

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE.  
TRABAJO DE FIN DE GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS.



# “PLAN DE DISEÑO ORGANIZATIVO DE LA EMPRESA MAZÓN”

Curso Académico 2023-2024.

**COIR: 240612035543**

AUTOR: LUIS ÁNGEL RODRÍGUEZ TABOADA

TUTORA: LIRIOS ALÓS SIMÓ



# ÍNDICE

RESUMEN .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
PARTE 1: TEORÍA.....	3
1. DISEÑO ORGANIZATIVO Y PLAN DE MEJORA DEL DISEÑO ORGANIZATIVO.....	3
2. OBJETIVOS DEL DISEÑO ORGANIZATIVO Y PLAN DE MEJORA DEL DISEÑO ORGANIZATIVO. ....	5
3. REALIZACIÓN DE UN DISEÑO ORGANIZATIVO. ....	5
3.1. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES.....	6
3.1.1. Identificación de objetivos de la organización. ....	8
3.1.2. Análisis de puestos.....	8
3.2. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.....	12
3.2.1. Estructura simple.....	12
3.2.2. Estructura funcional. ....	13
3.2.3. Estructura divisional. ....	14
3.2.4. Estructura adhocracia. ....	15
3.2.5. Estructura matricial.....	15
4. REALIZACIÓN DEL PLAN DEL DISEÑO ORGANIZATIVO.....	16
5. BENEFICIARIOS DEL PLAN DE MEJORA DEL DISEÑO ORGANIZATIVO. ....	18
6. COSTE DEL PLAN DE MEJORA DEL DISEÑO ORGANIZATIVO.....	18
PARTE 2: CASO PRÁCTICO. ....	19
1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA. ....	19
1.1. EMPRESA MAZÓN.....	19
1.2. PRINCIPALES PROBLEMAS: ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA MAZÓN. ....	21
2. PLAN DE MEJORA EN LAS TAREAS DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MAZÓN..	24
2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
2.2. OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA.....	25
2.3. ACCIONES EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS. ....	25

<b>2.4. CALENDARIZACIÓN.....</b>	<b>26</b>
<b>2.5. ANÁLISIS DE LAS ACCIONES PROPUESTAS.....</b>	<b>26</b>
2.5.1. Descripción de la acción en relación con los objetivos.....	26
2.5.2. Valoración de las acciones.....	30
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>32</b>



## **RESUMEN**

En el siguiente trabajo se realiza un plan de mejora en el diseño de las responsabilidades de los empleados de la empresa MAZÓN, con el objeto de establecer acciones que lidien con los problemas actuales de la empresa. Para ello, se propuso un diagnóstico mediante un análisis DAFO, el cual ayudó a identificar los problemas que enfrenta en los diferentes ámbitos de trabajo la empresa.

El primer paso que se ha seguido en el trabajo fue un estudio teórico sobre el plan de mejora diseño organizativo describiendo, los objetivos que se persigue, el coste que conlleva realizarlo y a quiénes beneficia dichos objetivos en la empresa.

El segundo paso fue establecer de forma práctica un análisis sobre la empresa MAZÓN, el cual ayudó a identificar dichos problemas que enfrenta en los distintos ámbitos de trabajo. Gracias al diagnóstico propuesto, se establecieron unos objetivos en base a los problemas de la empresa y, con ello se diseñaron unas acciones, además de una propuesta de calendario donde se puede realizar dichas acciones.

Por último, se propuso una valoración de dichas acciones, valorando la eficacia que tendrá en las tareas de los empleados, valorando su coste y su factibilidad en la organización.

**PALABRAS CLAVE:** *DAFO, Plan de Mejora del Diseño Organizativo, Responsabilidades Laborales.*

# INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objetivo realizar una propuesta de mejora en el diseño de los puestos de trabajo para ello consta de dos partes: en la primera parte, se ha realizado una revisión teórica donde nos hemos centrado en los objetivos que persigue un plan de diseño organizativo y su realización dando importancia en las responsabilidades y funciones dentro de una organización, así como a los enfoques los cuales se diseña y las dimensiones que se tienen en cuenta para su diseño. Todo esto se realiza para un análisis de puesto de trabajo.

Además de las responsabilidades y funciones, se ha examinado qué tipos de estructuras se pueden encontrar dentro de una organización, cuándo es mejor realizar un plan de diseño organizativo, el coste que conlleva y a quienes beneficia dicho plan.

En esta segunda parte del trabajo, hemos llevado a cabo un análisis práctico de la empresa Mazón, para la cual se ha propuesto una mejora en el diseño de puestos de sus empleados.

En la primera parte de este análisis, se realizó una breve descripción de la empresa incluyendo los trabajadores que la componen, sus roles y el organigrama. Además, se llevó a cabo un análisis dado para detectar los problemas de la empresa.

En la segunda parte del análisis, se pone en marcha la propuesta del plan de diseño organizativo, estableciendo los objetivos del plan en función de los problemas detectados. Luego, se proponen una serie de acciones relacionadas con estos objetivos.

El siguiente paso se propone un calendario para llevar a cabo estas acciones y una descripción detallada de las mismas. Por último, el trabajo concluye con una realización de una valoración de las acciones propuestas.

## PARTE 1: TEORÍA

### 1. DISEÑO ORGANIZATIVO Y PLAN DE MEJORA DEL DISEÑO ORGANIZATIVO.

El diseño organizativo se ha definido por varios autores como es la del autor Zazo (2006) describe el concepto como *“un instrumento clave para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación simultáneamente, o para combinar acciones de*

*exploración con acciones de explotación que permitan a la empresa ser competitiva a corto plazo, desarrollarse y sobrevivir a largo plazo” (p.4-11).*

También, desde el punto de vista empresarial se puede describir “el diseño organizativo como el sentido amplio abarca a toda la empresa: consejo de administración, dirección general, subdirecciones generales, divisiones, áreas funcionales, niveles medios, departamentos y tareas de supervisión vinculadas con el núcleo de operaciones” (Zazo, 2006). Otra definición de importancia es la de Robbins (1990) dice que el diseño organizativo: “*se refiere a la construcción y el cambio de una estructura organizativa para conseguir los objetivos organizativos*”.

Además de todas las otras definiciones anteriores se encuentra una descripción más concreta como la de Stoner et al. (1996) diseño organizativo: “*es la determinación de la estructura orgánica que es más apropiada para la estrategia, el personal, la tecnología, y las tareas de la organización*”.

También se puede definir el diseño organizacional de manera más amplia y con conceptos más concretos como es la descripción de Fuente et al. (1997) para ellos es “*proceso por el cual los directivos construyen, evalúan y modifican la organización formal con el propósito de facilitar la realización de las tareas o actividades necesarias para la consecución de los objetivos establecidos de una manera eficaz y eficiente*”.

En conclusión, después de haber recabado las definiciones de mayor importancia, el diseño organizativo se entiende como un concepto específico que engloba distintos aspectos y que además de ello es, un proceso directivo y dinámico el cual construye una estructura jerárquica en la organización, establece de forma clara las líneas de autoridad y el flujo de comunicación en toda la organización, especifica responsabilidades y funciones del conjunto de las personas que forma la organización, se adapta a entornos empresariales en continuos cambios y además aumenta la eficiencia y competitividad de la empresa. Es por ello, que es necesario establecer objetivos en el diseño organizativo.

Por lo que respecta, al plan de mejora del diseño organizativo podemos definirlo como el conjunto de acciones diseñadas para optimizar el diseño de la organización con el fin de aumentar la eficiencia de esta.

