



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERIA COMERCIAL**

TEMA

**“PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
ELMUNDSISA S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

TUTOR

MSC. Solange Yadira Resabala Valencia

AUTORES

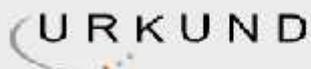
Ketty Karina Garcias Solano

Belkis Pricila Haro Carrillo

Guayaquil, 2019

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ELMUNDSISA S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.		
AUTOR/ES: GARCIAS SOLANO KETTY KARINA HARO CARRILLO BELKIS PRICILA		REVISORES O TUTORES: RESABALA VALENCIA SOLANGE YADIRA
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil		Grado obtenido: INGENIERIA COMERCIAL
FACULTAD: ADMINISTRACION		CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2019		N. DE PAGS: 100 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración		
PALABRAS CLAVE: INDICADORES DE GESTION, DISEÑO ORGANIZACIONAL, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
RESUMEN: En el siguiente proyecto de investigación se desarrolla un Plan de Diseño Organizacional para la empresa Elmundsisa S.A. con el fin de mejorar la eficiencia de la empresa. En el Capítulo I se establece la problemática, el objetivo general y específicos de la investigación. En el Capítulo II, se define el marco teórico y marco conceptual. En el Capítulo III, se presenta los resultados de la investigación. En el Capítulo IV, se da a conocer la propuesta del trabajo de investigación y la etapas para la ejecución de un Diseño Organizacional.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):		N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: GARCIAS SOLANO KETTY KARINA HARO CARRILLO BELKIS PRICILA		Teléfono: 0939466072 0980905850 E-mail: ketygarcias@hotmail.com priscilaharoc@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:		PHD.ING. RAFAEL ITURRALDE SOLORZANO, MGS DECANO Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: riturrals@ulvr.edu.ec MSC. OSCAR MACHADO ÁLVAREZ, DIRECTOR DE CARRERA Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec

CERTIFICADO DE SIMILITUDES

The logo for URKUND, featuring the word "URKUND" in a bold, sans-serif font. The letter "U" is stylized with a curved line underneath it, and there are small colored dots (orange, red, blue) below the "K" and "U".

Urkund Analysis Result

Analysed Document: 08-04-2019 16PM.docx (D50427338) Submitted: 4/9/2019 7:00:00 PM

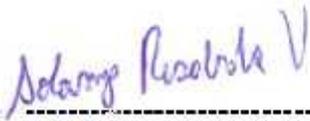
Submitted By:
Significance: 3 %

Sources included in the report:

TESIS JUAN MENDOZA.docx (D46164562)
plagio beatriz11111.docx (D24583811)
TESIS-Geovanny Torres.docx (D46882182)
13d3d2fa-4ae1-43be-ac3e-c45286962bca

Instances where selected sources appear:

5

Firma: -----

MSC. SOLANGE YADIRA RESABALA VALENCIA

C.I. 0918810524

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Las egresadas KETTY KARINA GARCIAS SOLANO Y BELKIS PRICILA HARO CARRILLO, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a las suscritas y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, según lo establece la normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ELMUNDSISA S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Autores:

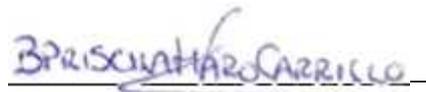
Firma:



KETTY KARINA GARCIAS SOLANO

C.I. # 0921227526

Firma:



BELKIS PRICILA HARO CARRILLO

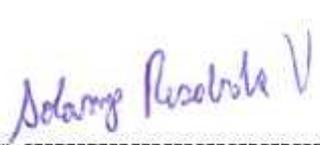
C.I. # 1712943552

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ELMUNDSISA S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ELMUNDSISA S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”, presentado por las estudiantes **KETTY KARINA GARCIAS SOLANO Y BELKIS PRICILA HARO CARRILLO** como requisito previo, para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación

Firma: -----

MSC. SOLANGE YADIRA RESABALA VALENCIA

C.I. 0918810524

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme ver realizado aquello que un día fue un sueño, a Ud. MSC. Solange Resabala por su apoyo y dirección en este trabajo realizado, a mi familia y cada una de las personas que aportaron de diversas maneras para culminar esta meta.

Belkis Pricila Haro Carrillo

Agradezco a Jehová por ser artífice de mi vida y me permitiera culminar mi carrera profesional. Agradezco a mi madre por su apoyo incondicional. Gracias a nuestra tutora MSC. Solange Resabala por ser nuestra guía. Agradezco a mi amiga y compañera de tesis, Belkis Haro, por ser parte de esta etapa en nuestras vidas.

Ketty Karina Garcias Solano

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, que me dio la fuerza aun cuando pensé que no podría más y a Anaeli para denotar con el ejemplo que cuando ponemos nuestros planes en manos de Dios, amorosamente nos demuestra que todo sacrificio vale la pena y que en su voluntad permite el cumplimiento de nuestros planes.

Belkis Pricila Haro Carrillo

Esta tesis está dedicada:

A mi madre, Zoila Solano, por ser realmente un ejemplo a seguir y con la bendición de Jehová haz entregado a la sociedad unos hijos de bien.

A mi esposo, Galo Soto, por ser mi impulsor en la culminación de mi carrera.

A mis hijos, Fabiana Soto y Allan Soto, mis motivadores.

A mis hermanos, Daniel Garcias y Charles Garcias, por acompañarme en cada etapa de mi preparación académica.

Ketty Karina Garcias Solano

2.1.8.1	Tipos de Estructuras Organizacionales.....	27
2.1.8.1.1	Modelo Lineal.....	29
2.1.8.1.2	Modelo Funcional.....	30
2.1.8.1.3	Modelo Lineo-Funcional.....	31
2.1.8.1.4	Modelo Divisional.....	32
2.1.8.1.5	Modelo Matricial.....	33
2.1.8.1.6	Modelo de Organización en Red.....	34
2.1.9	Indicadores de Eficiencia.....	34
2.2	Marco Conceptual.....	37
	CAPITULO III Metodología de la Investigación.....	39
3.1	Tipo de Investigación.....	39
3.1.1	Investigación Descriptiva.....	39
3.2	Enfoque de la Investigación.....	39
3.3	Técnicas de las Investigación.....	40
3.3.1	Observación.....	40
3.3.2	Encuesta.....	40
3.3.3	Población.....	40
3.3.4	Muestra.....	41
3.4	Análisis de Resultados.....	42
3.5	Análisis FODA.....	52
3.6	Estrategias para generar ventaja competitiva.....	53
	CAPITULO IV Propuesta.....	54
4.1	Etapa I – Diagnostico Organizacional.....	54
4.2	Etapa II – Retroalimentación.....	55
4.2.1	Visión Propuesta.....	55
4.2.2	Misión Propuesta.....	55
4.2.3	Valores Propuestos.....	55
4.3	Procesos Propuestos.....	56
4.4	Organigrama.....	60
4.4.1	Estructura Organizacional anterior.....	60
4.4.2	Estructura Organizacional Propuesto.....	61
4.5	Funciones del Personal.....	62
4.6	Etapa III – Planificación.....	68
4.6.1	Cronograma.....	68
4.6.2	Diagrama de Gantt.....	69
4.6.3	Relación Costo Beneficio.....	70
4.7	Etapa IV – Ejecución.....	74

4.7.1 Indicadores de Gestión.....	74
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFIA.....	78
ANEXOS.....	80

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Fases de Proceso Administrativo.....	25
Tabla 2 Cuadro de Formas Organizativas.....	28
Tabla 3 Pregunta 1. Datos Inducción: Misión Visión.....	42
Tabla 4 Pregunta 2. Datos Manual de Procedimientos.....	43
Tabla 5 Pregunta 3. Datos Capacitación de Software.....	44
Tabla 6 Pregunta 4. Datos Perfil Profesional.....	45
Tabla 7 Pregunta 5. Datos Recursos Necesarios.....	46
Tabla 8 Pregunta 6. Datos Comunicación Asertiva.....	47
Tabla 9 Pregunta 7. Datos Objetivos Alcanzables.....	48
Tabla 10 Pregunta 8. Datos Mejoras en Controles de Bodega...	49
Tabla 11 Pregunta 9. Datos Evaluación de Desempeño.....	50
Tabla 12 Estrategias para generar Ventaja Competitiva.....	53
Tabla 13 Comparación de Situación Actual y Futuro esperado	54
Tabla 14 Cronograma de actividades.....	68
Tabla 15 Comparativo de Beneficio en Gastos de Personal.....	71
Tabla 16 Comparativo de Beneficio en Gastos de Personal.....	72
Tabla 17 Comparativo de Ventas reales y proyectadas.....	73
Tabla 18 Matriz para análisis de mejora.....	74
Tabla 19 Matriz para evaluación de eficiencia.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Características del Desarrollo Organizacional.....	12
Figura 2 Proceso del Desarrollo Organizacional.....	13
Figura 3 Pasos a Seguir para el Desarrollo Organizacional....	15
Figura 4 Organización Formal.....	18
Figura 5 Organización Informal.....	19
Figura 6 Organización Horizontal.....	20
Figura 7 Fundamentos de la Administración.....	23
Figura 8 Ciclo de la Gestión del Proceso Administrativo....	23
Figura 9 Modelo Lineal.....	29
Figura 10 Modelo Funcional.....	30
Figura 11 Modelo Lineo-Funcional.....	31
Figura 12 Modelo Divisional.....	32
Figura 13 Modelo Matricial.....	33
Figura 14 Modelo de Organización de Red.....	34
Figura 15 Definición de Efectividad.....	35
Figura 16 Personal Administrativo y Operativo.....	41
Figura 17 Pregunta 1. Inducción: Misión, Visión.....	42
Figura 18 Pregunta 2. Manual de Procedimientos.....	43
Figura 19 Pregunta 3. Capacitación de Software.....	44
Figura 20 Pregunta 4. Perfil Profesional.....	45
Figura 21 Pregunta 5. Recursos Necesarios.....	46
Figura 22 Pregunta 6. Comunicación Asertiva.....	47

Figura 23 Pregunta 7. Objetivos Alcanzables.....	48
Figura 24 Pregunta 8. Mejoras en Controles de Bodega.....	49
Figura 25 Pregunta 9. Evaluación de Desempeño.....	50
Figura 26 Análisis FODA.....	52
Figura 27 Proceso Administrativo Propuesto.....	56
Figura 28 Proceso Contable Propuesto.....	57
Figura 29 Proceso Pedido de Mercadería.....	58
Figura 30 Proceso de Ventas Propuesto.....	59
Figura 31 Estructura Organizacional Anterior.....	60
Figura 32 Estructura Organizacional Propuesta.....	61
Figura 33 Diagrama de Gantt.....	69

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo No. 1 Encuesta.....	80
Anexo No. 2 Observación.....	82
Anexo No. 3 Ficha de Observación-Administrativa.....	83
Anexo No. 4 Ficha de Observación-Operativa.....	84
Anexo No. 5 Ficha de Perfil del Cargo.....	85

INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas empresas inician como un proyecto familiar, tienen acogida y crecimiento, lo cual crea la necesidad de formalizar estos cambios, las organizaciones para mantenerse competitivas, evitar la duplicidad de tareas, el desperdicio de recursos, requiere una gestión administrativa que permita incrementar la eficiencia.

Esta investigación realizada en Elmundsisa S.A. contiene una propuesta de diseño de un plan organizacional, considerando que la estructura organizacional que una empresa decida utilizar puede generar ventaja competitiva, ya que cuando un colaborador conoce claramente sus funciones, las líneas de autoridad y responsabilidad cumplirá cabalmente las funciones asignadas.

La aplicación del Desarrollo Organizacional como una herramienta de mejora continua, trabajo en equipo, se ha considerado como la opción que permite visualizar la necesidad de cambio, mediante previo diagnóstico realizado se determinan las estrategias a seguir y los ajustes que se requiere proponiendo una serie de acciones a tomar con la finalidad de incrementar la eficiencia.

La evaluación a través de los indicadores de eficiencia, se ha tomado en cuenta como un instrumento de medición, el cual nos alinea a un mejoramiento continuo y delimita las pautas donde deben hacerse las correcciones y mejoras dentro de los procedimientos en cada una de las áreas de Elmundsisa S.A., de la misma forma se podrá valorar la satisfacción del cliente, calidad y productividad de la empresa.

El presente trabajo contiene en el primer apartado la problemática, objetivos generales y específicos presentados; el segundo capítulo contiene el marco teórico sobre el cual se ha estructurado esta investigación. En el tercero se muestra la metodología de la investigación, la población y finalmente el cuarto capítulo presenta la propuesta para la aplicación de un Plan de Diseño Organizacional.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Plan de Diseño Organizacional para la empresa Elmundsisa S.A. en la ciudad de Guayaquil

1.2. Planteamiento del Problema

Elmundsisa S.A. es una empresa de la ciudad de Guayaquil, que inició las actividades económicas desde octubre del 2014. Al principio, se dedicó a la distribución de instrumentos musicales; debido a la tendencia en la preferencia de los consumidores por accesorios para teléfonos celulares; a partir de enero 2018 Elmundsisa S.A. tomó un giro el negocio y optó por la comercialización de estos accesorios, teniendo como mercado objetivo los comerciantes minoristas de la Bahía.

El cambio al tipo de actividad atendió exclusivamente a percepciones del propietario de la empresa Elmundsisa S.A., ya que, en muchas ocasiones las decisiones en las empresas familiares se la toma de manera espontánea sin ningún tipo de análisis o estudio previo a la toma de decisiones.

En Ecuador, la mayoría de las empresas familiares se han originado con negocios informales del propietario o pareja de emprendedores, y es así, que debido al crecimiento en la competitividad y a que muchos de estos negocios informales han sobrevivido se han visto obligados a formalizarse tanto para cumplir con el entorno externo e interno de las organizaciones en general.

Actualmente, la empresa Elmundsisa S.A. está conformada por el Representante Legal, tres vendedores, administrador, contador, asistente contable y bodeguero; los procedimientos administrativos se realizan de manera muy rústica, falta de planificación y organización que permita alcanzar un buen nivel competitivo.

Las inadecuadas formas de aplicar los procesos administrativos se ven claramente reflejados en la duplicidad de tareas, falta de optimización de recursos, desconocimiento de funciones, de responsabilidad y autoridad.

Los trabajadores de la empresa tienen el perfil profesional adecuado, pero la experiencia requerida para el cargo desempeñado, no es la idónea ya que ha sido ejercida en otras áreas de gestión. También podemos ver la existencia de una discordancia de criterios entre la parte administrativa y el contador de la empresa; lo cual se evidenció en el malestar del personal al recibir una disposición distinta por cada superior; de esta manera se genera un clima organizacional negativo.

1.3. Formulación del Problema

¿De qué manera la aplicación de un Plan de Diseño Organizacional mejorará las actividades de la empresa y permitirá alcanzar la eficiencia en la Gestión Administrativa de la empresa Elmundsisa S.A.?

1.4. Sistematización del Problema

-) ¿De qué forma se llevan a cabo los actuales procedimientos de Gestión Administrativa utilizados en la empresa Elmundsisa S.A.?
-) ¿Cuáles han sido las consecuencias de emplear procedimientos inadecuados para la Gestión Administrativa en la empresa Elmundsisa S.A.?

) ¿Cómo se puede determinar los beneficios de un Plan de Diseño Organizacional para la empresa Elmundsisa S.A.?

