



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

Facultad de Ciencias y Sistemas

Ingeniería de Sistemas

Sistema de Gestión Organizacional para la Empresa “Helados Bendición de Dios”

Ubicada en el Distrito V de Managua, Durante el Segundo Semestre 2023

Elaborado por:

Ebner Alexander Baldelomar Marín 2017-0209U

Jason Lenin Guadamuz Arroliga 2017-0403U

Rodian Josué Matey Martínez 2019-0881U

Uziel José Duarte Guillen 2019-0779U

Luis Alexander Sevilla Aguirre 2018-1168U

Docente: MSC. Ing. Engel José Pérez Zeledón

Managua, Nicaragua 17 de noviembre del 2023

RESUMEN

En este trabajo de investigación, se propone el desarrollo de un Sistema de Gestión Organizacional para la empresa "Helados Bendición de Dios" ubicada en el Distrito V de Managua, con el objetivo de mejorar la organización, coordinación de recursos y claridad en roles y responsabilidades de los empleados. Esto promoverá la toma de decisiones eficiente y aumentará la productividad. Además, se plantea la elaboración de una planificación integral para garantizar un enfoque coherente en la empresa, alineando objetivos y estrategias, lo que impulsará el éxito empresarial.

Para fortalecer las habilidades del personal directivo, se propone un programa de capacitación empresarial y otro en análisis de datos, lo que resultará en un liderazgo más efectivo y una toma de decisiones fundamentada, mejorando la eficiencia operativa y la ventaja competitiva. La mejora de la organización de la empresa aumentará la eficiencia y la transparencia en todas las áreas, facilitando la colaboración y elevando la productividad.

Se sugiere la elaboración de la filosofía organizacional, misión, visión y definición de valores para establecer las bases culturales de la empresa y promover la cohesión entre los empleados. La creación de un organigrama funcional y la definición de roles y responsabilidades claros mejorarán la eficiencia operativa y la coordinación. La documentación de procedimientos clave para los procesos administrativos garantizará una ejecución consistente y eficiente, reduciendo errores y mejorando la calidad de las operaciones.

La estandarización y documentación de procesos de producción, como Helado de Fruta, Helado de Cocoa y Helado de Coco, aumentará la consistencia y eficiencia, reduciendo costos y mejorando la calidad de los productos. La adquisición de maquinaria moderna, máquinas de pelar frutas y refrigeradores mejorará la eficiencia y calidad de la producción. La creación de un sistema de reconocimiento y recompensas motivará a los empleados y mejorará la retención del personal y el rendimiento.

Finalmente, se plantea la implementación de un sistema de comunicación eficiente, canales de comunicación claros, un sistema de asignación de tareas y programas de desarrollo de habilidades de liderazgo, lo que aumentará el compromiso, la motivación y la productividad de los empleados. Estas medidas, en conjunto, apuntan a optimizar la eficiencia y la calidad de los procesos productivos de la empresa, lo que resultará en un aumento de la rentabilidad y la satisfacción del cliente. Sin embargo, es importante tener en cuenta las consecuencias negativas potenciales, como gastos adicionales, resistencia al cambio y posibles tensiones en la organización.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se centra en el desarrollo de un Sistema de Gestión Organizacional para la empresa "Helados Bendición de Dios", ubicada en el Distrito V de Managua, durante el segundo semestre del año 2023. Esta empresa, con una trayectoria de diez años, se dedica a la producción de helados artesanales y destaca por ofrecer una amplia variedad de más de seis sabores distintos. Con un equipo de 38 trabajadores, principalmente vendedores y operarios, "Helados Bendición de Dios" se ha consolidado como una microempresa líder en la venta de helados artesanales en Managua. Una característica distintiva de esta empresa es que sus vendedores operan de manera ambulante, utilizando motos o triciclos como medio de transporte.

A lo largo de este trabajo, se abordarán diversas etapas y aspectos clave relacionados con la gestión organizacional. Comenzando con los fundamentos del análisis del sistema de gestión organizacional, donde se describen elementos clave como el diagrama de contexto, los atributos de los elementos del sistema y la identificación de subsistemas y suprasistemas. Posteriormente, en el Capítulo II, se realiza una investigación exhaustiva de los distintos tipos de integrantes de la empresa, incluyendo integrantes físicos, técnicos, económicos y comerciales. Esta investigación es fundamental para comprender el entorno de la empresa y sus interacciones. En el Capítulo III, se exploran diversas herramientas de análisis, como la Figura Rica, Caja Negra, Caja Blanca y el Modelo de Diamante, y se explica cómo se aplican en el estudio del sistema de gestión organizacional. Estas herramientas proporcionan una visión holística y detallada del funcionamiento del sistema. Luego, en el Capítulo IV, se define el conjunto de objetivos del sistema de gestión organizacional y se evalúan alternativas para su cumplimiento. Se utiliza una matriz de optimización de objetivos y alternativas, junto con el criterio de evaluación Kprom, para determinar el sistema óptimo. Finalmente, el Capítulo se centra en identificar el sistema óptimo para la gestión organizacional. Este capítulo incluye una tabla de actividades y tiempos, así como la determinación de la ruta crítica, elementos fundamentales para alcanzar los objetivos establecidos.

SITUACIÓN PROBLÉMICA

Heladería Bendición de Dios es una mediana empresa que se dedica a la venta ambulante de helados de frutas en bolsitas por casi todos los barrios de Managua. Sus propietarios Meyling Ramos y William Vallejos emprendieron este negocio hace ocho años desde su casa ubicada en el barrio Los Laureles Norte. Al principio ellos eran quienes elaboraban y vendían los helados en su casa. Lo que comenzó como un emprendimiento hogareño hoy en día es una mediana empresa que emplea a 36 personas.

Los propietarios no tenían la experiencia y preparación para coordinar a 36 trabajadores y a la vez llevar la administración de los otros recursos de la empresa en crecimiento. La gestión de la heladería se basa en el sentido común y el aprendizaje continuo de los propietarios, quienes no tienen formación profesional. Sin embargo, esto no los detiene y conforme se presentan desafíos buscan soluciones.

La Heladería Bendición de Dios carece de un modelo organizacional sólido y ahora enfrenta una problemática organizativa y administrativa. Entre tanto, existe una coordinación inadecuada del personal que genera una mezcla de funciones entre empleados de puestos diferentes, comportamiento de empleados que afectan a sus colegas, no existe una alineación con las expectativas de compromiso que los empleadores esperan de sus trabajadores y en ocasiones los operarios varían la manera de realizar las mismas tareas. A continuación, se detalla más sobre estos efectos.

La ausencia de una filosofía organizacional definida plantea interrogantes sobre la dirección y los valores fundamentales que guían las actividades y decisiones de la empresa. Pues este es el punto de referencia del futuro de la empresa y consecuentemente se hacen planes y metas para alcanzar dicho fin. Mientras la empresa no defina su filosofía y no vele por estar actualizados con los avances de la industria bajará su nivel de competitividad. Esta falta de claridad afecta la cohesión y la alineación del personal con los objetivos del negocio.

La ambigüedad en la estructura de la empresa dificulta la identificación de roles y responsabilidades. Los empleados carecen de un orden jerárquico claro, lo que genera

confusión en cuanto a quién es su jefe directo. Esto afecta directamente la eficiencia de la gestión del personal y de los procesos operativos.

No existen procedimientos escritos para la ejecución de tareas y la definición clara de puestos de trabajo. La posible duplicidad de tareas y la generación de registros inexactos plantean preocupaciones sobre la precisión en la gestión financiera, los pagos a los empleados y la toma de decisiones informadas.

En cuanto a la gestión de recursos humanos, no cuenta con procedimientos definidos para los procesos de reclutamiento, capacitación y despido de personal. Esto repercute en la calidad de empleados que contratan y cómo gestionan los despidos y capacitaciones. Tampoco se han hecho ajustes salariales desde el momento en que se crearon los puestos y como naturalmente el fenómeno de la inflación eleva el precio de los productos de la canasta básica, los empleados ansían un incremento en sus salarios. La ausencia de contratos escritos facilita que trabajadores se den de baja en cualquier momento.

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Desarrollar un Sistema de Gestión Organizacional para la Empresa “Helados Bendición de Dios” Ubicada en el Distrito V de Managua, Durante el Segundo Semestre 2023.

Objetivos Específicos:

- Analizar la situación problemática con respecto al modelo de gestión organizacional de la empresa.
- Definir objetivos que orienten el desarrollo de un modelo organizacional eficiente.
- Plantear alternativas de solución que aseguren la continuidad y efectividad del modelo de gestión organizacional
- Determinar el sistema óptimo del modelo de gestión organizacional que mejore la eficiencia y la productividad.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	3
SITUACIÓN PROBLÉMICA	4
OBJETIVOS.....	6
CAPÍTULO I: Análisis de la Situación Problemática en la Gestión Organizacional.	9
1.1 Diagrama de Contexto.....	9
1.2 Elementos del Sistema	9
1.3 Identificación de Subsistema y Suprasistema.....	10
1.4 Integrantes Físicos y Técnicos	11
1.5 Integrantes Económicos y Comerciales.....	13
1.6 Figura Rica	15
1.7 Caja Negra.....	16
1.8 Caja Blanca	18
1.9 Modelo de Diamante.....	20
CAPÍTULO II: Definición de Objetivos para un Modelo Organizacional	24
2.1 Definición de Objetivos	24
2.2 Planteamiento de consecuencias positivas a los Objetivos	24
CAPÍTULO III: Alternativas de Solución en la Gestión Organizacional	31
3.1 Diseño de alternativas de los Objetivos.....	31
3.2 Consecuencias negativas de las alternativas	36
CAPÍTULO IV: Sistema óptimo de Gestión Organizacional.....	41
4.1 Criterio de Evaluación Kprom	41
4.2 Tabla de tiempos.....	42

CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES	44
BIBLIOGRAFÍA	45
ANEXOS	46
Anexo 1 Diagrama de Sistema	46
Anexo 2 Árbol de Problema	47
Anexo 3 Árbol de Objetivos	48
Anexo 4 Matriz de Optimización de Objetivos y Alternativas	53
Anexo 5 PERT CPM Ruta critica	54
Anexo 6 Diagrama de Gantt	55

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Diagrama de Contexto	9
Ilustración 2: Suprasistema	10
Ilustración 3 Línea de Tiempo	12
Ilustración 4 Organigrama	13
Ilustración 5: Ficha Ocupacional	14
<i>Ilustración 6: Figura Rica.....</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 7: Caja Negra.....</i>	<i>17</i>
<i>Ilustración 8: Caja Blanca - Subsistema de Producción.....</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 9: Caja Blanca - Subsistema de RRHH.....</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 10: Caja Blanca - Subsistema de Contabilidad.....</i>	<i>19</i>
<i>Ilustración 11: Caja Blanca - Subsistema de ventas.....</i>	<i>19</i>
<i>Ilustración 12: Caja Blanca - Subsistema de servicios generales</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 13: Modelo de Diamante</i>	<i>20</i>