## **2. OBJETIVOS DEL DISEÑO ORGANIZATIVO Y PLAN DE MEJORA DEL DISEÑO ORGANIZATIVO.**

En el diseño organizativo un plan de mejora ayuda a obtener beneficios en una organización como es en la coherencia de la estrategia empresarial de Chandler (1962), que establece una relación entre la estructura organizativa y la estrategia empresarial. Chandler (1962) en su obra *Estrategia y Estructura* analiza las variaciones que sufre las estructuras de las organizaciones causadas por el cambio de la estrategia empresarial. Kotter (1995) en su artículo *Leading change* afirma que un plan de mejora del diseño organizativo permite la adaptación de nuevo retos o cambios que sufre la organización de una forma rápida y mejora la comunicación dentro de la organización evitando costes innecesarios y clarificando responsabilidades. Según Zazo (2006), el diseño de un plan de mejora de un diseño organizativo mejora la coordinación dentro de la organización, haciendo que las tareas se realicen de forma eficiente sin duplicidades.

Por lo tanto, el diseño organizativo tiene muchas ventajas en las organizaciones como;

- Agilizar las tomas de decisiones: Al ser un proceso dinámico y continuo se adapta a los nuevos entornos laborales dinámicos y cambiantes. Por lo que, la organización es más eficiente y productiva (mayor control del entorno),
- Mejora la comunicación: Define las líneas de responsabilidad de los miembros de la organización, gracias a la estructura organizativa que se refleja en los organigramas.
- Mejora la motivación y la coordinación entre ellos y ayuda a la hora de desarrollar e implantar estrategias.

A raíz de los objetivos planteados anteriormente se redacta una serie de pasos para su redacción como los que se mencionan a continuación.

## **3. REALIZACIÓN DE UN DISEÑO ORGANIZATIVO.**

Para Koontz & Weihrich (1994) el diseño organizativo constituye una actividad dinámica y compleja, siendo un proceso integrado por un conjunto de actividades interrelacionadas entre las que se pueden identificar:

- Determinar que tareas son necesarias desarrollar para alcanzar los objetivos generales de la organización.

- Agrupar esas actividades en unidades orgánicas.
- Asignar estos grupos de actividades a un responsable y conferirle la autoridad necesaria para llevar a cabo su cometido.
- Diseñar y procurar los mecanismos de coordinación, mando y comunicación (vertical y horizontal) en la estructura.

En el diseño organizativo, es esencial establecer y definir las tareas y responsabilidades entre los miembros de la organización, además de la estructura en la organización.

### **3.1. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES.**

En primer lugar, antes de definir las responsabilidades y funciones en un puesto de trabajo, debemos de profundizar en el concepto del diseño de puesto de trabajo, Según Gibson, Ivancevich, Donelly y Konopaske (2011) se puede definir como el proceso por el cual los administradores deciden las tareas laborales, las responsabilidades y la autoridad de cada puesto. Al estructurar un buen diseño del puesto correctamente, conduce a una mejora de la satisfacción laboral lo cual, a su vez, conduce a una mayor motivación y productividad en el trabajo, ayuda a optimizar los procesos de trabajo, a reducir o eliminar tareas innecesarias y mejora la comunicación y el trabajo en equipo.

Hay 3 enfoques en los cuales se puede diseñar los cargos en las organizaciones: clásico, humanístico y situacional (Chiavenato,2009).

- Modelo clásico.

Este enfoque se basa en la división de tareas en partes más pequeñas y destinarlas a trabajadores especializados con el fin de lograr más eficiencia y productividad.

Además, los empleados pueden desempeñar cualquier cargo dentro de la organización que requiera las habilidades necesarias. Las ventajas que tiene es la reducción de costes de contratación de empleados y entrenamiento y, además, facilita la supervisión y control de las tareas que se realiza por parte de los trabajadores.

Las limitaciones que presenta es la monotonía esto afecta negativamente a la productividad de los empleados y satisfacción laboral. Además. limita el desarrollo de habilidades y crecimiento personal para los empleados.

- Modelo humanístico.

Este enfoque se centra en las necesidades individuales de los empleados y en crear un entorno laboral que impulsa el desarrollo personal de los empleados, también pone en relieve la colaboración y la comunicación entre los trabajadores. En conclusión, lo que hace es crear puestos de trabajo que sean personalizados y satisfactorio para los empleados.

- Modelo contingente.

Este enfoque se basa en adaptar el diseño del puesto a las características concretas de cada organización y sus trabajadores, tiene en cuenta variables como la cultura de la organización, tecnología, habilidades y capacidades de los trabajadores, con el objetivo de asignar tareas que sea adecuan con el conjunto de habilidades de cada trabajador.

Según Hackman y Oldman (1976) el cargo representa 5 dimensiones:

- Variedad: cuando el puesto presenta muchas tareas se hace uso de diferentes métodos que rompen con la monotonía.
- Autonomía: es el grado de independencia que tiene el trabajador a la hora de hacer su trabajo o planificarlo.
- Significado de las tareas: es el grado en la realización del puesto impacta sobre otras personas tanto dentro como fuera de la organización.
- Identidad con la tarea: es la claridad con la que el empleado puede ver como su trabajo contribuye en el servicio final.
- Retroalimentación: es la información que recibe el empleado para valorar los resultados de su esfuerzo en el puesto.

Las anteriores dimensiones pueden causar efectos motivacionales de rendimiento, de ausentismo, de rotación e incidencia también en la productividad de la empresa, ya que la persona puede gozar de independencia para ejecutar sus tareas, utiliza sus competencias, reconoce la razón de ser del cargo, se responsabiliza del éxito o fracaso de las acciones y evalúa su desempeño (Chiavenato,2009).

Este concepto conlleva a la creación de tareas y responsabilidades asignadas a los empleados. Por lo que podemos decir que las tareas o responsabilidades “son los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar”.

Administración de Recursos Humanos, 12ª Edición, 2003 (G. Bohlander, A. Sherman y S. Snell). Se define en:

### **3.1.1. Identificación de objetivos de la organización.**

Es el punto de partida antes de asignar las funciones y roles, es tener claro cuáles son los objetivos o metas en las organizaciones, por ejemplo, si el objetivo es aumentar la eficiencia en la empresa a la hora de establecer o asignar estos roles se hará con el objetivo de mejorar el proceso y maximizar la eficiencia operativa.

### **3.1.2. Análisis de puestos.**

El *“proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás”* (Lanham, 1962).

Según Fuertes (1991) el análisis de puestos de trabajo trae una gran utilidad en la organización a la hora de seleccionar o reclutar personal, se identifica las habilidades, conocimientos y competencias para realizar el puesto de trabajo, también nos permite determinar las opciones profesionales que mejor se adaptan a las habilidades, intereses y potencial de cada individuo, además de ayudar a desarrollar planes de carrera dentro de una organización y a negociar el futuro de la carrera de un empleado, permite asignar un valor relativo a cada puesto de trabajo según su importancia, también permite una evaluación del desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo y crear un programa de planificación de adoctrinamiento para que los empleados desarrollen y obtengan las capacidades y conocimientos fundamentales para realizar su trabajo y además ayuda a establecer una estructura mediante una base objetiva de los puestos.

Etapas para realizar un análisis de puesto de trabajo.