) ¿Cuáles serían los futuros procedimientos para la adecuada Gestión Administrativa, en la empresa Elmundsisa S.A.?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Elaborar un Plan de Diseño Organizacional para la empresa Elmundsisa S.A. en la ciudad de Guayaquil

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Identificar la situación actual de la Gestión Administrativa en la empresa Elmundsisa S.A
2. Identificar las consecuencias que han producido la ausencia de una Gestión Administrativa adecuada en la empresa Elmundsisa S.A.
3. Determinar la estructura organizacional adecuada que permita mejorar los procedimientos en la empresa Elmundsisa S.A.
4. Elaborar un Plan de Diseño Organizacional para mejorar la eficiencia en la Gestión Administrativa de la empresa Elmundsisa S.A.

1.6. Justificación

En la actualidad es de suma importancia la eficiente Gestión Administrativa dentro de la organización, ya que esta tarea determinará de manera directa el resultado requerido por parte de altos mandos gerenciales estratégicos, con la finalidad de que

la empresa junto con todos los elementos que la componen alcancen a cumplir los objetivos previamente establecidos, alineados a la misión y visión de la empresa.

Un nivel adecuado de competitividad se puede alcanzar en toda la entidad para que se realice de manera eficiente los procedimientos determinados, previamente planificados; ya que un personal motivado, conocedor de sus funciones ayudará a conseguir los objetivos establecidos y su influencia en la mejora del negocio será relevante.

El Diseño organizacional es un factor altamente importante en las organizaciones ya que permite formalizar los procedimientos dentro de la misma, da una guía, permite la integración de las personas, proporciona la información y mejora la tecnología utilizada en una organización, el diseño organizacional se caracteriza por ser una herramienta para la creación de funciones, procedimientos y relaciones formales; en una organización; para el que deben tenerse en cuenta múltiples de factores como el medio ambiente, el comportamiento de los seres humanos dentro y fuera de la organización.

Organizar adecuadamente el trabajo y crear mecanismos coherentes facilita la implementación de la estrategia en la empresa, el flujo de procedimientos y la adecuada interrelación entre las personas y la organización, permite lograr productividad y competitividad. Al planificar el diseño organizacional, se construye una estructura y puestos de trabajo, elásticos, alineados con la estrategia, los procedimientos, la cultura organizacional, con el objetivo de mejorar los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

1.7. Delimitación del Problema

-) **Sector:** Privado.
-) **Área:** Gestión Administrativa
-) **Tiempo:** 2018.
-) **Delimitación Espacial:** Elmundsisa S.A.
-) **Delimitación Geográfica:** Guayaquil
-) **Empresa:** Elmundsisa S.A.

1.8. Idea a Defender

En la presente investigación, la idea a defender es:

Con la elaboración de un Plan de Diseño Organizacional, se mejorará la Gestión Administrativa de la empresa Elmundsisa S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Antecedentes

Según la autora Karina medina (Medina, 2013) en el trabajo de investigación diseño organizacional para el almacén “Marcos Jr.”, en la parroquia Posorja, cantón Guayaquil, provincia del Guayas, año 2013. Esta empresa se dedica a la comercialización de repuestos y accesorios de teléfono, se tiene como referencia lo siguiente: la estructura organizativa de la empresa refleja fielmente el entorno tanto del propietario como del cliente y el proveedor. Esto significa que cuanto mayor sea la satisfacción que siente dentro de la empresa, mejor será la organización administrativa y el talento humano. Las nuevas tendencias y el comportamiento del mercado dejan a las PYME como una sola alternativa que es mejorar la estructura, hacerla competitiva y eficiente.

Por otro lado, Edgar Adrián Padilla (Padilla, 2013) en el trabajo de investigación diseño organizacional de la empresa Repairtech Celulares S.A. dedicada al servicio técnico y venta de accesorios para telefonía celular, se pudo concluir que: Los estudios demuestran que las personas cambian los requisitos de comunicación de acuerdo con las necesidades de la sociedad, por lo que esta técnica ya no es inútil y será reemplazada por otras mejores. El seguir las pautas encontradas para implementar el diseño organizacional y evitar serios problemas, además de continuar centrándose en la evolución del servicio al cliente, sin embargo, se debe tener cuidado con los

comentarios del equipo de trabajo para que no surjan problemas futuros que afecten a la empresa.

Y finalmente David Chamorro, (2015) en el trabajo de titulación plan estratégico y diseño organizacional, basado en procesos de la empresa Mivsell Technology Company S.A., se toma como referencia lo siguiente: La empresa no tiene una planificación estratégica, el camino hacia adelante se basa en la intuición del gerente general, que tomó decisiones complejas, la asignación de recursos, la incertidumbre general del entorno externo, la pérdida de oportunidades, en lugar del uso de fortalezas, falta de innovación, competitividad y el objetivo de la actividad que genera empleados de desmotivación. Este proceso estuvo marcado principalmente por una distribución inadecuada de funciones, falta de medidas, control y políticas, actividades que no importan, falta de documentos y registros y pérdida de recursos disponibles.

Además, no existe un organigrama estructural, manuales metodológicos o perfiles de trabajo necesarios en cualquier organización oficial que genere problemas de comunicación, disturbios, segregación inadecuada de funciones, ineficiencia de procesos, etc.

2.1.2. Organización

Para los autores, el término organización se define como la actividad que permite el acceso a todos los elementos que proporcionan el desarrollo económico y, en consecuencia, la seguridad, la educación y la calidad de vida.

Según Robbins (2015), "una organización es una combinación de personas intencionales para lograr un propósito específico". (pág. 3) Una organización es un grupo o entidad que tiene un objetivo o una meta clara o definida que desea alcanzar

en un momento dado, y es importante establecer que cada organización tiene un conjunto de objetivos que se basan en intereses o controles comunes, típicamente afectado por elementos internos y externos.

De la misma manera Fernández (2017) argumenta que en “toda organización está compuesta de personas. La persona que trabaja sola no es una organización, y no hay nadie en la organización necesario para lograr la meta”. En esta definición, se puede entender que una organización consiste en la colaboración de todos los miembros para lograr un desarrollo que sea beneficioso para el crecimiento de los miembros y participantes de la organización.

Según Roberts (2016): "El sentido más relajado de la organización es un consenso entre las personas, y es cooperar en el desarrollo de ciertas actividades". (pág. 68). Bajo este concepto, las organizaciones se pueden definir como entidades sociales que buscan alcanzar un objetivo específico a través de recursos humanos y materiales, y para desarrollar un proceso coordinado llamado estructura, que se ve afectado por el entorno operativo.

Una persona u organización que se crea de acuerdo con los principios establecidos que trabajan en conjunto para lograr una meta u objetivo, en un momento determinado a través de un plan común, y que se crea por sí mismo.

Cada organización tiene una estructura jerárquica y manual de funciones; los objetivos están dirigidos al crecimiento global, pero a veces enfrenta problemas tales como la objeción del administrador, la indiferencia y la imposibilidad, y carece de la coordinación para perseguir lo más posible. Debe reflejar los intereses de quienes controlan la organización.

Después de establecer una meta u alcance, la organización debe definir los objetivos que quiere lograr en un momento determinado, y puede ser a corto, mediano o largo plazo, con el objetivo de contribuir al desarrollo, crecimiento y desarrollo de la empresa sin abandonar su misión. Además, se elaborará directrices para guiar la dirección de los recursos humanos y materiales para lograr el objetivo.

De acuerdo con Heredero, López, y Romo (2016): "Un objetivo es un resultado que la empresa espera alcanzar, un objetivo que debe lograrse y que se ejecutará después de un determinado período de tiempo". (Pág. 81)

En relación con la empresa la organización se establecerá el diseño y la fijación de estructuras, procesos, funciones, responsabilidades, métodos y técnicas que ayudarán a simplificar el trabajo con el fin de maximizar los recursos materiales, financieros, técnicos y humanos para la realización de los objetivos.

2.1.3. Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional como un proceso diseñado para encontrar una estrategia que puede cambiar la organización de la situación actual a un mejor nivel. En este proceso, el conocimiento y la doctrina se desarrollaron en respuesta a este cambio, lo que eleva la eficiencia de la organización y el crecimiento personal de los miembros.

Según Johansen (2016), el desarrollo organizacional consiste en "reclutamiento, capacitación, desarrollo de carrera, desarrollo gerencial, planificación organizacional, compensación y otras actividades de recursos humanos que contribuyen al crecimiento y mejora general de la organización". (pág. 2)

En esta definición, puede comprender que el desarrollo organizacional es una herramienta que la organización utiliza para satisfacer las necesidades del entorno operativo de la organización, así como para brindar soluciones oportunas a los problemas que surgen de los factores internos y externos que enfrenta. Por lo tanto, se debe implementar una estrategia para garantizar el resultado de estas necesidades.

Este análisis permite a los gerentes de la organización entender claramente la empresa actual y los problemas que enfrenta, proponer las acciones correctivas necesarias para adaptarse a los cambios en el entorno externo e interno. El desarrollo continuo permite una empresa eficiente y productiva.

2.1.3.1. Características de Desarrollo Organizacional



Figura 1: Características del Desarrollo Organizacional

Fuente: Desarrollo Organizacional Hernández, (2013)

El uso eficiente de esta valiosa herramienta administrativa nos permite aplicar las estrategias planeadas, para definir claramente objetivos, coordinadamente exista la cooperación de todos los implicados, generando solidas fortalezas en la gestión de equipo de trabajo, orientándose hacia la prevención y solución de problemas con el fin de alcanzar el desarrollo sostenible de la organización.

Según Olga Rivera (Hernández, 2017), definen el desarrollo organizacional como:

Un esfuerzo a largo plazo por parte de la alta gerencia para mejorar el proceso de abordar y actualizar los asuntos organizacionales a través de una gestión apropiada de la cultura organizacional. Bajo este concepto, las organizaciones están dirigidas a niveles de alto costo, complejidad, amplitud, largo plazo y cambios específicos que deben enfrentar los cambios estructurales y técnicos, para mejorar el ambiente de trabajo y alcanzar los objetivos propuestos. Lo cual genera una serie de actividades que permitirá alcanzar los objetivos establecidos.

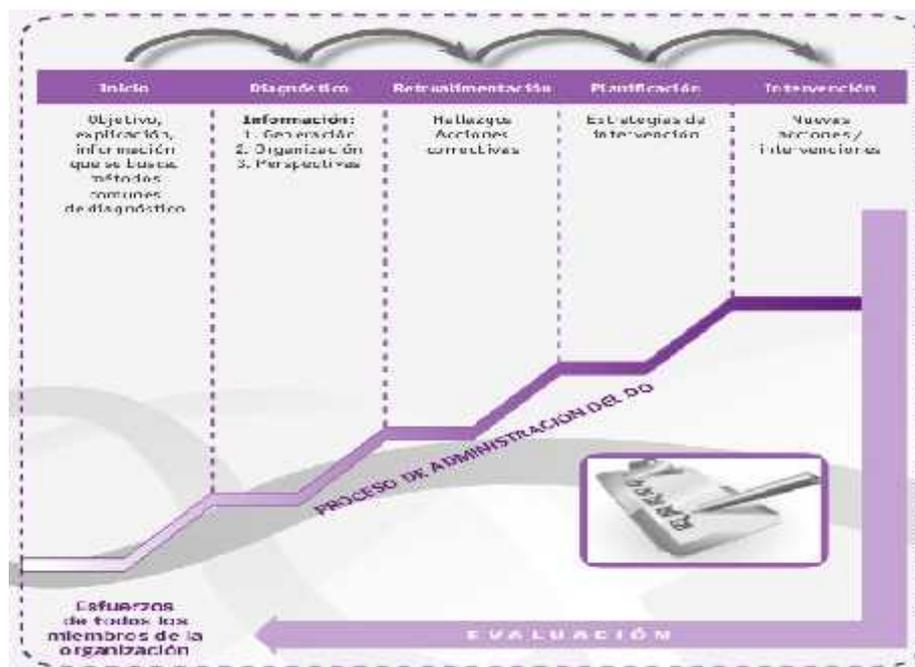


Figura 2: Proceso del Desarrollo Organizacional

Fuente: Desarrollo Organizacional Hernández Pág. 21, (2013)

Normalmente, hay muchos problemas o amenazas en el proceso, pero generalmente el DO se resuelve de manera tradicional, pero sugiere un proceso de actualización organizacional que le permite al administrador adaptarse al entorno o al estilo de gestión para superar y resolver el error.

Otro objetivo es permitir a los gerentes actuar de acuerdo con los criterios de toma de decisiones u olvidar un poco el nivel jerárquico. Esto requiere que la cultura organizacional esté dispuesta a cambiar sistemáticamente e incluir normas o actitudes.

Estos cambios pueden ser facilitados a través de la creación de un equipo de trabajo o por delegación funcional, y una cultura colaborativa que mejore la comunicación entre los miembros.

En referencia con la empresa y la investigación el desarrollo organizacional implica un cambio estructural y tecnológico, pero el objetivo principal es cambiar a las personas. La naturaleza es mejorar la calidad de las relaciones laborales para adaptarse al cambio. Este es un proceso respaldado por la alta dirección para mejorar la solución de problemas de cultura organizacional a través de un diagnóstico eficiente y colaborativo.

2.1.3.2. Proceso para Desarrollo Organizacional

Los pasos que debe seguir para comenzar este cambio son:



Figura 3: *Pasos a seguir para Desarrollo Organizacional*
Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

2.1.3.2.1. Análisis de problemas

Las organizaciones deben abordar los problemas que dependen de la naturaleza, porque son secundarias, importantes, urgentes o no se resuelven, y estas acciones incluyen decidir qué se hará, por lo que hay procesos, herramientas y modelos que ayudan a esta tarea, que es responsabilidad de administradores, gerentes y líderes. (Gan & Triginé, 2016)

La solución de problemas no siempre es fácil, porque involucra un proceso que incluye no solo decisiones, sino también personas para implementarlas y recursos que son necesarios y deben ser eliminados.

Este es un factor muy importante dentro de la empresa Elmundsisa S.A, ya que esto no siempre será necesario para abastecerse con buenos elementos de capital humano y conocer los procesos, herramientas y modelos que ayudan a identificar problemas

primero y luego profundizar con certeza los problemas, para poder practicar los conocimientos y lograr una alternativa que lleve a una mejor solución alternativa al problema.

2.1.3.2.2. Transferencia de información recolectada

La información es uno de los activos potencialmente más valiosos que una empresa puede tener. El valor real de esta información depende de cómo se gestiona, el tiempo que toma procesarla y traducirla para el lanzamiento de un producto o servicios, y hasta qué punto es efectiva y cualitativamente mejor que las compañías competidoras. (Marín, 2017)

Actualmente, las empresas están controladas por el entorno global en el que operan, que es altamente competitivo y requiere decisiones estratégicas constantes para que puedan permanecer en el mercado de manera exitosa y rentable. Esta situación obliga a las organizaciones a enfrentar los mercados con precaución al optimizar sus recursos.

En el presente estudio se considera importante o un factor clave, la toma apropiada de información debido a que nos genera una ventaja competitiva y permitirá la toma de decisiones adecuada. Este proceso puede considerarse como la base del éxito empresarial.

