- Arias, F. (2019). *El Proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador. pp. 82-102.
- Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Sánchez, M. J., Rivadeneira-Moreira, J. C., Ramos-Secaira, F. M., & Bueno-Moyano, F. R. (2022). *Modelo Kaizen en el sector público. Modelo Kaizen en el sector público*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.8>
- Casanova-Villalba, C. I., Intriago Sánchez, J. E., Molina Valdez, L. A., & Moreira Vera, N. C. (2022). Importancia de los principios éticos en los negocios globales. In *Resultados Científicos de la Investigación Multidisciplinaria desde la Perspectiva Ética* (pp. 33–52). Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.cl.2022.11>
- Casanova-Villalba, C. I., Proaño-González, E. A., Macias-Loor, J. M., & Ruiz-López, S. E. (2023). La contabilidad de costos y su incidencia en la rentabilidad de las PYMES. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(1), 17–30. <https://doi.org/10.55813/gaeal/jessr/v3/n1/59>
- Cava, F. (16 de 03 de 2017). *Desarrollo de la estructura organizacional de gestión empresarial solidaria del Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN Colta-Guamote, provincia de Chimborazo, periodo 2015*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.epoch.edu.ec/handle/123456789/86824>
- Centty, D. (2018). *Manual metodológico para el investigador científico*. Mexico: Linusa.
- Gambara, H. (2018). *Diseño de Investigación*. México: McGrawHill.
- Giovanni, H. E., Maybelline, H. S., César, C. V., Jorge, P. C., & Hugo, M. A. (2021). Manual para Elaboración del Plan de Titulación como Conclusión de Carrera.
- Herrera Sánchez, M. J., Casanova Villalba, C. I., Mendoza Armijos, H. E., Rivilla Requelme, S. E., & Cevallos Farías, J. J. (2021). El Crédito de Desarrollo Humano como estrategia de la Economía Popular y Solidaria para combatir la pobreza. *Visionario Digital*, 5(1), 52–69. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i1.1540>

- Herrera-Enríquez, G., Casanova-Villalba, C., Herrera-Sánchez, M., Navarrete-Zambrano, C., & Ruiz-López, S. (2021). Information system structure for multidimensional analysis of socio-ecological resilience through fuzzy ahp. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologías de Informacao*, 2021(E39), 77–90.
- Herrera-Sánchez, M. J., Olmedo Jumbo, G. J., Quezada Valarezo, Y. D., & Rivas Bravo, A. L. (2022). Ética frente a la discriminación contra la mujer en el ambiente laboral en el Ecuador. In *Análisis Científico de la Ética desde la Perspectiva Multidisciplinaria* (pp. 1–30). Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.cl.2022.3>
- Huamán, L., & Ríos, F. (2018). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. (Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas). Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/epoch/41294?as\\_contributor=bernard&as\\_contributor\\_op=unaccent\\_\\_iexact&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/epoch/41294?as_contributor=bernard&as_contributor_op=unaccent__iexact&prev=as)
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2018). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega.
- Leyva, A., López, J., Nuño, J., & Cavazos, J. (2014). Competencias gerenciales en la competitividad empresarial de las PyME's. *Revista INVURNUS*. Volumen 9, No. 2. pp. 3-11.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: Un estado de la cuestión. *Revista Electronica de Investigacion Educativa*, Vol 20, Núm 1, pp. 38–47.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación: Diseño y Ejecución*. Ediciones de la U., Bogotá.
- Ordaz, V., & Saldaña, G. (2017). *Plan, planeacion*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>
- Porter, M. (2017). *La competitividad en el desarrollo empresarial*. España: Difunda ediciones.
- Salamanca, L. (2018). *Importancia de la Implementación del Diseño Organizacional para el mejoramiento de las Organizaciones*. (Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20451/SalamancaNietoLinaGiseth2018.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Sánchez, M. J. H., Villalba, C. I. C., Salmon, E. S. S., & Bravo, I. F. B. (2023). Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el cantón La Concordia. *Código Científico Revista de Investigación*, 4(E1), 270-295.
- Tamayo, M. (2012). *Metodología de investigación pautas para hacer la tesis*. Medellín: ICFES.
- Tancara, C. (2018). *La investigación documental*. *Revista Boliviana*, 94.
- Tapia, A., Herrera-Feijoo, R. J., Ushigua, M., García-Cox, W., Paguay, G. P., & de Lourdes Correa-Salgado, M. (2023). *REDD+ en comunidades indígenas: Oportunidades y desafíos en la Nacionalidad Sápara del Ecuador*.
- Torres, B., Bravo, C., Torres, A., Tipán-Torres, C., Vargas, J. C., Herrera-Feijoo, R. J., Heredia-R, M., Barba, C., & García, A. (2022). Carbon Stock Assessment in Silvopastoral Systems along an Elevational Gradient: A Study from Cattle Producers in the Sumaco Biosphere Reserve, Ecuadorian Amazon. *Sustainability*, 15(1), 449.
- Torres, B., Espinoza, Í., Torres, A., Herrera-Feijoo, R., Luna, M., & García, A. (2023). Livelihood Capitals and Opportunity Cost for Grazing Areas' Restoration: A Sustainable Intensification Strategy in the Ecuadorian Amazon. *Animals*, 13(4), 714.
- Vallejo, M., Altamirano, F., & Arias, J. (2016). Valores del emprendedor y su efecto en la sostenibilidad en las pymes. *Revista Mktdescubre*, 7(6), pp. 56-68, ISSN: 1390-7352.
- Villalba, C. I. C., Sánchez, M. J. H., Soto-Soto, L., Gamarra-Moreno, J., Cervantes, L. T., & Núñez, D. T. (2021). Accounting Management for Decision Making. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 5(4), 74-86.