1. Establecimiento de objetivos
2. Planificación y puesta en marcha
3. Recogida de información
4. Análisis de la información y elaboración de un borrador de descripciones de puestos de trabajo

5. Contraste de la descripción de puesto

6. Aprobación y presentación

### **3.1.2.1. Establecimiento de objetivos.**

Antes de realizar el análisis debemos tener muy claro cuáles son los objetivos que se persiguen, lo que supone identificar las habilidades y competencias para el puesto, establecer tareas y responsabilidades clave del puesto.

### **3.1.2.2. Planificación y puesta en marcha.**

En esta etapa se planifica el análisis que se va a llevar a cabo en el puesto de trabajo se establece plazos o un calendario, los métodos y las herramientas para el análisis y la asignación de quien será el responsable que lo llevará a cabo.

Para ello se constituye un comité de seguimiento del proyecto el cual controlará el avance de este y tomará decisiones estratégicas que afectarán al análisis, luego se establece un plan y calendario del trabajo para coordinar las actividades del proyecto y se comunicarán a todas partes involucradas de las actividades a llevar a cabo.

### **3.1.2.3. Recogida de información.**

Todo este tipo de información proporcionada por el análisis de puesto de trabajo específicamente sobre las tareas y actividades diarias del puesto de trabajo se recoge mediante unas herramientas, existen muchos métodos para recoger información sobre el puesto de trabajo, pero solo 4 son los más usados en la práctica (Fernández Ríos, 1995; Dessler y Varela, 2011; Peralta, 2019; Vadillo, 2021):

- Método de Observación.

La observación en el análisis de puestos implica la observación y el registro de las actividades laborales desarrolladas por trabajadores (Fernández-Ríos, 1995). Al ser directos presenta una gran validez sobre todo en puestos donde el trabajo sea homogéneo, en cambio, suponen un alto coste económico y de tiempo.

No solo permite observar las actividades que se realiza en el puesto de trabajo sino también las condiciones laborales, el riesgo asociado al puesto como las relaciones con otros miembros de la organización.

- Método de cuestionario.

Un cuestionario es una herramienta que consta de una serie de preguntas diseñadas para reunir los datos necesarios respecto de las necesidades del puesto como son el conocimiento, las habilidades y responsabilidades que se analizan (Carrasco, 2009; Meneses y Domínguez-Gómez, 2011).

Es una forma más rápida de recoger información y menos costosa el cual los empleados responden preguntas asociadas al puesto de trabajo, aunque pueden presentar algunas limitaciones como la comprobación de los resultados de esta.

- Método de la entrevista.

Consiste en establecer una conversación con los ocupantes del puesto sobre las condiciones laborales, obligaciones, tareas o responsabilidades, se puede realizar individual o de forma grupal.

Este método permite obtener mayor riqueza informativa, detectar las actividades más importantes y permite aclarar dudas.

En cambio, entre las limitaciones podemos encontrar que pueden ser influenciadas por percepciones subjetivas, el tiempo que se requiere y el coste a la hora de recoger la información.

- Método de los registros de empleados.

Este método requiere que los empleadores lo pongan por escrito con regularidad las tareas completadas y el tiempo dedicado a cada tarea, cuando se analiza los analistas pueden identificar las características comerciales importantes. (Bohlander, 2008; Mondy 2005). Permite obtener un elevado nivel de detalle de las actividades sobre todo lo que requiere mayor especialización, en cambio los empleados pueden exagerar sobre la importancia de las actividades que realizan.

Además, de las nombradas anteriormente también es relevante la recogida de información mediante la recogida de documentación el cual consiste en recoger o recopilar

descripciones de puestos anteriores, manuales de procedimientos, informes de desempeño.

#### **3.1.2.4. Análisis de la información y elaboración de un borrador de descripciones de puestos de trabajo.**

Consiste en analizar la información que se recogió anteriormente para comprender completamente las responsabilidades, tareas y requisitos de cada puesto y luego establecer un borrador sobre las tareas claves, deberes específicos y competencias y otros detalles relevantes para cada puesto.

- Definición de funciones

Esto implica clasificar las tareas y responsabilidades bajo un título, con el fin de estructurar el trabajo en una organización y facilitar la asignación de roles.

- Asignación de responsabilidades

Consiste en asignar tareas concretas a las personas que ocupan puestos en la organización, para evitar conflictos de roles y garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

- Clarificar quien es la autoridad

Consiste en establecer niveles de autoridad que acompañan a cada puesto dentro de la organización, tiene muchas funciones como la asignación de recursos necesarios para realizar las tareas o la capacidad de liderar un equipo y la de tomar decisiones.

#### **3.1.2.5. Contraste de la descripción de puesto.**

Este paso consiste en comparar el borrador de la descripción del trabajo con la información que se recogió durante la fase de recopilación de información para garantizar su precisión. Se debe de verificar si están alineadas las responsabilidades y las tareas y que no falte ninguna tarea importante, asegurar que las habilidades y competencias presentadas en el proyecto coincidan con los conocimientos necesarios para realizar el puesto de trabajo.

#### **3.1.2.6. Aprobación y presentación.**

Es la última fase del proyecto, en el cual se presenta a los responsables de aprobarlo y una vez aprobadas las descripciones del puesto se puede usar para diversos fines como a

la hora de reclutar personal, revisar desempeños o para el desarrollo de planes profesionales.

### **3.2. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.**

La estructura organizativa primaria se refiere a la descomposición de la empresa en departamentos y divisiones, lo que supone que las unidades organizativas sean más simples.

Debemos tener en cuenta que la complejidad de la estructura va a variar según ciertas características de la organización como, el tamaño de esta o naturaleza de sus actividades.

#### **3.2.1. Estructura simple.**

Este tipo de estructura se usa en las empresas cuando están empezando o cuando las empresas son pequeñas. Casi todas las organizaciones pasan por este tipo de estructura en sus comienzos, al ser pequeñas no requieren tanta complejidad.

Se caracteriza por ser un tipo de estructura sencilla, informal y flexible. La división del trabajo es débil. Ya que, existe una mínima diferenciación de unidades y muy pocos niveles jerárquicos. También, los empleados tienen la capacidad de realizar varias tareas dentro de la organización, por lo que hay poca especialización. Como consecuencia, no hay una división clara de responsabilidades y roles.

La coordinación en este tipo de estructura se consigue mediante la supervisión directa de la alta dirección y el flujo de comunicación debido a que son informales. El poder está bastante concentrado en el jefe, que es la parte central, y existe un nivel muy bajo de formalización de los comportamientos y procesos en la organización.

Conforme el tamaño de la organización aumenta las responsabilidades de los encargados también aumentan.

#### **Ventajas**

- Es económica y ágil en la toma de decisiones.
- Mayor flexibilidad y adaptabilidad, debido a que permite una respuesta más rápida y una mayor adaptación al entorno.
- Permite que los empleados se involucren más en los diferentes aspectos del trabajo, al realizar tareas intercambiables.

## **Desventajas**

- Menos autonomía por parte de los empleados, por lo que puede afectar negativamente su compromiso y motivación.
- Baja especialización, al ser informal y no definir de manera clara las tareas, lo que puede afectar a la eficiencia de la organización cuando está creciendo.
- Limita el desarrollo y crecimiento de nuevos líderes en la organización.

### **3.2.2. Estructura funcional.**

La estructura funcional en una organización que se usa para agrupar a los miembros de la organización, tareas y responsabilidades que realizan en departamentos o áreas.

Una característica fundamental es que cada departamento se especializa en una función. Por lo que esta estructura presenta una alta especialización, debido a una coordinación efectiva de los departamentos. El cual se logra con la comunicación y colaboración de estos para alcanzar el objetivo de la empresa.