2.1.3.2.3. Revisión y evaluación de información

La importancia de la información para las organizaciones es utilizada para llevar a cabo las operaciones diarias y estratégicamente para buscar un alto nivel competitivo y crecimiento. En este sentido, una opción importante para aumentar el valor de este importante recurso es la integración y la disponibilidad en el momento adecuado para que puedan ser analizados por los responsables de la toma de decisiones. Es en este

momento cuando las herramientas tecnológicas juegan un papel muy importante en la integración de datos y el valor que aportan a la empresa. (Martínez, 2016)

El conocimiento es un factor importante para que las empresas logren sus metas y objetivos estratégicos, y aumenten su productividad y rentabilidad. Sin embargo, a pesar de que la información se crea automáticamente durante el trabajo de la empresa, hay muchas empresas que no la utilizan para tomar decisiones bien fundamentadas.

La información confiable es fundamental para el proceso de toma de decisiones, tanto operativa como estratégica, y son más precisas cuando se basan en fuentes de información que ayudan a la empresa a reducir la incertidumbre y el riesgo en Elmundsisa S.A. o en cualquier ente organizacional.

2.1.3.2.4. Diseño de estructura

Una estructura organizacional es el marco o esqueleto de una organización. Representa la forma en que la organización realmente existe y señala cómo las personas en la empresa están desempeñando las funciones y tareas y cómo están relacionadas. (Daft, 2017)

La estructura organizacional toma en cuenta diferentes posiciones dentro de la compañía, los puestos y deberes de los miembros, y el mandato existente. Esta es una expresión de una situación organizacional: no son ideales o intenciones o mejoras organizativas. No es cómo debería ser la organización, sino cómo debería hacerse.

El diseño organizacional requiere un inventario de todo el trabajo, las funciones y los objetivos de la empresa y requiere la agrupación de tareas, departamentos e individuos, y el desarrollo de pedidos. Los diseñadores organizacionales a menudo tienen organigramas que entienden las funciones y relaciones internas.

2.1.3.2.5. Aplicación de medidas correctivas

La acción correctiva es la acción tomada por el gerente del proyecto y / o el equipo para devolver la ejecución del proyecto al curso normal. (David, 2017)

Especialmente en el área de gestión del tiempo, estas acciones correctivas a veces implican medidas audaces para garantizar que la actividad se complete a la hora programada. Las acciones correctivas a menudo requieren que el análisis de causa identifique la causa de la desviación en la tarea T1 y su ejecución se puede relacionar con las tareas futuras T2, T3, ..., Tn.

La acción correctiva se refiere a las acciones tomadas por varias causas que afectan el desarrollo óptimo de la organización. Esto se puede identificar a través del análisis de datos y métricas.

2.1.4. Tipos de organización

Consideraremos tres tipos de organizaciones:

2.1.4.1. Organización Formal:



Figura.4: Organización Formal

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Una organización oficial define los canales de comunicación a través de asignaciones, organigramas o manuales que definen las funciones y responsabilidades

de cada puesto y sirven como herramientas para las organizaciones más estrictas con el objetivo de alcanzar los objetivos en el momento de la toma de decisiones.

Se presenta oficialmente a la organización planificada, un documento aprobado por el ejecutivo, y se comunicó a todos los participantes a través de los manuales de la organización, descripciones de trabajo, organigramas, reglas y reglamentos internos. (Aramburu, 2017)

Según Chiavenato (2015), las organizaciones formales se pueden definir como "estructuras de roles intencionales en empresas formalmente organizadas". P. 205

Una organización formal es la estructura funcional de una empresa legalmente organizada, y el desempeño individual contribuye a los objetivos de toda la organización. Las organizaciones de este tipo también deben ser flexibles y generosas según los criterios de los miembros, como el razonamiento, la creatividad, la competencia, etc.

2.1.4.2. Organización Informal

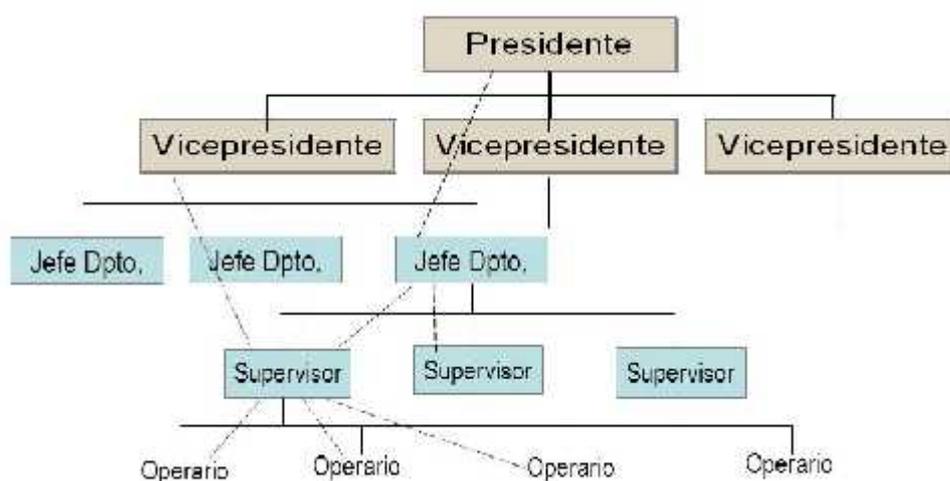


Figura 5: Organización Informal

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Este tipo de organización se caracteriza por las contribuciones de sus miembros con ideas innovadoras que son naturales y flexibles y contribuyen al crecimiento de la membresía.

Según Koontz (Hernández, 2017), las organizaciones informales se definen como:

“El área, departamento o sucursal específica de la organización en la que el administrador tiene autoridad para realizar actividades existentes”. (pág. 6)

Según esta definición, los autores precisan las organizaciones informales como flexibles, dinámicas y abiertas, y cada miembro realiza una función específica para lograr el objetivo de la supervisión directa del trabajo.

2.1.4.3. Organización Horizontal

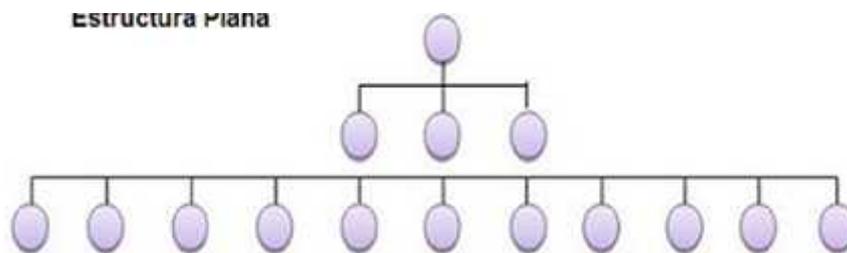


Figura 6: Organización Horizontal

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

En términos simples, esta organización se divide en equipos autónomos y funcionales, y la gestión estricta del gerente se define como innecesaria porque se adapta a las necesidades del cliente.

Este enfoque minimiza la granularidad del proceso, reduciendo así la jerarquía, lo que facilitará el desarrollo de la propuesta.

2.1.5. Visión y Misión de una organización

Se considera que la visión y la misión de la organización es la base que conduce su camino hacia el éxito. Las empresas que no tienen una visión clara del objetivo que intentan alcanzar no pasarán la etapa original porque no hay imagen. Debe estar donde quieras ir.

Según Sánchez (2016): "La declaración de la visión clarifica el futuro de la organización y establece una dirección estratégica que se centra en satisfacer las necesidades de los clientes".

La visión debe establecerse en los procesos internos y de toma de decisiones de la compañía de acuerdo con la ética, desde las perspectivas personales y comerciales del gerente, y el valor del negocio debe establecerse a través de una sinergia perfecta entre la empresa y los colaboradores.

La misión se establecerá de acuerdo con la ideología y el entorno empresarial de la organización. Debe ser significativo y motivado para especificar el propósito de la empresa para distinguirlo de los demás.

Las misión y visión definen las bases de la compañía, da la razón del por qué existe Elmundsisa S.A.; y como todas las líneas de trabajo se dibujan en relación con estas definiciones. Ambos conceptos tienen la ideología, el valor y el propósito más arraigados expresados en el desarrollo general de la organización.

2.1.6. Cultura organizacional

Chiavenato (2016) define la cultura organizacional como: "un sistema semántico que se comparte entre los miembros y distingue una organización de otra"

Cada organización desarrolla la propia cultura de acuerdo con los valores, normas, principios y objetivos legítimos de la misma a través de métodos de enseñanza e investigación de acuerdo con los directores establecidos, esto puede ser una ventaja competitiva si apoya una organización cultural adecuada.

Elmundsisa S.A. mediante una cultura organizacional se crea valor fundamental que afecta la moral, la motivación, la satisfacción y la productividad de los empleados. Como resultado, las empresas deben implementar programas de desarrollo para los empleados que puedan desarrollar y mejorar las habilidades de los miembros, mejorar el valor y mantener una buena retención de empleados.

2.1.7. Proceso administrativo

El proceso administrativo es una herramienta vital en varios tipos de organizaciones, ya que es un indicador de la efectividad de los gerentes y la forma de lograr los objetivos.

Es una herramienta utilizada en las organizaciones para alcanzar los objetivos y satisfacer las necesidades lucrativas y sociales (...) La productividad de los gerentes o administradores puede medirse en función del grado en que se corresponden con el proceso administrativo. (Garrigues, 2017)

Una organización de procesos administrativos que debe cumplir con las cuatro funciones que el ejecutivo debe realizar para lograr conjuntamente los subordinados y alcanzar los objetivos de la compañía.

Los administradores deben adherirse a los procesos funcionales sistemáticos, como la planificación, organización, dirección y control para ayudar a administrar y lograr resultados de una manera ordenada.

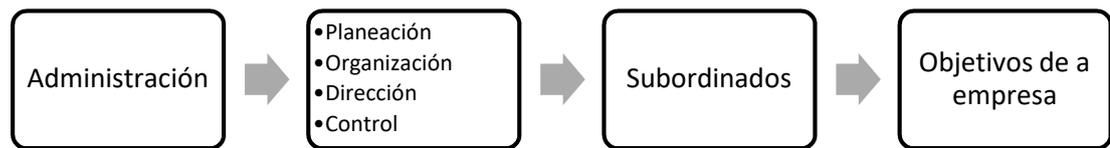


Figura 7: Fundamentos de la administración
Fuente: Principios de Administración (2016)

El desarrollo de las cuatro funciones es un ciclo administrativo, que se muestra a continuación:

La planificación consiste en determinar los objetivos y las acciones necesarias para lograrlo; **organización** como una estructura con varios elementos, cuyas funciones y responsabilidades están destinadas a alcanzar los objetivos; la gerencia debe cumplir con lo planeado con un recurso humano que debe tener un líder a través de una administración efectiva; **control** le permite verificar y comparar los resultados obtenidos después del proceso, y así tomar las decisiones adecuadas y aplicar mejoras correctivas.

Como se lo explica en la siguiente figura:



Figura 8: Ciclo de la gestión del proceso administrativo
Fuente: Principios de Administración (2016).

El proceso administrativo consta de cinco funciones que se realizan continuamente, y esto es:

Planificación. - Definir los objetivos, crear las condiciones para establecer un entorno propicio, seleccionar un curso de acción para alcanzarlos, iniciar acciones para lograr los objetivos y hacer correcciones durante la marcha.

Organizar. - El proceso en el cual los empleados se combinan con las tareas asignadas, dividen el trabajo, coordinan actividades y establecen poderes.

Proporcionar personal y administrar recursos humanos. - La empresa debe tener el personal competente para alcanzar los objetivos, en este caso, reconocer la efectividad. También consiste en crear un buen ambiente de trabajo y, por lo tanto, se sienten recompensados.

Dirigir. - Esta parte del proceso debe llevarse a cabo en todos los niveles, para que contribuyan voluntariamente al logro de los objetivos comerciales.

Controlar. - Garantiza un desarrollo efectivo, fijando objetivos y normas y al mismo tiempo comparando la efectividad, enfatizando los éxitos y transformando los errores para lograr los objetivos.

La elección del proceso administrativo es casi imposible y poco realista. En todos los momentos de la vida de la empresa, se dan diversos aspectos de la administración, se complementan, se influyen y se integran. Por lo tanto, al elaborar planes, simultáneamente controla, dirige, organiza, etc.

El proceso administrativo es un conjunto que debe consolidarse de la manera más completa y simultánea, esto es lo que ocurre en todas las empresas, sin elegir

previamente un modelo o formulario, los planes siempre se ejecutan cuando son dirigidos, monitoreados y organizados.

El siguiente resumen, incluye los pasos, elementos y pasos del proceso de gestión.

Tabla 1
Fases del proceso administrativo

Fase	Elemento	Etapa
A. Mecánica	1. Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programas. Presupuestos
	3. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
B. Dinámica	4. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	5. Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	6. Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación

Fuente: Administración de Empresas Teórica y Práctica. (2013)

Básicamente, el proceso administrativo, dentro de la empresa se compondrá de varias tareas que se llevarán a cabo para el orden y el crecimiento de la organización. Se toma en consideración la división del trabajo en diferentes campos especializados. Cada tarea es un cuerpo autónomo, se lleva a cabo para lograr el objetivo administrativo.

2.1.8. Estructura de una organización

La estructura organizacional asegura una comunicación fluida, una coordinación e integración adecuadas al contribuir a conexiones más flexibles entre individuos y departamentos al establecer un orden jerárquico, mejorar las relaciones entre los colaboradores y mejorar el control gerencial.

De acuerdo con Roberts (2016); define la estructura organizacional como "el patrón seguido por el trabajo y grupo de trabajo de la organización". Causas importantes del comportamiento individual y grupal".

Comprender la importancia de una estructura adecuada dentro de una organización porque los gerentes pueden diseñar de manera estratégica y ordenada los procesos para mejorar la toma de decisiones y mejorar el control y la fluidez de la comunicación. A través de la creación de puestos y deberes para cada miembro.

Con el tiempo, las organizaciones continuarán creciendo, haciendo que las estructuras sean más complejas, requiriendo supervisión directa y adoptando nuevas visiones de trabajo. Los administradores necesitan un control meticuloso para evitar el efecto de eludir el objetivo de una organización en el logro de los objetivos dentro de un marco de tiempo establecido.

Una estructura organizacional permite a los gerentes tomar decisiones sobre quién es responsable de cada función y coordinar la fuerza de trabajo al designar tareas y obligaciones para cada miembro y formar la columna vertebral de la empresa y materiales que los integran adecuadamente.

Cada organización debe realizar un análisis interno de la estructura actual e identificar los elementos influyentes en este proceso y luego escribir las metodologías apropiadas y los parámetros de control para facilitar el proceso, el manual funcional, el nivel jerárquico y la creación de definiciones. Autorizar los factores y elementos según sea necesario y garantizar el uso correcto de las actividades y los recursos.

La estructura organizacional de la empresa ayuda a lograr objetivos a corto, mediano y largo plazo, y está configurada adecuadamente para las metas y el entorno

requeridos, y permite una coordinación adecuada de los recursos humanos, físicos y financieros. Es importante tener en cuenta que todos los elementos en una organización están interrelacionados, y que todos los cambios en una organización afectan ese componente, cambiando el comportamiento de esa entidad. Tal alineación también facilita la aplicación de la acción correctiva necesaria.

