



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL
DESEMPEÑO LABORAL DE COMERCIAL ANGELITO**

TUTOR

Ab. Julio René Pérez Peñafiel, MSC

AUTOR

JHON ANDRÉS ALEGRÍA FUENTES

GUAYAQUIL

2022

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE COMERCIAL ANGELITO		
AUTOR/ES: Jhon Andrés Alegría Fuentes	REVISORES O TUTORES: Ab. Julio René Pérez Peñafiel, MSC	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciado de Administración de empresas	
FACULTAD: Facultad de Administración	CARRERA: Administración de empresas	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGS: 94	
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y Administración		
PALABRAS CLAVE: Administración, organización, estructura, evaluación.		
RESUMEN: La presente investigación se la ha realizado considerando la necesidad que presentó el comercial Angelito de la ciudad de Vinces, en donde se pudo evidenciar que existen problemas en la parte administrativa, debido a que no existe una estructura organizacional, así como otros documentos que permitirían una mejor organización de la fuerza laboral, los trabajadores no conocían la misión, visión, valores y objetivos, tampoco tenían claro cuáles eran sus funciones, lo cual provocaba que exista duplicidad de funciones, elementos que fueron considerados para la realización de un diseño organizacional que permita distribuir adecuadamente las funciones en el personal que labora para dicha empresa, por lo que se realizó un manual de funciones, que expresa cada uno de los cargos, las actividades que realizan y los requisitos para dicho puesto, también se realiza el manual de procesos y procedimientos que permite el establecimiento de las secuencias que se deben seguir en cada proceso, se plantea adicionalmente un formato para la evaluación de los trabajadores, de tal forma que se pueda conocer el desempeño laboral durante un determinado tiempo.		
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: Jhon Andrés Alegría Fuentes	Teléfono:	E-mail:
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MAE. Oscar Machado Álvarez Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec PHD. William Quimi Delgado Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

TESIS ALEGRIA

INFORME DE ORIGINALIDAD

5%	7%	2%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	dspace.uniandes.edu.ec Fuente de Internet	2%
2	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.utn.edu.ec Fuente de Internet	1%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	1%



Ab. Julio René Pérez Peñafiel, MSC

C.I. 0913798112

Tutor

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El (Los) estudiante(s) egresado(s) ALEGRÍA FUENTES JHON ANDRÉS declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE COMERCIAL ANGELITO, corresponde totalmente a el (los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

A handwritten signature in black ink, reading "Jhon Andrés Alegría Fuentes". The signature is written in a cursive style with a large initial 'J' and 'F'.

JHON ANDRÉS ALEGRÍA FUENTES
C.I. 1206377747

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE COMERCIAL ANGELITO, designado(a) 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: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE COMERCIAL ANGELITO, presentado por el estudiante JHON ANDRÉS ALEGRÍA FUENTES como requisito previo, para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL encontrándose apto para su sustentación.



Ab. Julio René Pérez Peñafiel, MSC

C.C.: 0913798112

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su bondad infinita, a mis padres puesto que han dado todo de sí para que sus hijos puedan prepararse profesionalmente, nos han provisto de todo lo necesario para salir adelante.

Quiero agradecer de manera muy especial a mis docentes de mi Universidad Laica Vicente Rocafuerte, por haber encendido la luz del conocimiento y prepararme profesionalmente para servir a mi país.

DEDICATORIA

Este proyecto le dedico a mis padres ya que ellos han sido una parte fundamental en mí, gracias a sus consejos y palabras de aliento me han ayudado a crecer como persona y a luchar para cumplir mis metas y objetivos a lo largo de mi vida, a mis hermanos que me brindaron por su cariño, apoyo y por estar a mi lado en todos los momentos más importantes, a mi tutor por su paciencia, dedicación y apoyo incondicional en la elaboración de este documento.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO	iii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES ..	iv
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA.....	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
RESUMEN	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Tema	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Formulación del problema	3
1.4. Sistematización del problema	3
1.5. Objetivo general.....	4
1.6. Objetivos específicos	4
1.7. Justificación de la investigación	4
1.8. Delimitación o alcance de la investigación.....	5
1.9. Idea a defender.....	5
1.10. Línea de investigación Institucional/Facultad.....	5
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1 Marco Referencial.....	6
2.2 Marco teórico	14
2.2.1 Diseño organizacional	14
2.2.2 Fundamentos del diseño organizacional.....	15
2.2.3 Estructura organizacional	15
2.2.4 Estructuras de diseño organizacional	16
2.2.5 Modelos de diseño organizacional	17

2.2.6	Estrategias organizacionales.....	19
2.2.7	Desempeño laboral	20
2.2.8	Factores que disminuyen el desempeño laboral	21
2.2.9	Evaluación de desempeño	21
2.2.10	Rendimiento del personal	22
2.2.11	Fijación de estándares de evaluación.....	22
2.3	Marco Conceptual.....	22
2.4	Marco legal	23
2.4.1	Constitución de la República del Ecuador.....	23
2.4.2	Código del Trabajo	24
2.4.3	Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida”.....	24
CAPÍTULO III		25
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		25
3.1	Diseño metodológico	25
3.2	Método de investigación	25
3.2.1	Método Inductivo	25
3.2.2	Método deductivo	25
3.3	Tipo de investigación.....	26
3.3.1	Descriptiva.....	26
3.3.2	De campo.....	26
3.4	Enfoque de la investigación.....	26
3.5	Técnicas de investigación	27
3.5.1	La encuesta	27
3.5.2	La entrevista	27
3.5.3	La observación directa.....	27
3.6	Instrumentos.....	28
3.6.1	Cuestionario.....	28
3.6.2	Guía de la entrevista	28
3.7	Población y muestra.....	28
3.8	Resultados y análisis de datos.....	30
3.8.1	Resultados de encuesta	30
3.8.2	Resultados de entrevista	40
3.9	Resultados y análisis de datos.....	41
3.10	Análisis organizacional.....	42

3.10.1	Análisis PESTEL.....	42
3.10.2	Análisis FODA.....	44
3.11	Direccionamiento estratégico.....	45
CAPITULO IV		46
PROPUESTA		46
4.1	Tema	46
4.2	Antecedentes.....	46
4.3	Justificación	46
4.4	Desarrollo.....	47
4.4.1	Diseño organizacional	47
4.4.1.1	Estructura organizacional	48
4.4.1.2	Manual de funciones.....	49
4.4.1.3	Manual de procesos y procedimientos.....	59
4.4.1.4	Mecanismos de evaluación de desempeño laboral	69
CONCLUSIONES.....		70
RECOMENDACIONES		71
BIBLIOGRAFÍA		72
ANEXOS		76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Antecedentes</i>	13
Tabla 2. <i>Población</i>	29
Tabla 3. Misión, visión, objetivos y valores	30
Tabla 4. Conocimiento de responsabilidades	31
Tabla 5. Actividades laborales diarias	32
Tabla 6. Reporte de actividades.....	33
Tabla 7. Supervisión del trabajo	34
Tabla 8. Evaluación de desempeño laboral	35
Tabla 9. Cuestionario para evaluación	36
Tabla 10. Capacitaciones	37
Tabla 11. Satisfacción con salario	38
Tabla 12. Necesidad del diseño organizacional.....	39
Tabla 13. Análisis PESTEL.....	42
Tabla 14. Análisis FODA	44
Tabla 15. <i>Manual de funciones: Gerente general</i>	49
Tabla 16. <i>Manual de funciones: Jefe administrativo y financiero</i>	50
Tabla 17. <i>Manual de funciones: Contabilidad</i>	51
Tabla 18. <i>Manual de funciones: Compras / Proveedores</i>	52
Tabla 19. <i>Manual de funciones: Ventas/Facturación</i>	53
Tabla 20. <i>Manual de funciones: Cajero/a</i>	54
Tabla 21. <i>Manual de funciones: Jefe operativo</i>	55
Tabla 22. <i>Perchero/a</i>	56
Tabla 23. <i>Manual de funciones: Bodega</i>	57
Tabla 24. <i>Limpieza</i>	58
Tabla 25. <i>Análisis financiero</i>	59
Tabla 26. <i>Flujograma de Análisis financiero</i>	60
Tabla 27. <i>Selección de personal</i>	61
Tabla 28. <i>Flujograma de Selección de personal</i>	62
Tabla 29. <i>Evaluación del personal</i>	63
Tabla 30. <i>Flujograma de Evaluación del personal</i>	64
Tabla 31. <i>Registros contables</i>	65
Tabla 32. <i>Flujograma de Registros contables</i>	66

Tabla 33. <i>Compras / Proveedores</i>	67
Tabla 34. <i>Flujograma de Compras/proveedores</i>	68
Tabla 35. <i>Formato de evaluación de desempeño laboral</i>	69

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Misión, visión, objetivos y valores.....	30
<i>Figura 2.</i> Conocimiento de responsabilidades	31
<i>Figura 3.</i> Actividades laborales diarias	32
<i>Figura 4.</i> Reporte de actividades.....	33
<i>Figura 5.</i> Supervisión del trabajo	34
<i>Figura 6.</i> Evaluación de desempeño laboral	35
<i>Figura 7.</i> Cuestionario para evaluación	36
<i>Figura 8.</i> Capacitaciones	37
<i>Figura 9.</i> Satisfacción con salario	38
<i>Figura 10.</i> Necesidad del diseño organizacional.....	39
<i>Figura 11.</i> Diseño organizacional	47
<i>Figura 12.</i> Organigrama propuesto para Comercial Angelito.....	48

RESUMEN

La presente investigación se la ha realizado considerando la necesidad que presentó el comercial Angelito de la ciudad de Vinces, en donde se pudo evidenciar que existen problemas en la parte administrativa, debido a que no existe una estructura organizacional, así como otros documentos que permitirían una mejor organización de la fuerza laboral, los trabajadores no conocían la misión, visión, valores y objetivos, tampoco tenían claro cuáles eran sus funciones, lo cual provocaba que exista duplicidad de funciones, elementos que fueron considerados para la realización de un diseño organizacional que permita distribuir adecuadamente las funciones en el personal que labora para dicha empresa, por lo que se realizó un manual de funciones, que expresa cada uno de los cargos, las actividades que realizan y los requisitos para dicho puesto, también se realiza el manual de procesos y procedimientos que permite el establecimiento de las secuencias que se deben seguir en cada proceso, se plantea adicionalmente un formato para la evaluación de los trabajadores, de tal forma que se pueda conocer el desempeño laboral durante un determinado tiempo.

Palabras clave: Administración, organización, estructura, evaluación.

INTRODUCCIÓN

La investigación desarrollada implica un gran esfuerzo por parte de la administración de un negocio que ha ido creciendo paso a paso, como lo es Comercial Angelito, que tiene su espacio ganado en el mercado local, con un buen posicionamiento en base al trabajo realizado por sus propietarios que han logrado hacer crecer este negocio, que tuvo sus procesos de crecimiento improvisados, en donde no se lo ha manejado con criterio empresarial, sino que siempre tuvo el concepto de la tienda o despensa del barrio.

Es algo muy común en las pequeñas y medianas empresas que al tener un crecimiento sostenido se tienen procesos rutinarios a pequeña escala que se van maximizando, pero que no contienen una estructura organizacional adecuada, con un manual de funciones, manual de procesos y procedimientos, formatos de evaluaciones de desempeños a los trabajadores, lo cual impide tener un mayor crecimiento e independencia de los trabajadores.

Con un diseño organizacional se logra ir adecuando el negocio en la categoría de una mediana empresa, por lo que en el presente proyecto se ha realizado una investigación sobre Comercial Angelito en el primer capítulo se expresa la problemática que se encontró en dicho negocio, así como los objetivos planteados y la justificación del trabajo. En el segundo capítulo se ha expuesto los criterios de los autores tanto nacionales como extranjeros lo cual permitió la elaboración de un marco teórico sobre los diseños organizacionales y el desempeño laboral, además se planteó la normativa legal vigente. En el Capítulo 3 se expresó la metodología de la investigación utilizada como los resultados del estudio. En el capítulo 4 se tiene la propuesta que surge de la problemática para que Comercial Angelito pueda mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Diseño organizacional para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de Comercial Angelito.

1.2. Planteamiento del problema

El diseño organizacional es una de las herramientas administrativas que permiten a los empresarios tener una entidad organizada, que puede funcionar de manera sustentable al desarrollarse diferentes instrumentos que conllevan al orden dentro de la parte organizativa. Sin embargo, en la actualidad un gran número de microempresas y pequeñas empresas tienen administradores que no tienen amplios conocimientos en administración y gestión debido a que son negocios familiares que han ido creciendo poco a poco, incrementando a la fuerza laboral que no ha sido debidamente capacitada para cumplir una función determinada por lo que siempre terminan realizando más actividades.

Tener el personal adecuado, calificado, remunerado y evaluado permite a las empresas ser más competitivas, por lo que una buena estructura organizacional conlleva a que cada trabajador esté en un área de responsabilidad en donde se encuentre delimitado sus funciones y parámetros de evaluación lo cual permite la medición de la efectividad para el cumplimiento de las metas organizacionales, al no tenerse estos aspectos las empresas tendrán dificultades que provocarán ineficiencia, conflictos laborales, duplicidad de funciones, desorganización, deficiente trabajo en equipo, lo que redundará en un bajo nivel de desempeño laboral.

La falta de competitividad de los negocios pequeños y medianos se debe en gran medida a que en el Ecuador muchos de los propietarios los manejan de forma improvisada, con poco conocimiento técnico de administración, han tenido la oportunidad de crecer, siendo negocios familiares, que en su mayoría se los ha concebido como negocios informales, que al crecer deben adoptar una formalidad para cumplir con los organismos de tributarios como el Servicio de Rentas Internas (SRI) o para sus trámites crediticios en entidades bancarias, y en muchos casos al recibir asesoramiento de profesionales en administración

de empresas, que ven la necesidad de adoptar una estructura formal para mejorar la gestión de la empresa.

Comercial Angelito se encuentra ubicado en la calle 9 de octubre y Córdova en la ciudad de Vinces, es un negocio que inició el 19 de enero del 2001 como una pequeña tienda de barrio que ha ido creciendo gracias al trabajo tesonero de sus propietarios Ángel Murillo Crespo y Mercy López Castillo, quienes han ido invirtiendo mayor cantidad de recursos en su negocio, siendo en la actualidad un negocio mayorista, que tiene 34 trabajadores; en una visita realizada a sus instalaciones se ha podido observar que no existe una estructura organizacional formal, su crecimiento ha sido de forma improvisada en cuanto a la selección, contratación y formación del personal, no existe un departamento de Talento Humano, que haga seguimiento al personal en su desempeño laboral, no existe una manera formal de evaluación, por lo que la misma se limita a la observación y a lo que digan el resto de trabajadores.

Otro aspecto importante a considerar es que no se tiene incentivos para los trabajadores, quienes consideran que tienen un sueldo que no se ajusta a la realidad del trabajo realizado, debido a que deben hacer múltiples funciones lo cual hace que tengan sobrecarga laboral, al no existir un manual de funciones, esto hace que exista desmotivación en ciertos trabajadores lo cual afecta a la productividad del negocio, eleva los niveles de estrés de los trabajadores, por lo que es necesario la aplicación de una herramienta administrativa que permita la división del trabajo, estableciendo un diseño organizacional que viabilice mayor orden dentro del Comercial Angelito, puesto que no existen reglamentos y manuales que regulen las actividades de los trabajadores evitando la duplicidad de funciones, optimizando los recursos, y estableciendo reglas claras de evaluación al desempeño laboral.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo se puede mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de Comercial Angelito, en la ciudad de Vinces, provincia de Los Ríos?

1.4. Sistematización del problema

¿Cómo se encuentra la situación actual del desempeño laboral de los trabajadores en Comercial Angelito?

¿Qué tipo de evaluación se aplica para la medición del desempeño laboral de los trabajadores en Comercial Angelito?

¿Cuál modelo de diseño organizacional permite el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de Comercial Angelito?

1.5. Objetivo general

Elaborar un diseño organizacional para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de Comercial Angelito, en la ciudad de Vinces, provincia de Los Ríos.

1.6. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del desempeño laboral de los trabajadores en Comercial Angelito.
- Determinar el tipo de evaluación que se ajuste para la evaluación del desempeño laboral en Comercial Angelito.
- Elegir un modelo de diseño organizacional que mejore el desempeño laboral de los trabajadores de Comercial Angelito.

1.7. Justificación de la investigación

Es importante la realización del presente estudio puesto que permite el análisis de la empresa Comercial Angelito para conocer la situación actual con lo relacionado a la estructura organizacional pudiendo encontrar problemas relacionados con la falta de un diseño organizacional u otras deficiencias administrativas que pueden trabajar dentro del contexto de las herramientas de la administración para tener un mejor desempeño laboral de los trabajadores, haciendo más efectiva y eficaz su trabajo dentro de la empresa.

Con el diseño organizacional se logra el mejoramiento de la estructura de la empresa, considerando la aplicación de diferentes herramientas administrativas que permiten tener una mejor organización en la empresa, teniendo una estructura jerárquica sencilla, donde se establezca los niveles de autoridad, las funciones y responsabilidades de cada

trabajador, así mismo se logra mejorar la gestión administrativa lo cual permitirá que los trabajadores tengan mayor posibilidad de alcanzar un buen desempeño laboral.

De forma general el beneficio directo del presente estudio lo tiene Comercial Angelito, puesto que permitirá la solución de una problemática que afecta el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual influye para que existan dificultades en los procesos internos en el día a día, al implementarse un diseño organizacional permitirá el cumplimiento de las metas, con mayores niveles de eficiencia y eficacia.