Dentro de esta estructura existe una jerarquía definida con aspectos de autoridad y responsabilidad, y una comunicación que fluye en sentido vertical desde la alta dirección hasta los encargados de los departamentos. A continuación, esta comunicación llega a los empleados que se encuentra en los departamentos.

## **Ventajas**

- Mayor especialización.
- Eficiencia en costes y reducción de las duplicaciones.
- Mayor coordinación y comunicación para conseguir los objetivos similares.
- Se produce mayor desarrollo de habilidades por parte de los empleados.

## **Desventajas**

- Dificil adaptación a los cambios ambientales, la estructura funcional se puede volver rígida frente a los cambios.
- Los departamentos se centran en sus propias funciones y puede dejar de lado los objetivos generales de la empresa.
- Determinar la contribución exacta puede ser un desafío cuando se produce una diversificación o expansión.

- Puede haber Problemas de coordinación y comunicación por parte de algunos departamentos.

### **3.2.3. Estructura divisional.**

Este tipo de estructura refleja como una empresa se divide en divisiones o unidades autónomas y atiende a las dificultades que tiene una estructura funcional que son las de crecimiento y diversificación.

Cada división se organiza en torno a una línea de producto o mercado, es independiente y tiene su propio equipo de gestión, recursos propios.

Se caracteriza por tener cierto grado de autonomía en las divisiones y un alto grado de independencia en la toma de decisiones en su área, y ser descentralizada en sus divisiones, pero cuenta con una gran centralización a nivel interno para garantizar las sinergias entre las distintas divisiones. Cada división tiene sus propios objetivos y es responsable de alcanzarlos, esto fomenta el logro de alcanzar metas concretas.

#### **Ventajas**

- Desarrollo de liderazgo por parte de los gerentes de cada división.
- Adaptabilidad a los cambios que sufre el mercado de forma rápida, lo que facilita a la innovación.
- coordinación centralizada, lo que permite aprovechar sinergias entre las divisiones y cumplir el objetivo general de la empresa.
- Asignación más eficiente de los recursos a las diferentes áreas e identificación de las áreas más rentables, vigilando las áreas que proporcionan menos rentabilidad y que afectan a las otras.

#### **Desventaja**

- Problemas de coordinación en la organización.
- Problemas financieros a largo plazo, los gerentes pueden estar bajo presión de cumplir con los objetivos financieros establecidos en la empresa el cual hace que establezcan medidas que maximizan las ganancias a corto plazo aun así si a largo plazo puede perjudicar a la empresa.

#### **3.2.1.4. Estructura adhocracia.**

Este tipo de estructura se presenta en organizaciones jóvenes y en entornos innovadores, los miembros de la organización se adaptan a las necesidades cambiantes por lo que tiene unos mecanismos de coordinación que se basan en ajustes propios, se caracteriza por una descentralización selectiva esto significa que la toma de decisiones no solo se concentra en la alta dirección, y una especialización de puestos horizontal que les hace desenvolverse en entornos altamente dinámico y complejo.

Es una estructura compuesta por expertos que tienen poder para tomar decisiones según su conocimiento especializado, por lo que no depende de procesos estandarizados.

#### **Ventajas**

- Los equipos interdisciplinarios tienen cierta autonomía para tomar decisiones.
- flexibilidad para adaptarse a los cambios sin necesidad de una estructura jerárquica estricto.
- Fomento en la innovación.
- Agilidad en la toma de decisiones por la autonomía que tiene los expertos.

#### **Desventajas**

- La gente no sabe quién es su superior directo y sus funciones o responsabilidades para ser ascendido en la organización.
- La falta de lealtad hacia la organización.
- Desarrollo personal y profesional no muy planificado.

#### **3.2.1.5. Estructura matricial.**

Este tipo de estructura es una combinación simultánea entre la estructura funcional y divisional por productos o mercado, presenta ciertas características como el aumento de la eficiencia en la organización debido a la especialización que consigue mediante la estructura funcional y la obtención de los objetivos específicos de cada unidad de negocio en la organización.

Tiene mayor capacidad para adaptarse a los cambios del entorno lo que hace que tenga mayor flexibilidad en la toma de las decisiones, cuenta una gran disponibilidad de recursos que están limitados, los líderes y gerentes cuenta con cierta autonomía para

tomar decisiones y establecer objetivos. Por lo que las decisiones están descentralizadas y se promueve la comunicación y cooperación entre las distintas áreas de la organización.

### **Ventajas**

- Mejora la coordinación y especialización.
- Se produce sinergias al usar recursos comunes en distintos proyectos.
- Contribuye al crecimiento personal y profesional de los individuos.

### **Desventajas**

- Según Gilli (2007) no se adapta a organizaciones que requieren estabilidad o seguridad, porque ante la supresión del principio de unidad de mando se crean relaciones que implican habilidades personales altamente desarrolladas y una considerable tolerancia a la ambigüedad (Mintzberg, 1984, 209).
- Según K. Knight, puede generar conflictos entre los individuos al existir objetivos y responsabilidades opuestos, disputas por el reconocimiento de mérito y pujas por el poder. Es muy difícil el logro de un equilibrio de poder entre directivos equivalentes (Gilli, 2007).
- La especialización de las tareas puede dificultar la comprensión completa de la tarea individuales y colectivos.
- Según Gilli (2007) aumenta el costo de la administración y las comunicaciones, ya que es común que la gente deba reunirse con frecuencia para comentar y hacer el trabajo, y se requieren más directivos que en una estructura tradicional (Knight, 1976, 111-130).

## **4. REALIZACIÓN DEL PLAN DEL DISEÑO ORGANIZATIVO.**

El diseño organizativo es un proceso para establecer una estructura, además de conllevar a un diseño en el puesto de trabajo para gestionar responsabilidades y funciones dentro de la organización.

Es importante realizar diseños organizativos en diferentes etapas. En la etapa de introducción suele establecerse un diseño organizativo simple y flexible con una división del trabajo débil y poca especialización, pero una vez que va creciendo esta empresa le hace falta modificar su diseño organizativo para adaptarse a los cambios que experimentan haciendo que la estructura pase a ser más compleja definiendo nuevas

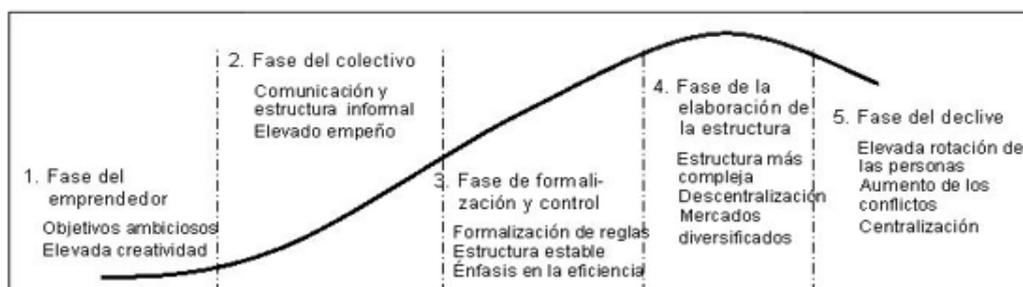
funciones y responsabilidades, hay mayor especialización y más departamentos , por ejemplo si se tratase de una empresa nacional pase a ser una multinacional, se modificarán tanto la estructura organizativa como la asignación de responsabilidades y funciones con el fin de aumentar la eficiencia y la productividad de la organización . En cada etapa se producirá un cambio en la estrategia empresarial con el fin de garantizar o maximizar los beneficios de la organización y como hemos observado anteriormente la estructura sigue a la estrategia empresarial.