La estructura organizacional no tiene límites de operación sofisticados y precisos y puede ser abierta y flexible sin obedecer estrictamente la disposición laboral explícita. En otras palabras, puede ser una red simple de relaciones ambiguas. Sin embargo, puede ser una estructura más tradicional con reglas, normas y descripciones de trabajo bien definidas. (Robbins, 2015)

Muchas organizaciones tienen una estructura flexible y dinámica, y los gerentes establecen reglas y principios que deben seguirse para lograr los objetivos al garantizar una comunicación fluida entre los miembros.

La empresa requiere una estructura para tener un crecimiento ser rentable. El diseño de la estructura organizacional ayudará a la gerencia a identificar el talento humano para la compañía, garantiza que haya suficientes recursos humanos dentro para alcanzar los objetivos. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas, cada persona tiene una descripción de la función de trabajo, y cada trabajo toma su lugar en el organigrama de la empresa.

2.1.8.1. Tipos de estructuras organizacionales

Elegir el diseño organizacional correcto para la empresa es muy importante porque es una parte fundamental para determinar el tipo de estructura que se debe implementar.

Coriat (2017) establece tres tipos de formas de organización y sus principales modelos:

-) Simplicidad: una jerarquía piramidal que apunta a procesos técnicos y administrativos centralizados.
-) Complejo Clásico: Descentralización de actividades.
-) Nuevas características complejas: crear una estructura que se adapte a los requisitos de su entorno con un nuevo enfoque para una organización más flexible.

Hay siete tipos de estructura organizativa: lineal, funcional, adhocrática, función lineal, partición, matriz, universidad. Aunque estos dos últimos no se consideran estructuras, se consideran sistemas de coordinación y comunicación, pero los modelos matriciales y las universidades diseñan diferentes formas de organización. Se ofrece tres tipos de redes federales, terciarias y de red.

Tabla 2

Cuadro de formas organizativas

Formas Organizativas	
Formas Simples	Modelo Lineal
	Modelo Funcional
	Modelo Adhocrático
Formas Complejas Clásicas	Modelo Lineo – Funcional
	Modelo Divisional
	Modelo Matricial
	Modelo Colegial
Formas Complejas nuevas	Modelo Federal
	Modelo en trébol
	Modelo en red

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

2.1.8.1.1. Modelo Lineal



Figura 9: Modelo Lineal

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Las estructuras lineales o simples son de baja complejidad, informales, sofisticadas y cuentan con una jerarquía básica. Por lo general, este tipo de estructura se usa principalmente en organizaciones pequeñas que producen pocos o ningún producto o servicio en algunas partes del mercado, y uno de ellos es el propietario-gerente que toma decisiones con regularidad debido a su posición. Por otro lado, también es importante que la mayoría de las empresas adopten esta estructura en una etapa temprana porque facilitan la supervisión de las actividades y ayudan a controlar los resultados.

Una de las características clave es el administrador absoluto: el propietario tiene más de su carga, formando relaciones cercanas, agilizando los procesos y la toma de decisiones, y centralizando la toma de decisiones y el control de la organización.

Este tipo de estructura es flexible, rentable, responsable, comunicativo y responsable. Sin embargo, debido a que es difícil para su organización crecer e invertir el tiempo que necesita en su plan de investigación y control, es una buena idea entrenar

a su gerente o encontrar a alguien que pueda desempeñar su puesto de una manera más justa, sólida y concreta.

Regularmente, la estructura lineal se orienta hacia la forma de pirámide debido a la centralización de las actividades, la concentración aumenta a medida que aumenta el nivel jerárquico, aumenta el nivel jerárquico a medida que las tareas y funciones disminuyen.

2.1.8.1.2. Modelo Funcional



Figura 10: Modelo Funcional

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Este tipo de estructura se puede definir como un sistema de coordinación en el cual cada función comercial está especializada y operacionalmente basada en su núcleo, por lo que cada supervisor tiene autoridad parcial o relativa al subordinado, sin autoridad plena y sin intermediario.

El objetivo principal es maximizar el uso experto de jerarquías clave para aumentar la productividad de la empresa.

La toma de decisiones depende del caso, el conocimiento, las habilidades y la discreción del profesional que implementa la tecnología más adecuada.

Este tipo de estructura permite que cada empleado se concentre en la tarea, no en el subordinado, mejorando la eficiencia, la efectividad y el rendimiento y facilitando la supervisión en todos los niveles.

2.1.8.1.3. Modelo Líneo – Funcional



Figura 11: Modelo Lineo-Funcional

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

En este tipo de estructura, la comunicación es formal y tiene muchos principios, reglas y regulaciones que los miembros de la organización deben seguir. Su mecanismo es coordinar el proceso laboral a través de actividades especializadas para cada puesto, ya que la división precisa del trabajo es más importante.

2.1.8.1.4. Modelo Divisional

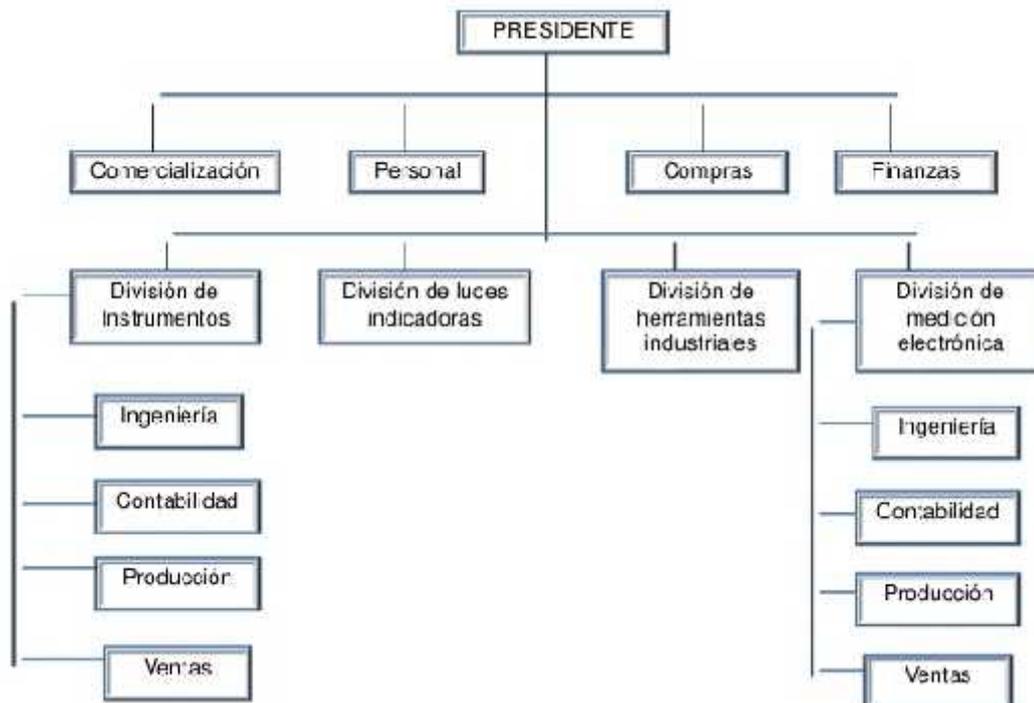


Figura 12: Modelo Divisional

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

El objetivo del modelo sectorial es facilitar la toma de decisiones de las autoridades al considerar el crecimiento de una organización debido a factores tales como la segmentación del mercado, la introducción de nuevos productos, factores técnicos, procesos administrativos, etc.

En este nuevo entorno, las organizaciones se enfrentan a cambios en el proceso y deben tomar medidas para adaptarse a estos nuevos cambios que están cambiando la situación actual.

Además, debido a que este modelo permite cierta autonomía en algunas de las actividades que se ejecutan dentro de la compañía, esta estructura de modelo es compleja e inusual, y las empresas crean disputas sobre un solo lugar en los mercados internacionales.

Si bien eso es cierto, es importante dejar en claro que estas organizaciones tienen cierta autonomía y son responsables de la planificación, organización y control. Además de la rentabilidad, procesos de financiación y producción que tiene actualmente la empresa.

2.1.8.1.5. Modelo Matricial



Figura 13: Modelo Matricial

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

El objetivo del modelo matricial es regular el proceso de gestión que ayuda a establecer los objetivos del proceso organizacional, debido a las situaciones complejas o conflictivas que pueden surgir en la organización debido a factores externos o internos. A través de una estructura basada en la especialización

Uno de los rasgos es que el diseño se basa en relaciones lineales en múltiples dimensiones y que el proceso crea múltiples fuentes de privilegios para alinear mejor la carga del administrador al asignar funciones y responsabilidades a los administradores. Trabaja con los subordinados.

Este modelo estructural se puede diseñar para coordinar el trabajo de producción de un proyecto u orden.

2.1.8.1.6. Modelo de organización en red



Figura 14: Modelo de Organización de Red

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Debido a que las estructuras de red están estructuradas con diferentes relaciones, pueden coordinarse para coordinar el trabajo y coordinar el trabajo, por lo que la organización principal debe actuar en el núcleo. Por esta razón, este modelo se considera la división más grande de la compañía en términos de actividades.

El modelo organizacional es especialmente importante en el logro de metas y resultados. La estructura de la organización permite la cadena de comandos. Los líderes de departamento son responsables de delegar tareas y proyectos a los subordinados para que los departamentos puedan mantener los plazos del proyecto. En esencia, las estructuras organizacionales fomentan el trabajo en equipo. Todos en el departamento trabajan hacia un objetivo común.

2.1.9. Indicadores de Eficiencia

Los indicadores son los instrumentos de medición dentro de toda organización, permiten evaluar si se está llevando a cabo de manera correcta los procedimientos para cumplir con los objetivos planificados.

El realizar esta medición periódicamente permite facilitar la tarea de Análisis situacional de la empresa, al tener un óptimo conocimiento se puede tomar decisiones eficaces.



Figura 15: Definición de Efectividad

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

La eficacia y la eficiencia pueden tener dos enfoques: los procesos y los recursos, los indicadores son:

-) De capacidad
-) De productividad
-) De calidad

De capacidad. - Es la relación entre la cantidad que se pueda producir y el tiempo en la que esto ocurre.

De productividad. - La relación entre los resultados generados por un trabajo y los recursos utilizados en el mismo.

De calidad. - La relación entre la producción total y los productos apropiados para el uso, es decir los que se encuentran sin fallas.

También pueden ser útiles los indicadores de Gestión:

-) Administrativos (El rendimiento del recurso humano y su capacidad técnica para la gestión)
-) Financieros (Información sistemática y cuantitativa en porcentajes y valores, que permitan evaluar la estructura financiera –inversión, capital de trabajo, liquidez-que permita expandir la rentabilidad)
-) Operativos/Servicios (Permiten cuantificar los valores cualitativos.)
-) Programático/presupuestario (Permite determinar los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión)
-) Indicador de realización (Elemento estadístico que permite conocer el avance de una actividad)
-) Indicador de mercado (el factor con el que se miden las ventas)
-) Indicador estratégico (Parámetro cualitativo que define aspectos relevantes y lleva a cabo la evaluación para medir el grado de cumplimiento en términos de eficiencia y eficacia.

2.2. Marco Conceptual

-) **Diseño Organizacional:** Método por el cual se estructura de manera ordenada una organización.

Las organizaciones juegan un papel fundamental en el aumento del bienestar de la sociedad, en tanto el propósito de administrar el cambio y el diseño organizacional, es mejorar su capacidad para crear valor y, por consiguiente, la eficiencia organizacional.

-) **Procedimientos:** Conjunto de pasos claramente definidos que permiten el trabajo y la investigación.

Es de vital importancia describir de manera detallada de cómo se realizan las actividades, procesos o funciones y el alcance de responsabilidad de cada colaborador dentro de la organización.

-) **Organigrama:** Representación gráfica de la estructura de la empresa. El objetivo principal del organigrama es presentar de forma clara y directa la jerarquía de la organización.

-) **Liderazgo:** Capacidad de tomar decisiones acertadas para cumplir con las metas propuestas por la organización o grupo. Las organizaciones dependen del liderazgo de sus directores para crecer y permanecer. Por lo tanto, un buen líder debe reunir cuatro condiciones: 1. Compromiso con la misión, 2. Comunicación de la visión, 3. Confianza en sí mismo, 4. Integridad personal.

-) **Eficiencia:** Facultad de lograr un objetivo optimizando la utilización de recursos. Alcanzar la eficiencia en la organización requiere de la suma de

esfuerzos de un gran equipo de trabajo, todos involucrados con el objetivo general de la empresa.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

En la empresa Elmundsisa S.A se observaron los procedimientos realizados y se los describió para cualificar las realidades que surgieron en el estudio realizado. En determinadas ocasiones también se recurrió a la documentación de la información recolectada. Por lo que se considera que el tipo de investigación es descriptiva y de campo.

3.1.1. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva permite presentar una interpretación correcta de la información debido al detalle con que se realiza, pues en el caso de estudio se especificó detalladamente el problema planteado, posteriormente analizar cuidadosamente los resultados obtenidos que contribuyen a la investigación.

Se analizó los procedimientos, con la finalidad de conocer las funciones asignadas a cada puesto de trabajo y el rendimiento de eficiencia que se está obteniendo en la empresa.

3.2. Enfoque de la investigación

La investigación tiene un enfoque mixto, el cual permite comprender la experiencia vivida dentro de la organización a través de lo que dicen y hacen las personas que trabajan en Elmundsisa S.A. para lo cual fue necesario interactuar con el personal, para poder realizar un estudio completo.

3.3. Técnicas de la investigación

3.3.1. Observación

Esta técnica se utilizó para observar detalladamente los comportamientos de los trabajadores, los procedimientos a realizar sus tareas o funciones asignadas, las situaciones y hechos que se suscitaron dentro de la empresa como consecuencia de la problemática previamente expuesta.

3.3.2. Encuesta

Esta técnica muy utilizada para recolectar datos aplicando un cuestionario, aplicamos en esta investigación donde logramos conocer las opiniones de los trabajadores de la organización, sus actitudes y reacciones. Nos permitió obtener información de manera rápida para identificar los cambios que se recomendarán realizar y obtener una mejora en la eficiencia.

3.3.3. Población

La población de esta investigación es el total de sus trabajadores, 9 personas vinculadas laboralmente, las cuales tienen los siguientes cargos.

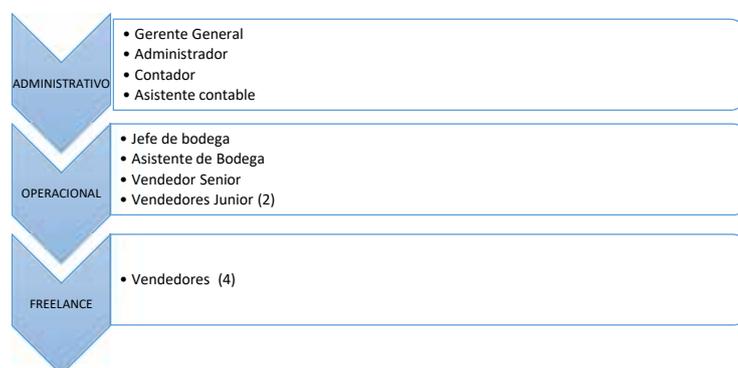


Figura 16: Personal Administrativo y operativo

Fuente: Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcías Solano, K & Haro Carrillo, B (2019).

3.3.4. Muestra

Es relevante indicar que no se considerará la toma de muestra, ya que la población es pequeña y será estudiada en su totalidad.



