



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL**

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

TEMA

**PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA
EMPRESA MONTAECU S.A.**

AUTORES

**PALACIOS SARMIENTO MANUEL ISAAC
VELIZ CHALEN KAREN DENISSE**

TUTOR

MGTR. ESPINOZA MENDOZA SILVIA ALEXANDRA

GUAYAQUIL

2022



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA MONTAECU S.A.	
AUTORES: Palacios Sarmiento Manuel Isaac Veliz Chalen Karen Denisse	REVISORES O TUTORES: MGTR. Espinoza Mendoza Silvia Alexandra
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniero Comercial
FACULTAD: Ciencias Administrativas	CARRERA: Ingeniería Comercial
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGS: 118
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Diseño Organizacional, Estructura Orgánica, Perfil de Competencias, Desempeño Laboral, Manual de Funciones.	
RESUMEN: La presente investigación trata de un plan de diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa MONTAECU S.A., cuyo objetivo es incrementar la eficiencia del personal basado en un manual de organización, funciones y puestos, analizando previamente los aspectos externos e internos que favorecen y perjudican a la organización e identificando los factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores. El tipo de investigación es exploratorio y descriptivo, con un enfoque mixto cuali-cuantitativo, y cuyas técnicas que se emplean son: la observación estructurado de los procesos, entrevista dirigida al director de la organización y una encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa. La población y muestra es todo el personal de la organización. Los resultados que se obtiene son basados en la aplicación de las herramientas de análisis de la Matriz PESTEL, 5 Fuerzas de Porter, Matriz de Evaluación de Factores Internos y Matriz FODA con lo cual se logra evaluar la situación actual de la empresa, mientras las técnicas de investigación de la entrevista y la encuesta permiten diagnosticar la eficiencia del desempeño laboral de los trabajadores. La propuesta es basada en los resultados obtenidos la cual trata de un plan de diseño organizacional a través de un manual de organización y funciones, cuya aplicación tiene un beneficio - costo de 4,31 garantizando la viabilidad de la propuesta.	

N. DE REGISTRO	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES: Palacios Sarmiento Manuel Isaac Veliz Chalen Karen Denisse	Teléfono: 0986320981 0996428716	E-mail: mpalacios@ulvr.edu.ec kvelizc@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MAE. Oscar Machado Alvarez DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec PhD. Aquino Onofre Irma Angelica DIRECTORA DE LA CARRERA Teléfono: 2596500 Ext. 264 E-mail: iaquino@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO



MGTR. Espinoza Mendoza Silvia Alexandra

C.I. 0910306257

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados Palacios Sarmiento Manuel Isaac y Veliz Chalen Karen Denisse, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, Plan de diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa MONTAECU S.A.

, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

Firma:



Palacios Sarmiento Manuel Isaac

C.I. 0951483270

Firma:



Veliz Chalen Karen Denisse

C.I. 0931366017

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA MONTAECU S.A., designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA MONTAECU S.A.**, presentado por los estudiantes **PALACIOS SARMIENTO MANUEL ISAAC Y VELIZ CHALEN KAREN DENISSE**, como requisito previo, para optar al **TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**, encontrándose apto para su sustentación.



MGTR. Espinoza Mendoza Silvia Alexandra

C.I. 0910306257

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la sabiduría y no permitirme decaer, a mi familia que siempre estuvo apoyándome y a todos quienes conforman la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil por brindarme sus enseñanzas.

Palacios Sarmiento Manuel Isaac

Agradezco a Dios por ser nuestra guía en el transcurso de este proceso de trabajo de investigación, a mi familia por motivarme a seguir mis sueños y a mi novio por ser mi apoyo incondicional.

Veliz Chalen Karen Denisse

DEDICATORIA

El presente proyecto es dedicado a mi familia, a mi esposa y a mi hijo quienes han sido parte fundamental en todo este camino, ellos son quienes me dieron la mayor motivación para cumplir esta meta.

Palacios Sarmiento Manuel Isaac

Dedicó estas líneas a todas las personas que hicieron posible este trabajo de investigación: maestros, tutores y compañeros que nos acompañaron en este proceso.

Veliz Chalen Karen Denisse

ÍNDICE GENERAL

FICHA DE REGISTRO DE TESIS.....	ii
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES....	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	vi
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA	viii
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.....	3
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.7 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.8 DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.9 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN O IDEA A DEFENDER	5
1.10 LINEA DE INVESTIGACION INSTITUCIONAL/ FACULTAD.....	5
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 ANTECEDENTES	7
2.2 MARCO REFERENCIAL HISTÓRICO	8
2.3 BASES TEÓRICAS	13

2.3.1 Diseño organizacional: Definición	13
2.3.1.1 Estructura organizacional.....	14
2.3.1.2 Elementos del diseño organizacional.....	20
2.3.1.3 Manuales de organización, funciones y puestos.....	21
2.3.2 Evaluación del desempeño laboral: Definición.....	22
2.3.2.1 Parámetros a evaluar del desempeño laboral.	24
2.3.2.2 Técnicas y modelos de evaluación del desempeño laboral.....	25
2.3.2.3 Programas de acción para mejorar el desempeño laboral	28
2.3.3 Herramientas de gestión para análisis estratégico	30
2.3.3.1 Matriz Pestel: Análisis externo general.	31
2.3.3.2 Las 5 Fuerzas de Porter: Análisis externo específico	34
2.3.3.3 Matriz Efi: Análisis de Factores Internos (EFI)	38
2.3.3.4 Matriz Foda	40
2.4 MARCO CONCEPTUAL.....	42
2.5 MARCO LEGAL	44
2.5.1 Constitución de la república del Ecuador	44
2.5.2 Organización Internacional del Trabajo (OIT).....	45
2.5.3. Código del Trabajo.	46
2.5.4 Ley de Seguridad Social	48
2.5.5 Ley Orgánica de Salud.....	48
2.5.6 Normativa Técnica Ecuatoriana Obligatoria INEN.....	49
CAPÍTULO III	51
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	51
3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	52
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	53

3.5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	53
3.5.1 Resultados de la encuesta.....	53
3.5.2 Entrevista al gerente general	65
3.6 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	67
3.6.1 Matriz Pestel de la empresa.....	67
3.6.2 Las 5 Fuerzas de Porter de la empresa.....	69
3.6.3 Matriz de evaluación de factores internos de la empresa	71
3.6.4 Matriz Foda de la empresa	72
CAPÍTULO IV	73
PROPUESTA.....	73
4.1 RESUMEN EJECUTIVO.....	73
4.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	73
4.2.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	74
4.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	75
4.4 DIAGNÓSTICO DE LA EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	76
4.5 PLAN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	77
4.6 CRONOGRAMA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	94
4.7 COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	95
4.8 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA VIABILIDAD DE LA PROPUESTA	96
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101
ANEXOS.....	104

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere a un plan de diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Montaecu S.A., analizando los aspectos externos e internos que favorecen y perjudican a la empresa para evaluar la situación actual de la misma.

Se identifica los factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores con el fin de diagnosticar la eficiencia de las funciones de los mismos, determinado además la relación costo-beneficio de la propuesta del plan de diseño organizacional para determinar la viabilidad de la misma.

La propuesta es basada en un manual de organización, funciones y puestos el cual incluyen la reseña histórica de la empresa, alcance, base legal, misión, visión, objetivos, organigramas, estructura orgánica, descripción de los cargos, perfiles de competencias, tareas a realizar, roles y responsabilidades.

La estructura de la presente investigación está conformada por cuatro capítulos, los cuales a continuación se indica su contenido, con el propósito de ofrecer una mejor comprensión para los lectores.

Capítulo I: Trata del diseño de la investigación que incluye el tema, el planteamiento, formulación y sistematización del problema, objetivo general y objetivos específicos, justificación, delimitación e hipótesis.

Capítulo II: Se elabora el marco teórico que esta estructurado de antecedentes, marco referencial histórico, las bases teóricas, marco conceptual y marco legal.

Capítulo III: Se desarrolla el marco metodológico que esta formado del tipo de investigación, enfoque, técnicas e instrumento de investigación, población y muestra, presentación de resultados de las herramientas de análisis estratégico, Pestel, 5 fuerzas de Porter, matriz de evaluación de factores internos y matriz Foda, y presentación de resultados de la entrevista y la encuesta.

Capítulo IV: Se diseña la propuesta que abarca la descripción de la empresa, análisis de la situación actual de la empresa, diagnóstico del desempeño laboral de los trabajadores, desarrolla de la propuesta, cronograma de implementación, costo de la inversión, análisis financiero, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

Plan de diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa MONTAECU S.A.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

MONTAECU S.A. es una empresa dedicada a la prestación de servicio de comida y bebidas en restaurantes. Tuvo sus inicios en el año 2018 en la ciudad de Guayaquil, sin embargo, debido a una ineficiencia administrativa en los trabajadores provocan retrasos en algunas de sus áreas y, por ende, no se logran concretar procesos importantes dentro de la compañía.

Tiene una calificación de 4 tenedores que significa "*full service*" y es porque ofrece una atención de primera a sus clientes, dándoles la mejor acogida y el mejor deguste para su paladar. Sin embargo, se ha observado lo siguiente:

- Los líderes de la empresa delegan equivocadamente las funciones porque no tienen claros los roles que realizan cada trabajador. Por lo tanto, no se pueden dedicar a las cosas realmente importantes, como planificar, dirigir, controlar o motivar.
- Dentro de la compañía ha habido una rotación de personal considerable porque muchas veces no se evalúan de forma eficiente las hojas de vida de los postulantes, y por ende no cumplen con las funciones por las cuales fueron contratados.
- Al tener un recurso humano disponible dentro de la organización, lo óptimo es entregarle funciones definidas y estables, y es esta la importancia de realizar la descripción de cargos, ya que todo personal debe tener destinadas sus tareas y responsabilidades, y de acuerdo a esto deben ser evaluadas en cuanto a su desempeño.

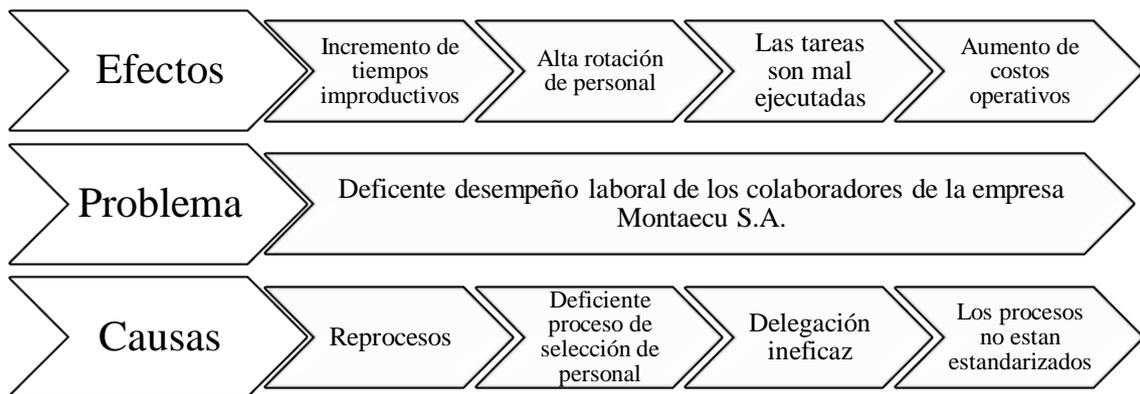


Figura 1: Causas y efectos del problema objeto de estudio

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el plan de diseño organizacional logrará mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Montaecu S.A.?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se evaluará la situación actual de la empresa?

¿Cómo se diagnosticará la eficiencia de las funciones de los colaboradores?

¿Cómo se determinará la viabilidad de la propuesta de un plan de diseño organizacional?

1.5 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de diseño organizacional basado en la eficiencia de las funciones de la estructura orgánica, para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Montaecu S.A.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los aspectos externos e internos que favorecen y perjudican a la empresa para evaluar la situación actual de la misma.
- Identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores con el fin de diagnosticar la eficiencia de las funciones de los mismos.
- Determinar la relación costo-beneficio de la propuesta del plan de diseño organizacional para determinar la viabilidad de la misma.

1.7 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El plan de diseño organizacional es el proceso de construir y ajustar la estructura de la organización para conseguir sus objetivos. El proceso, que parte de las metas que tiene la empresa, convierte estas en tareas, que, a su vez, sirven de base para la definición de los puestos de trabajo. Los puestos de trabajo se conectan para formar departamentos, y estos enlazan para formar la estructura organizacional.

Con la justificación del impulso para la reestructuración organizacional que se busca promover, se considera el factor clave ya delimitado, que se basa en el plan organizacional que promueve una utilidad para la estructuración de los procesos administrativos internos con resultados externos, y que debe ser un punto clave para el éxito y transformación positiva de la empresa. La novedad científica de la investigación se basa conforme a la matriz productiva que está identificada en la compañía, para lograr satisfacer adecuadamente sus intereses comerciales internos y externos, y con ello traducir la visión estratégica de la organización en un plan de acción que se defina en actividades específicas. El plan de diseño organizacional ayudara a la empresa a enfocar su misión y visión, y por ende a fijar sus objetivos.

1.8 DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Los factores y descripción de la delimitación o alcance de la investigación se indican en la tabla 1.

Tabla 1. Factores y descripción de la delimitación y alcance de la investigación.

Factores	Descripción
Áreas	Procesos administrativos
Tema	Propuesta de un plan de diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Montaecu S.A.
Problema	¿Cómo el plan de diseño organizacional logra el desempeño laboral y comercial de la empresa Montaecu S.A.?
Aspecto circunstancial	Evaluación de procesos administrativos
Espacial	Origen interno – Guayaquil
Lugar	Guayaquil
Temporal	Mayo – diciembre 2021

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

1.9 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN O IDEA A DEFENDER

La idea a defender del presente trabajo de investigación se la describe mediante el planteamiento de las hipótesis nula (H0) y de investigación general (H1) las cuales son:

- **H0:** El plan de diseño organizacional no mejora significativamente el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Montaeu S.A.
- **H1:** El plan de diseño organizacional mejora significativamente el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Montaeu S.A.

Así mismo se determinan las variables independientes y dependientes las cuales son:

- **Variable independiente:** Diseño organizacional.
- **Variable dependiente:** Desempeño laboral.

A continuación se muestra la matriz de operacionalización de variables en el gráfico siguiente:

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES				
Variable		Definición	Dimensiones	Índices
INDEPENDIENTE	Diseño Organizacional	El diseño organizacional es el proceso de construir la estructura de la organización partiendo de las metas, para luego convertirlas en tareas que sirven de base para definir los puestos de trabajo.	Estructura Organizacional	Perfil de competencias por puesto de trabajo.
				Manual de organización, funciones y puestos.
			Proceso de la función de la organización	Selección del personal
				Desarrollo del personal
			Retención del personal	
			Evaluación del personal	
DEPENDIENTE	Desempeño Laboral	El desempeño laboral es al desenvolvimiento de cada trabajador que cumple su jornada de trabajo dentro de una organización, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones.	Factores que influyen en el desempeño laboral	Formación de los colaboradores
				Canales de Comunicación
				Clima Laboral
				Motivación Laboral
			Indicadores del desempeño laboral	Productividad Laboral
				Satisfacción Laboral
				Cumplimiento de Metas
			Absentismo	

Figura 2: Matriz de Operacionalización de las variables

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

En el actual mundo empresarial, la globalización y cambios tecnológicos han influenciado a que las empresas a nivel mundial sean más competitivas y por consecuente desarrollen estrategias que permitan mantenerse y crecer en los mercados, basados en el planteamiento y consecimiento de objetivos. Ahora para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados mediante tácticas y estrategias es necesario e imprescindible un óptimo diseño organizacional que logre dirigir, organizar y controlar las actividades y tareas a ejecutar.

La estructura organizacional de las empresas es un factor clave para el desarrollo de las mismas al tener establecidas el número óptimo de colaboradores especializados que se necesitan para ejecutar funciones determinadas en cada puesto de trabajo así como también su correcta distribución en cada área o departamento. Otro aspecto de importancia es la línea de control de mando que según el nivel jerárquico los superiores tiene la responsabilidad de dirigir al personal a cargo.

Las Mipymes son un impulso económico importante para sus países, además del desarrollo social al generar fuentes de empleo, sin embargo las que logran sostenerse a lo largo del tiempo es debido a una eficaz estructura organizacional, con el personal adecuado, determinando funciones y actividades de forma eficiente.

El diseño organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores mejorando la productividad y calidad de los procesos operativos y administrativos, esto se lo realiza a través de liderazgo, comunicación, diseño de perfiles de competencias, técnicas de reclutamiento y selección de personal, desarrollando manuales de funciones, mejorando el clima laboral, impulsando programas de incentivos laborales, capacitación y evaluación del desempeño de trabajo.

Basado en los antecedentes citados en los párrafos anteriores se alinea los mismos al presente trabajo de investigación con el fin de recopilar información enfocada en las variables de estudio independiente y dependiente para luego analizarlas y posteriormente basado en los resultados proponer alternativas de solución y mejora.

2.2. MARCO REFERENCIAL HISTÓRICO

Según Gordillo & Gavilanes (2021) en su trabajo de titulación con el tema: “Diseño organizacional por competencias y su relación en el desempeño del personal administrativo en una empresa de servicio de seguridad” el objetivo era el analizar la relación entre el diseño organizacional y el desempeño laboral de los empleados administrativos, para ello elaboraron un cuestionario aplicado a los colaboradores del área de administración sobre las relaciones y funciones laborales, además de fichas de observación para analizar las actividades y tareas que realizan además de evaluar el desempeño de los trabajadores mediante el método por incidentes críticos. Concluyeron que una correcta estructura organizacional logrará que la empresa se desempeñe eficaz y eficientemente en sus operaciones lo cual por consecuente la hace más competitiva y crece en el mercado.

Este trabajo de investigación de Gordillo & Gavilanes sirve como una guía para la tesis que se desarrolla al tomar como ejemplo la correcta distribución de funciones con personal especializado logrando así eliminar la sobrecarga de tareas y a la vez mejorar el desempeño laboral.

De la misma manera Pin, G. (2020) en su tesis con tema: “Optimización de la gestión de talento humano para incrementar la productividad organizacional” implemento cuatro estrategias con lo cual logró aumentar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa las cuales son: cambio de la estructura organizacional a verticalmente descentralizada, programa de incentivos laborales, sistema de salud integral y programas de capacitación. Concluye el autor que la implementación de las estrategias mejoró los índices de productividad logrando ser más competitivos y tener una imagen corporativa de calidad.

Las estrategias desarrolladas en la tesis de Pin G, se alinea con la presente investigación la cual tienen como objetivo incrementar el desempeño de los trabajadores, para esto en la propuesta se tomará como referencias algunas de esas estrategias adaptas a la realidad actual de la empresa objeto de estudio.

Así también Ávila & Narvárez (2016) en el desarrollo de su trabajo de investigación con el tema: “Análisis de la herramienta de evaluación de desempeño de la empresa Transoceánica y propuesta de mejora en su estructura y aplicación.”, cuyo objetivo fue analizar la productividad de las actividades que realizan los colaboradores mediante una

herramienta de evaluación de desempeño la cual esta formada por cuatro aspectos que son: competencias específicas, feedback, estructura organizacional y descripción de funciones, concluyendo que esta herramienta permite identificar al personal de alto rendimiento, para luego mediante programas de incentivos laborales motivar que los colaboradores de mayor desempeño retenerlos en la empresa.

Esta tesis sobre la herramienta de evaluación de desempeño se toma como ejemplo ya que se vincula con el trabajo de investigación en curso porque su objetivo principal es evaluar la ejecución y cumplimiento de las actividades y tareas de los colaboradores.

De igual forma Quijije, M (2019) en su trabajo académico de investigación con tema: “El onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora.”, cuyo objetivo era determinar un método que influya motivacionalmente en los colaboradores y adquieran un fuerte compromiso con la empresa. Se empleó como métodos el cuestionario UWES y una encuesta online dirigido a los colaboradores con el fin de recopilar la información necesaria para analizarla y luego aplicar de forma más eficiente la herramienta onboarding que tiene como fin de incorporar y adaptar al talento humano en sus nuevas actividades. Concluye que la aplicación del onboarding compromete de forma afectiva a la marca de la empresa.

Este estudio de investigación se relaciona con la tesis en desarrollo, con el desempeño laboral de los empleados, ya que además de realizar un diseño organizacional que determine eficientemente la estructura orgánica y sus funciones también es necesario el compromiso de los colaboradores en realizar sus tareas de forma eficaz además de la lealtad hacia la empresa.

Así mismo Concha, M (2014) en su investigación cuyo tema es: “Uso de modelación organizacional para evaluar el impacto de principios de lean construcción en el desempeño de proyectos”, siendo su objetivo proponer una metodología para adaptar e implementar una herramienta de modelización de diseños organizacionales para proyectos de construcción el cual incluye cinco componentes que son: estructura organizacional, descripción de funciones, descripción de tareas, procesamiento de la información y finalmente duración, costo y calidad. Concluye la importancia del óptimo diseño organizacional para la realización eficiente de los proyectos de construcción, siendo factores relevantes la experiencia y habilidad de cada colaborador, nivel de centralización y el intercambio de información.

Este trabajo de investigación se vincula con la tesis que se desarrolla a través del modelo de diseño organizacional que servirá como guía para elaborar la estructura orgánica, perfil de competencias, funciones de cada colaborador y actividades de cada puesto de trabajo los cuales son elementos de los objetivos específicos propuestos.

A su vez Álvarez, F (2019) en su investigación con el tema: “Evaluación y propuesta de mejora de la gestión de talentos en Openagora”, cuyo fin es mejorar el desempeño laboral mediante dos aspectos fundamentales que son el diseño de perfil de cargos y la correcta selección del personal para el cual empleó el método del Hexaco el cual incluye seis dimensiones las cuales son: apertura a la experiencia, afabilidad, honestidad, extroversión, minuciosidad y emocionalidad. Concluye el autor que el método empleado permite identificar a los mejores candidatos a determinados puestos de trabajo que mide otros aspectos muy importantes que se complementan con la formación académica y la experiencia laboral.

El método Hexaco que implementó en su trabajo de investigación Álvarez, F., se alinea con el presente trabajo de titulación al seleccionar al mejor talento humano en el mercado logrando el objetivo de mejorar la eficiencia del desempeño laboral de los empleados basado en un eficaz diseño organizacional.

Del mismo modo Ramírez, R (2013) en su investigación de tesis doctoral con el tema: “Diseño del trabajo y desempeño laboral individual”, cuyo objetivo es demostrar la amplitud y el grado de relación entre el desempeño laboral con el diseño del trabajo. Para este se empleó un cuestionario que incluyen la evaluación de variables independientes tales como características de las tareas, conocimiento, motivación, sociales y físicas, además de las variables dependientes como el desempeño de las tareas, contextual, adaptativo y proactivo. Concluye que el desempeño laboral esta formado por dimensiones multivariantes por lo que es factible incrementar la eficiencia de las labores mediante la mejora de los componentes de las variables independientes del diseño del trabajo.

Este trabajo académico doctoral al contener y desarrollar estrategias de diseño del trabajo y desempeño laboral se relaciona con la actual investigación en desarrollo ya que posee las mismas variables objetos de estudio, las mismas que se analizan empleando como guía los cuestionarios que evalúan las dimensiones de las características de cómo realizar las tareas, el conocimiento y motivación que debe tener el colaborador y el entorno físico del trabajo.

Por su parte Serres, A (2014) con el tema de investigación “Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para una empresa de desarrollo de software de gestión empresarial”, en cual el objetivo planteado fue evaluar el desempeño de los colaboradores además del compromisos de los mismos con la misión, visión y valores de la empresa. El procedimiento empleado fue en primer lugar analizar y describir los puestos de trabajo, luego la especificación e inventario de puestos, sigue con los métodos de evaluación basado en características, comportamientos y resultados, para finalmente establecer los estándares de desempeño basado en actitudes, competencias, metas y potencial. Concluye que el sistema de evaluación propuesto logra identificar excesos de cargas de trabajo, garantiza una excelente comunicación y detectar carencias en el personal tanto en aptitudes como actitudes.