Al estar en la etapa de madurez se puede contemplar una situación estable por lo que se vuelve más compleja la estructura. En esta se puede establecer divisiones de trabajo y especializaciones en el sector. Además de una reorganización de los departamentos y mayor énfasis en los mecanismos de coordinación.

Cuando una organización se encuentra en declive, tiene que hacer todo lo posible por mantenerse y solucionar los conflictos que aparecen. Los cambios profundos en la organización pueden dar como resultado una reducción de puestos y responsabilidades, que a su vez pueden influir en cambios en el liderazgo o en la dirección con el fin de adaptarse en su nueva estrategia u objetivos. La empresa puede centrarse en reducir los costos haciendo que se cambie la estructura en la organización para eliminar duplicaciones.

Figura 1

*Ciclo de la vida de las organizaciones*



Nota. El gráfico representa los artículos de gestión por procesos en el diseño de las organizaciones. Tomado por Antonio M. Pires y Virginia C. Machado, adaptado por Robbins, 1990.

Además, si se necesita cubrir un puesto o un cargo dentro de la organización o se crean nuevos puestos de trabajo se hace un análisis del puesto de trabajo para identificar las habilidades necesarias para seleccionar al empleado adecuado, aparte se realizará cuando

existe confusiones por parte de los empleados en realizar sus tareas, para mejorar los procesos dentro de la empresa, para confrontar problemas de cualificación de los empleados.

## **5. BENEFICIARIOS DEL PLAN DE MEJORA DEL DISEÑO ORGANIZATIVO.**

Son muchos los beneficiarios de un plan de mejorar, como todos aquellos agentes que forma la organización desde la alta dirección hasta los empleados que lo compone.

Por ejemplo, en la alta dirección y en la línea media un plan de mejora podría beneficiarle a la hora de tomar decisiones o promoviendo la cultura organizativa, en lo que respecta a los empleados a la hora de crear un entorno laboral más favorable, al mejorar la comunicación interna y las condiciones laborales.

Una de las características que debe de tener un líder es la de capaz de identificar los cambios en el entorno y poder adaptarlo a él, para ello tiene que ser capaz de promover esos cambios en la organización y traducirlos en una estructura organizativa si es preciso.

Según Zada (2022), "los altos directivos y gerentes deben ayudar en la concienciación del cambio y explicar por qué estos ajustes son beneficiosos para todos".

Los directivos o la alta dirección son los responsables de llevar a cabo las modificaciones e implementaciones del diseño organizativo. La línea media de comunicárselo a los empleados pone en marcha estos cambios en la organización con su participación. Además, las organizaciones pueden recibir ayuda de consultores externos que pueden proporcionar apoyo o guía en la implantación del plan de mejora.

## **6. COSTE DEL PLAN DE MEJORA DEL DISEÑO ORGANIZATIVO.**

El coste del plan de mejora en las estructuras de las organizaciones va a depender de los recursos que dispone la empresa para realizar el cambio estructural. Hay muchos costes que determina el coste total que supondría implementar un plan de mejora de diseño organizativo como los costes asociados a los recursos humanos como el aumento de salario a los empleados o el aumento de nuevos roles o responsabilidades.

Además, se tendrá cuenta también todos aquellos costes que suponga la implementación de nuevos departamentos en la organización. Como es la contratación de nuevos empleados o la capacitación de los existente para un rol específico. Si se dispone a reducir al personal de la empresa se debe de tener en cuenta el coste de desvinculación que es el coste de reducir el número de empleados de la organización.

Según Clulow et al. (2003),” Los cambios en la composición del equipo de trabajo debido a la formación, rotación, contratación o despido pueden requerir ajustes en las tareas asignadas para optimizar la utilización de habilidades y recursos”.

También, si se quiere cambiar el desarrollo de las actividades o la adquisición de nuevas tecnologías se tendrá en cuenta el costo que supondría implementarlo. Incluso si se requiere una modificación de la cultura organizativa para alinearlas con los objetivos habrá un coste que puede ser; introducir nuevos canales de comunicación interno.

Todos estos costes se tienen en cuenta en un plan de mejora en la estructura organizativa, pero también se debe tener en cuenta aquellos asociados a la implantación del plan como los servicios legales o aquellos asociados al seguimiento o evaluación del plan.

Un factor que influye en el coste del plan es el tamaño de organización. Cuanto más grande y compleja sea la organización más tiempo requiere en hacer el cambio por lo que más recursos se dispondría para llevarlo a cabo.

El tiempo y la profundidad del cambio son otros factores determinantes. Si el cambio que se quiere realizar se hace de forma inmediata va a suponer más costes y, por lo tanto, cuanto más profundo sea el cambio el coste total será más alto.

## **PARTE 2: CASO PRÁCTICO.**

### **1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA.**

#### **1.1. EMPRESA MAZÓN.**

En este trabajo de fin de grado, vamos a realizar un análisis de la empresa Mazón. Mazón es una empresa pequeña que se constituyó hace 40 años como sociedad limitada. Su actividad económica principal es la venta al por mayor o al por menor de suministros eléctricos, y cuenta con un número reducido de empleados para ser precisos, de 5 empleados.

El volumen de negocio se sitúa sobre los 1.600.000 euros y 2.500.000 millones euros en estos últimos años, situándose el 2020 como el peor año debido al escenario del COVID, durante el cual se registró en el mínimo en este período. Sin embargo, en los dos últimos años se pudo recuperar.

El ámbito geográfico de su actividad se encuentra en Orihuela que se sitúa en la provincia de Alicante, y es una de las empresas más competitivas en la venta de materiales eléctricos de la VEGA BAJA. Cuenta con una gran clientela fidelizada debido a los precios competitivos que ofrece en comparación con la competencia. Aproximadamente, recibe entre 100 y 120 clientes a lo largo del día.

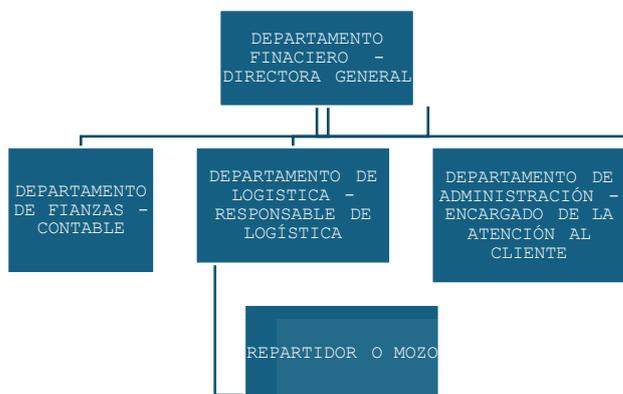
Como se ha comentado, cuenta con 5 empleados, cada uno con una función y responsabilidad definida:

- Empleado numero 1: Es la dueña de la empresa y se encarga de la dirección financiera de la empresa, como la elaboración de presupuestos, la gestión de riesgos financieros y la supervisión de las actividades financieras diarias. Además, comparte algunas responsabilidades con el contable de la empresa y, al ser una empresa pequeña, se encarga de la supervisar de los empleados.
- Empleado número 2: Es el contable de la empresa se dedica a la contabilidad, incluyendo la preparación de los estados financieros, el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias para tener una visión clara de la situación financiera de la empresa. Además, realiza análisis financieros y mantiene los registros financieros, lo que implica registrar todas las transiciones financieras de la empresa.
- Empleado numero 3: Es el responsable de la logística y se encarga de la supervisión del inventario, optimizándolo para evitar la escasez o el exceso de existencias, y estableciendo puntos de reposición.
- Empleado número 4: Es el repartidor o mozo que se encarga de distribuir la mercancía por alrededor de la vega baja, verificar que llegue en buen estado y mantener un registro de las entregas realizadas.
- Empleado número 5: Es el encargado de la atención al cliente y se encarga de ayudar en la elección de los materiales más adecuados para las necesidades del cliente. Además, comparte responsabilidades con el empleado número 4 en la gestión del inventario.

