



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**DISEÑO DE UN PLAN ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO EN LA MICROEMPRESA ECOFERRO**

TUTOR:

Abg. JULIO RENÉ PÉREZ PEÑAFIEL, MSc.

AUTORES:

ODALIS ADRIANA BAGUA CASAGALLO

BRIGGITTE SHAMARY PEÑAFIEL CLEMENTE

GUAYAQUIL

2022



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Diseño De Un Plan Organizacional Para Mejorar La Gestión De Talento Humano En La Microempresa ECOFERRO	
AUTOR/ES: Bagua Casagallo Odalis Adriana Peñañiel Clemente Brigitte Shamary	REVISORES O TUTORES: Abg. Pérez Peñañiel Julio René, MSc.
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciatura En Administración De Empresas
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGS: 102
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y administración	
PALABRAS CLAVE: Negocio, Organización, Empresa, Mercado, Estrategia, Diseño Organizacional.	
RESUMEN: La gestión del talento humano es el alcance completo de los procesos de los recursos humanos para atraer, desarrollar, motivar y retener empleados de alto rendimiento, se trata de un conjunto de procesos de recursos humanos que se integran entre sí, esto significa, que las actividades de gestión del talento son más grandes que la suma de las partes individuales. El objetivo de la gestión del talento humano es aumentar el rendimiento, motivar, involucrar y retener a los empleados para que se desempeñen mejor. Las empresas pueden crear una ventaja competitiva sostenible y superar a la competencia a través de un sistema integrado de prácticas de gestión del talento humano, y, además, realizar un plan organizacional que puede llevar a la empresa a establecer y lograr objetivos importantes durante un período determinado para hacer crecer su negocio. La presente investigación se realiza en la microempresa ECOFERRO, la cual se dedica a la venta al por menor de artículos de ferretería desde el año 2020 y actualmente presenta carencia de estrategias organizacionales que no permite alcanzar el cumplimiento de las actividades internas de manera correcta.	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	

ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Bagua Casagallo Odalis Adriana y Peñafiel Clemente Brigitte Shamary	Teléfono: 0982506926 0989828539	E-mail: obaguac@ulvr.edu.ec bpenafielc@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Mgtr. Oscar Machado Álvarez Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec Mgtr. Irma Aquino Onofre Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: iaquino@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD ACADÉMICA

TESIS PENAFIEL BAGUA

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%	4%	0%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ulvr.edu.ec Fuente de Internet	1%
2	aprendomania.com Fuente de Internet	1%
3	repositorio.itb.edu.ec Fuente de Internet	1%
4	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	automocing-jeclage.blogspot.com Fuente de Internet	1%
6	dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	1%

Excluir citas Activo

Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 1%



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El (Los) estudiante(s) egresado(s) Odalis Adriana Bagua Casagallo y Brigitte Shamary Peñafiel Clemente, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, Diseño De Un Plan Organizacional Para Mejorar La Gestión De Talento Humano En La Microempresa ECOFERRO, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autor(es)

Firma:



ODALIS ADRIANA BAGUA CASAGALLO

C.I. 0959301425

Firma:



BRIGGITTE SHAMARY PEÑAFIEL CLEMENTE

C.I. 0950612150

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación Diseño De Un Plan Organizacional Para Mejorar La Gestión De Talento Humano En La Microempresa ECOFERRO, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Diseño De Un Plan Organizacional Para Mejorar La Gestión De Talento Humano En La Microempresa ECOFERRO, presentado por los estudiantes Odalis Adriana Bagua Casagallo y Brigitte Sharmy Peñafiel Clemente como requisito previo, para optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



ABG. JULIO RENÉ PÉREZ
PEÑAFIEL, MSC.
C.I. 0913798112

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Mercy Clemente y Jorge Núñez, que me han apoyado siempre en cada meta propuesta en mi vida, por la confianza que me han brindado a lo largo de este camino, por el amor y las fuerzas necesarias para superar obstáculos y dificultades.

A mi familia, a mis hermanos Dilan, Maylin y Lesly por ser incondicionales, a mis primos James, Josehelyn, Jean Carlos y Anthony que siempre me han dado ánimos para cumplir mis objetivos, a mis primos menores, Abner, Jael, Febe, Eliud y Julio César por permitirme ser su ejemplo, a mis tíos, Julián, Florencia, Betty, Rolando, Maribel y Ramón, en especial a mi tía Shirley y a mi tío César por su apoyo y confianza durante toda mi carrera universitaria, por creer en mí y sentirse orgullosos de su sobrina.

A Shirlany Dávila, por jamás permitir que me rindiera, por estar en los peores momentos y lograr que siga de pie, por ser mi hermana, por considerarme su ejemplo, y por mantenerme siempre motivada a ser mejor persona.

A mi abuelo, Simón Clemente, por educarme con amor y valores, por estar presente en cada momento de mi vida, por apoyarme en cada paso que he dado durante mi carrera universitaria, por ser mi ejemplo a seguir, por ser mi admiración y mi héroe.

A mi abuela, Paulina González, por siempre ser mi pilar fundamental y mi motivo a seguir adelante, por cuidarme siempre, aconsejarme, protegerme y ser mi base de vida, estoy eternamente agradecida por su amor.

A todos los docentes, por guiarme en este arduo camino hacia la vida profesional, por brindarme sus conocimientos y experiencias, y por la paciencia impartida en cada semestre, en especial a mi tutor de tesis, Ab. Julio Pérez, por su tiempo, dedicación y exigencia para lograr culminar con éxito el proyecto de titulación.

Agradecer con enorme aprecio y cariño a mi compañera de proyecto de titulación y gran amiga, Odalis Bagua, por acompañarme en esta travesía desde el primer semestre y formar parte de este gran logro, además, a mis compañeras y amigas, Erika Umbarila y Maoly Manzo, por brindarme su amistad y su apoyo incondicional durante esta etapa, junto con la gran ayuda y amistad brindada por Fernando Granizo.

Por último, a todos mis compañeros y amigos que me han brindado de una u otra forma apoyo y confianza, para poder culminar esta etapa con éxito y felicidad.

Brigitte Shamary Peñafiel Clemente

Son tantos los responsables involucrados en esta nueva etapa de mi éxito profesional, que me harían falta páginas para nombrarlos.

En primer lugar, quisiera comenzar agradeciendo a la microempresa ECOFERRO, por abrirnos las puertas y permitirnos realizar el proceso investigativo dentro de su establecimiento, y un especial agradecimiento a todo su personal quienes lo conforman.

A todos los docentes que tuve la dicha de que formaran parte de mi carrera universitaria, ya que, gracias a sus conocimientos, enseñanzas y valores impartidos han influido de alguna u otra forma en la realización de este trabajo.

A mis abuelitos José Casagallo y Juana Quishpi y a mis tíos Samuel Casagallo y Verónica Pincay por cuidar siempre de mí, preocuparse y tenerme presente en sus oraciones. Se que ellos son los que estarán más orgullosos de mi nuevo logro.

A mis hermanas Nelly Bagua y Ariana Bagua por su amor y apoyo incondicional, así mismo a mis padres Ana Casagallo y Lorenzo Bagua por su comprensión y ayuda en momentos buenos y malos. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca mi identidad y sin desfallecer en el intento, me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor, cariño y principalmente paciencia.

A Brigitte Peñafiel por no solo ser mi compañera de tesis sino una de mis más grandes amigas, ya que, gracias a sus enseñanzas y su gran colaboración en este trabajo, he podido culminar con este gran paso en mi vida profesional, también, a mi compañera de clase, que hoy en día se ha convertido en una de mis más grandes amigas, Maholly Manzo, gracias por hacer que la vida universitaria sea más divertida.

A mis amigas del colegio, Marlene Grijalva y Solange Lituma, quienes han estado presente durante esta etapa de mi vida, especialmente a mi mejor amiga Noemi Palacios por apoyarme y por compartir lindos momentos juntas que recordaré por siempre.

Finalmente, quisiera agradecer a mi segunda mamá Pilar Chilan, por estar siempre presente en todas las etapas de mi vida, aportándome consejos, ayudando a formarme y convertirme en la persona que soy actualmente.

Odalís Adriana Bagua Casagallo

DEDICATORIAS

A mis padres, porque sin su apoyo, amor y confianza no habría logrado culminar esta gran etapa, en especial a mi mamá, Mercy Clemente, por el esfuerzo que ha realizado durante toda su vida por verme triunfar, por aconsejarme, cuidarme, velar por mis sueños, por ser mi motor incondicional, entenderme en los momentos no tan buenos y ayudarme a superarlos, le dedico este gran logro por ser la mejor madre del mundo.

Cuando logramos un gran objetivo, quisiéramos que esas personas que fueron parte importante de nuestra vida, estuvieran aún con nosotros, por eso, dedico todo mi esfuerzo a la memoria de mi mamá-abuela Paulina González, quien fue mi pilar fundamental durante mucho tiempo, me apoyó y me acompañó en cada proceso de mi vida; a mi tío Ángel Clemente, que siempre me aconsejó y me enseñó con sabiduría conllevando buenos y malos momentos; y a Saúl Quinde, por ser amigo incondicional y motivarme siempre a seguir mis sueños y no rendirme. Los llevaré siempre en mi corazón.

Con todo el amor y esfuerzo del mundo, le dedico este logro a mi prima-hermana Shirlany Dávila, demostrándole que con entusiasmo y dedicación se pueden lograr las metas y los objetivos, esta y muchas de las otras metas a corto y largo plazo van por ti, te amo con todo mi corazón.

Brigitte Sharmy Peñafiel Clemente

Mi proyecto de titulación la dedico con todo mi amor y cariño a mis hermanas y padres, por brindarme su amor, dedicación y sacrificio, así mismo, por darme educación, valores y una profesión para el futuro, por creer en mí y por ayudarme a demostrarles que no se equivocaron en la educación que me han dado, aunque como familia hayamos pasado momentos difíciles siempre han estado brindándome su apoyo, comprensión, cariño y amor.

Odalis Adriana Bagua Casagallo

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	ii
CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD ACADÉMICA	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
DEDICATORIAS	ix
ÍNDICE DE CONTENIDO	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvi
Introducción	1
Capítulo I	3
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.3 Formulación del Problema	3
1.4 Sistematización del Problema	3
1.5 Objetivos de la Investigación	4
1.5.1 Objetivo General	4
1.5.2 Objetivos Específicos	4
1.6 Justificación de la investigación	4
1.7 Delimitación de la investigación	5
1.8 Idea a Defender	5
Capítulo II	6
2. Marco Teórico	6
2.1. Marco Referencial	6
2.2. Bases Teóricas	7

2.2.1. Organización.....	7
2.2.2. Estructura Organizacional.....	8
2.2.3. Organigrama.....	8
2.2.4 Funciones de los Organigramas	9
2.2.5 Tipos de Organigramas	9
2.2.6. Desarrollo Organizacional.....	15
2.2.7. Diseño de la estructura organizacional	15
2.2.8 Control Interno.....	16
2.2.9 Objetivos del Control Interno	16
2.2.10. Especialización del Trabajo	16
2.2.11. Departamentalización	16
2.2. 12. Tipos de Departamentalización.....	16
2.2.13. Cadena de Mando	17
2.2.14. Tramo de Control.....	17
2.2.15. Centralización.....	17
2.2.16. Descentralización.....	17
2.2.17. Formalización	17
2.2.18. Puesto de Trabajo.....	18
2.2.19. Clasificación de las empresas	18
2.2.20. Manuales administrativos.....	18
2.2.21. Objetivos de los Manuales Administrativos	19
2.2.22. Visión de una organización	19
2.2.23. Misión de una organización.....	19
2.2.24. Matriz FODA.....	20
2.3 Marco Conceptual.....	21
Capítulo III.....	22
3. Marco Metodológico.....	22

3.1 Tipo de investigación	22
3.2 Alcance de la investigación.....	22
3.3 Enfoque de la investigación.....	22
3.4 Técnicas de investigación	23
3.5 Población.....	24
3.6 Entrevista.....	25
3.6.1 Entrevista realizada a la Gerente General.....	25
3.6.2 Análisis de la encuesta realizada.....	27
3.7 Encuesta Realizada al personal	30
3.7.1 Análisis de los resultados de las encuestas.	40
3.8 Observación de la investigación.....	41
3.8.1 Conclusiones de la Observación.....	42
3.9. Propuesta	43
3.9.1 Introducción a la propuesta	43
3.9.2 Objetivo de la propuesta.....	43
3.9.3 Diagnóstico de la situación actual.....	44
3.9.4 Direccionamiento Estratégico	45
3.9.5 Organigrama.....	46
3.9.6 Descripción de los puestos de trabajo.....	47
3.9.7 Simbología del flujograma.....	55
3.9.8 Proceso de selección del personal.....	55
3.9.9 Flujograma del proceso de selección del personal.....	56
3.9.10 Descripción del flujograma de proceso de selección del personal	57
3.9.11 Estrategias para mejorar la gestión del talento humano.....	58
3.9.12 Costo de la propuesta.....	59
3.9.13 Relación Costo-Beneficio de la propuesta.....	60
CONCLUSIONES	61

RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de las empresas en Ecuador	18
Tabla 2 Datos Información sobre la empresa	30
Tabla 3 Datos Existencia de funciones y actividades por escrito.	31
Tabla 4 Datos Existencia de Manual de Funciones	32
Tabla 5 Datos del Aumento de Rendimiento.....	33
Tabla 6 Datos sobre la importancia de capacitación en las tareas.....	34
Tabla 7 Datos sobre la Frecuencia de las capacitaciones.	35
Tabla 8 Datos sobre el cumplimiento de las funciones en la organización	36
Tabla 9 Datos de la necesidad de un organigrama.	37
Tabla 10 Datos del factor principal por la baja productividad.	38
Tabla 11 Datos medios de difusión de la información.	39
Tabla 12 Datos Frecuencia Evaluación de Desempeño.....	41
Tabla 13 Situación actual y Futuro esperado de la microempresa.	44
Tabla 14 Manual del Gerente General.....	48
Tabla 15 Manual del Asistente de Gerencia.....	50
Tabla 16 Manual del vendedor.	52
Tabla 17 Manual del bodeguero.	54
Tabla 18 Presupuesto de costos para la propuesta.....	59
Tabla 19 Costo-Beneficios del diseño de un plan organizacional.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Croquis de la microempresa ECOFERRO.....	5
Figura 2 Organigrama integral	10
Figura 3 Organigrama funcional	11
Figura 4 Organigrama de puestos, plazas y unidades.....	11
Figura 5 Organigrama vertical.....	12
Figura 6 Organigrama horizontal	12
Figura 7 Organigrama Mixto.....	13
Figura 8 Organigrama de bloque	13
Figura 9 Organigrama General	14
Figura 10 Organigrama específico	14
Figura 11 Matriz FODA	20
Figura 12 Información sobre la empresa.	30
Figura 13 Existencia de funciones y actividades por escrito.....	31
Figura 14 Existencia de Manuales de Funciones	32
Figura 15 Aumento de Rendimiento	33
Figura 16 Importancia de capacitación en las tareas	34
Figura 17 Frecuencia de capacitaciones.	35
Figura 18 Cumplimiento de las funciones en la organización	36
Figura 19 Necesidad de un organigrama.	37
Figura 20 Factor principal por la baja productividad.	38
Figura 21 Medios de difusión de la información.....	39
Figura 22 Matriz FODA ECOFERRO	45
Figura 23 Organigrama vertical propuesto para la microempresa ECOFERRO.	46
Figura 24 Localización gráfica del Gerente General.....	47
Figura 25 Localización gráfica del Asistente de Gerencia.	49
Figura 26 Localización gráfica del vendedor	51

Figura 27 Localización gráfica del bodeguero.....	53
Figura 28 Simbología Flujograma.....	55
Figura 29 Flujograma de selección de personal	56

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Gráficos de Tipos de Organigramas.....	66
Anexo 2. Formato de Entrevista.....	71
Anexo 3. Formato de Encuesta	73
Anexo 4. Ficha de Observación.	77
Anexo 5. Formato de Manuales de Funciones	78
Anexo 6. Instalaciones ECOFERRO.....	79
Anexo 7. Entrevista a la Gerente.....	81
Anexo 8. Trabajadores de ECOFERRO.....	83
Anexo 9. Trabajo de Campo	84
Anexo 10. Estado de Pérdidas y Ganancias	85
Anexo 11. Registro Único del Contribuyente	86

Introducción

¿Cómo podemos atraer y retener a las mejores personas? La gestión del talento humano es el alcance completo de los procesos de los recursos humanos para atraer, desarrollar, motivar y retener empleados de alto rendimiento, se trata de un conjunto de procesos de recursos humanos que se integran entre sí, esto significa, que las actividades de gestión del talento son más grandes que la suma de las partes individuales.