CAPÍTULO I: Análisis de la Situación Problemática en la Gestión Organizacional

1.1 Diagrama de Contexto

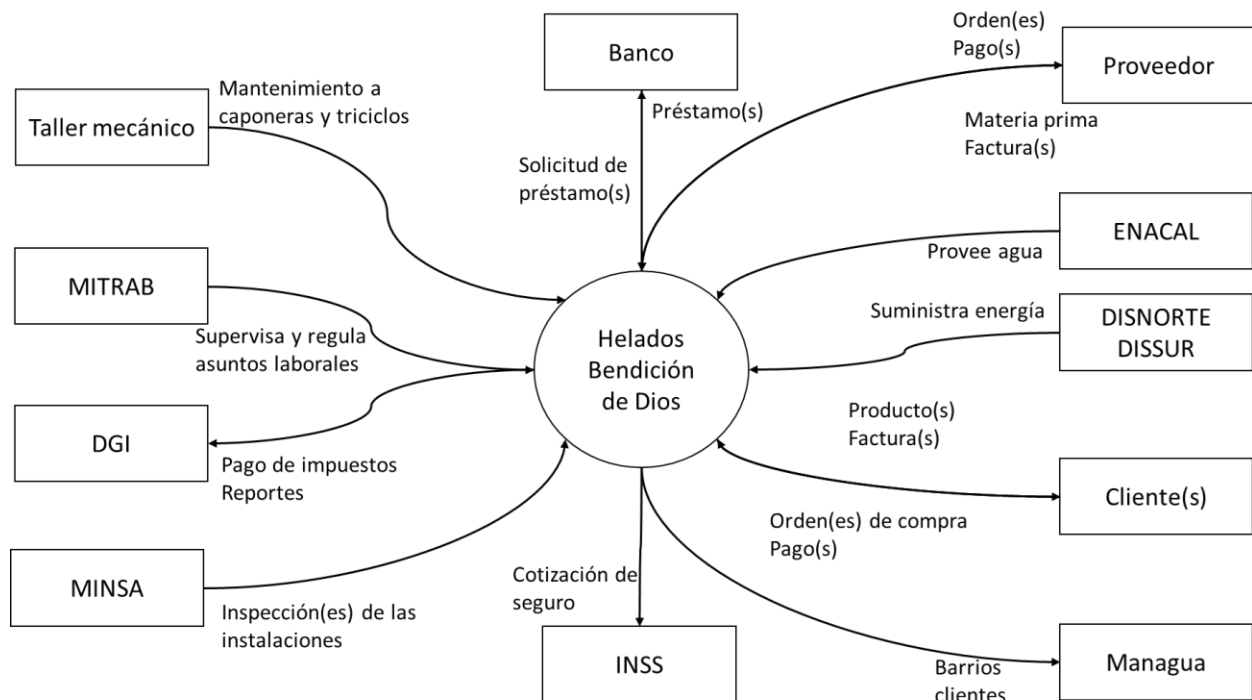
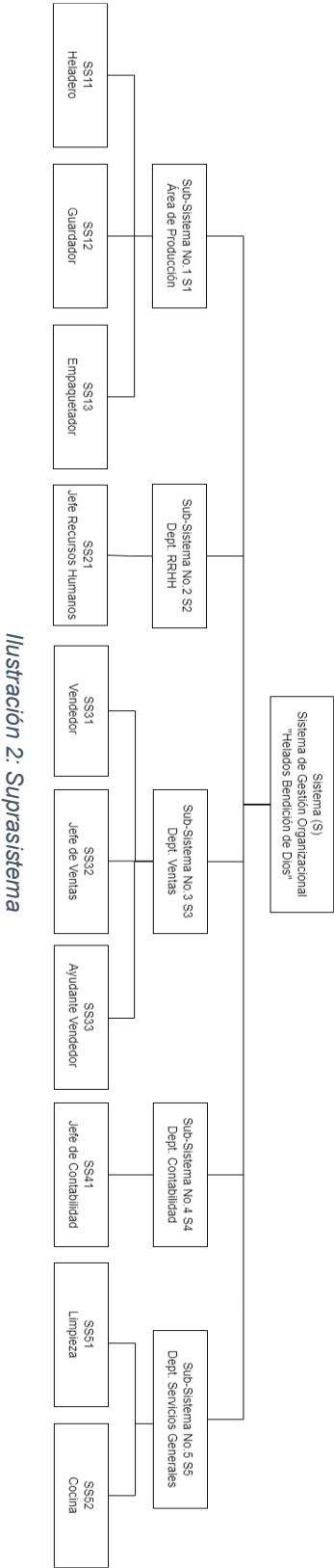


Ilustración 1: Diagrama de Contexto

1.2 Elementos del Sistema

- Personal: personal de producción, limpieza, transporte y mantenimiento.
- Clientes: personas que compran el producto.
- Maquinaria y Equipos: máquina de helado, congelador, vitrinas de exhibición, batidoras y utensilios de cocina.
- Ingredientes y suministros: frutas, crema, leche, ingredientes para mezcla y bolsas.
- Productos: helados de diferentes sabores.
- Ventas y pedidos: proceso de la venta del producto sea presencial o encargado.
- Normativas y regulaciones: normas de higiene y limpieza, proporciones de helados.
- Ambiente: lugar de venta, decoración, muebles, estantes, etc.

1.3 Identificación de Subsistema y Suprasistema



1.4 Integrantes Físicos y Técnicos

a) Sistemas existentes

S1- Sistema de área de producción

S2- Sistema de recursos humanos

S3- Sistema de ventas

S4- Sistema de contabilidad

S5- Sistema de servicios generales

b) Métodos para sistemas existentes.

S1- Sistema de área de producción	S1.M1- Elaboración de helados S1.M2- Empaquetado de helados S1.M3- Almacenamiento de helados S1.M4- Control de Calidad S1.M5- Control de logística S1.M6- Seguimiento de inventario
S2- Sistema de recursos humanos	S2.M1- Contratación de personal S2.M2- Registro de horario laboral
S3- Sistema de ventas	S3.M1- Seguimiento de clientes S3.M2- Creación de estrategias para ventas S3.M3- Atención al cliente
S4- Sistema de contabilidad	S4.M1- Ejecutor de planes financieros S4.M2- Cálculos financieros de ingresos mensuales S4.M3- Pago de impuestos S4.M4- Pago de salarios
S5- Sistema de servicios generales	S5.M1- Mantenimiento de equipos S5.M2- Aseo de todas las áreas S5.M3- Control de seguridad S5.M4- Transporte de productos S5.M5- Proporcionar servicios de fotocopia de documentos

c) Estándares técnicos aceptados

- Ley No. 618, Ley General de Higiene y Seguridad del trabajo.
- Ley No. 219, Ley Normalización Técnica y Calidad.
- Ley No. 185, Código del trabajo y sus reformas.
- Ley No. 539, Ley de seguridad social.
- Ley No. 625, Ley de salario mínimo.
- Ley No. 380, Ley de Marcas y otros Signos Distintivos.
- Ley No. 645, Ley MIPYME.
- Ley No. 182, Ley de Defensa al Consumidor.

d) Facilidades para la fabricación

- Adquisición de una mezcladora para reducir el tiempo de mezcla de las distintas frutas.
- Adquisición de materia prima de mejor calidad por proveedores con buena reputación.

e) Factores de transición

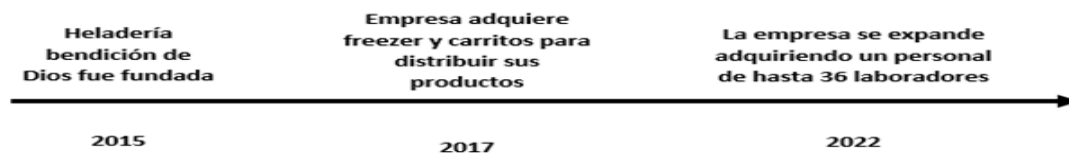


Ilustración 3 Línea de Tiempo

f) Desarrollos actuales y futuros

Actuales:

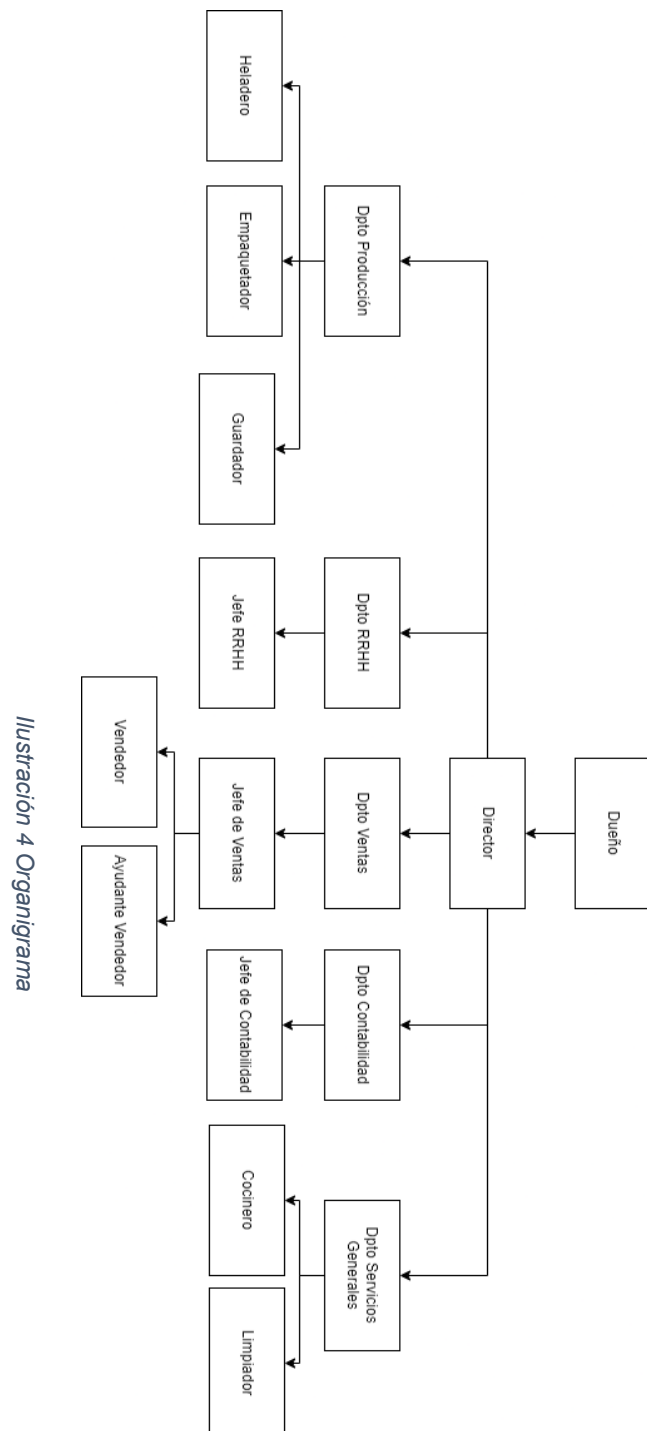
- Colección de datos, con el fin de estimar la cantidad correcta de helados para vender.
- Implementación de nuevos productos tales como saborizantes y frutos, con el fin de mejorar el sabor y calidad de los helados.

Futuro:

- Mejorar el alcance del producto con el fin de tener mayor reconocimiento y estabilidad.

1.5 Integrantes Económicos y Comerciales

Estructura de la organización



Personal de la Organización

Título del cargo	:	
Organización	:	
Unidad que pertenece	:	Dpto de
Depende	:	Jefe de
Descripción general	:	Responsable de
Tareas principales		<ul style="list-style-type: none">•
Requisitos		<ul style="list-style-type: none">• Grado Académico Secundaria• Sin experiencia• Récord de policía limpio• Mayor de edad

Ilustración 5: Ficha Ocupacional

Actividades para el gobierno

- DGI
- MINSA
- INSS
- MITRAB

Sistemas Propuestos y Precio de Su Estructura: Se proponen sistemas para mejorar la producción, seguimiento de clientes, contabilidad y gestión de recursos humanos. Los costos asociados con la implementación de estos sistemas deben ser cuidadosamente considerados en relación con los beneficios potenciales para la empresa

Condiciones Económicas para el Nuevo Sistema: La empresa debe evaluar su situación económica actual y futura para determinar su capacidad de inversión en la implementación de un nuevo sistema de gestión. Esto incluye considerar los costos iniciales y los beneficios a largo plazo que se esperan obtener.

Operaciones Comerciales: Las operaciones comerciales de la empresa se centran en la producción y venta de helados de bolsitas. Se deben considerar estrategias para optimizar la producción, mejorar la atención al cliente y analizar patrones de compra para garantizar un crecimiento sostenible en el mercado.

1.6 Figura Rica

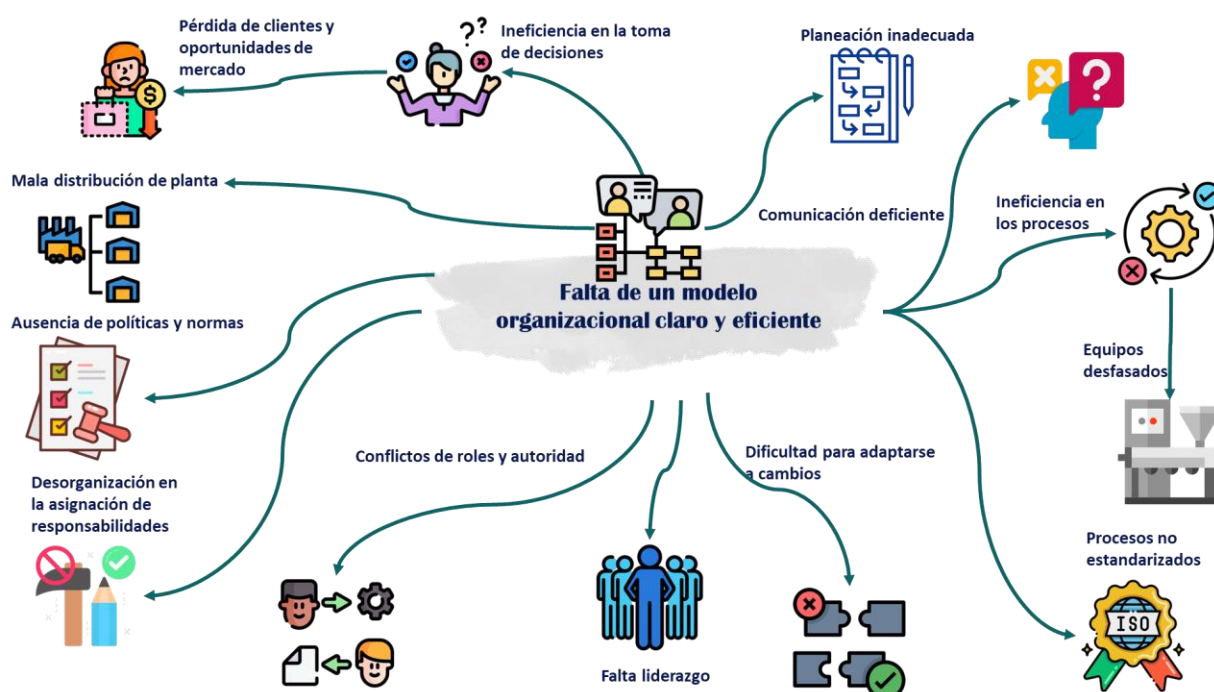


Ilustración 6: Figura Rica

Esta figura representa los elementos que conforman e influye en la inadecuación organizativa de la empresa derivada de la falta de un modelo organizacional formal, claro y eficiente que sirva como base para las actividades diarias de las personas que integran el sistema.