A continuación, se presentará un organigrama definido por las funciones y departamentos de los miembros.

Figura 2

*Organigrama de la empresa Mazón.*



Nota. Elaboración del organigrama de la empresa de forma visual y la relación entre los departamentos. *Tomada de elaboración propia.*

En el organigrama se puede observar que la persona con mayor autoridad en la empresa es la directora general quien también es la jefa de la empresa, y más bajo está conformado por el departamento de finanzas, encargado el contable, el departamento de logística está formado por el encargado del almacén y el repartidor y, por último, el departamento administrativo está encargado del recepcionista.

Al tratarse de una empresa pequeña la comunicación que hay es informal lo cual favorece a la hora de transmitir la información dentro de la organización y promover el trabajo en equipo.

## **1.2. PRINCIPALES PROBLEMAS: ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA MAZÓN.**

En la siguiente tabla se puede apreciar este diagnóstico sobre la empresa MAZÓN, el cual es interesante para detectar los principales problemas de la empresa. El análisis DAFO se divide en 4 apartados.

En el primer apartado se presenta las **fortalezas** como:

- Flexibilidad de roles ante los cambios de la demanda al tratarse una empresa con 5 empleados estos pueden desarrollar diversos roles y adaptarse a las necesidades del mercado.
- Adquisición de conocimientos, al desarrollar distintos roles estos adquieren conocimientos de diferentes tareas.
- Buen clima laboral, los empleados están unidos y colaboran conjuntamente laboralmente creando una estrecha relación entre ellos.
- Resolución de problemas más rápidos, la colaboración todos y la buena comunicación interna que hay en la empresa hace que los problemas se soluciones de manera más rápida.
- Su estrategia de precios competitivos, en la vega baja ofrece los precios más competitivos respecto a su competencia.
- Fidelización de los clientes, Mazón cuenta con un número de clientes fieles y bien consolidados.

En el segundo apartado se centra en las **oportunidades**:

- Brindar servicios personalizados como es la instalación de los suministros eléctricos fortaleciendo la lealtad aún más.
- Abrir nuevos mercados en otras zonas de la vega baja, con el fin de expandirse y hacer crecer sus ingresos.
- Rotación de roles puede ayudar a ampliar sus conjuntos de habilidades.
- Especialización en un nicho de mercado como es en el sector agrícola o industria manufacturera, centrándose en la venta de suministros eléctricos para estos y no solo centrándose en clientes particulares.

En lo que respecta en las **debilidades** se puede presentar:

- Sobrecarga de responsabilidades en la empresa, se da más cuando hay algún desajuste en la demanda el cual los empleados tienen que atender otras responsabilidades aparte de las suyas.

- Menor eficiencia o productividad a la hora de realizar sus principales tareas, al ralentizarlas por asumir otras responsabilidades e incluso se puede cometer más errores en realizarlas.
- Desgaste en los empleados, la sobrecarga de responsabilidades provoca un desgaste tanto físico como emocional en ellos.
- Dependencia de clientes habituales, los ingresos de la empresa mayoritariamente dependen del consumo de clientes habituales.
- El Tiempo de reparto de los suministros a otras ciudades es alto, debido a que solo cuentan con pocos vehículos de la empresa para desplazarse.
- Problemas de cualificación de los empleados al realizar otras tareas adicionales lo que provoca en la empresa una pérdida de productividad.

Por último, en las **amenazas**:

- Las fluctuaciones económicas, por ejemplo, en la época de crisis la empresa tuvo que cerrar y esto provocó la pérdida de ingresos.
- Problemas financieros, las empresas pequeñas pueden tener dificultades para generar ingresos que cubran los costes.
- El aumento de la competencia en la zona de Orihuela puede afectar a los ingresos de la empresa, aun así, Mazón se ha mantenido firme debido a su estrategia en precios.

Figura 3

Análisis grafico DAFO de Mazón

DAFO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Flexibilidad de roles. Adquisición de conocimientos. Buen clima laboral. Resolución de problemas más rápidos. Estrategia de precios competitivos Clientes fieles.	Sobrecarga de responsabilidades en la empresa. Menor eficiencia en las principales tareas. Desgaste en los empleados. Dependencia de clientes habituales. El Tiempo de reparto alto. Problemas de cualificación. Responsabilidades poca definidas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Brindar servicios personalizados. Abrir nuevos mercados. Rotación de roles. Especialización en nicho de mercado.	Aumento de la competencia. Fluctuaciones económicas. Problemas financieros.

Nota. Elaboración del análisis DAFO de la empresa de forma visual y la explicación de cada uno de los aspectos. *Tomada de elaboración propia.*

## 2. PLAN DE MEJORA EN LAS TAREAS DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MAZÓN.

### 2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

Un diseño organizativo refleja la forma de trabajar de la empresa internamente y para ello tiene que haber un diseño organizativo capaz de adaptarse a cualquier cambio del entorno, en la empresa Mazón existen ciertos problemas como se ha visto en el punto anterior

DAFO. La primera que se ha observado es la falta de cualificación de los empleados en realizar otros roles este supone un problema grave cuando existe una demanda alta y se necesita más empleados para realizar un determinado rol, la pérdida de eficiencia en sus roles principales debido a que desempeñan otros roles dejan de lado sus roles principales lo que supondría un desentendimiento, no existe claridad en la definición de las responsabilidades de los empleados, la sobrecarga de responsabilidades en la empresa se da sobre todo durante los meses de verano, cuando la demanda es alta los empleados están saturados de responsabilidades lo que supone un desgaste de ellos mismos debido al estrés de la carga del trabajo que se refleja en los resultados de sus principales responsabilidades, además como se ha dicho existe una alta falta de cualificación, al realizar estas actividades en la empresa y una desorganización a la hora de realizarla.

Otros dos problemas es el tiempo de reparto, al tener solamente un trabajador que realice esta función, el tiempo de reparto es muy alto esto puede resultar en una pérdida de clientes, a veces otros empleados descuidan sus responsabilidades para realizar esta función, pero aun así al tener un número limitado de vehículos en la empresa para desplazarse por la VEGA BAJA sigue siendo alto para que solo lo realicen 2 empleados.

Estos problemas de la empresa reflejan errores significativos económicos de la empresa por lo que hace que se establezca decisiones para solucionarlos.

## **2.2. OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA.**

- OB1: Definir las responsabilidades en la empresa de forma más clara.
- OB2: Aumentar la capacitación de los empleados, para reducir los problemas de cualificación.
- OB3: Evitar la sobrecarga laboral y la desmotivación por parte de los empleados.
- OB4: Aumentar la eficiencia en los procesos.

## **2.3. ACCIONES EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS.**

- A1: Implantar manuales o procedimientos en todas las áreas de la empresa que guíen a los empleados ante situaciones en la que no queda claro que rol desempeñar.
- A2: Establecer rotación del personal en las áreas que lo requieran para aumentar el conocimiento de los empleados.