1.8. Delimitación o alcance de la investigación

Campo: Administración

Área: Gestión empresarial

Aspecto: Desarrollo organizacional

Delimitación espacial: Comercial Angelito, cantón Vinces, calle 9 de octubre y Córdova

Delimitación temporal: Enero a Junio de 2021.

1.9. Idea a defender

La propuesta de un diseño organizacional mejorará el desempeño laboral del Comercial Angelito, en la ciudad de Vinces, provincia de Los Ríos.

1.10. Línea de investigación Institucional/Facultad

La línea de investigación es: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

La Sub línea de investigación es: Modelo y procesos para la administración empresarial.

Objetivo 5 Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida”: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

Estrategia 5.6 Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida”: Promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la protección de la propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público, productivo y las universidades.

Tensiones de la región (problemática social): Incrementar la tasa de empleo adecuado del 41,2% al 47,9% a 2021.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Referencial

Para iniciar el estudio documental se procedió a revisar en el Repositorio del Consorcio de Bibliotecas Universitarias del Ecuador (COBUEC), así como en Revistas Científicas Indexadas, con el fin de tener información actualizada sobre estudios nacionales e internacionales que tengan relación con el diseño organizacional y desempeño laboral, encontrando las siguientes investigaciones:

(Zavaleta, 2018) en su investigación que fue presentada en la Universidad Privada del Norte, cuyo título fue: Implementación de un modelo de diseño organizacional y su influencia en el desempeño laboral de la Joyería Mia y Cielo., el objetivo general planteado fue: “Determinar la influencia en el desempeño laboral de los trabajadores mediante la implementación de un modelo de diseño organizacional en la Joyería Mía y Cielo en la ciudad de Trujillo en el año 2018” (p. 60). Mediante una investigación pre-experimental, utilizando como técnicas la encuesta, la entrevista, y observación aplicada a los 6 trabajadores de la Joyería, a la propietaria y a las instalaciones respectivamente.

Como conclusiones plantea que el modelo de diseño organizacional tiene influencia positiva dentro del desempeño laboral, toda vez que los resultados de las encuestas al ser analizados estadísticamente muestran una relación significativa entre ambas variables. El no tener estructurada la filosofía organizacional, ni una estructura organizacional formal, ha hecho que exista duplicidad de funciones y otros conflictos de tipo comunicacionales, que con la aplicación de un diseño organizacional son corregidos.

Este estudio aporta a la presente investigación, puesto que hace una valoración positiva a la implementación de un diseño organizacional para corregir ciertos problemas organizativos, lo cual permite eliminar la duplicidad de funciones, estableciendo un esquema jerárquico organizacional con líneas de mando y autoridad, mediante los manuales de organización y funciones, trayendo como resultado el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores conllevando al incremento de la productividad, y por ende a la rentabilidad de la empresa.

(Pastor, 2018) en su trabajo presentado en la Universidad San Ignacio de Loyola, cuyo título fue: Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima, 2017, el objetivo general fue: “Determinar la relación que existe entre la realización persona y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017” (p. 27). Mediante un estudio prospectivo, transversal y correlacional, de diseño no experimental, utilizando como técnica la encuesta, la población se compone de 280 trabajadores administrativos de la empresa.

Se concluye que hay relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la empresa privada de combustibles e hidrocarburos, considerando los resultados estadísticos con los que se validó la hipótesis, de otro lado se puede afirmar que mientras mejor sea el clima organizacional mayor será el desempeño de los trabajadores.

El aporte que se tiene de este trabajo es que hace una valoración sobre el desempeño laboral por lo cual es necesario tener un buen clima organizacional dentro de lo que es la planificación y demás herramientas administrativas que influyen en el comportamiento de los trabajadores, en toda organización debe existir una jerarquía que conlleva a que exista una línea de mando con suficiente autoridad para la toma de decisiones, siendo importante el mejoramiento del desempeño laboral.

(Rada, 2015) en su investigación presentada en la Universidad Autónoma de Nuevo León, cuyo título fue: Comparación de la satisfacción y el desempeño laboral entre personas con y sin discapacidad, el objetivo general planteado fue: “Identificar y comparar, la satisfacción laboral, la evaluación de desempeño y la relación de ambas, entre personas con y sin discapacidad dentro de una organización” (p. 3). Mediante un diseño no experimental, de tipo transeccional, descriptivo y comparativo, utilizando como técnica la encuesta aplicada a la población de 20 trabajadores de la empresa FAMF-COCEMFE Málaga.

Como conclusiones señala que existe poca inclusión de personas con discapacidad dentro de las empresas mexicanas, lo cual despertó la necesidad de estudiar el tema en España,

puesto que al tener mayor satisfacción laboral se tendría un importante avance que conduce a la valoración del empleo como uno de los elementos a tomar en cuenta con los resultados de la evaluación de desempeño.

Este estudio hace un aporte muy positivo a la presente investigación, debido a que se cuenta con una valoración de los trabajadores para el control del diseño organizacional, lo cual permite corregir posibles errores que se cometen cuando se hace un estudio nuevo, de otro lado, se debe considerar que las empresas deben contratar personas con discapacidad en un 4% de la nómina general, lo cual permite el cumplimiento de las normativas legales.

(Díaz & Espinoza, 2013) en su investigación presentada en la Universidad Tecnológica de Pereira, cuyo título fue: Diseño organizacional de la planta de beneficio del Municipio de Quinchia, el objetivo general fue: “Elaborar un diseño organizacional en la planta de sacrificio Nazareth del Municipio de Quinchia, con el fin de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten el flujo de los procesos y la relación entre personas” (p. 20). Con una investigación de tipo exploratoria y descriptiva, utilizando los métodos de observación, inductivo y analítico, utilizando como técnicas de la investigación las entrevistas al personal, así como encuesta.

Las conclusiones que expresa es que con el direccionamiento estratégico se pueden plasmar los objetivo y propósitos de la empresa, con lo que se tiene un buen clima organizacional, lo que favorece al cumplimiento y responsabilidad de los trabajadores en pro del buen desempeño al tenerse manual de funciones y procedimientos, así como un buen sistema de control de actividades laborales lo cual permite mejorar los niveles de rendimiento laboral, otro aspecto importante es que esto conlleva a que la empresa se vuelva competitiva.

La aportación de esta investigación al estudio que se encuentra realizando es que un diseño organizacional establece el direccionamiento estratégico, de lo cual se tiene una valoración positiva para corregir las dificultades presentes dentro de la organización, el manual de funciones conlleva a que exista un mejor orden estableciéndose líneas de mando, siendo necesario que se apliquen diferentes elementos para el control de actividades laborales.

A nivel nacional se tiene el trabajo de (Baque & Cobeña, 2019) en su estudio presentado en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, cuyo título fue: Plan de diseño organizacional para la compañía industrial maderera Tecnoforesta S.A., con el objetivo general: “Elaborar un análisis interno de la compañía industrial maderera Tecnoforesta S.A.” (p. 5). Con una investigación descriptiva, de enfoque mixto, con la aplicación de entrevista, encuesta y observación a los trabajadores y procesos de la compañía, se consideró como población a 200 empleados que permitirán el análisis situacional de la compañía para comprender la problemática que está afectando su diseño organizacional.

Las conclusiones expuestas fueron que las empresas deben tener una estructura interna que les permita tener procedimientos estandarizados, que marcan la ruta a seguir, dejando a los trabajadores establecidos lo que pueden hacer y cómo lo deben hacer para evitar accidentes, otro aspecto importante es que los trabajadores requieren de capacitaciones permanentes para mejorar sus conocimientos con relación al uso de diferentes equipos y procesos, con un diseño organizacional se tiene establecido jerarquías y un orden adecuado que permite el funcionamiento de la empresa.

El aporte que se tiene del presente estudio hacia la investigación que se está realizando es muy positivo y se manifiesta la necesidad de tener procedimientos estandarizados para evitar la duplicidad de funciones, así como se puede optimizar los recursos de la empresa, por otro lado es fundamental que se cuente con capacitaciones permanentes dentro de la empresa.

(Benavides, 2018) en su investigación que fue presentada en la Universidad Estatal Península de Santa Elena, cuyo título fue: Diseño organizacional y el desempeño laboral del personal de bodega de productos terminados en la industria NIRSA, provincia del Guayas, parroquia Posorja, año 2016, el objetivo general: “Implementar un diseño organizacional que contribuirá al mejoramiento en el desempeño laboral del personal de bodega de productos terminados de Negocios Industriales Real S.A.” (p. 7). Mediante una investigación de enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, utilizando el tipo de investigación exploratoria, y descriptiva, como técnicas la encuesta, la entrevista, y observación aplicada a los 36 trabajadores de la bodega de productos terminados de la empresa.

Como conclusiones plantea que los trabajadores desconocen la organización con su estructura funcional como tal, siendo imprescindible la capacitación para lograr mejores conocimientos de las herramientas administrativas, como el manual de funciones que evita la duplicidad de funciones que existe en la actualidad dentro de la empresa, además de establecerse una línea de mando, en donde existen responsabilidades, son los jefes responsables del cumplimiento de las metas, por lo que se requiere de la implementación de un diseño organizacional que permita el establecimiento de varias alternativas para superar las problemáticas presentadas.

Este estudio hace un aporte muy positivo a la investigación, puesto que se tiene la valoración de las responsabilidades de los trabajadores, con lo que se puede contar con una herramienta administrativa, para el cumplimiento de las diferentes actividades que permita la superación de problemáticas que se presentan, el manual de funciones es el instrumento que establece los diferentes elementos sobre el perfil profesional y las principales actividades que se realizan.

(Chango, 2015) en su estudio presentado en la Universidad Técnica de Ambato, con el título: Diseño organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral en la Empresa DIMOR de la ciudad de Ambato, cuyo objetivo general fue: “Determinar la incidencia del diseño organizacional en el rendimiento laboral de la empresa DIMOR de la ciudad de Ambato” (p. 9). Mediante una investigación de paradigma crítico-propositivo, con un enfoque cuali-cuantitativo, utilizando la modalidad de investigación documental, de campo, con un tipo de investigación exploratoria y descriptiva, la población de este estudio es de 25 trabajadores, como técnicas de la investigación aplican la encuesta, la entrevista, la observación y la lectura científica.

Como conclusiones plantea que la empresa DIMOR no tiene un diseño organizacional dentro de su entidad, por lo que se maneja las actividades de forma descoordinada, improvisando, lo cual es inadecuado porque debilita a la empresa, haciendo que exista duplicidad de funciones, procesos no apropiados que no van en función de algún objetivo establecido, siendo una de las causas del posible bajo rendimiento laboral que tienen los trabajadores de dicha empresa.

Esta investigación aporta un elemento importante para el desarrollo del estudio, lo cual es positivo debido a que las empresas presentan dificultades dentro de la organización interna, por lo que se puede considerar que se requiere de manera imprescindible que para tener un mejor rendimiento laboral hay que tener la organización adecuada, en donde todos los trabajadores tengan claro cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

A nivel provincial el autor (Laaz, 2021) en su investigación presentada en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes (UNIANDES), cuyo título fue: Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral en la mecánica Laaz, cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, y el objetivo general fue: “Diseñar un modelo organizacional para la mecánica Laaz del cantón Quevedo, provincia Los Ríos” (p. 8). Mediante una investigación no experimental, de modalidad cuali-cuantitativa, utilizando la investigación exploratoria, descriptiva, de campo, con los métodos inductivo – deductivo, analítico, como técnicas aplicadas se encuentra la encuesta y la entrevista, aplicada a 42 personas entre ellos trabajadores (30) y clientes (12).

Como conclusiones expresa que la mecánica Laaz al ser un negocio pequeño que ha ido creciendo, su gestión administrativa ha sido empírica e improvisada, lo cual fue determinado en el diagnóstico situacional que reflejó que no se cuenta con una estructura organizacional formal, lo cual provoca deficiencias en la gestión de la empresa, provocando pérdida de recursos debido a la duplicidad de funciones, sobrecarga de tareas a los trabajadores, bajos sueldos, por lo que concluye que un diseño organizacional permitirá corregir estos errores que se han presentado, además de tener una línea de mando que garantice la toma de decisiones, y que no sea centralizado todo en el dueño de la empresa.

Esta investigación permite una valoración importante de la necesidad del diseño organizacional, debido a que cuando la empresa no lo tiene implementado se producen dificultades que afectan la gestión administrativa, puesto que se tiene duplicidad de funciones, sobrecarga laboral, bajos sueldos, desmotivación a los trabajadores, siendo necesario que se cuente con una línea de mando para el proceso del mejoramiento del desempeño laboral.

(Vera, 2021) en su investigación presentada en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, con el título: Diseño organizacional para el incremento de la productividad en el personal de la empresa Cablevisión París, cuyo objetivo general fue: “Elaborar un diseño organizacional que permita el incremento de la productividad en el personal de la empresa Cablevisión París en la ciudad de Vinces” (p. 6). Con una investigación no experimental, transversal, utilizando los métodos: inductivo – deductivo, aplicando los tipos de investigación descriptiva y de campo, con un enfoque mixto, como técnicas utilizó la encuesta y la entrevista aplicada a los 13 trabajadores de la empresa.

Las conclusiones expresadas señalan que la empresa no tenía un diseño organizacional lo cual afectaba gravemente a la productividad, por cuanto existía duplicidad de funciones, sobrecarga laborales, actividades no especificadas, esto provocaba que la empresa no tenga la producción y el rendimiento adecuado de los trabajadores de todas las áreas, además que no se contaba con un instrumento de evaluación de rendimiento del personal al existir una empresa informal que no tenía direccionamiento estratégico, ni organigrama, ni manual de funciones, el autor concluye que es necesario que se implemente un diseño organizacional, puesto que en el análisis de costo-beneficio los resultados fueron muy apropiados.

El estudio que se ha analizado aporta con muchos elementos para que se tenga en cuenta la problemática que se presenta al no contar con un diseño organizacional, lo cual afecta la producción y el rendimiento de los trabajadores, por lo que se debe tener la aplicación de un instrumento de evaluación para que se logre el mejoramiento del desempeño laboral, siendo fundamental para que se tenga un incremento de la productividad de la empresa.

Tabla 1. *Antecedentes*

Tipo	Año	Autor	Tema	Fuente	Sitio Web
Internacional	2020	Zavaleta, Roseli	Implementación de un modelo de diseño organizacional y su influencia en el desempeño laboral de la Joyería Mía y Cielo, 2018.	Universidad Privada del Norte, Perú.	https://hdl.handle.net/11537/27048
Internacional	2018	Pastor, Andrea	Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017	Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.	http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf
Internacional	2015	Rada, Osciél	Comparación de la satisfacción y el desempeño laboral entre personas con y sin discapacidad.	Universidad Autónoma de Nuevo León, México.	http://eprints.uanl.mx/9639/1/1080215006.pdf
Internacional	2013	Díaz, Carolina; Espinosa, Erika	Diseño organizacional de la planta de beneficio del Municipio de Quinchia.	Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.	http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/3457/658306D542.pdf;jsessionid=EF7152FD0478CA95733E7E1A86A4C7F3?sequence=1
Nacional	2019	Baque, Pablo; Cobeña, Ruth	Plan de diseño organizacional para la compañía industrial maderera Tecnoforesta S.A.	Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3470
Nacional	2018	Benavides, Katty	Diseño organizacional y el desempeño laboral del personal de bodega de productos terminados en la industria NIRSA, provincia del Guayas, parroquia Posorja, año 2016.	Universidad Estatal Península de Santa Elena	https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/4373/UPSE-TAE-2018-0005.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Nacional	2015	Chango, Gabriela	Diseño organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral en la empresa “DIMOR” de la ciudad de Ambato.	Universidad Técnica de Ambato	https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/13387
Provincial	2021	Laaz, Alberto	Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral en la mecánica Laaz, cantón Quevedo, provincia de Los Ríos.	Universidad Regional Autónoma de Los Andes - UNIANDES	https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/12765/1/TUQEXCOMADM010-2021.pdf
Provincial	2021	Vera, Guillermo	Diseño organizacional para el incremento de la productividad en el personal de la empresa Cablevisión París.	Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4453

Fuente: Repositorio del Consorcio de Bibliotecas Universitarias del Ecuador (COBUEC)

Elaborado por: Alegría J. (2022)

2.2 Marco teórico

2.2.1 Diseño organizacional

El diseño organizacional permite que en todo negocio exista un orden jerárquico que establezca las directrices que se deben seguir para el correcto funcionamiento de la empresa, por lo que se asigna niveles de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones que afectarán a la empresa, en este proceso de diseño organizacional se establecen las metas y estrategias que se deben seguir para alcanzar los objetivos propuestos.

(Daft, 2019) expresa que “el Diseño Organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias en la organización. Este diseño implica la administración y planificación estratégica que se pretende llevar a cabo para su ejecución y consolidación de las organizaciones” (p. 56). Las organizaciones para incrementar la competitividad tienen diferentes herramientas que pueden aplicar, una de ellas es el diseño organizacional que permite mejorar los niveles de la planificación de la empresa, conllevando a organizar sus recursos y gestionarlos de forma adecuada.

De otro lado (Audirac, 2017) considera como el “cambio planeado que involucra todos los integrantes de la organización, dirigido y sostenido en y por los niveles directivos, para aumentar la eficacia, la productividad y la capacidad para resolver problemas... mejorando al mismo tiempo el bienestar de la organización” (p. 21). Con el diseño organizacional se producen cambios dentro de la organización, con lo que se plantea mejorar la gestión del talento humano con lo que se puede incrementar el nivel de bienestar en los trabajadores conllevando a mejores resultados en la eficacia y eficiencia laboral.

(Chiavenato I. , 2017) señala que tiene que ver con “conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones” (p. 586). Para el desarrollo de una empresa se requiere la aplicación de diferentes herramientas gerenciales que conllevan a un mejoramiento de la productividad de la organización, optimizando los recursos.