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

ENCUESTA PARA PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ELMUNDSISA S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

3.4. Análisis de Resultados

1.- ¿En la etapa de inducción a la empresa, puede indicar Usted si se le proporcionó la información de la empresa Elmundsisa S.A., tales como: ¿Misión, Visión, Objetivos?

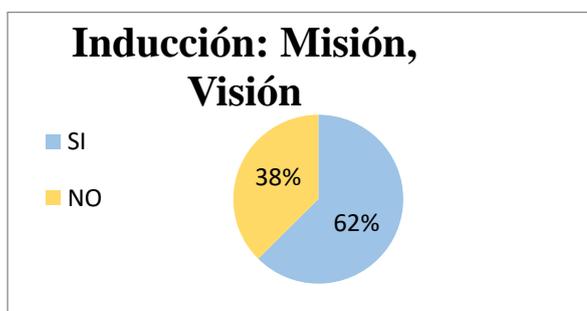


Figura 17: Inducción: Misión, Visión

Fuente: Personal área Administrativa y Operativa empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Tabla 3

Datos Inducción: Misión Visión

Opciones	Personas	Porcentaje
SI	5	62%
NO	3	38%
Total	8	100%

Fuente: Personal Administrativo y Operativa empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Análisis:

El 62% de los encuestados indicaron que, SI recibieron información de la empresa en la etapa de inducción, y el 38% respondió que NO recibieron información.

2.- ¿Conoce Usted si existe un manual de procedimientos en la empresa Elmundsisa S.A.?

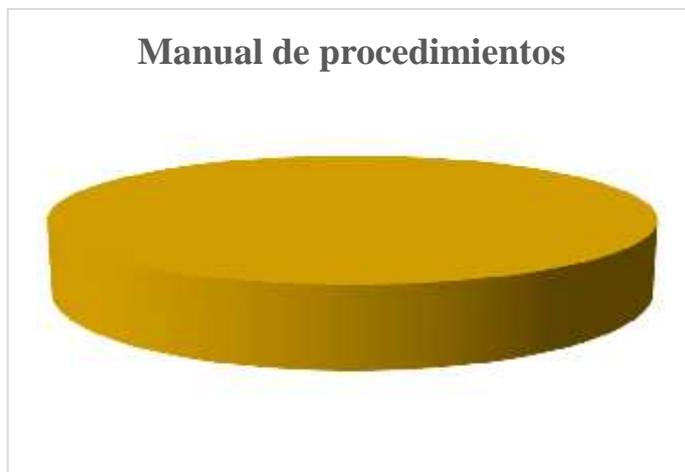


Figura 18: Manual de Procedimientos

Fuente: Personal área Administrativa empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Tabla 4

Datos Manual de Procedimientos

Opciones	Personas	Porcentaje
SI	0	0%
NO	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Personal Administrativo empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Análisis:

El 100% de los encuestados respondió que NO tiene conocimiento que exista Manual de Procedimientos en la empresa Elmundsisa S.A.

3.- ¿Con qué frecuencia recibe capacitación y/o actualizaciones del software que utiliza en la empresa?

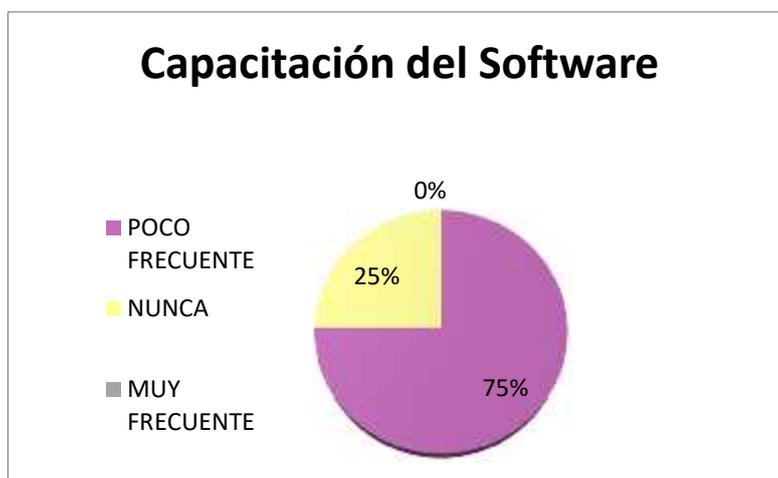


Figura 19: Capacitación de Software

Fuente: Personal área Administrativa y Operativo empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Tabla 5

Datos Capacitación de Software

Opciones	Personas	Porcentaje
Nunca	2	25%
Poco Frecuente	6	75%
Muy Frecuente	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Personal Administrativo y Operativo empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Análisis:

El 25% de los encuestados respondió que NUNCA recibe capacitación y/o actualizaciones del software, y el 75% respondió que POCO FRECUENTE recibe capacitación.

4.- ¿Considera Usted que las funciones que desempeña están de acuerdo a su perfil profesional?



Figura 20: Perfil Profesional

Fuente: Personal área Administrativa empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Tabla 6

Datos Perfil Profesional

Opciones	Personas	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Personal Administrativo empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Análisis:

El 100% de los encuestados del área Administrativa respondió que SI está desempeñándose de acuerdo a su perfil profesional.

5.- ¿Dispone Usted de los recursos necesarios para desempeñar las tareas o cargo asignado?



Figura 21: Recursos Necesarios

Fuente: Personal área Administrativa empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcías Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Tabla 7

Datos Recursos Necesarios

Opciones	Personas	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Personal Administrativo empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcías Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Análisis:

El 100% de los encuestados del área Administrativa respondió que SI dispone de los recursos necesarios para desempeñar sus tareas o cargo asignado.

6.- ¿Qué medio de comunicación se utiliza internamente en la empresa para dar a conocer de nuevas decisiones o cambios en las mismas?



Figura 22: Comunicación Asertiva

Fuente: Personal área Administrativa y Operativa empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Tabla 8

Datos Comunicación Asertiva

Opciones	Personas	Porcentaje
Reuniones	2	25%
Llamadas Telefónicas	1	13%
Circular/Memorándum	0	0%
Correo	5	62%
Mensajería Instantánea	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Personal Administrativo y Operativo empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Análisis:

El 62% de los encuestados de la empresa Elmundsisa S.A. (Áreas: Administrativa y Operativa) respondió que se les comunica por medio de CORREO las decisiones de la empresa, el 25% respondió que se les comunica en las REUNIONES, y el 13% mediante LLAMADAS TELEFONICAS.

7.- ¿Considera que los objetivos propuestos para su área son alcanzables (personal ventas)?

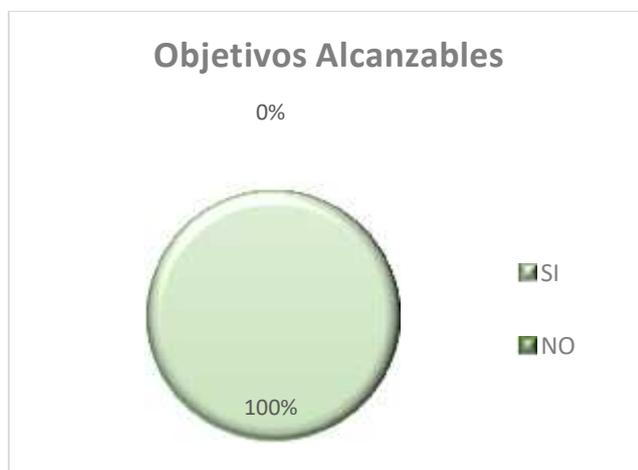


Figura 23: Objetivos Alcanzables

Fuente: Personal área Operativa (Ventas) empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Tabla 9

Datos Objetivos Alcanzables

Opciones	Personas	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Personal Operativo (Ventas) empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Análisis:

El 100% de los encuestados del personal de ventas de la empresa Elmundsisa S.A. respondió que SI son alcanzables los objetivos propuestos en el área.

8- ¿Considera que se debería realizar mejoras en los controles internos del área de bodega (sólo personal de ésta área)?



Figura 24: Mejora en controles de Bodega

Fuente: Personal área Operativa (Bodega) empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Tabla 10

Datos Mejora en controles de Bodega

Opciones	Personas	Porcentaje
SI	2	100%
NO	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Personal Operativo (Bodega) empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Análisis:

El 100% de los encuestados del personal de bodega de la empresa Elmundsisa S.A. respondió que SI se debe realizar mejoras en los controles.

9- ¿Con qué frecuencia es evaluado o medido en su gestión de desempeño?



Figura 25: Evaluación de Desempeño

Fuente: Personal área Operativa empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Tabla 11

Datos Evaluación de Desempeño

Opciones	Personas	Porcentaje
<i>NUNCA</i>	4	80%
<i>POCO FRECUENTE</i>	1	20%
<i>MUY FRECUENTE</i>	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Personal Operativo empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Análisis:

El 80% de los encuestados del personal de área Operativa respondió que NUNCA han sido evaluados, 20% respondió POCO FRECUENTE, y el 0% que es MUY FRECUENTE.

Informe de Análisis Estadístico

Este informe presenta los resultados obtenidos, los cuales se reflejan a continuación:

El 62% de las personas dentro de la organización desconocen la Misión, Visión y Objetivos.

Los resultados demuestran en un 100% que no existe Manual de Procedimientos dentro de la organización.

La capacitación que reciben los colaboradores de Elmundsisa S. A muestra que un 75% ha sido poco frecuente, sin embargo, el 25% manifiesta que nunca ha sido capacitado.

Cabe recalcar que el 100% de los encuestados consideran que no cuentan con los suficientes recursos asignados.

El análisis denota en un 100% que debe mejorarse los controles en la bodega

De la misma manera, cabe señalar que el 80% refleja que nunca han sido evaluados, mientras el 20% señala que ha sido evaluado con poca frecuencia.

El objetivo de presentar este informe radica en demostrar la carencia de los procesos administrativos; además, la necesidad de mejorar la gestión administrativa dentro de la empresa Elmundsisa S.A.

De acuerdo a los resultados que evidencia la investigación se considera presentar un Plan de Diseño Organizacional dirigido a la Empresa Elmundsisa S.A.

3.5. ANALISIS FODA

En la actualidad las empresas tienen que adaptarse al entorno para estar acorde a la competencia y se requiere anticiparse a las necesidades de cambio para conseguir los objetivos propuestos.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precios altamente competitivos con relación al entorno. 2. Contamos con productos novedosos, imagen fresca e innovadora. 3. Capital disponible para la expansión. 4. Constante flujo de efectivo. 5. Ubicación estratégica del negocio. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Exceso de inventario de baja rotación, falta control de inventario 2. Carece de planificación estratégica 3. Falta de capacitación en el manejo de software. 4. Mala relación entre compañeros por diferencia de criterios. 5. Ser reactivos en la gestión administrativa
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas estratégicas con empresas de producción. 2. Alta demanda de accesorios celulares. 3. Cambios constantes de equipos de teléfonos móviles 4. Accesibilidad a precios y ofertas especiales. 5. Posibilidad de integración vertical 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia 2. Inestabilidad política y económica. 3. Materia prima de accesorios no son amigables con el medio ambiente. 4. Avance acelerado de la tecnología. 5. Cambios de legalización

Figura 26: Análisis FODA

Fuente: Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019).

3.6. ESTRATEGIAS PARA GENERAR VENTAJA COMPETITIVA

Tabla 12

Estrategias para generar Ventaja Competitiva

	FORTALEZAS) Ubicación estratégica del negocio.) Capital disponible para la expansión.	DEBILIDADES) Exceso de inventario de baja rotación.) Carece de planificación estratégica
OPORTUNIDADES) Alianzas estratégicas con empresas de producción.) Alta demanda de accesorios celulares	Estrategias FO <i>Brindar servicio complementario de mantenimiento de teléfonos móviles y venta de accesorios.</i>	Estrategias DO <i>Personalizar los diseños de los accesorios acorde a la preferencia de los clientes.</i>
AMENAZAS) Competencia) Avance acelerado de la tecnología.	Estrategias FA <i>Aperturar puntos de ventas para ser más competitivos.</i>	Estrategia DA <i>Definir un modelo de gestión que permita mejorar los procesos administrativos para ser más eficientes generando ventaja competitiva</i>

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

CAPÍTULO 4

PROPUESTA

OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Proponer un Plan de Diseño Organizacional aplicando el concepto de Desarrollo Organizacional como instrumento.

PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL APLICANDO DO

4.1.ETAPA 1-Diagnóstico Organizacional

Tabla 13

Comparación de situación actual y futuro esperado

SITUACION ACTUAL	FUTURO DESEADO
No cuenta con una visión, misión y valores lo mismo impide definir un claro futuro de la compañía.	Definir una misión, visión y valores para socializarlos dentro de la organización y crear una cultura organizacional con identidad sólida.
No existe un modelo de gestión administrativa acorde al giro y tamaño del negocio.	Proponer un modelo de gestión y su estructura organizacional, maximizando su eficiencia competitiva.
Las funciones y actividades no se encuentran claramente definidas, en ocasiones existe sobrecarga y en otras duplicidad de tareas.	Delimitar funciones para el personal de acuerdo al cargo y su perfil requerido.
Los colaboradores de la empresa no cuentan con un sistema de evaluación continua.	Proponer la medición a través de indicadores de eficiencia, para mejorar este aspecto importante en Elmundsisa S.A.
No se ha implementado procedimientos administrativos para formular estrategias acordes a demandas de mercado.	Formular estrategias, proponiéndolas a la parte administrativa de la empresa y generar ventaja competitiva.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

4.2.ETAPA 2-RETROALIMENTACIÓN

Definir una misión, visión y valores para socializarlos dentro de la organización y crear una cultura organizacional con identidad sólida.

4.2.1. VISIÓN PROPUESTA

Posicionarnos en el mercado como uno de los más importantes proveedores de accesorios de teléfono celulares, parlantes; convirtiéndonos en un referente de mejor costo y buena calidad de productos a nivel nacional.

4.2.2. MISIÓN PROPUESTA

Somos una empresa que comercializa accesorios de teléfonos celulares, parlantes que ofrece productos de alta calidad entregando a nuestros clientes un valor adicional de buen servicio y atención.

4.2.3. VALORES PROPUESTA

Puntualidad: En todos nuestros despachos y procedimientos elaborados.

Responsabilidad: Con nuestros clientes y en todas las actividades realizadas.

Amabilidad: En el trato entre el personal y con los clientes.