- A3: Formar a los empleados en sus áreas para solucionar los problemas de cualificación.
- A4: Contratación de más personal en algunas áreas como en la logística, para evitar la sobrecarga de trabajo y mejorar el proceso, o la contratación temporal de empleados para hacer frente a la demanda.
- A5: Revisar de forma clara las responsabilidades y funciones de los empleados en todas las áreas de la empresa.

## 2.4. CALENDARIZACIÓN.

El siguiente cuadro refleja la calendarización de la propuesta del plan de mejora de la empresa Mazón en relación con los objetivos y las acciones.

Figura 4

CALENDARIZACION DEL PLAN DE MEJORA.

	OB1	OB2	OB3	OB4	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24
AC1	X			X						X	X
AC2		X	X	X	X	X	X				
AC3		X			X	X	X				
AC4			X	X	X	X	X	X	X	X	X
AC5	X			X	X	X	X	X	X	X	X

Nota. Elaboración del calendario de la propuesta del plan de mejora de la empresa MAZÓN y la relación de las acciones respecto a los objetivos. *Tomada de elaboración propia.*

A continuación, analizaremos cada una de las acciones propuestas para cubrir los objetivos. Para ello, se llevará a cabo una descripción de cada una de las acciones (cómo se realizará, qué se pretende solucionar, el coste que conlleva realizarla, los beneficiarios, el lugar donde se llevará a cabo) y una valoración de las acciones.

## 2.5. ANÁLISIS DE LAS ACCIONES PROPUESTAS.

### 2.5.1. Descripción de la acción en relación con los objetivos.

- **Acción 1**

La primera acción consiste en implantar manuales o guías en la empresa con el fin de establecer una ruta que guíe sus comportamientos, por ejemplo, lo que deben hacer o el cómo realizarlo. Esto es de gran utilidad sobre todo en entornos donde la demanda es alta

en la empresa donde los empleados no saben qué roles deben desempeñar o no tienen claridad en sus responsabilidades (objetivo 1).

Se llevaría a cabo implantando una guía con prioridad en aquellas áreas con tareas que lo requieran para capacitar a los empleados de lo que deben hacer, por ejemplo en las tareas del repartidor al planificar las rutas o en las tareas del encargado de logística al gestionar el stock, los beneficiarios de esta acción son todos los empleados que tendrían conocimiento de todos estos procedimientos a seguir cuando se requiera colaboración y lugar donde se realizaría sería en los almacenes de la empresa, la persona que realizaría la guía sería el encargado de las actividades que requieran ayuda prioritaria como sería el repartidor que establecería por escrito las rutas con prioridad para aquellos clientes que requieran los suministros con urgencia, se establecería en los meses de invierno donde la demanda es alta y se requiere de más repartidores, y el principal encargado de repartir pondría en conocimiento las rutas a los demás repartidores. El coste de llevar a cabo esta acción sería el incentivo o plus al aumentar las tareas de los principales encargados de sus tareas, este plus supondría un 10% de su salario alrededor de 120 euros en los meses de invierno y el coste de los empleados asignados a cumplir esas nuevas tareas que supondría un 20% de sus salarios al asignarse más responsabilidades de las que tiene.

- **Acción 2**

La acción número 2 consiste en implementar la rotación del personal en la empresa, la cual consiste en que los empleados roten hacia otros puestos de trabajo, con el fin de aumentar la capacitación de esto y mejorar los procesos en otras áreas que lo requieran como en el área de la logística, esto les proporcionara un conocimiento profundo sobre cómo se gestionan los stocks de la empresa o las rutas a seguir a la hora de repartir la mercancía y ayudara a los empleados cuando se encuentren con una sobrecarga de trabajo

La realización de esta acción sería interesante implantarla en la empresa debido a que como se comentó antes existe una saturación de trabajo en algunas áreas, esto supondría que los empleados adquieran nuevos conocimientos de distintas áreas debido a que van rotando, esta acción vendría bien en el área de logística donde el encargado del almacén puede rotar con el repartidor y también en el área de la administración con el recepcionista con el fin de capacitarlos ante una situación donde una de esas áreas requieran ayuda.

El lugar donde se realizaría sería en la empresa y los beneficiarios serían los empleados sobre todo los del área de la logística y la administración donde más problemas se

encuentran. El coste que supondría sería el incentivo que se daría al encargado de supervisar esa rotación, planificarla y formar a los empleados que sería un 10% de su salario y sería interesante implantarlos los meses de verano donde la demanda es baja y se puede implantar sin ninguna presión.

La rotación de los empleados es una buena respuesta para aumentar el conocimiento de los empleados de la empresa con el fin de mejorar los procesos de esta y ayudar en áreas donde lo requieran.

- **Acción 3**

La acción número 3 consiste en formar a los empleados de la empresa en el área de la administración y en el área de la logística para aumentar sus habilidades y conocimientos.

Es una acción interesante además de la rotación de los empleados ya que esto solucionaría los problemas de cualificación que se observó en la empresa sobre todo en el servicio al cliente donde se vio que el recepcionista carecía de conocimientos sobre el producto a vender y capacitarles de nuevas habilidades sobre venta para captar clientes nuevos para no depender de los habituales, el lugar donde se realizaría sería en las instalaciones de la empresa en una sala amplia como la que se encuentra en el área de contabilidad y las opciones para quien lleve a cabo la formación puede ser el empleado de la logística el cual posea un amplio conocimiento sobre los suministros que se vende y su utilización o un consultor externo. El coste de realizar esta acción dependerá de la opción de quien la lleve a cabo. Si es el propio empleado, será más barato que contratar un formador externo para su formación. Si lo realizara el empleado de logística con conocimiento de formador, solo supondría un plus de un 20%. En cambio, si fuera un formador externo sería un salario de alrededor de 11,45 euros por hora, se realizaría en donde hay menos carga de trabajo de los empleados, como es en verano.

- **Acción 4**

La acción número 4 consiste en contratar más personal para ocupar los puestos que lo requieran. Esto supondría una solución en la sobrecarga del trabajo que tienen los trabajadores en la empresa, ya que un solo trabajador tiene muchas responsabilidades, como en el área de la logística donde solo hay dos trabajadores en esta área y no pueden soportar todas las tareas. Esta acción supondría una reducción en el tiempo de reparto, ya

que habría más trabajadores para realizar la tarea, lo que mejoraría la eficiencia de los procesos.

La contratación del personal sería una buena solución para solucionar los problemas de saturación de trabajo en el área de administración, donde solo hay un recepcionista para afrontar a los clientes, o en el área de logística donde, solo hay un repartidor. Se podría contratar de forma temporal para hacer frente a los meses de invierno o de forma permanente para evitar la sobrecarga de trabajo en la empresa. El lugar donde se llevaría a cabo la búsqueda de empleados sería mediante agencias de reclutamiento, en plataformas web o en empresa de trabajo temporal, los beneficiarios de esta acción sería los empleados, ya que reduciría su carga laboral. El coste que supondría aplicar esta acción sería el salario de contratar un empleado, que oscila entre los 1200-1300 euros al mes. Se llevaría de forma temporal para cubrir la demanda en los meses de invierno o de forma permanente para cubrir algunas tareas donde se necesite más personal.

- **Acción 5**

La acción número 5 consiste en revisar de forma periódica las tareas de los empleados para que no haya confusión en sus deberes, ya que se ha observado una falta de comunicación entre los empleados del área de logística y confusiones a la hora de realizar sus tareas, lo que provoca duplicaciones de esfuerzos, por lo que la acción número 5 sería una solución adecuada para clarificar las tareas de los empleados y resolver problemas mediante un seguimiento de sus deberes a desempeñar, lo que afectaría de forma positiva en la productividad de sus procesos.