(Lara & Cantoral, 2013) señalan que “es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad” (p. 17). El diseño organizacional permite establecer un orden dentro de la empresa, lo cual implica que se tenga una relación jerárquica que conlleva al mejoramiento de las capacidades productivas, en donde se tiene la optimización de los recursos.

2.2.2 Fundamentos del diseño organizacional

2.2.2.1 Agente de cambio

Un agente de cambio es el consultor, quien realiza su trabajo profesional que permite el desarrollo de la organización, siendo ejecutada su labor junto con los trabajadores de la empresa, lo cual permite que se forme un equipo de trabajo, para que mediante el desarrollo de las actividades se pueda implementar los cambios necesarios que generen la transformación de la organización (Fajardo & Sanchez, 2019).

2.2.2.2 Organigrama

(Münch, 2014) señala que “es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad” (p.66). La organización tiene que establecer una estructura para tener mejor coordinación de las actividades, en donde se manifiestan las diferentes acciones y responsabilidades que se tienen dentro de la organización, estableciéndose la responsabilidad y la línea de mando.

2.2.2.3 Políticas organizacionales

Las políticas organizacionales son las que se establecen para el desarrollo de las funciones, siendo un lineamiento que ofrece una guía dentro del área de trabajo en la empresa, se las debe generar desde el nivel directivo para que los subordinados la pongan en práctica, siendo un eje para el ejercicio de las normas y responsabilidades de los trabajadores (López, 2009).

2.2.3 Estructura organizacional

(Daft, 2019) señala que “la estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes

y supervisores... incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas” (p. 90). Dentro de las empresas sea del tamaño que fuere debe considerarse las diferentes opciones para la estructuras organizacionales en donde se tiene una funcionalidad, que se manifiesta en jerarquías donde se plantea líneas de autoridad.

Por otro lado, (Bastidas, 2018) señala que la estructura organizacional no es rígida, sino que es susceptible a modificaciones en el tiempo, dependiendo de la estrategia que se implemente en la organización, lo cual permitirá que se realicen las actividades que han sido planteadas en el plan estratégico, que determine la eficiencia organizacional, teniéndose la necesidad de vincular la estructura con la estrategia, por lo que es fundamental que se considere el planteamiento del direccionamiento estratégico para tomar decisiones con relación a la estructura organizacional.

2.2.4 Estructuras de diseño organizacional

(Gilli, 2017) señala que “la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto” (p. 64). La estructura organizacional conlleva a que se tenga una distribución del personal que labora, lo cual permite alcanzar los objetivos y metas que se plantean, estableciendo funciones y procedimientos.

2.2.4.1 Estructura funcional

La estructura funcional según (Daft, 2019) “congrega a los empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo o que aportan al conocimiento y habilidades semejantes. Por ejemplo, todas las personas de marketing trabajan juntas para el mismo supervisor, como ocurre con lo empleados de manufactura” (p. 102). La estructura funcional conserva la unidad de mando, en donde se tiene la participación activa de los recursos humanos según su especialidad para la que realizan las actividades productivas.

2.2.4.2 Estructura divisional

Sobre la estructura divisional (Obando, 2017) señala que “se divide a la empresa en divisiones, departamentos o áreas que agrupan actividades y tareas necesarias para realizar una determinada función básica de la empresa... estando dotada de los recursos

físicos y humanos necesarios para el desarrollo de su actividad” (p. 40). En esta estructura hay divisiones que tienen líneas de acción que les permiten desarrollar diferentes actividades productivas para el funcionamiento, siendo la responsabilidad del departamento el cumplimiento de las metas establecidas según los planes que se han trazado en la planificación.

2.2.4.3 Estructura matricial

Según (Chiavenato I. , 2009) “la estructura matricial es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos” (p. 108). La estructura matricial tiene la jerarquía en donde se tiene dos líneas de mando, que se marcan con las funciones especializadas, estableciéndolos por productos, este tipo de estructura no tiene una unidad de mando, puesto que los trabajadores pueden tener dos jefes.

2.2.5 Modelos de diseño organizacional

(Hitt, 2014) expresa que hay varios modelos de diseño organizacional que tienen diferentes connotaciones, puesto que cada autor ha considerado el modelo para solucionar ciertas problemáticas desde un enfoque distinto, para conllevar a que los consultores determinen los problemas y carencias de las empresas para la aplicación de un modelo que permitirá hacer los cambios y correctivos necesarios para la gestión del personal de la organización, por lo que plantea los siguientes modelos:

- Modelo de cambio de Kurt Lewin
- Modelo de cambio de Faria Mello
- Modelo de diseño organizacional de Richard Daft
- Modelo planeado de Robbins

2.2.5.1 Modelo de cambio de Kurt Lewin

Este autor considera que se debe realizar una modificación de las fuerzas para que exista un cambio, lo cual permite tener una estabilidad dentro del comportamiento en un sistema. Siendo que en toda organización de forma generalizada existen dos fuerzas: unas que promueven un cambio y otras que prefieren continuar con el estado actual. Si estas dos fuerzas se encuentran equilibradas se tiene lo que Lewin llamaba “equilibrio casi estacionario”. Por el contrario si una de las fuerzas tienen predominación sobre la otra se

logra los objetivos que se persiguen, por lo que es necesario que se mejore el nivel de desempeño o por el contrario se continúa el rumbo que ha tomado la organización (Filion, Cisneros, & Mejía, 2011).

De otro lado, (Ayelen, 2018) señala que con el modelo de cambio planeado se hace una transición de un estado inicial problemático hacia un lugar en donde se puede tener mejor situación de la empresa, para ello se utilizan tres etapas: el descongelamiento, el cambio, y el recongelamiento. La primera fase establecida como descongelamiento se la considera como tal porque aumenta la fuerza impulsora del cambio, para que en la segunda etapa se realice una transición donde se promueven los cambios que proporcionarán los beneficios a futuro, que serán aprobados en la etapa de recongelamiento, en donde se hace hincapié en los cambios implementados para llegar al éxito deseado.

2.2.5.2 Modelo de cambio de Faria Mello

Este modelo es una metodología que plantea una estructura más sólida para hacer la implementación de un proyecto de diseño organizacional, puesto que va por fases o etapas, en la primera fase se debe identificar la comunicación interna, forma de recolección de la información para tener datos para el estudio, de otro lado, se debe considerar el análisis de esa información, para luego proceder a una retroalimentación o a su vez hacer una valoración de los alcances y limitaciones, para iniciar de nuevo con el proceso de forma cíclica, es decir, que los resultados permiten tomar decisiones para corregir o avanzar en el desarrollo de las metas de la organización (Guamán, Arias, & Guerra, 2017).

(Macías, 2019) señala que la implementación del modelo de cambio planeado de Faria Mello es importante considerar que el análisis del clima organizacional es el punto de partida para realizar un cambio dentro de la organización, por lo que sugiere que dentro de las etapas que se realizan parten del contrato del asesor, la recolección de datos para un diagnóstico, que permite la planeación de las acciones, seguimiento, y retroalimentación que se deben ejecutar dentro de la propuesta de diseño organizacional, con lo que tendría una visión general de la organización para el logro del objetivo perseguido para la implementación del cambio planeado, que a su vez produce un mejoramiento de la empresa.

2.2.5.3 Modelo de diseño organizacional de Richard Daft

En este modelo se hace un análisis situacional de la organización, considerando el ambiente interno y externo, además se considera la situación de la administración estratégica que se aplica a la organización para valorar los niveles de efectividad de los resultados que se han obtenido, así como a la valoración del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando en cuenta los indicadores de eficiencia en donde se considera el uso de los recursos de la empresa y se analiza dichos resultados (Chosco & Camblong, 2017).

Según (Mendoza & Galvez, 2017) para el diseño organizacional propuesto por Richard Daft se establece que debe partir de un análisis situacional que conlleva al conocimiento de la situación de las necesidades enfocados en los aspectos internos y externos, que puede ser recogida en una matriz de análisis FODA, y por consiguiente se pueda tener una idea clara de la competitividad de la empresa, otro aspecto importante es que el análisis implica diferentes dimensiones tanto estructurales como contextuales, que sirven para la realización de una proyección estratégica que contiene una misión, visión, objetivos, estrategias, diseño organizacional, así como para el establecimiento de los controles para el seguimiento y evaluación.

2.2.5.4 Modelo planeado de Robbins

Expresa que existen fuerzas promotoras del cambio que provienen del interior como del exterior de la organización en donde se tiene un análisis sobre la situación actual y se establece la oportunidad que se presenta para que sea aprovechada, o a su vez se tenga una reacción previa que permita estar preparados para las amenazas que se hayan detectado. El cambio en este modelo es una respuesta que se genera a la presiones y demandas que se establecen por los grupos internos y externos que quieren tener influencia dentro de la organización, en este modelo se considera que los agentes de cambios de forma generalizada son individuos que tienen mucha influencia dentro de la organización, como un gerente (Rivera, 2007).

2.2.6 Estrategias organizacionales

Las estrategias organizacionales de acuerdo con (Castillo, 2019) señala que “hacen referencia al comportamiento general o global que tiene la empresa en el entorno en el que se desenvuelve. Las organizaciones desarrollan estrategias alineadas con su giro, su tamaño, su proyección a futuro y sus metas y objetivos” (p. 18). Las organizaciones

requieren la aplicación de estrategias que permiten alinear los esfuerzos de todos los trabajadores, con lo que se puede tener un direccionamiento donde se encuentran establecidas las acciones que se deben realizar para alcanzar las metas propuestas.

(Daft, 2019) por otro lado señala que “una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales... las metas son la dirección hacia la que la organización quiere orientarse y las estrategias definen cómo llegar a dicho fin” (p. 65). En este criterio las estrategias son el camino marcando el cómo se cumple la meta, esta estrategia establece diferentes elementos que se deben considerar para poder hacer frente, esto implica que se debe tomar en cuenta las debilidades y fortalezas que tiene la organización para poder tener éxitos en la aplicación de las estrategias.

(Chiavenato I. , 2009) expresa que “la estrategia se refiere al comportamiento de la organización como un todo integrado. La estrategia es holística, sistémica y medular. Planea, calcula y asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa” (p. 454). La estrategia como elemento fundamental de la planificación cumple el papel más importante de la organización, por lo que se debe realizar con la información necesaria para alcanzar buenos niveles de eficiencia y eficacia, lo cual puede marcar la diferencia, puesto que las actividades deben tener un buen financiamiento y coordinación para que funcione.

2.2.7 Desempeño laboral

El desempeño laboral permite a los directivos tener una valoración del cumplimiento de los trabajadores para la consecución de las metas organizacionales, con lo que se tiene que considerar que cada trabajador debe tener unas actividades que realizar, según las cuales será evaluado para tener la constancia no sólo del cumplimiento sino que también debe tomarse en cuenta los procesos y niveles de efectividad al realizar las tareas encomendadas.

Según (Pérez, 2014) está “compuesto por funciones, responsabilidades, acciones, comportamientos observables, objetivos, metas por puesto, rutinas de trabajo, actividades no programadas, elaboración de informes, conocimientos, habilidades y actitudes requeridas a cada persona de acuerdo al puesto” (p. 12). Para elevar los estándares de

competitividad toda organización debe considerar que su personal debe cumplir con sus funciones para lo cual se realiza la evaluación, en donde se considera las falencias y puntos fuertes que existen dentro de la empresa.

2.2.8 Factores que disminuyen el desempeño laboral

(Bain, 2013) señala que existen factores que pueden jugar en contra de los empresarios cuando no se toman los procesos adecuados, el primer factor es la incapacidad que tienen los líderes para el establecimiento de un clima propicio que permita mejorar la productividad, en el segundo factor considera que juegan un papel fundamental las restricciones que apliquen los reglamentos y leyes del gobierno, el tercer factor a considerar es el tamaño y la madurez que tenga la organización, el cuarto factor se relaciona con la incapacidad que tiene la organización para medir y evaluar la productividad de los empleados en un tiempo determinado, y el quinto factor son los recursos y los medios que se utilizan para el desarrollo del trabajo.

2.2.9 Evaluación de desempeño

(Robbins & Coulter, 2018) señalan que “es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización, un individuo o un procedimiento en el logro de sus actividades y objetivos laborales” (p. 26). Las organizaciones que tienen mayores niveles de productividad siempre se encuentran enfocadas en el personal, se aseguran de establecer una cultura organizacional que permita tener una alta valoración en las evaluaciones del personal al que se lo capacita permanentemente para que tenga las herramientas necesarias para la ejecución de su trabajo, siendo indispensable que se haga un análisis de forma permanente a las evaluaciones de desempeño que se han realizado para tener un contexto general del rendimiento del personal.

(Guartán, Torres, & Ollague, 2019) de otro lado, señala que “es un proceso que se realiza de acuerdo con las características de la organización, se la emplea como estrategia, tomando en cuenta la eficiencia, la eficacia y la calidad de los objetivos de la organización junto a la competitividad demostrada” (p.). La evaluación de desempeño debe ser en función de los objetivos de la organización, puesto que los trabajadores tienen el compromiso con su cumplimiento, lo que ayuda al éxito empresarial, y es el motivo por el cual existe el puesto de trabajo, una vez que se evalúa se puede considerar los resultados de la efectividad del trabajador.

2.2.10 Rendimiento del personal

El rendimiento del personal de acuerdo con (Mamani & Cáceres, 2019) “es la demostración aptitudinal del colaborador en cuanto a habilidades y destrezas en el ámbito laboral, que conduce a un eficiente resultado, y que es medido de manera individual de acuerdo al esfuerzo de cada persona” (p. 6). Los trabajadores que son contratados para que realicen actividades laborales que implica una valoración cuantitativa que permita considerar el volumen del trabajo realizado, y no sólo ello sino que se debe considerar la calidad, por lo que es importante establecer alternativas que permitan valorar el rendimiento del personal.

(Grijalva, Guamán, & Castro, 2019) manifiesta que “representa el comportamiento del trabajador al efectuar su cargo para contribuir al cumplimiento de los objetivos... La actitud predice el comportamiento y el compromiso de las personas en una entidad” (p. 23). Cada trabajador es un mundo diferente, tiene diferente nivel de formación profesional, así como de aptitud, que lo lleva a realizar su trabajo de forma diferente, en cada uno aporta a la empresa de forma diferente, y es eso que se tiene que valorar para que se logre un criterio sobre el aporte que se da a la empresa.

2.2.11 Fijación de estándares de evaluación

(Arribas, 2017) señala que “la fijación de estándares, esto es, de niveles de dominio claramente definidos que deben ser establecidos como norma, patrón o referencia a lograr en determinados aprendizajes es una condición básica para ordenar los resultados” (p. 394). Para que se realice el proceso de evaluación es importante que se fije los estándares de evaluación, con lo que se determina los diferentes niveles que se utilizan como referencia para el proceso de evaluación, con lo que se puede tener un mejor criterio para conocer los resultados del rendimiento del personal.

2.3 Marco Conceptual

Cíclica: Se refiere a que pertenece a un ciclo, es decir que se puede repetir.

Competitividad: Es la capacidad de competir, en donde se establece rivalidad para conseguir un fin determinado.

Consultor: Es la persona que tiene experticia en un tema por lo que realiza asesorías profesionales.

Directriz: Se refiere a la instrucción o norma que se da para que se siga en la ejecución de alguna cosa.

Estandarización: Se refiere a aquellas actividades que se ejecutan de manera frecuente y secuencial.

Holística: Se refiere a la actividad que propugna la concepción de la realidad que se tiene de forma independiente para luego hacer la agrupación de las partes que lo integran.

Indexada: Es la actividad que permite el registro ordenado de datos e información para luego hacer un índice.

Lineamiento: Se refiere al establecimiento de la guía o direccionamiento que se establece con relación a un tema.

Parámetros: Son los datos o factores que se consideran para la valoración de una situación en particular.

Sobrecarga: Se refiere al uso excesivo de algo o al exceso de trabajo.

2.4 Marco legal

2.4.1 Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador es la principal ley que rige los derechos y obligaciones de todos los ecuatorianos deben cumplir, en donde se garantiza el buen vivir para todos los ecuatorianos; todos los trabajadores tienen derecho a un sueldo digno, así como la movilidad, las libertades de los ciudadanos, el intercambio económico que se refleja en la libertad que tienen las empresas para tener su espacio dentro de las actividades productivas en el Ecuador; además de considerarse la inclusión de las personas con discapacidad dentro de las diferentes actividades empresariales con la obligatoriedad de contratarlos (Asamblea Nacional Constituyente, 2008)

2.4.2 Código del Trabajo

Es la ley que ampara a los trabajadores del Ecuador, en ella se establece diferentes lineamientos que implican los procesos contractuales y los derechos que tienen todos los trabajadores, considerándose en ellos la jornada laboral, los beneficios sociales que debe percibir el trabajador ecuatoriano, así como las obligaciones que tiene los trabajadores dentro de su entorno laboral, lo que se encuentra consagrado en los artículos 3, 4, además se establece los procedimientos contractuales para los empleadores y trabajadores en sus artículos 11 al 21; en sus artículos 42 al 46 se establecen los derechos y obligaciones de los empleadores y trabajadores, los salarios se encuentran establecidos en los artículos 117 al 119 (H. Congreso Nacional, 2005).

2.4.3 Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida”

El Plan nacional de desarrollo denominado “Toda una vida” es el lineamiento nacional de las políticas públicas para la inversión del Estado en todos los niveles de gobierno, en el que se establecen las políticas y prioridades nacionales según la planificación aprobada por el Consejo Nacional de Planificación (Senplades, 2017). Según la Constitución en sus artículos 275, 276, 277 y 278 se tiene la responsabilidad por parte de las autoridades de asumir la planificación del Estado, considerando las necesidades existentes para plantear las estrategias nacionales de las que se derivan los planes de Desarrollo Provinciales y Cantonales; en el objetivo 5 y en su estrategia 5.6 señalan los objetivos estratégicos y operativos nacionales.