Esta investigación se alinea con la tesis en desarrollo en el detectar falencias en las estructuras orgánicas y a partir de ahí realizar una reestructuración en su diseño organizacional con el fin de mejorar de forma continua el desempeño del talento humano de la organización y así la empresa mejore la calidad, productividad y rentabilidad de sus operaciones.

Matriz del Marco Referencial de la Investigación				
Año	Autor	Tema	Fuente	Sitio Web
2021	Gordillo, S & Gavilanes, K.	Diseño organizacional por competencias y su relación en el desempeño del personal administrativo en una empresa de servicio de seguridad	Universidad Laica Vicente Rocafuerte	http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4464/1/T-ULVR-3633.pdf
2020	Pin, G.	Optimización de la gestión de talento humano para incrementar la productividad organizacional	Universidad Católica Santiago de Guayaquil	http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15208/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-280.pdf
2019	Ávila & Narváez	Análisis de la herramienta de evaluación de desempeño de la empresa Transoceánica y propuesta de mejora en su estructura y aplicación	Escuela Superior Politécnica del Litoral	http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/36294

2019	Quijije, M.	El onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora	Universidad San Francisco de Quito	https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/8056/1/142008.pdf
2018	Concha, M.	Uso de modelación organizacional para evaluar el impacto de principios de lean construcción en el desempeño de proyectos	Universidad Católica de Chile	https://repositorio.uc.cl/handle/11534/16556
2019	Álvarez, F.	Evaluación y propuesta de mejora de la gestión de talentos en Openagora	Universidad Católica de Chile	https://repositorio.uc.cl/handle/11534/27422
2018	Ramírez, R.	Diseño del trabajo y desempeño laboral individual	Universidad Autónoma de Madrid	https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13039/62525_.pdf?sequence=1
2019	Serres, A.	Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para una empresa de desarrollo de software de gestión empresarial	Universidad Politécnica de Valencia	https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/39907/TFG_empresa.pdf?sequence=1

Figura 3: Matriz del Marco Referencial de la Investigación

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

2.3. BASES TEÓRICAS

Las bases teórica que fundamentan el desarrollo académico de la presente investigación en curso esta estructurada por tres aspectos que son la variable independiente diseño organizacional, la variable dependiente evaluación del desempeño laboral y las herramientas de gestión de análisis estratégico.

2.3.1. Diseño organizacional: Definición.

El diseño organizacional es la creación de perfiles de cargos con sus respectivas responsabilidades, relaciones estructurales y de mando, además de establecer las tareas, funciones, procesos y procedimientos de la organización empresarial. (Daft, 2018).

Otra definición de diseño organizacional es la distribución y estructuración de los puestos de trabajo de una organización la misma que se representa mediante organigramas.

También se la puede definir como el establecer tareas, funciones, responsabilidades y procesos relacionados sistemáticamente en una organización con el fin de crear orientación y coordinación para conseguir los objetivos planificados además de obtener un mejor flujo de comunicación, roles eficientes, autoridad y liderazgo eficaz.

Un eficiente y eficaz diseño organizacional ofrece varias ventajas y beneficios tales como por ejemplo:

- Soporte que ayuda a conseguir los objetivos de la empresa.
- Optimiza el empleo de los recursos materiales, técnicos, financieros y humanos.
- Brinda una mejor comunicación entre los miembros de la organización.
- Minimiza o elimina actividades repetitivas.
- Mejora la eficiencia de los procesos.
- Incrementa la productividad
- Reduce los costos operativos.

La función organizacional esta subdividida y estructurada escalonadamente a través de la unidad, la estructura, la estructura organizacional y el diseño organizacional.

Unidad: Es la subdivisión más simple de la organización, la cual puede ser un grupo o equipo de trabajo, sección, área o departamento de una empresa.

Estructura: Es la forma en la cual están ordenadas y relacionadas mutuamente las unidades de una organización.

Estructura organizacional: Es el conjunto de medios mediante el cual la organización tiene el control con el fin de segmentar el trabajo en múltiples tareas y conseguir la coordinación eficaz y eficiente de la misma.

Diseño organizacional: Es el proceso de crear, ajustar y adaptar de forma continua la estructura organizacional para desarrollar estrategias y tácticas que permitan conseguir los objetivos y metas de la empresa.



Figura 4. La función organizacional y sus componentes

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

2.3.1.1. Estructura organizacional.

La estructura organizacional es un sistema que organiza jerárquicamente a los colaboradores de la empresa con el fin de planificar las actividades y tareas del trabajo además de asignar funciones y responsabilidades, representado de forma gráfica a través de organigramas.

Existen tres niveles en una estructura organizacional los cuales son la alta dirección, los mandos medios y el personal operativo.

Alta dirección: Se encargan de elaborar la planeación estratégica de la organización, desarrollando la visión, misión y objetivos a largo plazo en el desarrollo del talento humano, procesos internos, satisfacción del cliente y ventas, utilidades y rentabilidad de la empresa. La alta dirección lo integran el presidente, vicepresidente, gerente general y los gerentes de cada departamento de la organización.

Mandos medios: Son los niveles de jefaturas y supervisión encargados de ejecutar las tácticas es decir los métodos para conseguir los objetivos mediante planes de acción con sus respectivos programas específicos. En este nivel es importante la comunicación entre la alta dirección y personal operativo además del eficaz liderazgo y crear un excelente clima laboral.

Personal operativo: Es el personal encargado de realizar de forma eficiente las tareas y actividades de los programas y planes de acción. En este nivel pertenecen el personal administrativo, obreros, técnicos, entre otros.



Figura 5: Niveles organizacionales de una empresa

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

El diseño de las estructuras organizacionales esta basado en el número de colaboradores, el producto o servicio que brinda la empresa, los procesos, el modelo directivo, entre otras variables, el cual define el tipo de estructura organizacional la misma que se clasifica en:

Lineal: Es tipo de organización es basado en la autoridad de forma lineal, la cual consiste que una sola persona tiene la responsabilidad del control del mando y toma las decisiones y asigna tareas a los subordinados y estos le reportaran solo al superior inmediato.

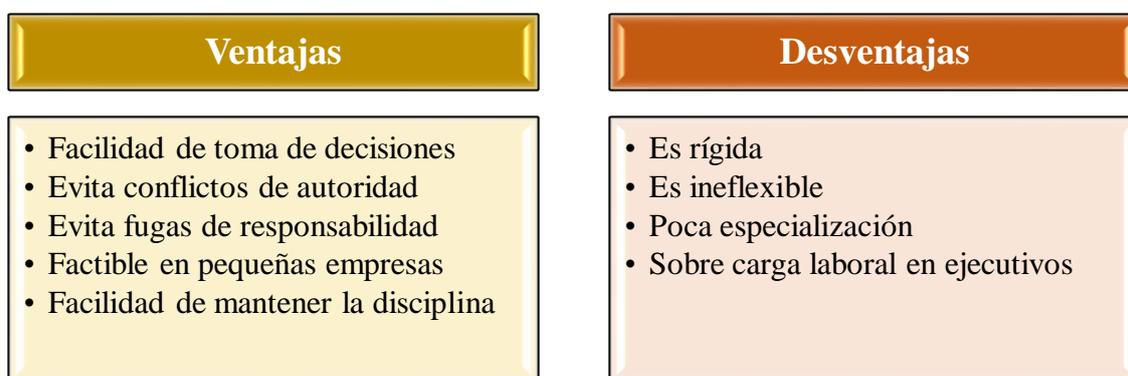


Figura 6: Ventajas y desventajas de la estructura organizacional lineal

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

Este tipo de estructura organizacional se caracteriza por tener una autoridad única de forma lineal de superior a subordinado, con dos vías de comunicación uno para el superior y otro al subordinado, centralizando las toma de decisiones y cuyo grafico organizacional u organigrama es de forma piramidal.

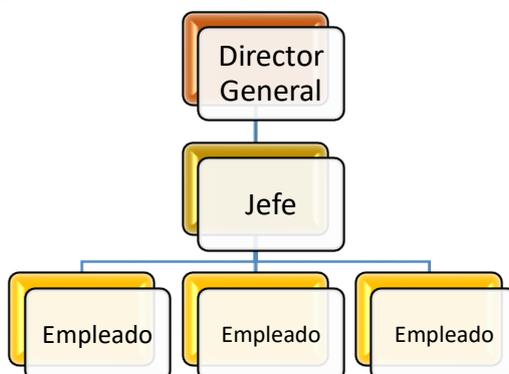


Figura 7: Diseño de la estructura organizacional lineal

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

Funcional: Este modelo organizacional se caracteriza por la división y especialización del trabajo enfocado en el cumplimiento de metas y objetivos basado en el personal especializado desde la alta dirección, pasando mandos medios y personal operativo, consiguiendo ejecutar la menor cantidad posible de funciones.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor especialización • Aumenta la eficiencia del personal • Planificación de la división del trabajo • Mejora la planificación de tareas • Disminuye la presión de los mandos medios 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de establecer responsables • Causa confusión y conflictos al no definir la unidad de mando • Causa contradicciones de las ordenes e instrucciones dadas • Sobre carga laboral en ejecutivos

Figura 8: Ventajas y desventajas de la estructura organizacional funcional

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

La estructura organizacional funcional trae como beneficios el aumento de la productividad del equipo de trabajo pero en su contra parte crea aislamientos, confusiones y conflictos entre los mandos medios, cuando la alta dirección requiere retroalimentación de las operaciones de los procesos.

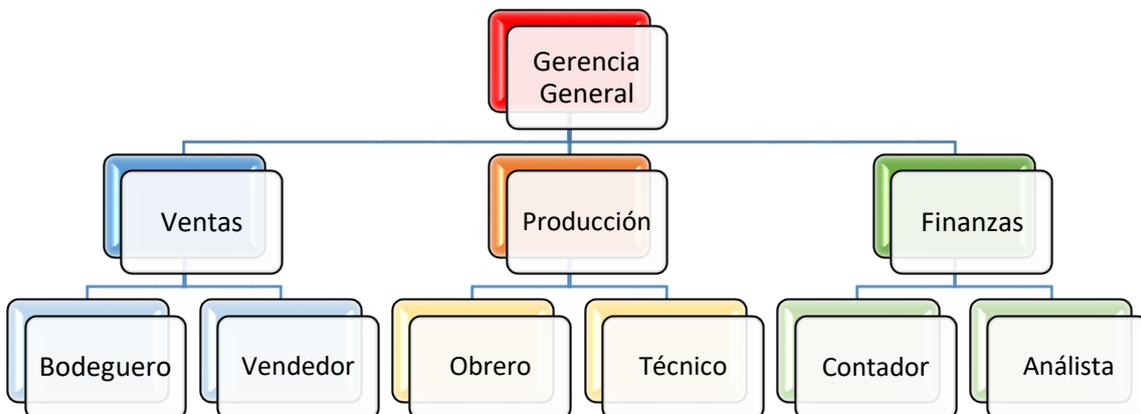


Figura 9: Diseño de la estructura organizacional funcional

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

Divisional: Esta metodología organizacional es por lo general utilizada por las grandes corporaciones con productos diversificados y amplios mercados. Emplea la departamentalización enfocada en tres elementos que son: clientes, áreas y productos, y dichos departamentos se les denomina divisiones, el mismo que tiene independencia y autonomía de tomar decisiones. Posee una sede central la cual controla las divisiones mediante la estandarización y normas de los procesos.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la asignación capital • Flexibilidad a los cambios • Dispersa el riesgo • Mejora la preparación de directivos • Existe autonomía de cada división • Asignan responsabilidades en función de las utilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • La separación y autonomía crea conflictos • Dificulta la reasignación de recursos • Genera más costos directivos • Crea burocracia • Genera multiplicidad de funciones

Figura 10: Ventajas y desventajas de la estructura organizacional divisional

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

A continuación se describe cada estructura organizacional divisional en función de sus productos o servicios, áreas o zonas geográficas y clientes.

Estructura organizacional por productos: Los grupos se divide en el cual cada uno se encarga de un portafolio de productos específicos.

Estructura organizacional por áreas o zona geográfica: Este modelo de estructura la realizan corporaciones de grandes cadenas organizacionales como empresas de telecomunicaciones, banca, restaurantes, hoteles, entre otros. La alta dirección se encarga de administrar y gestionar cada área o zona geográfica que se sitúen.

Estructura organizacional por clientes: Este tipo de organización tiene mayor grado de especialización, con el objetivo de cumplir con los requerimientos del cliente, resolviendo problemas específicos según las necesidades del cliente logrando la satisfacción de los mismos.

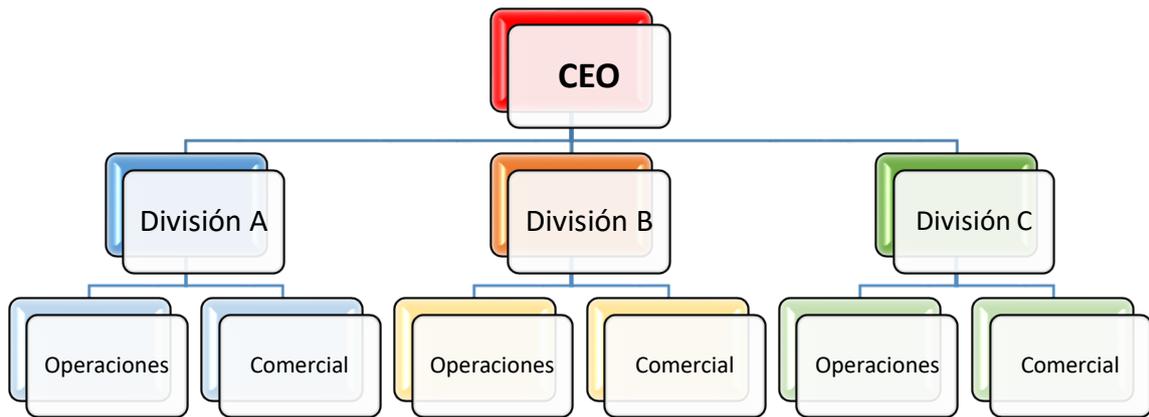


Figura 11: Diseño de la estructura organizacional divisional

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

De staff: Este modelo organizacional está estructurado por asesores y consultores cuyos departamentos no tienen autoridad directa en la línea jerárquica de la empresa, y tiene que ver con aspectos legales, financieros, investigación de mercados, sistemas de calidad, investigación y desarrollo, y aspectos tecnológicos.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Propicia comunicación entre departamentos en temas de funciones y productos. • Logra cambiar actividades y tareas cuando sea necesario. • Intercambio de experiencia profesional entre especialistas. • Asesoría especializada e innovadora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos entre órganos de línea y staff. • Delimitación de autoridad. • Pérdida de tiempo por excesivas reuniones. • Resistencia al cambio. • Costos elevados por asesorías.

Figura 12: Ventajas y desventajas de la estructura organizacional divisional

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

Las principales funciones del staff son cuatro: servicios, consultoría y asesoría, seguimiento y planeación y control.

Servicios: Son actividades especializadas que realiza el personal de staff tales como la gestión de compras, contabilidad, gestión del talento humano, publicidad, procesamiento de datos, investigación y desarrollo, entre otras.

Consultoría y asesoría: Son profesionales que brindan orientación y recomendaciones en aspectos de consultoría laboral, asesoría jurídica, procesos y métodos, etc.

Seguimiento: Es la monitorización y evaluación de una determinada actividad, procedimiento o proceso sin influir o intervenir en la misma. Generalmente el personal de staff se encarga en desarrollar reportes e investigaciones, levantamiento de información y de datos, análisis de procesos, etcétera.

Planeación y control: Las funciones enfocadas a la planeación y control generalmente son delegadas al personal de staff, actividades como planeación, programación y control de la producción, el control de calidad, el mantenimiento de las máquinas y equipos, planes de seguridad industrial y ambiental, plan y control financiero o presupuestario, planes de ventas y marketing, etc.

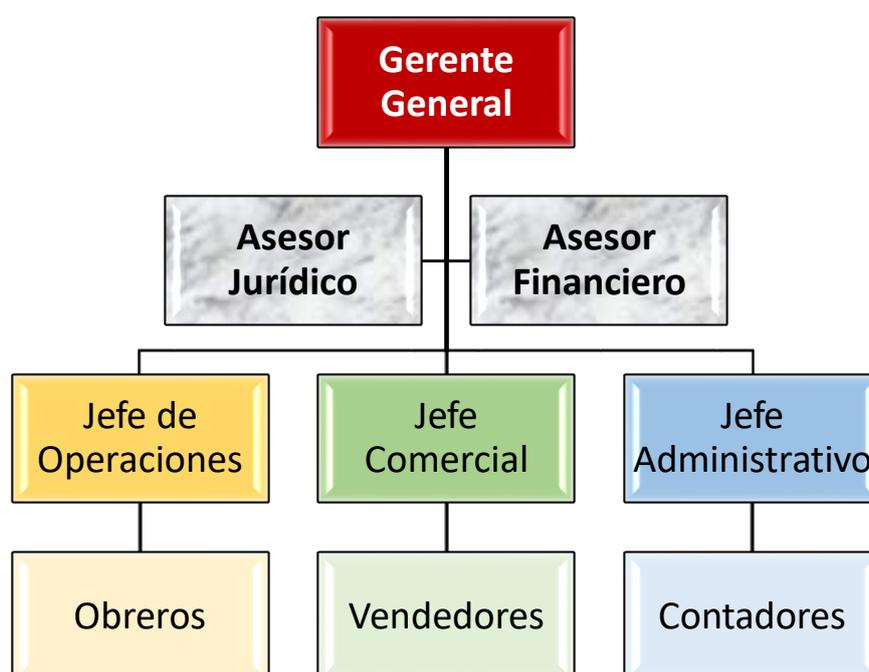


Figura 13: Diseño de la estructura organizacional staff

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

2.3.1.2. Elementos del diseño organizacional.

La estructura de un diseño organizacional lo componen los siguientes elementos: cadena de mando, nivel de centralización, margen de control, grados de especialización, formalidad estructural y formación de departamentos.

Cadena de mando: Es la línea vertical jerárquica y estructural en la cual fluye la autoridad relacionando la alta dirección, mandos medios y personal operativo, estableciendo a quien hay que dirigirse en determinados temas y situaciones.

Nivel de centralización: Es la forma de transferir y desasignar los niveles jerárquico de autoridad en las organizaciones, que permitan dar velocidad a la toma de decisiones, desde la alta dirección hacia el niveles de debajo de la organización.

Margen de control: Es un factor que depende del tamaño de la organización y el nivel de centralización, es decir que mientras más empleados dirige un mando directivo mayor es su margen de control.

Grados de especialización: La estructura organizacional define actividades y tareas, diseñando la división del trabajo basado en la especialización que se requiere de los colaboradores en cada puesto de trabajo.

Formalidad estructural: Es el nivel de compromiso entre rigidez y libertad de la estructura organizacional, que busca procesos ágiles y veloces pero conservando las buenas relaciones entre los miembros de la organización generando un excelente clima laboral.

Formación de departamentos: Es el proceso de agrupar actividades similares en una empresa, creando unidades funcionales denominadas departamentos, en las cuales se desarrollan determinadas operaciones específicas dando paso a la división del trabajo y la especialización. Estos departamentos se los clasifican por funciones, clientes, productos, procesos o ubicación geográfica.

2.3.1.3. Manuales de organización, funciones y puestos.

El Manual de Organización, Funciones y Puestos es una herramienta de planeación estratégica fundamental en toda organización empresarial, la cual optimiza los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, además de mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos, actividades y tareas que realizan los colaboradores.

También se lo define como un documento que direcciona a la estructura organizacional a mejorar el desempeño laboral enfocado en cumplir las metas y objetivos propuestos, contribuyendo al desarrollo y mejora continua de las organizaciones empresariales, mediante normas y tareas sistematizadas la cual es la guía para realizar las labores cotidianas. (Coronel, Rodríguez, & Saca, 2018).

Otra característica de un Manual de organización, Funciones y Puestos, es que describe las ocupaciones y perfiles de los puestos de trabajo, funciones, responsabilidades, alcance, dependencia a la que pertenece, jefe inmediato, procesos, procedimientos, diagramas de flujos, medias de control e informes.

Luego, la estructura del manual de organización, funciones y puestos consta de los siguientes parámetros:

1. Título y código.
2. Introducción.
3. Alcance.
4. Políticas y objetivos.
5. Organigrama.
6. Descripción de funciones de puestos de trabajo.
7. Descripción de perfiles de competencias.
8. Descripción de procedimientos.
9. Diagramas de flujo.
10. Indicadores de control.
11. Informes y gestión documental.

2.3.2. Evaluación del desempeño laboral: Definición.

La evaluación del desempeño laboral es una técnica de medición que permite evaluar el grado de cumplimiento de las tareas, actividades y metas de los colaboradores, durante un determinado periodo de tiempo así como también la forma y nivel de contribución a los objetivos planificados de la organización. (Escuela de Organización Industrial, 2018).

También se define la evaluación del desempeño laboral es una herramienta de análisis de los factores que influyen en el rendimiento de los empleados para ejecutar determinadas labores, con el fin de mejorar la productividad de los colaboradores (Alveiro, 2019).

Así mismo se puede indicar que es un instrumento que logra comprobar el cumplimiento de objetivos de cada colaborador de una empresa, en los aspectos de rendimiento, conducta y aptitudes y como estos influyen en los resultados de las labores del trabajo.

Las ventajas y beneficios de aplicar evaluaciones del desempeño laboral en una organización empresarial son:

1. Mejorar la productividad de los colaboradores.

La evaluación del desempeño laboral brinda información relevante respecto al cumplimiento de las metas y objetivos con la cual se pueden tomar decisiones en caso de

incumplimiento de las mismas con el fin de mejorar continuamente la productividad de la organización.

2. Organizar la fuerza laboral.

También la medición del rendimiento en el trabajo detecta y verifica que los colaboradores se encuentren en el puesto de trabajo para el cual son designados son los más aptos e idóneos para el mismo.

3. Ofrecer feedback.

Brinda información detallada para analizar el rendimiento de las actividades laborales de los últimos meses de los miembros de una organización la cual se comunica tanto a los trabajadores y a los directivos.

4. Decidir ascensos y despidos.

Los resultados de la evaluación del desempeño laboral logra clasificarlos entre perfiles de alto rendimiento y otros que se puedan prescindir, lo cual ayuda en la toma de decisiones sobre el personal que puede asumir mayor responsabilidad para ascenderlos y en caso de reducir el tamaño de la organización a quienes se puede despedir.

5. Validar contrataciones.

Así también permite analizar y validar la necesidad de contratar nuevo personal para suplir una determinada función o actividad de una determinada área y cargo laboral.

6. Fomentar el desempeño.

Logra identificar las áreas y puestos de trabajo en la que el respectivo colaborador debe corregir y mejorar su rendimiento con el fin de aumentar el desempeño del mismo y de la organización.

7. Aumentar la motivación.

Además mide la motivación de los trabajadores de la empresa con el fin de diseñar planes de incentivos laborales de compensaciones basadas en los resultados de la evaluación del desempeño para obtener un mejor clima laboral y aumenta la eficacia y eficiencia del personal.

8. Impulsar la formación.

Detecta debilidades en las competencias laborales de los trabajadores, esta información sirve como base para elaborar planes de capacitación y formación.

2.3.2.1. Parámetros a evaluar del desempeño laboral.

Los parámetros más importantes que evalúa el desempeño laboral son seis los cuales son: conocimiento, calidad, productividad, actitud, esfuerzo y trabajo en equipo.

Conocimiento: Es la capacidad del dominio de las actividades y tareas que realiza eficientemente el trabajador, adquiridas ya sea por formación académica, experiencia laboral o capacitación especializada.

Calidad: Es la manera en que el trabajador realiza de forma eficaz las actividades y tareas laborales basado en el cumplimiento de objetivos con parámetros y estándares preestablecidos.

Productividad: Es la facultad que tiene el trabajador de realizar las actividades y tareas laborales eficazmente en el menor tiempo posible y empleando la mínima cantidad de recursos.

Liderazgo: Es la habilidad de una persona para influir responsablemente en un grupo humano en su formar de actuar motivándolo a conseguir metas y objetivos.