El objetivo de la gestión del talento humano es aumentar el rendimiento, motivar, involucrar y retener a los empleados para que se desempeñen mejor.

Las empresas pueden crear una ventaja competitiva sostenible y superar a la competencia a través de un sistema integrado de prácticas de gestión del talento humano, y, además, realizar un plan organizacional que puede llevar a la empresa a establecer y lograr objetivos importantes durante un período determinado para hacer crecer su negocio.

La presente investigación se realiza en la microempresa ECOFERRO, la cual se dedica a la venta al por menor de artículos de ferretería desde el año 2020 y actualmente presenta carencia de estrategias organizacionales que no permite alcanzar el cumplimiento de las actividades internas de manera correcta, por este motivo, se establece una propuesta cuya información está distribuida en los capítulos para una mejor comprensión.

Se han desarrollado tres capítulos con los que se pretende ayudar al desarrollo organizacional de la microempresa ECOFERRO.

Están estructurados de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se establece la problemática y la situación actual de la microempresa y las necesidades de los colaboradores, motivando a plantear objetivos generales y específicos.

El segundo capítulo, se describe el marco referencial, recordando los principios básicos de la ciencia de Administración en una organización, y estudiando los conceptos principales del proyecto.

El tercer capítulo, se presenta la metodología usada durante el proyecto de investigación por medio de herramientas que ayudan a encontrar la problemática dentro de la organización basada en la gestión de talento humano y su estructura organizacional, además, de incluir la propuesta que permite resolver la problemática hallada, ofreciendo un plan de diseño organizacional para mejorar la gestión de talento humano en la microempresa ECOFERRO.

Para culminar, se detallan las conclusiones y recomendaciones como resultado del proyecto de investigación.

Capítulo I

1.1 Tema

Diseño de un Plan Organizacional para mejorar la Gestión de Talento Humano en la microempresa ECOFERRO.

1.2 Planteamiento del Problema

La microempresa ECOFERRO ha estado alrededor de un año en el mercado y durante este período se ha visto envuelta con ciertas complicaciones con respecto a su forma de gestionar a sus colaboradores, ya que al ser un emprendimiento y tener poco tiempo en el mercado está pasando por problemas internos, tales como no tener definidos los puestos de trabajo específicos en la organización, existiendo un sobrecargo de tareas, y como consecuencia se presentan en ciertas ocasiones retrasos de despachos, y esto provoca insatisfacción en los clientes, además, la mala estructura organizacional provoca que las actividades no se ejecuten con facilidad. Esta problemática es un punto negativo para la microempresa, teniendo en cuenta que lo primordial para un negocio que recién está empezando, es causar un buen impacto en los clientes y si mantiene esas deficiencias, la empresa perderá sus clientes.

Actualmente, en la microempresa ECOFERRO se ha observado una estructurada conformada por una Gerente General, una Asistente de Gerencia y cuatro obreros, y se ha llegado a concluir que fue dada de manera espontánea, por consiguiente, se refleja la falta de organización que no permite alcanzar el cumplimiento de las actividades de manera correcta.

1.3 Formulación del Problema

¿Cómo el diseño de un plan organizacional mejorará la gestión del Talento Humano en la microempresa ECOFERRO?

1.4 Sistematización del Problema

- ¿Cómo está la situación actual de la gestión del talento humano de la microempresa ECOFERRO?
- ¿Cuáles son las bases teóricas pertinentes para diseñar un plan organizacional que mejore la Gestión de Talento Humano en la microempresa ECOFERRO?
- ¿Cuáles serán las estrategias que permitan alcanzar la mejora de la Gestión de Talento Humano?

- ¿Cuál es la estructura organizacional apropiada que se debe aplicar en la microempresa para mejorar la Gestión de Talento Humano?

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un plan organizacional para mejorar la gestión de talento humano para la microempresa ECOFERRO.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual de la gestión de talento humano en la microempresa ECOFERRO.
- Establecer las bases teóricas pertinentes para diseñar un plan organizacional que mejore la gestión de talento humano.
- Proponer estrategias para mejorar la gestión del talento humano en la microempresa ECOFERRO.
- Definir una estructura organizacional apropiada para mejorar la gestión de talento humano.

1.6 Justificación de la investigación.

Actualmente es de vital importancia la correcta gestión de talento humano, ya que es un impulsor clave del éxito organizacional y este trabajo busca presentar una propuesta atractiva para el diseño de un plan organizacional para mejorar dicha gestión en la microempresa, en donde se evidencia un esquema de trabajo que va a permitir generar valor a la organización.

El plan organizacional es un elemento importante dentro de la organización, otorga una guía y ayuda a la integración del personal, logrando como principal objetivo crear relaciones formales, y analizando la microempresa y teniendo en cuenta sus ideales se busca generar un cambio positivo dentro de la organización.

La microempresa fue constituida en el año 2020, teniendo poco tiempo en el mercado y para una organización, estructurar correctamente el trabajo garantizará una mayor productividad de la empresa, además, creando una estructura organizacional viable, tendremos puestos laborables alineados con los objetivos que se planteen en la gerencia y estrategias formuladas correctamente y que al ejecutarlas sean alcanzables.

La factibilidad de este proyecto se destaca en la necesidad de cambio en la organización que evidencia la microempresa ECOFERRO, al finalizar esta investigación se planteará el resultado a la problemática presentada que ayuden a mejorar la gestión de talento humano de la empresa por medio de un plan organizacional.

1.7 Delimitación de la investigación

Delimitación Temporal

Meses: 12 meses

Delimitación Espacial

Provincia: Guayas

Ciudad: Guayaquil

Sector: Privado

Área: Gestión de Talento Humano

Campo Microempresa

Espacio: Rumichaca 1121 entre Aguirre y Luque

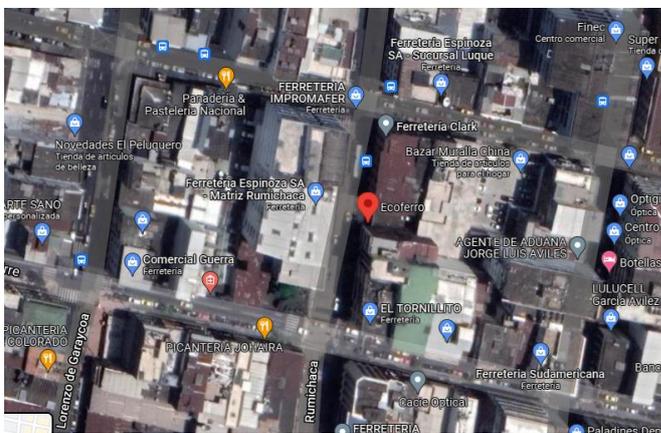


Figura 1 Croquis de la microempresa ECOFERRO

Fuente: Google Maps. (2014)

1.8 Idea a Defender

El diseño de un plan organizacional para la microempresa ECOFERRO, permitirá la correcta gestión del Talento Humano.

Capítulo II

2. Marco Teórico

2.1. Marco Referencial

De acuerdo con Fernando Yagual en su tesis “Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo CAROL TOUR S.A.” nos afirma:

El diseño organizacional es básicamente un proceso en el que las empresas buscan óptimos resultados, a través de la implantación de estrategias acordes a la actividad de la empresa, considerando los factores internos y externos a su alrededor. De tal forma, que la toma de decisiones por parte de los directivos esté vinculadas a las metas y objetivos fijados por la empresa, para que puedan ejecutarse eficazmente en beneficio de la organización. (Yagual Rivera, 2013, pág. 20)

Por tal motivo, se debe tomar en cuenta los aspectos que forman parte de un diseño organizacional para poder elaborar un plan que cumpla con lo necesario.

Además, es necesario tomar en cuenta todos los aspectos relacionados tanto a la estructura de una empresa como a la gestión que mantiene la empresa en base al talento humano, poder describir las cuestiones pertinentes para entender la relación de cada una de estas variables, y hemos establecidos dos conceptos de diferentes autores:

Según (Cano Dominguez, 2019) en su tesis nos habla sobre: “La estructura organizacional es la forma en la que la empresa se va a gestionar y desarrollar a los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que alcancen las metas fijadas en la planificación, es decir la estructura organizacional afecta a todos los miembros de la organización.” (pág. 7)

Según (Carrion Paladines, 2013) en su tesis afirma: “La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.” (pág. 17)

Según (Rodríguez, 2017) en su tesis establece que: “La gestión de talento humano se ha convertido en una de las acciones más importantes en las organizaciones, brinda productividad, crecimiento en el mercado, retención de los mejores talentos, trabajo en equipo, entre otros.” (pág. 13)

En base a lo establecido por Luis Ríos en su maestría “Propuesta de modelo de gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorios e insumos médicos” afirma:

Acorde la gestión del talento humano, el personal de las empresas deja de ser escuetos recursos organizacionales para ser asimilados como sujetos activos, individuos con destrezas, habilidades, conocimientos e inteligencia, que son parte esencial e indispensable para la empresa ya que las compañías se constituyen por un conjunto de personas que forman parte de un equipo de trabajo cuyos esfuerzos se direccionan a cumplir objetivos. (Ríos Escaleras, 2020, pág. 17)

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Organización

La definición de la palabra organización es establecida por varios autores, y a continuación, haremos referencia a los significados más importantes para esta investigación:

Desde un punto de vista literal la organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el eterno. (Benjamín & Fincowsky, 2009, pág. 4)

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011) afirma que “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.” (pág. 6)

(Gómez Ceja, 2012) afirma que “La organización es un producto humano y como tal, nunca será perfecta pero sí perfectible, es decir, susceptible de perfeccionarse.” (pág. 191)

En conclusión, la organización hace referencia a un conjunto de personas involucradas para la obtención de objetivos específicos como un sistema social que

comprende todas las relaciones humanas formales y abarca la división de trabajo entre los colaboradores y la alineación de tareas para llegar al objetivo de la empresa.

2.2.2. Estructura Organizacional

Una estructura organizacional detalla la delegación de actividades para lograr el objetivo de una empresa, describiendo el papel de un colaborados y las responsabilidades que tiene dentro de la empresa.

Podemos establecer las siguientes definiciones de estructura organizacional según varios autores:

Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y donde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional. (Brume González, 2019, pág. 8)

“Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. El conjunto de estos componentes, órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, etc., se llama estructura organizacional.” (Chiavenato, 2009, pág. 92)

(Chiavenato, 2009) afirma que “La estructura organizacional adopta, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.” (pág. 8)

(Benjamín & Fincowsky, 2009) afirma que “La estructura organizacional representa la conversión de las estrategias en una herramienta de actuación.” (pág. 8)

2.2.3. Organigrama

Franklin & Gómez (2002), lo definen como la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan. (Brume González, 2019, pág. 42)

Terry (1967), manifestó que es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado de su función respectiva. (Brume González, 2019, pág. 42)

(Benjamín & Fincowsky, 2009) El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, sus niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesorías. (pág. 124)

Como resultado de las definiciones, podemos concluir que el organigrama es un diagrama que muestra la estructura de una empresa para poder visualizar cómo fluye el trabajo dentro de la misma y las relaciones entre los diferentes departamentos y colaboradores.

2.2.4 Funciones de los Organigramas

En los primeros días de muchas pequeñas empresas, puede ser inusual encontrar un organigrama que detalle la estructura de la empresa. Por lo general, la ausencia puede explicarse no tanto por la falta de tiempo sino por la falta de necesidad. A menudo, con poco personal para administrar, el propietario de una pequeña empresa es el jefe y todo le reportan directamente, pero, una estructura organizativa para un gerente o propietario de un negocio, puede hacer mucho más que alinear la organización.

Los Organigramas presentan cuatro funciones principales:

Planificar; o la capacidad de suma importancia para asignar recursos, establecer plazos, recalibrar cuando sea necesario.

Organizar; o plasmar todas las ideas en un plan de acción, completo con procedimientos y protocolos y la delegación de tareas a las personas más idóneas para llevarlas a cabo.

Liderar; o proporcionar la dirección, la asistencia y el apoyo que la mayoría de los empleados necesitan, junto con la destreza motivacional que tienden a admirar.

Controlar; o realizar un seguimiento, estar al tanto del pulso del negocio para asegurarse que todo se está haciendo de manera eficiente, rápida y para la satisfacción de los clientes.

2.2.5 Tipos de Organigramas

Es de vital importancia conocer el modelo organizacional correcto para una empresa, dado que ayuda a los miembros del personal a comprender dónde se encuentra dentro de la organización.

Podemos encontrar la siguiente clasificación de los organigramas según diferentes enfoques:

2.2.5.1. *Por su naturaleza:*

- Microadministrativos

Una sola organización haciendo referencia a la parte general de las áreas que la conforman.

- Macroadministrativos

Hace referencia a más de una organización.

- Mesoadministrativos

Una o más organizaciones que desarrollan la misma actividad.

- Masoadministrativos

Forma parte de un congreso en el sector público y en ocasiones también forma parte el sector privado.

2.2.5.2. *Por su contenido*

- Integrales

Establecen las áreas administrativas de una organización.



Figura 2 Organigrama integral

Fuente: (Chaves González, Merino León, & Muñoz Gómez, 2012)

- Funcionales

Presentan las principales funciones de las áreas y sus interrelaciones, además, es de utilidad en la capacitación del personal y para representar la empresa en general.

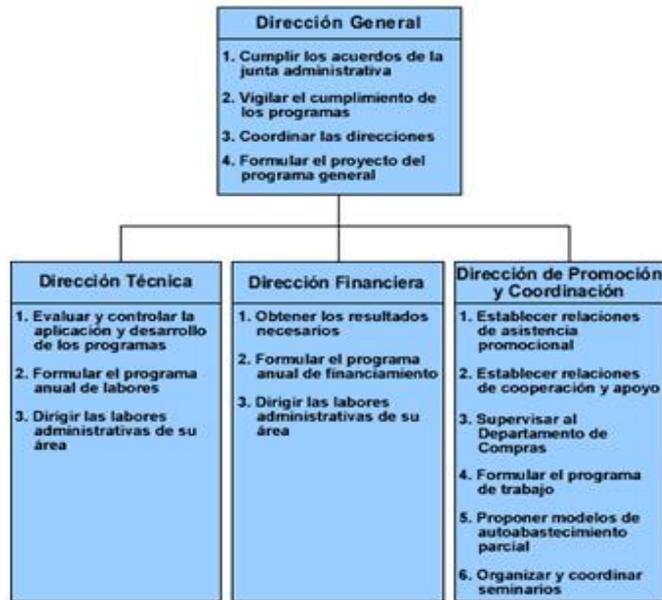


Figura 3 Organigrama funcional

Fuente: (Chaves González, Merino León, & Muñoz Gómez, 2012)

- De puestos, plazas y unidades

En este tipo de organigrama se pueden observar las necesidades de cargos y número de plazas disponibles para cada área e incluye el respectivo nombre del colaborador que ocupa el cargo.

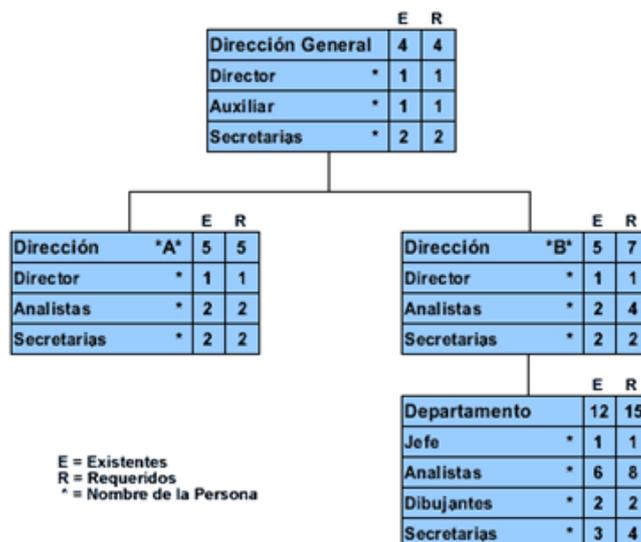


Figura 4 Organigrama de puestos, plazas y unidades

Fuente: (Chaves González, Merino León, & Muñoz Gómez, 2012)

2.2.5.3. Por su presentación

- Verticales

Comienza con el titular en la parte superior, y se divide en los distintos niveles jerárquicos de manera escalonada; son mayormente planteados en la administración, debido a que los manuales recomiendan usarlos.