Objetivo 5 Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida”: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

Estrategia 5.6 Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida”: Promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la protección de la propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público, productivo y las universidades.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño metodológico

El estudio que se realiza para tener validez científica debe utilizarse un diseño metodológico, por lo que la investigación se la realiza bajo el diseño no experimental, puesto que el procedimiento que se debe ejecutar en una sola fecha y lugar, teniéndose la obligación de presentar los resultados tal cual se los obtiene, para ello no se puede manipular de ninguna forma la información encontrada, ni a las variables del estudio se les puede hacer cambio alguno (Hernández, Fernández, & Baptista, 2018).

3.2 Método de investigación

Los métodos de investigación son el camino que el investigador toma para la consecución de un propósito de estudio, con lo que se aplica en la presente investigación los métodos inductivos – deductivo, que permiten hacer un análisis con claridad y profundidad la problemática que se ha presentado en Comercial Angelito.

3.2.1 Método Inductivo

Se utiliza con mucha frecuencia en los estudios investigativos no experimentales, puesto que permite comprender los elementos específicos del problema que se estudia, para luego hacer un análisis general de los mismos, es decir va desde lo más pequeño a lo más grande, o dicho de otra forma de lo particular a lo general, en donde se valora la aplicación de las teorías de autores con relación al tema para plantear alternativas de solución (Arias, 2013).

3.2.2 Método deductivo

Según Carvajal (2013) el método deductivo parte del estudio global de un problema, cerrándose hacia lo particular o específico, lo que permite partir de una visión general de la problemática, considerando necesario este método para el análisis causal del fenómeno que se estudia, puesto que al tenerse un análisis general se va cerrando con temas específicos que ya han sido planteados o que se encuentran en análisis para su validación científica.

3.3 Tipo de investigación

La investigación científica incorpora diferentes tipos de mecanismos que deben ser aplicados según la problemática que se estudia, para lo cual se puede utilizar diferentes tipos de investigación, en el presente estudio se considera la investigación descriptiva y de campo, que permiten hacer un análisis global del problema desde la perspectiva de los involucrados que son afectados directamente por la problemática presentada.

3.3.1 Descriptiva

Según Tamayo (2014) la investigación descriptiva plantea un estudio causal, en donde se analiza la causa – efecto para lo cual se plantea interrogantes que permiten caracterizar la problemática que se tiene que utilizar herramientas estadísticas para el análisis de los resultados, que son tabulados y expresados en tablas y gráficos, que facilita la comprensión de la problemática.

3.3.2 De campo

Con este tipo de investigación se recoge la información primaria de los involucrados directos, puesto que se acude a donde ellos se encuentran para conocer sobre los hechos que han acontecido para lo cual se recoge mediante información que debe ser recogida y expresada tal cual ocurre, sin que se manipule o cambie los resultados que se han recogido mediante las técnicas de investigación aplicada.

3.4 Enfoque de la investigación

El estudio de enfoque mixto se lo realiza considerando la necesidad de recoger información dentro de un estudio, por lo que se aplica la investigación cuantitativa con las encuestas y cualitativa con la entrevista que permite la aplicación de métodos para la obtención de la información que será tratada. El enfoque cualitativo persigue que los involucrados en el estudio puedan expresar los resultados de forma verbal, dando una explicación amplia para la comprensión de la problemática (Arias, 2013).

Hernández, Fernández, & Baptista (2018) señalan que con el enfoque cuantitativo se recoge información primaria de los involucrados en una problemática, con los datos que se recoge, se los expresa en términos porcentuales, que ayudan a la comprensión desde varias perspectivas gracias a las encuestas aplicadas, con lo que se puede establecer en

términos porcentuales los resultados, para la valoración considerando los criterios de la mayoría de los participantes dentro del estudio.

3.5 Técnicas de investigación

Son diferentes herramientas que se utilizan con la finalidad de que los participantes de un estudio que mide una problemática puedan entregar información que luego será analizada para comprender el problema central, que en el caso del estudio actual es sobre el desempeño laboral y las condiciones en las que laboran en Comercial Angelito, para lo cual se utiliza: la encuesta y la entrevista (Niño, 2013).

3.5.1 La encuesta

Díaz (2011) expresa que la encuesta es una técnica utilizada con el fin de la obtención de información primaria relevante sobre una temática específica, por lo que se desarrolla diferentes elementos para que se recoja los datos de los participantes por medio de un instrumento que se elabora con tales fines, de conocer la realidad de la problemática en estudio, en la que los trabajadores expresarán sus criterios para la valoración de las situaciones actuales.

3.5.2 La entrevista

La entrevista es una técnica que se realiza para interactuar de forma libre con las personas involucradas en la problemática, por lo que se tiene una valoración mayor al recibir respuestas abiertas en sus propias palabras que da mayor libertad al entrevistado de expresar los criterios de los directivos de la empresa para conocer sobre planteamientos centrales del problema, por lo que se puede dar una explicación detallada de la problemática con esta técnica aplicada en la investigación.

3.5.3 La observación directa

La observación directa se la aplica para conocer la realidad de la problemática que ocurre en el marco de una investigación empírica, para lo cual se acude al lugar de los hechos para visualizar los procesos y procedimientos que se tienen, por lo que es necesario recoger los datos primarios mediante la observación de los fenómenos que se hacen presente y que implican una incidencia directa para la valoración del contexto de la problemática.

3.6 Instrumentos

Los instrumentos se constituyen en las herramientas que se aplican para la obtención de información primaria de los involucrados, en ellos se plasman las diferentes preguntas que son vitales para comprender el problema desde la perspectiva de los involucrados, es por ello que las respuestas que se obtienen son analizadas y tabuladas para que se pueda valorar las necesidades existentes, en el presente estudio se utiliza: el cuestionario para la encuesta y la guía de entrevistas.

3.6.1 Cuestionario

El cuestionario que es un instrumento que permite la realización de la encuesta, para la valoración de los criterios de las personas que están involucradas en la problemática, por medio del cuestionario se plantea preguntas cerradas, cuyas respuestas son de opción múltiples, que se tienen realizadas de forma preliminar, en el presente estudio se plantean 10 preguntas que ayudarán a comprender la situación actual.

3.6.2 Guía de la entrevista

La guía de entrevistas es un documento que contiene preguntas abiertas sobre un tema específico para que el entrevistado pueda otorgar respuestas libres, que ayudarán a comprender desde la perspectiva del directivo sobre la problemática que ocurre en este negocio, con el fin de recibir información oficial para valorar y analizar el problema que permita establecer una idea más clara del problema, con el fin de proponer una propuesta de solución.

3.7 Población y muestra

Es importante señalar que (Hernández, Fernández, & Baptista, 2018) manifiesta que la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 305). El proceso investigativo tiene como parte fundamental que se la identifique para recoger los criterios de los involucrados en una problemática.

(Arias, 2013) manifiesta que “la población son los involucrados en una investigación determinada, con el fin de obtener información que permita conocer la problemática que se ha presentado” (p. 41). La población o universo es la totalidad de las personas que se

encuentran afectados con una problemática, la misma que debe ser investigada aplicando el método científico.

Tabla 2. *Población*

Tipo de Estudio	Elementos	Total
Cuantitativo	Trabajadores operativos	31
Cualitativo	Directivos	3
Total		34

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022).

3.8 Resultados y análisis de datos

3.8.1 Resultados de encuesta

- 1) ¿Sabe usted si dentro de Comercial Angelito existe la misión, visión, objetivos y valores?

Tabla 3. Misión, visión, objetivos y valores

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	52%
Parcialmente en desacuerdo	6	19%
Indiferente	2	6%
Parcialmente de acuerdo	3	10%
Totalmente de acuerdo	4	13%
Total	31	100%

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

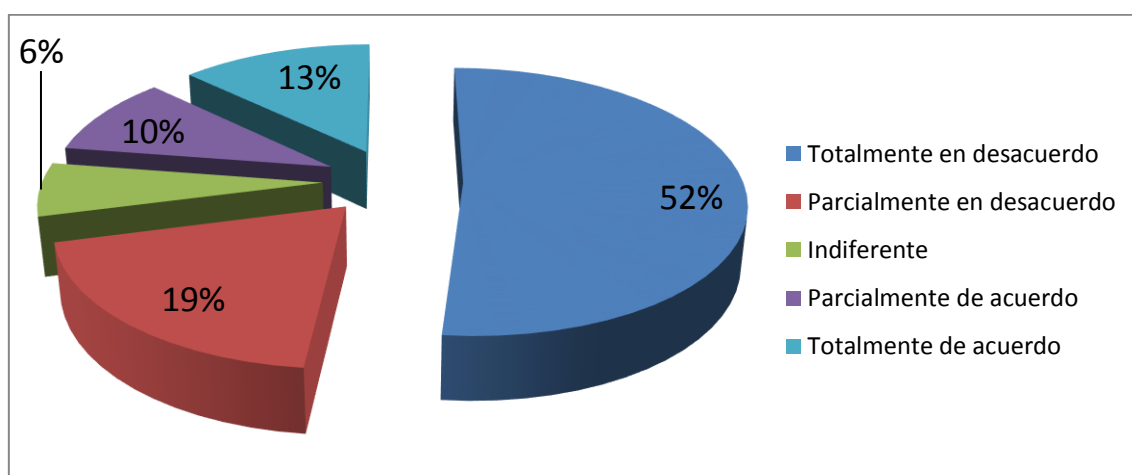


Figura 1. Misión, visión, objetivos y valores

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Análisis: Los participantes al ser consultados sobre si sabe si en Comercial Angelito existe misión, visión, objetivos y valores, el 52% señala que se encuentra totalmente en desacuerdo, el 19% dice que está parcialmente en desacuerdo, el 13% expresa que está totalmente de acuerdo, el 10% señala que está parcialmente de acuerdo y el 6% se muestra indiferente. Estos resultados se interpretan que la mayoría de los trabajadores desconoce la misión, visión, objetivos y valores de Comercial Angelito, lo cual se debe a la no existencia o a la no difusión de estos direccionamientos estratégicos.

2) ¿Conoce usted las responsabilidades de su cargo o puesto en comercial Angelito?

Tabla 4. Conocimiento de responsabilidades

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	18	58%
Parcialmente en desacuerdo	5	16%
Indiferente	2	6%
Parcialmente de acuerdo	3	10%
Totalmente de acuerdo	3	10%
Total	31	100%

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

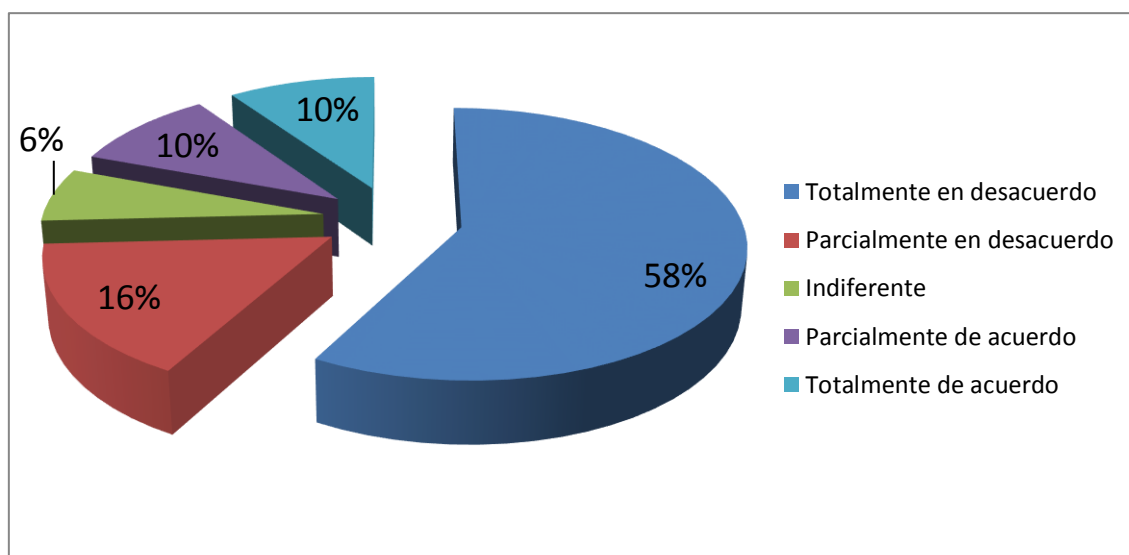


Figura 2. Conocimiento de responsabilidades

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Análisis: Los participantes al ser consultados sobre si conoce las responsabilidades de su cargo o puesto en Comercial Angelito, el 58% señala que se encuentra totalmente en desacuerdo, el 16% dice que está parcialmente en desacuerdo, el 10% expresa que está totalmente de acuerdo, el 10% señala que está parcialmente de acuerdo y el 6% se muestra indiferente. Estos resultados se interpretan que la mayoría de los trabajadores desconoce las responsabilidades de su cargo o puesto dentro de Comercial Angelito, lo cual se debe a la no existencia o a la no difusión de un manual de funciones y procesos en esta empresa comercial.

3) ¿Le hicieron conocer por escrito sus actividades laborales diarias que debe realizar en Comercial Angelito?

Tabla 5. Actividades laborales diarias

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	20	64%
Parcialmente en desacuerdo	5	16%
Indiferente	0	0%
Parcialmente de acuerdo	3	10%
Totalmente de acuerdo	3	10%
Total	31	100%

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

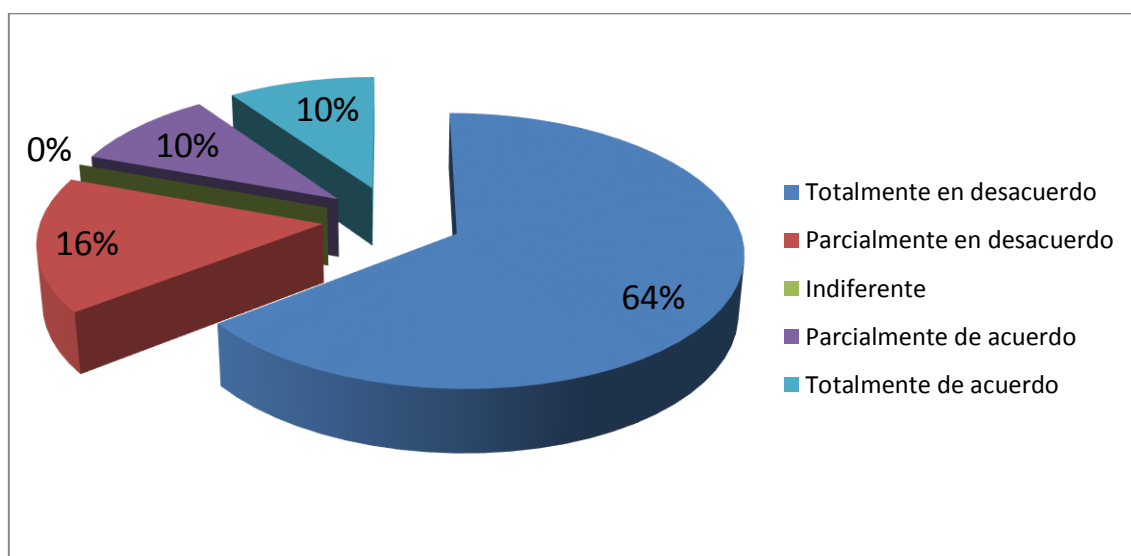


Figura 3. Actividades laborales diarias

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Análisis: Los participantes al ser consultados sobre si le hicieron conocer por escrito sus actividades laborales diarias que debe realizar en Comercial Angelito, el 64% señala que se encuentra totalmente en desacuerdo, el 16% dice que está parcialmente en desacuerdo, el 10% expresa que está totalmente de acuerdo y el 10% señala que está parcialmente de acuerdo. Estos resultados se interpretan que la mayoría de los trabajadores no han recibido por escrito las actividades Comercial Angelito, lo cual se debe a que no se tiene manuales de funciones y procesos.

4) ¿Usted realiza los reportes de cumplimiento de las actividades que ejecuta en su puesto de trabajo a un superior?

Tabla 6. Reporte de actividades

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	55%
Parcialmente en desacuerdo	8	26%
Indiferente	1	3%
Parcialmente de acuerdo	2	6%
Totalmente de acuerdo	3	10%
Total	31	100%

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

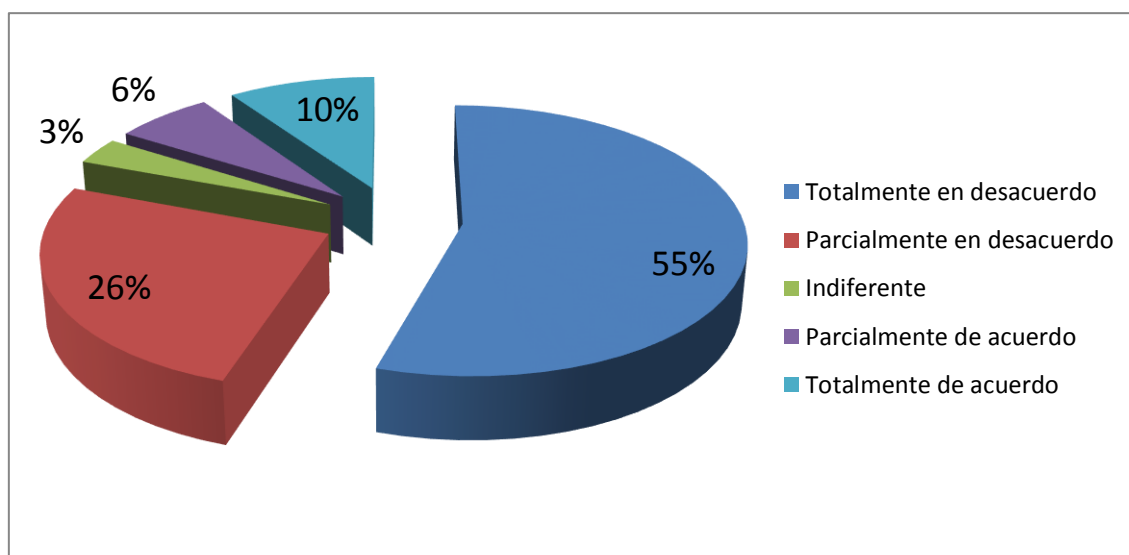


Figura 4. Reporte de actividades

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Análisis: Los participantes al ser consultados sobre si realiza los reportes de cumplimiento de las actividades que ejecuta en su puesto d trabajo a un superior, el 55% señala que se encuentra totalmente en desacuerdo, el 26% dice que está parcialmente en desacuerdo, el 10% expresa que está totalmente de acuerdo, el 6% señala que está parcialmente de acuerdo y el 3% se muestra indiferente. Estos resultados se interpretan que la mayoría de los trabajadores no realiza ningún reporte o informe sobre el cumplimiento de las actividades laborales en Comercial Angelito, lo cual se debe a no se tiene establecido un proceso de evaluación y seguimiento.