4.3.PROCESOS PROPUESTOS

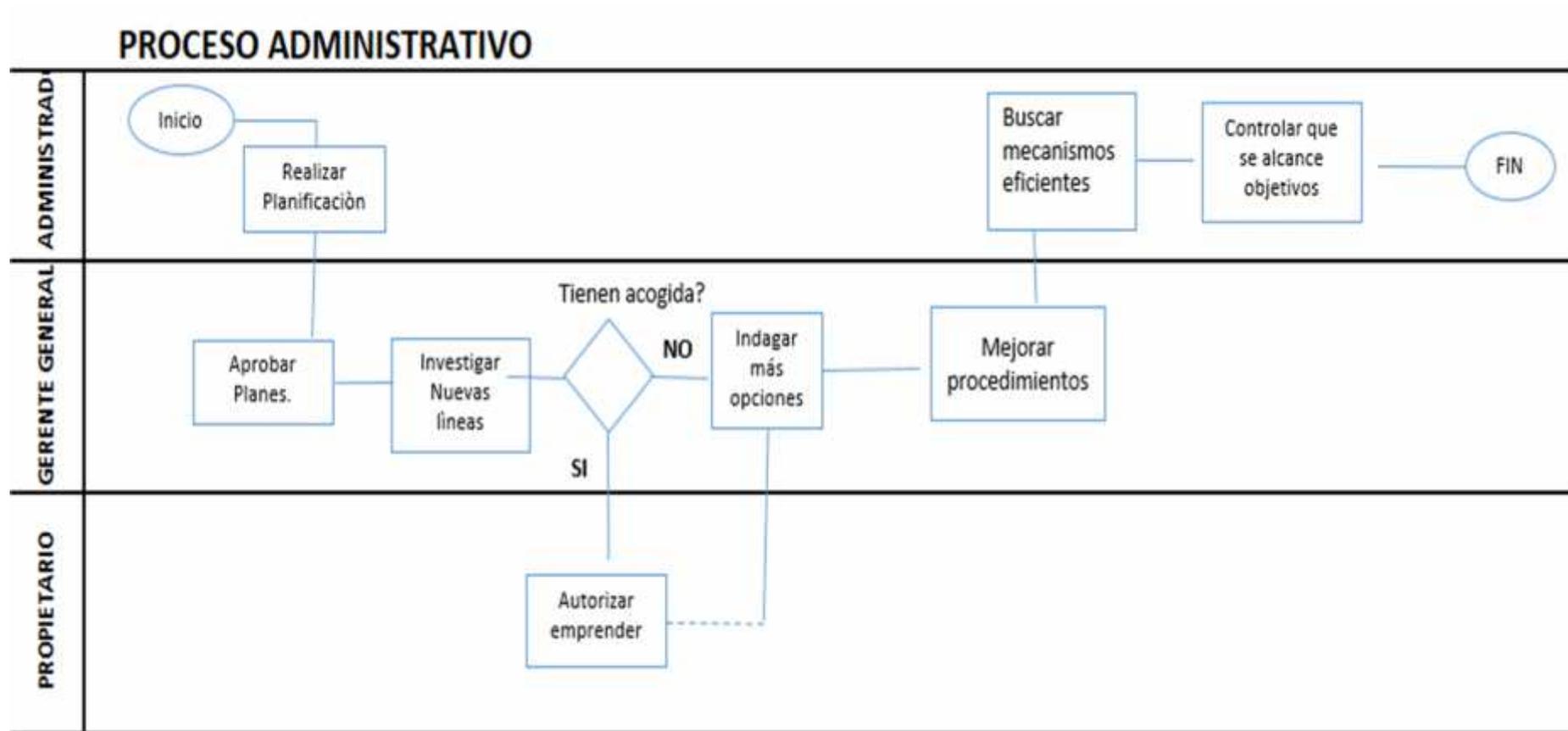


Figura 27: Proceso Administrativo Propuesto para empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

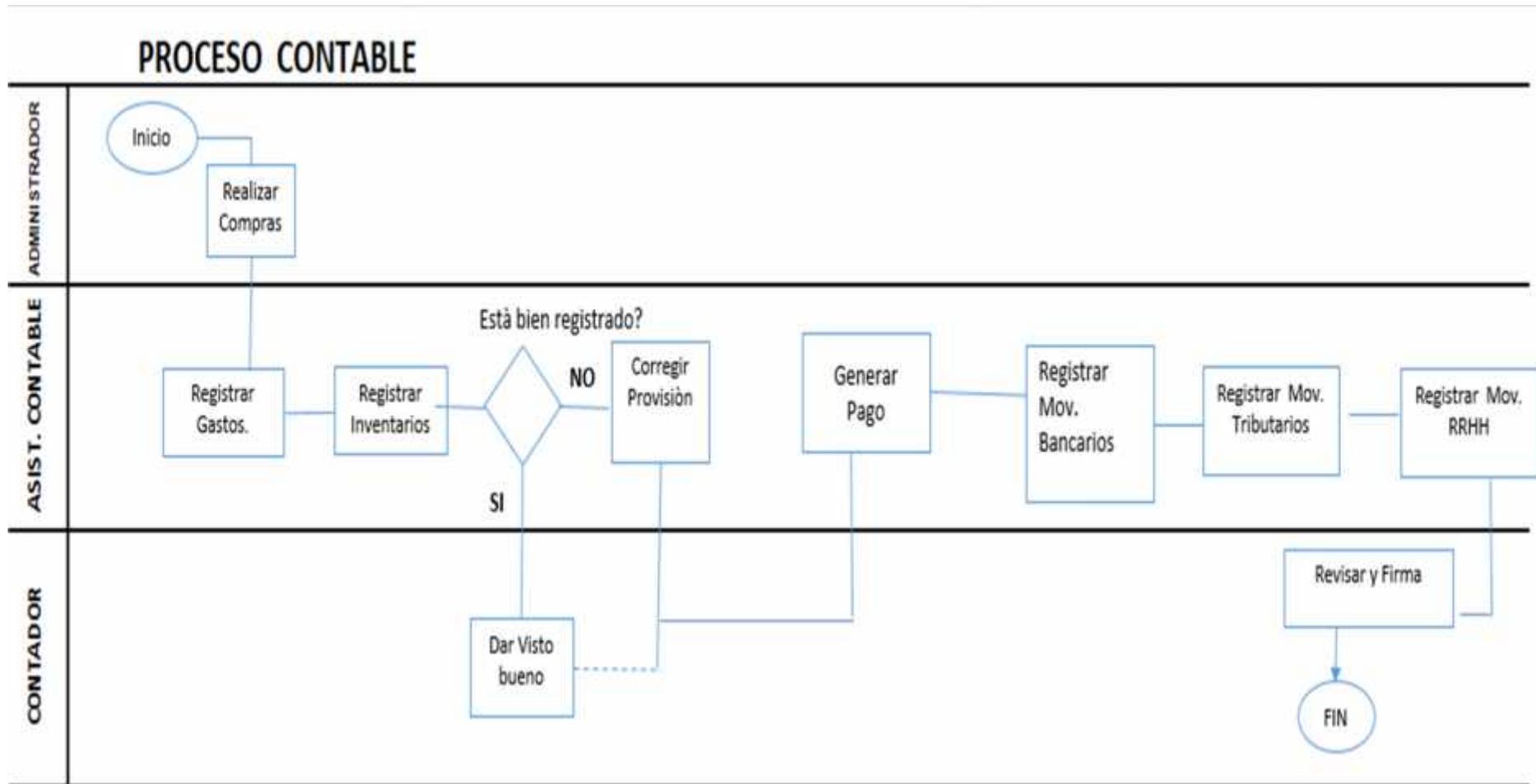


Figura 28: Proceso Contable Propuesto para empresa Elmundisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

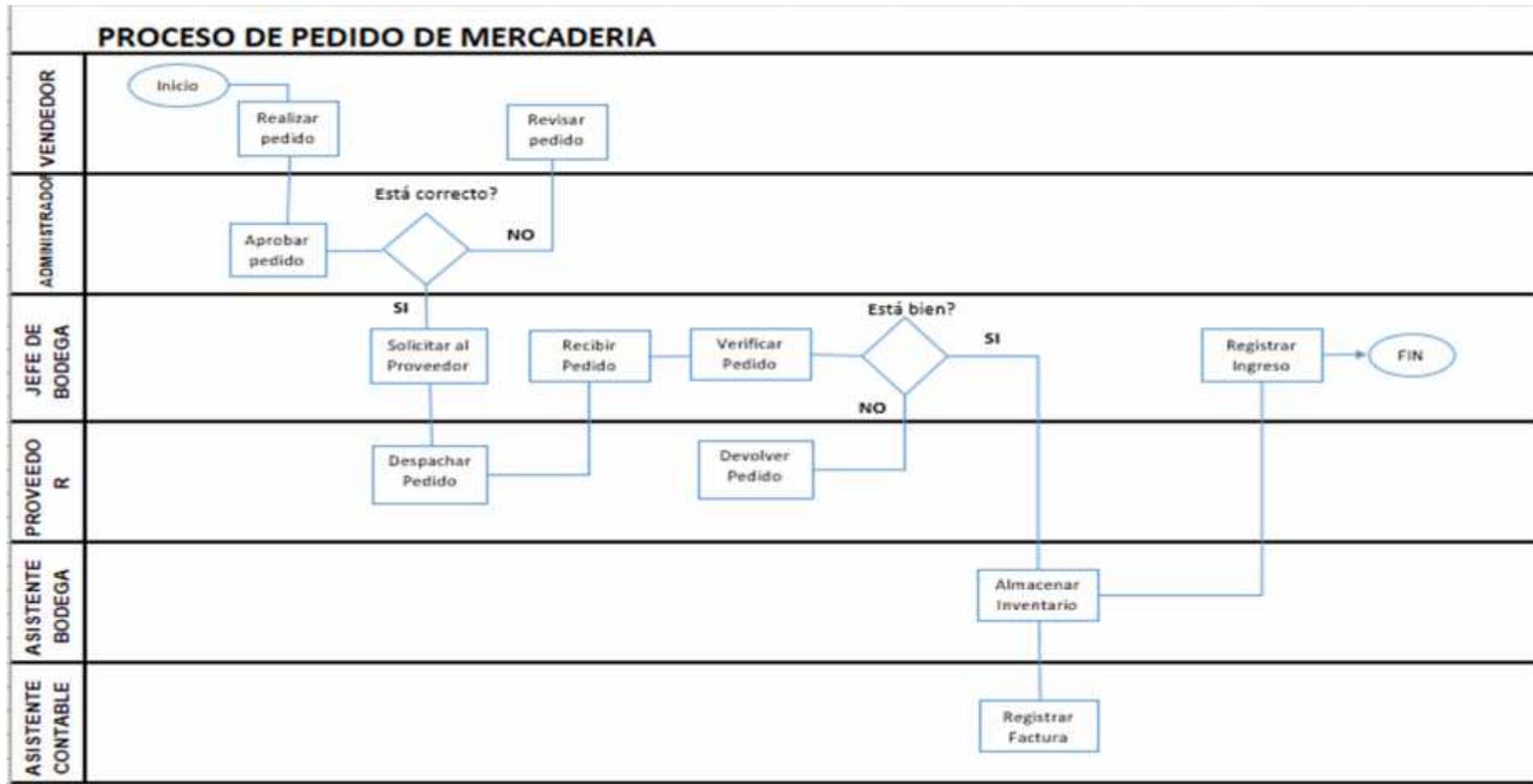


Figura 29: Proceso Propuesto para pedido de mercadería para empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

4.4. ORGANIGRAMA

Proponer un modelo de Gestión Administrativa, para mejorar su estructura organizacional anterior y maximizar su eficiencia competitiva.

4.4.1. Estructura Organizacional Anterior:

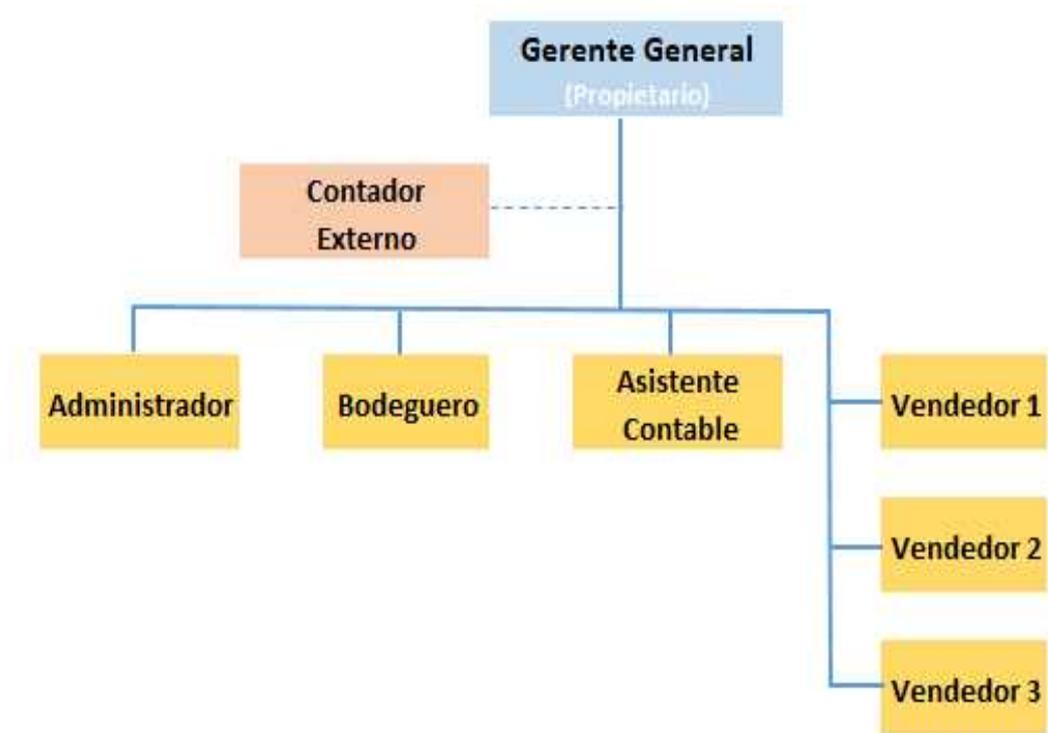


Figura 31: Estructura Organizacional Anterior

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019).

4.4.2. Estructura Organizacional Propuesto:

Modelo funcional:

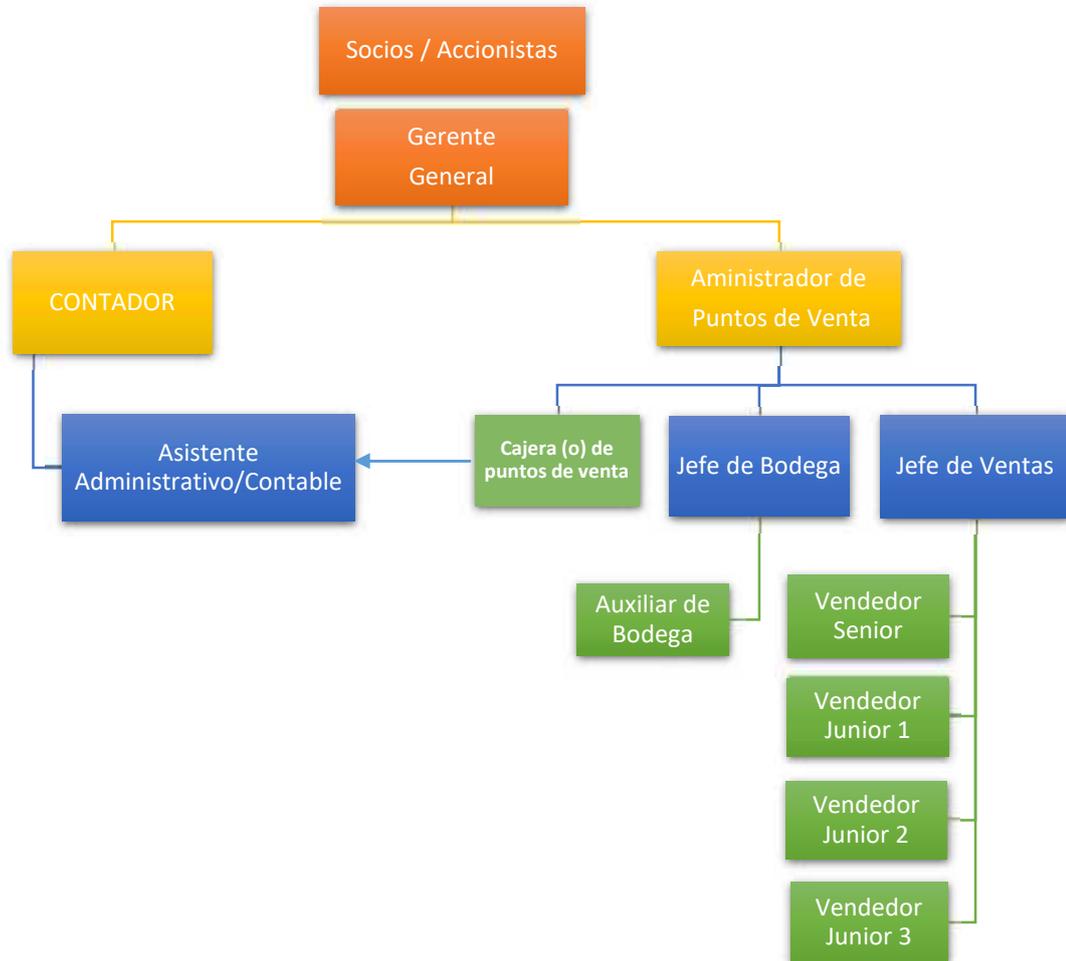


Figura 32: Organigrama Funcional Propuesto

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019).