1.7 Caja Negra

Lluvia de ideas:

- Preparar ingredientes del helado
- Almacenar helados terminados
- Recopilar y almacenar los ingredientes necesarios
- Pesar y mezclar de acuerdo con las recetas
- Empacar helados
- Mantenimiento de equipos
- Contratación de personal
- Rotación de personal
- Evaluación al desempeño
- Cumplimiento normativo
- Administrar compensaciones y beneficios
- Capacitación de personal
- Asignar rutas potenciales
- Administrar efectivo
- Control de inventario
- Registro de ventas y reportes
- Atención al cliente
- Promoción y marketing
- Conteo de los empleados y sus puestos
- Preparar y presentar declaraciones de impuestos
- Presupuesto y planificación financiera

- Pago de nómina a través de cheque
- Ejecución de estado financiero
- Organizar local de trabajo
- Preparar comida
- Realizar limpieza
- Controlar existencias
- Realizar pedidos

	Entrada	Caja negra	Salida
X1	Preparar ingredientes del helado		Y1 Subsistema Produccion
	Almacenar helados terminados		
	Recopilar y almacenar los ingredientes necesarios		
	Pesar y mezclar de acuerdo a las recetas		
	Empacar helados		
X2	Contratación de personal		Y2 Subsistema RRHH
	Rotación de personal		
	Evaluación al desempeño		
	Cumplimiento normativo		
	Administrar compensaciones y beneficios		
	Capacitación de personal		
X3	Asignar rutas potenciales		Y3 Subsistema Ventas
	Administrar efectivo		
	Control de inventario		
	Registro de ventas y reportes		
	Atención al cliente		
	Promoción y marketing		
X4	Conteo de los empleados y sus puestos		Y4 Subsistema Contabilidad
	Preparar y presentar declaraciones de impuestos		
	Presupuesto y planificación financiera		
	Pago de nomina atraves de cheque		
	Ejecución de estado financiero		
X5	Organizar local de trabajo		Y5 Subsistema Servicios generales
	Preparar comida		
	Realizar limpieza		
	Controlar existencias		
	Realizar pedidos		
	Mantenimiento de equipos		

Ilustración 7: Caja Negra

1.8 Caja Blanca

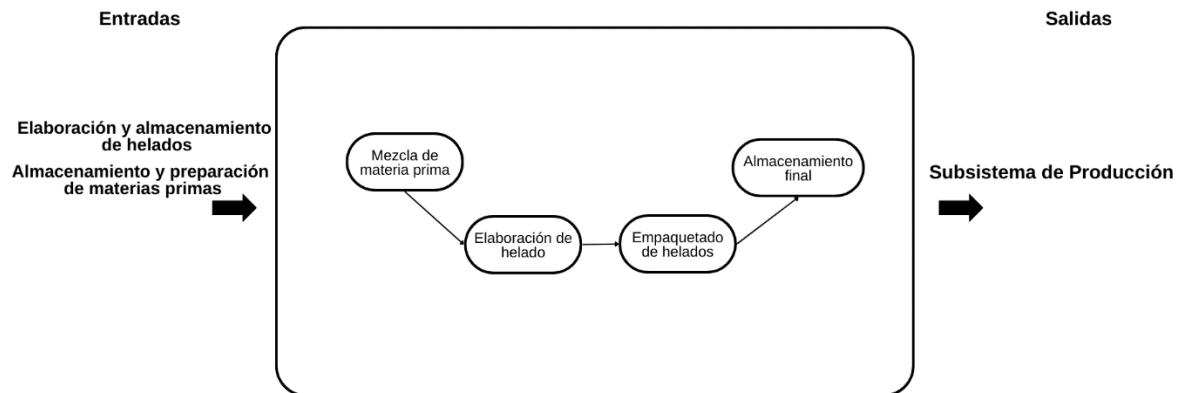


Ilustración 8: Caja Blanca - Subsistema de Producción

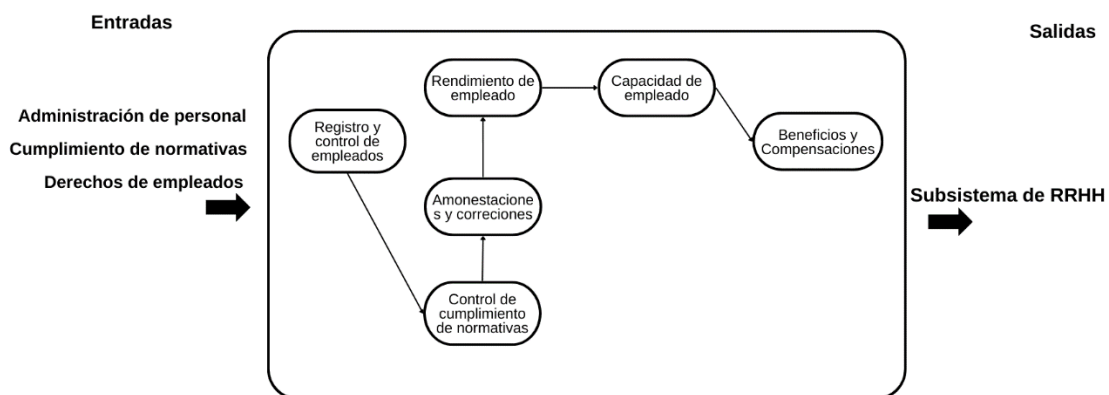


Ilustración 9: Caja Blanca - Subsistema de RR.HH.