5) ¿Se realiza la supervisión de su trabajo dentro de Comercial Angelito?

Tabla 7. Supervisión del trabajo

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	48%
Parcialmente en desacuerdo	9	29%
Indiferente	4	13%
Parcialmente de acuerdo	2	7%
Totalmente de acuerdo	1	3%
Total	31	100%

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

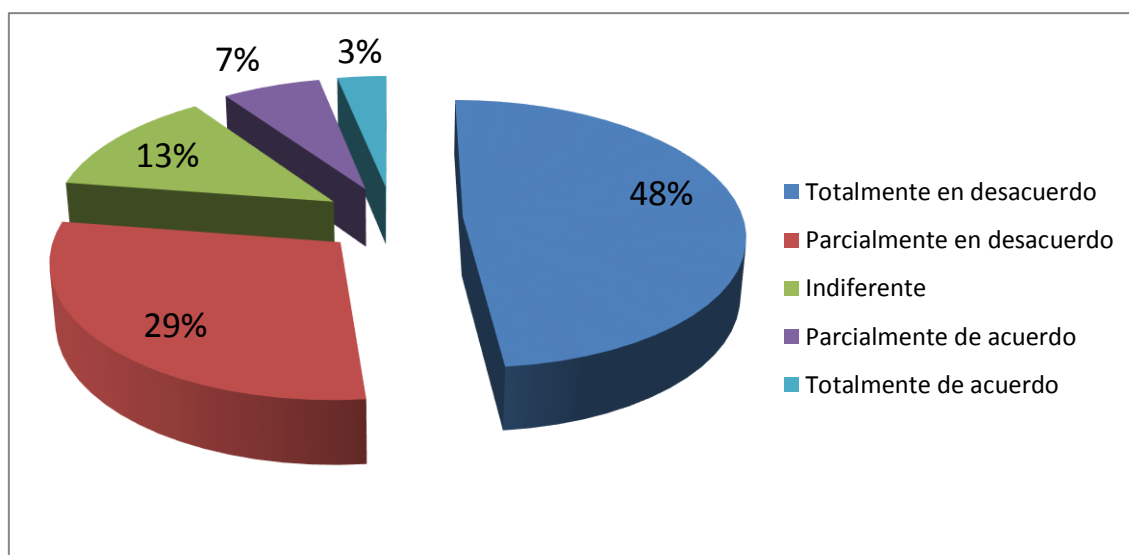


Figura 5. Supervisión del trabajo

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Análisis: Los participantes al ser consultados sobre si se realiza la supervisión de su trabajo en Comercial Angelito, el 48% señala que se encuentra totalmente en desacuerdo, el 29% dice que está parcialmente en desacuerdo, el 13% expresa que está indiferente, el 7% señala que está parcialmente de acuerdo y el 3% se muestra totalmente de acuerdo. Estos resultados se interpretan que la mayoría de los trabajadores de Comercial Angelito no tienen la supervisión del trabajo que realizan, lo cual se debe a la no existencia o a la no existen de procedimientos de evaluación y seguimiento de los trabajadores, lo cual es fundamental para conocer el desempeño laboral.

6) ¿Dentro de Comercial Angelito se realiza una evaluación de desempeño laboral?

Tabla 8. Evaluación de desempeño laboral

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	21	68%
Parcialmente en desacuerdo	6	19%
Indiferente	2	7%
Parcialmente de acuerdo	1	3%
Totalmente de acuerdo	1	3%
Total	31	100%

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

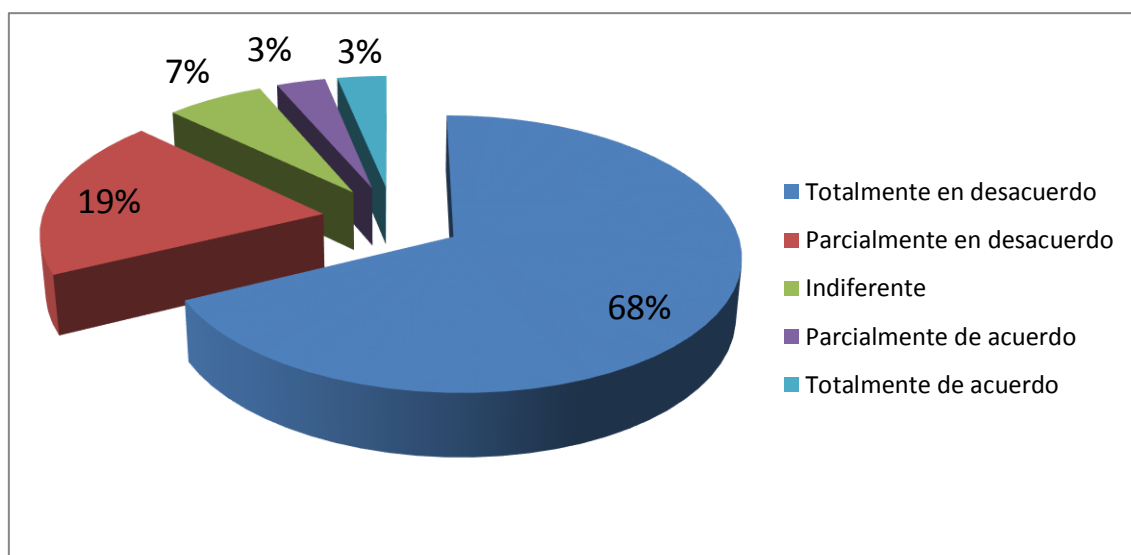


Figura 6. Evaluación de desempeño laboral

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Análisis: Los participantes al ser consultados sobre si en Comercial Angelito se realiza una evaluación de desempeño laboral, el 68% señala que se encuentra totalmente en desacuerdo, el 19% dice que está parcialmente en desacuerdo, el 7% expresa que está indiferente, el 3% señala que está parcialmente de acuerdo y el 3% se muestra totalmente de acuerdo. Estos resultados se interpretan que la mayoría de los trabajadores señalan que en Comercial Angelito, lo cual se debe a no existen procesos de evaluación al talento humano de la empresa, por lo que se tiene procesos no claros para conocer el desempeño laboral de los trabajadores.

7) ¿La evaluación de desempeño laboral la realizan con un cuestionario?

Tabla 9. Cuestionario para evaluación

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	24	77%
Parcialmente en desacuerdo	7	23%
Indiferente	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	31	100%

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

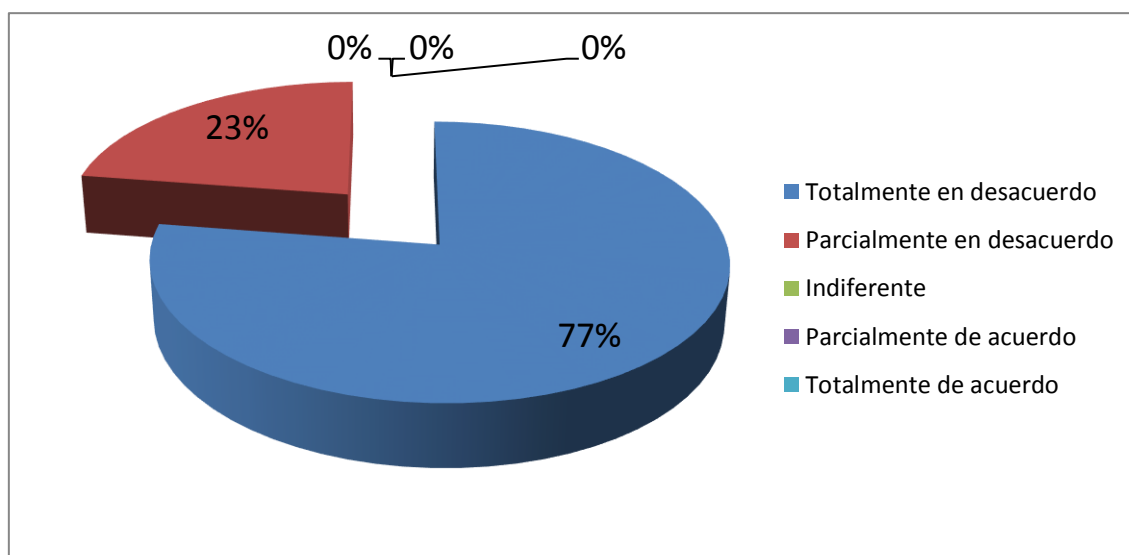


Figura 7. Cuestionario para evaluación

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Análisis: Los participantes al ser consultados sobre la evaluación de desempeño laboral si es realizada con un cuestionario, el 77% señala que se encuentra totalmente en desacuerdo y el 23% dice que está parcialmente en desacuerdo. Estos resultados se interpretan que la mayoría de los trabajadores no han tenido la realización de una evaluación de desempeño laboral, por lo que manifiestan que no han tenido evaluación por medio de cuestionarios, esto muestra que dentro de Comercial Angelito no hay un procedimiento claro para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores, provocando dificultades para la toma de decisiones.

8) ¿Ha recibido usted capacitaciones en diferentes temas laborales dentro de Comercial Angelito?

Tabla 10. Capacitaciones

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	19	61%
Parcialmente en desacuerdo	8	26%
Indiferente	2	7%
Parcialmente de acuerdo	1	3%
Totalmente de acuerdo	1	3%
Total	31	100%

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

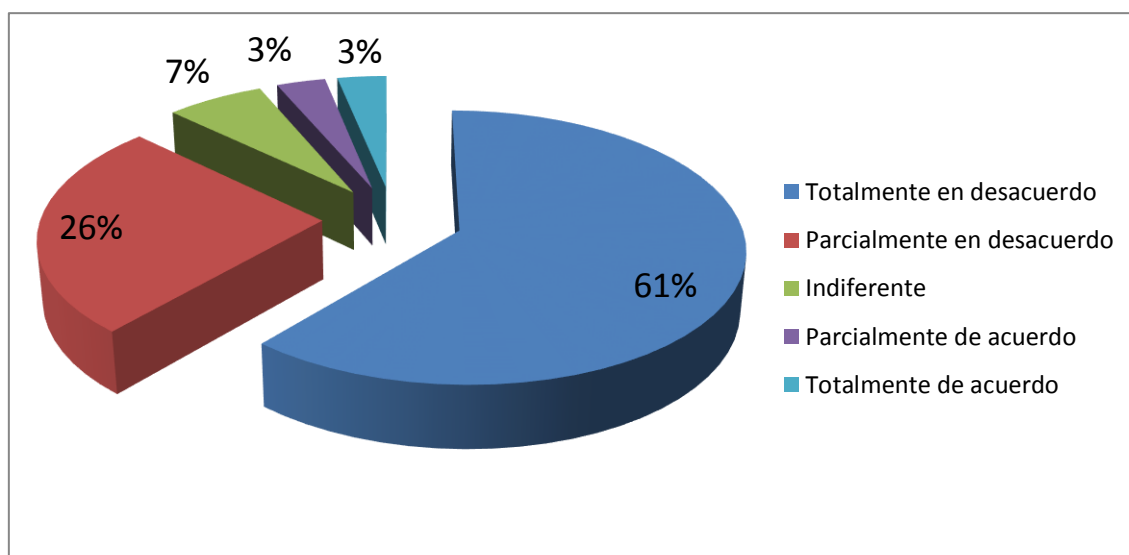


Figura 8. Capacitaciones

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Análisis: Los participantes al ser consultados sobre si ha recibido capacitaciones sobre diferentes temas laborales en Comercial Angelito, el 61% señala que se encuentra totalmente en desacuerdo, el 26% dice que está parcialmente en desacuerdo, el 7% expresa que está indiferente, el 3% señala que está parcialmente de acuerdo y el 3% se muestra totalmente de acuerdo. Estos resultados se interpretan que la mayoría de los trabajadores de Comercial Angelito no han recibido capacitaciones en temas laborales que les permitan tener un buen desempeño laboral de ellos con mayor conocimiento dirigido a realizar procedimientos eficientes y eficaces.

9) ¿Se considera usted satisfecho con el salario que percibe por el trabajo que desempeña en Comercial Angelito?

Tabla 11. Satisfacción con salario

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	24	77%
Parcialmente en desacuerdo	5	16%
Indiferente	0	0%
Parcialmente de acuerdo	2	7%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	31	100%

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

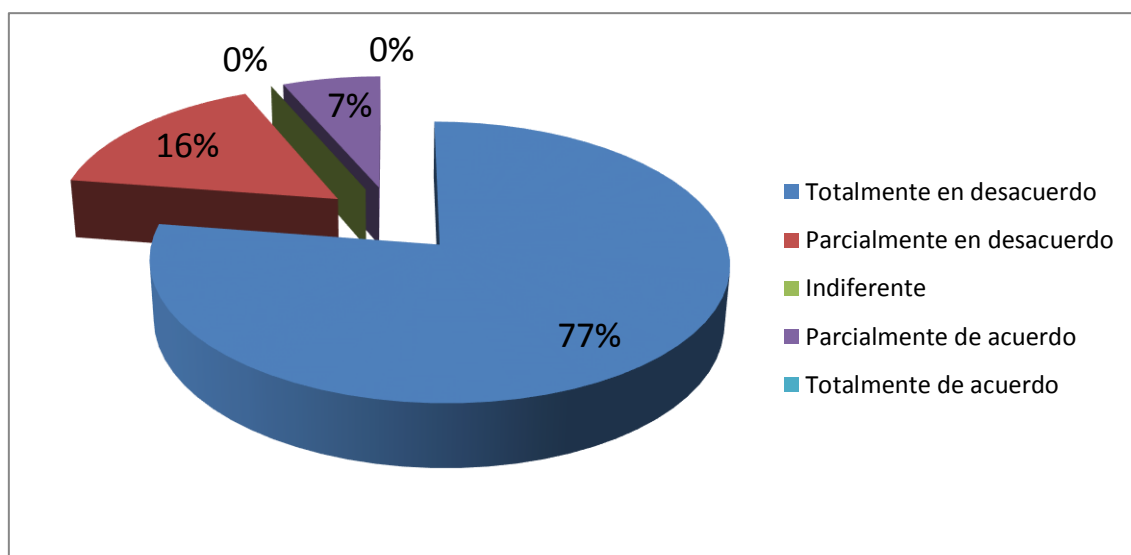


Figura 9. Satisfacción con salario

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Análisis: Los participantes al ser consultados sobre si se considera satisfecho con el salario que percibe por el trabajo que desempeña en Comercial Angelito, el 77% señala que se encuentra totalmente en desacuerdo, el 16% dice que está parcialmente en desacuerdo, y el 7% señala que está parcialmente de acuerdo. Estos resultados se interpretan que la mayoría de los trabajadores se sienten insatisfechos por el trabajo que realizan, al no tenerse un manual de funciones, en muchos casos tienen que realizar actividades que no se encuentran relacionadas con el puesto de trabajo, y en otros casos tienen sobrecarga laboral, por lo que consideran que su sueldo es bajo.

10) ¿Cree usted que es necesario establecer un diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral en Comercial Angelito?