4.5. FUNCIONES DEL PERSONAL

Delimitar funciones para el personal de acuerdo al cargo y su perfil requerido.

Funciones del Gerente General

- Planificar los objetivos generales y específicos a mediano y largo plazo.
- Organizar la estructura, definir funciones y ajustar a futuro según los requerimientos de la empresa.
- Controlar el desempeño de las actividades planificadas, determinar el motivo del desvío del cumplimiento.
- Coordinar con todas las áreas funcionales de la empresa, para adquirir suministros requeridos y solucionar problemas presentados.
- Decidir con respecto a la selección, contratación y capacitación del personal para que esté acorde con los perfiles solicitados para los diversos cargos de la empresa.
- Presentar informes con su respectivo análisis en lo relacionado a la parte financiera, administrativa, contable, recursos humanos con la finalidad de encontrar las soluciones óptimas a las problemáticas presentadas buscando la eficiencia y el mejoramiento continuo.

Funciones del Administrador

- Planificar las metas y objetivos a corto y mediano plazo de la empresa.
- Coordinar los recursos de Elmundsisa S.A para alcanzar los objetivos establecidos.

- Representar a la empresa en las gestiones relacionadas con el cumplimiento de los entes reguladores del Ecuador.
- Gestionar el presupuesto de la empresa optimizando los recursos buscando rentabilidad con la mejor inversión.
- Rendir cuentas mediante informes quincenales, mensuales y anuales.
- Dirigir y supervisar al personal a cargo.
- Comunicar eficientemente siendo portavoz en dirección ascendente y descendente.
- Manejar los problemas siendo un solucionador.
- Recibir clientes o visitarlos para fortalecer lazos de negociador.
- Evaluar el desempeño mediante herramientas como indicadores de gestión, eficiencia.
- Proponer ideas para nuevos productos / servicios o mejorarlos.

Funciones del Jefe de Ventas

- Elaborar presupuesto mensual de ventas Receptar e ingresar la mercadería al sistema.
- Dar seguimiento para el cumplimiento de presupuesto de ventas
- Controlar a equipo de ventas
- Gestionar aprobación de crédito
- Elaborar herramientas para el cumplimiento de objetivos de manera eficiente
- Diseñar estrategias de ventas
- Reportar ejecución de sus labores al Administrador y Gerente General
- Desarrollar y ejecutar estrategias de recuperación de cartera

Funciones del Jefe de Bodega

- Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades del departamento de bodega.
- Receptar e ingresar la mercadería al sistema.
- Coordinación de despachos hasta el destino final.
- Archivar físicamente los documentos recibidos y generados, relacionados al ingreso y salida de mercadería,
- Control de stock e inventarios de la mercadería.
- Presentar informes semanales de la gestión realizada.
- Resolver problemas presentados en su área de trabajo.
- Realizar reporte y devolución al proveedor de mercadería en mal estado o no acorde con los requerimientos del pedido solicitado.
- Solicitar compras oportunamente para manejar adecuadamente el stock mínimo.

Funciones del Auxiliar de bodega

- Es responsable de empaquetar, embalar, rotular la mercadería según las órdenes de despacho requeridas por los clientes bajo las directrices establecidas por el Jefe de bodega.
- Cargar y descargar la mercadería según las normas utilizadas dentro de la empresa.
- Es su tarea mantener organizado y ordenado tanto la mercadería como los insumos requeridos.
- Debe cumplir con las medidas de seguridad pertinentes para las actividades a desempeñar.

- Reportar y separar la mercadería para devolución.

Funciones del Vendedor Sénior

- Establecer un nexo entre la empresa y el cliente.
- Captar nuevos clientes.
- Presentar planes de trabajo mensuales sobre gestión de ventar a realizar.
- Contribuir con la gestión administrativa de la empresa, cumpliendo en los tiempos estimados las metas y asignadas utilizando los procedimientos establecidos.
- Asignar territorio de trabajo a vendedores Junior y capacitar en la administración eficiente de ellos.
- Hacer uso de las herramientas que la empresa utiliza en mercadotecnia, promociones, sistemas para optimizar los procedimientos.

Funciones del vendedor Junior

- Logra fidelización de los clientes.
- Captar nuevos clientes.
- Conocer el mercado, los productos y la competencia que tiene Elmundsisa S.A.
- Alcanzar los objetivos establecidos.
- Conocer el territorio asignado.
- Hacer uso de las herramientas que la empresa utiliza en mercadotecnia, promociones, sistemas para optimizar los procedimientos.

Funciones del Contador

- Revisar y aprobar los registros contables realizados en la empresa.
- Verificar la correcta aplicación de las normas contables vigentes aplicadas.
- Realizar el análisis correspondiente a cada cuenta.
- Realizar la conciliación de las cuentas Caja general, Banco.
- Preparar Estados Financieros oportunos para la gestión administrativa.
- Elaborar las liquidaciones de impuestos.
- Realizar evaluaciones de desempeño al personal contable.

Funciones de asistente contable

- Registrar facturas de gasto para provisión
- Registrar pago a proveedores
- Registro de movimientos bancarios
- Reportes diarios de caja/pagos
- Cuadre diario de caja
- Registro de provisiones de sueldos, prestamos, beneficios sociales.
- registro de débitos bancarios de sueldos
- Revisión de procesos relacionados a la facturación.
- Registros de todos los movimientos contables.
- Entregar la información oportuna para que el contador realice su análisis correspondiente.

Funciones de Cajera (o)

- Realizar cobros
- Conocer y aplicar los procedimientos para gestión de cobranza y recaudación de ventas al contado
- Custodia de valores recaudados
- Realizar cuadros de caja diario
- Reportar y entregar valores recaudados a Asistente Administrativo/Contable
- Generar reporte de morosidad
- Facturar pedidos/proformas de vendedores
- Atender clientes en caja
- Generar reporte semanal de facturas realizadas y revisar con facturas físicas para entregar a Departamento Contable
- Elaborar retenciones
- Preparar depósitos para envío al banco
- Manejo de caja chica/caja menor

4.6.ETAPA 3- Planificación

Tabla 14

Cronograma de Actividades para la empresa Elmundsisa S.A

		4.3.1. CRONOGRAMA															
FASE	ACTIVIDADES	SEMANAS															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. SOCIALIZACION DE VISION, MISION Y VALORES	Dar a conocer la misión, visión y valores.	■															
	Trabajar en grupos, fortaleciendo conocimiento sobre misión.		■														
	Aplicar los procedimientos diarios apegados a la visión y valores.			■													
	Retroalimentación de la fase.				■												
2. DEFINICION DE FUNCIONES	Describir las funciones correspondientes a cada cargo.					■											
	Capacitar en el área de sistemas los procedimientos a seguir.						■										
	Indicar el correcto uso de los equipos de trabajo para su cuidado.							■									
	Asignar un tutor para dudas técnicas fomentando la eficiencia.								■								
3. APLICACIÓN DE MODELO DE GESTION	Socializar el organigrama estructural y modelo de gestión.									■							
	Determinar el campo de acción, responsabilidad y jerarquía.										■						
	Explicar ventajas de aplicar este modelo alineado a la visión.											■					
	Comprender el pasado, presente y cambio necesario al futuro.												■				
4. EVALUACION MEDIANTE INDICADORES EFICIENCIA	Concientizar sobre necesidad de una cultura de mejora continua.																
	Formar equipos de trabajo y llenar matrices propuestas para mejoras.																
	Evaluar la eficiencia a través de matriz evaluación de gestión.																
	Fomentar evaluaciones trimestrales para evidenciar resultados.																
5. IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS FORMULADAS	Proponer estrategias formuladas.																
	Dar pautas para aplicar estrategias.																
	Presentar reporte de costo - beneficio aplicar plan de diseño.																
	Persuadir a acogerse a la propuesta.																

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

4.3.2. DIAGRAMA DE GANTT

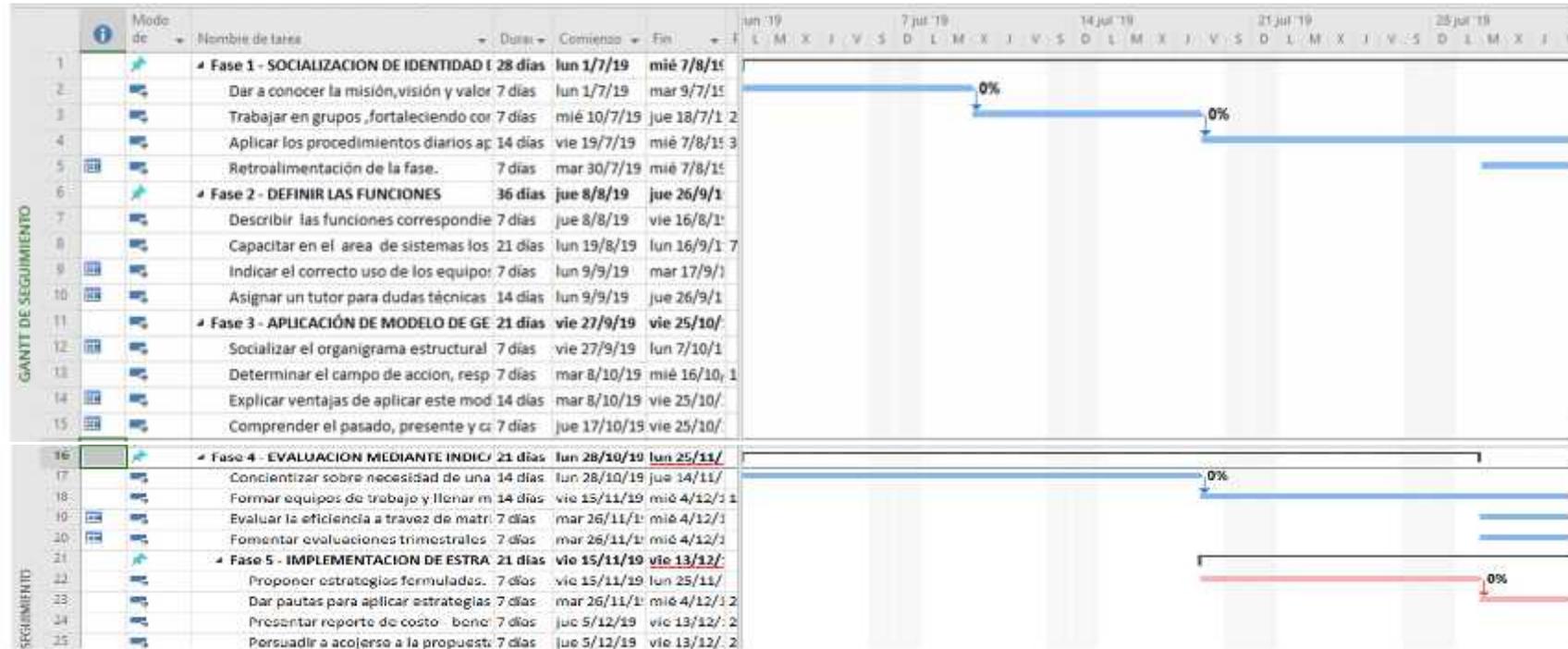


Figura 33: Diagrama de Gantt para ejecución de Actividades para la empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

4.7.RELACIÓN COSTO-BENEFICIO

El Costo – Beneficio del PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ELMUNDSISA S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Los costos implicados cualitativos son:

- Resistencia al cambio.
- Actitudes inesperadas.

Los costos implicados económicamente serían:

- Mantenimiento y mejoramiento del programa.
- Entrenamiento y capacitaciones permanentes.
- Revisiones y auditorias para evaluar el correcto procedimiento de las tareas asignadas.

Los beneficios resultantes:

- Ahorro en costos ya que reduce desperdicios en tiempo e insumos.
- Mejora la eficiencia.
- Incrementa la productividad.
- Desarrolla el eficiente manejo administrativo.
- Mejora de los procedimientos, evitar duplicidad de tareas asignadas.
- Genera ventaja competitiva a Elmundsisa S.A, ya que se adoptaría una estructura organizacional acorde a las necesidades requeridas.

Tabla 16

Comparativo de Beneficio en Gastos de Personal

GASTOS EN PERSONAL CON ORGANIGRAMA PROPUESTO (VALORES MENSUALES)

N°	Cargo	Sueldo	Comision	Beneficios Sociales			Aportes IESS		TOTAL
				13°	14°	Vacaciones	Patronal 12,15%	Fondos Reserva	
1	Gerente General	1.500,00		125,00	32,83	62,50	182,25	125,00	2.027,58
2	Contador	700,00		58,33	32,83	29,17	85,05	58,33	963,72
3	Administrador de Punto	1.200,00	330,00	100,00	32,83	50,00	145,80	100,00	1.958,63
4	Asistente Contable	500,00		41,67	32,83	20,83	60,75	41,67	697,75
5	Cajero (a)	394,00		32,83	32,83	16,42	47,87	32,83	556,79
6	Jefe de Bodega	500,00		41,67	32,83	20,83	60,75	41,67	697,75
7	Auxiliar de Bodega	400,00		33,33	32,83	16,67	48,60	33,33	564,77
8	Jefe de Ventas	600,00	495,00	50,00	32,83	25,00	72,90	50,00	1.325,73
9	Vendedor Senior	450,00	275,00	37,50	32,83	18,75	54,68	37,50	906,26
10	Vendedor Junior 1	400,00	220,00	33,33	32,83	16,67	48,60	33,33	784,77
11	Vendedor Junior 2	400,00	220,00	33,33	32,83	16,67	48,60	33,33	784,77
12	Vendedor Junior 3	400,00	220,00	33,33	32,83	16,67	48,60	33,33	784,77
Suman . . .		7.444,00	1.760,00	620,33	394,00	310,17	904,45	620,33	12.053,28

$$\begin{array}{l} \text{PROM.VTAS. MENSUALES (I TRIM.AÑO 2019)} \\ \text{GASTOS PERSONAL MENSUAL (I TRIM.AÑO 2019)} \end{array} \quad \frac{109.995,88}{12.053,28} = 9,13$$

POR CADA DÓLAR QUE GASTA EN PERSONAL LA EMPRESA ELMUNDSISA S.A. ESTÁ VENDIENDO \$9,13

Fuente: Dpto. Contable empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Tabla 17

Comparativo de Ventas reales y proyectadas

	2016		2017		2018		2019								TOTAL	
	USD	%	USD	%	USD	%	I TRIMESTRE (*)	II TRIMESTRE (**)	III TRIMESTRE (**)	IV TRIMESTRE (**)	TOTAL	USD	%			
VENTAS	527.649,83	100,00%	483.266,52	100,00%	456.337,14	100,00%	329.987,65	100,00%	320.000,00	100,00%	480.000,00	100,00%	640.000,00	100,00%	1.769.987,65	100,00%
COSTOS	287.727,45	54,53%	321.971,93	61,02%	307.144,97	58,21%	278.968,47	52,87%	278.968,47	52,87%	278.968,47	52,87%	278.968,47	52,87%	1.115.873,86	52,87%
GASTOS	176.868,22	33,52%	159.508,54	30,23%	151.382,74	28,69%	153.772,99	29,14%	153.772,99	29,14%	153.772,99	29,14%	153.772,99	29,14%	615.091,96	29,14%
Utilidad antes de impuestos	63.054,15	11,95%	46.169,36	8,75%	69.122,13	13,10%	94.908,37	17,99%	94.908,37	17,99%	94.908,37	17,99%	94.908,37	17,99%	379.633,50	17,99%

OBSERVACION:

* VENTAS REALES

** PROYECCION REALIZADA TOMANDO COMO REFERENCIA VENTAS REALES DEL 1° TRIMESTRE

Fuente: Dpto. Contable empresa Elmundsisa S.A.