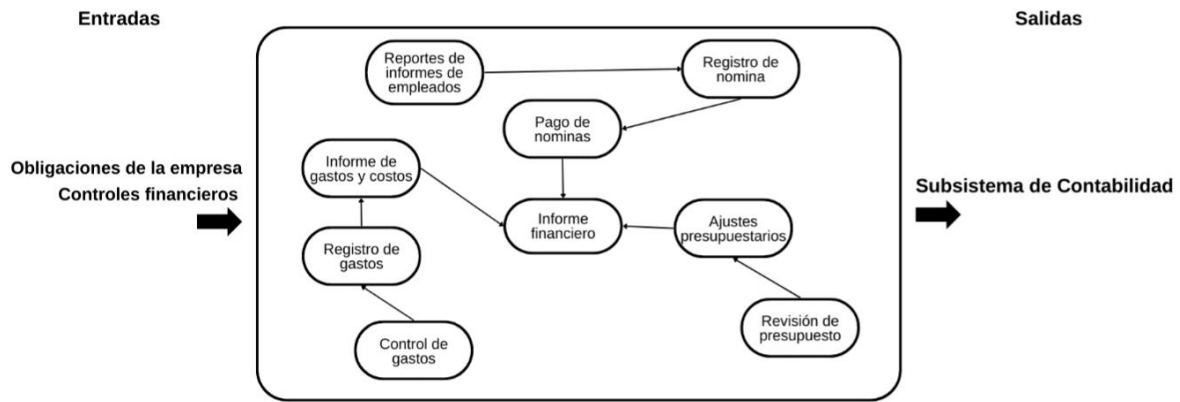


Ilustración 10: Caja Blanca - Subsistema de Contabilidad

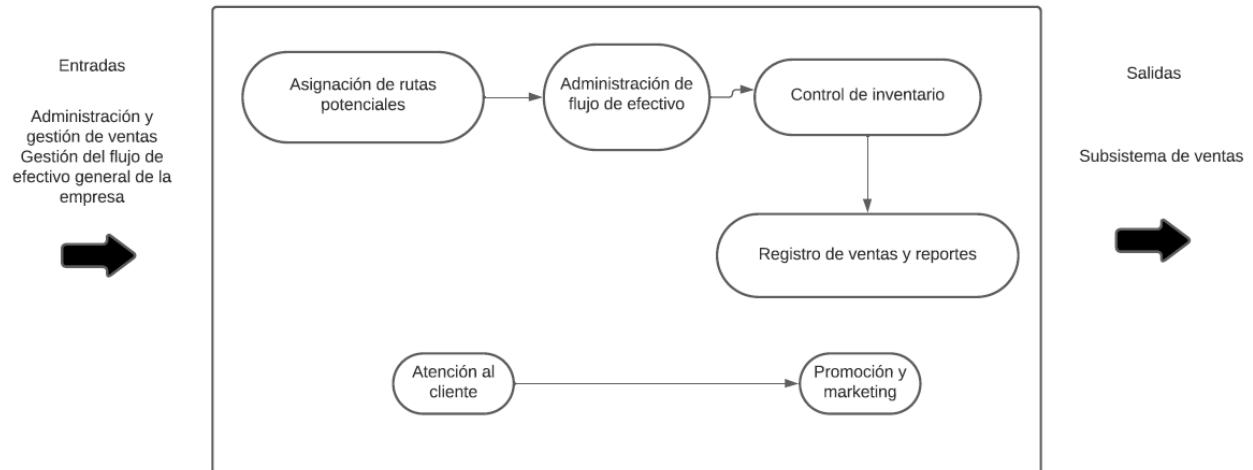


Ilustración 11: Caja Blanca - Subsistema de ventas

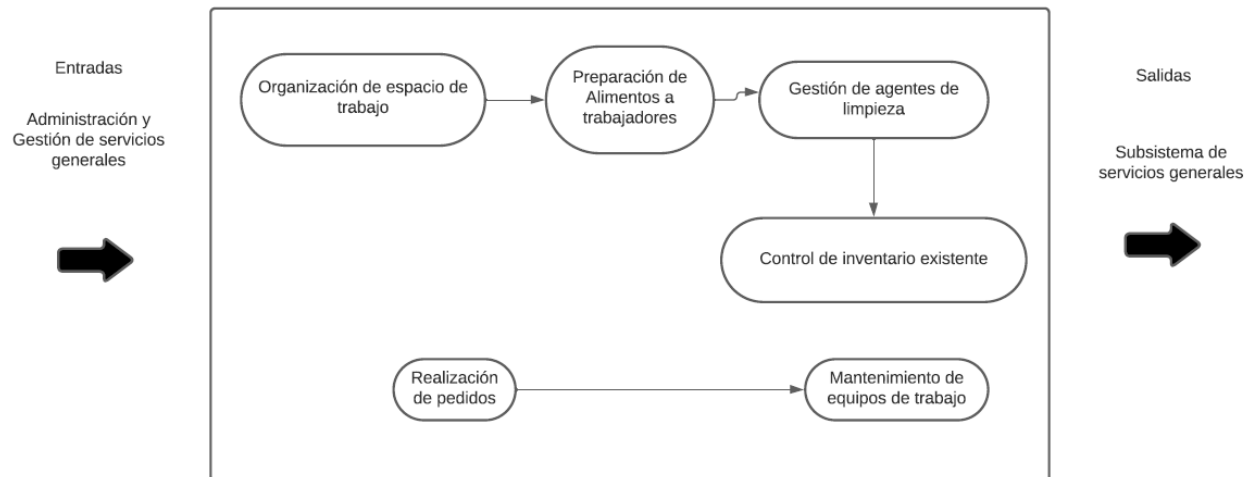


Ilustración 12: Caja Blanca - Subsistema de servicios generales

1.9 Modelo de Diamante

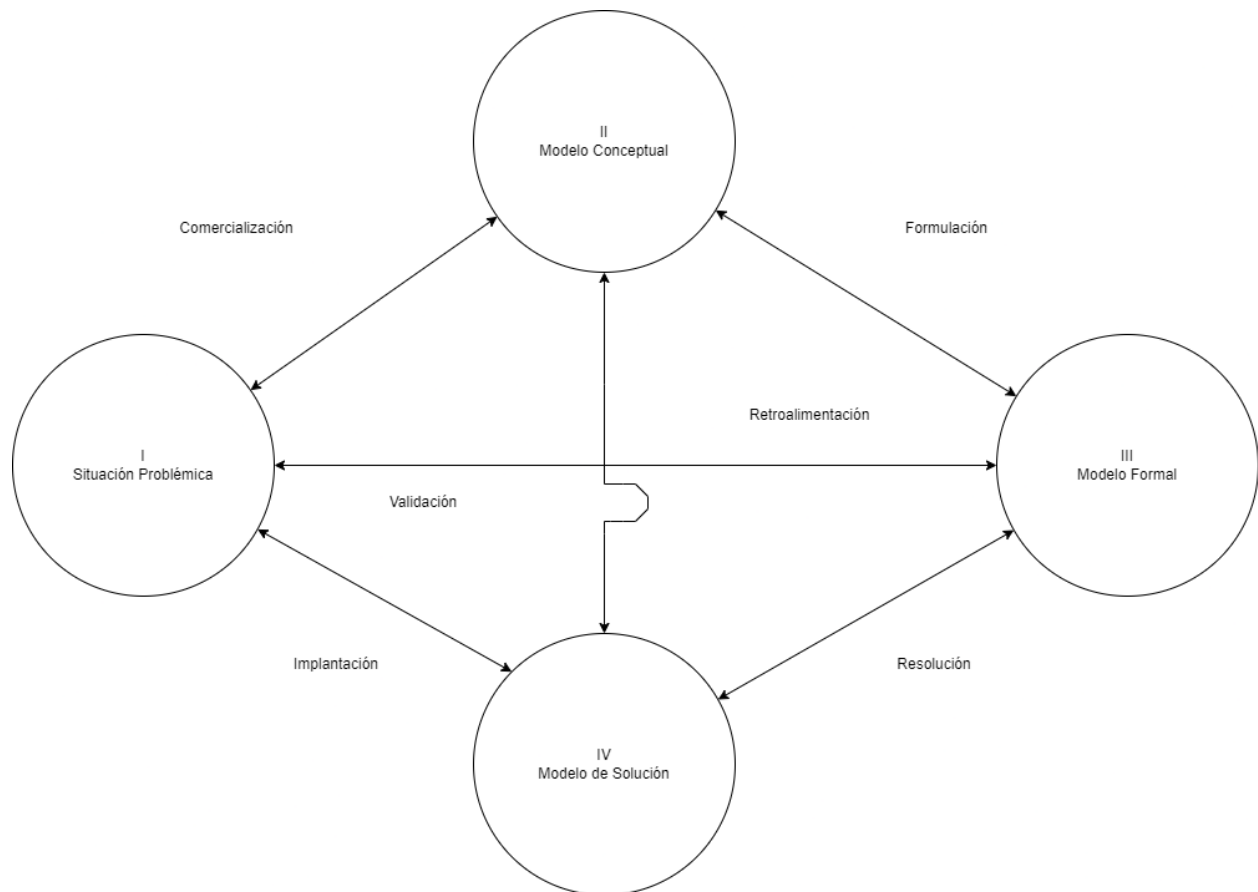


Ilustración 13: Modelo de Diamante

Situación problemática

La heladería "Helados Bendición de Dios", un negocio que comenzó como un emprendimiento hogareño en Managua y ahora es una mediana empresa con 36 empleados, enfrenta varios desafíos organizativos y administrativos:

1. **Gestión de Crecimiento y Personal:** Los propietarios, Meyling Ramos y William Vallejos, carecen de experiencia y formación profesional para gestionar un equipo en crecimiento y administrar eficientemente los recursos de la empresa.
2. **Ausencia de Modelo Organizacional Sólido:** La empresa opera sin un modelo organizacional definido, lo que conduce a una coordinación inadecuada del personal y mezcla de funciones, afectando la eficiencia operativa y el compromiso de los empleados.
3. **Falta de Filosofía Organizacional:** Sin una filosofía y valores claros, la empresa enfrenta desafíos en la definición de su dirección y metas futuras, lo que reduce su competitividad y afecta la cohesión del equipo.
4. **Estructura y Procedimientos Ambiguos:** Existe confusión en los roles y responsabilidades debido a una estructura organizativa poco clara. La falta de procedimientos escritos para la ejecución de tareas y la definición de puestos conlleva a duplicidad de tareas y registros inexactos, impactando negativamente en la gestión financiera y operativa.
5. **Gestión de Recursos Humanos Deficiente:** La empresa no cuenta con procesos establecidos para el reclutamiento, capacitación y despido de personal. Además, la falta de ajustes salariales y contratos escritos genera inestabilidad laboral y descontento entre los empleados.

Estos desafíos subrayan la necesidad urgente de una reforma organizativa y administrativa para mejorar la eficiencia y la sostenibilidad del negocio.

Modelo Conceptual

Se define el problema como la falta de organización y gestión en "Helados Bendición de Dios". Las variables clave incluyen:

- Experiencia y capacitación de los propietarios.
- Filosofía organizacional y valores.
- Estructura organizativa y roles.
- Procedimientos escritos y definición de puestos de trabajo.
- Procesos de recursos humanos (reclutamiento, capacitación, salarios y contratos).

Modelo Formal

Se establecen los objetivos prácticos que se seguirán con base en el Modelo Conceptual. Algunas de las acciones que podrían incluirse en el modelo formal son:

- Proporcionar capacitación y formación a los propietarios en gestión empresarial.
- Definir una filosofía organizacional que guíe las actividades y decisiones.
- Establecer una estructura organizativa clara con roles y responsabilidades definidos.
- Crear procedimientos escritos para las tareas y definir puestos de trabajo.
- Implementar procesos de recursos humanos, incluyendo contratos escritos y ajustes salariales.

Modelo de Solución

El modelo de solución busca proporcionar una explicación única del fenómeno y elaborar alternativas para resolver el problema. En este caso, se proponen soluciones como:

- Desarrollar un Sistema de Gestión Organizacional para la Empresa "Helados Bendición de Dios" Ubicada en el Distrito V de Managua, Durante el Segundo Semestre 2023
- Diseñar mejoras para procesos específicos que ameriten mayor atención por deficiencia de la gestión organizacional actual en un plazo de cuatro semanas.
- Elaborar una planificación integral que abarque objetivos, metas y estrategias para asegurar un enfoque claro y coherente en la empresa en el mes de noviembre.

- Crear estrategias que permitan alcanzar las metas de venta del primer semestre del año 2024.
- Mejorar la organización de la empresa para garantizar eficiencia y claridad en todas las áreas a partir del 1 de octubre.
- Elaborar fichas ocupacionales de los puestos de trabajo, en un plazo de una semana.
- Definir metas de ventas para el primer semestre del año 2024
- Diseñar un plan de mejora continua de los procesos administrativos.

CAPÍTULO II: Definición de Objetivos para un Modelo Organizacional

2.1 Definición de Objetivos

2.2 Planteamiento de consecuencias positivas a los Objetivos

1. Desarrollar un Sistema de Gestión Organizacional para la Empresa “Helados Bendición de Dios” Ubicada en el Distrito V de Managua, Durante el Segundo Semestre 2023

Consecuencia Positiva: La implementación de un sistema de gestión organizacional permitirá organizar y coordinar mejor los recursos, procesos y áreas de la empresa. Además, promueve mayor claridad en cuanto a los roles, funciones y responsabilidades de los empleados. Facilita delegar deberes a las áreas competentes facilitando la toma de decisiones y mejorar la eficiencia.

2. Elaborar una planificación integral que abarque objetivos, metas y estrategias para asegurar un enfoque claro y coherente en la empresa en el mes de noviembre

Consecuencia Positiva: La planificación integral garantizará un enfoque coherente en la empresa, lo que permitirá una mejor alineación de objetivos y metas. Esto, a su vez, facilitará la toma de decisiones y mejorará la ejecución de estrategias, impulsando el éxito empresarial.

3. Capacitar al personal directivo a través de un programa de capacitación empresarial con un costo de \$60 dólares en el mes de octubre

Consecuencia Positiva: La capacitación del personal directivo mejorará sus habilidades de liderazgo y gestión. Esto se traducirá en un aumento de la eficiencia operativa, ya que los líderes estarán mejor preparados para liderar equipos y tomar decisiones informadas.

4. Capacitar al personal directivo en análisis de datos a través de un Programa de Análisis de Datos con un costo de \$70 en la segunda semana del mes de octubre

Consecuencia Positiva: La capacitación en análisis de datos permitirá una toma de decisiones más fundamentada. Esto conllevará una mejora en la eficiencia y una mayor

capacidad de adaptación a las cambiantes condiciones del mercado, lo que se traducirá en una ventaja competitiva.

5. Mejorar la organización de la empresa para garantizar eficiencia y claridad en todas las áreas a partir del 1 de octubre.

Consecuencia Positiva: La mejora en la organización conducirá a una mayor eficiencia en todas las áreas de la empresa. Los procesos serán más transparentes, lo que facilitará la colaboración entre departamentos y aumentará la productividad.

6. Elaborar la filosofía organizacional de la empresa en un plazo de 3 días

Consecuencia Positiva: La formulación de una filosofía organizacional establecerá las bases culturales de la empresa. Promoverá la cohesión y la unidad entre los empleados, alineándolos con los valores y principios de la organización.

7. Elaborar la misión de la empresa en un plazo de 1 día

Consecuencia Positiva: La misión proporcionará una dirección clara a la empresa, ayudando a definir su propósito y su identidad. Esto inspirará a los empleados y brindará una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

8. Elaborar la visión de la empresa en un plazo de 1 día

Consecuencia Positiva: La visión ofrecerá una perspectiva a largo plazo para la empresa, estableciendo metas y aspiraciones ambiciosas. Esto motivará a los empleados, estimulando la innovación y la consecución de objetivos a largo plazo.

9. Definir los valores de la empresa en un plazo de 1 día

Consecuencia Positiva: La definición de valores proporcionará un marco ético y cultural en el que los empleados puedan operar. Fomentará un comportamiento coherente y reforzará la cohesión organizativa.

10. Elaborar un organigrama funcional de la empresa antes del mes de diciembre

Consecuencia Positiva: La creación del organigrama garantizará que los roles y responsabilidades estén claramente definidos, lo que mejorará la eficiencia operativa y permitirá una toma de decisiones más efectiva.

11. Definir roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo en la empresa en el mes de noviembre

Consecuencia Positiva: Al definir roles y responsabilidades de manera clara, los empleados tendrán un entendimiento completo de sus funciones y contribuciones en la empresa. Esto reducirá la confusión, mejorará la coordinación y aumentará la eficiencia operativa.

12. Elaborar un análisis y descripción de cargos para cada puesto de trabajo en la empresa durante el mes de octubre

Consecuencia Positiva: Al tener análisis y descripciones de cargos detalladas, la empresa podrá realizar una gestión de recursos humanos más eficiente, incluyendo selección, capacitación y evaluación de desempeño, lo que resultará en un equipo más productivo

13. Establecer procedimientos documentados para los procesos administrativos clave de la empresa antes del 1 de noviembre

Consecuencia Positiva: La documentación de procedimientos administrativos permitirá una ejecución más consistente y eficiente de las tareas, lo que reducirá errores y redundancias, y mejorará la calidad de las operaciones administrativas.

14. Establecer procedimientos documentados para el proceso de **reclutamiento** antes del 1 de septiembre, garantizando una selección eficiente de nuevos empleados y la alineación con las necesidades de la empresa

Consecuencia Positiva: La estandarización y documentación del proceso de reclutamiento permitirá a la empresa seleccionar candidatos más adecuados, agilizar el proceso de incorporación y garantizar que los nuevos empleados contribuyan de manera efectiva a los objetivos de la empresa.

15. Establecer procedimientos documentados para el proceso de **nómina** antes del 1 de septiembre, asegurando una gestión precisa y oportuna de la remuneración de los empleados, cumpliendo con las regulaciones y normativas aplicables

Consecuencia Positiva: La documentación del proceso de nómina garantizará que los empleados reciban un salario preciso y a tiempo, lo que mejorará la satisfacción del personal y cumplirá con las obligaciones legales y regulatorias.

16. Establecer procedimientos documentados para el proceso de **ventas** antes del 1 de septiembre, asegurando un flujo eficiente de productos hacia los clientes, una atención al cliente excepcional y el logro de metas de ventas

Consecuencia Positiva: La documentación del proceso de ventas mejorará la gestión de ventas, acelerará el flujo de productos, y garantizará una atención al cliente excepcional, lo que aumentará las ventas y la satisfacción del cliente.

17. Elaborar un conjunto de políticas y normas para la empresa que proporcionen directrices para el comportamiento y las operaciones en la organización a partir del mes de noviembre

Consecuencia Positiva: La implementación de políticas y normas fomentará una cultura de conducta empresarial sólida y coherente.

18. Establecer un sistema de comunicación eficiente que asegure la claridad y coherencia en la transmisión de mensajes en la empresa a partir de diciembre

Consecuencia Positiva: La mejora en la comunicación interna promoverá una comprensión más clara de los mensajes dentro de la empresa, reducirá la pérdida de información y mejorará la coordinación, lo que conducirá a una toma de decisiones más efectiva.

19. Establecer canales de comunicación claros y eficaces para garantizar una transmisión eficiente de información en la empresa a partir del 1 de noviembre

Consecuencia Positiva: Los canales de comunicación eficaces facilitarán el flujo de información en la empresa, lo que acelerará la toma de decisiones y mejorará la colaboración.