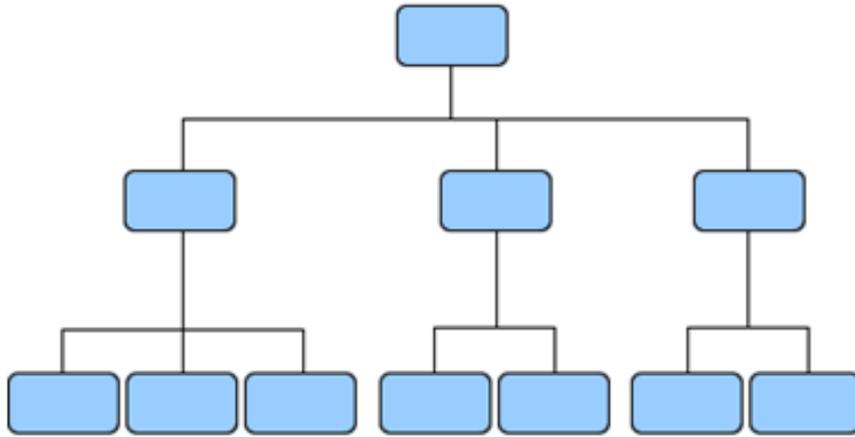


Figura 5 Organigrama vertical

Fuente: (Chaves Gonzále, Merino León, & Muñoz Gómez, 2012)

- Horizontales

Se realiza de izquierda a derecha, los niveles van en columnas, y las relaciones entre las unidades se dan por líneas horizontales.

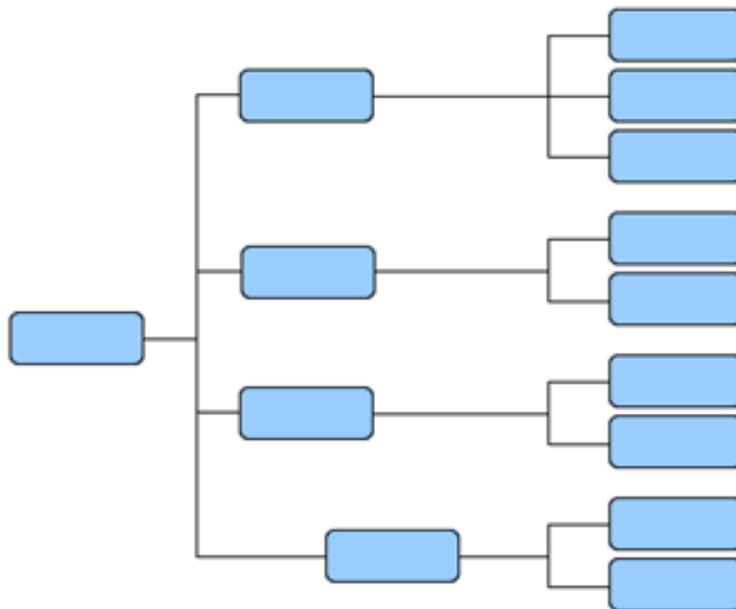


Figura 6 Organigrama horizontal

Fuente: (Chaves Gonzále, Merino León, & Muñoz Gómez, 2012)

- Mixtos

Incluyen combinaciones verticales y horizontales con el fin de amplificar el gráfico, y es recomendable usarlo en empresas con gran cantidad de unidades.

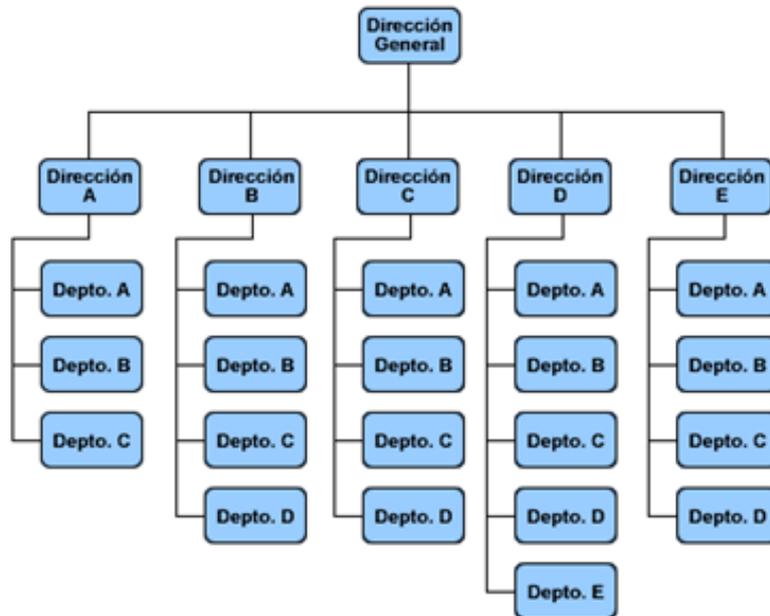


Figura 7 Organigrama Mixto

Fuente: (Chaves Gonzále, Merino León, & Muñoz Gómez, 2012)

- De Bloque

Es una rama de los organigramas verticales y son útiles para integrar áreas en espacios con poca dimensión.



Figura 8 Organigrama de bloque

Fuente: (Chaves Gonzále, Merino León, & Muñoz Gómez, 2012)

2.2.5.4. Por su ámbito.

- Generales

Su información es propia hasta determinado nivel, en base a su tamaño y características.

Sector Público: Puede llegar hasta el nivel de dirección general o su equivalente.

Sector Privado: Puede abarcar hasta el nivel de departamento u oficina.

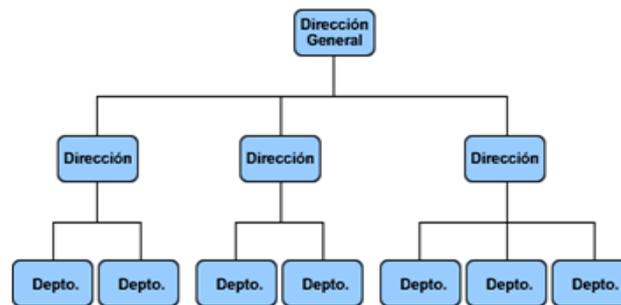


Figura 9 Organigrama General

Fuente: (Chaves Gonzále, Merino León, & Muñoz Gómez, 2012)

- Específicos

Establece de manera especial la estructuración de un área en la organización.



Figura 10 Organigrama específico

Fuente: (Chaves Gonzále, Merino León, & Muñoz Gómez, 2012)

Otra clasificación es la siguiente:

- Circular

El nivel más alto en la jerarquía está en el centro y a su alrededor se colocan círculos de los jefes inmediatos.

- Escalar

Su aplicación es por medio de sangrías para poder identificar el cargo, mientras más sangría presente, menor es la autoridad.

- Tabular

Es similar a el organigrama escalar, la única diferencia es las líneas que unen los cargos en el escalar que el tabular no posee.

2.2.6. Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional constituye un programa educativo de largo plazo orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, por medio de una administración más efectiva de la cultura de esa organización, con la colaboración y ayuda de un agente de cambio o catalizador, anudado al empleo de la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento organizacional. (Chiavenato, 2011, pág. 350)

Según (Vallejo Chávez, 2015) “Considera al DO como una reevaluación de las estructuras organizacionales, de los procesos, tecnologías utilizadas, de los productos y la cultura organizacional.” (pág. 101)

De esta manera, el desarrollo organizacional es un proceso crítico y basado en la ciencia que ayuda a las organizaciones a desarrollar su capacidad de cambiar y lograr una mayor eficacia mediante el desarrollo, la mejora y el refuerzo de estrategias, estructuras y procesos.

2.2.7. Diseño de la estructura organizacional

El diseño organizacional es una metodología paso a paso que identifica los aspectos disfuncionales del flujo de trabajo, los procedimientos, las estructuras y los sistemas, los realinea para adaptarse a las realidades y objetivos comerciales actuales y luego desarrolla planes para implementar los nuevos cambios.

El propósito del diseño organizacional es integrar la tarea total de la organización, es decir, su misión, a partir de unos procesos conformados por unidades o sistemas eficientes, interdependientes, articulados en un continuo que conduzca a la consecución de la misión. (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014, pág. 37)

Una estructura organizacional detalla cómo se delegan ciertas actividades para lograr la meta de una empresa.

Según (Vallejo Chávez, 2015) “La estructura organizacional es esencial en todas las organizaciones, define los elementos y características de cómo se va a organizar, tiene

la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigrama y departamentalización, entre otras.” (pág. 6)

2.2.8 Control Interno

El control interno es un proceso que está diseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto al logro de objetivos en una organización, en base a la eficacia, eficiencia, fiabilidad y cumplimiento.

2.2.9 Objetivos del Control Interno

- Asegurar que las transacciones comerciales se realicen de acuerdo con la autorización general y específica de la administración.
- Proporcionar seguridad a los activos de la empresa contra el uso no autorizado.
- Comparar los activos del registro con los existentes.
- Evaluar el sistema de contabilidad para la autorización completa de las transacciones.
- Asegurar la utilización óptima de los recursos de la empresa.
- Revisar el funcionamiento de la organización y las lagunas en las operaciones.

2.2.10. Especialización del Trabajo

Es un proceso que ocurre cuando los colaboradores adquieren conocimientos, educación y experiencia en un área específica de la especialización, es el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas.

2.2.11. Departamentalización

Es el proceso en el que los trabajos se combinan en unidades funcionales denominadas departamentos en función a su área de especialización, para lograr los objetivos de la organización.

2.2. 12. Tipos de Departamentalización

2.2.12.1. Departamentalización por función

Cuando la creación de un departamento se basa en funciones específicas y son de naturaleza similar.

2.2.12.2. Departamentalización por procesos

Las actividades se agrupan según los procesos de producción.

2.2.12.3. Departamentalización por producto

Las actividades relacionadas con el desarrollo y la entrega del producto se combinan en una división particular.

2.2.12.4. Departamentalización por cliente

Se agrupa según las diferentes clases de clientes que tiene la organización, y se enfoca en las necesidades especiales.

2.2.12.5. Departamentalización por territorio

La división se basa en el área geográfica y es adecuado para las organizaciones que tienen operaciones generalizadas en diferentes ubicaciones.

2.2.12.6. Departamentalización por proyectos

Las actividades organizacionales se clasifican por emprendimiento o actividades diferenciadas o especiales.

2.2.13. Cadena de Mando

Una cadena de mando es una estructura organizacional que documenta cómo cada miembro de una empresa se reporta entre sí.

2.2.14. Tramo de Control

Describe la cantidad de personas que son administradas por alguien, es una noción de la cadena de mando en la que el número de subordinados se identifica correctamente para comprender el alcance de un gerente.

2.2.15. Centralización

Es un proceso en el que la concentración de la toma de decisiones está en unas pocas manos y es la reserva de autoridad sistemática.

2.2.16. Descentralización

Es una delegación sistemática de autoridad en todos los niveles de gestión y en toda la organización, y tiene un alcance más amplio y las autoridades se distribuyen hasta el nivel más bajo de gestión.

2.2.17. Formalización

Es un proceso en el cual los gerentes especifican por escrito los procedimientos, reglas y responsabilidades para los colaboradores individuales, unidades organizacionales, grupo, equipos y la organización como un todo, lo que conduce al desarrollo de procesos, relaciones y procedimientos de operación.

2.2.18. Puesto de Trabajo

Son las actividades específicas que desarrolla un trabajador en la empresa y por las que percibe un determinado sueldo o salario, donde se considera el objetivo del puesto, la descripción de las tareas, las relaciones dentro de las mismas, la disponibilidad, la documentación, el ambiente y los riesgos, la dedicación e integración.

2.2.19. Clasificación de las empresas

Para poder entender las dimensiones de las empresas existentes en el Ecuador, se han sistematizados en base a sus registros administrativos.

Los responsables del levantamiento de información de la clasificación de las empresas en Ecuador en base a diferentes aspectos es el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) mostrado en la página de Ecuador en Cifras, y de acuerdo a esos parámetros, se establecen umbrales para clasificar las empresas existentes en el entorno económico.

Tabla 1 *Clasificación de las empresas en Ecuador*

	Grande	Mediana B	Mediana A	Pequeña	Microempresa
Volumen de ventas anual	\$ 5'000.000 en adelante	\$ 2'000.001 a \$ 5'000.000	\$ 1'000.001 a \$ 2'000.000	\$ 100.001 a \$ 1'000.000	< a \$ 100.000
Número de personas ocupadas	200 en adelante	100 a 199	50 a 99	10 a 49	1 a 9
Número de empresas	4.253	5.588	7.929	65.135	760.739
Porcentaje que ocupa	0,5%	0,7%	0,9%	7,7%	90,2%

Fuente: (Instituto nacional de estadística y censos (INEC), 2014)

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022)

2.2.20. Manuales administrativos

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (Benjamín & Fincowsky, 2009, pág. 244)

Con la anterior definición podemos concluir, que los manuales son una técnica en base a un documento que contiene de forma ordenada y sistemática la información que le concierne al colaborador de una empresa y se usan para orientar los esfuerzos del mismo en la empresa.

2.2.21. Objetivos de los Manuales Administrativos

- Asegurar el respeto de la estructura orgánica de la empresa.
- Reducir los errores operativos.
- Asegurar la aplicación correcta de los procedimientos,
- Aplicar las políticas fijadas en la empresa.
- Facilitar el proceso de inducción de nuevos colaboradores.
- Facilitar un sostenido y correcto nivel de organización.
- Evitar que los cambios del sistema estructural sean resultado de decisiones apresuradas,
- Estimular la uniformidad
- Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones
- Servir de base para la capacitación del personal.
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento.

2.2.22. Visión de una organización

La visión de la organización hace referencian a cómo se verá la empresa en el futuro, ya que, describe lo que se desea lograr a largo plazo y brinda motivación a los integrantes de la organización.

2.2.23. Misión de una organización

La misión de una organización describe el propósito que tiene la empresa y motiva a las personas a formar parte de la organización, además es una formar de mostrar en lo que destaca la empresa y lo que hace que su futuro sea tan brillante.

2.2.24. Matriz FODA

Es una técnica de análisis que sirve para evaluar aspectos importantes como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una manera individual o empresarial.

Además, un análisis FODA es una herramienta que puede ayudar a analizar a la empresa buscando estrategias que mejoren cada vez más el desempeño de la organización; examina tanto los factores internos como externos, es decir, lo que sucede dentro y fuera de la organización.



Figura 11 Matriz FODA

Fuente: (Grudemi, 2018)

2.2.24.1. Análisis Interno

Fortalezas: Son aquellas que la organización hace particularmente bien o de una forma distintiva entre sus competidores, sus atributos y recursos internos que respaldan un resultado exitoso.

Debilidades: Son características inherentes de la organización que podrían mejorar, sus atributos y recursos internos que van en contra de un resultado exitoso.

2.2.24.2. Análisis Externo

Oportunidades: Son aperturas o posibilidades para algo positivo en la organización, y por lo general surgen de situaciones externas, es decir, factores externos que la entidad puede capitalizar o utilizar a su favor.

Amenazas: Incluyen cualquier situación que pueda afectar negativamente a la organización, es decir, factores externos que podrían poner en peligro el éxito de la entidad, y es de vital importancia anticiparse a las amenazas y tomar medidas en contra antes de convertirse en víctimas.

2.3 Marco Conceptual

Administración: Aquellas disposiciones y tareas necesarias para controlar el funcionamiento de un plan u organización.

Administración de Empresas: El trabajo de administrar los recursos, el tiempo y las personas de una organización.

Desempeño Laboral: Es el cumplimiento de las funciones laborales en cuanto a término de cantidad y calidad que se espera de un colaborador en la organización.

Empresa: Es una entidad legal natural formada por la asociación y grupo de personas para trabajar juntos hacia el logro de un objetivo común.

Flujograma: Representación gráfica de un proceso por medio de símbolos que contienen una breve descripción de cada paso.

Gestión: La coordinación y administración de tareas para lograr un objetivo.

Gestión de Talento Humano: Proceso constante que implica atraer y retener empleados de alta calidad, desarrollar sus habilidades y motivarlos continuamente para mejorar su desempeño.

Manual: Un documento que brinda instrucciones prácticas sobre cómo hacer algo o cómo usar algo.

Microempresa: Una pequeña empresa con un número limitado de personal que opera con menos de diez colaboradores y con una cantidad limitada de capital.

Plan: Idear o proyectar la realización o logro de un objetivo.

Plan Estratégico: Documento usado para comunicar a la organización los objetivos y las acciones necesarias para lograr dichos objetivos.

Talento Humano: La capacidad de las personas que entiende y comprende inteligentemente cómo resolver una determinada ocupación, tomando sus habilidades, capacidades y experiencias.

Capítulo III

3. Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

Esta investigación presenta los dos siguientes tipos:

Arias, Martins y Palella (como se citó en (Gallardo Echenique, 2017)) “Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos obtenidos y registrados en diversas fuentes documentales: impresas, audiovisuales o eléctricas.” (pág. 54)

La investigación bibliográfica, la cual recopila información en beneficio al proyecto con datos bibliográficos a través de sitios web, libros, y revistas, brindando bases teóricas enfocadas a la resolución de la problemática encontrada en la microempresa ECOFERRO, y;

(Baena Paz, 2017) “Tiene como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio.” (pág. 70)

La investigación de campo que nos ayuda a recopilar datos cualitativos con el objetivo de comprender, observar e interactuar directamente con el personal de la empresa, identificando las causas del problema observado al interno de la organización.