Actitud: Es el comportamiento en la manera que el trabajador realiza las actividades y tareas laborales con predisposición, proactividad, iniciativa, cumplimiento de responsabilidades, lealtad a la empresa, entre otros aspectos positivos que mejora el clima laboral y el desempeño de los colaboradores.

Esfuerzo: Es la intensidad tanto física como intelectual en que el trabajador realiza las actividades y tareas laborales.

Trabajo en equipo: Es la manera en que se coordina y adapta el trabajador con los demás miembros del equipo de trabajo, cumpliendo satisfactoriamente con las actividades y tareas laborales propias de cada trabajador.

Comunicación: Es la habilidad para dar entender las ideas, así como también la facultad de aprender a escuchar.

Valores: Son las cualidades de una persona con que interactúa en su entorno, como el respeto, ética, empatía, entre otros que ayuda a mejorar el clima laboral.

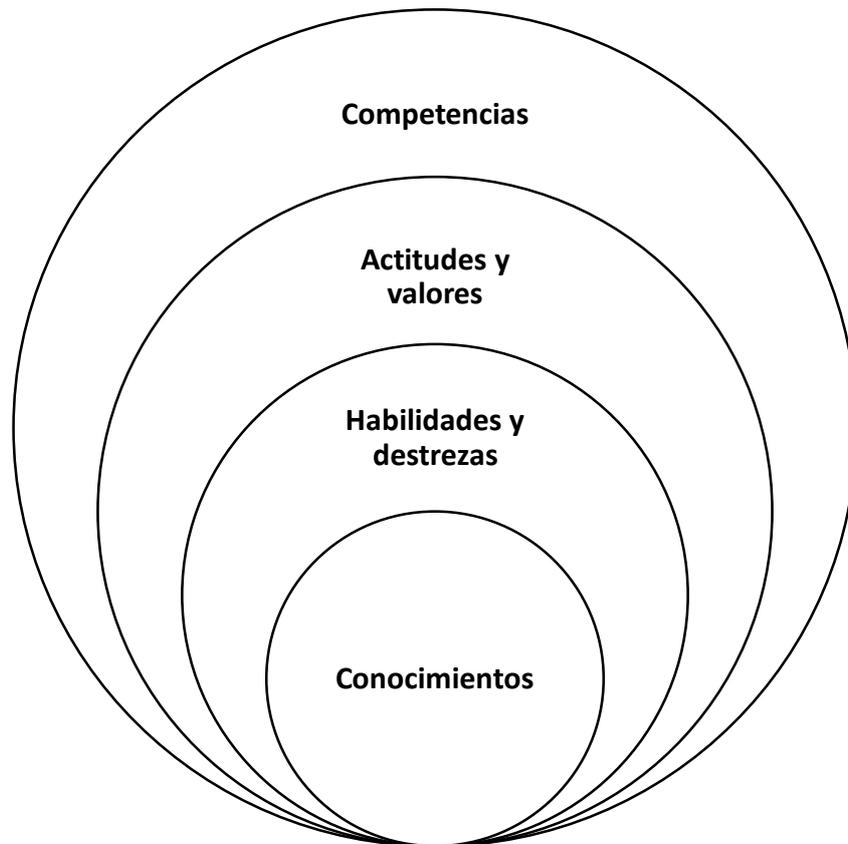


Figura 14: Elementos de las competencias laborales
Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

2.3.2.2. Técnicas y modelos de evaluación del desempeño laboral.

Las técnicas para evaluar el desempeño laboral basado en los parámetros ya explicados anteriormente son: el ranking, escalas de clasificación de gráficas, incidentes críticos y ensayos narrativos.

Ranking: La evaluación clasifica jerárquicamente a los trabajadores de mayor a menor puntuación estableciendo un determinado orden, con la cual se logra comparar a través de la posición de cada colaborador basado en la obtención de un valor numérico.

Escalas de clasificación gráfica: En esta técnica se emplea un formulario en el cual se evalúan factores previamente determinados y cuantificados cuyos resultados se muestran mediante una tabla que esta formada por filas que representan las variables sujetas a medición y columnas con sus respectivos valores de puntuación.

Incidentes críticos: La identificación de incidentes críticos es una técnica que determina que la evaluación es basada mediante la observación sistemática estructurada registra los aspectos más relevantes de un trabajador durante las funciones de sus actividades laborales.

Ensayos narrativos: La evaluación consiste en un informe en el cual se describe y detalla los puntos fuertes y débiles de cada colaborador y agrega sugerencias para mejorar el desempeño de los mismos.

Por otra parte los métodos de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de una organización son: autoevaluación, de 90° (superior a subordinado), de 180° (por los pares y autoevaluación), ascendentes y de 360°.

Autoevaluación: En este método es el colaborador quien se evalúa a sí mismo sus actividades laborales, rendimiento y a la organización empresarial. Así mismo puede realizar propuestas de mejoras.

Evaluación 90°: Es un instrumento que emplean el personal situado en un nivel jerárquico superior para evaluar el rendimiento de los subordinados. La evaluación mide el cumplimiento de objetivos relacionado con lo remunerativo además de las competencias en la cual se analiza su desarrollo.

Evaluación 180°: Esta herramienta de evaluación analiza el desempeño del colaborador a través de sus compañeros además de una autoevaluación, es importante resaltar que no se incluyen a los subordinados.

Las ventajas de este tipo de evaluación es medir el desempeño laboral para identificar los puntos débiles y fuertes de las personas evaluadas en aspectos como liderazgo, toma de decisiones, comunicación, cumplimiento de objetivos, gestión de relaciones, capacidad de planificación y dirección, entre otras competencias.

Así mismo los clientes externos evalúan aspectos tales como calidad del producto o servicio, el cumplimiento de las entregas, el trato y atención que se brinda, es decir realizan un análisis del desempeño en sí mismo de la organización empresarial la cual sirve de retroalimentación.

Evaluación 270°: Este método consiste en que el colaborador es evaluado por su superior inmediato, compañeros del mismo nivel jerárquico y subordinados, contando

con tres evaluadores diferentes, obteniendo información sobre el desempeño del colaborador y su aportación a la organización de la empresa.

El objetivo de este tipo de evaluación es verificar el cumplimiento de metas y objetivos del colaborador, el valor que aporta a la empresa, la relación entre los compañeros, detectar algún tipo de problema laboral, analizar la posibilidad de ascensos y detectar la necesidad de motivación o capacitación del evaluado.

Evaluación 360°: Este método engloba e integra todas las evaluaciones descritas anteriormente que son autoevaluación, superiores, pares, subordinados, y clientes. La evaluación de 360° analiza de forma total el desempeño de los colaboradores en cuanto a producido y en qué tiempo, además de comportamiento y actitudes, con el fin de mejorar el rendimiento, diseñar planes de formación y carrera, en resumen se consigue una retroalimentación de las competencias y el desempeño del talento humano al obtener información de distintos puntos de vistas como son jefe directo, compañeros de trabajo del mismo nivel organizacional, subordinados y clientes externos o proveedores.

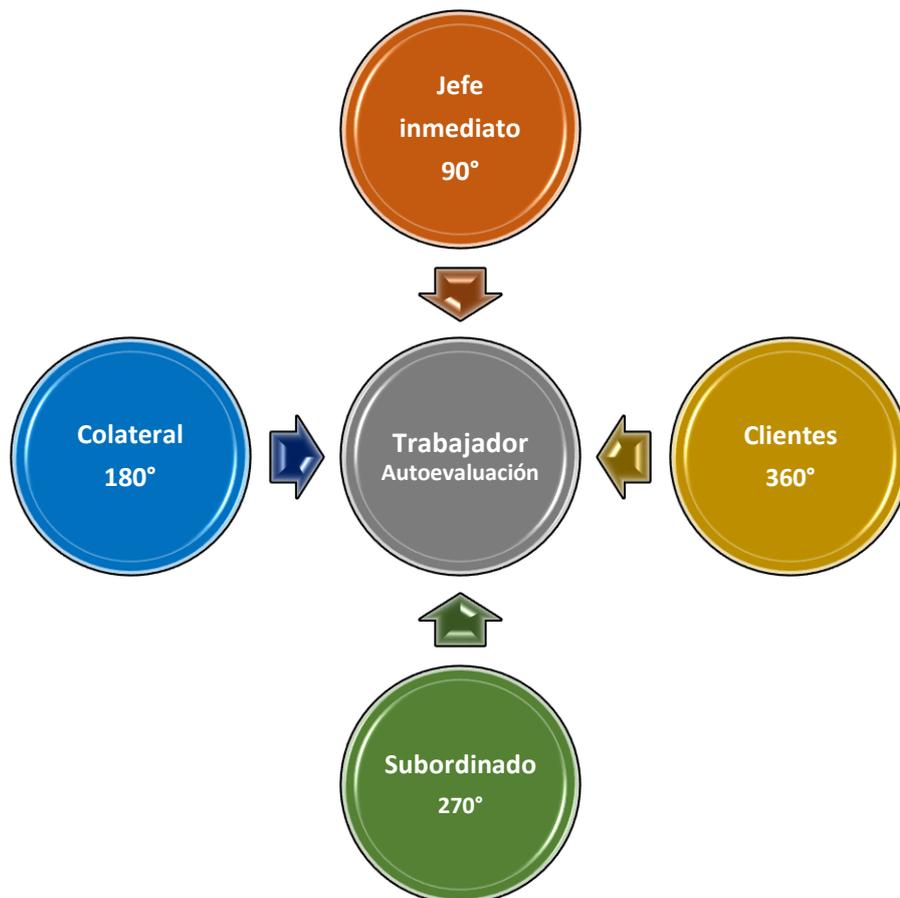


Figura 15: Método de Evaluación 360°

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

2.3.2.3. Programas de acción para mejorar el desempeño laboral.

Para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores existen cuatro puntos importantes que se pueden emplear y estos son: clima laboral, comunicación, capacitación e incentivos.

Clima laboral.

El clima laboral es el entorno del ambiente en el cual los trabajadores realizan sus actividades y que influye física, psicológica y emocionalmente en ellos. Las ventajas de tener un buen clima laboral es que permite incrementar la productividad de los colaboradores. (Vera & Suárez, 2018).

Los factores que influyen en el clima laboral son el ambiente físico, las relaciones interpersonales, liderazgo y motivaciones.

El ambiente físico debe tener una iluminación, ruido, temperatura y humedad adecuada, así mismo los puestos de trabajos deben estar libres de contaminación o riesgo laboral, también las dimensiones espaciales deben ser las idóneas además de las áreas y departamentos de las empresas estar ordenadas, organizadas y limpias.

Las relaciones interpersonales entre los colaboradores debe ser basado mediante el respeto, la ética y la moral y debe estar incluido dentro del reglamento de las normas conductuales dentro, exteriores y todo momento en que se represente a la empresa, también para vincular más a los miembros de la organización se debe realizar actividades de esparcimiento y recreación.

El liderazgo es un aspecto fundamental para crear un buen clima laboral el cual debe tener empatía, flexibilidad, comunicativo, cooperativo, abierto e impulsar el trabajo en equipo, lo contrario genera estrés, tensión y conflictos.

Las motivaciones en los trabajadores facilitan un clima laboral sano y positivo y esto se lo realiza reconociendo los logros de los empleados, escuchándolos, mejorando sus puestos de trabajos, concursos externos, actividades recreativas, entre otros aspectos que motiven al personal.

Comunicación.

La comunicación tanto interior y exterior en una organización es un aspecto importante para mejorar la productividad de los empleados, es por eso la importancia en que las empresas tengan un buen sistema de información en el cual se indica que, cuando, a quién, y cómo comunicar además de quien comunica.

Los canales de comunicación dentro de una organización empresarial se las clasifican en orales, escritas y tecnológicas. A continuación en el siguiente gráfico indica los medios e instrumentos de canales de comunicación que emplean las organizaciones empresariales.



Figura 16: Canales de comunicación empresarial

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

Capacitación.

Para desarrollar las habilidades, aptitudes y competencias laborales la Alta Dirección debe realizar programas de capacitación y formación de forma regular con el objetivo que el personal incremente su nivel de productividad.

La capacitación se la puede realizar a través de convenios con universidades, cursos profesionales en centros de capacitación, instructores internos, video capacitación, conferencias o talleres relacionados con los productos y procesos de la empresa o de las actividades propias que realiza el colaborador. (Veliz & Llanos, 2021).

La inducción del personal nuevo también se debe considerar dentro de las capacitaciones, guiando a los colaboradores que recién se incorporan en la empresa en conocer la misión, visión, valores, normas, procedimientos y demás información relevante, así como también las tareas y funciones a realizar adaptándolo en el tiempo menor posible al puesto de trabajo designado.

Incentivos laborales.

Los incentivos son acciones que estimula, impulsa e induce a los trabajadores a mejorar su eficacia y productividad de sus funciones y tareas, tras conseguir una meta específica como por ejemplo cantidad de producción, de más calidad, reducción de costos, más ventas, etc., y que a cambio obtienen una recompensa la cual puede ser individual o en grupo. Estos incentivos se clasifican en económicos y no económicos. (Manjarrez, Boza, & Mendoza, 2020).

Los incentivos laborales económicos son los que se asignan una retribución de dinero extra al salario habitual tales como comisiones, gratificaciones, bonos, descuentos de productos de la compañía o empresas afiliadas, aumento de sueldos, vacaciones pagadas, obsequios, etc.

Por otra parte, los incentivos laborales no económicos son aquellos que la empresa da a sus empleados con el fin de aumentar su moral, reconocimiento y satisfacción, como por ejemplos la flexibilidad de horarios, días libres, seguro médico, guarderías, abono a un gimnasio, capacitación, reconocimiento al mejor empleado, espacios de ocios, almuerzos o cenas, mañanas deportivas, etc.

2.3.3. Herramientas de gestión para análisis estratégico.

Las herramientas de gestión de análisis estratégico se las emplean para diagnosticar la situación actual de una empresa tanto su macroentorno y microentorno externo así como también al interior de las organizaciones empresariales.

Existen algunas herramientas de análisis estratégico, sin embargo para la presente investigación se utilizaran la Matriz PESTEL, Las 5 Fuerzas de Porter, La Cadena de Valor y la Matriz FODA.

2.3.3.1. Matriz Pestel: Análisis externo general.

La matriz de PESTEL conocida así por las iniciales de su acrónimo de manera resumida, es una herramienta estratégica que identifica elementos externos que influyen en el entorno de una organización empresarial. (Parada, 2017).

Los factores que analiza la Matriz PESTEL son políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, los cuales a su vez pueden ser una oportunidad o amenaza.

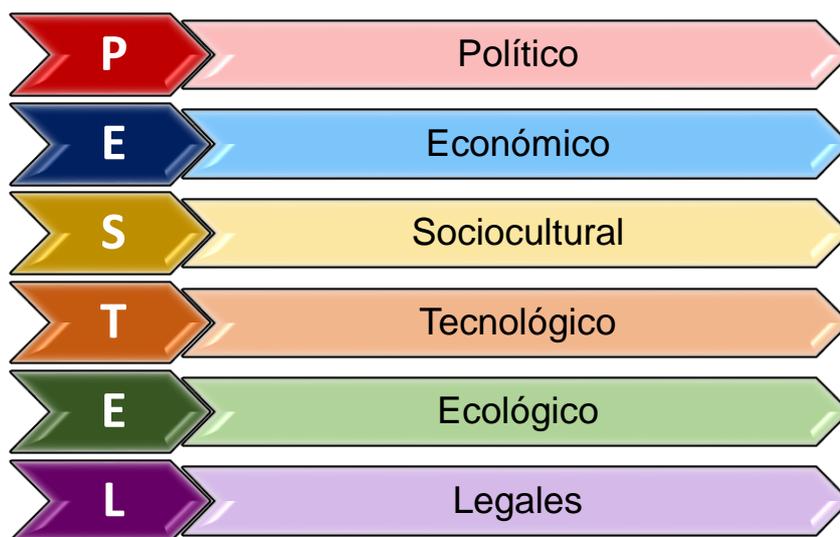


Figura 17: Características de los componentes externos e internos de la matriz FODA

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

Los factores con los cuales se componen la Matriz PESTEL, se definen a continuación:

Factor Político.

Examina de qué manera las políticas gubernamentales sean estas a nivel local, nacional o internacional influyen de forma directa en las empresas, proyectos o emprendimientos. Ejemplos del factor político son:

- Estabilidad de los gobiernos
- Tratados comerciales
- Convenios internacionales
- Cambios en la legislación
- Política fiscal
- Estructura política

- Subsidios del gobierno
- Movimientos políticos

Factor Económico.

En este factor se analizan las variables de la macro economía que afecta directamente a la rentabilidad de las empresas. Ejemplos de este factor son:

- Tipos de tasas de interés
- La inflación
- Tasa de desempleo
- Devaluación de la moneda
- PIB
- Ciclos económicos
- Impuestos
- Proteccionismo de los mercados

Factor Sociocultural.

El factor sociocultural mide aspectos tales como educación, demografía, religión, creencias, tradiciones, preferencias, hábitos de consumo, entre otros, que inciden en las empresas, esto permite analizar las tendencias de los potenciales clientes. Ejemplo del factor sociocultural son:

- Nivel de educación
- Nivel de ingresos
- Edad de la población
- Moda
- Patrones de compras
- Medios de información
- Estilo de vida
- Creencias
- Religiones

Factor Tecnológico.

El factor tecnológico es clave para el incremento de la productividad y calidad de los productos o servicios que brindan las empresas, además de las formas de hacer comercio actualmente. Ejemplos del factor tecnológico son:

- Innovación de las TICS
- Tecnologías disruptivas
- Uso de la energía
- Penetración del internet
- Comercio electrónico
- Dispositivos tecnológicos
- Software en la nube
- Obsolescencia

Factor Ecológico.

Este factor esta relacionado con las actividades empresariales que puede afectar al medio ambiente. Ejemplos del factor ecológico son:

- Legislación ambiental
- Regulación de consumo de energía
- Generación de residuos
- Cambio climático
- Emisiones a la atmosfera
- Contaminación
- Reciclaje

Factor Legal.

Este factor esta basado en las normativas legales vigentes que influyen en las actividades de la empresa, ejemplos de este factor son:

- Licencias
- Propiedad intelectual
- Leyes laborales
- Leyes de salud y seguridad laboral

- Normativa sobre impuestos.
- Normativa sobre antidiscriminación

<p style="text-align: center;">POLÍTICO</p> <p>Estabilidad política Política fiscal Seguridad jurídica Sistema de gobierno Seguridad y orden interno Relaciones con otros países Relaciones con organismos internacionales</p>	<p style="text-align: center;">ECONÓMICO</p> <p>PIB Tasas de interés Tasas de inflación Costo de materias primas Costo de mano de obra Nivel de aranceles Acceso al crédito Actividad de mercados bursátiles</p>	<p style="text-align: center;">SOCIOCULTURAL</p> <p>Tasa de crecimiento poblacional Tasa de empleo Nivel de educación Nivel de ingresos Creencias y costumbres Estilos de vida Uso del tiempo libre Religión</p>
<p style="text-align: center;">TECNOLÓGICO</p> <p>Acceso a internet Automatización Multimedia Comercio electrónico Dispositivos tecnológicos Redes sociales Uso de la energía TICS Inversión en investigación y desarrollo</p>	<p style="text-align: center;">ECOLÓGICO</p> <p>Protección del medio ambiente Preservación de recursos no renovables Cultura de reciclaje Manejo de desechos Conservación de la energía Contaminación del aire, agua y suelo</p>	<p style="text-align: center;">LEGAL</p> <p>Constitución del Ecuador Tratados internacionales Decretos y normas Legislación laboral Legislación arancelaria Subsidios Licencias Propiedad intelectual Normativa sobre impuestos</p>

Figura 18: Matriz PESTEL

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

2.3.3.2. Las 5 fuerzas de Porter: Análisis externo específico.

Las 5 fuerzas de Porter es una herramienta estratégica de gestión que evalúa los factores críticos de la competencia, las mismas que son:

1. Amenaza de nuevos competidores.
2. Poder de negociación de los proveedores.
3. Poder de negociación de los clientes.
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos.
5. Rivalidad existente entre competidores de la industria.



Figura 19: Las 5 fuerzas de Porter

Fuente: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com>

Fuerza de Porter 1: Amenaza de nuevos competidores.

Existe la posibilidad de que nuevas empresas ingresen en un determinado sector de un mercado en específico, lo cual significa una potencial amenaza los nuevos competidores, ya que exige a las demás a ser más eficaces y eficientes (Porter, 2017), lo cual implica tomar medidas tales como:

- Detectar a nuevas empresas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado.
- Estar alerta y examinar las tácticas y estrategias de las nuevas empresas rivales.
- Tomar acciones que impidan a las nuevas empresas entrar al mercado, esto es conocido como barreras de entradas las mismas que pueden ser: economía de escala, diferenciación del producto, inversiones de capital, identificación de la marca y barreras legales.

- Mejorar el potencial de la empresa en aspectos como precios competitivos, excelente servicio al cliente, calidad de los productos, promociones, potenciar la marca mediante el marketing y la publicidad, y mejorar y aumentar los canales de ventas.

Fuerza de Porter 2: Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores influye en la competitividad de las empresas, ya que al existir menos proveedores las empresas tendrán menor poder de negociación, en aspectos como precios, formas de pago, plazos de entrega, etc. (Porter, 2017).

A continuación se indica algunos aspectos para no depender solo de un proveedor o hallar mejores opciones.

- Fabricar las empresas sus propias materias primas, de ser posible.
- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores a largo plazos.
- Incrementar la cartera de proveedores.

Fuerza de Porter 3: Poder de negociación de los clientes.

Los clientes al estar organizados podrían imponer condiciones en aspectos tales como el precio, calidad o servicio, lo que repercute en las empresas al obtener un menor margen de ganancias. (Porter, 2017).

Es de vital importancia identificar a los mejores clientes para establecer nexos con los mismos buscando su lealtad hacia los productos y/o servicios de la empresa, teniendo en consideración que el cliente tiene más poder cuando:

- Compra un gran porcentaje de la producción.
- Los productos comercializados equivalen a una parte significativa de los costos fijos de los clientes.
- Los productos no son diferenciados ni estandarizados.

Así también hay que desarrollar estrategias al existir varios clientes potenciales, a continuación se indican las principales:

- Incrementar la inversión en la publicidad de la marca.
- Mejorar los canales de distribución de ventas.
- Aumentar la calidad de los productos o servicios.
- Mejorar los precios en comparación a la competencia.
- Brindar un valor agregado que permita diferenciarse.
- Proporcionar garantías extendidas a largo plazo.
- Estandarizar los procesos y procedimientos.

Fuerza de Porter 4: Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

Existen productos diferentes para un mercado en particular pero que pueden cumplir con las mismas funciones de los productos propios de ese mismo mercado, lo cual se transforman en productos sustitutivos (Porter, 2017). Esto representa una amenaza porque limitan la competencia con los precios de los productos existentes en el mercado.

Para solucionar esta problemática se proponen las siguientes estrategias:

- Mejorar la eficacia de los canales de distribución y de ventas.
- Incrementar la inversión en marketing, publicidad y branding.
- Mejorar las características funcionales de los productos.
- Reducir costos de operación.
- Diversificar la producción.

Fuerza de Porter 5: Rivalidad existente entre competidores de la industria.

La rivalidad empresarial es las fuerzas más poderosas de las 5 de Porter, la misma que es el resultado de las cuatro anteriores. (Porter, 2017). Esto brinda información importante y relevante con la cual se determinan las estrategias para posicionarse en el mercado tales como:

- Desarrollar campañas publicitarias.
- Estandarizar los procesos para mejorar la calidad de los productos.
- Reducir los costos fijos.
- Mejorar la experiencia de los clientes.
- Brindar valor añadido.

2.3.3.3. Matriz EFI: Análisis de Factores Internos.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta empleada para diagnosticar los aspectos positivos que son las fortalezas y negativos que representan las debilidades de una organización empresarial (Sy Corvo, 2019).