20. Implementar un sistema de asignación de tareas claras en la empresa para evitar la duplicación de instrucciones antes del 1 de noviembre

Consecuencia Positiva: La asignación de tareas clara evitará la duplicación de esfuerzos y mejorará la eficiencia operativa, lo que conducirá a una reducción de los costos y a una mayor productividad.

21. Mejorar el liderazgo en la empresa para aumentar el compromiso y la motivación de los empleados a partir de diciembre

Consecuencia Positiva: Un liderazgo mejorado inspirará a los empleados, aumentará su compromiso y motivación, lo que se traducirá en un ambiente laboral más positivo.

22. Implementar un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo para los supervisores y gerentes de la empresa en la primera semana de noviembre

Consecuencia Positiva: El desarrollo de habilidades de liderazgo fortalecerá a los supervisores y gerentes, lo que resultará en un liderazgo más efectivo, y un aumento en la productividad.

23. Diseñar un sistema de reconocimiento y recompensas para aumentar el compromiso y la motivación de los empleados antes de la tercera semana de noviembre

Consecuencia Positiva: Un sistema de reconocimiento y recompensas efectivo incentivará a los empleados, aumentará su compromiso y motivación, lo que mejorará la retención del personal y su desempeño.

24. Mejorar la eficiencia y productividad de los procesos productivos de la empresa a través de la optimización de recursos y procedimientos a partir del mes de diciembre

Consecuencia Positiva: La mejora de la eficiencia y la productividad aumentará la capacidad de producción y reducirá los costos operativos, lo que resultará en un aumento de la rentabilidad.

25. Rediseñar la distribución de espacios de trabajo para aumentar la eficiencia y el flujo de trabajo a través de un diagrama de distribución de planta en el mes de noviembre

Consecuencia Positiva: El rediseño de la distribución de espacios mejorará el flujo de trabajo y la eficiencia en la empresa, lo que llevará a una mayor productividad, menor tiempo de entrega y una optimización en la utilización del espacio.

26. Adquirir máquinas y equipos modernos de producción para mejorar la eficiencia y calidad de los productos en el mes de noviembre por un costo de \$50,000 dólares

Consecuencia Positiva: La adquisición de maquinaria moderna mejorará la calidad de los productos y aumentará la eficiencia en la producción, lo que permitirá una mayor competitividad y satisfacción del cliente.

27. Adquirir máquinas de pelar frutas en el mes de septiembre por un costo de \$25,000 dólares

Consecuencia Positiva: La compra de máquinas de pelar frutas optimizará la preparación de materias primas, lo que resultará en una mayor productividad y reducción de costos en la producción.

28. Adquirir refrigeradores más modernos en el mes de septiembre por un costo de \$25,000 dólares

Consecuencia Positiva: La adquisición de refrigeradores modernos mejorará el almacenamiento de productos y reducirá las pérdidas por deterioro, lo que contribuirá a un aumento en la calidad de los productos y ahorro de costos.

29. Estandarizar y documentar los procesos de producción para garantizar una mayor consistencia y eficiencia en todas las operaciones antes del mes de noviembre

Consecuencia Positiva: La estandarización y documentación de procesos aumentarán la consistencia y eficiencia, reducirán errores y retrabajos, y mejorarán la calidad de los productos.

30. Estandarizar y documentar el proceso de Helado de Fruta en el mes de septiembre

Consecuencia Positiva: La estandarización del proceso de Helado de Fruta garantizará una producción más uniforme, menor variabilidad en la calidad y un mejor control de costos.

31. Estandarizar y documentar el proceso de Helado de Cocoa en el mes de septiembre

Consecuencia Positiva: La estandarización del proceso de Helado de Cocoa permitirá una producción consistente de este producto, lo que mejorará la satisfacción del cliente y simplificará la formación de los empleados.

32. Estandarizar y documentar el proceso de Helado de Coco en el mes de septiembre

Consecuencia Positiva: La estandarización del proceso de Helado de Coco asegurará una producción homogénea y una mayor eficiencia, lo que reducirá costos y aumentará la calidad.

33. Realizar un análisis del proceso de Helado de Fruta en el mes de agosto

Consecuencia Positiva: El análisis del proceso de Helado de Fruta en agosto proporcionará información clave para futuras mejoras y permitirá una producción más eficiente y rentable.

34. Realizar un análisis del proceso de Helado de Cocoa en el mes de agosto

Consecuencia Positiva: El análisis del proceso de Helado de Cocoa en agosto revelará oportunidades para optimizar la producción, mejorar la calidad y reducir costos

35. Realizar un análisis del proceso de Helado de Coco en el mes de agosto

Consecuencia Positiva: El análisis del proceso de Helado de Coco en agosto permitirá identificar áreas de mejora, aumentar la calidad y eficiencia en la producción.

CAPÍTULO III: Alternativas de Solución en la Gestión Organizacional

3.1 Diseño de alternativas de los Objetivos

O1.A1: Diseñar mejoras para procesos específicos que ameriten mayor atención por deficiencia de la gestión organizacional actual en un plazo de cuatro semanas.

O2.A2: Definir metas de ventas para el primer semestre del año 2024

O2.A3: Crear estrategias que permitan alcanzar las metas de venta del primer semestre del año 2024.

O3.A4: Tomar seminarios web en octubre dirigidos a los directivos para fortalecer sus habilidades y conocimientos empresariales, con un costo de 7000 córdobas.

O3.A5: Diseñar un plan de mejora continua de los procesos administrativos.

O4.A6: Automatizar el proceso de pronóstico de ventas en Excel con un costo de 1000 córdobas.

O5.A7: Elaborar fichas ocupacionales de los puestos de trabajo, en un plazo de una semana.

O6.A8: Tomar como referencia la filosofía organizacional de otras empresas para adaptarlas a las necesidades de la Heladería Bendición de Dios.

O6.A9: Contratar un consultor externo especializado en el desarrollo organizacional para definir la filosofía organizacional de la empresa en un plazo de una semana con un costo de 600 dólares.

O7.A10: Reunir a los dirigentes del negocio para descubrir los puntos comunes sobre la razón de ser de la empresa, tiempo de realización un día.

O7.A11: Presentar una propuesta basada en la observación directa del comportamiento de la empresa.

O8.A12: Interrogar a los dirigentes sobre cómo proyectan la empresa dentro de unos cinco años, tiempo de realización un día.

O8.A13: Realizar una proyección de la situación financiera de la empresa para el año 2028.

O9.A14: Averiguar qué valores considera el propietario del negocio deben determinar la conducta y comportamiento de sus colaboradores para mantener un ambiente laboral de calidad y brindar un excelente servicio a sus clientes.

O10.A15: Representar mediante un diagrama la jerarquía de la estructura organizacional en la que se muestren las divisiones de las áreas y departamento, tiempo de realización dos días.

O10.A16: Concientizar entre los empleados el acato de indicaciones de sus superiores, quién deben obedecer a una jerarquía de mando.

O11.A17: Definir rol de supervisor por área de trabajo en el mes de noviembre.

O11.A18: Asignar tareas específicas y obligatorias separadas por áreas de trabajo.

O12.A19: Facilitar un proceso de evaluación de desempeño más efectivo para el personal de la empresa al concluir el mes de octubre

O12.A20: Establecer una base sólida para la gestión de recursos humanos al finalizar el mes de octubre.

O13.A21: Formalizar y documentar los procedimientos de los procesos administrativos críticos de la empresa antes del 1 de noviembre

O13.A22: Establecer un marco de referencia sólido para la capacitación y la continuidad operativa al concluir el mes de octubre

O14.A23: Implementar un conjunto de procedimientos documentados para el proceso de reclutamiento antes del 1 de septiembre con el fin de optimizar la selección de nuevos empleados.

O14.A24: Garantizar la eficiencia y la consistencia en el proceso de reclutamiento antes del 1 de septiembre, al establecer procedimientos claramente definidos.

O15.A25: Contratar una entidad externa que tenga por objetivo regular y controlar las operaciones financieras relacionadas con nómina, ajustes salariales y remuneraciones a empleados.

O15.A26: Capacitar al personal actual dentro del departamento financiero para el correcto manejo respecto operaciones financieras en nóminas y ajustes salariales correspondientes.

O16.A27: Realizar un sistema de reportes mensuales con respecto a las ventas.

O16.A28: Establecer una supervisión semanal por parte del supervisor general para el área de ventas, verificando los cumplimientos de metas, alcance de clientes, efectividad de ventas con respecto a los diferentes productos.

O17.A29: Establecer tareas fijas de supervisión y control en las zonas de trabajo dentro de la organización para el mes de noviembre.

O17.A30: Contratar un consultor externo para que realice un manual de normas y políticas permitidas por la administración de la organización.

O18.A31: Implementar un sistema de reportes semanales detallando maniobras, tareas y metas para el mes de noviembre.

O18.A32: Realizar sondeos semanales dentro de las áreas de trabajo por parte de los supervisores correspondientes.

O19.A33: Contratar a una entidad externa capaz de estructurar una conexión de red empresarial privada.

O19.A34: Crear un correo para el uso privado de la propia empresa.

O20.A35: implementar un programa de formación interna sobre las mejores prácticas de comunicación para los empleados, garantizando la calidad y coherencia en la transmisión de mensajes en la empresa a partir de diciembre, sin recurrir a la contratación de un consultor externo.

O21.A36: Desarrollar un programa de desarrollo de liderazgo efectivo y su implementación antes de diciembre

O21.A37: Fortalecer la capacidad de liderazgo en la empresa antes de diciembre, mediante la implementación de estrategias de formación y empoderamiento de líderes.

O22.A38: Lanzar y completar con éxito un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo para supervisores y gerentes en la primera semana de noviembre

O22.A39: Facilitar el crecimiento profesional de los supervisores y gerentes de la empresa a través de un programa de desarrollo de liderazgo en la primera semana de noviembre

O23.A40: Desarrollar un sistema de reconocimiento y recompensas altamente efectivo antes de la tercera semana de noviembre

O23.A41: Implementar un sistema de reconocimiento y recompensas que esté alineado con las metas y valores de la empresa antes de la tercera semana de noviembre

O24.A42: Implementar un plan de optimización de recursos y procedimientos en la empresa a partir del mes de diciembre

O24.A43: Lograr un aumento medible del rendimiento y la productividad en los procesos productivos de la empresa a partir del mes de diciembre

O25.A44: Reestructurar la distribución de espacios de trabajo en la empresa mediante la creación de un diagrama de distribución de planta en el mes de noviembre

O25.A45: Facilitar un ambiente de trabajo más productivo y eficiente al finalizar el mes de noviembre

O26.A46: Realizar mantenimiento completo a maquinarias con poco nivel de rendimiento, con el fin de mejorar la productividad en la empresa.

O26.A47: Estandarizar procesos de trabajo para equipos actuales que tiene la empresa, con el fin de disminuir las cargas de trabajo y tener un mayor rendimiento de los mismos.

O27.A48: Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria actual, así como mejoras en los procesos de producción de los cortes de frutas.

O27.A49: Distribuir tareas que no requieran de la máquina de cortes a otras áreas, con el fin de tener un funcionamiento más eficiente de esta maquinaria.

O28.A50: Realizar preventivo y correctivo con valor de \$10,000 de los refrigeradores actuales, así como hacer uso eficiente de los ingredientes a utilizar.

O29.A51: Realizar un análisis estadístico periódico de las actividades de la empresa, con el fin de mejorar las deficiencias más evidentes.

O30.A52: Contratar servicios externos especializados para garantizar la estandarización y documentación del proceso de Helado de Fruta

O31.A53: Contratar servicios externos especializados para garantizar la estandarización y documentación del proceso de Helado de Cocoa en el mes de septiembre.

O32.A54: Mejorar y optimizar el proceso de producción de Helado de Coco para garantizar la consistencia y calidad a lo largo del año.

O33.A55: Evaluar y mejorar continuamente el proceso de producción de Helado de Fruta para asegurar su eficiencia y calidad.

O34.A56: Mejorar la receta y la producción del helado de cacao durante el mes de agosto.

O35.A57: Proponer un plan de mejora con el fin de incorporar nuevas ideas al proceso de fabricación existente.

O36.A58:

3.2 Consecuencias negativas de las alternativas

O1.A1.N1: Sería una propuesta de mejora incompleta al limitarse a solo a los procesos con mayor deficiencia.

O2.A2.N1: Se enfoca exclusivamente en incrementar las ventas y se deja de lado otros aspectos de la organización como la distribución de los recursos o la organización de las áreas.

O2.A3.N1: De igual manera, solo se vela por cumplir las metas de ventas que se definan.

O3.A4.N1: La empresa no tiene tanta capacidad en término de dinero para contratar auditorías.

O3.A5.N1: El seguimiento de un plan de mejora continua puede requerir nuevos recursos organizacionales, monetarios o humanos.

O4.A6.N1: Cargar los datos en Excel puede requerir trabajo extra si los registros no se realizan en dicho software.

O5.A7.N1: Antes de elaborar fichas ocupacionales se deben definir procesos, procedimientos, análisis y descripción de puesto, entre otros.

O6.A8.N1: Existen pocos negocios del mismo giro para tomar como referencia.