3.2 Alcance de la investigación.

Según (Sampieri, 2014) define que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (pág. 92)

El alcance de esta investigación es descriptivo, porque está dirigida a detallar y fijar variables que ayuden a determinar estrategias para una adecuada organización en la microempresa ECOFERRO.

3.3 Enfoque de la investigación

Creswell, Lieber y Weisner (como se citó en (Sampieri, 2014)) determinan que “los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias.” (pág. 534)

Se aplica el enfoque de investigación mixta, ya que, se presentan datos cualitativos y cuantitativos. La investigación mixta nos permite combinar elementos no numéricos como las entrevistas y numéricos como las encuestas.

Los datos cualitativos nos ayudan en el proceso de indagación para buscar una comprensión con mayor profundidad del fenómeno investigado en su entorno natural, mientras que recopilar datos cuantitativos nos brindan una investigación sistemática mediante métodos de muestreos y enviando encuestas en línea, cuyos resultados se presentan en forma numérica. (cómo está aplicado de manera general)

3.4 Técnicas de investigación

Para esta investigación se han usado las siguientes técnicas:

Entrevista

Según (Torres, 2010) la entrevista es una “Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuentes de información.” (pág. 194)

La entrevista en un proyecto de investigación nos ayuda a recopilar datos a través de una serie de preguntas y respuestas para describir el proceso por el cual ocurre un fenómeno y tomar una decisión sobre el mismo, y se utilizó con la Gerente General de la microempresa ECOFERRO y poder obtener una visión más amplia sobre la problemática presentada en la empresa y conocer su parecer acerca de la propuesta.

Encuesta

(Torres, 2010) afirma que la encuesta “Es un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.” (pág. 194)

La encuesta en un proyecto de investigación es un gran método que recopila información de manera sistemática y de primera mano de las personas afectadas por la situación de la empresa, en este caso, fue aplicada a cada uno de los colaboradores que laboran en la microempresa ECOFERRO.

Observación

La observación según (Torres, 2010) “Permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado.” (pág. 194)

La observación en este proyecto de investigación nos permitió ver a los colaboradores realizando sus actividades diarias en la organización, donde pudimos observar la situación actual de la empresa en base a su estructura organizacional y el manejo de las acciones tomadas por cada colaborador al momento de ejecutar un trabajo.

3.5 Población

Fracica (como se citó en (Torres, 2010)) “Es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo.” (pág. 160)

La población presente en la empresa es de 6 personas, quienes tienen los siguientes cargos:

- ❖ Gerente General
- ❖ Asistente de Gerencia
- ❖ Dos Vendedores
- ❖ Dos Bodegueros

En esta investigación, la población se estudia en su totalidad debido a que, por su tamaño no es necesario el uso de una muestra.

3.6 Entrevista

3.6.1 Entrevista realizada a la Gerente General

Se realizó una entrevista a la Gerente General de la microempresa ECOFERRO, Sra. Ana María Casagallo Quishpi.

La entrevista realizada se transcribe a continuación:

1. ¿Cuál es su posición en el mercado con respecto a sus competidores?

Yo veo a mis competidores fuertes, y yo trato de competir, estar a la carrera con ellos.

2. ¿Cómo es la comunicación que usted mantiene con sus colaboradores?

Yo mantengo una buena comunicación con mis colaboradores, a veces hay detalles que se nos escapan, pero siempre tratamos de solucionar las cosas lo más pronto posible.

3. ¿Considera usted que la microempresa tiene una buena estructura organizacional?

Creería que no existe una estructura definida, los trabajadores tienen su puesto de trabajo, pero también realizan tareas de otros puestos de trabajo cuando se necesita.

Yo creo que, por ahora, la organización no está bien estructurada porque cada uno hace el trabajo que sale en el momento.

4. ¿La microempresa posee un organigrama?

No conozco muy bien lo que es un organigrama, pero en la empresa no están definidas las áreas, ni los departamentos, todo es de manera global.

5. ¿La microempresa tiene manuales de funciones, y descripción de cargos escritos, para toda la organización?

No, no se han realizado manuales de funciones ni se han escrito los cargos que existen dentro de la organización.

6. ¿Existe en la organización un proceso de contratación para el personal?

El proceso de contratación que existe, es que las personas tengan ciertas actitudes y aptitudes, que tenga conocimiento de ferretería, nosotros hacemos una contratación al ojo, sin un escrito formal y específico para cada puesto de trabajo.

7. ¿Considera usted que definir un proceso de contratación para el personal beneficiaría al talento humano de su organización?

Claro, si se realiza un mejor proceso, mejores entrevistas se tendría muchos beneficios. Porque suele pasar que las personas dicen que sí saben, que sí tienen conocimiento de algo, porque están deseosos de trabajar; y al momento de realizar las tareas presentan problemas, y se requiere de más tiempo para que se adapten al trabajo y se pierden recursos, así que sí, sería muy bueno tener un proceso, para poder conocer todo el perfil de la persona.

8. En base a la falta estructura y planificación, ¿Cuáles son las consecuencias que usted considera, afectan negativamente a la organización?

Las ventas no son tan ágiles, no se realizan de forma rápida, porque si las tareas estuvieran bien planificadas, cada trabajador se moviera más rápido, porque saben lo que tienen que hacer, y este problema afecta mucho en la productividad de la empresa, en vez de aprovechar más el tiempo para mejorar las ventas.

9. ¿Qué beneficios considera usted que tendría la organización al proponer un plan de diseño organizacional?

Creo que beneficiaría mucho tener un diseño organizacional, claro que al inicio sé que me costará, porque si a veces uno deja pendientes en el negocio es por lo económico, se piensa que se va a gastar mucho y no se piensa a largo plazo que esto será beneficioso, es decir, pesa el lado económico.

Yo creería que, si me garantizan beneficios notables para el negocio, sería de gran ayuda, para el crecimiento de la organización de forma tanto externa como interna, yo creo que valdría la pena.

10. ¿Qué tan productiva ha sido el negocio desde que ingresó al mercado?

He logrado mantener ganancias, pero creo que si tendría un personal más capacitado, subirían mucho más las ganancias, fuera mejor, porque el cliente lo que le gusta es que lo guíen, que le propongan cosas; tengo dos vendedores que son excelentes, pero los bodegueros que también ayudan en las ventas, les falta mucho, y no tienen la capacidad de vender con la misma magnitud que los otros dos.

11. ¿Usted considera que la falta de estructura organizacional afecta la productividad en su negocio?

Claro que afecta la productividad.

12. ¿Considera usted que, si sus colaboradores cumplen sus funciones de manera correcta, aumentaría la productividad?

Claro que aumentaría, porque si los otras dos personas que ayudan en las ventas, en este caso los bodegueros, tuvieran la misma capacidad de vender y la experiencia, aportaría mucho más, evitarían realizar preguntas, y como no se tiene una definición de tareas y no se ha contratado más personal, a veces creo que no beneficia mucho tener a ambos bodegueros como vendedores, pero a veces es necesario que ayuden con las ventas, porque los que son vendedores, al tampoco tener definidas sus tareas, se encuentran ocupados en otras cosas, entonces yo estoy segura, que si se definen y se cumplen tal cual las tareas que se les diga a cada trabajador, reduciría estos problemas.

3.6.2 Análisis de la encuesta realizada

La entrevista realizada a la Gerente General de la organización, nos muestra su percepción sobre la situación actual del negocio.

La pregunta 1 pretende conocer el ámbito general que tiene la gerente de la microempresa basándose en el mercado en que se desarrolla y sus competidores, dando como conclusión, que, según su perspectiva, el negocio presenta competidores fuertes, pero a la vez, se considera que la organización está apta para competir contra ellos.

La pregunta 2 trata de examinar como es la comunicación que mantiene la gerente con sus colaboradores, y en base a su respuesta menciona que su comunicación es muy buena, y que a pesar de que siempre hay detalles que se les pueda pasar por alto, tratan de resolver cualquier conflicto que se aparezca en el negocio de la manera más rápida posible, concluyendo que en la microempresa no existen grave problema en cuanto a la comunicación entre las personas que laboran.

En la pregunta 3 se busca abarcar uno de los problemas que presenta la organización, como lo es la estructura organizacional que posee, donde la Gerente menciona y afirma creer que la estructura que la microempresa tiene no es del todo buena, debido a que existen trabajadores con tareas diferentes fuera del cargo que poseen dentro

de la organización, es decir, le falta una estructura organizacional que defina las jerarquías y las tareas que debe realizar el personal.

La pregunta 4 pretende reconocer la existencia de un organigrama dentro de la microempresa, a lo que la Gerente alega que no conoce el término, además, asegura que no existe una división de áreas, ni de los departamentos que debería tener una empresa bien estructurada, por lo que, esto ocasiona un problema al momento de gestionar las tareas por áreas, provocando confusiones o malos entendidos entre los trabajadores.

En la pregunta 5 se intenta saber si la empresa cuenta con las herramientas necesarias para una buena estructura organizacional, como son los manuales de funciones y descripción de cargos, donde se detallan las tareas y actividades que corresponde a cada área y cada trabajador de la microempresa, a lo que, la Gerente recalca la falta de escritos formales, es decir, manuales de funciones; por consiguiente, se evidencia falta de organización.

Por medio de la pregunta 6 se procura conocer si la organización tiene un proceso apto de captación de personal, donde, la Gerente menciona, características específicas y limitadas que considera al momento de contratar personal, las cuales no son tan técnicas, basta con conocer sobre el giro del negocio, y no menciona más variables que son importantes para el perfil de una persona que aspira por un puesto de trabajo, además, de no seguir por un proceso de selección, donde se realiza la inducción, la selección y capacitación necesaria para mejorar la calidad del talento humano en la microempresa, logrando así, que la persona que se incorpore, brinde un beneficio a la misma.

La pregunta 7 tiene como finalidad notar si la Gerente considera importante la incorporación de un proceso de selección de personal en su microempresa y si está consciente de los beneficios de la misma. Según la Gerente incluir un proceso de selección de personal trae consigo muchas ventajas para el negocio, ya que menciona varios aspectos negativos por la falta de un proceso de selección de personal que mejore la calidad del talento humano.

En la pregunta 8 se intenta conocer cuáles son aquellos aspectos negativos que afectan al negocio por la falta de una estructura y planificación. En donde se mencionan que por la falta de las mismas las ventas no llegan a ser tan ágiles, y no se realizan de forma rápida. Por lo tanto, si el negocio tuviese una buena planificación en las tareas de los trabajadores, sus tareas lo harían más rápido, ya que ellos tendrían el conocimiento

suficiente de lo que deben de hacer, mejorando así la productividad de la empresa, aprovechando el tiempo para mejorar las ganancias.

Por medio de la pregunta 9 se pretende conocer los beneficios que tendría el negocio si se llegase a proponer un plan de diseño organizacional, se pudo constatar que la gerente si creería que le brindaría beneficios, pero que le pesaría el lado económico. Sin embargo, menciona que si el plan presenta grandes beneficios para el negocio estaría dispuesta a considerar la propuesta.

La pregunta 10 procura saber la productividad del negocio desde que ingresó al mercado, gracias a esta pregunta se pudo conocer que el negocio ha logrado mantener ganancias, pero que si tuviese un personal más capacitado sus ganancias serían mayores, ya que el cliente busca que lo asesoren y le propongan ideas, por lo que podemos concluir, que la empresa mantiene un rango establece sobre su rentabilidad en el mercado.

En la pregunta 11 abarcamos el tema de la estructura organizacional y los efectos que produce en la productividad del negocio, del cual, la Gerente respondió, a pesar de no tener pleno conocimiento de la definición del término “productividad”, y enfocarla de forma básica como lo que produce el negocio, de una manera concreta y según su percepción, que está consciente que la falta de una estructura afecta la productividad, concluyendo, que si se propone un plan de diseño organizacional, se estaría resolviendo una de las problemáticas presentadas en la microempresa.

La pregunta 12 indaga sobre sí los colaboradores llegasen a cumplir con sus funciones de manera correcta, la productividad de la empresa aumentaría. Gracias a esta pregunta se pudo constatar en base a la perspectiva de la gerente, que la productividad sí aumentaría, ya que, si las otras dos personas que ayudan en las ventas, es decir los bodegueros, tuvieran una misma capacidad de venta y además de experiencia, aportaría grandes beneficios al negocio, pero como la empresa no tiene definida las tareas de los trabajadores existen confusiones entre el personal. Por lo tanto, si se definen estas tareas y los trabajadores las cumplen, se reducirían estos problemas.

3.7 Encuesta Realizada al personal

Encuesta dirigida a los trabajadores de la microempresa ECOFERRO.

Pregunta 1. Al momento que usted ingresó a la microempresa ECOFERRO, se le facilitó la información acerca de su: ¿Misión y Visión?

Tabla 2 Datos Información sobre la empresa

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	0	0,00%
Indeciso	0	0,00%
En desacuerdo	4	80,00%
Totalmente en desacuerdo	1	20,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Microempresa ECOFERRO (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

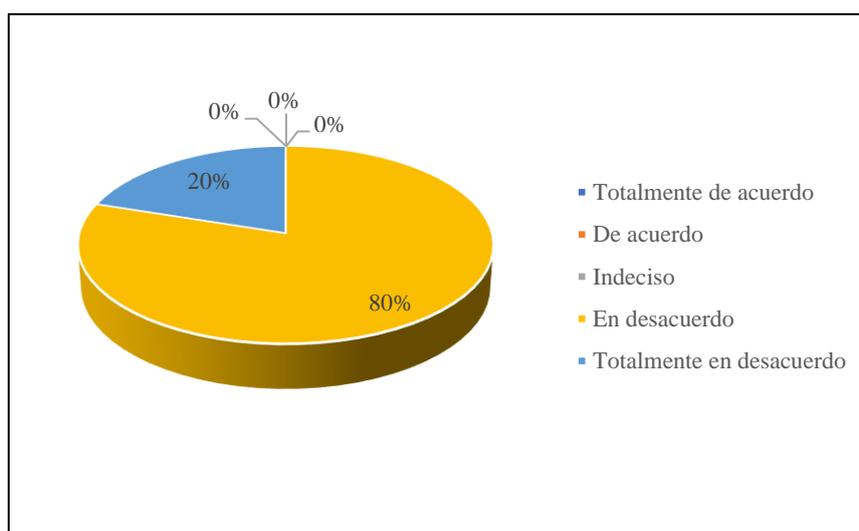


Figura 12 Información sobre la empresa.

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022)

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022)

Análisis.

Del 100% de los encuestados de la microempresa ECOFERRO, el 80% (4) está en desacuerdo de haber recibido información sobre la misión y visión de la empresa, y el 20% (1) restante, está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 2. ¿Usted tiene definido por escrito las funciones y actividades que realiza en la organización?

Tabla 3 Datos Existencia de funciones y actividades por escrito.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	0	0,00%
Indeciso	0	0,00%
En desacuerdo	3	60,00%
Totalmente en desacuerdo	2	40,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

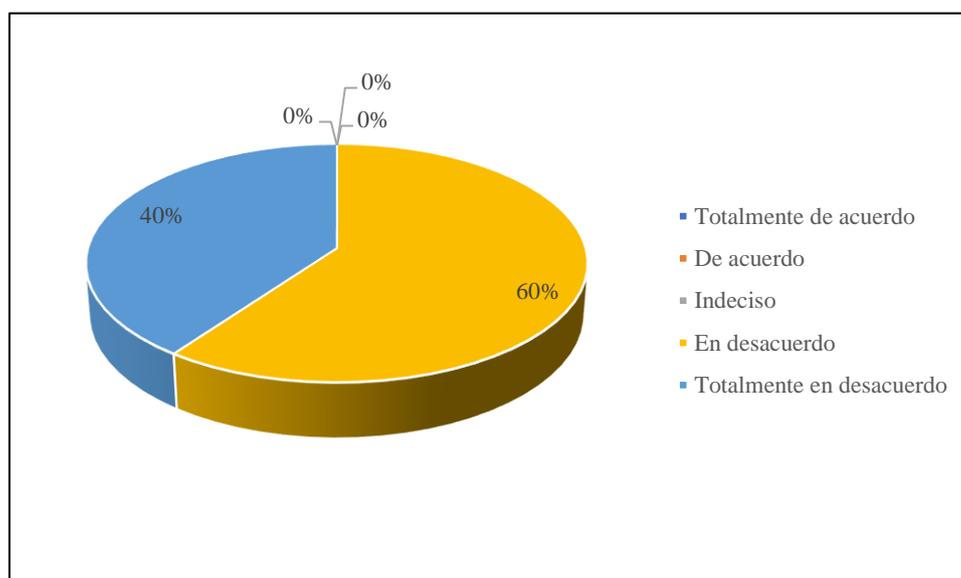


Figura 13 Existencia de funciones y actividades por escrito.