Las fortalezas son factores internos desarrollados de manera eficaz por la organización de la empresa, logrando diferenciarse de la competencia creando de esta forma una ventaja competitiva. Luego entre las principales fortalezas en las empresas son:

- Apropiaada publicidad y promoción.
- Excelente servicio al cliente.
- Óptimos canales de distribución.
- Rentabilidad eficiente de los activos.
- Flujo constante de efectivo.
- Capacidad de inversión.
- Control de inventarios.
- Eficiente logística.
- Adquisición de alta tecnología.
- Productos y servicios de calidad.
- Eficaz liderazgo.
- Personal capacitado.
- Programas de incentivos laborales.
- Eficaz canales de comunicación.

Las debilidades son factores internos que provoca que la empresa este en desventaja ante la competencia, los cuales son por ejemplo:

- Deficiente gestión financiera.
- Errores en el sistema contable.
- Incorrecta estrategia tributaria.
- Mal flujo de caja.
- Carencia de investigación de mercado.
- Desconocimiento del cliente.
- Ineficiente publicidad.

- Falta de liderazgo.
- Ausencia de manuales de procedimientos.
- Falta de controles en los procesos.
- Materia prima de baja calidad.
- Maquinarias obsoletas.
- Personal desmotivado.
- Falta de comunicación.

Para elaborar la matriz de Evaluación de Factores Internos se lo desarrolla en cinco pasos que son:

1. Elaborar una lista de las fortalezas y debilidades de la empresa.
2. Designar los pesos relativos de cada factor con rangos de 0.0 a 1.0 y la suma de todos los pesos debe dar uno.
3. Designar las calificaciones en donde la debilidad mayor es 1, la debilidad menor es 2, la fortaleza menor es 3 y la fortaleza mayor es 4.
4. Definir la calificación ponderada a través del producto de los pesos relativos con la calificación de cada factor.
5. Determina el valor ponderado sumando el valor final de cada factor y así obtener el valor total ponderado.

FACTORES INTERNOS	FACTORES CLAVES	PESO (0,0 – 1,0)	CALIFICACIÓN (1 – 4)	PONDERACIÓN (PESO x CALIFICACIÓN)
Fortalezas	F1			
	F2			
	F3			
	F4			
Debilidades	D1			
	D2			
	D3			
	D4			

Figura 20: Matriz de Evaluación de Factores Internos

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

2.3.3.4. Matriz FODA.

La matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico cuyo fin es diagnosticar de forma interna y externa la situación actual de una organización empresarial con el fin de tomar decisiones para alcanzar los objetivos y metas propuestas. (Sánchez, 2020). Su nombre es de un acrónimo formado por las primeras letras de cada una de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

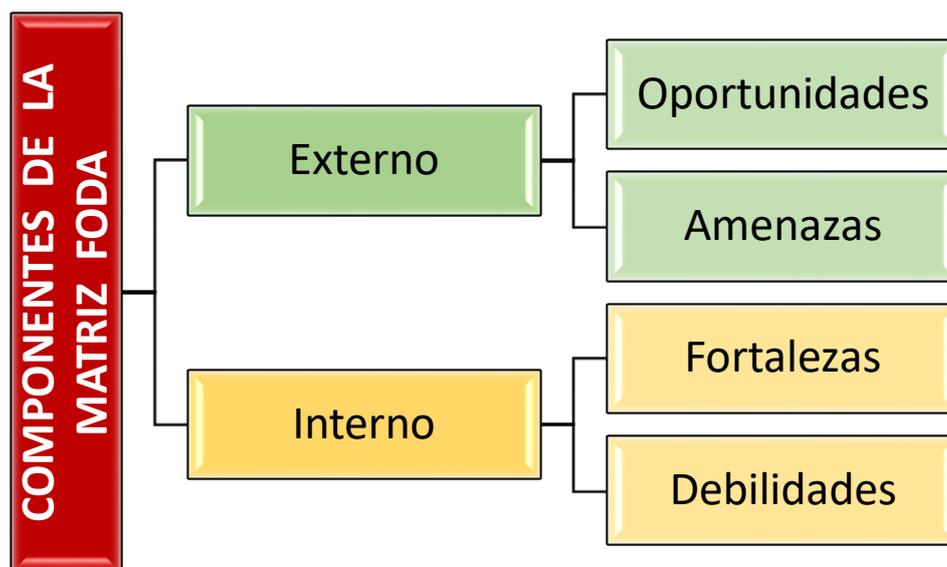


Figura 21: Componentes externos e internos de la matriz FODA

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

El análisis externo de la Matriz FODA comprende las oportunidades y amenazas y son factores que no puede controlar la empresa.

Oportunidades: Son factores no controlables positivos con la posibilidad de ser aprovechados por la organización empresarial, los cuales pueden ser: tendencias del mercado en crecimiento, innovaciones tecnológicas, nuevas leyes, variación de la economía y cambios políticos y sociales. (Díaz, 2018).

Amenazas: Son variables no controlables negativas del entorno que pueden perjudicar a la empresa e incluso su permanencia en el mercado, estas hay que identificarlas para posteriormente evitarlas o transórmalas en oportunidades. (Díaz, 2018). Estas amenazas son la competencia, políticas fiscales, inflación, malos proveedores, aplicaciones tecnológicas, leyes inflexibles, productos sustitutos, entre otros.

El análisis interno de la Matriz FODA comprende las fortalezas y debilidades y son factores que puede controlar la empresa.

Fortalezas: Son factores controlables, internos y positivos con que cuenta la empresa que la permite ubicarla en ventaja con la competencia, tales como capacidad de financiación, desarrollo tecnológico, instalaciones modernas, talento humano de alto desempeño, calidad de los productos, etc. (Díaz, 2018).

Debilidades: Son factores internos y negativos de la empresa que la coloca en una posición desventajosa ante la competencia que se deben reducir o eliminar, tales como carencia de recursos, altos costos de producción, instalaciones obsoletas, incapacidad de financiación, etc. (Díaz, 2018).

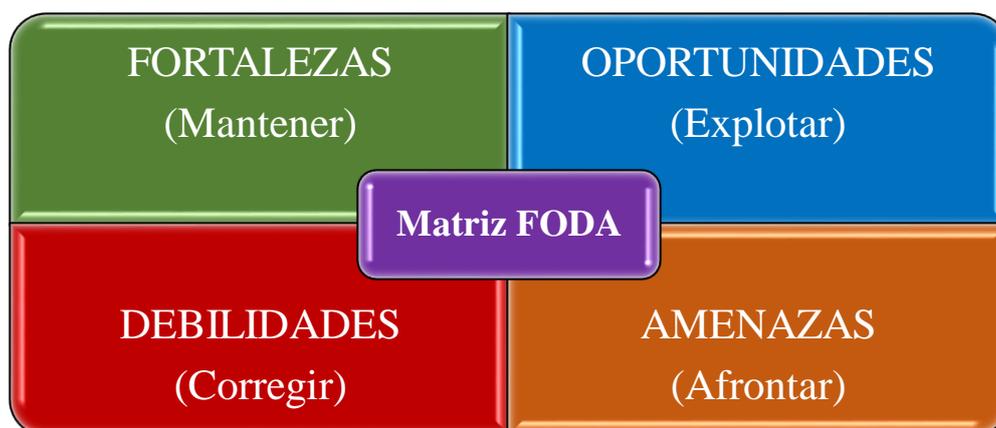


Figura 22: Características de los componentes externos e internos de la matriz FODA

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

Análisis de la Matriz FODA

El análisis de la Matriz FODA se fundamenta en desarrollar las estrategias basadas en el cruce de sus componentes como son fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dando origen a las siguientes estrategias:

Estrategias Ofensivas FO (Fortaleza – Oportunidades): Se emplea las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Estrategias Preventivas FA (Fortaleza – Amenazas): Se emplea las fortalezas para afrontar las amenazas.

Estrategias Adaptativas DO (Debilidades – Oportunidades): Se ejecutan corrigiendo las debilidades y aprovechando las oportunidades.

Estrategias Defensivas DA (Debilidades – Amenazas): Se realizan evitando las amenazas que influyen de forma negativa a las debilidades.

Factores Externos Factores Internos	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias FO Ofensivas	Estrategias FA Preventivas
Debilidades	Estrategias DO Adaptativas	Estrategias DA Defensivas

Figura 23: Matriz FODA Cruzada

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Cadena de mando: Es la estructura orgánica de la jerarquía de los diferentes niveles de autoridad que toman decisiones empezando desde la alta dirección, luego mandos medios y finalmente personal operativo en el cual cada nivel organizacional adquiere responsabilidades basados vinculados con la unidad de mando la cual refiere que cada empleado tienen un único superior del cual recibe órdenes.

Canales de comunicación organizacional: Son medios en los cuales la organización utiliza para fluir la información interna desde las diferentes áreas y respectivas jerarquías hacia los miembros de la estructura organizacional de una empresa, los mismos que pueden ser orales, escritos o tecnológicos.

Clima laboral: Es el estado de ánimo de los colaboradores de una organización lo que refleja en las actividades que realiza e influye en su satisfacción y productividad, para esto se debe tener buenas condiciones físicas en el ambiente de trabajo además de motivaciones laborales.

Departamentalización: Es un proceso en el que se agrupan las actividades y funciones similares en una organización en departamentos específicos con el fin de conseguir los objetivos de la empresa.

Desempeño laboral: Es el desenvolvimiento y capacidad de realizar actividades y tareas por parte de los colaboradores dentro de una organización con el fin de conseguir eficientemente los objetivos que exige y requiere cada puesto de trabajo.

Diseño organizacional: Es el proceso de crear la estructura de una organización basado en procesos, funciones, tareas, responsabilidades y relaciones jerárquicas con unidad de mando, divididos en áreas o departamentos los cuales a su vez definen los puestos de trabajo.

Estandarización: Es el proceso de ajustar a un estándar las características de un producto o procedimiento a través de una secuencia unificada de pasos con el fin que se lo ejecute del mismo modo logrando formar un modelo a seguir para garantizar objetivos propuestos.

Incentivos laborales: Son actividades que se realizan con el fin de motivar a los empleados a ser más eficaces y productivos generando mayor rendimiento a la empresa, estos pueden ser de índoles económicos y no económicos.

Indicadores de desempeño: Son instrumentos que brindan información cuantificable de objetivos, actividades o resultados, es una manera de medir el cumplimiento de las metas de la organización.

Manual de funciones: Es un documento de gestión en el cual se describe los requisitos de los cargos de los puestos de trabajo, las funciones, actividades, tareas y relaciones de unidad de mandos basados con respectivas guías, normas y procedimientos que sirven de orientación para desarrollar y gestionar las labores cotidianas

Organigrama: Es un gráfico visual esquemático que representa la estructura organizacional interna de una empresa mostrando sus departamentos, relación jerárquica, roles y responsabilidades.

Perfil de competencias: Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que posee un colaborador para desempeñar eficaz y eficientemente las actividades de un determinado puesto de trabajo con el fin de acceder a una organización empresarial.

Procedimiento: Son los pasos establecidos a seguir de manera sistemática y ordenada de forma específica la manera de llevar a cabo un proceso desglosándolo en actividades y tareas.

Proceso: Son las actividades que en conjunto se relacionan mutuamente interactuando entre sí para transformar materias primas o información en productos o servicios, la cual

se realiza en 2 fases, la primera la planificación y organización y la segunda en dirección y control.

Selección de personal: Es el proceso para elegir y contratar a los prospectos más idóneos para determinada plaza o puesto de trabajo vacante de una organización, basado en los conocimientos, habilidades y experiencia laboral de los candidatos.

Tramo de control: Es la cantidad de colaboradores y departamentos de empresas que una autoridad sea de alta dirección o mandos medios puede lograr dirigir de forma eficaz, eficiente y productiva.

2.5 MARCO LEGAL

El marco legal del presente trabajo de investigación se desarrolla según la estructura de la pirámide de Kelsen cuyo gráfico se ilustra a continuación:

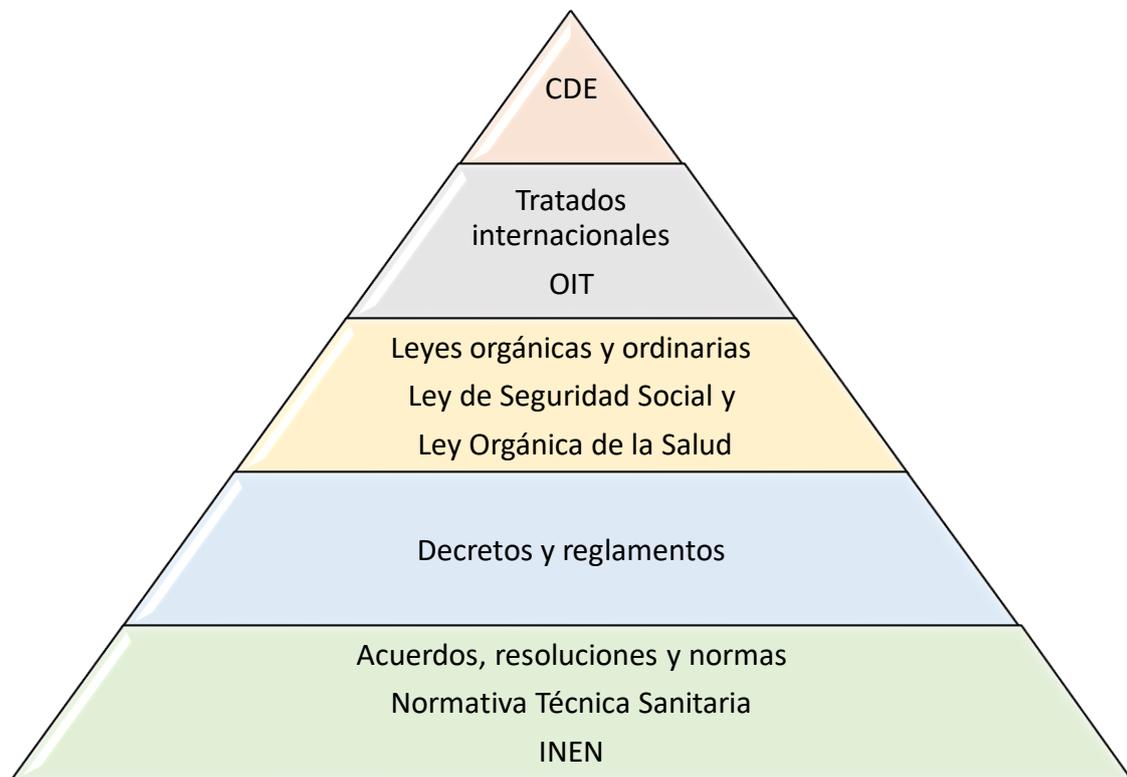


Figura 24: Pirámide de Kelsen

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

2.5.1. Constitución de la República del Ecuador.

Los artículos de la Constitución de la República del Ecuador relacionados con el trabajo son básicamente los artículos 35 y 56 los cuales se describen a continuación.

Art. 35. – “El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Este artículo indica que el Estado velará por los derechos de los trabajadores tales como afiliación al seguro social, remuneración mínima el salario básico unificado y beneficios sociales laborales, garantizándoles de esta forma un salario digno con el cual satisfaga las necesidades de los mismos y su familia.

Art. 56.- “Se establece el sistema nacional de seguridad social. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad y suficiencia, para la atención de las necesidades individuales y colectivas, en procura del bien común.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008). El artículo citado garantiza que el Estado garantiza el derecho de la seguridad social de los trabajadores mediante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, que incluye protección en caso de maternidad, vejez, accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, discapacidad o muerte.

2.5.2. Organización Internacional del Trabajo (OIT).

La Organización Internacional del Trabajo dentro de sus principios fundamentales de los derechos de los trabajadores incluye convenios tales como:

Convenio sobre la inspección del trabajo.

Art 2.- “El sistema de inspección del trabajo en los establecimientos industriales se aplicará a todos los establecimientos a cuyo respecto los inspectores del trabajo estén encargados de velar por el cumplimiento de las disposiciones legales relativas a las condiciones de trabajo y a la protección de los trabajadores en el ejercicio de su profesión.” (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

El artículo indica que el empleador a través del inspector de trabajo deberá tomar en consideración las disposiciones legales sobre las horas y horario de trabajo así como también de sus respectivas remuneraciones además de velar por el cuidado de la salud de los trabajadores y las condiciones en la cual desarrolla sus actividades mediante la seguridad e higiene laboral además de un buen clima laboral.

Convenio sobre la discriminación en el trabajo.

Art 1.- Literal b: “Cualquier distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación que podrá ser especificada por el miembro interesado previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, y con otros organismos apropiados.” (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

El artículo hace manifiesto a la exclusión de oportunidades laborales y discriminación en el trabajo debido a motivos de razas, género, ideología política, religión u origen social, por lo cual la persona afectada por discriminación tiene el derecho a denunciarlo, en el caso de Ecuador es en el Ministerio de Trabajo e incluso demandar a la empresa en la función judicial por daños y perjuicios.

2.5.3. Código del Trabajo.

En el Código de Trabajo se indica los derechos, deberes y obligaciones que tienen los trabajadores los mismos que se indican a continuación:

Art 40.- “Los derechos del trabajador en Ecuador son irrenunciables y exigibles para todos los empleadores, los cuales están contemplados en el Código de Trabajo y son los siguientes:

- a) Afiliación a la Seguridad Social desde el primer día de trabajo.
- b) Recibir como mínimo el sueldo básico (\$ 400,00) en función a la tabla sectorial.
- c) Percibir horas extras y suplementarias.
- d) Gozar de beneficios sociales (décimo tercero, cuarto).
- e) Percibir fondos de reserva a partir de su segundo año de trabajo.
- f) Tener vacaciones laborales remuneradas.
- g) Compensación por salario digno.
- h) A un periodo de licencia por paternidad y maternidad.
- i) Solicitar certificados relativos a su trabajo.
- j) Recibir pago de utilidades.” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2017).

Art. 45.- “Son obligaciones del trabajador:

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.

b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.

c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley.

d) Observar buena conducta durante el trabajo.

e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal.

f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo.

g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores.

h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.

i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades.

j) Las demás establecidas en este Código.” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2017).

Art. 46.- “Es prohibido al trabajador:

a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo.

b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados.

- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes.
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva.
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador.
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados.
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa.
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga.
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal.” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2017).

2.5.4. Ley de Seguridad Social.

El IESS su misión es proteger a la población urbana y rural, en relación de dependencia laboral o sin ella, da servicio de enfermedad, maternidad, riesgos de trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez, y muerte, en los términos que consagra la ley de Seguridad Social. (IESS, 2017).

Obligaciones de la empresa con el IESS:

- Afiliación de todos sus empleados
- Informar las entradas y salidas de los empleados
- Presentación y pago de planillas
- Presentación y pago de planilla de aporte al IESS de forma mensual
- Reportar ingresos adicionales (Horas extras comisiones y bonos). (IESS, 2017).

2.5.5. Ley Orgánica de Salud.

La empresa al pertenecer al sector alimenticio debe cumplir con ciertos requisitos de salubridad que se indica a continuación:

Artículo 129.- “El cumplimiento de las normas de vigilancia y control sanitario es obligatorio para todas las instituciones, organismos y establecimientos públicos y privados que realicen actividades de producción, importación, exportación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización y expendio de productos de uso y consumo humano.” (MSP, 2015).

La empresa pertenece al sector de la panificación por lo cual debe de cumplir con las normas sanitarias respectivas tales como el almacenamiento de las materias primas, control de los empaques y etiquetas, higiene, limpieza y desinfección de las instalaciones, manejo de la recolección y disposición de los residuos, y empleo de equipos y utensilios que avale la inocuidad alimentaria, con el fin de velar la salud de sus consumidores además de garantizar la calidad de sus productos y la inocuidad alimentaria.

Artículo 130.- “Los establecimientos sujetos a control sanitario para su funcionamiento deberán contar con el permiso otorgado por la autoridad sanitaria nacional. El permiso de funcionamiento tendrá vigencia de un año calendario.” (MSP, 2015).

Se debe tener el permiso de funcionamiento de autoridad competente que este caso es la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), cuyos requisitos para la solicitud del permiso de funcionamiento son: orden de pago, descripción del código de lote, diseño de la etiqueta de los productos, especificaciones físicas y químicas de las materias primas, y descripción del proceso del producto.

2.5.6. Normativa Técnica Ecuatoriana Obligatoria INEN

De acuerdo con la Normativa Técnica Ecuatoriana Obligatoria INEN 2945 para elaborar diferentes tipos de panes debe cumplir con los siguientes requisitos:

Aspecto externo.

Las piezas de pan entre si deben conservar semejanza en tamaño y forma de acuerdo al producto y según sea su presentación.

Corteza.

El pan debe presentar una corteza de color uniforme, sin quemadoras, ni hollín u otras materias extrañas y una textura ligeramente flexible.

Miga.

La miga debe ser elástica porosa y uniforme, no debe ser pegajosa ni desmenuzable.

Olor y sabor.

El olor y sabor deben ser los característicos a su formulación.

Ingredientes básicos.

- a. Harinas de cereales, oleaginosas, tubérculos o leguminosas.
- b. Agua.
- c. Levadura.
- d. Sal.
- e. Grasa vegetal.
- f. Azúcar.

Ingredientes opcionales.

- a. Leche o sus derivados.
- b. Aditivos para alimentos.

Peso y tamaño.

Para efectos de comercialización el pan debe tener una tolerancia en el peso que será del 10% para panes de hasta 500 gramos de peso y del 5% para panes superiores a 500 gramos de peso.

Envasado y embalado.

El pan podrá ser comercializado envasado de acuerdo a las características del producto. El envase utilizado será de material adecuado, no tóxico, resistente y que asegure la buena conservación del producto. (INEN, 2018).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se realiza en el presente trabajo de titulación es no experimental y su nivel de investigación es exploratorio y descriptivo.

Según Sampieri (2018), la investigación no experimental es un estudio en el cual no se manipulan las variables independientes de forma deliberada, y solo se indaga los fenómenos objeto de estudio en su entorno natural.

La investigación se direcciona al diseño organizacional de la empresa y evaluación del desempeño laboral de los colaboradores ambas variables se analizan sin intervención ni manipulación de las mismas.

En cuanto al nivel de investigación exploratorio Dankhe (2019), indica que es aquella que se realiza de un tema poco estudiado o relativamente desconocido y cuyo resultado representa una aproximada visión del objeto de estudio.

Mientras el nivel de investigación descriptiva Sabino (2019), señala que es la interpretación idónea de las características y datos de las variables objeto de análisis que influyen en la población en estudio.

Los niveles de investigación del trabajo de titulación que se realiza son: exploratorio debido a que se examina la estructura organizacional de la empresa y descriptiva al interpretar las formas y parámetros del rendimiento de los trabajadores de la organización.

3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación que se desarrolla en el presente trabajo de titulación es cuali-cuantitativo es decir mixto.

Según Hernández y Fernández (2018), el enfoque mixto es un conjunto de procedimiento que integra la recolección y análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos, con el fin de logran una mejor comprensión de las variables objetos de estudio (pág. 256).

En el enfoque cualitativo se busca comprender el actual diseño de la estructura organizacional de la empresa, mientras que el enfoque cuantitativo tiene como fin medir el desempeño laboral de los colaboradores.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas que se emplean en el desarrollo del presente trabajo de investigación son: la observación estructurado de los procesos, entrevista dirigida al director de la organización y una encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa.

La observación sistemática es una técnica de recopilación de datos la cual es basada en un registro estructurado con confiabilidad, validez y credibilidad de acciones, comportamientos, actitudes y situaciones observables, logrando obtener información sobre determinado fenómeno o acontecimiento en específico (Hernández, Fernández, & Baptista, 2018).

Para el presente trabajo de investigación se emplea la técnica de la observación sistemática para la descripción de los procedimientos, actividades y tareas que realizan los colaboradores de la empresa tanto la parte operativa como comercial y administrativa.

Luego, para desarrollar la técnica de la observación sistemática se emplea como instrumento de investigación una libreta de notas o diario de campo en el cual se anotan cifras de producción y ventas, tiempos de operación, opiniones textuales de los colaboradores, y esquemas o croquis. También se utilizan medios electrónicos para tomar fotos, grabar audios y videos.