O6.A9.N1: Un consultor externo no es indispensable para definir una filosofía organizacional, así que representaría un gasto de dinero no necesario.

O7.A10.N1: Las personas que pueden proporcionar información debe destinar tiempo para entrevistas.

O7.A11.N1: La propuesta debe estar sujeta a cambios según la retroalimentación de los interesados.

O8.A12.N1: Las expectativas de los interesados pueden ser fantasiosas.

O8.A13.N1: Habría que pasar los registros de papel a digital.

O9.A14.N1: Si los valores del propietario no son congruentes con los valores personales o éticos de algunos colaboradores, esto podría generar un ambiente laboral tenso.

O10.A15.N1: La falta de precisión y la omisión de detalles importantes. Crear un diagrama de la estructura organizacional de una empresa puede ser una tarea compleja que requiere una investigación exhaustiva, comunicación con diferentes departamentos y niveles jerárquicos, y una comprensión profunda de la organización.

O10.A16.N1: Concientizar a los empleados sobre la necesidad de obedecer una jerarquía de mando de manera rígida es que podría generar un ambiente laboral autoritario y desmotivador.

O11.A17.N1: Es ineficiente elegir un supervisor por la sobrecarga de trabajo que representa estar manejando toda un área para controlar los puestos de trabajos desorganizados.

O11.A18.N1: Esto provocaría que las rotaciones en los puestos de trabajos sean monótonas, reduciendo la productividad.

O12.A19.N1: Se tiene que realizar un proceso exhaustivo para determinar la productividad de las áreas en un ambiente desorganizado y sin línea de responsabilidad clara.

O12.A20.N1: Para establecer una base sólida se necesitan de muchos análisis, estrategias y reportes que diagnostiquen el problema fundamental dentro de la organización, resultando en gastos elevados por contrataciones, paro en producción, etc.

O13.A21.N1: Realizar documentaciones de los procesos administrativos consume mucho tiempo y personal.

O13.A22.N1: La contratación de personal externo y otros gastos relacionados, conllevan una afectación a corto plazo de las finanzas, retrasando muchos proyectos de marketing.

O14.A23.N1: El establecimiento de procedimientos de reclutamiento documentados con un plazo fijo podría llevar a la selección apresurada de candidatos, lo que podría resultar en la contratación de empleados que no sean adecuados para la empresa.

O14.A24.N1: La búsqueda de eficiencia y consistencia a través de procedimientos claramente definidos podría llevar a la rigidez en el proceso de reclutamiento.

O15.A25.N1: Además de representar un gran gasto, la entidad externa no maneja las políticas de la empresa, provocando que el rendimiento del trabajador no se vea reflejado de manera precisa en su nómina.

O15.A26.N1: La capacitación constante del personal, especialmente en situaciones de alta rotación, implica un gasto significativo de recursos para la empresa.

O16.A27.N1: Un sistema de reportes restringido a solo ventas podría no adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa, lo que podría limitar su capacidad de respuesta a las circunstancias en evolución.

O16.A28.N1: Genera presión excesiva sobre el personal de ventas.

O17.A29.N1: Falta de flexibilidad y adaptación a situaciones cambiantes provocando que los empleados sientan delimitados en su creatividad y capacidad de tomar decisiones.

O17.A30.N1: Genera altos costos y, si el consultor no comprende completamente la cultura y las necesidades específicas de la organización, el manual resultante podría no ser efectivo o apropiado para el personal interno.

O18.A31.N1: Esto conlleva una carga adicional de trabajo administrativo para los empleados, lo que podría disminuir su tiempo dedicado a tareas productivas.

O18.A32.N1: Puede generar desconfianza y tensión entre los empleados y supervisores, especialmente si se perciben como invasivos o como una intromisión en la privacidad laboral.

O19.A33.N1: Su desarrollo resultaría en altos costos de implementación y mantenimiento, lo que podría afectar el presupuesto de la empresa.

O19.A34.N1: Ocasionaría una falta de control sobre la comunicación interna, lo que podría resultar en la filtración de información confidencial o el uso indebido de recursos de la empresa.

O20.A35.N1: Podría resultar en resistencia por parte de los empleados que pueden percibir el seminario como una crítica a su desempeño.

O21.A36.N1: Puede resultar en una gestión ineficiente y provocar baja motivación por parte de los empleados.

O21.A37.N1: Podría llevar a una baja moral de los empleados y una incapacidad para abordar eficazmente los desafíos organizacionales.

O22.A38.N1: Desarrollar esta alternativa resultará en una gestión ineficaz, una menor motivación de los equipos y un rendimiento subóptimo en la organización.

O22.A39.N1: Esto resultaría en una carencia en el liderazgo necesario para abordar los desafíos y objetivos de la empresa.

O23.A40.N1: Impactará negativamente en la productividad, la retención de talento y la satisfacción en el lugar de trabajo.

O23.A41.N1: Puede resultar en la falta de alineación de los objetivos de la organización, lo que a su vez podría impactar negativamente en el rendimiento, la moral y la cohesión en el lugar de trabajo.

O24.A42.N1: Podría enfrentar resistencia por parte de los empleados, lo que podría resultar en dificultades en la adopción de los nuevos procesos.

O24.A43.N1: Podría ser un aumento de la presión y el estrés en los empleados si las expectativas de mejora son poco realistas o si se les exige más allá de sus capacidades.

O25.A44.N1: La reestructuración de los espacios de trabajo puede generar incomodidades, descontento o falta de adaptación a las nuevas configuraciones, lo que a su vez podría afectar la moral y la productividad de los empleados.

O25.A45.N1: Si no se establecen medidas tangibles para medir el progreso, podría resultar en una sensación de incertidumbre o falta de dirección entre los empleados.

O26.A46.N1: Este tipo de cambio conlleva un gasto considerable, debido a que muchas veces hacer un mantenimiento completo, sale al mismo precio que comprar el equipo nuevo.

O26.A47.N1: Realizar estos cambios conllevaría tener menos variedad de productos, debido a que se priorizaría las tareas en las cuales los equipos se desempeñan más.

O27.A48.N1: Esto resultaría en un esfuerzo financiero considerable, así como también se debe considerar el capacitar a los empleados para hacer uso eficiente y correcto de la misma.

O27.A49.N1: Llevar a cabo este cambio implicaría el disminuir la variedad de productos, así como una disminución de la eficiencia de la máquina de corte al no utilizar la máquina de corte cuando sea requerida por otros productos.

O28.A50.N1: Hacer esta propuesta conllevaría hacer un desembolso considerable de \$10,000, además de solo alargar un poco más la vida útil de los equipos actuales.

O29.A51.N1: El realizar un análisis estadístico conlleva realizar un gasto considerable de \$500 al contratar a un contador o personal capacitado para realizar esta labor.

O31.A52.N1: Este tipo de cambio conlleva un esfuerzo financiero considerable, ya que implica el capacitar a los trabajadores que se desempeñan en esta área.

O31.A53.N1: Realizar este tipo de cambios requiere capacitar a todos el personal de trabajo, así como un nivel de esfuerzo financiero.

O32.A54.N1: Realizar este cambio conlleva desembolsar un capital importante debido a que se deberá capacitar al nuevo personal a un nuevo proceso establecido.

O33.A55.N1: Implementar este cambio requiere de un compromiso importante por parte del personal de trabajo actual, debido a que se deben familiarizar con sin nuevo proceso de producción de helado.

O34.A56.N1: Implementar este cambio requiere de un cambio en las costumbres actuales de la empresa, lo cual implicaría un cambio de imagen y sabor, y la empresa debería invertir en marketing para darse a conocer.

O35.A57.N1: Realizar este cambio requiere un mayor esfuerzo financiero debido a que la empresa se ve obligada a invertir en el proceso de producción actual.

CAPÍTULO IV: Sistema óptimo de Gestión Organizacional

4.1 Criterio de Evaluación Kprom

Sistema óptimo:

O1A1N1
O2A3N1
O5A7N1
O2A2N1
O3A5N1

Criterio de evaluación para la combinación de consecuencias negativa de las alternativas y consecuencias positivas de los objetivos

VALOR	CRITERIO
1	Bueno
2	Regular
3	Excelente

$K_{prom} = \sum k/n$ (total de objetivos entre total de alternativas)

$K_{prom} = 28/58$

$K_{prom} = 0.48 \approx 1$

4.2 Tabla de tiempos

Objetivos	Predecesor	Duracion(semnas)	Fecha Inicio
O1		26	1-jul
O2	O1	1	1-nov
O3	O2	0.5	1-nov
O4	O3,O2	0.5	1-nov
O5	O1	3	1-oct
O6	O5	2.5	1-oct
O7	O6	0.5	1-oct
O8	O7,O6	0.5	1-oct
O9	O8,O6	0.5	1-oct
O10	O1	0.5	1-dic
O11	O10	0.5	1-nov
O12	O11	0.5	1-oct
O13	O11,O10	1	1-nov
O14	O13	0.5	1-sep
O15	O14,O13	0.5	1-sep
O16	O15,O13	0.5	1-sep
O17	O13,O10	1	1-nov
O18	O1	1	1-dic
O19	O18	0.5	1-nov
O20	O19,O18	0.5	1-nov
O21	O1	1	1-dic
O22	O21	0.5	1-nov
O23	O22,O21	0.5	1-nov
O24	O1	1	1-dic
O25	O24	1	1-nov
O26	O25,O24	1	1-nov
O27	O26	0.5	1-sep
O28	O27,O26	0.5	1-sep
O29	O26,O24	1	1-nov
O30	O29	0.5	1-sep
O31	O30,O29	0.5	2-sep
O32	O31,O29	0.5	3-sep
O33	O30	0.5	1-ago
O34	O31	0.5	2-ago
O35	O32	0.5	3-ago

CONCLUSIONES

La organización ha experimentado un cambio significativo en su entorno, lo que ha generado la necesidad de adaptación y evolución. La revisión de la filosofía organizacional, misión y visión es esencial para garantizar que la empresa siga siendo relevante y competitiva.

La implementación de un nuevo enfoque orientado a la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial se alinea con las expectativas cambiantes de los consumidores y con los estándares éticos contemporáneos. Esto no solo impulsará la reputación de la empresa, sino que también puede generar nuevas oportunidades de mercado.

La inversión en tecnología y automatización es esencial para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos a largo plazo. Sin embargo, se requiere un enfoque estratégico y una evaluación de costos y beneficios para maximizar el retorno de la inversión.

El desarrollo de habilidades y la capacitación personalizada son cruciales para empoderar a los empleados y prepararlos para asumir nuevas responsabilidades en un entorno cambiante. La participación de los empleados en el proceso de cambio es un activo valioso.

La cultura organizacional debe ser un pilar central en el proceso de cambio. Fomentar la adhesión a los valores de la empresa y reforzar la cohesión del equipo es esencial para el éxito a largo plazo.

.

RECOMENDACIONES

Implementación Gradual: Se sugiere la implementación gradual de las propuestas, comenzando con la revisión de la filosofía organizacional, misión y visión. Una transición escalonada permitirá una adaptación más efectiva de los empleados y minimizará la resistencia al cambio.

Plan de Comunicación: Es esencial desarrollar un plan de comunicación detallado que informe a todos los niveles de la organización sobre los cambios propuestos. La comunicación clara y regular es clave para asegurar que todos comprendan la visión y los objetivos de la empresa.

Evaluación Continua: Se recomienda establecer un sistema de seguimiento y evaluación constante para medir el progreso de la implementación de las propuestas. Esto permitirá realizar ajustes según sea necesario y garantizar que se cumplan los objetivos.

Participación de los Empleados: Fomentar la participación de los empleados en el proceso de cambio es fundamental. Se pueden establecer grupos de trabajo interdisciplinarios para aportar ideas y perspectivas, lo que fomentará la propiedad de las nuevas iniciativas.

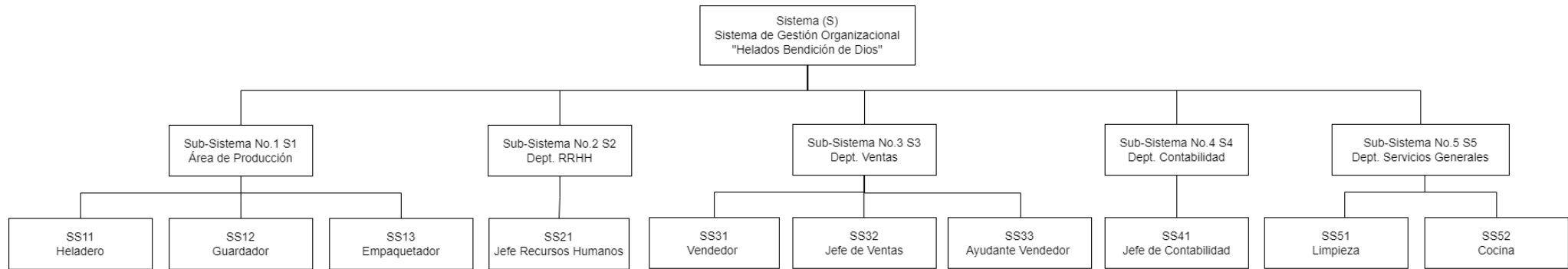
Personalizada: El programa de capacitación empresarial debe ser personalizado, identificando las necesidades específicas de desarrollo de habilidades para cada miembro del equipo. Esto garantizará que los empleados estén mejor preparados para asumir nuevas responsabilidades.