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

Análisis.

El 60% (3) del personal, está en desacuerdo sobre tener definido por escrito las funciones y actividades que realizan en la organización, mientras, que un 40% (2), está en total desacuerdo.

Pregunta 3. ¿Los puestos de trabajo tienen su respectivo manual de funciones?

Tabla 4 Datos Existencia de Manual de Funciones

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	0	0,00%
No	5	100,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

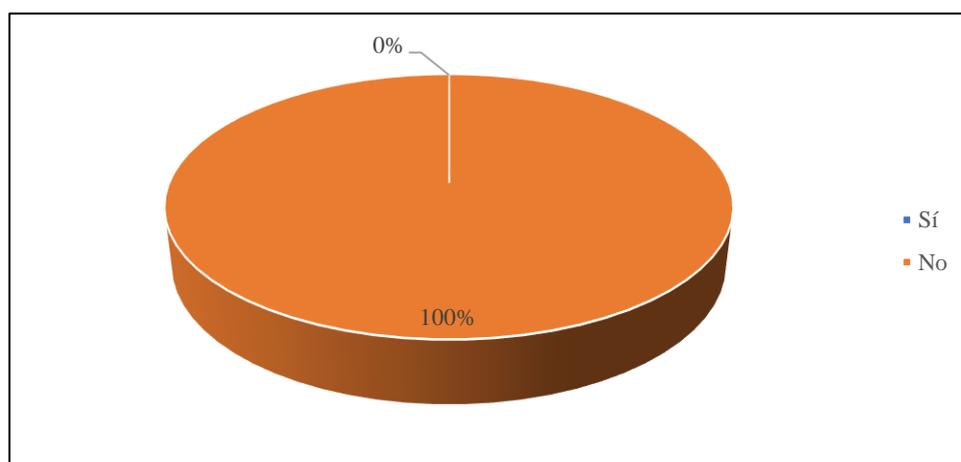


Figura 14 Existencia de Manuales de Funciones

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022)

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

Análisis.

El 100% (5) del F estuvieron de acuerdo en responder que NO existe un manual de funciones de los puestos de trabajo en la organización.

Pregunta 4. ¿Si usted tuviera detallado sus tareas, aumentaría su rendimiento en la empresa?

Tabla 5 Datos del Aumento de Rendimiento

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Definitivamente sí	1	20,00%
Probablemente sí	4	80,00%
Indeciso	0	0,00%
Probablemente no	0	0,00%
Definitivamente no	0	0,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

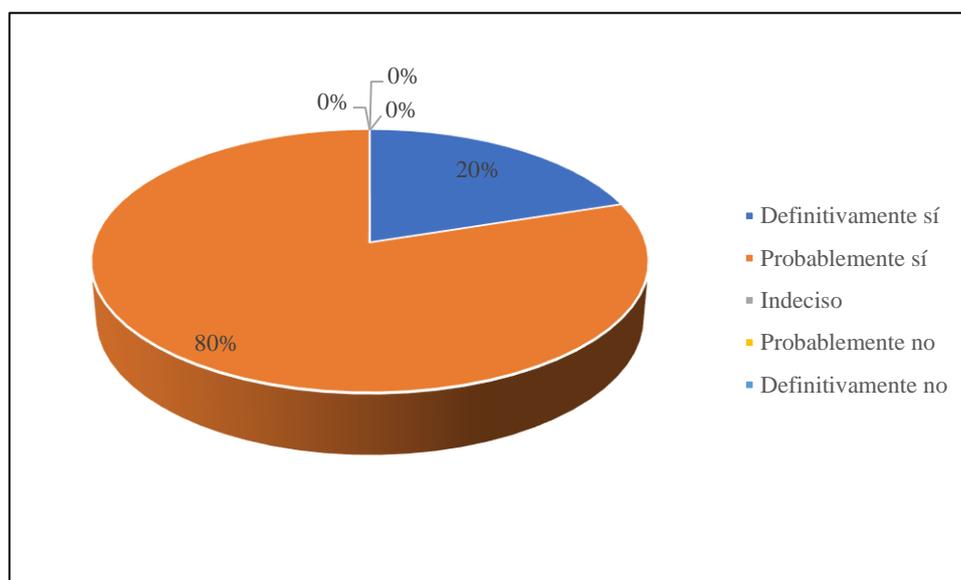


Figura 15 Aumento de Rendimiento

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

Análisis.

Del total de los encuestados, es probable que el 80% (4) aumente su rendimiento en la organización si se detallan sus tareas, además, el 20% (1) restante, está completamente seguro que lo aumentaría.

Pregunta 5. ¿Considera usted necesario la capacitación de las tareas que realiza en la empresa?

Tabla 6 Datos sobre la importancia de capacitación en las tareas

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy importante	4	80,00%
Importante	1	20,00%
Moderadamente importante	0	0,00%
De poca importancia	0	0,00%
Sin importancia	0	0,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

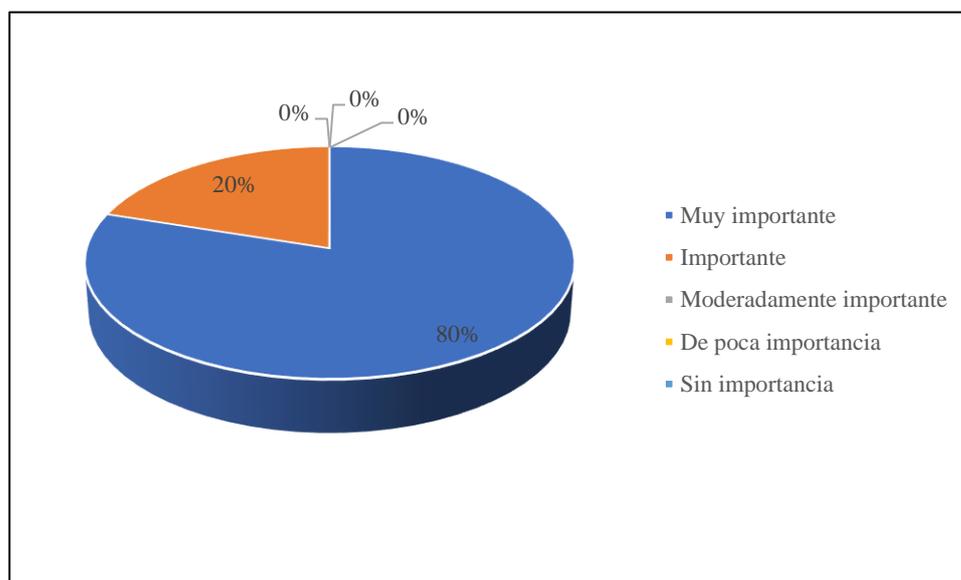


Figura 16 Importancia de capacitación en las tareas

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

Análisis.

Para el 80% (4) del personal encuestado es muy importante realizar capacitación sobre las tareas del personal dentro de la organización, mientras que para el 20% (1) restante, son moderadamente importante las capacitaciones.

Pregunta 6. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación de las tareas que realiza en su puesto de trabajo?

Tabla 7 Datos sobre la Frecuencia de las capacitaciones.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy frecuentemente	0	0,00%
Frecuentemente	0	0,00%
Ocasionalmente	0	0,00%
Raramente	5	100,00%
Nunca	0	0,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

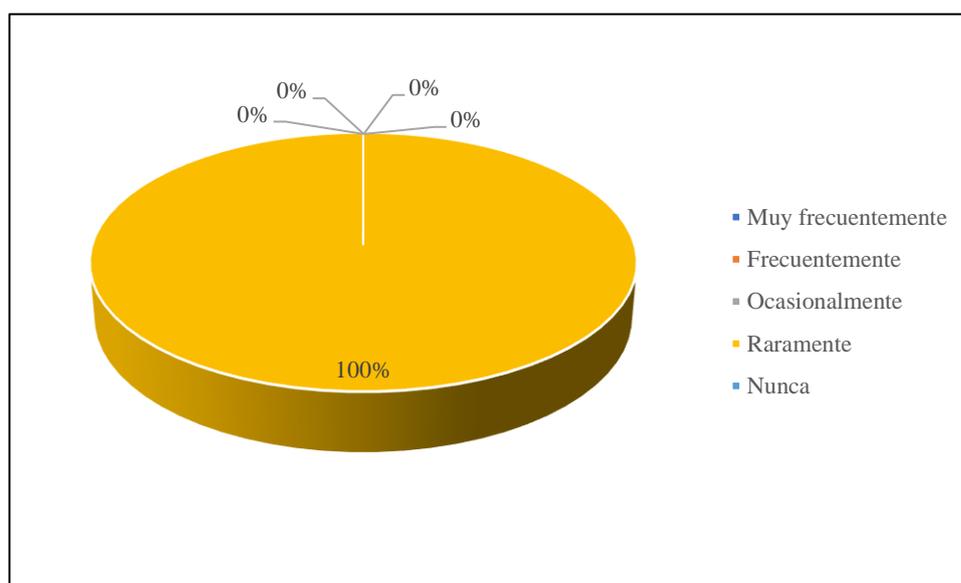


Figura 17 Frecuencia de capacitaciones.

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

Análisis.

El 100% (5) del personal encuestado de la microempresa ECOFERRO menciona que rara vez reciben capacitaciones sobre las tareas que realizan en su puesto de trabajo.

Pregunta 7. ¿Considera usted que las funciones que desempeña en la organización, cumplen con el perfil detallado al momento de la contratación?

Tabla 8 Datos sobre el cumplimiento de las funciones en la organización

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	4	80,00%
En ocasiones	0	0,00%
Casi nunca	1	20,00%
Nunca	0	0,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

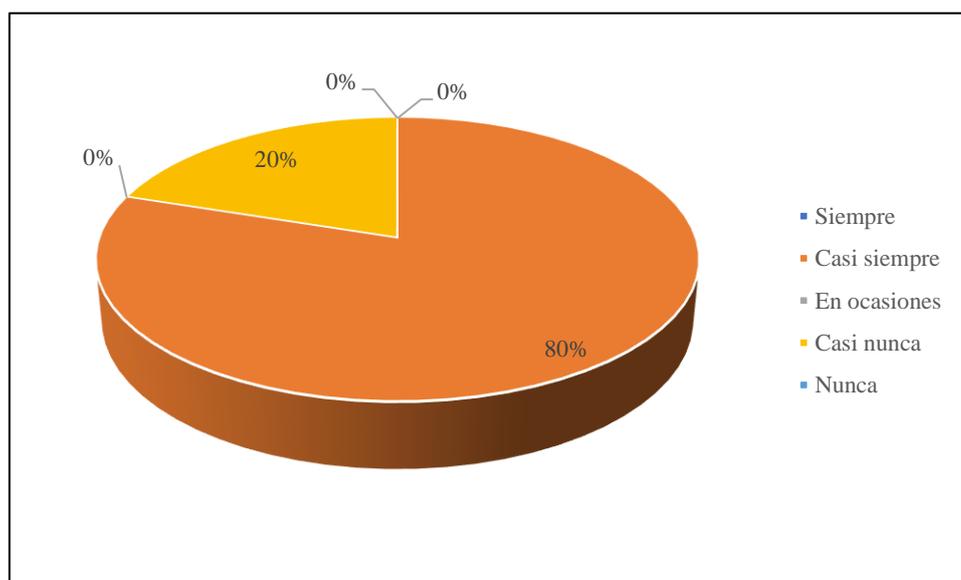


Figura 18 Cumplimiento de las funciones en la organización

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

Análisis.

De acuerdo a los resultados, el 80% (4) de los trabajadores, considera que casi siempre realizan funciones que cumplen con el perfil solicitado al momento de ingresar a la organización, mientras que el 20% (1), considera que las funciones son lejanas al perfil establecido de su puesto de trabajo.

Pregunta 8. ¿Es necesario que la organización posea un organigrama para definir cada área de trabajo?

Tabla 9 Datos de la necesidad de un organigrama.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	3	60,00%
De acuerdo	2	40,00%
Indeciso	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

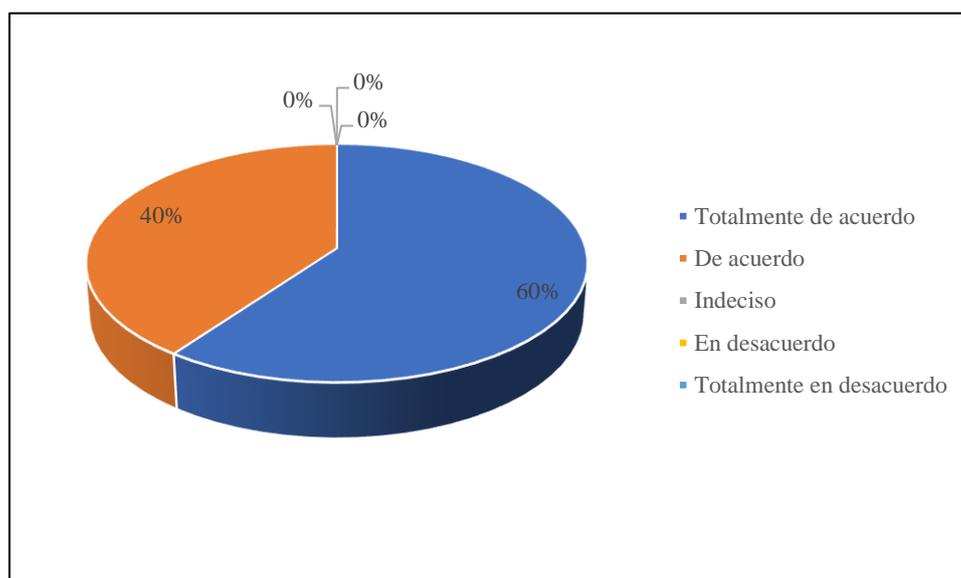


Figura 19 Necesidad de un organigrama.

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

Análisis.

Con un 60% (3), los trabajadores de la microempresa ECOFERRO, están totalmente de acuerdo que es necesario tener un organigrama para definir cada área de trabajo, y el 40% (2) restante, están de acuerdo con la necesidad del organigrama.

Pregunta 9. ¿Cuál cree que es el factor que más problemas presenta con respecto a la productividad dentro de la organización?

Tabla 10 Datos del factor principal por la baja productividad.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Falta de Manuales de Funciones	3	60,00%
Problemas personales fuera de la Organización	0	0,00%
Relación con Compañeros	0	0,00%
Capacitaciones	2	40,00%
Instalaciones	0	0,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

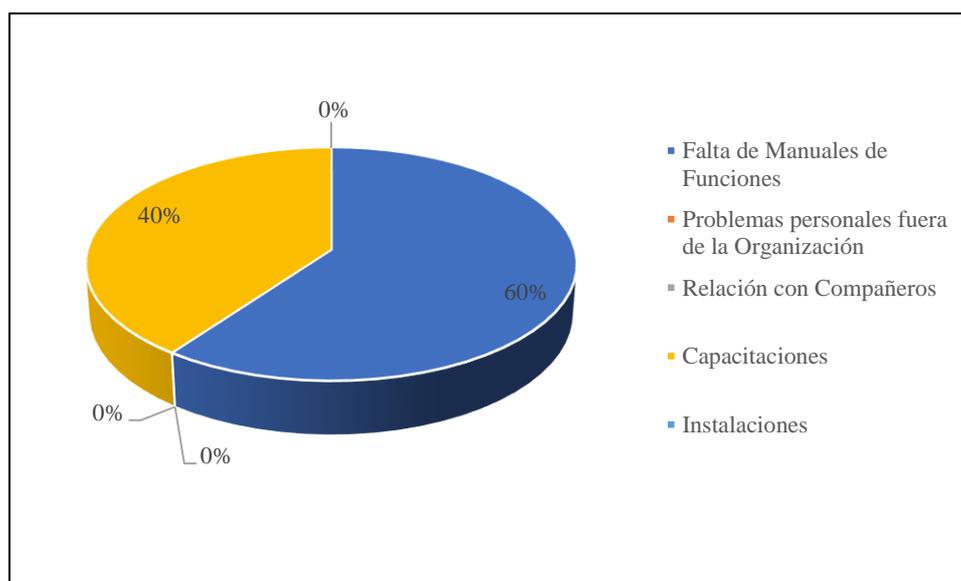


Figura 20 Factor principal por la baja productividad.

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

Análisis.