La entrevista es una técnica que consiste en la intercomunicación personal mediante preguntas y respuestas, entre una persona denominada entrevistador y otro llamado entrevistado, con el fin de obtener información de un tema determinado (Bernal, 2020).

Se desarrolla una entrevista al gerente de la empresa para indagar y extraer información de primera fuente, sobre el aspecto organizacional y funcional de la empresa así como también del desempeño laboral de los colaboradores.

Para desarrollar la entrevista a la autoridad máxima de la empresa, se emplea un guión de entrevista el cual esta formado en cinco partes que son: datos generales como la fecha, hora, duración y lugar donde se desarrolla la entrevista, datos de identificación del

entrevistado tales como el nombre, edad y profesión, objetivos de entrevista, baterías de preguntas del tema a investigar y las conclusiones finales.

La encuesta es una técnica de conseguir datos de una muestra representada estadísticamente por una cantidad de personas a través de un selecto grupo de preguntas abiertas o cerradas ya sean dicotómicas, de opciones múltiples, de ranking o escala (Baena, 2019).

Se utiliza la técnica de la encuesta para aplicarla a todos los colaboradores de la empresa con el fin de recopilar información de fuente primaria, en aspectos tales como el desempeño de sus funciones y jefes inmediatos, el cumplimiento eficaz y eficiente de las funciones del área para cual labora y de la estructura organizacional de la empresa.

La técnica de la encuesta a desarrollar es basada en el instrumento del cuestionario el mismo que esta estructurado en tres partes que son: primero el encabezado donde proporciona información general sobre la empresa y los colaboradores, segundo las instrucciones y formato de evaluación y tercero cuerpo del cuestionario el cual está formado por interrogantes dicotómicas, opciones de elección múltiples y preguntas basadas en la escala de Likert.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y muestra objeto de análisis de estudio son los diez colaboradores que realizan las actividades y tareas administrativas, comerciales y operativas en la empresa Montaecu S.A.

3.5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.5.1. Resultados de la encuesta.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta a los colaboradores de la empresa y a la entrevista al gerente de la empresa.

1. ¿Cómo considera usted la forma de evaluación del desempeño del trabajo de los empleados?

Tabla 2. Forma de evaluación del desempeño de los trabajadores.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	10%
Bueno	6	60%
Regular	3	30%
Malo	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

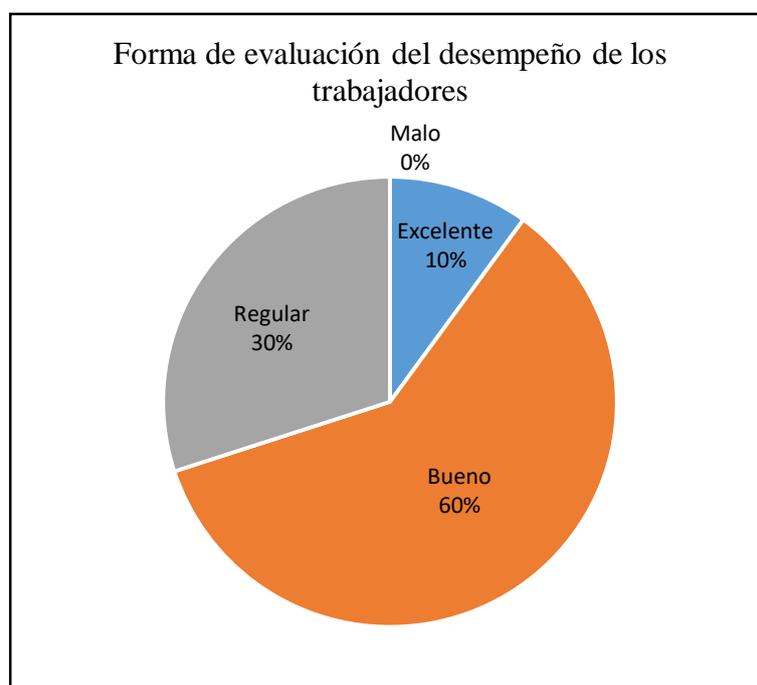


Figura 25: Forma de evaluación del desempeño de los trabajadores

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

La forma de evaluación de desempeño según lo indicado por los trabajadores es del 70% uniendo excelente y bueno, y apenas el 30% afirma que es regular, mostrando que la mayoría de los colaboradores están de acuerdo con la manera de ser evaluados por parte de su superior inmediato. Tomar en consideración que la actual forma de evaluación es empírica y es basado en las opiniones y sugerencias de los líderes de la organización.

2. ¿Cuál considera usted es la contribución a la organización con las labores que aplican los empleados en su área de trabajo?

Tabla 3. Contribución a la organización por parte de los trabajadores.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Trabajando más rápido y eficientemente	5	50%
Logrando metas y objetivos	2	20%
Minimizando errores	3	30%
Total	10	100%

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

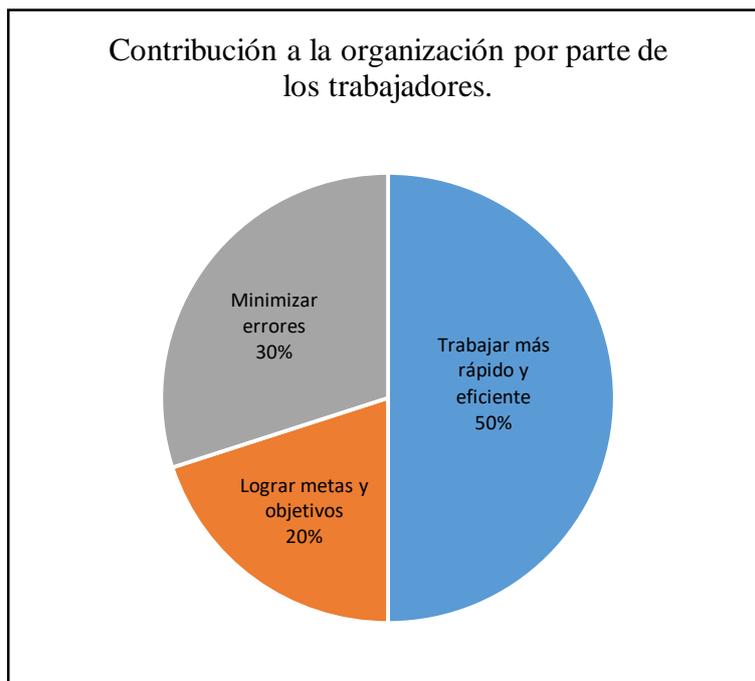


Figura 26: Contribución de la organización por parte de los trabajadores.

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

En lo que respecta a la contribución a la organización por parte de los empleados, el 20% señaló que es el cumplir con los objetivos y metas de la empresa, el 30% afirmó que es al minimizar los errores y el 50% indicó que es trabajar más rápido y eficientemente.

Los colaboradores están dividido en una mitad que busca la eficacia y conseguir objetivos y la otra mitad la eficiencia y productividad.

3. ¿Cuál es la frecuencia con que les surgen dudas a los empleados en su puesto?

Tabla 4. Frecuencia en que surgen dudas en los trabajadores.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	20%
Casi siempre	4	40%
Algunas veces	3	30%
Nunca	1	10%
Total	10	100%

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

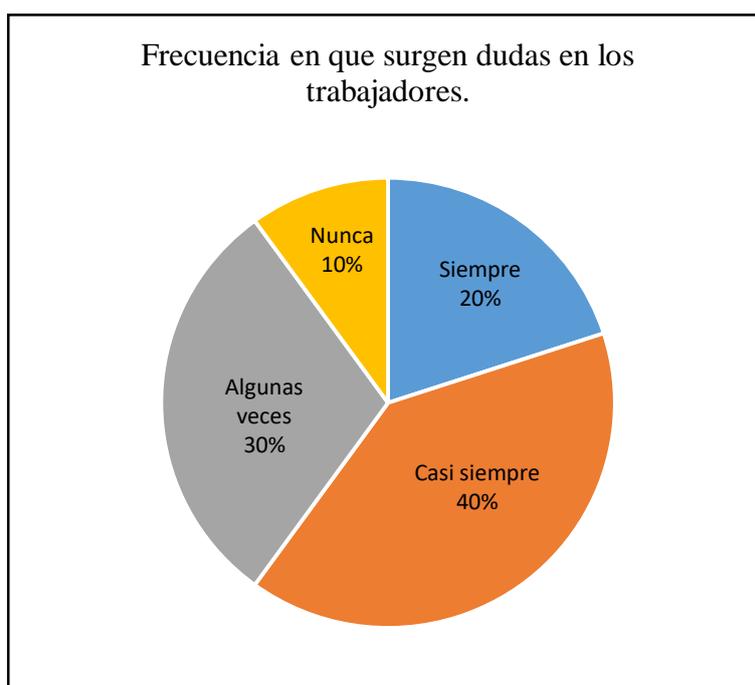


Figura 27: Frecuencia en que surgen dudas en los trabajadores

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

La frecuencia con que surgen dudas en los empleados el 20% señaló que siempre, el 40% casi siempre, el 30% algunas veces y el 10% nunca. Esta interrogante sobre las veces que los trabajadores no tienen claro alguna tarea que deben realizar, la mayoría de los

mismos les ha ocurrido que representan el 60%, mientras alguna vez o nunca han tenido alguna duda de la actividad que realizan es menor en un 40%.

4. ¿Dividen las tareas de cada grupo de empleados en la organización?

Tabla 5. División de tareas de los trabajadores.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	10%
Casi siempre	3	30%
Algunas veces	6	60%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

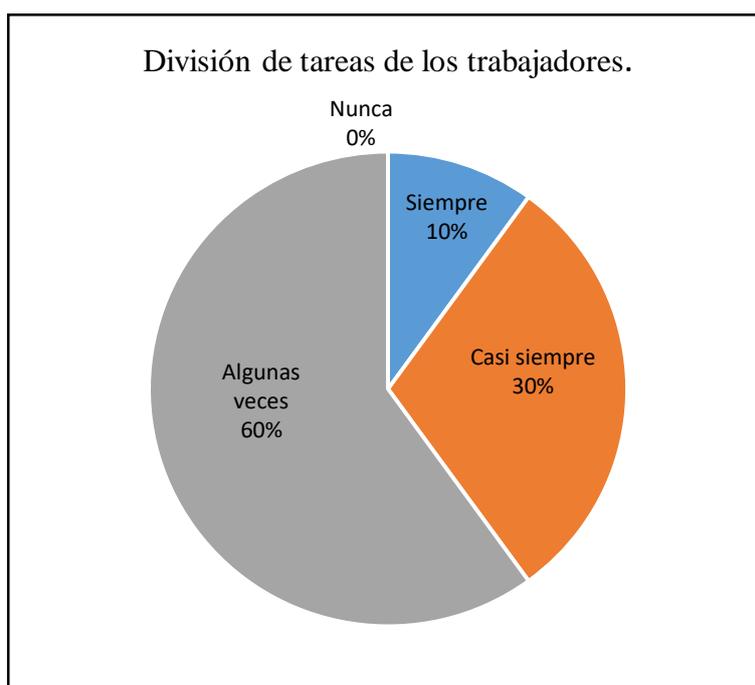


Figura 28: División de tareas de los trabajadores

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

La división de tareas de los empleados estos indica en un 10% que siempre se dan, un 30% casi siempre y 60% algunas veces. Esto muestra que si se distribuyen y segregan los procedimientos y actividades en tareas específicas aunque no con la frecuencia y regularidad que se debe realizar.

5. ¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa?

Tabla 6. Conocimiento de la estructura organizacional de la empresa.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)



Figura 29: Conocimiento de la estructura organizacional de la empresa

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

Respecto al conocimiento del personal sobre la estructura organizacional de la empresa el 20% indicó saberlo y el 80% manifestó que no saben. El gráfico circular porcentual muestra que la gran mayoría en sus cuatro quintas partes del personal desconocen de la estructura de la organización de la empresa.

6. ¿El personal recibe órdenes solo de su jefe inmediato?

Tabla 7. Eficacia de la unidad de mando.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

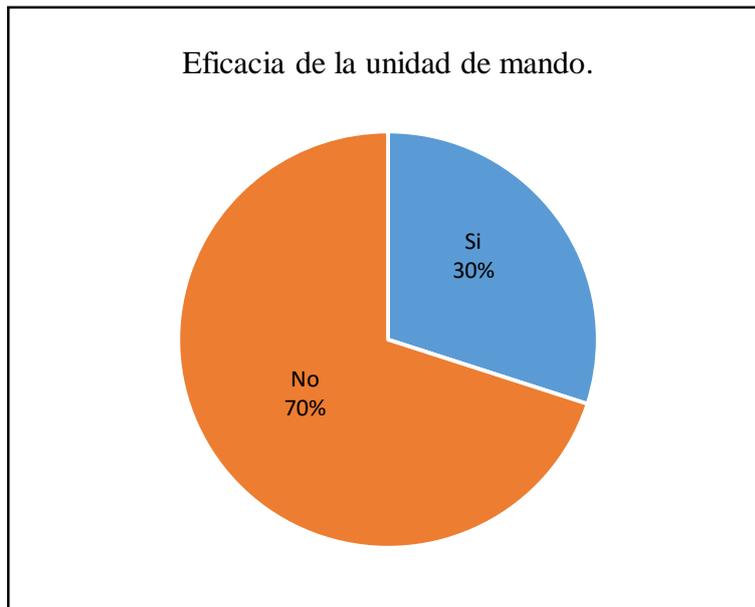


Figura 30: Eficacia de la unidad de mando

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

En la eficacia de la unidad de mando el 30% respondió afirmativamente, mientras el 70% manifestó lo contrario. La mayoría de los trabajadores indican la ineficacia de la unidad de mando ya que algunas ocasiones dan órdenes distintas entre los mandos medios y alta dirección.

7. ¿Cómo califica el apoyo que proporciona el jefe inmediato a los empleados para el cumplimiento de sus tareas?

Tabla 8. Apoyo del jefe inmediato a sus trabajadores.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	30%
Bueno	5	50%
Regular	2	20%
Malo	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

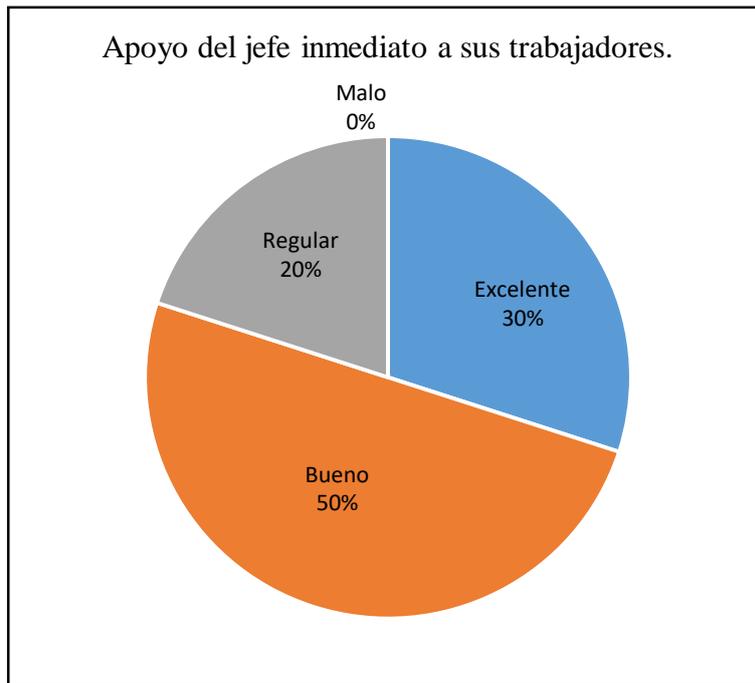


Figura 31: Apoyo del jefe inmediato a sus trabajadores

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

Los colaboradores en un 30% indican que es excelente el apoyo del superior inmediato, mientras el 50% manifestó que es bueno y el 20% regular. El personal en su mayoría se siente respaldados por la forma del liderazgo de sus jefes siendo este el 80% de aceptación y solo una quinta parte respondió regular.

8. ¿Se da la oportunidad a los empleados de brindar su punto de vista ante las problemáticas de la organización?

Tabla 9. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	1	10%
Algunas veces	2	20%
Nunca	7	70%
Total	10	100%

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

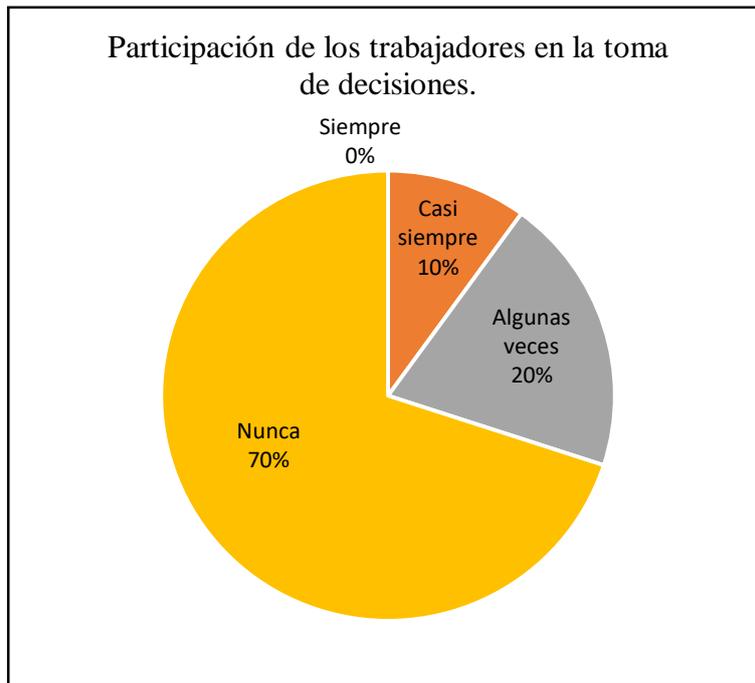


Figura 32: Participación de los trabajadores en la toma de decisiones

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

Respecto a la interrogante sobre la participación de los empleados en la toma de decisiones, el 10% indicó que casi siempre los involucran, el 20% manifestó algunas veces y el 70% nunca. Casi todo el personal señaló en un 90% que pocas veces o nunca participan en la toma de decisiones de alguna actividad o tarea a realizar.

9. ¿Conoce usted los procesos y procedimientos para llevar a cabo sus labores en su puesto de trabajo?

Tabla 10. Conocimiento de los trabajadores de los procesos y procedimientos de la empresa.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	2	20%
Parcialmente	5	70%
Muy poco	3	10%
Nada	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

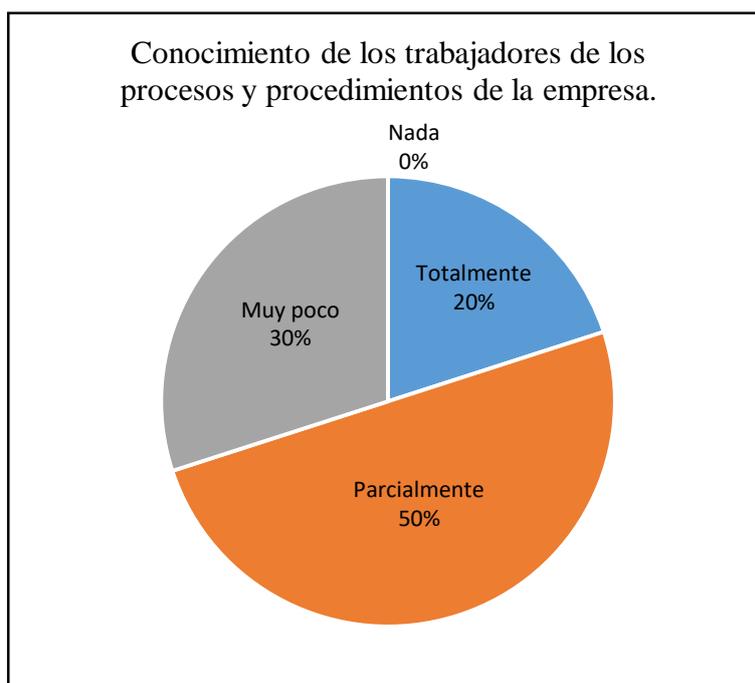


Figura 33: Conocimiento de los trabajadores en los procesos y procedimientos de la empresa

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

Los trabajadores señalaron respecto al conocimiento de los procesos y procedimientos de la empresa en 20% totalmente, el 50% parcialmente y un 30% muy poco. Apenas la quinta parte del personal conoce por completo los procesos de la organización y un 80% algo básico o casi nada lo que muestra un total desconocimiento de las funciones de la empresa.

10. ¿Supervisan las funciones que desempeñan los empleados dentro de la organización?

Tabla 11. Eficacia en la supervisión de los trabajadores.

Variable	Cantidad	Porcentaje
Excelente	1	10%
Bueno	2	20%
Regular	4	40%
Malo	3	30%
Total	10	100%

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

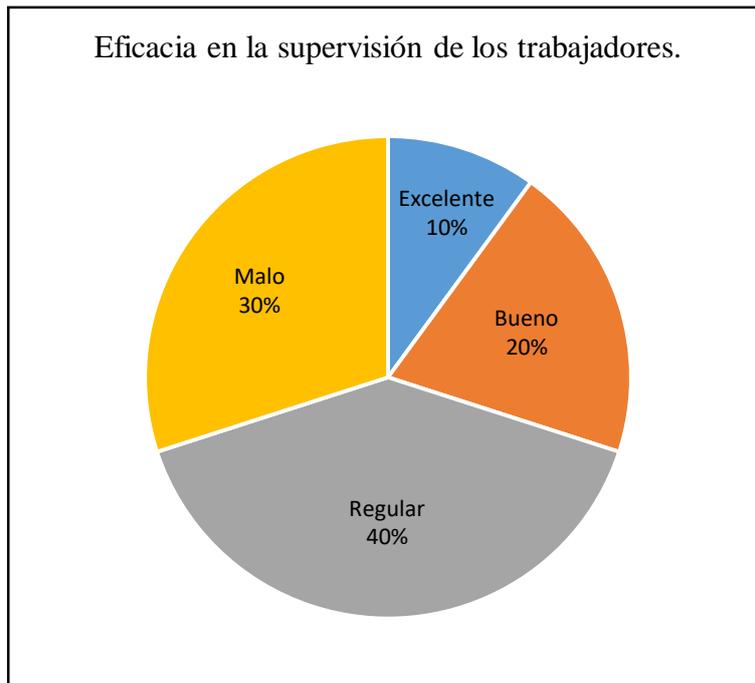


Figura 34: Eficacia en la supervisión de los trabajadores

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

En la eficacia de la supervisión los trabajadores manifestaron en un 10% que es excelente, 20% bueno, el 40% regular y malo 30%. Esta interrogante sobre la efectividad de la forma que realizan las supervisiones de las tareas de los empleados la mayoría en un 70% concluyó que no es muy eficaz, mientras solo el 30% indicó lo contrario.

11. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral?

Tabla 12. Clima laboral.

Variable	Cantidad	Porcentaje
Excelente	2	20%
Bueno	5	50%
Regular	3	30%
Malo	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

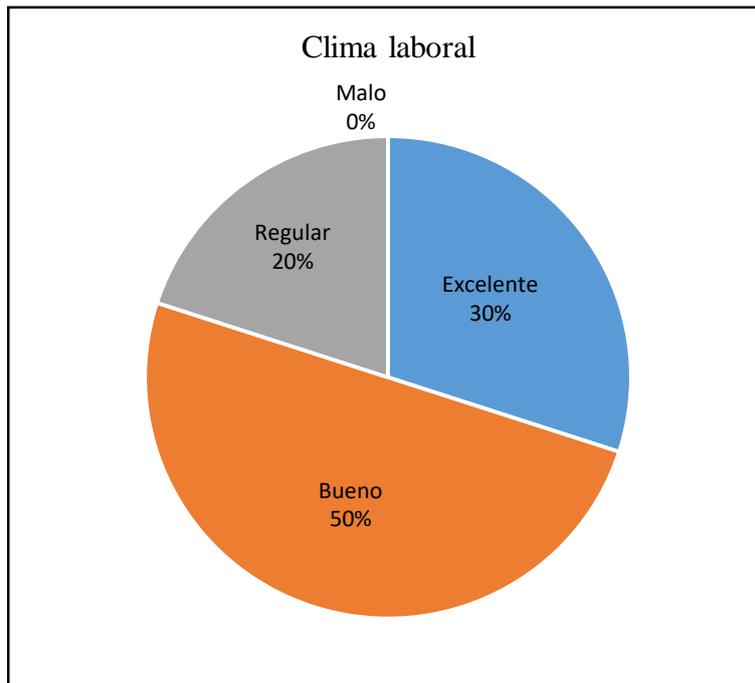


Figura 35: Clima laboral en la organización de la empresa

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

El clima laboral de la organización según las respuestas de los trabajadores, el 30% de los mismos indicó excelente, el 50% bueno y el 20% regular. Se concluye que la mayoría en un 80% les agrada el entorno laboral en que se desenvuelven y apenas una quinta parte manifestó regular.