Tabla 12. Necesidad del diseño organizacional

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3%
Parcialmente en desacuerdo	1	3%
Indiferente	2	7%
Parcialmente de acuerdo	8	26%
Totalmente de acuerdo	19	61%
Total	31	100%

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

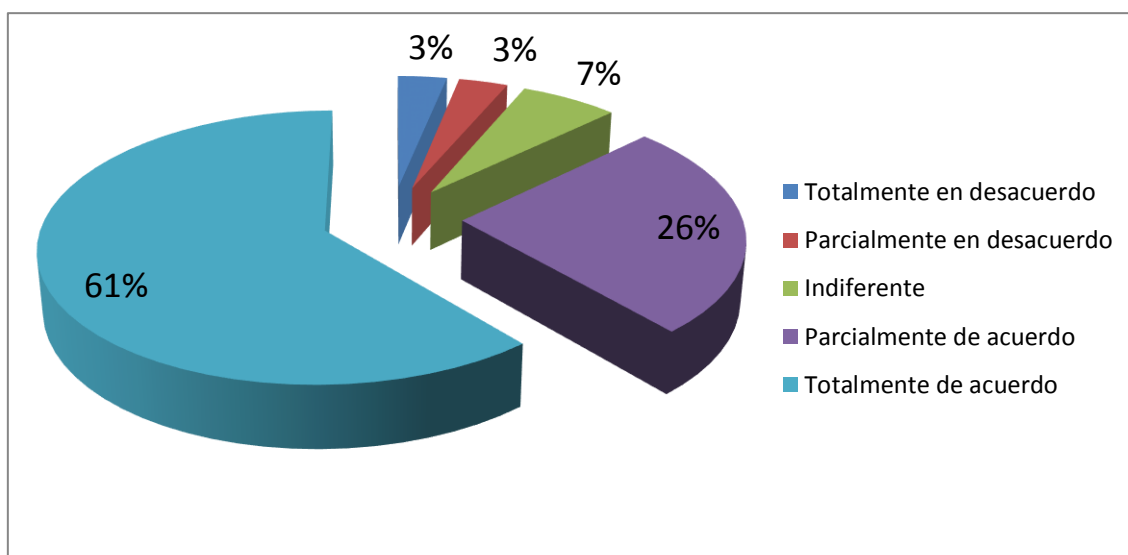


Figura 10. Necesidad del diseño organizacional

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Análisis: Los participantes al ser consultados sobre si es necesario establecer un diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral en Comercial Angelito, el 61% señala que se encuentra totalmente de acuerdo, el 26% dice que está parcialmente de acuerdo, el 7% expresa que está indiferente, el 3% señala que está parcialmente en desacuerdo y el 3% se muestra totalmente en desacuerdo. Estos resultados se interpretan que la mayoría de los trabajadores considera que es necesario establecer un diseño organizacional que permita mejorar el desempeño laboral aplicando los procesos y procedimientos laborales dentro de comercial Angelito.

3.8.2 Resultados de entrevista

Entrevista a Gerente General de la empresa Comercial Angelito

1) ¿Por qué la empresa Comercial Angelito no tiene un organigrama?

Iniciamos como un negocio pequeño, y nos hemos ido extendiendo de a poco, por lo que no se ha tenido procedimientos como las grandes empresas, esto debido a que tenemos trabajadores operativos que realizan varias actividades, según la necesidad que se presenta en el negocio.

2) ¿Cuál es la razón por la que no se han desarrollado manuales y reglamentos para los trabajadores de Comercial Angelito?

No se ha considerado la necesidad de tener esos documentos, se ha trabajado siempre de esta manera, y los trabajadores que se contratan deben realizar todas las actividades necesarias en el negocio.

3) ¿Se realiza capacitaciones a la fuerza laboral de Comercial Angelito?

No, se tiene el trabajo con funciones que son establecidas de manera directa por los jefes, y los trabajadores deben cumplirlos.

4) ¿Cómo se realiza el proceso de contratación del personal de Comercial Angelito?

Al presentarse una vacante se tiene diferentes carpetas a quienes se los llama, y se les explica las actividades que se realizan de forma verbal, además se les deja en claro que deben realizar las tareas que se les asignen.

5) ¿Por qué existe sobrecarga laboral en los trabajadores de Comercial Angelito?

Considero que no existe sobrecarga laboral, puesto que ellos tienen sus periodos establecidos para el trabajo, que son actividades propiamente del negocio, en ningún caso realizan actividades extras.

6) ¿Cómo se realiza la evaluación de desempeño laboral de los trabajadores?

No se realiza un procedimiento específico, se toma en consideración dentro de la evaluación el cumplimiento de las actividades que se plantean a los trabajadores.

7) ¿Existen indicadores de gestión para los departamentos para medir el desempeño laboral de los trabajadores de Comercial Angelito?

No, no se ha realizado ningún tipo de indicadores de gestión.

8) ¿Qué tipo de incentivos se realiza para los trabajadores de Comercial Angelito?

Como incentivos se tiene que cuando el negocio incrementa las ventas se tiene la entrega de canastas a los trabajadores, o se les hace descuentos en sus compras.

9) ¿Conoce usted sobre el diseño organizacional como herramienta administrativa para mejorar el desempeño laboral?

Muy poco, no tengo mayor conocimiento sobre el diseño organizacional.

10) ¿Qué nivel de eficacia y eficiencia existe en el desempeño laboral de los trabajadores de comercial Angelito?

Como no se ha realizado evaluación a los trabajadores no se puede determinar niveles de eficacia y eficiencia.

3.9 Resultados y análisis de datos

La encuesta que se ha realizado a los trabajadores de Comercial Angelito se tiene como resultados que más de la mitad de los participantes ha señalado que no tiene conocimiento si existe misión, visión, objetivos y valores; así mismo la mayoría expresó que no conoce las responsabilidades de su cargo o puesto de trabajo; de igual forma la mayoría manifestó que no le hicieron conocer por escrito sus actividades laborales diarias; más de la mitad señaló que no realiza ningún reporte de cumplimiento de las actividades a algún superior; más de la mitad de los encuestados expresó que en Comercial Angelito no se realiza la supervisión de su trabajo.

La mayoría expresó que no se realiza evaluación de desempeño laboral en Comercial Angelito; también la mayoría de los trabajadores señalaron que no se ha utilizado un cuestionario de evaluación de desempeño laboral; más de la mitad de los trabajadores dijo que no ha recibido capacitaciones sobre temas laborales; la mayoría señaló que no está satisfecho con el salario que percibe por el trabajo que realizan; de igual forma la mayoría

expresó que era necesario establecer un diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral.

La entrevista que se realizó al gerente general de Comercial Angelito permitió comprender de manera clara sobre varios aspectos relevantes con relación al diseño organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores, dando respuestas sobre el por qué no tienen organigrama, así mismo se conoció que no hay manuales o reglamentos, y que no se da capacitaciones a los trabajadores, la contratación se la realiza de forma verbal, no se realiza evaluación, ni hay indicadores de gestión, se tiene incentivos, pero no se ha realizado evaluación a los trabajadores.

3.10 Análisis organizacional

3.10.1 Análisis PESTEL

Diagnóstico del estudio PESTEL

Tabla 13. Análisis PESTEL

Factores	Tendencias	Cambios en relación a grupos de interés	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Político	Inestabilidad política que se tiene en el contexto nacional medidas impopulares del gobierno.	Imagen negativa del país en el contexto internacional que provoca baja inversión extranjera.	Falta de empleo en el país, que provoca crisis económica.	Amenaza
	Bajos niveles de credibilidad en las funciones del Estado.	Poca credibilidad de los inversionistas extranjeros que limita la generación de empleo.	Disminución del poder adquisitivo de los ciudadanos.	Amenaza
Económico	Decrecimiento de la economía por la pandemia del Covid-19	Recesión económica que limita el crecimiento empresarial.	Reducción de la liquidez de las empresas.	Amenaza
	Disminución del presupuesto general del Estado	Despidos de servidores públicos por falta de presupuesto.	Aumento del desempleo en el país.	Amenaza

	Optimización de los recursos de las empresas	Promociones que permiten tener una mayor competencia con otras empresas.	Incremento en los ingresos económicos de la empresa	Oportunidad
Social	Emprendimiento de negocios nuevos para obtener recursos	Aumento de negocios informales que no generan tributos	Generación de recursos económicos de manera informal.	Oportunidad
	Distanciamiento social por la pandemia del Covid-19	Actividades presenciales limitadas por las medidas de las entidades gubernamentales.	Reducción de las actividades presenciales	Amenaza
	Incremento del desempleo y empleo informal	Reducción de la capacidad de compra de productos no esenciales.	Retrasos en los pagos de los servicios.	Amenaza
Tecnología	Nuevos equipos tecnológicos para las actividades comerciales	Desarrollo de nuevas tecnologías para mejorar el servicio al cliente.	Aumentar los niveles de satisfacción al cliente	Oportunidad
	Equipos informáticos antiguos en desuso.	Incrementar la inversión de los equipos informáticos.	Mejor capacidad tecnológica en la empresa	Oportunidad
Jurídico	Leyes que generen reformas o nuevos impuestos.	Disminución de las utilidades de la empresa.	Reducción de la liquidez de la empresa	Amenaza
	Incentivos para nuevas inversiones de emprendimientos o de empresas establecidas	Acceso al crédito en instituciones financieras públicas y privadas.	Capacidad para obtener créditos para inversión activos o capital de la empresa	Oportunidad

Elaborado por: Alegría, J (2022).

3.10.2 Análisis FODA

Diagnóstico del análisis FODA

Tabla 14. Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1 Personal que tiene alto nivel de experiencia. 2 Equipos tecnológicos para la atención a clientes. 3 Alto posicionamiento en el mercado local. 4 Precios accesibles de los diferentes productos.	1 No existencia de direccionamiento estratégico. 2 Carencia de una estructura organizacional. 3 Falta de un método de evaluación de desempeño laboral. 4 Carencia de manuales de funciones y procesos.
OPORTUNIDADES	F.O ESTRATEGIAS OFENSIVAS	D.O ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
a Contratar personal profesional calificado. b Crecimiento de la población de Vinces que consumen bienes. c Acceso a créditos por parte de las instituciones del sistema financiero. d Incremento de la productividad de los trabajadores.	(a,1) Diseño organizacional para el mejoramiento del desempeño organizacional.	(d,3) Establecimiento de un método de evaluación de desempeño laboral.
AMENAZAS	F.A. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS	D.A. ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA
a Aumento del desempleo por la crisis económica en el país debido a la pandemia. b La inestabilidad política del Ecuador por problemas de gobierno. c Nuevos competidores en el mercado local. d Falta de liquidez por la crisis económica.	(c,4) Realización de promociones para que los clientes mantengan sus preferencias.	(d,4) Diseño de manuales de funciones y procesos para el fortalecimiento de la empresa.

Fuente: proceso investigativo

Elaborado por: Alegría J. (2022)

3.11 Direccionamiento estratégico

Misión:

Somos una organización que promueve el bienestar de la población, vendiendo productos de calidad, a precios accesibles, con altos niveles de satisfacción a los clientes, dando estabilidad a los trabajadores y buscando una mayor rentabilidad para el negocio.

Visión:

Ser la principal empresa de comercialización de alimentos y productos para el hogar del cantón Vinces.

Valores:

Honestidad: Es la transparencia que se tiene con los clientes para el desarrollo de las actividades diarias.

Trabajo en equipo: Es la unidad que se tiene con los trabajadores para proveer una buena atención a los clientes.

Confianza: Es la cercanía de los clientes con nuestra empresa, que genera mayor credibilidad por la seriedad con la que se trabaja.

Responsabilidad: Es el trabajo que se realiza para el logro de un buen servicio al cliente, que les permite tener confianza en la empresa.

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1 Tema

Diseño organizacional según el modelo de Richard Daft para el Comercial Angelito.

4.2 Antecedentes

Comercial Angelito es un negocio familiar en el cantón Vinces, que luego del estudio realizado se ha considerado la necesidad de tener un ordenamiento de la empresa, adecuando una estructura organizacional, dentro de un proceso de diseño organizacional que conlleve a que los trabajadores puedan tener un mejor desempeño laboral, al establecerse de manera técnica los cargos y las funciones y responsabilidades de cada uno, lo cual evitaría la duplicidad de funciones y sobrecarga laboral que se pudo evidenciar dentro de este negocio.

Además se ha podido considerar que Comercial Angelito no ha aplicado diferentes herramientas de la administración general, lo cual ha provocado que no existan procedimientos documentados que garanticen mayor efectividad de los trabajadores, siendo importante que se establezca diferentes procesos que permitan el cambio dentro de la organización para mejorar el desempeño de los trabajadores, tomando en cuenta que se requiere adoptar una estructura organizacional ágil y eficiente, así como procesos de evaluación de desempeño laboral para tener mejores resultados.

4.3 Justificación

Una vez realizado el estudio de campo en donde se pudo evidenciar la necesidad que existe del diseño organizacional que permita tener una empresa sólida, con normativa interna que conlleve a viabilizar una estructura organizacional que permita a los directivos contar con una herramienta administrativa para organizar a los trabajadores bajo una técnica y eficiente clasificación de puestos, con las debidas responsabilidades.

El Comercial Angelito siendo un negocio que se dedica a la venta minorista de productos comestibles y para el hogar tiene un volumen de negocio catalogado como persona natural, contribuyente especial, sus propietarios se encuentran considerando la realización de los trámites necesarios para la constitución como persona jurídica bajo la modalidad de Compañía Anónima, en donde se maneje con criterios de empresa al negocio y todos sus bienes.

4.4 Desarrollo

4.4.1 Diseño organizacional

El diseño organizacional planteado bajo el modelo de Richard Daft como propuesta que permite viabilizar una estructura organizacional adecuada para solucionar la problemática encontrada, en lo relacionado a que se pueda establecer los cargos o puestos de trabajo para que se consideren las funciones, actividades y responsabilidades de los trabajadores, así como un mecanismo de evaluación de desempeño laboral. Se establece el siguiente esquema para el diseño organizacional:

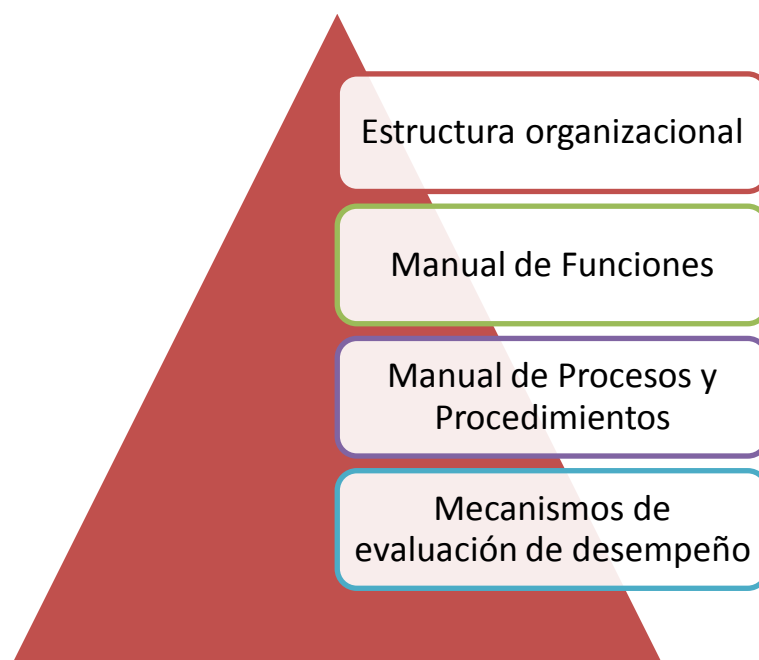


Figura 11. Diseño organizacional

Fuente: Proceso investigativo

Elaborado por: Alegría J. (2022)

4.4.1.1 Estructura organizacional

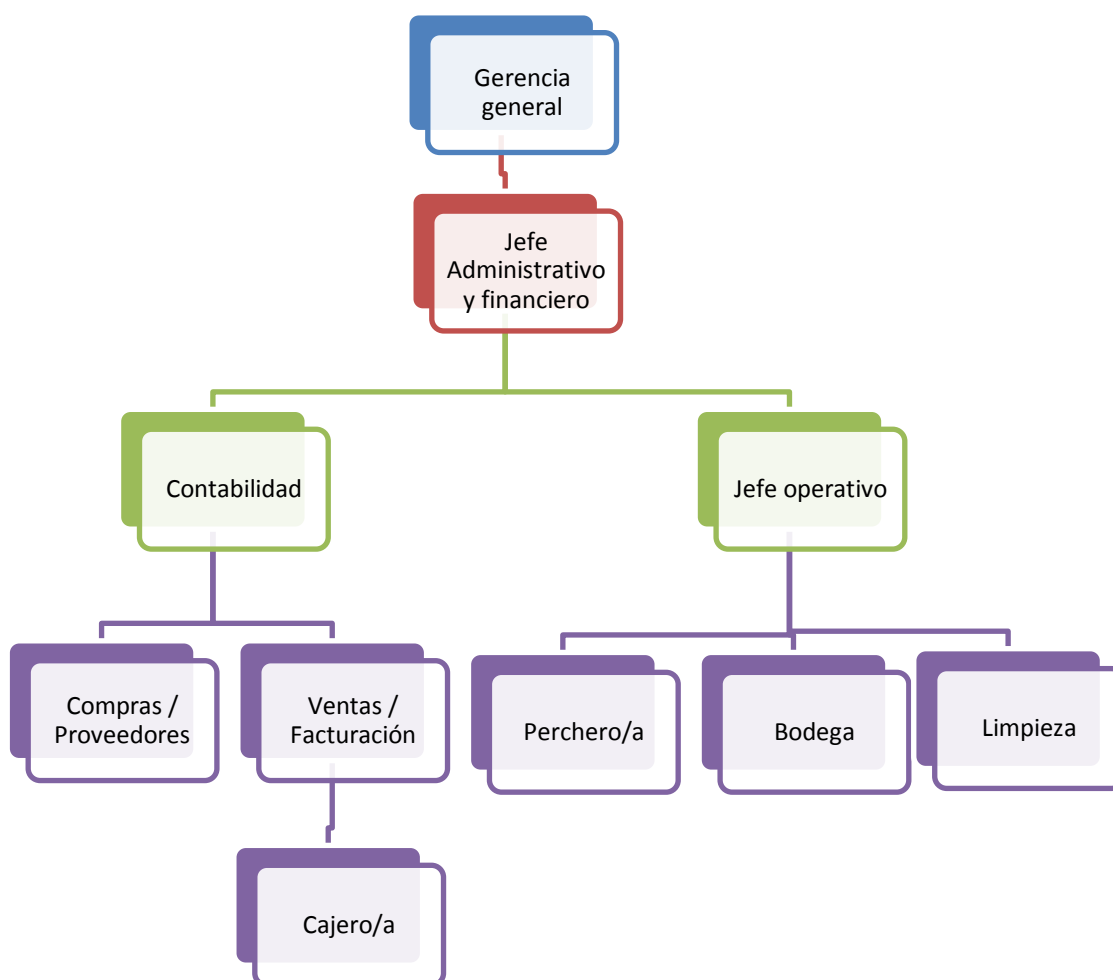


Figura 12. Organigrama propuesto para Comercial Angelito

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

4.4.1.2 Manual de funciones

Tabla 15. *Manual de funciones: Gerente general*

Comercial Angelito	Manual de funciones			Código: CA-MF-01	
				Fecha: 21/Enero/2022	
				Versión: 1.0	
				Página: 1 de 10	
DETALLE DEL CARGO					
Cargo: Gerente General					
Descripción: Se encarga de la representación legal de la empresa en todos los aspectos, así como en todos los procesos de toma de decisiones.					
Tipo de cargo: Administrativo					
Funciones y responsabilidad:					
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de las actividades que se requieren. • Aprobar la contratación, supresión o despido de trabajadores. • Representación judicial y extrajudicialmente de la empresa. • Manejo de los activos de la empresa. • Elaboración del presupuesto e informe anual. • Evaluación concurrente al personal de la empresa. • Suscribir todo tipo de convenios y acuerdos. 					
PERFIL DEL CARGO					
Edad: 25 a 45 años		Sexo: Cualquier		Nacionalidad: Ecuatoriana	
Nivel académico: Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración, Economista.					
Conocimientos adicionales:		Inglés: Sí		Ofimática: Sí	
Experiencia laboral:		1 año:	2 años:		3 años: X
Firma de responsabilidad:		Sí: X		No:	
Manejo de dinero:		Sí: X		No:	
Manejo de equipos:		Sí: X		No:	
Reporta a:	Junta General de Accionistas		Supervisa a:	Todos los trabajadores	
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:	