El mayor resultado con un 60% (3) señala que el factor que más problemas presenta con respecto a la productividad dentro de la organización es la falta de manuales de funciones, sin embargo, el otro 40% (2) considera que el mayor factor de problemas son las capacitaciones.

Pregunta 10. ¿De qué manera se comunican las decisiones o cambios en la organización?

Tabla 11 Datos medios de difusión de la información.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Correo Electrónico	0	0,00%
Memorándum	0	0,00%
Redes Sociales	2	40,00%
Publicaciones Institucionales	0	0,00%
Se comunican de forma oral	3	60,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

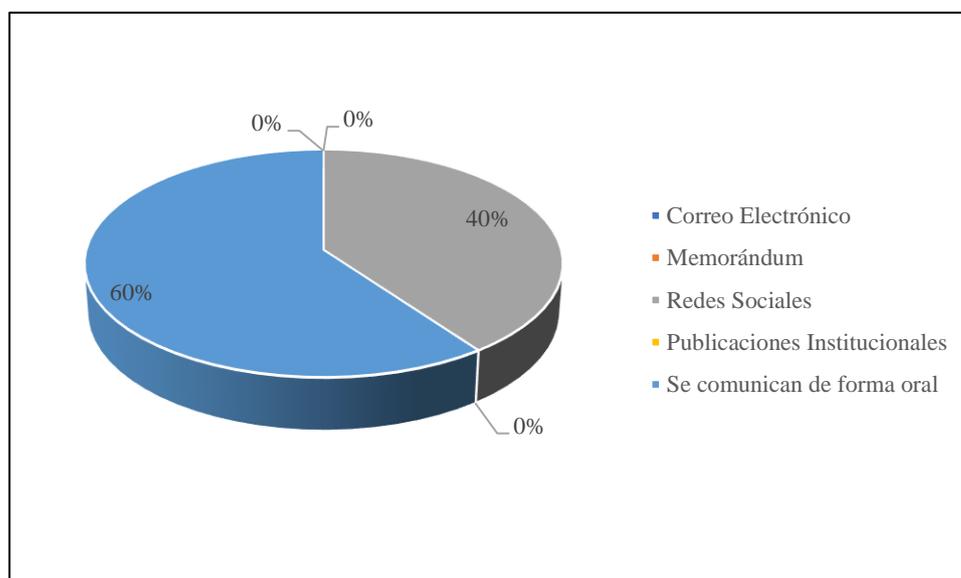


Figura 21 Medios de difusión de la información

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

Análisis.

De acuerdo a los datos presentados, el 60% (3) de los trabajadores, señala que las decisiones o cambios que se realizan en la organización son comunicados de forma oral, por otra parte, el restante 40% (2), menciona que se les comunica las decisiones por medio de redes sociales.

3.7.1 Análisis de los resultados de las encuestas.

Gracias a la encuesta realizada se concluye lo siguiente:

El personal de la empresa no cuenta con la información sobre la misión y visión de la misma, dejando un vacío constante sobre lo que se tiene planificado para el crecimiento de la microempresa, considerando que es necesario definir las.

Se demostró que el personal de la microempresa no cuenta con un manual de funciones que especifique las tareas que debe realizar el trabajador en su cargo, ocasionando varios desvíos de tareas por cada trabajador, por otro lado, los colaboradores consideran que las funciones que normalmente realizan están medianamente ajustadas al perfil con el que ingresaron a trabajar, generando de igual manera problemas de organización entre ellos.

Adicionalmente, el personal considera que, si definen las tareas por medio de un manual de funciones, aumentaría el rendimiento como trabajador y a la vez en el negocio; es decir, el trabajador estaría concentrado en una actividad específica dentro de la organización, evitando distracciones y enfocándose en ser eficiente.

Además, se evidenció que el 100% de los trabajadores reciben rara vez capacitaciones sobre su puesto de trabajo, por consiguiente, no adquieren nuevos conocimientos sobre lo que realizan en la microempresa, manteniendo un perfil estático de sus actividades, sin poder desarrollar de una forma más competente su labor; con esto, cada trabajador considera importante y hasta muy importante recibir frecuentemente capacitaciones, con la finalidad de mejorar la productividad en la empresa.

Del mismo modo se cuestionó la razón de la poca productividad del negocio, donde, los colaboradores consideran dos factores que generan problemas en la organización, como son la falta de manuales de funciones y las capacitaciones que raramente se aplican, concluyendo una vez más, que la falta de una estructura organizacional es la problemática principal de la microempresa, afectando la gestión del talento humano.

Para concluir, se determinó según resultados, que la forma mayormente usada dentro de la microempresa para comunicar decisiones y cambios, es vía oral, y también, por medio de las redes sociales, evidenciando que, por falta de una estructura organizacional, manejan la comunicación de manera informal.

3.8 Observación de la investigación

Se presenta la ficha de observación utilizada para los procedimientos utilizados en la microempresa ECOFERRO evidenciando la problemática existente.

Tabla 12 Datos Frecuencia Evaluación de Desempeño

 UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FICHA DE OBSERVACIÓN 			
Microempresa	ECOFERRO		
Tiempo de Observación	5 días		
Fecha	9 al 13 de mayo del 2022		
Horario	9:30 - 18:30		
Tipo de Observación	Observación directa		
Observadores	Bagua Casagallo Odalis Adriana Peñañiel Clemente Brigitte Shamary		
DESCRIPCIÓN	SÍ	NO	OBSERVACIONES
¿Los trabajadores realizan sus tareas de forma coordinada y organizada?		X	Se observaron a los trabajadores realizar despachos de forma desorganizada y en algunas ocasiones se confundían.
¿Los colaboradores aprovechan el tiempo y recursos de forma adecuada?		X	Al momento de las confusiones entre los bodegueros y los vendedores se perdía mucho tiempo.
¿El talento humano realiza su trabajo con calidad?	X		A pesar de los problemas de organización los trabajos son bien hechos.
¿Se efectúan retroalimentaciones en el servicio ofrecido a los clientes?		X	No dispone de ningún tipo de evaluación que permita saber sobre la satisfacción del cliente.
¿Los trabajadores se tratan de manera cordial y respetuosa?	X		Se observó un buen ambiente laboral entre ellos.
¿Se visualizan los niveles jerárquicos dentro de la empresa?		X	No dispone de un organigrama, y no se observó a los trabajadores cumpliendo un nivel jerárquico.
¿Los equipos de oficina se encuentran en buen estado?	X		Todos los equipos de oficina que tiene a su disposición la empresa no presentan fallas.
¿El personal demuestra pleno conocimiento de las tareas que realiza?		X	Se observó falta de capacitaciones al personal, además de no existir manuales de funciones.

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñañiel, B. (2022).

3.8.1 Conclusiones de la Observación

A través de la observación directa realizada en las instalaciones de la microempresa ECOFERRO, se evidenció la falta de organización y coordinación entre los trabajadores, dando como consecuencia problemas al momento del despacho de productos, además, se generan confusiones y pérdida de tiempo, la cual, evita un trabajo eficiente por parte de cada colaborador, donde, no aprovechan los recursos que poseen, porque se pudo constatar la demora con la que realizan las tareas, a pesar, de lograr un trabajo de calidad, ocupan mucho tiempo y recursos.

Por otro lado, no existe un buzón de sugerencias, tampoco se observó por parte del vendedor un interés posterior al finalizar la venta, sobre el agrado del cliente durante la compra realizada, de esta manera, se evidenció que la falta de retroalimentación en el servicio brindado.

En otro aspecto, se comprobó la ausencia de un organigrama de la microempresa, por lo cual, no están definidos los niveles jerárquicos, se observaron varios inconvenientes al momento de una venta, donde, el personal de bodega se encargaba de una venta y existían líos por precios y detalles del producto, provocando un caos durante la entrega del mismo, de igual manera, no existió un llamado de atención por parte de la asistente general ni de la gerente del negocio, solo se perdió tiempo hasta que llegara uno de los vendedores y culmine la venta.

Por otra parte, se mostró la carencia de capacitaciones a los trabajadores, al no tener un manual de funciones, realizan actividades varias, y de una forma no tan eficiente, ya que, no cuentan con pleno conocimiento, ni de su puesto de trabajo, ni de las tareas que realizan.

Para finalizar, los trabajadores sostienen un trato cordial y respetuoso entre ellos, durante las confusiones, no se observó ningún tipo de discusión por el problema, además, de contar con equipos de oficina en buen estado que les permite realizar sus trabajos.

3.9. Propuesta

3.9.1 Introducción a la propuesta

La Ferretería ECOFERRO, ubicada en la ciudad de Guayaquil, se dedica a la venta al por menor de materiales tales como, cables eléctricos, equipo de bricolaje y artículos prefabricados.

En la entidad se han encontrado problemas internos como la desorganización del personal al momento de realizar sus tareas, problemas de despachos, pérdida de tiempo, desconocimiento de la misión y visión de la microempresa, además de, la falta de una correcta gestión del talento humano.

Del mismo modo, cuenta con seis trabajadores fijos, los cuales no tienen identificado su nivel jerárquico dentro de la organización, lo cual provoca un mal uso de recursos, sean humanos, materiales o financieros.

Por medio de la investigación y estudio realizado, se identificó que los problemas son causados por la falta de una estructura organizacional y un correcto proceso de selección del personal.

La mala estructura organizacional provoca que las actividades no se ejecuten con facilidad y que existan diversos problemas de emisión y recepción de información.

Las fortalezas encontradas en la organización pueden convertirse en ventajas competitivas, aplicando diversas estrategias en base a procesos que beneficien la productividad del negocio.

Al seguir los procesos y las estrategias a proponer, la organización puede alcanzar las metas y los objetivos planteados para el desarrollo y crecimiento tanto de la entidad como del talento humano.

Los resultados que se pretende obtener a través de las estrategias a proponer y la elaboración de un organigrama, manuales de funciones y un proceso de selección de personal están enfocadas a optimizar los recursos de la microempresa ECOFERRO.

3.9.2 Objetivo de la propuesta.

Proponer un plan organizacional para mejorar la gestión de talento humano para la microempresa ECOFERRO.

3.9.3 Diagnóstico de la situación actual

Tabla 13 Situación actual y Futuro esperado de la microempresa.

SITUACIÓN ACTUAL	FUTURO ESPERADO
No existe misión, visión y análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la organización, lo cual no permite identificar un futuro factible para el negocio.	Definir misión y visión que permita perfilar los objetivos de la empresa, la manera de llegar a los clientes y sus estrategias de crecimiento y desarrollo a futuro, además, determinar sus fortalezas como cualidades que permitan cumplir la misión de la organización; sus oportunidades como condiciones de su entorno aprovechadas para planificar y ejecutar estrategias; sus debilidades que son las cualidades que impiden cumplir la misión y alcanzar el máximo potencial de la microempresa; y por último sus amenazas que surgen cuando las condiciones del exterior ponen en peligro la productividad del negocio.
No cuenta con un organigrama que defina la jerarquía de los puestos de trabajo en la entidad.	Presentar un organigrama que permitirá que el trabajador pueda contemplar su rol en el contexto de toda la microempresa, y mejorará la comunicación y colaboración del personal.
Falta de manuales de funciones que describan las tareas que debe realizar cada colaborador en su puesto de trabajo.	Crear manuales de funciones que asegurará el libre flujo de trabajo para un desempeño efectivo de cada colaborador.
Escasez de estrategias para mejorar la productividad del negocio a base de una buena estructura organizacional y una buena gestión del talento humano.	Proponer estrategias para otorgar una visión del futuro y confirmar el propósito de la organización, mientras se establecen objetivos que aclaran amenazas y oportunidades y determinan métodos para aprovechar fortalezas y mitigar las debilidades.
Necesidad de un proceso de selección de personal.	Realizar un flujograma para visualizar de manera fácil el proceso de selección, que permitirá captar un buen talento humano.

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022)

3.9.4 Direccionamiento Estratégico

3.9.4.1 Misión

Crear valor para nuestros clientes, socios y colaboradores, ofreciendo productos de alta calidad y con precios competitivos, logrando satisfacer las necesidades de nuestros clientes con honestidad, respeto y amabilidad; además de mejorar la capacidad de liderazgo del personal, actuando con ritmo, pasión y orgullo.

3.9.4.2 Visión

Ser reconocidos como líderes en productos de calidad en el mercado de mejoramiento del hogar y construcción, a través de la búsqueda de la excelencia e innovando día a día para el beneficio de nuestros clientes logrando la expansión en el territorio ecuatoriano.

3.9.4.3 Análisis FODA

Se realiza la Matriz FODA en base a lo observado en la organización.



Figura 22 Matriz FODA ECOFERRO

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022)

3.9.5 Organigrama

El negocio no cuenta con un organigrama definido, por lo tanto, se propone el siguiente documento, que actuará como ruta de navegación y guía principal en procesos decisivos que se presenten en la microempresa.

Usaremos un modelo de organigrama vertical por su amplitud en los sectores administrativos y porque se ajusta perfectamente a la organización.

En la actualidad, la organización cuenta con seis trabajadores fijos, y una persona externa como servicios prestados, los cuales se detallan de la siguiente manera:

Trabajadores fijos

Gerente General (1 persona)

Asistente de Gerencia (1 persona)

Vendedor (2 personas)

Bodeguero (2 personas)

Servicios Prestados

Contador (1 persona)

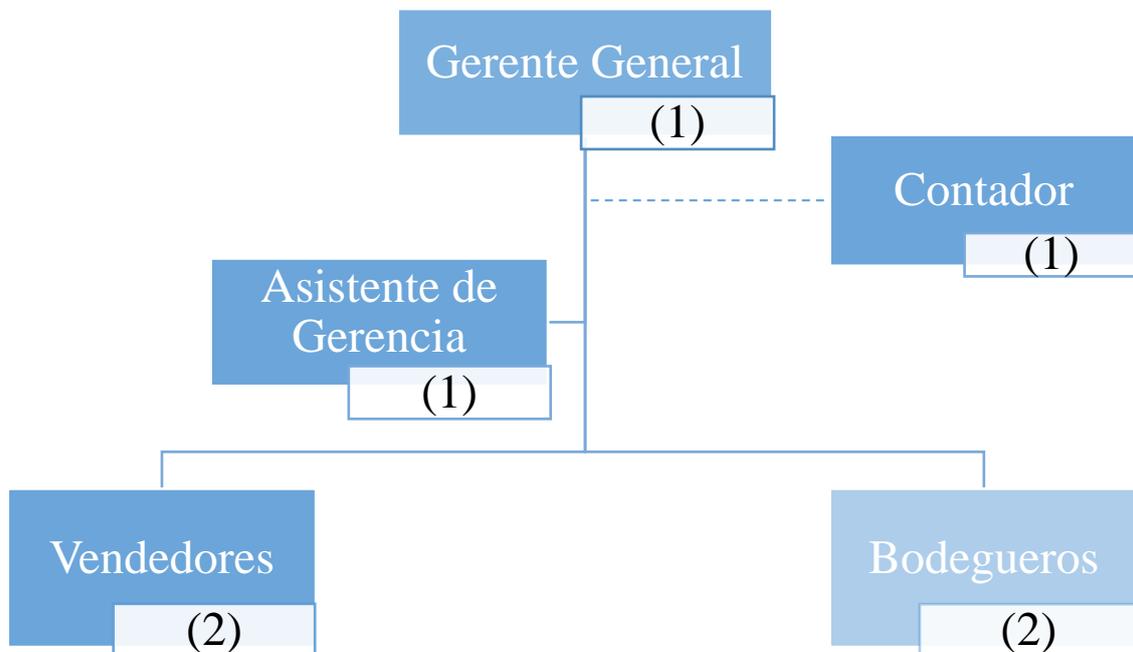


Figura 23 Organigrama vertical propuesto para la microempresa ECOFERRO.