12. ¿Cree que un Plan de Diseño Organizacional basado en un manual de Organización, Funciones y Puestos mejorará su desempeño profesional?

Tabla 13. Mejoramiento del desempeño laboral por medio de un Plan de Diseño Organizacional.

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

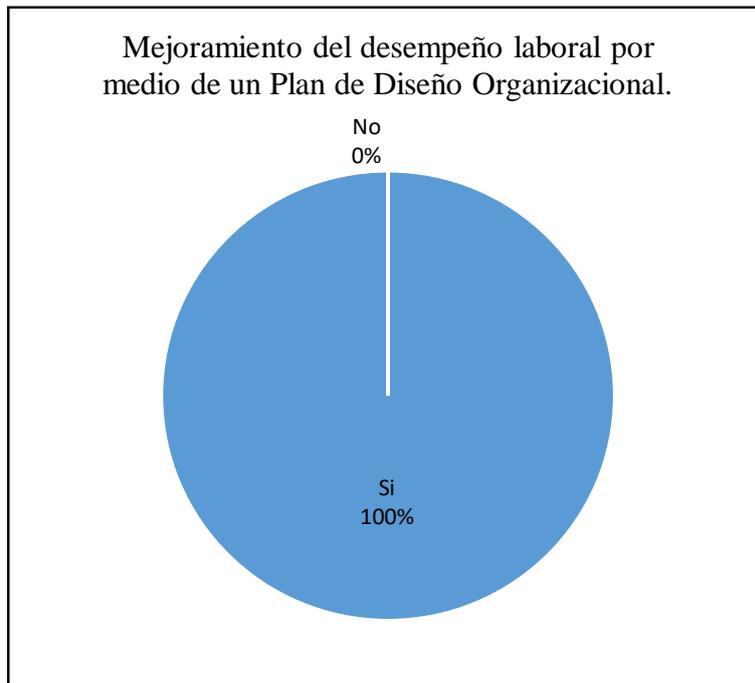


Figura 36: Mejoramiento del desempeño laboral por medio de un Plan de Diseño Organizacional
Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

La pregunta en la cual se plantea que un Plan de Diseño Organizacional mejorará el desempeño laboral, los encuestados manifestaron si en un 100%. Esto muestra que todo el personal tiene expectativas afirmativas sobre sistematizar y documentar, la estructura organizacional, funciones y procesos de la empresa.

3.5.2. Entrevista al Gerente General.

La presente entrevista tiene como fin indagar sobre la estructura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Montecau S.A., para lo cual se realizó preguntas abiertas al entrevistado referente a los temas mencionados, la misma que se muestra a continuación.

Unidad/Departamento: Gerencia General

Entrevistado: Sr. Juan Eduardo Jairala Vallazza

Puesto: Gerente General

Entrevistador: Manuel Isaac Palacios Sarmiento

Fecha De La Entrevista: 17 de diciembre del 2022

1. ¿Cuál es su función en la empresa y cuántos años tiene laborando en la misma?

Dentro de la empresa desempeño el cargo de Gerente General y laboro en la empresa desde el año 2018.

2. ¿La empresa cuenta con reglamento interno y en caso de tenerlo el personal cumple con el mismo?

Si, la empresa cuenta con su debido reglamento interno y se cumple a cabalidad.

3. ¿Se han estandarizado los procesos de la empresa? , En caso de no de tenerlo explicar a qué se debe?

A la medida que se puede sí, hay procesos en los cuales resulta un poco complejo estandarizar como los procesos de producción.

4. ¿Cuántos supervisores, jefes y gerentes hay en la empresa, y tienen toma de decisiones en cada nivel?

En la empresa se cuenta con un Gerente General, un supervisor y un jefe de contabilidad.

5. ¿Cada supervisor o jefe cuantos colaboradores tiene a su cargo?

El jefe de contabilidad cuenta con 2 personas a su disposición y el supervisor cuenta con 5 personas a su cargo.

6. ¿Cuántos departamentos o áreas tiene la empresa?

Tiene el departamento Gerencial y departamento de contabilidad.

7. ¿Se tiene definido los roles, responsabilidades y autoridades de la organización, en caso de no tenerlo explicar porque?

Las autoridades se tienen definidas pero los roles y responsabilidades no, debido a los pocos departamentos se lleva. La mayoría de los procesos los lleva el departamento contable.

8. ¿Se ha definido las funciones, perfiles de competencias, actividades y tareas de cada puesto de trabajo, en caso de no tenerlo explicar porque?

Funciones y tareas sí, pero perfiles de competencias no debido a la falta de una estructura organizacional, la cual por su falta deja muchas cosas en el aire.

9. ¿Cómo define al clima laboral de la empresa?

Medianamente el clima laboral es tranquilo, excepto cuando hay carga de trabajo, el clima suele ponerse un poco hostil.

10. ¿Cómo evalúan el desempeño laboral de los colaboradores?

Hay muchos procesos que no se cumplen como se debe, por eso el desempeño se lo puede evaluar como regular.

11. ¿Qué parámetros o aspectos analizan a los colaboradores?

Se puede analizar como principal el aspecto de la responsabilidad, cada departamento es responsable de lo que corresponde a su área.

12. ¿Cree usted que un Plan de Diseño Organizacional basado en un Manual de Organización, Funciones y Puestos podrá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa?

Si claro, hay muchas cosas por pulir dentro de la organización y nada mejor que un manual de funciones para determinar que le corresponde a cada colaborador y que dichas sean cumplidas a cabalidad.

3.6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.6.1. Matriz Pestel de la empresa.

El análisis de las políticas, economía, factores sociales, desarrollo e innovación tecnológica, ecología o preservación del entorno ambiental y los aspectos legales incluidos en la matriz PESTEL permitió identificar cuáles factores representan oportunidades y amenazas dentro del sector.

Este resultado tendrá que ser considerado como relevante al momento de efectuar la propuesta del proyecto.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de matriz PESTEL aplicado a la empresa.

ANÁLISIS PESTEL					
Factores	Descripción	Impacto (I) Alto = 3 Medio = 2 Bajo = 1	Duración (D) > 6 meses = 3 > 1 mes = 2 < 1 mes = 1	Total Impacto x Duración	Oportunidad/ Amenaza
Político	Inestabilidad política	2	3	6	Amenaza
	Seguridad jurídica	3	3	9	Oportunidad
	Políticas de créditos para emprendimientos	3	3	9	Oportunidad
Económico	Producto Bruto Interno	2	3	6	Oportunidad
	Tasa de inflación	2	3	6	Amenaza
	Tasa de interés	2	3	6	Oportunidad
	Costo de mano de obra	2	3	6	Amenaza
	Costo de materia prima	2	2	4	Amenaza
	Dolarización	3	3	9	Oportunidad
	Tratados de libre comercio	2	3	6	Amenaza
	Índice de precios al consumidor	2	3	6	Amenaza
Sociocultural	Tasa de crecimiento de la población	3	3	9	Oportunidad
	Tasa del desempleo	2	3	6	Amenaza
	Nivel de educación	1	3	3	Oportunidad
	Cultura del consumo de pan	2	3	6	Oportunidad
Tecnológico	Uso de internet	2	3	6	Oportunidad
	Gestión de la información	2	2	4	Oportunidad
	Uso de redes sociales	3	3	9	Oportunidad
	I&D en la biotecnología de alimentos	1	3	3	Oportunidad
Ecológico	Desastres naturales	1	1	1	Amenaza
	Manejo de residuos	1	2	2	Oportunidad
	Pandemia del Covid 19	3	3	9	Amenaza
Legal	Ley del consumidor	2	3	6	Oportunidad
	Leyes laborales	2	3	6	Amenaza
	Leyes tributarias	2	3	6	Amenaza

Figura 37: Matriz PESTEL de la empresa

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

3.6.2. Las 5 Fuerzas de Porter de la empresa.

Poder de negociación de los clientes

Tabla 14. Poder de negociación de los clientes.

Segmentación geográfica	Clientes		
	Segmentación demográfica	Segmentación psicosocial	Segmentación conductual
Personas que habitan y circulan en Samborondón	Personas entre los 30 y 55 años, de ambos género	De clase social medio alto	Personas con hábitos de compra frecuente

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

Rivalidad entre las empresas

Tabla 15. Rivalidad entre las empresas.

Empresa	Razón	Impacto
Subway	Empresa que cuenta con una gran publicidad en sus promociones, da a conocer la información nutricional de sus productos y cuenta con autoservicios.	Alto
El Español	Esta empresa cuenta con una gran variedad de productos, ofrece servicios delivery y da escoger los ingredientes y aderezos de sus productos a los clientes.	Alto

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

Poder de negociación de los proveedores

Tabla 16. Plan de negociación de los proveedores.

Proveedores	Actividad económica	Razón	Impacto
Agrícola Komuna	Proveedor de pan, aceite de oliva, y patatas	Empresa especializada en elaboración de productos de panificación y vegetales precocidos y excelentes canales de distribución.	Alto

Pronaca	Proveedor de carne, huevos y aderezos	Empresa líder del mercado de alimentos cárnicos procesados, eficiente red de distribución y certificada con normas de calidad ISO 9001.	Alto
Sigmaec Cia. Ltda.	Proveedor de carnes procesadas y embutidos	La empresa posee certificados de procesos con inocuidad alimentaria.	Medio
Dibeal Cia. Ltda.	Proveedor de embutidos y quesos	La empresa tiene variedad de productos y de calidad.	Bajo

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

Productos sustitutos

Tabla 17. Productos sustitutos.

Empresas de productos sustitutos	Actividad económica	Razón	Impacto
McDonald's	Ofertan hamburguesas, hot dogs y papas fritas	Empresa líder en restaurantes y locales de comidas rápidas, además de innovar tecnológicamente de forma frecuente.	Alto
KFC	Ofertan productos de pollo frito	Capacidad de introducir en el mercado de comidas rápidas nuevos productos por ser marca reconocida.	Alto
Pizza Hut	Ofertan pizza	Marca posicionada, entrega a domicilio y excelentes promociones.	Alto

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

Amenaza de nuevos competidores

Los nuevos competidores son vendedores informales de productos parecidos a los que vende la empresa, aunque no se considera una amenaza ya que no poseen el capital de trabajo, ni estrategias de mercadeo, así como tampoco ni infraestructura e innovación para poder competir en el mercado de los sándwiches.

3.6.3. Matriz de evaluación de factores internos de la empresa.

A continuación se muestra en la tabla siguiente los factores de evaluación interna de la empresa.

Factores Internos	Factores Claves	Peso (0,0 – 1,0)	Calificación (1 – 4)	Ponderación (Peso x Calificación)
Fortalezas	Precios competitivos	0,1	3	0,3
	Productos de calidad	0,1	4	0,4
	Variedad de productos	0,1	4	0,4
	Capital propio	0,1	4	0,4
	Atención especializada	0,1	3	0,3
Debilidades	Producto perecible	0,1	1	0,1
	No hay una adecuada planificación del trabajo	0,1	1	0,1
	No existen programas de capacitación al personal	0,1	2	0,2
	No existe evaluación de la competencia	0,1	2	0,2
	No cuentan con un proceso de producción establecido	0,1	1	0,1
Total	10	1		2,6

Figura 38: Matriz de factores internos de la empresa

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

El total ponderado de 2.6 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está encima de la media es 2,5.

3.6.4. Matriz Foda de la empresa.

<p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p>	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>O1: El pan es un producto primario en la alimentación. O2: Clientes fijos. O3: Selección de proveedores adecuados. O4: Apertura de créditos para pymes. O5: Crecimiento poblacional.</p>	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <p>A1: Inestabilidad económica, social y política del país. A2: Aumento del desempleo. A5: Incremento de precios en la materia prima. A4: Incremento de la competencia. A5: Incumplimiento de los proveedores en la entrega de materia prima.</p>
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <p>F1: Precios competitivos. F2: Productos de calidad. F3: Variedad de productos. F4: Capital propio. F5: Atención especializada.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias FO Ofensivas</u></p> <p>F4-O1: Abrir nuevos puntos de venta aprovechando el capital y el conocimiento del producto.</p> <p>F1-O1: Aprovechar la adecuada selección de proveedores para mantener una política de precios acertada.</p> <p>F3-O5: Cuentan con recursos propios para poder expandirse en el mercado.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias FA Preventivas</u></p> <p>F2-A4: Realizar una campaña de publicidad y promoción en los medios de comunicación que informe que el producto dispone calidad, variedad y garantía con el que no cuenta la competencia.</p> <p>F4-A1: Aprovechar el capital disponible y la política de precios adecuada para contrarrestar la inestabilidad económica y la competencia desleal.</p> <p>F5-A4: Recopilar información de los clientes para conocer los productos de su preferencia.</p>
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <p>D1: Producto perecible. D2: No hay una adecuada planificación del trabajo. D3: No existen programas de capacitación al personal. D4: La empresa no ha realizado una evaluación de la competencia. D5: No cuentan con un proceso de producción establecido.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias DO Adaptativas</u></p> <p>D1-O1: Ya que el pan es un producto perecible y como es un alimento básico se debería publicitar que la empresa oferta productos frescos y de calidad.</p> <p>D3-O2: Capacitar al personal para obtener mayores conocimientos en la elaboración de diversidad de panes e innovación de nuevos postres.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias DA Defensivas</u></p> <p>D5-A5: Planificar adecuadamente la producción y distribución para que el producto llegue a tiempo al consumidor.</p> <p>D1-A4: Aprovechar que el pan es un elemento básico para incrementar las ventas mediante un plan de publicidad y promociones.</p> <p>D3-A4: Mantener una comunicación permanente con los clientes a fin de mejorar nuestros servicios.</p>

Figura 39: Matriz FODA de la empresa

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como propósito el realizar un plan de diseño organizacional basado en la elaboración de un manual de organización, funciones y puestos, con el fin de incrementar el desempeño del personal que labora en la empresa Montaeu S.A.

Los métodos de investigación empleado en el presente trabajo son: el exploratorio y descriptivo, basado en las técnicas para recopilar la información la observación estructura, entrevista y encuesta por medio de los instrumentos de fichas de observación para los procesos, guion de entrevista al director general para indagar sobre el desempeño de los colaboradores y un cuestionario aplicado a los trabajadores para investigar sobre la eficacia y eficiencia de las tareas que realizan, el clima laboral y las relaciones de trabajo. La población y muestra del presente estudio son los 12 colaboradores de la empresa.

La propuesta será descrita en etapas y se lo representa gráficamente a través de un diagrama de Gantt, así también se calcula los costos de implementación de la propuesta y se analiza su viabilidad mediante el análisis del coeficiente beneficio costo.

4.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa pertenece a la industria alimenticia cuyos productos de comercialización son los sándwiches, snack y bebidas. A continuación se describe a la empresa indicando su razón social, nombre comercial, logotipo, ubicación y productos.



Figura 40: Local de la empresa

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

4.2.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Razón Social: Montaecu S.A.

Nombre Comercial: 100 Montaditos

Logotipo

A continuación se muestra el logotipo de la empresa.



100
MONTADITOS®

Figura 41: Logotipo de la empresa.

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

Ubicación del negocio

La empresa queda ubicada en el edificio Los Arcos Plaza 1, piso Mezzanine, Oficina 05, cuya dirección es en el km. 1 ½ vía Samborondón.

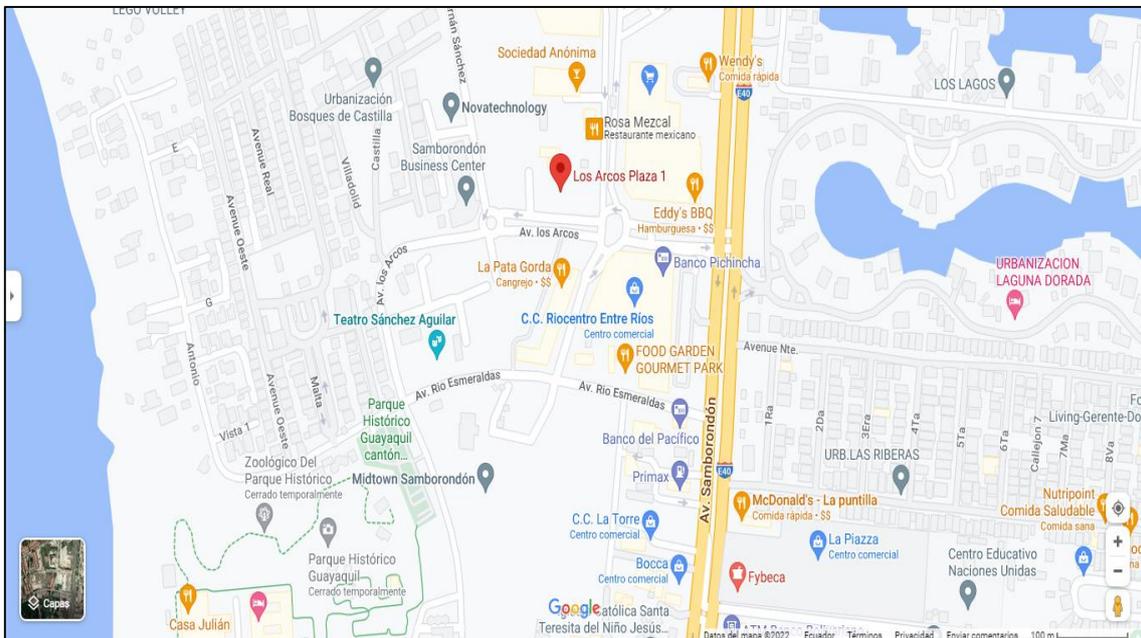


Figura 42: Ubicación de la empresa

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

Productos

Los productos que la empresa elabora son sándwiches de jamón, pollo, pavo y chanco, papas fritas y camarón al ajillo, además de bebidas tales como gaseosas, jugos y malteadas.



Figura 43: Producto de la empresa sándwich de jamón

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

4.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Las herramientas utilizadas para el análisis estratégico del entorno externo e interno de la empresa, identificaron tanto los aspectos positivos que permiten su crecimiento, así como también los aspectos negativos que ralentizan su desarrollo o causa el decaimiento de la organización.

La matriz de PESTEL detectó que la empresa no aprovecha los recursos tecnológicos como internet, redes sociales y teléfonos inteligentes para potenciar la marca, agilizar las operaciones y mejorar el servicio al cliente, mientras que la inflación del 2,71% anual según el BCE y el incremento del 6,25% del costo de mano de obra por el salario básico unificado repercute en la economía de la empresa. Otros factores que influyen son la inestabilidad política y seguridad jurídica, en el ámbito social según datos del INEC, favorece la tasa de crecimiento de los habitantes en Guayaquil que es del 2,70% mientras como factor negativo esta la tasa de desempleo del año anterior del 7,4%, en lo ambiental el manejo de medidas básicas de bioseguridad por la pandemia del covid 19 es algo vital para la estabilidad de la empresa, además del cumplimiento de la leyes del consumidor, laborales y tributarias.

Las 5 Fuerzas de Porter identificó el perfil del cliente de la empresa los cuales son personas que habitan y circulan en Samborondón, entre los 30 y 55 años siendo de ambos géneros, de clase social media y con hábitos de compra frecuente de comida rápida. Los principales competidores de alto impacto Subway y El Español, por otra parte los proveedores que abastecen de la materia prima para la elaboración de los productos son

principalmente Agrícola Komuna quien provee de panes, aceites de oliva, patatas y vegetales pre-cocidos y Pronaca quien abastece de carnes, embutidos y aderezos, los productos sustitutos con quien se compite son entre otros hamburguesas, hotdogs, papas fritas, pollo frito y pizzas. La empresa tiene una fuerte competencia tanto directa como indirecta con cadenas multinacionales de comida rápida, así también tiene excelentes proveedores que abastecen de materia prima de calidad.

La matriz de Evaluación de Factores Internos EFI identificó los puntos fuertes y débiles internos de la empresa. Entre los aspectos favorables se destaca que son productos de calidad se cumplen con las normas técnicas de inocuidad alimentaria, posee una gran variedad de productos a precios competitivos, con una atención especializada al cliente y poseyendo capital propio. Por otra parte los factores desfavorables son de índole organizacional ya que no existe una planificación en el trabajo, ni programas de capacitación para el personal, tampoco evaluación de la competencia, a esto agregar que los productos son perecibles.

La matriz FODA cruzada establece estrategias ofensivas, preventivas, adaptativas y defensivas, con el fin de mantenerse competitivo en el mercado de comidas rápidas aprovechando las oportunidades y fortalezas como el capital propio para seleccionar excelentes proveedores; así como también potenciar las fortalezas para afrontar las amenazas con productos de calidad con precios asequibles para mejorar la competitividad con los rivales corporativos directos e indirectos; además de explotar las oportunidades para corregir las debilidades como lo son los recursos tecnológicos que logren mejorar la eficacia de las actividades y tareas que actualmente son deficientes por falta de planificación y organización; y prevenir las amenazas transformando las debilidades en puntos fuertes como establecer un plan de diseño organizacional para mejorar la planificación, organización, dirección y control de los procesos para afrontar situaciones legales, sociales, económicas y políticas desfavorables.

4.4 DIAGNÓSTICO DE LA EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL

La aplicación de la entrevista al gerente general de la empresa y la encuesta realizada a los colaboradores de la organización permitió diagnosticar el desempeño laboral de los empleados de la empresa.

La autoridad máxima de la empresa indicó en la entrevista aplicada, que hay mucho por mejorar en el rendimiento de los colaboradores en especial en la responsabilidad de

cada departamento en cumplir con eficacia sus funciones, ya que hay muchas actividades que no se cumplen como se debe y que califica como regular el desempeño laboral. Así mismo manifestó que no están diseñados los perfiles de competencia de cada puesto de trabajo, como tampoco sus roles y responsabilidades, esto debido a la falta de una estructura organizacional definida. También señaló que el clima laboral a veces es un poco hostil pero solamente cuando hay más carga de trabajo pero en forma general y en la mayoría del tiempo es tranquilo.

Por otra parte los resultados de los factores de la estructura organizacional que influyen en el desempeño de las actividades y tareas de los trabajadores, obtenidos de la encuesta realizada a todo el personal de la empresa mostraron que los mismos tienen algunas veces dudas y confusiones en realizar ciertas tareas debido a que no están definidos los roles y responsabilidades, además de algunos no tener el perfil necesario para cumplir determinadas funciones.

Así mismo indicaron la gran mayoría no conocer la estructura organizacional ni los procesos de la empresa; también manifestaron que ciertas ocasiones reciben órdenes de más de una persona causando confusiones al momento de ejecutar ciertas actividades, además de no darles la oportunidad de brindar su punto de vista ante las problemáticas de la organización.

Otro aspecto relevante a destacar en la encuesta es que los trabajadores creen que la mejor forma de contribuir a la organización es laborar con eficacia y eficiencia, optimizando los recursos, realizando sus actividades al menor tiempo posible y cumpliendo con cabalidad la tarea asignada, así también señalaron como bueno el clima laboral y calificaron en su mayoría como regular las funciones de su jefe inmediato.