BIBLIOGRAFÍA

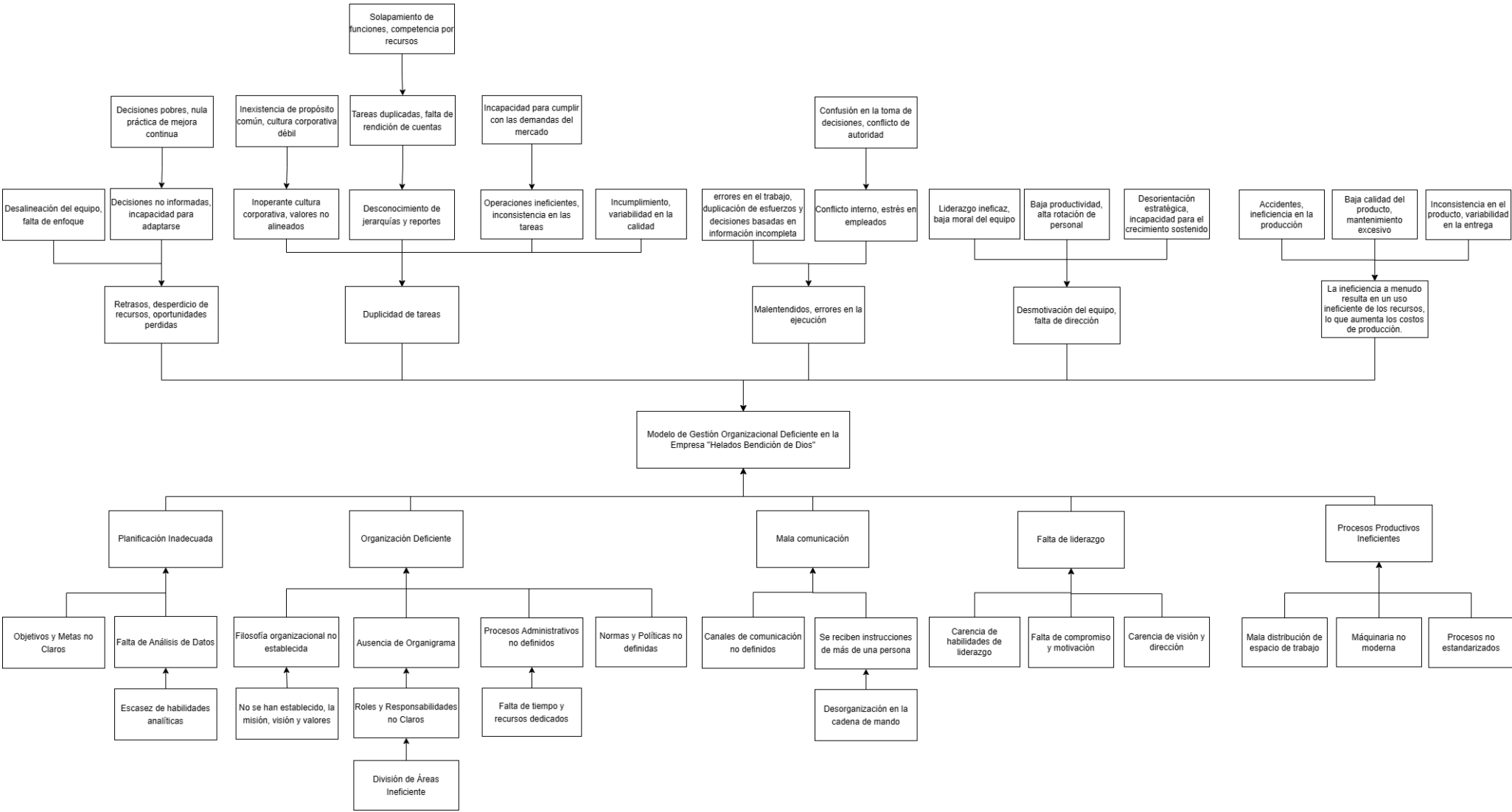
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9na ed.). México, D.F.: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2020). *Administración: teoría, proceso y práctica* (14 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Edward, Freman, Daniel, Gilbert, & Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Editorial Pritince Hall.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (5ta ed.). Naucalpan de Juarez: Pearson Education de México, S.A de C.V.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2006). *Administración. Una perspectiva* (10ma ed.). Editorial Pretince Hall.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructura de las organizaciones*. Editorial Arial.
- Muñiz, R. (2008). *Estrategia de Marketing y la Dirección Estratégica*. México: Pearson.
- Universidad Católica Boliviana San Pablo. (2007). ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN. *PERSPECTIVAS*, 45-54.