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

3.9.6 Descripción de los puestos de trabajo

3.9.6.1 Gerente General

3.9.6.1.1 localización gráfica

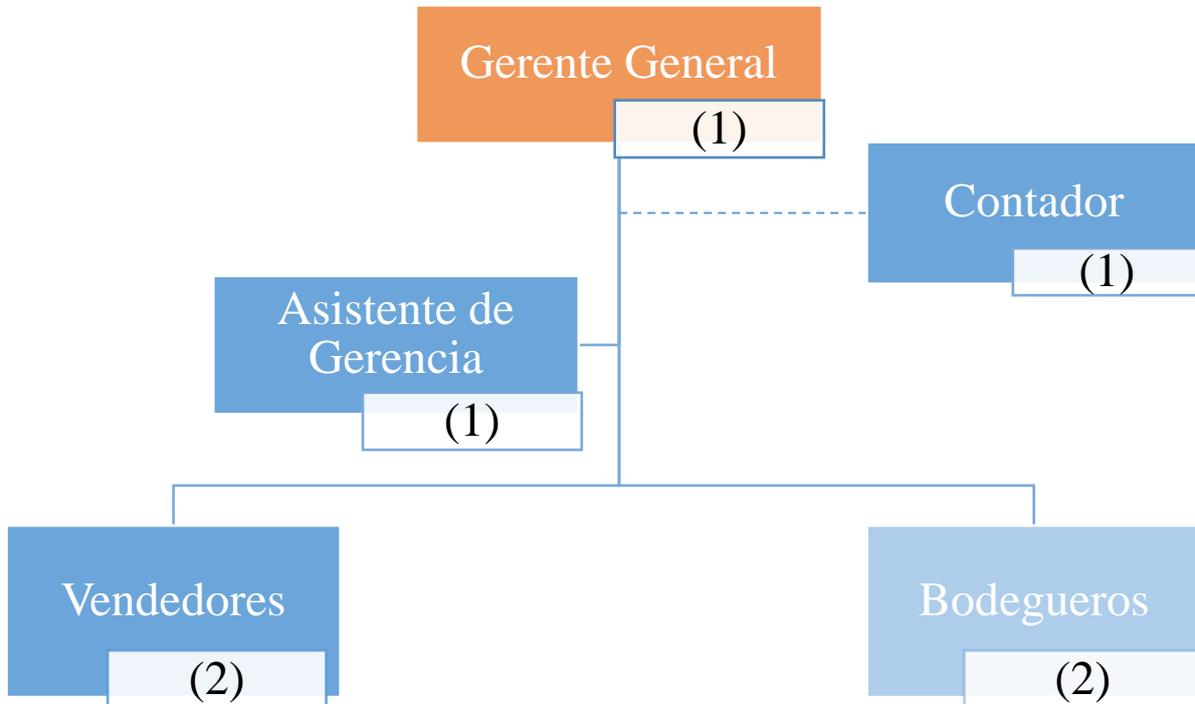


Figura 24 Localización gráfica del Gerente General

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

3.9.6.1.2 nivel de complejidad.

Media Alta

3.9.6.1.3 perspectivas de desarrollo

La organización aspira poseer personal con altas expectativas, que dirijan a sus equipos de manera efectiva y al mismo tiempo evolucionen constantemente, además, tener el propósito de crecer profesional y personalmente.

Poder reaccionar de manera correcta ante necesidades complejas que se les presente en el entorno y crear relaciones de confianza, motivación, participación y colaboración entre sus trabajadores.

3.9.6.1.4 manual de funciones del gerente general

Tabla 14 Manual del Gerente General

 <div style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold; margin-top: 10px;">ECOFERRO</div> <hr/> <p style="text-align: center; font-size: 0.8em;">Ofrece a su distinguida clientela stock de pinturas, herramientas, materiales eléctricos, cocinetas, quemadores taladros, cortadoras, gatas, bombas de agua, ferretería en general, ventas al por mayor y menor.</p>	
Identificación	Misión o propósito del cargo
Nombre del cargo: Gerente General	Mejorar la eficiencia y aumentar las ganancias del negocio mientras administra las operaciones generales de la empresa.
Jefe inmediato: Gerente General	
Área: Administrativa	
CARACTERÍSTICAS	PERFIL REQUERIDO
Educación	Título tercer nivel o superior
Experiencia	Mínimo 3 años en cargos similares
Competencias <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Responsabilidad y resolución de problemas • Liderazgo y toma de decisiones • Habilidad para ejecutar, persuadir y dirigir 	
Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir, controlar y organizar las actividades del negocio como estimación, presupuestos, y todas las funciones de la empresa, optimizando recursos. • Definir los objetivos, tanto generales como específicos, a corto, mediano y largo plazo. • Impartir capacitaciones a los subordinados, además de, explicar sus deberes y responsabilidades. • Supervisar el funcionamiento del negocio general y dar orientación sobre el mantenimiento del almacén. • Ser responsable de la disciplina y el bienestar del personal a su cargo. • Cumplir las obligaciones legales que tiene la empresa. • Contratar personal y autorizar los pagos de nómina, proveedores y demás gastos generales. • Supervisar constantemente las actividades de sus colaboradores con el fin de que las tareas se realicen correctamente. • Crear un ambiente de trabajo donde los colaboradores conozcan sus funciones, misión, visión y objetivos de la empresa. 	

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

3.9.6.2 Asistente de Gerencia

3.9.6.2.1 localización gráfica.

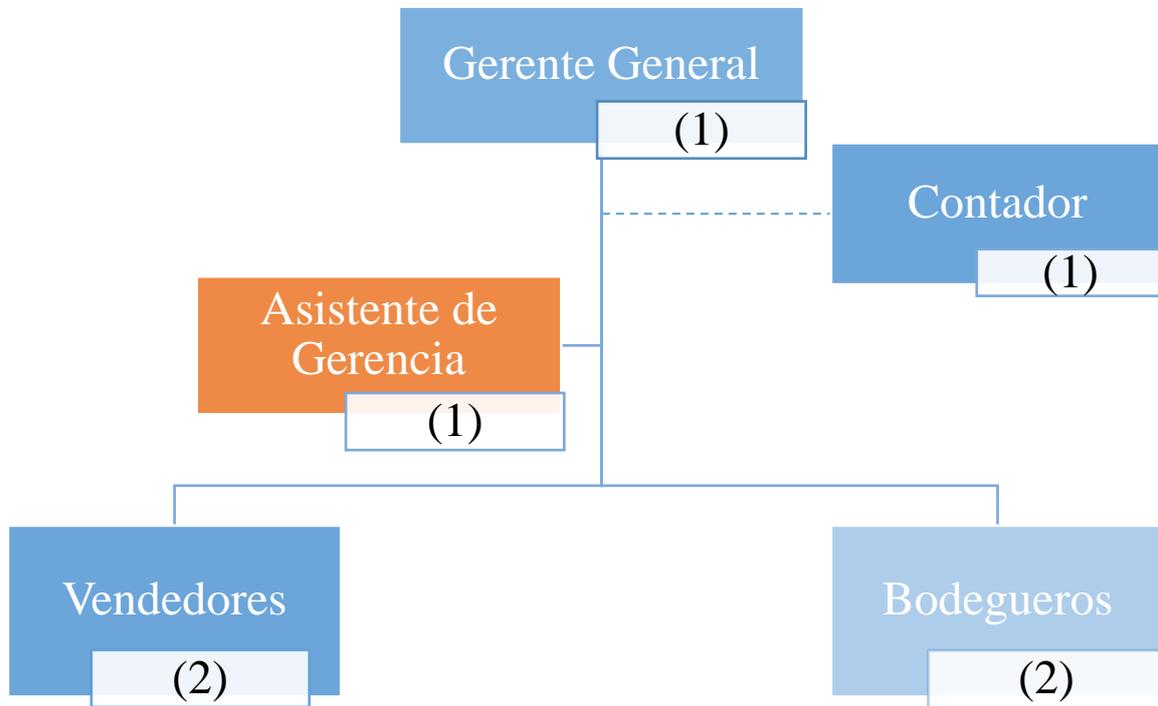


Figura 25 Localización gráfica del Asistente de Gerencia.

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

3.9.6.2.2 nivel de complejidad.

Media Alta

3.9.6.2.3 perspectivas de desarrollo

Obtener colaboradores con un propósito de ascenso y crecimiento dentro y fuera del negocio, donde se propone el desarrollo integral de la persona, además, de ser autosuficiente, es decir, creer en las capacidades que poseen, como organizar y ejecutar acciones definidas para lograr un objetivo, y poder identificar patrones para explotar las estrategias encontradas.

Orientado a lograr un buen funcionamiento de la microempresa, a fin de garantizar una gestión eficiente y eficaz, y lograr adaptarse a los cambios que se presenten en el entorno.

3.9.6.2.4 manual de funciones del asistente de gerencia.

Tabla 15 Manual del Asistente de Gerencia.

  	
 <p>Ofrece a su distinguida clientela stock de pinturas, herramientas, materiales eléctricos, cocinetas, quemadores taladros, cortadoras, gatas, bombas de agua, ferretería en general, ventas al por mayor y menor.</p>	
Identificación	Misión o propósito del cargo
Nombre del cargo: Asistente de Gerencia	Responsable de la organización de todas las tareas administrativas y de oficina de una organización, incluye liderar y dirigir a los trabajadores, garantizando el cumplimiento de las políticas.
Jefe inmediato: Gerente General	
Área: Administrativa	
CARACTERÍSTICAS	PERFIL REQUERIDO
Educación	Título tercer nivel o superior
Experiencia	Mínimo 3 años en cargos similares
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de desarrollar y orientar equipos de trabajo. • Responsable y Proactivo • Disciplina • Obtención de resultados y cumplimiento de metas 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar llamadas entrantes y salientes con los proveedores. • Informar a la Gerencia de cualquier evento relacionado con el negocio. • Solicitar cotizaciones y recibir a los proveedores • Preparar el estado comparativo de cotizaciones y obtener la aprobación de la gerencia para la selección del proveedor. • Preparar la orden de comprar y enviarla a los diferentes proveedores. • Verificar el stock periódicamente y asegurar la presentación de informes a la gerencia en el momento oportuno. • Entregar los balances comerciales correspondientes del negocio al contador externo para las respectivas declaraciones. • Dar soporte a todas las áreas en caso de ser necesario. 	

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

3.9.6.3 Vendedor

3.9.6.3.1 localización gráfica

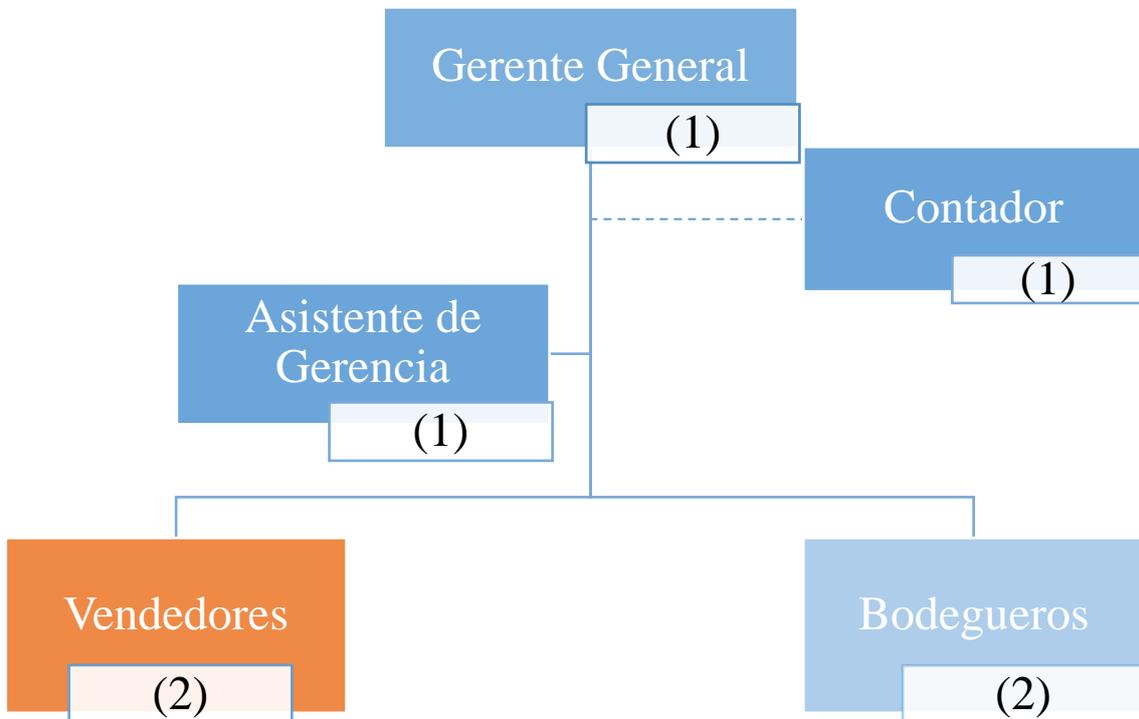


Figura 26 Localización gráfica del vendedor

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

3.9.6.3.2 nivel de complejidad.

Media

3.9.6.3.3 perspectiva de desarrollo

La organización ofrece alternativas de desarrollo esencial para el éxito, manteniéndose actualizado sobre las tendencias de mercados, productos y competencia, además, de lograr dominar el arte de la multitarea, creando clientes potenciales para el negocio.

Mantener colaboradores que sobrepasen la barrera de lo convencional e intelectual, y obtener un lugar privilegiado en la mente de los consumidores junto con el desarrollo de experiencias positivas a lo largo de la etapa en la organización.

3.9.6.3.4 manual de funciones del vendedor

Tabla 16 Manual del vendedor.

 <h1 style="text-align: center;">ECOFERRO</h1> <p style="text-align: center;">Ofrece a su distinguida clientela stock de pinturas, herramientas, materiales eléctricos, cocinetas, quemadores taladros, cortadoras, gatas, bombas de agua, ferretería en general, ventas al por mayor y menor.</p>	
Identificación	Misión o propósito del cargo
Nombre del cargo: Vendedor	Responsable de vender productos, satisfacer las necesidades de los clientes, brindar atención adecuada y aumentar la cartera.
Jefe inmediato: Gerente General	
Área: Ventas	
CARACTERÍSTICAS	PERFIL REQUERIDO
Educación	Bachillerato culminado
Experiencia	Mínimo 1 año en cargos similares
Competencias <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la empresa • Facilidad de palabras y poseer empatía • Aprendizaje continuo • Buena presencia 	
Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Recibir pago de clientes y devolución de facturas. • Realizar el cierre de caja correspondiente • Proporcionar información precisa sobre precios y características de los productos. • Realizar comparaciones de precios y características para facilitar la compra del cliente. • Conocer de manera inmediata el detalle de nuevos productos. • Asistir los reclamos de los clientes y ofrecer soluciones de manera idónea. • Captar clientes fieles para el negocio. • Recibir pedidos y generar factura al área de bodega para su respectivo despacho. 	

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

3.9.6.4 Bodeguero

3.9.6.4.1 localización gráfica

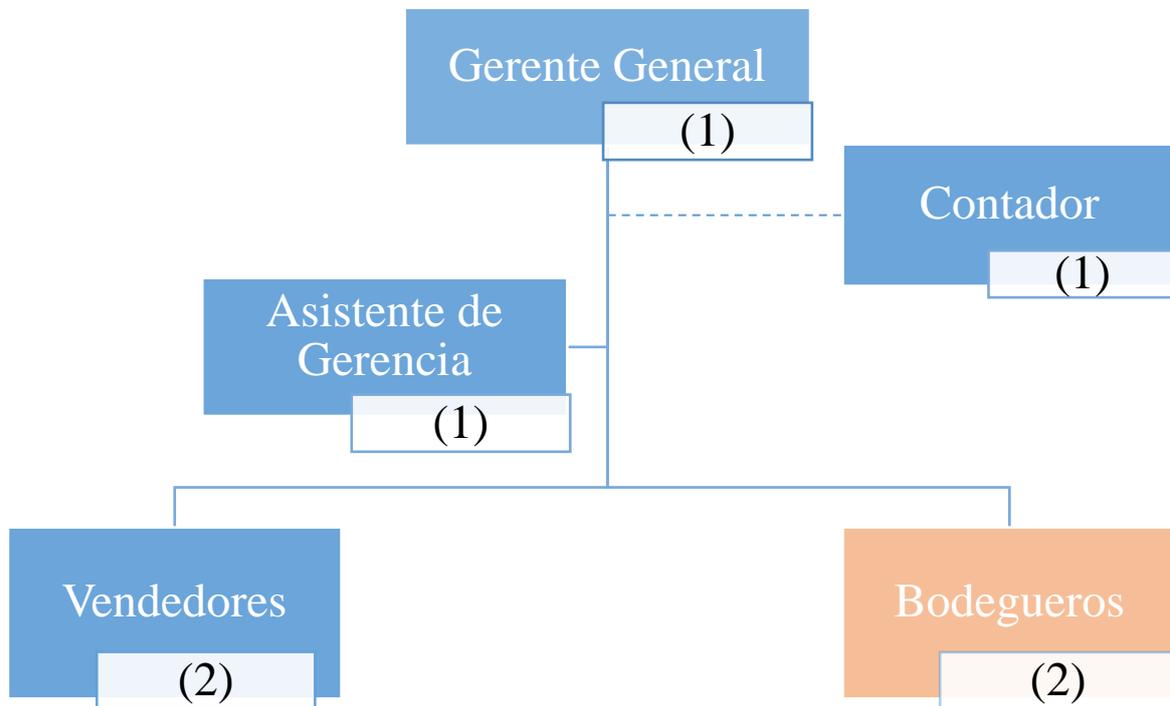


Figura 27 Localización gráfica del bodeguero.

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

3.9.6.4.2 nivel de complejidad.