4.5 PLAN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El Plan de Diseño Organizacional que se propone a la empresa Montaecu S.A., se lo elabora con el fin de mejorar la eficiencia del desempeño laboral de colaboradores, basado en el desarrollo de la estructura organizacional, alcance, base legal, organigramas, descripción de puestos, perfiles de competencias, funciones y responsabilidades. Este plan de elaboración de diseño organizacional se lo elabora a través de un Manual de Organización, Funciones y Puestos, el mismo que se muestra a continuación describiendo los factores de la estructura orgánica de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa.

	Manual de Organización, Funciones y Puestos	Código:
		Versión
		Fecha:

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PUESTOS

Aprobación del documento			
Revisa (Nombre y Apellidos)	Cargo	Firma	Fecha

1. Introducción.

El presente Manual de Organización, Funciones y Puestos es una herramienta de carácter administrativa, que sirve para guiar y controlar las tareas de los colaboradores y los procesos realizados en la empresa, empleado para identificar y hacer desarrollar la estructura organizacional, organigramas, descripción del puesto, objetivos del cargo, perfiles de competencias, requisitos para el cargo, funciones específicas, responsabilidades y relaciones jerárquicas, en cada uno de los departamentos que integra la empresa.

2. Reseña histórica de la empresa.

La empresa Montaecu S.A., se dedica a la elaboración y ventas de comida rápida siendo su producto estrella el sándwich. Fue fundada en noviembre del 2018 en la ciudad de Guayaquil, y actualmente sigue funcionando desde el lugar en que se la fundó que es el Edificio Los Arcos Plaza 1, piso Mezzanine, oficina 05, en el km. 1 ½ vía Samborondón. Cuenta con 10 colaboradores, motivo por el cual esta clasificada como pequeña empresa, aunque el aumento de venta de los productos requerirá con el tiempo aumento de personal, es por aquello que el Manual de Organización, Funciones y Puestos logrará mejorar la organización laboral ahora y en un futuro en su expansión.

3. Alcance.

Este documento se aplica a todas las áreas de la empresa Montaecu S.A., y será ejecutado por todos los colaboradores de la organización.

4. Responsables.

La Alta Dirección General de la empresa Montaecu S.A., es la responsable de la ejecución, revisión, aprobación y actualización del presente documento, así como también de distribuirlo e informar el mismo a todo el personal de la empresa.

5. Base legal.

La empresa Montaecu S.A., cumple mediante la aplicación del presente documento con las siguientes normativas y reglamentos legales:

- Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 32, manda que la Salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, (...) y otros que sustentan el buen vivir.

- Constitución de la República del Ecuador en su artículo 281, dispone: “1.- Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria (...)”
- Acuerdo Ministerial MSP No. 4712, publicado en el Suplemento No. 202, del Registro Oficial de fecha 13 de marzo de 2014, sobre el Reglamento de Funcionamiento de Establecimientos Sujetos a Control Sanitario.
- Ley Orgánica de Salud, en el Artículo 6, Numeral 18, señala como responsabilidad del Ministerio de Salud Pública regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados.
- Normativa Técnica Sanitaria sobre Prácticas Correctivas de Higiene; a través de la dirección ejecutiva de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria- ARCSA; emitido en el Registro Oficial 609 en fecha 16 octubre 2015.

6. Misión.

“Brindar a los consumidores un producto de calidad, sanos y nutritivos a un precio económico, cumpliendo con los estándares de higiene de manipulación de alimentos, ofreciendo el mejor servicio a los clientes, basado en un personal altamente calificado, que ejecuta procedimientos eficientes sistematizados.”

7. Visión.

“Ser para el 2025 el mejor lugar en Guayaquil en la preparación de sándwich y productos similares, logrando que el cliente obtenga momentos muy agradables al consumir un producto sabroso, nutritivo y económico.”

8. Objetivos.

Los objetivos que se plantea la empresa están clasificados en cuatro perspectivas que son: el talento humano, procesos internos, clientes y finanzas, los mismos que se indican a continuación.

Perspectiva al Talento Humano.

- Reclutar y seleccionar al mejor personal en cada puesto de trabajo.

- Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores a través de charlas de capacitación según las funciones que realicen.
- Mejorar el clima laboral mediante la motivación de los colaboradores en el cumplimiento de sus tareas y actividades.
- Disminuir la rotación del personal.

Perspectiva en los Procesos Internos.

- Tener los mejores proveedores de alimentos para garantizar la calidad de los productos.
- Mejorar continuamente la presentación y calidad de los platillos.
- Disminuir los tiempos de entrega de los productos a los comensales.
- Disminuir el desperdicio de la materia prima en la preparación de los platillos.
- Brindar la mejor atención y servicio al cliente garantizando su satisfacción.
- Mejorar el control de caja.

Perspectiva al Cliente.

- Elaborar promociones para que frecuentemente los clientes consuman los productos de la empresa.
- Ofrecer los mejores precios del mercado para ser más competitivos e incrementar la cantidad de clientes.
- Crear ambientes cómodos y placenteros en donde puedan degustar los clientes.
- Incrementar la satisfacción y fidelidad de los clientes.
- Aumentar el reconocimiento de la marca.

Perspectiva Financiera.

- Disminuir los costos y gastos operativos y administrativos.
- Aumentar el volumen de ventas.
- Incrementar las utilidades de la empresa.

9. Estructura orgánica.

La estructura orgánica de la empresa esta formado en tres niveles jerárquicos que son:

Nivel 1: Gerente General

Nivel 2: Jefe de administración y finanzas, jefe ventas y servicio al cliente y jefe producción.

Nivel 3: Los demás colaboradores operativos, administrativos y otros de la empresa.

A continuación se muestra los niveles de la escala de la cual esta formada la estructura orgánica de la empresa.

1.0. Gerente General

1.1. Jefe de Administración y Finanzas

1.1.1. Asistente de personal

1.1.2. Jefe de Compras

1.1.3. Contador

1.1.4. Secretaria

1.1.5. Personal de Servicios Varios

1.2. Jefe Ventas y Servicio al Cliente

1.2.1. Mercadólogo

1.2.2. Mesero

1.2.3. Cajero

1.3. Jefe Producción

1.3.1. Chef

1.3.2. Ayudante de Cocina

Para una mejor comprensión visual se representa los niveles de la estructura orgánica mediante un organigrama jerárquico funcional.

10. Organigrama.

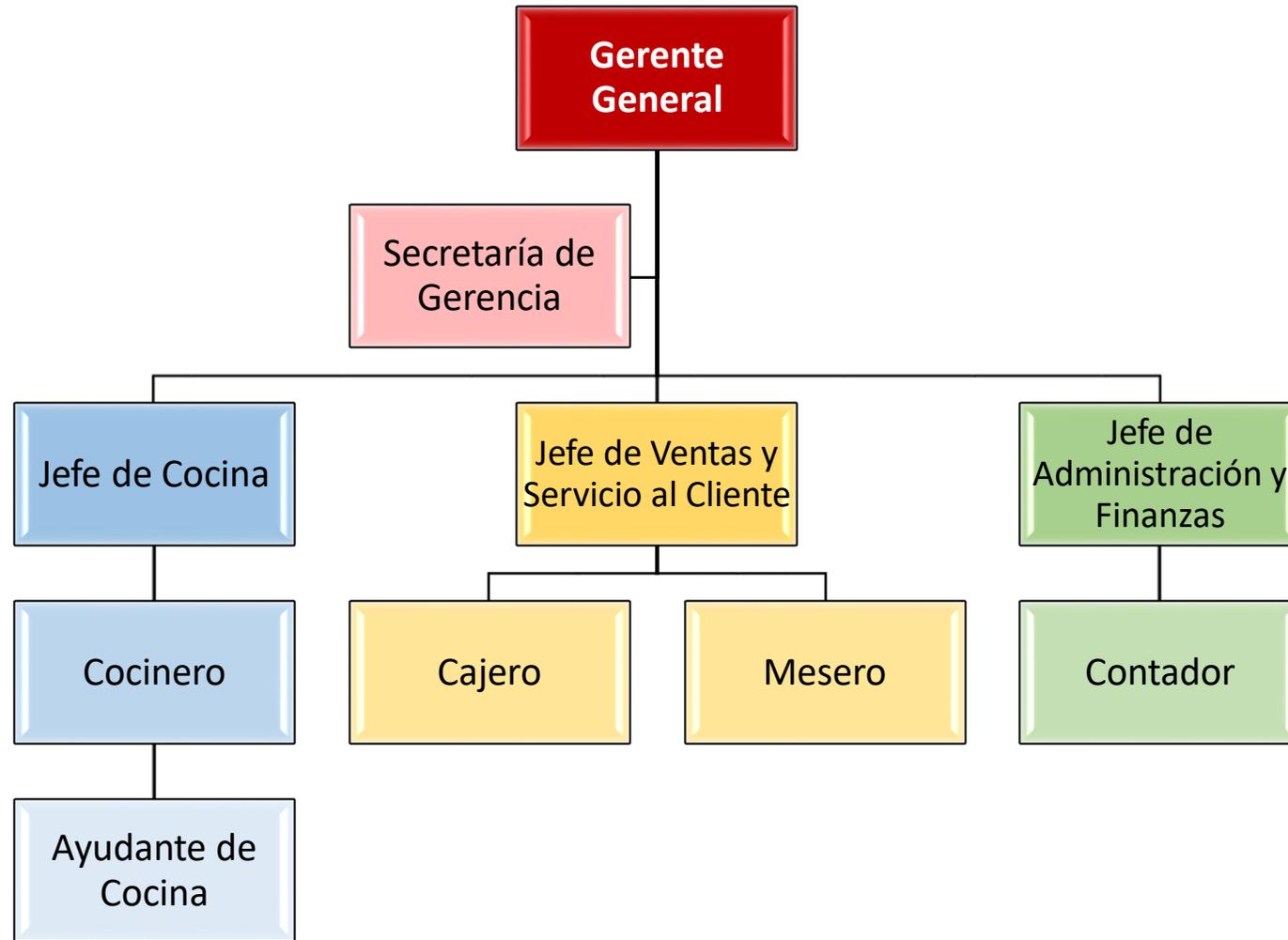


Figura 44: Organigrama de la empresa

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

11. Cargo, funciones y perfil de competencia de cada puesto de trabajo.

MONTAECU S.A.	
Nombre del cargo: Gerente General	
Nivel: Gerencial	
Departamento: Gerencia General	
Número de personas a cargo: Todo el personal de la empresa.	
Jefe inmediato: Junta Directiva.	
REQUISITOS PARA EL PUESTO	
1. Título en Administración de Empresas, Gestión Empresarial, Ingeniería Comercial o Economía, de preferencia con un MBA.	
2. Experiencia demostrada mínima de cinco años en gerencia general, presidencia o cargos similares	
3. Conocimientos en planificación empresarial, presupuestos y manejo y dirección de personal.	
4. Poseer conocimientos de las funciones y procesos de los departamentos de operaciones, compras, servicio al cliente, finanzas y talento humano.	
5. Manejo de programas de Microsoft Office, ERP, BI y CRM.	
6. Tener mínimo 40 años de edad.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Representar legal y jurídicamente a la empresa.	
2. Planear las actividades y tareas que se realizan en la empresa.	
3. Diseñar y desarrollar la planeación estratégica para el crecimiento de la empresa.	
4. Crear la estructura organizacional.	
5. Dirigir a la empresa elaborando objetivos a corto, mediano y largo plazo.	
6. Administrar eficientemente los recursos de la empresa.	
7. Elaborar y aprobar los presupuestos enfocado en la rentabilidad.	
8. Conocer y aprobar los informes financieros.	
9. Diseñar y evaluar proyectos de mejora.	
COMPETENCIAS	
1. Liderazgo y don de mando.	
2. Eficaz comunicación oral y escrita.	
3. Razonamiento numérico.	
4. Capacidad de análisis.	
5. Planeación y organización.	

Figura 45: Cargo, requisitos, funciones y competencias del Gerente General

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

MONTAECU S.A.
<p>Nombre del cargo: Secretaría de Gerencia Nivel: Gerencial Departamento: Gerencia General Número de personas a cargo: No aplica. Jefe inmediato: Gerente General</p>
REQUISITOS PARA EL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Título a nivel medio de secretaria bilingüe o secretaria comercial, o estudios superiores en carreras administrativas. 2. Experiencia demostrada mínima de dos años de secretaria en puestos gerenciales. 3. Conocimientos en redacción comercial, ortografía, técnicas de archivo, relaciones humanas, contabilidad, documentación comercial y legislación laboral y tributaria. 4. Manejo de programas de Microsoft Office: Word y Excel. 5. Tener mínimo 23 años de edad.
FUNCIONES ESPECÍFICAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de agenda y gestión de tareas. 2. Organización de la oficina. 3. Mantener la información y correspondencia ordenada y archivada y respaldarla debidamente. 4. Llenar formatos administrativos, tales como recibos, requisiciones, órdenes de compra, etc. 5. Llevar control de los archivos físicos y computacionales bajo su responsabilidad. 6. Asegurarse que la compañía cumple con ciertas obligaciones legales comprobando la adecuación de una gran variedad de documentos. 7. Contestar y canalizar las llamadas telefónicas recibidas en la gerencia. 8. Redactará documentos y comunicaciones a nombre de la empresa. 9. Elaborará los documentos que le soliciten en distintos formatos, como hojas de cálculo, memos, formatos y cartas. Del mismo modo, manejará bases de datos de la empresa y extraerá información de la misma. 10. Organizar reuniones y conferencias, administrando los recursos disponibles - computadoras, micrófonos, proyectores entre otros.
COMPETENCIAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo. 2. Capacidad de comunicación eficaz. 3. Escucha activa. 4. Razonamiento numérico. 5. Resolución de problemas.

Figura 46: Cargo, requisitos, funciones y competencias de Secretaría de Gerencia

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

MONTAECU S.A.	
Nombre del cargo:	Jefe de Administración y Finanzas
Nivel:	Mando Medio
Departamento:	Administración y Finanzas
Número de personas a cargo:	Personal del departamento de administración y finanzas.
Jefe inmediato:	Gerente General.
REQUISITOS PARA EL PUESTO	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Título en Administración, Economía, Contabilidad, CPA o carreras afines. 2. Conocimiento y experiencia mínima de 2 años en la gestión del talento humano. 3. Conocimiento y experiencia comprobable de 2 años en el diseño y manejo de presupuestos, estados financieros y tributación. 4. Conocimiento y experiencia comprobable de 2 años en la gestión de paquetes informáticos contables. 5. Conocimiento en reclutamiento, selección e inducción, clima laboral, técnicas de motivación, nómina, desarrollo del personal y evaluación del desempeño laboral. 6. Conocimiento y manejo de plataformas IEES. 5. Excelente dominio de Microsoft Office. 6. Edad mínima 30 años.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de tesorería, contabilidad, presupuesto, administración de efectivo, análisis financiero, costos e impuestos. 2. Preparar informes financieros periódicos y analizar variaciones significativas con relación a períodos anteriores. 3. Consolidar el presupuesto anual de la empresa y llevar el seguimiento y control de la ejecución del mismo. 4. Informar sobre el dinero que ingresa y egresa de la compañía. 5. Comprobar que la empresa esté al día en declaraciones de impuestos y todo lo relacionado al SRI. 6. Realizar las funciones de administración del personal bajo su mando, de acuerdo a las políticas y procedimientos de Recursos Humanos, tales como: descripción y perfiles de puestos de la empresa, selección del personal, control de asistencia, planificación y control de vacaciones, identificación de necesidades de capacitación, evaluación de personal, acciones disciplinarias, entre otras.
COMPETENCIAS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Razonamiento simbólico y matemático. 2. Capacidad de comunicación y liderazgo. 3. Concentración. 4. Analítico y de rápida adaptación al cambio. 5. Integridad y ética

Figura 47: Cargo, requisitos, funciones y competencias del Jefe de Administración y Finanzas

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

MONTAECU S.A.	
<p>Nombre del cargo: Contador Nivel: Operativo Departamento: Administración y Finanzas Número de personas a cargo: Ninguno Jefe inmediato: Jefe de Administración y Finanzas</p>	
REQUISITOS PARA EL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Título en Contabilidad, CPA o carreras afines. 2. Experiencia mínima de 2 años como contador. 3. Conocimiento en presupuestos, contabilidad y tesorería. 4. Manejo de normas de sistemas contables. 5. Conocimiento de la ley de régimen tributario. 6. Excelente dominio de Microsoft Office. 7. Edad mínima 30 años. 	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar informes mensuales sobre los movimientos económicos generados. 2. Elaborar el presupuesto, flujo de caja mensual y garantizar la ejecución presupuestaria. 3. Elaborar los estados financieros de la empresa. 4. Coordinar el proceso de registro contable, reembolso y desembolso de los recursos de la empresa. 5. Realizar informes financieros para los clientes a través de la revisión de libros contables, estados financieros, análisis de gastos e ingresos y la realización de balances. 6. Garantizar que el registro de ingresos y gastos este debidamente documentado y soportado. 7. Verificar que los libros contables cumplan con lo establecido en la ley. 8. Elaborar inventarios. 	
COMPETENCIAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Razonamiento numérico. 2. Capacidad de comunicación. 3. Concentración al orden. 4. Trabajar en equipo. 5. Integridad y ética. 	

Figura 48: Cargo, requisitos, funciones y competencias del Contador

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

MONTAECU S.A.
<p>Nombre del cargo: Jefe de Ventas y Servicio al Cliente Nivel: Mando Medio Departamento: Ventas y Servicio al Cliente Número de personas a cargo: Personal del departamento de ventas y servicio al cliente Jefe inmediato: Gerente General</p>
REQUISITOS PARA EL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Título en Marketing, Publicidad, Negocios, Ingeniería Comercial o carreras afines. 2. Experiencia comprobable mínima de 2 años en estudios de mercado, marketing y publicidad, ventas, servicio al cliente o cargos similares. 3. Conocimiento en técnicas de ventas y métodos de negociación. 4. Conocimiento de estrategias de branding y campañas publicitarias. 5. Conocimiento de estrategias de fidelización de clientes. 5. Excelente dominio de Microsoft Office. 6. Edad mínima 30 años.
FUNCIONES ESPECÍFICAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implementar las estrategias de ventas. 2. Planificar el presupuesto de ventas. 3. Pronosticar el volumen de ventas. 4. Diseñar las promociones de los productos. 5. Analizar el mercado y la competencia. 6. Realizar las campañas publicitarias. 7. Potenciar la marca corporativa de la empresa.
COMPETENCIAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buen negociador. 2. Capacidad de comunicación. 3. Capacidad resolutive. 4. Empatía e inteligencia emocional. 5. Capacidad de influencia.

Figura 49: Cargo, requisitos, funciones y competencias del Jefe de Ventas y Servicio al Cliente

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

MONTAECU S.A.
<p>Nombre del cargo: Cajero Nivel: Operativo Departamento: Ventas y Servicio al Cliente Número de personas a cargo: Ninguno. Jefe inmediato: Jefe de Ventas y Servicio al Cliente.</p>
REQUISITOS PARA EL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bachiller en contabilidad. 2. Experiencia comprobable mínima de 2 años como cajero. 3. Conocimiento de atención de quejas de los clientes, orientarlos y brindar información relevante. 4. Conocimiento de cobro con tarjetas de crédito. 5. Dominio de cajas registradoras. 5. Excelente dominio de Microsoft Office Excel. 6. Edad mínima 18 años.
FUNCIONES ESPECÍFICAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar facturas para los clientes. 2. Manejar todas las formas de pago que usa la empresa. 3. Procesar devoluciones. 4. Apertura y cierre de caja. 5. Imprimir reportes de caja y ventas. 6. Conocer en detalle el menú, los precios y el sistema de facturación. 7. Dar promoción a las ofertas vigentes. 8. Agradecer a los clientes por su visita e invitarlos a volver.
COMPETENCIAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilidad de comunicación. 2. Habilidades de matemáticas y cálculo. 3. Orientación al cliente. 4. Responsabilidad y honestidad. 5. Tolerancia al estrés.

Figura 50: Cargo, requisitos, funciones y competencias del Cajero

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

MONTAECU S.A.	
Nombre del cargo: Mesero	
Nivel: Operativo	
Departamento: Ventas y Servicio al Cliente	
Número de personas a cargo: Ninguno	
Jefe inmediato: Jefe de Ventas y Servicio al Cliente	
REQUISITOS PARA EL PUESTO	
1. Bachiller en cualquier especialización.	
2. Experiencia comprobable mínima de 2 años como mesero.	
3. Conocer las reglas de higiene y seguridad alimentaria.	
4. Capacidad física y resistencia para cargar bandejas pesadas y estar de pie muchas horas.	
5. Disponibilidad para trabajar varios turnos, incluidos los fines de semana.	
6. Habilidad para realizar varias tareas a la vez.	
7. Buenas dotes de comunicación verbal.	
8. Capacidad de mantener la calma y una actitud profesional en un entorno de trabajo de ritmo rápido.	
9. Edad entre 18 a 25 años.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Llevar las comandas de la cocina a las mesas de los clientes con rapidez y precisión.	
2. Comunicar las comandas de comida a los cocineros, prestando atención a prioridades y peticiones especiales.	
3. Asegurarse de que la comida se sirva siguiendo los estándares de seguridad.	
4. Responder a las preguntas de los clientes sobre los ingredientes y artículos del menú.	
5. Servir las bebidas y entrantes cuando lleguen los clientes.	
6. Poner las mesas, llevar y colocar los platos, cubiertos y servilletas.	
7. Comprobar si todo está bien con los clientes y llevar cualquier comanda adicional o servir más agua, según sea necesario.	
8. Retirar los platos y utensilios sucios.	
COMPETENCIAS	
1. Amabilidad.	
2. Pulcritud.	
3. Tolerancia.	
4. Responsabilidad.	
5. Iniciativa.	

Figura 51: Cargo, requisitos, funciones y competencias del Mesero

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

MONTAECU S.A.	
Nombre del cargo:	Jefe de Operaciones
Nivel:	Mando Medio
Departamento:	Operaciones
Número de personas a cargo:	Personal del departamento de operaciones.
Jefe inmediato:	Gerente General
REQUISITOS PARA EL PUESTO	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Título en Ingeniería Comercial, Logística, Alimentos o Gastronomía. 2. Experiencia comprobable mínima de 2 años en operaciones de restaurantes de comidas rápidas. 3. Conocimiento de los ingredientes de los productos de comida rápida. 4. Conocimiento en normativas técnicas y legales de manipulación de alimentos. 5. Conocimiento en equipos y utensilios de empleados en la cocina. 6. Conocimiento de procesos de elaboración de productos de comida rápida. 5. Excelente dominio de Microsoft Office. 6. Edad mínima 30 años.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar las operaciones diarias en el área de cocina. 2. Ofrecer un servicio superior y maximizar la satisfacción de los clientes. 3. Responder de forma eficiente y precisa a las quejas de los clientes. 4. Evaluar la calidad de los productos. 5. Organizar y supervisar los turnos. 6. Estimar las necesidades futuras de artículos, utensilios de cocina y productos de limpieza. 7. Garantizar el cumplimiento de las normativas sanitarias y de seguridad.
COMPETENCIAS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones. 2. Resolución de problemas. 3. Capacidad de comunicación. 4. Capacidad de análisis. 5. Trabajo en equipo.

Figura 52: Cargo, requisitos, funciones y competencias del Jefe de Operaciones

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

MONTAECU S.A.	
<p>Nombre del cargo: Chef Nivel: Operativo Departamento: Operaciones Número de personas a cargo: Ayudante de Cocina Jefe inmediato: Jefe de Operaciones</p>	
REQUISITOS PARA EL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Título en Gastronomía o carreras afines. 2. Experiencia comprobable mínima de 3 años como chef de preferencias en restaurantes de comidas rápidas. 3. Conocimiento de los ingredientes de los productos de comida rápida. 4. Conocimiento en normativas técnicas y legales de manipulación de alimentos. 5. Conocimiento en equipos y utensilios de empleados en la cocina. 6. Conocimiento de procesos de elaboración de productos de comida rápida. 5. Precisión y velocidad para ejecutar las tareas asignadas. 6. Edad mínima 25 años. 	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar comida para el servicio. 2. Cocinar productos del menú en cooperación con el resto del personal de cocina. 3. Garantizar que la comida salga simultáneamente, de forma oportuna y que sea de alta calidad. 4. Cumplir las normativas nutricionales y sanitarias y los estándares de seguridad. 5. Modificar los menús o crear otros nuevos que cumplan los estándares de calidad. 6. Realizar estimaciones sobre las necesidades de comida y costes de comida. 7. Supervisar las actividades del personal de cocina. 	
COMPETENCIAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapidez y coordinación motriz. 2. Pulcritud. 3. Iniciativa. 4. Creatividad. 5. Trabajo en equipo. 	