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Tabla 16. *Manual de funciones: Jefe administrativo y financiero*

Comercial Angelito	Manual de funciones			Código: CA-MF-01	
				Fecha: 21/Enero/2022	
				Versión: 1.0	
				Página: 2 de 10	
DETALLE DEL CARGO					
Cargo: Jefe administrativo y financiero					
Descripción: Se encarga de la gestión de la empresa en lo referente a temas administrativos y con relación a las finanzas para establecer directrices al departamento contable y al jefe operativo.					
Tipo de cargo: Administrativo					
Funciones y responsabilidad					
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de las actividades administrativas y contables. • Revisión de los procesos de contratación de personal. • Realizar el análisis financiero del ejercicio contable anual. • Realizar el presupuesto anual. • Verificar la buena marcha de la empresa en lo financiero y administrativo. • Revisión del ejercicio contable en cualquier fecha. • Verificar el buen uso de los bienes. • Tomar decisiones bajo la coordinación con el gerente general. 					
PERFIL DEL CARGO					
Edad: 25 a 50 años		Sexo: Cualquier		Nacionalidad: Ecuatoriana	
Nivel académico: Ingeniero en contabilidad, CPA, Economista.					
Conocimientos adicionales:		Inglés: No		Ofimática: Sí	
Experiencia laboral:		1 año:	2 años:		3 años: Sí
Firma de responsabilidad:		Sí: X		No:	
Manejo de dinero:		Sí: X		No:	
Manejo de equipos:		Sí: X		No:	
Reporta a:	Gerente General		Supervisa a:	Contador y jefe operativo	
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:	

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Tabla 17. *Manual de funciones: Contabilidad*

Comercial Angelito	Manual de funciones		Código: CA-MF-01	
			Fecha: 21/Enero/2022	
			Versión: 1.0	
			Página: 3 de 10	
DETALLE DEL CARGO				
Cargo: Contador				
Descripción: Se encarga de la realización del proceso contable, además de realizar las declaraciones de impuestos, y otros temas contables.				
Tipo de cargo: Operativo				
Funciones y responsabilidad				
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los registros contables y archivos. • Desarrollar el presupuesto de la empresa • Archivo y almacenamiento de la información contable de la empresa. • Pago a proveedores, verificación de los productos adquiridos. • Pago de sueldos al personal de la empresa. • Realización de las declaraciones y pagos de impuestos. • Manejo de cuentas bancarias y del efectivo. 				
PERFIL DEL CARGO				
Edad: 20 -50 años		Sexo:		Nacionalidad: Ecuatoriana
Nivel académico: Ingeniero en contabilidad, Tecnólogo o Técnico en contabilidad				
Conocimientos adicionales:		Inglés: No		Ofimática: Sí
Experiencia laboral:		1 año:	2 años: X	3 años:
Firma de responsabilidad:		Sí: X		No:
Manejo de dinero:		Sí: X		No:
Manejo de equipos:		Sí: X		No:
Reporta a:	Jefe administrativo - financiero		Supervisa a:	Compras - Ventas
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Tabla 18. *Manual de funciones: Compras / Proveedores*

Comercial Angelito	Manual de funciones		Código: CA-MF-01	
			Fecha: 21/Enero/2022	
			Versión: 1.0	
			Página: 4 de 10	
DETALLE DEL CARGO				
Cargo: Compras / Proveedores				
Descripción: Revisar los inventarios para proceder a contactarse con el proveedor para realizar las compras de los productos necesarios.				
Tipo de cargo: Operativo				
Funciones y responsabilidad				
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar en bodega los inventarios. • Realizar los pedidos de los productos que hagan falta o tengan bajo inventario. • Generar las órdenes de pedido para la compra de los productos. • Ingresar al sistema los productos recibidos en bodega. • Hacer un control de inventarios. • Verificar que los productos en existencias estén según los inventarios. • Garantizar el stock de las mercaderías en bodega. 				
PERFIL DEL CARGO				
Edad: 20 – 50 años	Sexo:		Nacionalidad: Ecuatoriana	
Nivel académico: Bachiller contable				
Conocimientos adicionales:		Inglés: No	Ofimática: No	
Experiencia laboral:	1 año: Sí	2 años:	3 años:	
Firma de responsabilidad:	Sí:		No: X	
Manejo de dinero:	Sí: X		No:	
Manejo de equipos:	Sí: X		No:	
Reporta a:	Contador		Supervisa a:	Ninguno
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Tabla 19. *Manual de funciones: Ventas/Facturación*

Comercial Angelito	Manual de funciones		Código: CA-MF-01	
			Fecha: 21/Enero/2022	
			Versión: 1.0	
			Página: 5 de 10	
DETALLE DEL CARGO				
Cargo: Ventas/Facturación				
Descripción: Se encarga de supervisar a los y las cajeros/as en el cumplimiento de su trabajo, además es la responsable del manejo del efectivo.				
Tipo de cargo: Operativo				
Funciones y responsabilidad				
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el correcto funcionamiento de las cajas de cobro. • Cobrar las mensualidades del servicio. • Realizar los recibos de cobro. • Ingresar al sistema los recibos de cobro. • Hacer un arqueo de caja diario. • Realizar el listado de suspensión del servicio. • Guardar la documentación de su área. 				
PERFIL DEL CARGO				
Edad: 20 – 50 años	Sexo:		Nacionalidad: Ecuatoriana	
Nivel académico: Bachiller contable				
Conocimientos adicionales:		Inglés: No	Ofimática: No	
Experiencia laboral:	1 año: Sí	2 años:	3 años:	
Firma de responsabilidad:	Sí:		No: X	
Manejo de dinero:	Sí: X		No:	
Manejo de equipos:	Sí: X		No:	
Reporta a:	Contador		Supervisa a:	Cajero/a
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Tabla 20. *Manual de funciones: Cajero/a*

Comercial Angelito	Manual de funciones		Código: CA-MF-01	
			Fecha: 21/Enero/2022	
			Versión: 1.0	
			Página: 6 de 10	
DETALLE DEL CARGO				
Cargo: Cajero/a				
Descripción: Se encarga del manejo del efectivo de las ventas de los productos diarios.				
Tipo de cargo: Operativo				
Funciones y responsabilidad				
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar una oportuna atención a los clientes. • Recepción de los productos para facturarlos. • Verificación de los productos entregados a los clientes. • Recepción de los billetes para el cobro de la factura. • Verificar los billetes que entregan los clientes. • Entregar la factura conjuntamente con los productos y el cambio. • Manejar adecuadamente los dineros a su cuidado. • Realizar arqueo de caja al iniciar y finalizar sus labores. 				
PERFIL DEL CARGO				
Edad: 16 – 50 años	Sexo:		Nacionalidad: Ecuatoriana	
Nivel académico: Bachiller				
Conocimientos adicionales:		Inglés: No	Ofimática: No	
Experiencia laboral:	1 año: Sí	2 años:	3 años:	
Firma de responsabilidad:		Sí:	No: X	
Manejo de dinero:	Sí: X		No:	
Manejo de equipos:	Sí: X		No:	
Reporta a:	Ventas/Facturación		Supervisa a:	Ninguno
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Tabla 21. *Manual de funciones: Jefe operativo*

Comercial Angelito	Manual de funciones			Código: CA-MF-01	
				Fecha: 21/Enero/2022	
				Versión: 1.0	
				Página: 7 de 10	
DETALLE DEL CARGO					
Cargo: Jefe operativo					
Descripción: Se encarga de vigilar y supervisar las actividades de los trabajadores que realizan como parte de su trabajo.					
Tipo de cargo: Operativo					
Funciones y responsabilidad					
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer seguimiento al cumplimiento de las actividades por parte de los trabajadores. • Cuidar los equipos, implementos y recursos materiales de la empresa. • Supervisar que los trabajadores atiendan a los clientes con cordialidad. • Verificar que estén las perchas con los productos. • Verificar que los cajeros cumplan con sus actividades. • Verificar la bodega para que los productos no se deterioren o caduquen. 					
PERFIL DEL CARGO					
Edad: 20 – 50 años		Sexo:		Nacionalidad: Ecuatoriana	
Nivel académico: Tecnólogo en Administración					
Conocimientos adicionales:		Inglés: No		Ofimática: No	
Experiencia laboral:		1 año: Sí	2 años:		3 años:
Firma de responsabilidad:		Sí:		No: X	
Manejo de dinero:		Sí:		No: X	
Manejo de equipos:		Sí: X		No:	
Reporta a:	Jefe administrativo - financiero		Supervisa a:	Cajero/a, Perchero/a, Bodega	
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:	

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Tabla 22. *Perchero/a*

Comercial Angelito	Manual de funciones		Código: CA-MF-01	
			Fecha: 21/Enero/2022	
			Versión: 1.0	
			Página: 8 de 10	
DETALLE DEL CARGO				
Cargo: Perchero/a				
Descripción: Tiene a su cargo las perchas de los productos, que deben tener sus productos en el orden indicado por el jefe inmediato.				
Tipo de cargo: Operativo				
Funciones y responsabilidad				
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes cuando ellos lo requieran. • Ubicar los productos en el orden establecido. • Ubicar los precios de los productos en las perchas. • Solicitar en bodega los productos que se tienen poco inventario en las perchas. • Llenar el reporte de productos perchados. • Cuidar la limpieza de los productos en las perchas. • Llevar un registro de productos caducados. • Hacer un informe de los productos retirados de las perchas. 				
PERFIL DEL CARGO				
Edad: 20 – 50 años		Sexo:		Nacionalidad: Ecuatoriana
Nivel académico: Bachiller				
Conocimientos adicionales:		Inglés:		Ofimática:
Experiencia laboral:		1 año: X	2 años:	3 años:
Firma de responsabilidad:		Sí:		No: X
Manejo de dinero:		Sí:		No: X
Manejo de equipos:		Sí: X		No:
Reporta a:	Jefe operativo		Supervisa a:	Ninguno
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Tabla 23. *Manual de funciones: Bodega*

Comercial Angelito	Manual de funciones			Código: CA-MF-01	
				Fecha: 21/Enero/2022	
				Versión: 1.0	
				Página: 9 de 10	
DETALLE DEL CARGO					
Cargo: Bodega					
Descripción: Se encarga del manejo de inventarios de productos en bodega para luego ser enviados a la percha.					
Tipo de cargo: Operativo					
Funciones y responsabilidad					
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar un adecuado inventario en bodega. • Revisar que los productos no se caduquen en bodega. • Cuidar la limpieza y presentación de los productos en bodega. • Realizar el aviso a compras y proveedores para el abastecimiento. • Mantener los productos disponibles para ser perchados. • Cuidar las herramientas que se encuentran a su cargo. 					
PERFIL DEL CARGO					
Edad: 20 – 50 años		Sexo: Masculino		Nacionalidad: Ecuatoriana	
Nivel académico: Bachiller					
Conocimientos adicionales:		Inglés: No		Ofimática: No	
Experiencia laboral:		1 año: X	2 años:		3 años:
Firma de responsabilidad:		Sí: X		No:	
Manejo de dinero:		Sí:		No: X	
Manejo de equipos:		Sí: X		No:	
Reporta a:	Jefe operativo		Supervisa a:	Ninguno	
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:	

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Tabla 24. *Limpieza*

Comercial Angelito	Manual de funciones		Código: CA-MF-01	
			Fecha: 21/Enero/2022	
			Versión: 1.0	
			Página: 10 de 10	
DETALLE DEL CARGO				
Cargo: Limpieza				
Descripción: Mantener limpias las instalaciones tanto en el área de ventas como en bodega.				
Tipo de cargo: Operativo				
Funciones y responsabilidad				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la limpieza en el área de ventas. • Desinfectar los pisos con productos de limpieza de forma diaria. • Realizar la limpieza en el área de bodega. • Mantener limpias las instalaciones de oficinas. • Guardar los productos a su cargo. 				
PERFIL DEL CARGO				
Edad: 20 – 50 años		Sexo: No especificado		Nacionalidad: Ecuatoriana
Nivel académico: Básico				
Conocimientos adicionales:		Inglés: No		Ofimática: No
Experiencia laboral:		1 año: Sí	2 años:	3 años:
Firma de responsabilidad:		Sí:		No: X
Manejo de dinero:		Sí:		No: X
Manejo de equipos:		Sí:		No: X
Reporta a:	Jefe operativo		Supervisa a:	Ninguno
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

4.4.1.3 Manual de procesos y procedimientos

Tabla 25. *Análisis financiero*

Comercial Angelito	Manual de procesos y procedimientos	Código: CA-MPP-01	
		Fecha: 21/Enero/2022	
		Versión: 1.0	
		Página: 1 de 10	
PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS FINANCIERO			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1	Jefe Administrativo y Financiero	Receptación de estados financieros	Informe
2		Análisis vertical	
3		Análisis horizontal	
4		Análisis de cumplimiento de las metas financieras	
5		Informe al Gerente General	
Elaborado por:		Revisor por:	Aprobado por:

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Tabla 26. *Flujograma de Análisis financiero*

Comercial Angelito	Manual de procesos y procedimientos	Código: CA-MPP-01
		Fecha: 21/Enero/2022
		Versión: 1.0
		Página: 2 de 10
FLUJOGRAMA DE ANÁLISIS FINANCIERO		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Receptación[Receptación de los estados financieros] Receptación --> AnalisisVertical[Análisis vertical] AnalisisVertical --> AnalisisHorizontal[Análisis horizontal] AnalisisHorizontal --> AnalisisCumplimiento[Análisis del cumplimiento de las metas financieras] AnalisisCumplimiento --> Informe[Informe al gerente general] Informe --> Fin([Fin]) </pre>		
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

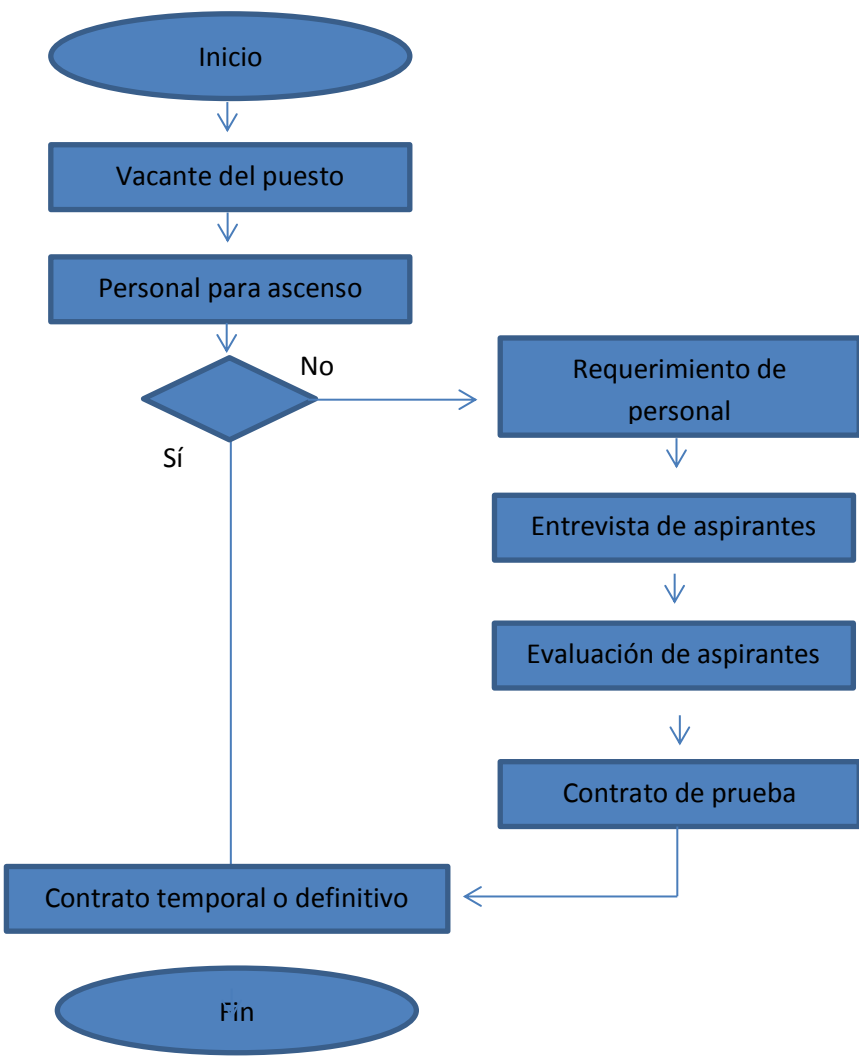
Tabla 27. Selección de personal

Comercial Angelito	Manual de procesos y procedimientos	Código: CA-MPP-01	
		Fecha: 21/Enero/2022	
		Versión: 1.0	
		Página: 3 de 10	
PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1	Jefe operativo	Vacancia de un puesto	Carta de renuncia o despido justificado
2	Jefe administrativo	Personal del local para ascenso	Historia laboral
3	Jefe Administrativo	Requerimiento de personal	Anuncio
4	Gerencia general	Entrevista de aspirantes	Informe
5	Gerencia general	Evaluación de aspirantes	Cuestionario
6	Gerencia general	Contrato de prueba	Contrato
7	Gerencia general	Contrato temporal o definitivo	Contrato
8			
Elaborado por:		Revisor por:	Aprobado por:

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Tabla 28. *Flujograma de Selección de personal*

Comercial Angelito	Manual de procesos y procedimientos	Código: CA-MPP-01
		Fecha: 21/Enero/2022
		Versión: 1.0
		Página: 4 de 10
FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Vacante[Vacante del puesto] Vacante --> Personal[Personal para ascenso] Personal --> Decision{ } Decision -- No --> Requerimiento[Requerimiento de personal] Requerimiento --> Entrevista[Entrevista de aspirantes] Entrevista --> Evaluacion[Evaluación de aspirantes] Evaluacion --> ContratoPrueba[Contrato de prueba] Decision -- Sí --> ContratoDefinitivo[Contrato temporal o definitivo] ContratoPrueba --> ContratoDefinitivo ContratoDefinitivo --> Fin([Fin]) </pre>		
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Tabla 29. *Evaluación del personal*

Comercial Angelito	Manual de procesos y procedimientos	Código: CA-MPP-01	
		Fecha: 21/Enero/2022	
		Versión: 1.0	
		Página: 5 de 10	
PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1	Gerencia general	Aplicación del formulario	Informe sobre resultados
2	Gerencia general	Entrega del formulario a trabajadores	
3	Gerencia general	Llenado del formulario de evaluación	
4	Gerencia general	Calificación del formulario de evaluación	
5	Gerencia general	Reunión con el personal sobre los resultados	
6	Gerencia general	Revisión de contratos	
Elaborado por:		Revisor por:	Aprobado por:

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Tabla 30. *Flujograma de Evaluación del personal*

Comercial Angelito	Manual de procesos y procedimientos	Código: CA-MPP-01
		Fecha: 21/Enero/2022
		Versión: 1.0
		Página: 6 de 10
FLUJOGRAMA DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Revisión[Revisión del formulario de evaluación] Revisión --> Entrega[Entrega del formulario a trabajadores] Entrega --> Llenado[Llenado del formulario de evaluación] Llenado --> Calificación[Calificación del formulario de evaluación] Calificación --> Reunión[Reunión con el personal sobre los resultados] Reunión --> RevisiónContratos[Revisión de contratos] RevisiónContratos --> Fin([Fin]) </pre>		
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Tabla 31. *Registros contables*

Comercial Angelito	Manual de procesos y procedimientos	Código: CA-MPP-01	
		Fecha: 21/Enero/2022	
		Versión: 1.0	
		Página: 7 de 10	
PROCEDIMIENTO DE REGISTROS CONTABLES			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1	Contador	Revisión de las facturas	Informe
2	Contador	Validación de facturas	Informe
3	Contador	Verificación de Orden de pedidos	Informe
4	Contador	Verificación de Recepción de pedidos	Informe
5	Contador	Verificación de arqueos de caja	Informe
6	Contador	Verificación de pagos	Informe
7	Contador	Registro en los libros contables	Libros contables
8	Contador	Realización de estados financieros	Estados financieros
Elaborado por:		Revisor por:	Aprobado por:

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Tabla 32. *Flujograma de Registros contables*

Comercial Angelito	Manual de procesos y procedimientos	Código: CA-MPP-01
		Fecha: 21/Enero/2022
		Versión: 1.0
		Página: 8 de 10
FLUJOGRAMA DE REGISTROS CONTABLES		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recepcion[Recepción de facturas] Recepcion --> Validacion[Validación de facturas] Validacion --> VerificacionOrden[Verificación de Orden de pedidos] VerificacionOrden --> VerificacionRecepcion[Verificación de Recepción de pedidos] VerificacionRecepcion --> VerificacionArqueo[Verificación de arqueo de caja] VerificacionArqueo --> VerificacionPagos[Verificación de pagos] VerificacionPagos --> Registro[Registro en los libros contables] Registro --> Estados[Realización de estados financieros] Estados --> Fin([Fin]) </pre>		
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Tabla 33. *Compras / Proveedores*

Comercial Angelito	Manual de procesos y procedimientos	Código: CA-MPP-01	
		Fecha: 21/Enero/2022	
		Versión: 1.0	
		Página: 9 de 10	
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS / PROVEEDORES			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1	Compras / Proveedores	Recibir informe de bodega	Informe
2	Compras / Proveedores	Generación de orden de compras	Informe
3	Contador	Aprobación de Orden de compras	Informe
4	Compras / Proveedores	Contacto con el proveedor	
5	Compras / Proveedores	Verificación de Recepción de pedidos	Informe
6	Bodeguero	Almacenamiento en bodega	Informe
Elaborado por:		Revisor por:	Aprobado por:

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

Tabla 34. *Flujograma de Compras/proveedores*

Comercial Angelito	Manual de procesos y procedimientos	Código: CA-MPP-01
		Fecha: 21/Enero/2022
		Versión: 1.0
		Página: 10 de 10
FLUJOGRAMA DE COMPRAS / PROVEEDORES		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recibir[Recibir informe de bodega] Recibir --> Generacion[Generación de orden de compras] Generacion --> Aprobacion[Aprobación de Orden de compras] Aprobacion --> Contacto[Contacto con el proveedor] Contacto --> Verificacion[Verificación de Recepción de pedidos] Verificacion --> Almacenamiento[Almacenamiento en bodega] Almacenamiento --> Fin([Fin]) </pre>		
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

4.4.1.4 Mecanismos de evaluación de desempeño laboral

Tabla 35. *Formato de evaluación de desempeño laboral*

Comercial Angelito	Evaluación de desempeño laboral	Código: CA-EDL-01				
		Fecha: 21/Enero/2022				
		Versión: 1.0				
		Página: 1 de 1				
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL						
I. DATOS DEL EVALUADO						
Nombres y apellidos:				# Cedula:		
Fecha de evaluación:						
II. VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS						
Ubique según corresponda la valoración: 1 es muy baja, 2 es regular, 3 es media, 4 es alta, 5 es muy alta						
N°	Aspecto	1	2	3	4	5
DESEMPEÑO LABORAL						
1	Responsabilidad					
2	Exactitud y calidad de trabajo					
3	Cumplimiento de estimadas / pautadas					
4	Productividad – volumen y cantidad de trabajo					
5	Orden y claridad del trabajo					
6	Reporte de avances de tareas					
7	Capacidad de delegar tareas					
8	Comprensión de situaciones					
9	Cumplimiento de procedimientos existentes					
10	Grado de conocimientos funcional					
11	Grado de conocimiento técnico					
FACTOR HUMANO / ACTITUDINAL						
12	Actitud hacia la empresa					
13	Actitud hacia los superiores					
14	Actitud hacia los compañeros					
15	Cooperación con el equipo					
16	Capacidad para aceptar críticas					
17	Capacidad para generar sugerencias constructivas					
18	Presentación personal					
19	Puntualidad					
HABILIDADES						
20	Iniciativa					
21	Creatividad					
22	Adaptabilidad					
23	Respuesta bajo presión					
24	Capacidad de manejar múltiples tareas					
25	Coordinación y liderazgo					
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:		

Fuente: Comercial Angelito

Elaborado por: Alegría J. (2022)

CONCLUSIONES

Se diagnosticó la situación actual del desempeño laboral de los trabajadores de Comercial Angelito, encontrándose que los procesos de evaluaciones son discrecionales del propietario que es el gerente, cuando observa que un trabajador no cumple con sus actividades lo despide, debido a que no hay procedimientos contractuales con los trabajadores a largo plazo.

Se determinó que no existe ningún formato o evaluación formal con herramientas validadas científicamente, así como no existe registro alguno de evaluaciones anteriores, por lo que se pudo evidenciar la necesidad de plantear un instrumento para futuras evaluaciones formales en comercial Angelito.

Se eligió un modelo de desarrollo organizacional para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de Comercial Angelito, considerando la aplicación de un direccionamiento estratégico, estructura organizacional, y una reorganización interna de la fuerza laboral considerando los manuales de funciones, y los manuales de procesos y procedimientos para estandarizar las actividades que se realiza en este negocio.

RECOMENDACIONES

A los investigadores utilizar la encuesta, entrevista y observación directa como herramientas para el diagnóstico situacional de las empresas, puesto que permite a los investigadores recoger información primaria que posteriormente se analiza para conocer los criterios actuales de los involucrados en un estudio.

A los directivos de Comercial Angelito que utilicen el formato de evaluación de desempeño que se ha planteado en el desarrollo de la propuesta, con el fin de que se pueda tener una evaluación de desempeño laboral de los trabajadores.

Implementar la propuesta de diseño organizacional, que se ha basado en el modelo de Richard Daft, en donde se ha realizado un análisis externo e interno mediante las herramientas como análisis PESTEL y análisis FODA, difundir el direccionamiento estratégico, así como la estructura organizacional con la reorganización interna, utilizando los manuales: de funciones, de procesos y procedimientos para estandarizar las responsabilidades y actividades diarias de la fuerza laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2013). *El proyecto de investigación, guía para su elaboración*. Caracas: Editorial Episteme.
- Arribas, J. (2017). La evaluación de los aprendizajes. Problemas y soluciones. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, Vol 21, Núm 4, 381-404. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56754639020.pdf>.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución Política de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial.
- Audirac, C. (2017). *Desarrollo organizacional y consultoría*. México: Editorial Trillas.
- Ayelen, C. (2018). *Desarrollo organizacional y resistencia al cambio*. Rosario: Universidad Abierta Interamericana.
- Bain, D. (2013). *Productividad, solución a los conflictos de la empresa*. México: Editorial McGraw Hill.
- Baque, P., & Cobeña, R. (2019). *Plan de diseño organizacional para la compañía industrial maderera Tecnoforesta S.A.* Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Benavides, J. (2018). *Diseño organizacional y el desempeño laboral del personal de bodega de productos terminados en la industria NIRSA, provincia del Guayas, parroquia Posorja, año 2016*. La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Carvajal, L. (2013). *El método deductivo de investigación*. Obtenido de Lizardo Carvajal: <http://www.lizardo-carvajal.com/el-metodo-deductivo-de-investigacion/>
- Castillo, A. (2019). *Estrategias de desarrollo organizacional para la sostenibilidad empresarial de Glamour S.A.* Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Chango, G. (2015). *Diseño organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral en la Empresa DIMOR de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición*. México D.F.: Editorial McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos humanos, 10ma edición*. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Chosco, G., & Camblong, J. (2017). *Fortalecimiento de las capacidades organizacionales mediante e conversar liberador*. Santa Fe, Argentina: Ediciones UNL.
- Daft, R. (2019). *Teoría y Diseño organizacional, 12a edición*. México D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Díaz, C., & Espinoza, E. (2013). *Diseño organizacional de la planta de beneficio del Municipio de Quinchia*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Díaz, D. (2011). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Madrid: Esic Editorial.
- Fajardo, A., & Sanchez, C. (2019). *Plan de diseño organizacional para la empresa de insumos Maridueña Marchan, Distima S.A*. Guayaquil: Universidad laica Vicente Rocafuerte.
- Filion, L., Cisneros, L., & Mejía, J. (2011). *Administración de PYMES*. México D.F.: Editorial Pearson Educación.
- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Grijalva, M., Guamán, M., & Castro, J. (2019). Desempeño laboral como vector ocupacional. *Revista MktDescubre, Núm 14, 22-30*.
http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13750/1/mkt_n14_03.pdf.
- Guamán, M., Arias, D., & Guerra, I. (2017). *Parámetros de Diseño Organizacional en la productividad del sector lácteo de la Provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Revista 593 Digital Publisher, Vol 4, Núm 6, 13-26*. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>.
- H. Congreso Nacional. (2005). *Código del Trabajo*. Quito: Registro Oficial.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2012). *Metodología de la investigación (5 ed.)*. México D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación. Séptima edición*. México: Editorial McGraw Hill.
- Hitt, M. (2014). *Administración estratégica, 11va edición*. México: Editorial Thomson.

- Laaz, A. (2021). *Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral en la mecánica Laaz, cantón Quevedo, provincia de Los Ríos*. Quevedo: Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
- Lara, O., & Cantoral, B. (2013). *Diseño organizacional: El arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación*. Madrid: Editorial Académica Española.
- López, F. (2009). *La empresa explicada de forma sencilla*. Barcelona: Editorial Talleres gráficos Vigor.
- Macías, R. (2019). *Diseño de un modelo de desarrollo organizacional para la empresa Macías de la ciudad de Machala*. Machala: Universidad Técnica de Machala.
- Mamani, Y., & Cáceres, J. (2019). *Desempeño laboral: una revisión teórica*. Lima: Universidad Peruana Unión.
- Mendoza, B., & Galvez, G. (2017). *Diseño organizacional en base al modelo de Daft para la empresa JACB Ingeniería & Construcción SAC - Chiclayo 2016*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Münch, L. (2014). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Segunda Edición*. México D.F.: Editorial Pearson Educación.
- Niño, V. (2013). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Obando, J. (2017). *Organización. Diferentes estructuras organizacionales en las empresas*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista Dominio de las Ciencias Vol 3, Núm 4, 296-309*. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.oct.296-309>.
- Pastor, A. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima, 2017*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Pérez, M. (2014). *Factores que inciden en el desempeño laboral y la competitividad*. Nueva Granada: Universidad Militar Nueva Granada.
- Rada, O. (2015). *Comparación de la satisfacción y el desempeño laboral entre personas con y sin discapacidad*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Rivera, J. (2007). *Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo de turismo sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020"*. Quito: Tourism & Leisure Europraxis Consulting.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración, 13ra edición*. México: Editorial Pearson Educación.
- Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida*. Quito: Ediciones El Telégrafo. Obtenido de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Tamayo, M. (2014). *Proceso de Investigación Científica*. Bogotá: Editorial Limusa.
- Vera, G. (2021). *Diseño organizacional para el incremento de la productividad en el personal de la empresa Cablevisión París*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Zambrano, Y. (2018). *La comunicación interna y su importancia para el desarrollo organizacional en el departamento contable de la Corporación Aray Aray Bioaray S.A. año 2017 - 2018*. Manta: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Zavaleta, R. (2018). *Implementación de un modelo de diseño organizacional y su influencia en el desempeño laboral de la Joyería Mia y Cielo*. Trujillo. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/11537/27048>: Universidad Privada del Norte.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para encuesta a trabajadores

Cuestionario para encuesta a los trabajadores de comercial Angelito

Sírvase responder las siguientes interrogantes de la siguiente encuesta para conocer sobre el diseño organizacional y el desempeño laboral dentro de Comercial Angelito.

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo	Poco en desacuerdo	Indiferente	Poco de acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Sabe usted si dentro de Comercial Angelito existe la misión, visión, objetivos y valores					
2	Conoce usted las responsabilidades de su cargo o puesto en comercial Angelito					
3	Le hicieron conocer por escrito sus actividades laborales diarias que debe realizar en Comercial Angelito					
4	Usted realiza los reportes de cumplimiento de las actividades que ejecuta en su puesto de trabajo a un superior					
5	Se realiza la supervisión de su trabajo dentro de Comercial Angelito					
6	Dentro de Comercial Angelito se realiza una evaluación de desempeño laboral					
7	La evaluación de desempeño laboral la realizan con un cuestionario					
8	Ha recibido usted capacitaciones en diferentes temas laborales dentro de Comercial Angelito					
9	Se considera usted satisfecho con el salario que percibe por el trabajo que desempeña en Comercial Angelito					
10	Cree usted que es necesario establecer un diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral en Comercial Angelito					

Anexo 2. Ficha de entrevista al Gerente general – Propietario

Ficha de entrevista a directivos de comercial Angelito

- 1) ¿Por qué la empresa Comercial Angelito no tiene un organigrama?
- 2) ¿Cuál es la razón por la que no se han desarrollado manuales y reglamentos para los trabajadores de Comercial Angelito?
- 3) ¿Se realiza capacitaciones a la fuerza laboral de Comercial Angelito?
- 4) ¿Cómo se realiza el proceso de contratación del personal de Comercial Angelito?
- 5) ¿Por qué existe sobrecarga laboral en los trabajadores de Comercial Angelito?
- 6) ¿Cómo se realiza la evaluación de desempeño laboral de los trabajadores de Comercial Angelito?
- 7) ¿Existen indicadores de gestión para los departamentos para medir el desempeño laboral de los trabajadores de Comercial Angelito?
- 8) ¿Qué tipo de incentivos se realiza para los trabajadores de Comercial Angelito?
- 9) ¿Conoce usted sobre el diseño organizacional como herramienta administrativa para mejorar el desempeño laboral?
- 10) ¿Qué nivel de eficacia y eficiencia existe en el desempeño laboral de los trabajadores de comercial Angelito?

Anexo 3. Evidencia fotográfica