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

4.8.ETAPA 4 – EJECUCION

El presente proyecto es una propuesta que debe ser considerada por la parte administrativa de Elmundsisa S.A., por lo que ellos serán responsables de la ejecución del mismo. Sin embargo, presentamos las herramientas necesarias para esta etapa.

4.8.1. INDICADORES DE GESTION

Proponer la medición a través de indicadores de eficiencia, para mejorar este aspecto importante en Elmundsisa S.A.

Tabla 18

Matriz para análisis de mejora



Matriz para el análisis de las oportunidades de mejora

N°	Área Estratégica	Descripción
1	Descripción del Problema (SITUACIÓN)	
2	Causa que provoca el problema (SITUACIÓN)	
3	Objetivo a Conseguir	
4	Acciones de oportunidad de mejora	1. 2. 3.
5	Beneficios esperados	

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Tabla 19*Matriz para evaluación eficiencia***Matriz de Evaluación a través indicador de eficiencia**

Medición mensual	INDICADORES		
	RAPIDEZ DE ATENCIÓN	CALIDAD DE SERV.	MEJORAR PRODUCTO
TIEMPO DEMORA EN ATENCION	X		
NUM CANCELACIONES PEDIDOS	X		
OPTIMIZACION DE MATERIALES			X
NUMERO DESPERFECTOS DEL PRODUCTO			X
NUMERO PRODUCTOS NUEVOS			X
NUMERO DE RECLAMOS		X	
NUMERO DE DEVOLUCIONES		X	

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Los aspectos fundamentales a considerar y ser evaluados son:

- Rapidez de atención indicador de Capacidad.
- Calidad de servicio indicador de Calidad.
- Mejorar el producto y atención indicador de productividad.

Es indispensable mencionar que es criterio de la Gerencia de Elmundsisa S.A tomar la decisión de acogerse a la aplicación de estas estrategias.

CONCLUSIONES

- Mediante el análisis realizado a la empresa Elmundsisa S.A se ha podido determinar que es necesario aplicar un nuevo modelo de estructura organizacional, ya que permitirá la formalización de las funciones.
- La gestión de cambio es indispensable para lograr que la eficiencia mejore hasta llegar a sus niveles óptimos lo cual será beneficioso para la empresa.
- Se propone aplicar el Plan de Diseño organizacional a Elmundsisa SA en la ciudad de Guayaquil, lo cual permitirá que la organización genere una ventaja competitiva con relación a las empresas que se encuentran en el sector.
- La estructura propuesta consiste en un diseño simple donde la coordinación la realiza el área estratégica y cuenta con una supervisión directa. Mientras que el diseño de toma de decisiones es descentralizado. Existe nulidad de gestión estratégica, se propone visión, misión y valores.
- La empresa no cuenta con un modelo de gestión administrativa, modelo de gestión seleccionado por la propuesta presentada es funcional ya que es sencillo de aplicar y socializar acorde al tamaño de la empresa.
- La medición constante es una herramienta muy valiosa para adquirir una cultura de mejora continua, la misma que se propone dos matrices que facilitan esta tarea que es de vital importancia en la empresa. Actualmente no existía una herramienta formal de evaluación.
- Se detectó en la investigación que no cuentan con la capacitación requerida del manejo adecuado del sistema, por lo cual se propone dar a conocer cada uno de los procedimientos a realizar de acuerdo a sus funciones dentro del sistema manejado.

RECOMENDACIONES

- Crear una cultura organizacional que permita tener una identidad, la cual admita alinear los procedimientos, actitudes y gestión administrativa a la misión, visión y practicar los valores que identifican a Elmundsisa S.A.

- Se sugiere ejecutar el Plan de Diseño Organizacional propuesto por las autoras para aplicar principios administrativos que denotaran una mejora en la eficiencia como resultado final elevando la productividad.

- Mantener una evaluación continua para adaptarse a los cambios demandados por la competitividad existente, midiendo los indicadores de eficiencia y planteando en equipos de trabajo propuestas para mejoras necesarias en la organización.

- Planificar las actividades necesarias para poner en acción las estrategias formuladas y generar eficiencia y competitividad en la organización.

BIBLIOGRAFIA

- Aramburu, N. (2017). *La Organización de la Empresa Asociativa*. Mexico: McGrawHill.
- Borbor, H. (2015). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA 'QRAR' S. A. MÉDICOS ESPECIALISTAS DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA*. LA LIBERTAD: UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.
- Chamorro, D. (2015). *PLAN ESTRATÉGICO Y DISEÑO ORGANIZACIONAL, BASADO EN PROCESOS DE LA EMPRESA MIVSELL TECHNOLOGY COMPANY S.A*. Quito: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR.
- Coriat, B. (2017). *Pensar Al Revés: Trabajo y organización en la empresa Japonesa*. Mexico: McGrawHill.
- Daft, R. (2017). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico.
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico.
- Fernandez, J. (2017). *La Administracion De Los Sentimientos De La Organizacion* . Madrid: ESIC.
- Gan, F., & Triginé, . (2016 |). *Análisis y problemas en la toma de decisiones*. Mexico: McGrawHill.
- Garrigues, A. (2017). *La organización de la prevención en la empresa*. Mexico: McGrawHill.
- Giner, F., & Gil, . (2015). *La organización de empresas: Hacia un modelo de futuro*. Madrid: ESIC.
- Heredero, C., López, ., & Romo, . (2016). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: ESIC.
- Hernández, O. R. (2017). *Organización de empresas*. San Sebastian: Deusto.
- Hernández, M. (2017). *Casos prácticos de administración y organización de empresas*. Madrid: ESIC.
- Johansen, O. (2016). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones*. Mexico: Limusa.
- Marín, A. (2017). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Martínez, M. (2016). *La comunicación en la empresa: La gestión empresarial*. Lima.
- Medina, K. (2013). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACÉN DE REPUESTOS ELÉCTRICOS "MARCOS JR", EN LA PARROQUIA POSORJA, CANTÓN GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL GUAYAS, AÑO 2013.*". La Libertad: UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.

Padilla, E. (2013). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA AMPLIACIÓN DE LA EMPRESA REPAIRTECH CELULARES S.A. DEDICADA AL SERVICIO TÉCNICO Y VENTA DE ACCESORIOS PARA TELEFONÍA CELULAR*. Quito: Universidad de las Americas.

Robbins, S. (2015). *Administration*. Mexico: Pearson education Inc.

Roberts, J. (2016). *La empresa moderna: organización, estrategia y resultados*. Barcelona: Antoni Bosch.

Salcedo, S. (2016). *Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredli S.A.* Guayaquil: Universidad Catolica Santiago de Guayaquil.

Sánchez, M. (2016). *Organización y métodos funcionales*. Mexico: McGrawHill.

ANEXOS

Anexo 1. ENCUESTA



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL



**ENCUESTA PARA PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
ELMUNDSISA S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

Cuestionario para área Administrativa

Nombre: _____ Fecha: _____

Cargo: _____

1.- ¿En la etapa de inducción a la empresa, puede indicar Usted si se le proporcionó la información de la empresa Elmundsisa S.A., tales como: Misión, Visión, Objetivos?

SI _____ NO _____

2.- ¿Conoce Usted si existe un manual de procedimientos en la empresa Elmundsisa S.A.?

SI _____ NO _____

3.- ¿Con qué frecuencia recibe capacitación y/o actualizaciones del software que utiliza en la empresa? Nunca: _____ Poco Frecuente: _____ Muy Frecuente: _____

4.- ¿Considera Usted que las funciones que desempeña están de acuerdo a su perfil profesional? SI _____ NO _____

5.- ¿Dispone Usted de los recursos necesarios para desempeñar las tareas o cargo asignado?

SI _____ NO _____

6.- ¿Qué medio de comunicación se utiliza internamente en la empresa para dar a conocer de nuevas decisiones o cambios en las mismas?

Comunicaciones	
Reuniones	
Llamadas telefónicas	
Circular/Memorándum	
Correo	
Mensajería Instantánea	

Cuestionario para área Operativa

Nombre: _____ Fecha: _____

Cargo: _____

1.- ¿En la etapa de inducción a la empresa, puede indicar Usted si se le proporcionó la información de la empresa Elmundsisa S.A., tales como: Misión, Visión, Objetivos?

SI _____ NO _____

2.- ¿Con qué frecuencia recibe capacitación y/o actualizaciones del software que utiliza en la empresa?

Nunca: _____ Poco Frecuente: _____ Muy Frecuente: _____

3.- ¿Qué tipo de comunicación o medio de comunicación se utiliza internamente en la empresa para dar a conocer de nuevas decisiones o cambios en las mismas?

Verbal / Oral		Escrito	
Reuniones		Circular/Memorándum	
Llamadas telefónicas		Correo	
		Mensajería Instantánea	

4.- ¿Considera que los objetivos propuestos para su área son alcanzables (personal ventas)?

SI _____ NO _____

5.- ¿Considera que se debería realizar mejoras en los controles internos del área de bodega (sólo personal de ésta área)?

SI _____ NO _____

6.- ¿Con qué frecuencia es evaluado o medido en su gestión de desempeño?

Nunca: _____ Poco Frecuente: _____ Muy Frecuente: _____

Anexo 2. OBSERVACION



Anexo 3. FICHA DE OBSERVACION – AREA ADMINISTRATIVA

FICHA DE OBSERVACION

AREA ADMINISTRATIVA

ACTIVIDADES	1	2	3	4
PLANIFICA LAS ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR EN LA EMPRESA.	X			
DA LAS INDICACIONES CLARAS PARA REALIZAR LAS TAREAS.		X		
GESTIONA LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL PARA ATENDER EL GIRO DEL NEGOCIO.		X		
TOMA DECISIONES EN BASE A INFORMACIÓN PROPORCIONADA A TIEMPO CORRECTO.	X			
DEFINE LAS FUNCIONES, PROCEDIMIENTOS, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD ACORDE AL PERFIL DE CADA PERSONA.	X			
ESTA DISPUESTO AL CAMBIO.	X			

VALORACIÓN

- 5 NUNCA
- 6 A VECES
- 7 FRECUENTEMENTE
- 8 MUY FRECUENTEMENTE

Elaborado por: _____

BELKIS HARO CARRILLO

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Anexo 4. FICHA DE OBSERVACION – AREA OPERATIVA

FICHA DE OBSERVACION

AREA OPERATIVA

ACTIVIDADES	1	2	3	4
EXISTEN DIVERSAS AREAS QUE REALIZAN LA MISMA TAREA				X
AYUDA A SUS COMPAÑEROS EN CASO DE SER NECESARIO.		X		
CUMPLE TODAS LAS INDICACIONES OTORGADAS POR JEFE INMEDIATO SUPERIOR.		X		
REALIZA CON ENTUSIASMO SU LABOR.		X		
EXISTE ROTACION O CAMBIOS DE CARGOS O FUNCIONES ENTRE EL PERSONAL				X
ESTA DISPUESTO AL CAMBIO.		X		

VALORACIÓN

- 1 NUNCA
- 2 A VECES
- 3 FRECUENTEMENTE
- 4 MUY FRECUENTEMENTE

Elaborado por: _____

KETTY GARCIAS SOLANO

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)

Anexo 5. FICHA PERFIL DEL CARGO

1.- DESCRIPCION DEL CARGO	
Área: Administrativa Denominación del Puesto: GERENTE GENERAL Jefe Inmediato: JUNTA DIRECTIVA	Departamento: Administrativo Personal a cargo: 2 AÑO 2019
2.- MISION DEL PUESTO	
Establecer, alcanzar los objetivos establecidos con los recursos asignados logrando altos índices de eficiencia.	
3. - PRINCIPALES FUNCIONES	
1.-Planificar las actividades para alcanzar objetivos estratégicos establecidos previamente. 2- Coordinar y controlar el cumplimiento de las metas asignadas. 4- Motivar al personal y realizar ajustes en caso de ser necesario en la puesta en marcha del plan	
4. ESTRUCTURA ORGÁNICA	
<pre> graph TD A[Socios / Accionistas] --> B[Gerente General] B --> C[CONTADOR] B --> D[Administrador de Puntos de Venta] C --> E[Asistente Administrativo/Contable] D --> F[Cajera (o) de puntos de venta] D --> G[Jefe de Bodega] D --> H[Jefe de Ventas] G --> I[Auxiliar de Bodega] H --> J[Vendedor Senior] H --> K[Vendedor Junior 1] H --> L[Vendedor Junior 2] H --> M[Vendedor Junior 3] </pre>	

5.- PERFIL DEL PUESTO		
Educación Formal Tercer nivel Ingeniería Comercial, en Gestión administrativa o carreras afines.	Experiencia Mínimo 3 años en cargos similares en empresas del mismo sector.	Conocimientos Adicionales *Motivación Talento Humano * Mecanismos de evaluación permanente en indicadores de Gestión.
6.- DIMENSIONES		
Presupuesto anual que maneja el cargo:	Recursos Asignados:	
\$18,000.00	Activos asignados: Computadora Muebles de oficina	
Total, presupuesto:		
	Alcance: 1 año	
7.- NATURALEZA Y ALCANCE		
SITUACIONES RELEVANTES QUE ENFRENTA EL CARGO		
Internas) Solucionar problemas con pensamiento crítico.	Externas) Capacidad de negociación	
RELACIONES O CLIENTES		
Internas) Gestor del cambio y desarrollo de la organización	Externas) Capacidad de influenciar	
OTROS ROLES		
) Controlar desempeño de las personas, verifica logros de la organización.		
8.- COMPETENCIAS		
) Comunicación asertiva) Trabajo en equipo) Liderazgo		
9.- INDICADORES DE GESTIÓN		
) De productividad		
Firma del Jefe Inmediato		

Elaborado por: Garcias Solano, K & Haro Carrillo, B (2019)