Figura 53: Cargo, requisitos, funciones y competencias del Chef

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

MONTAECU S.A.	
Nombre del cargo: Ayudante de Cocina	
Nivel: Operativo	
Departamento: Operaciones	
Número de personas a cargo: Ninguno	
Jefe inmediato: Jefe de Operaciones y el Chef	
REQUISITOS PARA EL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bachiller en cualquier especialización. 2. Experiencia comprobable mínima de 2 años como ayudante de cocina. 3. Conocimiento sobre los procedimientos de higiene, salud y seguridad en la cocina. 4. Conocimiento de las materias primas y las técnicas culinarias básicas. 5. Conocimiento en equipos y utensilios de empleados en la cocina. 6. Con buena higiene personal y buena forma física. 7. Resistente, para estar de pie mucho rato y levantar o cargar objetos pesados. 8. Rápido y eficiente. 9. Edad mínima 18 años. 	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar tareas básicas de cocina tales como: Limpiar, pelar y cortar las verduras, mezclar ingredientes, picar carne, etc. 2. Pesar o medir los alimentos 3. Mezclar ingredientes para hacer salsas o aliños. 4. Guardar los alimentos en los espacios adecuados (despensa, nevera, congelador, etc.) 5. Colaborar en la conservación de las materias primas y los productos de uso en la cocina. 6. Llevar un seguimiento del stock de alimentos. 7. Seguir la normativa higiénico-sanitaria de manipulación de alimentos. 7. Mantener limpia la cocina y los utensilios. 8. Manejo de los desechos de cocina. 	
COMPETENCIAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pulcritud. 2. Rapidez y coordinación motriz. 3. Trabajar en equipo. 4. Memoria y concentración. 5. Iniciativa. 	

Figura 54: Cargo, requisitos, funciones y competencias del Ayudante de Cocina

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

4.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

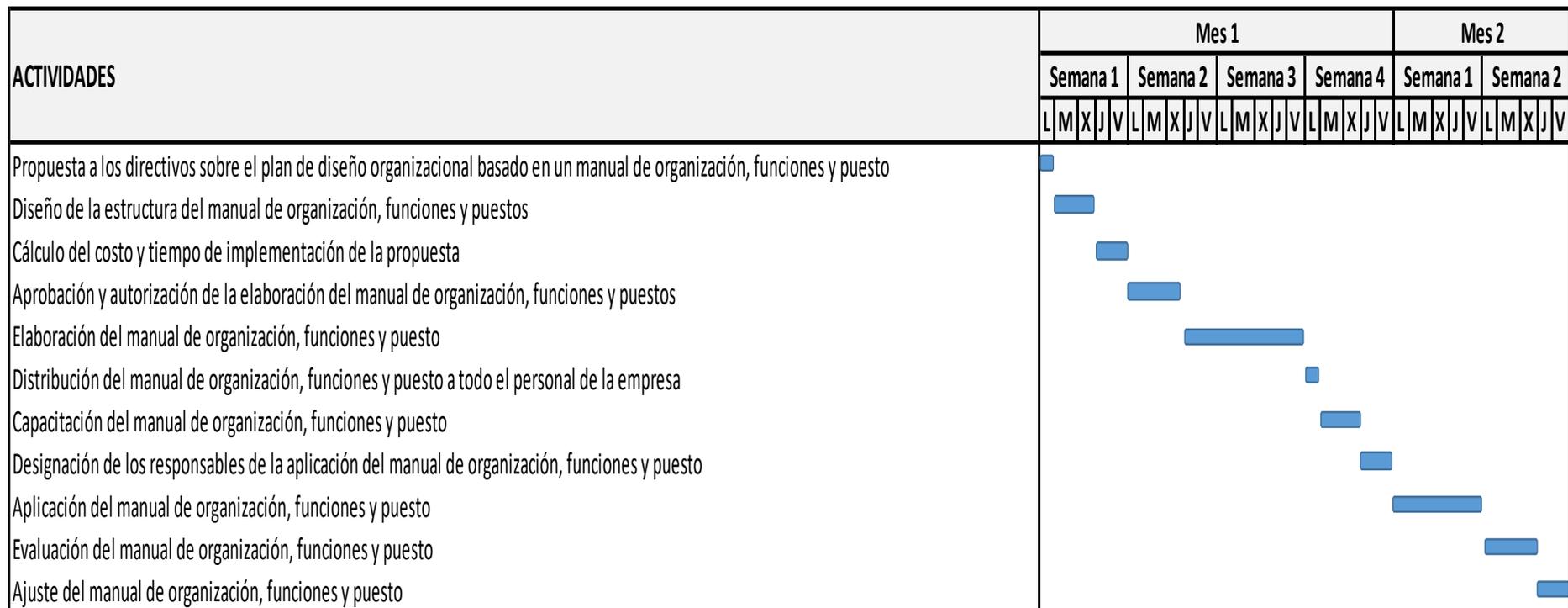


Figura 55. Cronograma de implementación de la propuesta

Elaborado por: Karen Veliz & Manuel Palacios

4.7 COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta de un Plan de Diseño Organizacional basado en un Manual de Organización, Funciones y Puestos para la empresa Montaeu S.A., se calcula su costo de implementación basado en los siguientes rubros y respectivos valores unitarios que se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 18. Costo de implementación de la propuesta.

Descripción	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Diseño del Manual de Organización, Funciones y Puestos	Unidades	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Resmas de papel A4 para impresión	Unidades	1	\$ 5,00	\$ 5,00
Cartuchos de tinta para impresión	Unidades	3	\$ 30,00	\$ 90,00
Encuadernación	Unidades	12	\$ 2,00	\$ 24,00
Capacitación del Manual de Organización, Funciones y Puestos	Horas	4	\$ 50,00	\$ 200,00
Evaluación y actualización por año del Manual de Organización, Funciones y Puestos	Horas	8	\$ 5,00	\$ 40,00
Total				\$ 1.359,00

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

Según la indagación de cada uno de los costos unitarios de los rubros que forman parte de la propuesta y sus respectivos cálculos, mostrados en la tabla # 14, indica que el valor total monetario para su implementación es de \$ 1.359,00 lo que representa una inversión asequible para la empresa, pero sin embargo es necesario evaluar su viabilidad para garantizar los beneficios de su implementación, el mismo que se desarrolla a continuación.

4.8 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA VIABILIDAD DE LA PROPUESTA

Para el análisis financiero de la viabilidad de la propuesta del Plan de Diseño Organizacional basado en un Manual de Organización, Funciones y Puestos se procede a realizarlo mediante el cálculo del coeficiente beneficio costo. Para cumplir con este fin se muestran los costos por la alta rotación del personal, debido a la ausencia de una estructura organizacional.

A través de la información proporcionada por departamento de administración y finanzas en el cual se incluye al director de talento humano y contabilidad, se muestra a continuación los valores de los costos de liquidaciones y finiquito de contratos, además de los costos por reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal.

Tabla 19. Costo por liquidaciones y finiquito de contrato.

Trabajadores	Meses de servicio en la empresa	Salario mensual	Décimo tercer sueldo (A)	Décimo cuarto sueldo (B)	Valor de vacaciones (C)	Total A+B+C
Cocinero	18	\$ 600,00	\$ 350,00	\$ 200,00	\$ 140,00	\$ 690,00
Mesero	14	\$ 400,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 233,33	\$433,33
Ayudante de cocina	12	\$ 500,00	\$ 458,33	\$ 400,00	\$ 291,17	\$1.149,50
Mesero	8	\$ 400,00	\$ 266,67	\$ 266,67	-	\$ 533,34
Mesero	6	\$ 400,00	\$ 200,00	\$ 200,00	-	\$ 400,00
Total						\$3.206,17

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

Los costos por liquidaciones y finiquito de contrato según lo muestra en la tabla #15 es de un valor de \$3.206,17 y cuyos cálculos según indica el departamento de administración y finanzas son basados según lo estipulado en el Código de Trabajo y realizados a través del simulador de cálculo de liquidaciones del Ministerio del Trabajo.

Tabla 20. Costo de reclutamiento, selección e inducción.

Número de reclutadores (A)	Tiempo en horas de los reclutadores (B)	Costo hora-hombre de los reclutadores (C)	Publicación de la vacante (D)	Inducción y capacitación (E)	Total (A.B.C)+D+E
1	80	\$ 5,00	\$ 1.500,00	\$ 750,00	\$ 2.650,00
Total					\$ 2.650,00

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

Los costos por reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal, según lo indicado en la tabla #16 es de un monto de \$2.650,00 y cuyos valores mostrados corresponden a los cinco nuevos colaboradores que tuvo el último año la empresa, que incluyen la mano de obra del director de talento humano, la publicación de la vacante a través de portales digitales de prestigio nacional y la inducción y capacitación brindado por el director de talento humano y el jefe del área en que el nuevo empleado desarrollará sus funciones.

Tabla 21. Costo por rotación de personal.

Descripción	Costo
Costo por liquidaciones y finiquito de contratos	\$3.206,17
Costo por reclutamiento, selección e inducción	\$ 2.650,00
Total	\$ 5.856,17

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

Una vez obtenido los valores por los costos de rotación del personal que según lo descrito en la tabla # 17 es de \$ 5.856,17 que corresponde tanto por la liquidación y finiquito de contrato del antiguo personal, así como también los costos por reclutamiento, selección e inducción del personal nuevo, se procede a calcular el coeficiente beneficio costo con el fin de garantizar la viabilidad de la propuesta, para lo cual se hará uso de la tabla y fórmula siguiente:

Tabla 22. Criterios del coeficiente beneficio/costo.

Relación	Descripción del criterio
B/C > 1	El proyecto es viable
B/C = 1	Los beneficios igualan a los costos no hay ganancias ni pérdidas.
B/C < 1	El proyecto no es viable

Elaborado por: Palacios & Veliz (2023)

$$\text{Coeficiente } B/C = \frac{\text{Costo por rotación de personal}}{\text{Costo de implementación de la propuesta}}$$

$$\text{Coeficiente } B/C = \frac{\$ 5.856,17}{\$ 1.359,00}$$

$$\text{Coeficiente } B/C = 4,31$$

Luego, basado en el criterio del coeficiente beneficio costo de la tabla # 18 el cual indica si es mayor a 1 el proyecto es viable y el resultado obtenido de 4,31 mostrando que por cada dólar invertido la empresa se beneficia con \$3,31 concluyendo la viabilidad de la propuesta.

CONCLUSIONES

Se analizó los aspectos externos de la empresa a través de la Matriz de PESTEL, y las 5 Fuerzas de Porter, y los internos con la Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI, cuyos resultados fueron la base para la elaboración de la Matriz FODA.

La Matriz de PESTEL identificó que los factores tecnológicos son los que mayor se puede aprovechar por el auge del internet y los teléfonos inteligentes, mientras los factores económicos son los que perjudican a la empresa específicamente por la inflación y el alto costo de la mano de obra.

Las 5 Fuerzas de Porter lograron identificar el perfil del cliente, proveedores y la competencia; respecto a la negociación con los clientes estos tienen la característica de ser personas entre 30 a 55 años de ambos géneros, de clase social media alta, los proveedores son principalmente Agrícola Komuna, Pronaca, Sigmaec Cia. Ltda., y Dibeal Cia. Ltda., mientras los principales competidores son Subway y El Español.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos que evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa dio una ponderación de 2.6 indicando que la posición estratégica interna general está por encima de la media que es 2,5. La mayor fortaleza de la empresa son la variedad y calidad de los productos, mientras que la mayor debilidad son la falta de organización y evaluación de los colaboradores.

La Matriz FODA se realizó combinaciones de forma cruzadas con los cuales se desarrollaron las estrategias ofensivas tales como abrir nuevos puntos de venta aprovechando el capital y el conocimiento del producto, y aprovechar la adecuada selección de proveedores para mantener una política de precios acertada; por otro parte las estrategias preventivas se propuso recopilar información de los clientes para conocer los productos de su preferencia, luego en la estrategia adaptativa se indica capacitar al personal para obtener mayores conocimientos en la elaboración de diversidad de panes e innovación de nuevos postres y finalmente en las estrategias defensivas planificar adecuadamente la producción y distribución para que el producto llegue a tiempo al consumidor.

La entrevista realizada al gerente indicó que la empresa cuenta un reglamento interno y se lo cumple a cabalidad, que los procesos de producción resultan un poco complejo estandarizarlo, respecto a las autoridades se las tienen definidas pero no los roles y

responsabilidades, también están específicas las funciones y tareas pero los perfiles de competencias no debido a la falta de una estructura organizacional. En cuanto al clima laboral es tranquilo, excepto cuando hay carga de trabajo, que suele ponerse un poco hostil. También manifestó que hay muchos procesos que no se cumplen como se debe, por eso el desempeño de los trabajadores se lo puede evaluar como regular.

La encuesta realizada a la personal de la empresa, el 50% manifestaron que la mejor contribución que realizan en la empresa es laborar más rápido y eficientemente; 40% de los trabajadores casi siempre surgen dudas de las actividades y tareas que ejecutan; 80% no conoce la estructura organizacional de la empresa; 70% afirmaron que reciben órdenes de más de una persona; 50% califica de bueno el liderazgo de su jefe inmediato; 70% indicaron que no los toman en cuenta en sus opiniones respecto a mejoras en la empresa; así también manifestó el 70% no conoce los procesos de la empresa; y el 50% califica como bueno el clima laboral de la organización.

Se elaboró un plan de diseño organizacional basado en el diseño y desarrollo de un manual de organización, funciones y puestos en el cual se indica la estructura organizacional representada gráficamente a través de un organigrama, describiendo los cargos, requisitos y funciones de cada puesto de trabajo, así como además el perfil de competencia indicando los conocimientos, aptitudes, formación, educación, habilidades y experiencia laboral, aplicándolo en todas las áreas de la empresa.

Se determinó la relación costo-beneficio de la propuesta del plan de diseño organizacional basado en la elaboración de un manual de organización, funciones y puestos, mediante el cociente de los costos de rotación de personal y el costo de la implementación de la propuesta, la cual dio un resultado de 4,31 comprobando la viabilidad de la misma.

RECOMENDACIONES

Utilizar aplicaciones móviles y programas informáticos para que puedan automatizar los procesos relacionados con la nómina, roles de pago, control de asistencia de los empleados, registro de horas trabajadas, evaluación del desempeño laboral y el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación.

Investigar el mercado anualmente para estar actualizado frente a los cambios de preferencias de los clientes; métodos logísticos y facilidades de compras y entregas por parte de los proveedores; y estrategias operativas y de comercialización de la competencia; esto con el fin de adaptar frecuentemente el diseño de la estructura organizacional basado en las exigencias actuales del mercado logrando ser una empresa más competitiva mediante un personal altamente calificado.

Incluir en el reglamento de la empresa las normas de conducta que deben tener los colaboradores y fomentar los valores de la organización basada en la ética, moral y respeto, obteniendo mejores relaciones interpersonales que potencie la estructura organizacional de la empresa.

Implementar canales de comunicación con el fin de mejorar las actividades y tareas de los colaboradores especificando y detallando lo que hay que realizar, en qué fecha y durante qué tiempo, y a quien comunicar y la forma ya sea oral, escrita a través de formularios y registros, o digital por medio de correos electrónicos o videoconferencias.

Capacitar a los colaboradores frecuentemente sobre las actividades claves de alto valor para la empresa tanto en las funciones operativas como administrativas, con el fin de mejorar el desempeño laboral, además de formar líderes que impulse a su equipo de trabajo al cumplimiento de metas y objetivos.

Desarrollar programas de incentivos laborales como el reconocimiento por un excelente trabajo, capacitaciones, obsequios, entre otros, lo cual influye en la organización a trabajar con eficacia y eficiencia, mejorando el desempeño laboral.

Evaluar cada año el manual de organización, funciones y puestos, con el fin de actualizarlo en el caso de implementar nuevos procesos o procedimientos, logrando tener siempre vigente, obteniendo un gran talento humano que potencia sus conocimientos y habilidades, consiguiendo que la empresa sea más competitiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, B. F. (octubre de 2019). *Evaluación y propuesta de mejora de la gestión de talentos en Openagora*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica de Chile; Escuela de Administración - Carrera de Sociología y Psicología Laboral: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Tesis%20Fernando%20Alvarez%20Barrera.pdf>
- Alveiro, M. C. (2019). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*. Revista Científica "Visión de Futuro", 69-74.
- Ávila, G. M., & Narváez, M. D. (2018). *Análisis de la herramienta de evaluación de desempeño de la empresa Transoceánica Cia. Ltda. y propuesta de mejora en su estructura y aplicación*. Obtenido de Escuela Superior Politecnica del Litoral; Facultad de Ciencias Sociales y Humanística; Carrera de Administración de Empresas: <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/36294/D-CD184.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Baena, G. (2019). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Bernal, C. (2020). *Metodología de la investigación*. Bogotá D.C.: Pearson Educación.
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de octubre de 2008). *Presidente Constitucional del Ecuador*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec>: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>
- Coronel, C. D., Rodríguez, J. L., & Saca, L. J. (2018). Incidencia del Uso de un Manual de Funciones en las Micro y Pequeñas. *Revista Innova*, 99-112.
- Daft, R. (2018). *Teoría y diseño organizacional*. México D.F.: Cengage Learning Editores.

Dankhe, G. L. (2019). *Investigación exploratoria, descriptiva, correlacional y aplicativa*. Madrid: Mc Graw Hill.

Diaz, A. (2018). *Las siete etapas para realizar un DAFO*. Madrid: Kindle.

Escuela de Organización Industrial. (11 de marzo de 2018). *Evaluación del desempeño laboral*. Obtenido de <https://www.eoi.es>: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Gordillo, V. S., & Gavilanes, B. K. (septiembre de 2021). *Diseño organizacional por competencias y su relación en el desempeño del personal administrativo en una empresa de servicio de seguridad*. Obtenido de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte - Facultad de Administración: Carrera de Administración y Dirección de Empresas: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4464/1/T-ULVR-3633.pdf>

Hernández, S. R. (2018). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.

IESS. (31 de marzo de 2017). *Ley de Seguridad Social*. Obtenido de Congreso Nacional: <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/6643aed0-9782-4ee9-b862-58cc95b9b034>

INEN. (19 de mayo de 2018). *Normativa Técnica Ecuatoriana INEN 2945*. Obtenido de Servicio Ecuatoriano de Normalización : https://www.normalizacion.gob.ec/buzon/normas/nte_inen_2945.pdf

Manjarrez, F. N., Boza, V. J., & Mendoza, V. E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 359-365.

Ministerio de Relaciones Laborales. (16 de diciembre de 2017). *Código del Trabajo*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec>: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. (7 de abril de 2019). *Convenio sobre la inspección del trabajo*. Obtenido de https://www.ilo.org:https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C081#:~:text=Art%C3%ADculo%2013,2.

Parada, P. (2017). *Análisis PESTEL*. Madrid: Kindle Unlimited.

Pin, M. G. (2 de septiembre de 2020). *Optimización de la gestión de talento humano para incrementar la productividad organizacional*. Obtenido de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil-Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15208/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-280.pdf>

Porter, M. (2017). *Las cinco fuerzas de Porter*. México D.F.: Cía. Editorial Continental.

Ramírez, V. R. (2018). *Diseño del trabajo y desempeño laboral individual*. Obtenido de Universidad Autónoma de Madrid: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13039/62525_.pdf?sequence=1

Sabino, C. A. (2020). *El proceso de investigación*. Bogotá: Panamericana.

Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA*. Madrid: Bubok Publishing.

Sy Corvo, T. H. (24 de julio de 2019). *Matriz EFI: qué evalúa, cómo hacerla, análisis, ejemplo*. . Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/matriz-efi/>

Veliz, H. K., & Llanos, E. M. (2021). *La capacitación, activo para alcanzar el desarrollo organizacional y del capital humano en las instituciones públicas*. Revista Científica Ecociencia, 19–39.

Vera, C. N., & Suárez, C. A. (2018). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral*. Revista Universidad y Sociedad, 180-186.

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO DE ENTREVISTA

En este cuestionario, te presentamos una serie de preguntas relacionadas con la estructura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa, basado en competencias, capacidades, aptitudes y comportamientos, que logran ser importantes para el mejoramiento de los funciones, roles y responsabilidades en cada puesto de trabajo.

Departamento: _____

Entrevistado: _____

Puesto: _____

Entrevistador: _____

Fecha de la entrevista: _____

1. ¿Cuál es su función en la empresa y cuántos años tiene laborando en la misma?

2. ¿La empresa cuenta con reglamento interno y en caso de tenerlo el personal cumple con el mismo?

3. ¿Se han estandarizado los procesos de la empresa? , En caso de no de tenerlo explicar a qué se debe?

4. ¿Cuántos supervisores, jefes y gerentes hay en la empresa, y tienen toma de decisiones en cada nivel?

5. ¿Cada supervisor o jefe cuantos colaboradores tiene a su cargo?

6. ¿Cuántos departamentos o áreas tiene la empresa?

7. ¿Se tiene definido los roles, responsabilidades y autoridades de la organización, en caso de no tenerlo explicar porque?

8. ¿Se ha definido las funciones, perfiles de competencias, actividades y tareas de cada puesto de trabajo, en caso de no tenerlo explicar porque?

9. ¿Cómo define al clima laboral de la empresa?

10. ¿Cómo evalúan el desempeño laboral de los colaboradores?

11. ¿Qué parámetros o aspectos analizan a los colaboradores?

12. ¿Cree usted que un Plan de Diseño Organizacional basado en un Manual de Organización, Funciones y Puestos podrá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa?

ANEXO 2

FORMATO DE LA ENCUESTA

	UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
FORMULARIO DE ENCUESTA SOBRE EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA MONTAECU S.A.	
Encuesta dirigida a:	Todos los trabajadores de la empresa Montaecu S.A.
Objetivo:	Indagar como incide el diseño organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Montaecu S.A.

DATOS GENERALES	
Nombre de la empresa:	
Nombre del encuestado:	
Cargo del encuestado	
Correo electrónico:	
Teléfono:	

DESARROLLO DE LA ENCUESTA	
1. ¿Cómo considera usted la forma de evaluación del desempeño del trabajo de los empleados?	
Excelente ()	Bueno () Regular () Malo ()
2. ¿Cuál considera usted es la contribución a la organización con las labores que aplican los empleados en su área de trabajo?	
Trabajar eficiente ()	Cumplir metas y objetivos () Minimizar errores ()
3. ¿Cuál es la frecuencia con que les surgen dudas a los empleados en su puesto?	
Siempre ()	Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()
4. ¿Dividen las tareas de cada grupo de empleados en la organización?	
Siempre ()	Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()

5. ¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa?			
Si ()		No ()	
6. ¿El personal recibe órdenes solo de su jefe inmediato?			
Si ()		No ()	
7. ¿Cómo califica el apoyo que proporciona el jefe inmediato a los empleados para el cumplimiento de sus tareas?			
Excelente ()	Bueno ()	Regular ()	Malo ()
8. ¿Se da la oportunidad a los empleados de brindar su punto de vista ante las problemáticas de la organización?			
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Nunca ()
9. ¿Conoce usted los procesos y procedimientos para llevar a cabo sus labores en su puesto de trabajo?			
Total ()	Parcial ()	Poco ()	Nada ()
10. ¿Supervisan las funciones que desempeñan los empleados dentro de la organización?			
Excelente ()	Bueno ()	Regular ()	Malo ()
11. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral?			
Excelente ()	Bueno ()	Regular ()	Malo ()
12. ¿Cree que un Plan de Diseño Organizacional basado en un manual de Organización, Funciones y Puestos mejorará su desempeño profesional?			
Si ()		No ()	