ANEXOS

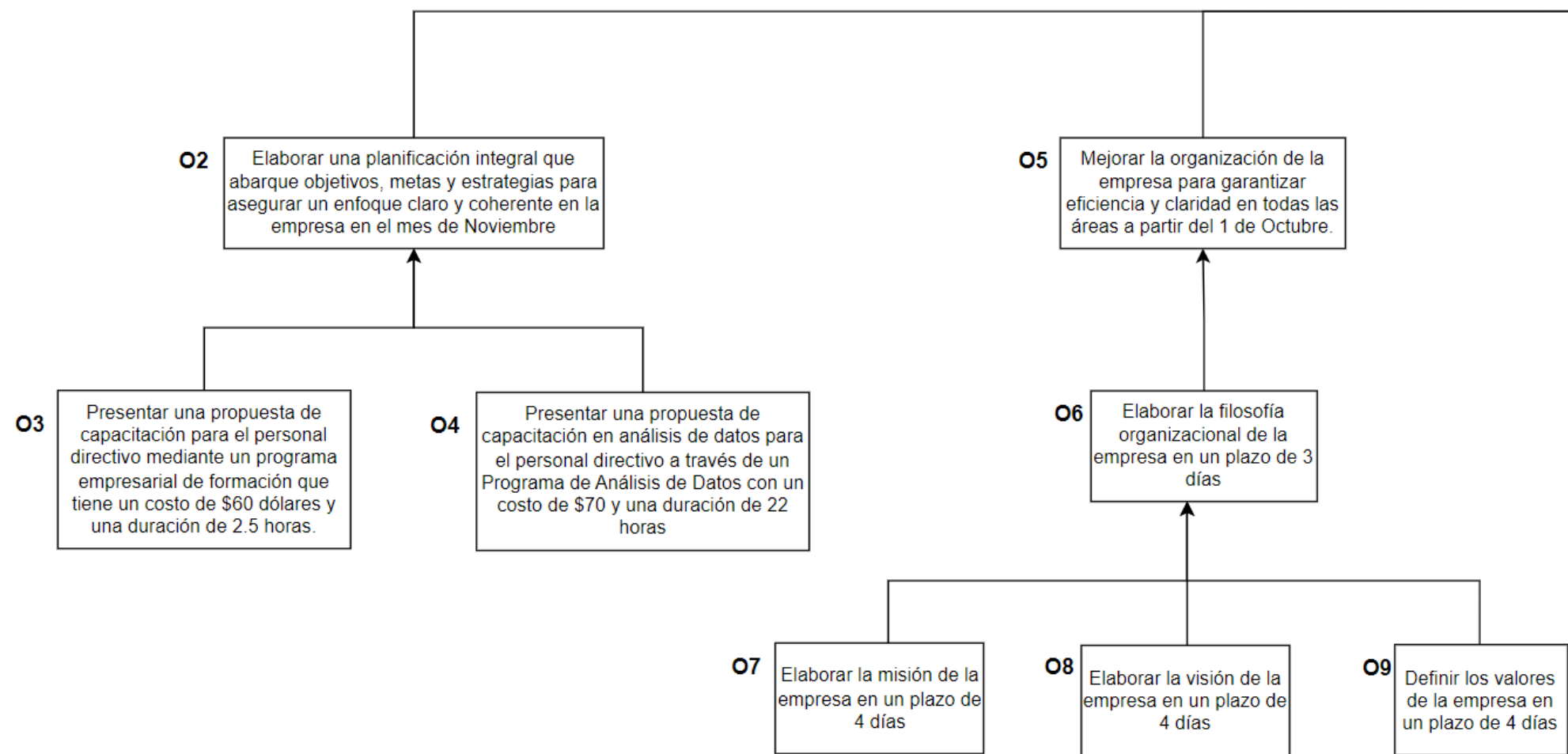
Anexo 1 Diagrama de Sistema

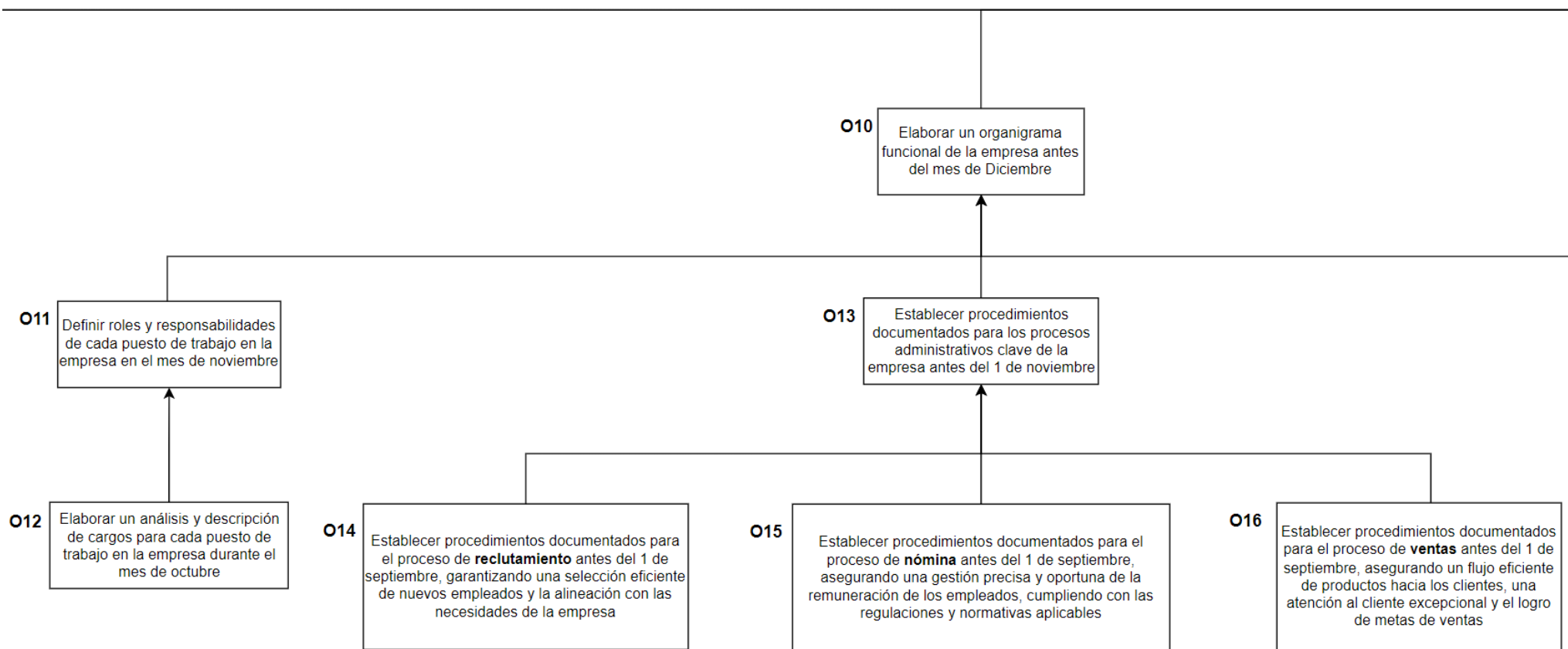


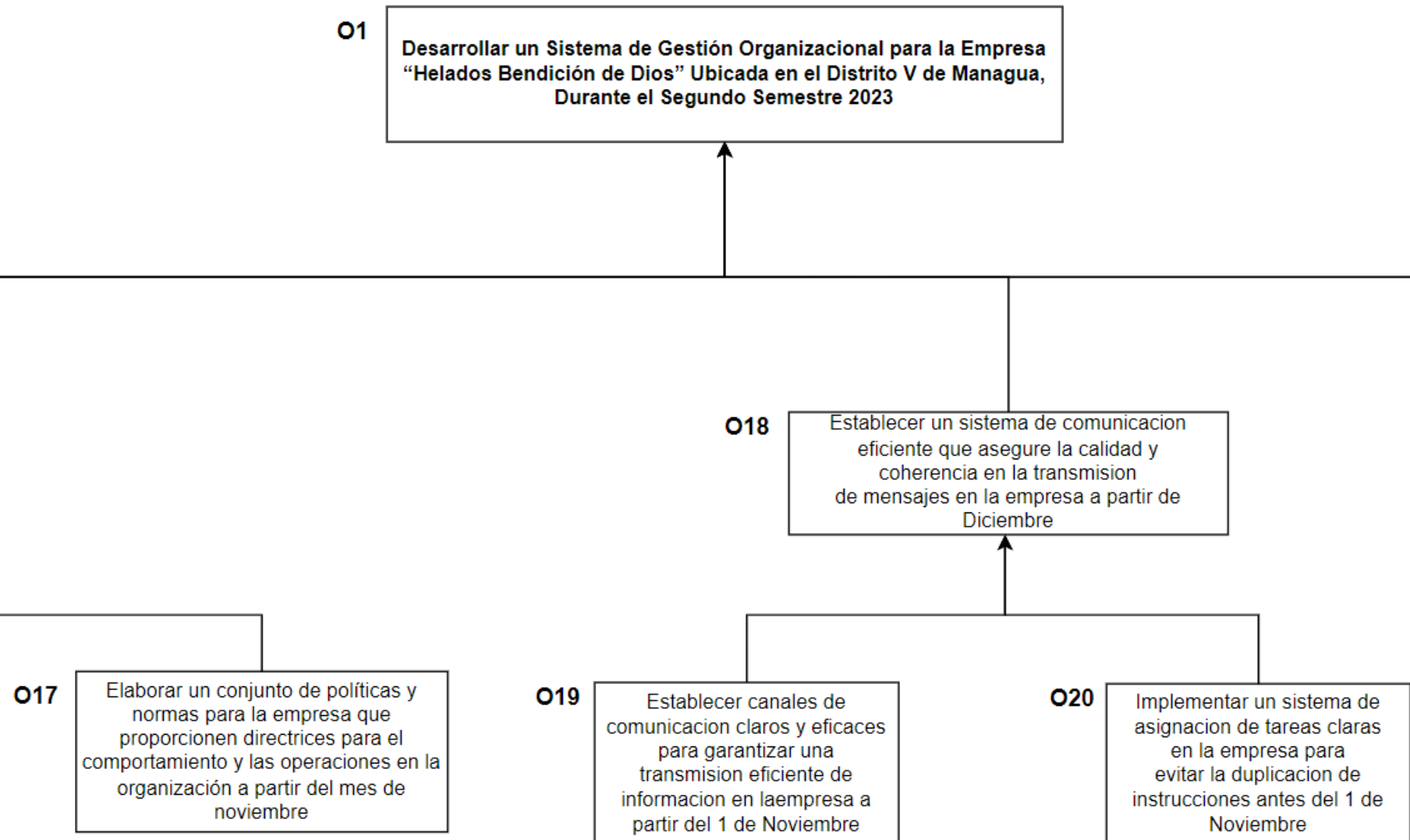
Anexo 2 Árbol de Problema

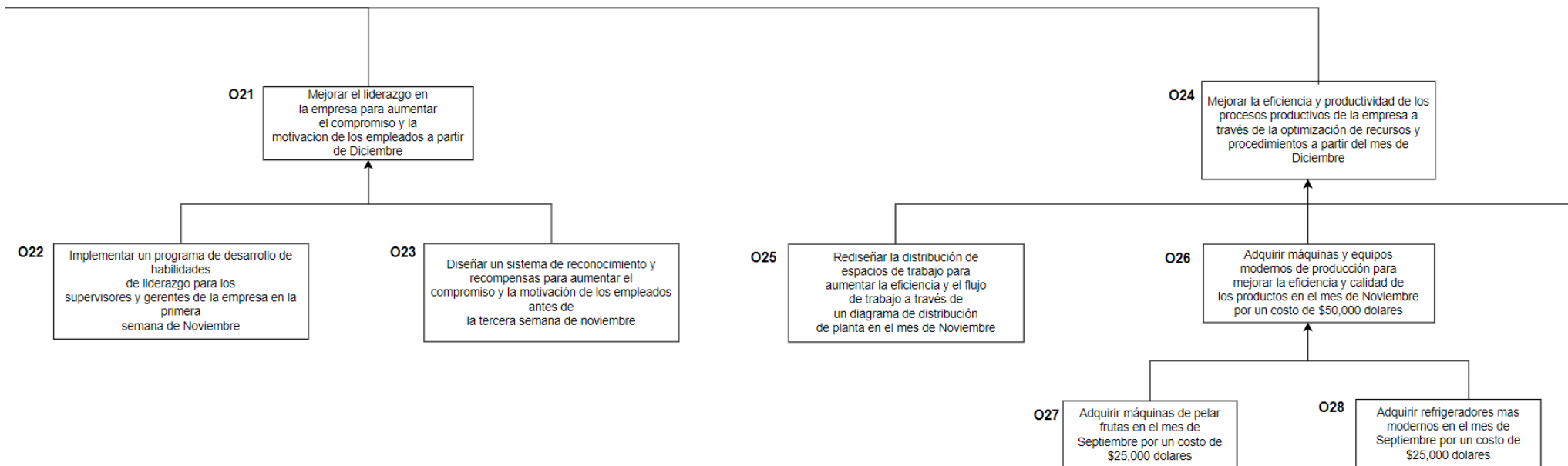


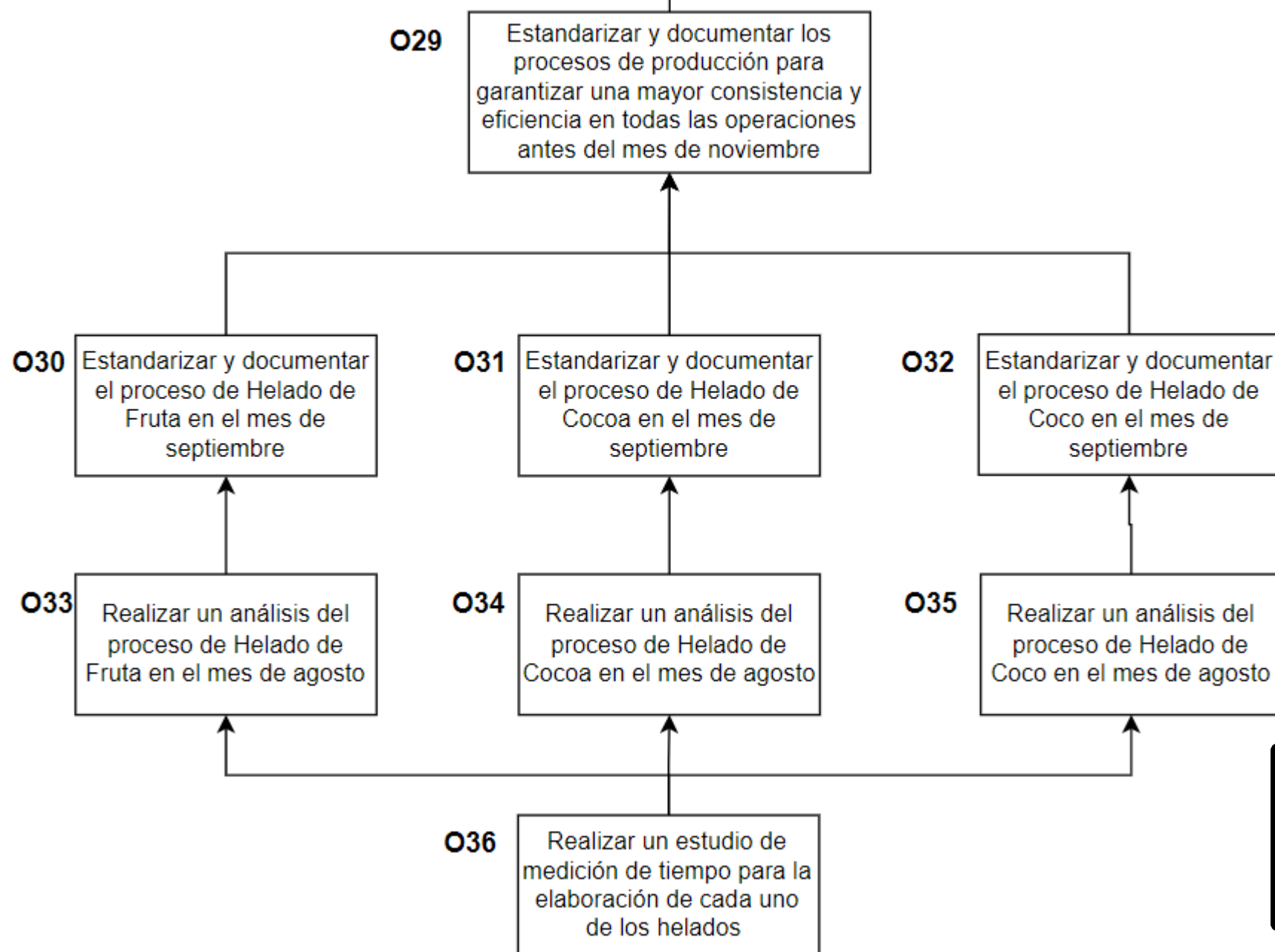
Anexo 3 Árbol de Objetivos





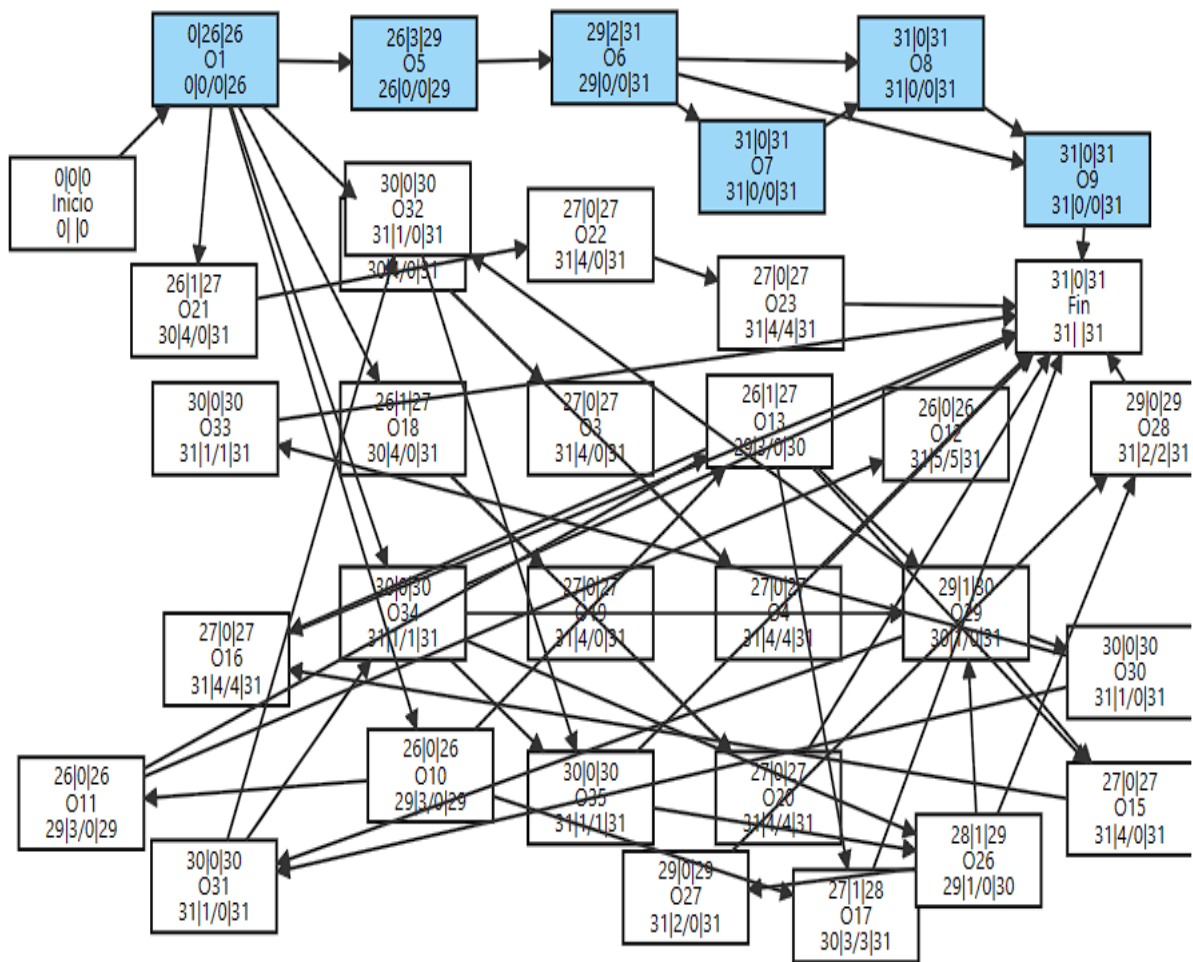






[illegible]

Anexo 5 PERT CPM Ruta critica



Anexo 6 Diagrama de Gantt