Prácticamente, se revisaría las tareas de los empleados y se evaluarían. Por ejemplo, en el área de la logística, se haría una breve descripción de sus deberes, se identificarían los problemas que haya y se actualizarían con nuevas tareas.

Los beneficiarios de esta acción son los empleados, quienes tendrán claro sus tareas a realizar. Esto supondría que haya un encargado de hacerlo o encargarlo a una consultoría externa para su revisión y evaluación. El lugar donde se realizaría sería en la empresa, mediante un seguimiento de responsabilidades de los empleados en sus puestos de trabajo. El coste dependería de si la evaluación la realiza alguien de la empresa o el consultor externo. Para ello, deberíamos tener en cuenta también el coste de formar a un empleado para que asuma el papel de gerente y el salario que percibiría, que aumentaría unos 500 euros al mes en relación con su salario, quedando en total unos 1900 euros.

En el caso que lo lleve a cabo la consultoría externa serían, unos 2000 euros, pero proporcionaría, una información más profunda y detallada sobre las tareas de los empleados para mejorar la organización interna.

### **2.5.2. Valoración de las acciones.**

Cada una de las acciones tiene la finalidad perseguir los objetivos propuestos en este proyecto de mejora de las responsabilidades de los empleados. La acción número uno es la más difícil de implantar en la empresa debido a que se necesita tanto tiempo como dinero por parte de la empresa para implantarla, pero es útil para tener un orden de los procedimientos de las tareas que se realizarán en un periodo de tiempo donde hay fluctuaciones de la demanda. En cuanto a las acciones número 2 y número 3, no sería tan difícil implantarlas, pero se tendría que hacer en fechas donde no haya muchas exigencias por parte de la demanda, y el coste no sería tan alto como en la acción 2, debido a que solo supondría el coste del que supervisor que planifique la rotación de puestos de trabajo y del formador externo o interno de la empresa.

La acción número 4 sería la más acertada de aplicar debido a que existe una sobrecarga de tareas por parte de los empleados de la empresa que a menudo no pueden abordar. Por lo tanto, la contratación de más personal aliviaría este problema, haciendo que se trabaje de forma más rápida y eficiente en la empresa. El coste sería el salario de contratar a un empleado, podría ser la acción más cara de todas las acciones, pero la más útil a largo plazo para la empresa, haciendo más productivos los procesos.

La acción 5 podría ser muy eficaz en esta empresa donde se ha observado que existe confusión por parte de los empleados sobre qué tarea realizar, sobre todo en el área de logística donde hay dos empleados. Por lo tanto, se propuso una revisión por parte de un supervisor de las tareas cada mes para observar cómo se están organizados los deberes de cada empleado y cómo se reparten entre ellos, por lo tanto, sería una buena opción implantarla en algunas áreas.

## CONCLUSIÓN.

Un plan de diseño organizativo es una herramienta imprescindible para lograr la eficiencia en una organización. El análisis DAFO de la empresa Mazón ha mostrado tanto los problemas como sus fortalezas que se enfrenta en el mercado.

Aunque Mazón sea una empresa pequeña, ha conseguido consolidarse en la venta de suministros eléctricos en la VEGA BAJA, debido a sus precios competitivos y a la fidelización de sus clientes. No obstante, la empresa enfrenta a desafíos que comprometen su sostenibilidad.

Entre los principales problemas que encontramos en la empresa hemos destacado la sobrecarga de responsabilidades por parte de los empleados, la falta de cualificación en los puestos de trabajo y la falta de definición de las responsabilidades en la empresa.

En respuesta a estos problemas, se ha llevado a cabo un plan de mejora en la organización en las tareas de los empleados, incluyendo acciones como la implementación de manuales de procedimientos, la rotación de personal, la capacitación de empleados, la contratación de personal adicional y revisiones periódicas de responsabilidades.

Estas acciones están diseñadas para alcanzar los objetivos que se ha definido, como definir claramente las responsabilidades de los empleados, aumentar su capacitación, evitar la sobrecarga laboral y mejorar la eficiencia de los procesos.

La planificación del plan de mejora revela un enfoque detallado de cómo y cuándo se llevará a cabo cada acción, garantizando que las necesidades críticas de la empresa se satisfagan de forma adecuada.

El último punto del plan de mejora se ha realizado una descripción y evaluación sobre las acciones propuestas. A pesar de que estas medidas pueden suponer una inversión considerable de tiempo y recursos, son relevantes para el desempeño de los empleados en la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Aramburo, M. B. L. (2004). El diseño organizativo y los facilitadores para la creación de conocimiento: un estudio cualitativo. *Dialnet*. <https://n9.cl/ty7p6>
- Araujo, A. (2023, 20 octubre). Cómo hacer un descriptivo de roles y responsabilidades. *Hackmetrix Blog*. <https://acortar.link/s6qLNT>
- Bú-Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista Sociedad & Tecnología*, 5(1), 57-72. <https://acortar.link/thCFFa>
- Castillo, J. R. C., & Machado, C. A. C. (2011). El diseño organizacional: evolución y perspectivas. *Dialnet*. <https://acortar.link/JM817V>
- Castillo, S., & Manuel, J. (2005). La estructura organizativa en la empresa actual: el caso Inditex. *Boletín económico de ICE*, (2850). <https://acortar.link/0VJzdc>
- Chandler, A. D. (2013). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Martino Fine Books.
- Duda-Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. <https://acortar.link/IvmULV>
- Gilli, J. J., Arostegui, A., Doval, I., Iesulauro, A., & Schulman, D. (2013). Diseño organizativo: Estructura y procesos. *Ediciones Granica*.
- Ignacio, G. Z. J. (2014). Diseño organizativo. *Ediciones Paraninfo, S.A.*
- Jiménez, O. F. M., García, J. F. C., & Zúñiga, C. M. M. (2019). Plan de diseño organizacional para la empresa Hirometalsa S.A. *Dialnet*. URL: <https://acortar.link/uPtQdE>
- Louffat, E. (2017). ¿Qué se entiende por diseño organizacional? *Conexioesan*. <https://acortar.link/kfd0UZ>
- Rotundo, G. Z., & Paparella, L. E. S. (2013). Tipos de trabajo y las variables de diseño organizativo: revisión teórica y un modelo propuesto. *Ciencia y Sociedad/Ciencia y Sociedad*, 38(1), 47-82. URL: <https://acortar.link/iuKLN2>
- Cortes, D. (2023, 13 abril). Ciclo de vida de la estructura organizativa | 2024. *Maestrías y MBA*. <https://acortar.link/SeUuc0>
- Blog de Latam University. (2023, 25 julio). *Qué es el Diseño Organizacional y CómoHacerlo*. *blog.latam.university*. <https://acortar.link/F4yq3o>

Guijarro Tarradellas, E., Santandreu Mascarell, C., Babiloni Griñón, M. E., & Canós Darós, L. (2023). Métodos para la recogida sistemática de información de un puesto de trabajo. *RIUNet*. <https://riunet.upv.es/handle/10251/69160>

Zada, I. (2022). Organizational Change Management: Leadership Roles in Adapting New Norms. *European Journal Of Business And Management Research*, 7(4), 1-5. <https://acortar.link/FSin74>

Beydoun, Abdul Rahman and Saleh, Rima F. (2023) "Literature review on training and development in work setting," *BAU Journal - Society, Culture and Human Behavior*: Vol. 4: Iss. 2, Article 13. <https://acortar.link/bFjX7C>