Baja

3.9.6.4.3 perspectivas de desarrollo

La organización mantiene principios en base al crecimiento del personal, enfocándose en las actividades que realiza durante sus jornadas y aportando nuevo conocimiento en cada situación que se le presente en el camino laboral.

Además, recibir capacitaciones para obtener información adicional con bases de superación y que el personal tenga ambiciones de subir de rango en la microempresa.

3.9.6.4.4 manual de funciones del bodeguero.

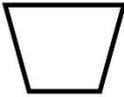
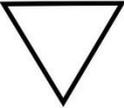
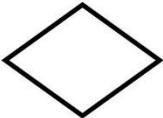
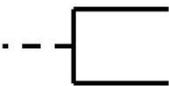
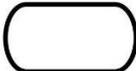
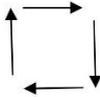
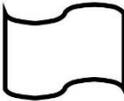
Tabla 17 Manual del bodeguero.

 ECOFERRO Ofrece a su distinguida clientela stock de pinturas, herramientas, materiales eléctricos, cocinetas, quemadores taladros, cortadoras, gatas, bombas de agua, ferretería en general, ventas al por mayor y menor.	
Identificación	Misión o propósito del cargo
Nombre del cargo: Bodeguero	Responsable de reabastecer los estantes y gestionar procesos de bodega
Jefe inmediato: Gerente General	
Área: Bodega	
CARACTERÍSTICAS	PERFIL REQUERIDO
Educación	Bachillerato culminado
Experiencia	Mínimo 2 años en cargos similares
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del entorno de la empresa • Orientación de servicio • Capacidad de organización y planificación • Responsabilidad y Manejo de conflictos 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reporte del material en mal estado o no acorde a los requerimientos del pedido solicitado. • Mantener el almacén limpio y ordenado. • Almacenar los materiales de manera adecuado. • Efectuar verificaciones físicas y periódicas y evaluar las existencias. • Recibir los bienes suministrados por los proveedores. • Despachar productos solicitados. • Archivar de manera correcta los informes que acreditan la existencia de materiales en bodega. 	

Fuente: Microempresa ECOFERRO. (2022).

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

3.9.7 Simbología del flujograma.

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio		Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo, es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación.		Línea de comunicación. Proporciona la transmisión de información de un lugar a otro mediante?
SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
 *	Operación con teclado. Representa una operación en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.		Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
 *	Tarjeta perforadora. Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.	 *	Cinta magnética. Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
 *	Cinta perforada. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.	 *	Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para promocionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ello.

NOTA: Los símbolos marcados con * son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.

Figura 28 Simbología Flujoograma.

Fuente: (Rodríguez Tenorio, 2012)

3.9.8 Proceso de selección del personal

Para retener a los mejores talentos y construir un equipo fuerte y consistente, el gerente debe saber cómo realizar de manera correcta el proceso de selección, además, un buen proceso de selección es clave para encontrar talento y forma la columna vertebral para una gestión eficaz del desempeño.

El proceso ocurre a través de una serie de pasos presentados por medio de un flujograma que permitirá aumentar la coordinación, alcance del mismo y mostrar una imagen más amplia del contenido.

3.9.9 Flujograma del proceso de selección del personal

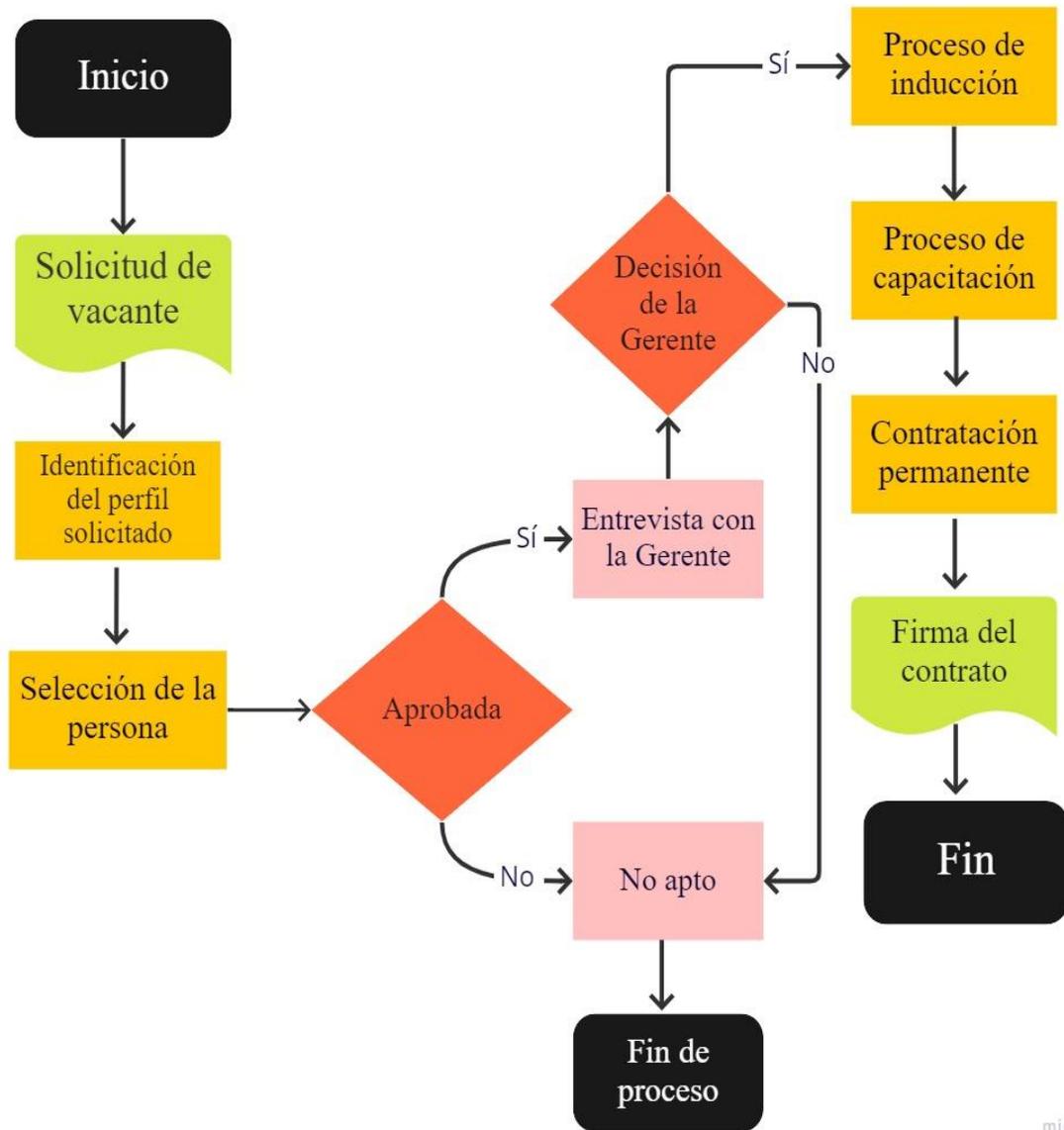


Figura 29 Flujograma de selección de personal
Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022)

3.9.10 Descripción del flujograma de proceso de selección del personal

- Inicio: Comienza el proceso de selección del personal.
- Solicitud de vacante: Se reciben las solicitudes para la vacante disponible.
- Identificación del perfil solicitado: Se verifica si el candidato cumple con el perfil de la vacante disponible.
- Selección de la persona: Se elige el candidato que cumple con los procesos anteriores.
- Aprobada: Se considera el estado de aprobación según las características, cualidades y el perfil del candidato postulado a la vacante.
- Si no es aprobada: El candidato no es aprobado para la vacante después del proceso de verificación de datos.
- No apto: Se considera no apto para cubrir el puesto de trabajo disponible en la organización.
- Fin del Proceso: Se culmina el proceso de selección.
- Si es aprobada: El candidato es aprobado para la vacante después del proceso de verificación de datos.
- Entrevista con la Gerente: Después de ser aprobado, el candidato procede a tener una entrevista con la Gerente para determinar sus aptitudes y actitudes como trabajador.
- Decisión de la Gerente: La Gerente examina y evalúa al candidato para el puesto disponible para proceder a tomar una decisión.
- Si no es apto: La selección culmina su proceso.
- Proceso de inducción: Si la decisión de la Gerente es positiva, el candidato procede a entrar a un proceso de inducción, donde se le informa sobre sus funciones dentro del puesto de trabajo.
- Proceso de capacitación: El candidato entra a un proceso de capacitación para un mejor desempeño al momento de formar parte de la empresa.
- Contratación Permanente: El candidato recibe la formación necesaria para formar parte de la organización y accede a un convenio en virtud del cual la persona se compromete con la microempresa.
- Firma del contrato: Finalmente, se firma un acuerdo vinculante, donde el candidato oficialmente es parte de la organización.
- Fin: Culmina el proceso de selección del personal.

3.9.11 Estrategias para mejorar la gestión del talento humano

Habiendo definido la misión, visión, FODA, organigrama, manuales de funciones, y el flujograma del proceso de selección de personal, se determinan acciones estratégicas para alcanzar la mejora de la gestión del talento humano con el fin de conseguir resultados positivos.

Se definen las siguientes estrategias en base a la problemática encontrada:

- Evaluar la situación actual de la microempresa para poder tomar decisiones y lograr establecer acciones precisas a corto, mediano y largo plazo que nos permitirá conocer lo positivo y negativo del negocio.

- Situar al personal en el nivel jerárquico más apropiado para que sus capacidades no se opaquen con otras tareas, funciones o responsabilidades que no están acorde a su perfil.

- Conservar los mejores talentos de la entidad por medio de un buen proceso de selección de personal, incluyendo una inducción para mejorar sus habilidades y capacidades al momento de formar parte de la organización.

- Capacitar al talento humano y mantener su fuerza laboral ágil para ayudar a aumentar la productividad de la microempresa.

- Comprender las necesidades del talento humano definiendo cuidadosamente las características de los trabajadores que formarán parte de la empresa e identificando las habilidades y competencias que serán necesarias.

- Identificar el grado de compromiso de los trabajadores, seleccionando a la gente correcta que pueda durar en la organización y genere valor agregado.

3.9.12 Costo de la propuesta

La microempresa ECOFERRO incurría en los siguientes costos si acepta la propuesta del Plan Organizacional para mejorar la Gestión del Talento Humano, además de presentar el costo-beneficio que incluiría la propuesta.

Presupuesto de Costos para la Propuesta

Tabla 18 *Presupuesto de costos para la propuesta.*

Inducción y socialización al personal de ECOFERRO			
Descripción	Costo Unitario	Días	Valor Total
Honorarios del Capacitador	\$ 100,00	3	\$ 300,00
Transporte de capacitador	\$ 4,00	3	\$ 12,00
Almuerzos	\$ 3,00	3	\$ 9,00
Total de Inducción y socialización			\$ 321,00
Materiales y Suministros			
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Valor Total
Folletos para la capacitación	\$ 1,50	6	\$ 9,00
Resma de papel	\$ 5,00	1	\$ 5,00
Tinta	\$ 15,00	1	\$ 15,00
Impresiones	\$ 0,04	140	\$ 5,60
Anillados	\$ 3,50	7	\$ 24,50
Total de Materiales y Suministros			\$ 59,10
Total del Presupuesto de Costos para la Propuesta			\$ 380,10

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

La finalidad del presupuesto presentado es conocer los costos de la capacitación que se impartiría para inducir y socializar el plan organizacional propuesto a los trabajadores de la microempresa ECOFERRO, que se llevaría a cabo por tres días, con una duración de una hora y media, además, de brindarle el almuerzo al capacitador.

También, conocer los materiales a usar para realizar la entrega del plan organizacional para los trabajadores de la empresa, y una copia para archivar en los documentos de la organización, junto a los folletos que se repartirían en la capacitación.

De modo que, el costo de la propuesta del diseño de un Plan Organizacional en la microempresa ECOFERRO tendría un presupuesto de \$ 380,10.

Según el estado de resultado (estado de pérdidas y ganancias) de la microempresa, su utilidad es de \$ 11 588,64 y los gastos a incurrir de \$ 380,10; la organización está en posibilidad de invertir para la creación del diseño del Plan Organizacional.

3.9.13 Relación Costo-Beneficio de la propuesta.

Tabla 19 Costo-Beneficios del diseño de un plan organizacional

BENEFICIOS	COSTOS
<ul style="list-style-type: none">• La microempresa dispondrá de una correcta estructura organizacional, definiendo el nivel jerárquico y la descripción de cada puesto de trabajo.• Los trabajadores obtendrán mayor conocimiento de la estructura organizacional de la microempresa, mientras se ajustan a las nuevas medidas dentro del negocio y mejorarán su desempeño.• El personal logrará definir con claridad sus funciones, evitando tareas duplicadas y sobrecarga laboral, por medio de las estrategias planteadas en la propuesta.• Por medio de un proceso de selección de personal representado en un flujograma, se podrá captar un mejor talento humano que brinde una buena imagen para la microempresa, y que genere mayor productividad al negocio.• El organigrama mostrará el nivel de responsabilidad y aportación de toda la empresa en conjunto y de manera coordinada, evitando dobles mandos y tiempos muertos.	<ul style="list-style-type: none">• El costo total de llevar a cabo el plan propuesto para el diseño de una estructura organizacional, asciende a los \$380,10.• Las capacitaciones que se impartirán para los colaboradores de la microempresa tendrían un costo total de \$321,00.• Facilitar la información de la estructura organizacional de la microempresa para cada trabajador y como documento archivado, costará \$59,10.• Pérdida de tiempo por falta de habilidades necesarias en puestos específicos y atrasos en procesos.• Falta de niveles jerárquicos que identifiquen las diferentes actividades de los roles asignados en la microempresa por medio de líneas de autoridad.

Elaborado por: Bagua, O. y Peñafiel, B. (2022).

CONCLUSIONES

Al finalizar la propuesta del Diseño de un Plan Organizacional para mejorar la Gestión de Talento Humano en la microempresa ECOFERRO, se ha obtenido según la investigación realizada la información necesaria y suficiente que permita identificar las siguientes conclusiones:

Con referencia al primer objetivo planteado, se identificó la situación actual de la microempresa, donde, se encontraron falencias en su estructura organizacional, la falta de descripción de las funciones de cada puesto de trabajo y un proceso de selección de personal para mejorar la gestión de talento humano.

En cuanto al segundo objetivo fijado, se establecieron las bases teóricas para el entendimiento del diseño de un plan organizacional que mejore la gestión del talento humano.

Con respecto al tercer objetivo, se propuso las estrategias correspondientes en base a la problemática planteada, especificando las formas para mejorar la gestión de talento humano, por medio de soluciones eficaces y eficientes que ayude a la productividad del negocio.

El cuarto objetivo especifica la definición de una estructura organizacional como propuesta para mejorar la gestión de talento humano, incorporando la creación de la misión, visión, Matriz FODA, estrategias, organigrama, flujograma del proceso de selección del personal y manuales de funciones para la microempresa ECOFERRO.

Además, se planteó un presupuesto de costos para validar si la propuesta está acorde al valor monetario que podría incurrir la microempresa y si está apta para aceptar e implementar la propuesta, donde se verificó que el costo aplicado de la propuesta no es significativo en comparación a la utilidad que presenta la organización.

Por último, podemos concluir que la propuesta del diseño de un Plan Organizacional para mejorar la gestión de Talento Humano en la Microempresa ECOFERRO permitirá ejecutar las tareas y delimitar funciones del personal de la organización, captar mejor talento humano y aumentar la productividad.

RECOMENDACIONES

Se recomienda poner en marcha el diseño del plan organizacional para mejorar la gestión de talento humano propuesto en el presente trabajo de investigación, ya que, se encuentra basado en lo que demanda la microempresa como necesidad encontrada a lo largo del estudio, y presenta soluciones óptimas para mejorar la productividad de la misma.

Se sugiera continuar con el buen trato aplicado a sus clientes para lograr una mayor captación de mercado.

Realizar evaluaciones continuas para asegurar la correcta adaptación de cambio que se presenta como solución en la propuesta, donde se realicen retroalimentaciones y correcciones necesarias.

Se aconseja efectuar capacitaciones a todo el personal de acuerdo a las actividades que realizan en cada puesto de trabajo para mejorar su rendimiento.

Difundir y promover la misión y visión con el fin de controlar la identidad de la microempresa.

Es recomendable que los colaboradores identifiquen el direccionamiento estratégico y la estructura organizacional de la microempresa con la finalidad de establecer un compromiso para con ella.

Programar las actividades pertinentes para poner en práctica las estrategias generadas en el diseño del plan organizacional que permitirán ofrecer beneficios a la entidad.

Se recomienda a prestar atención sobre la entrada de nuevos competidores al mercado.

BIBLIOGRAFÍA

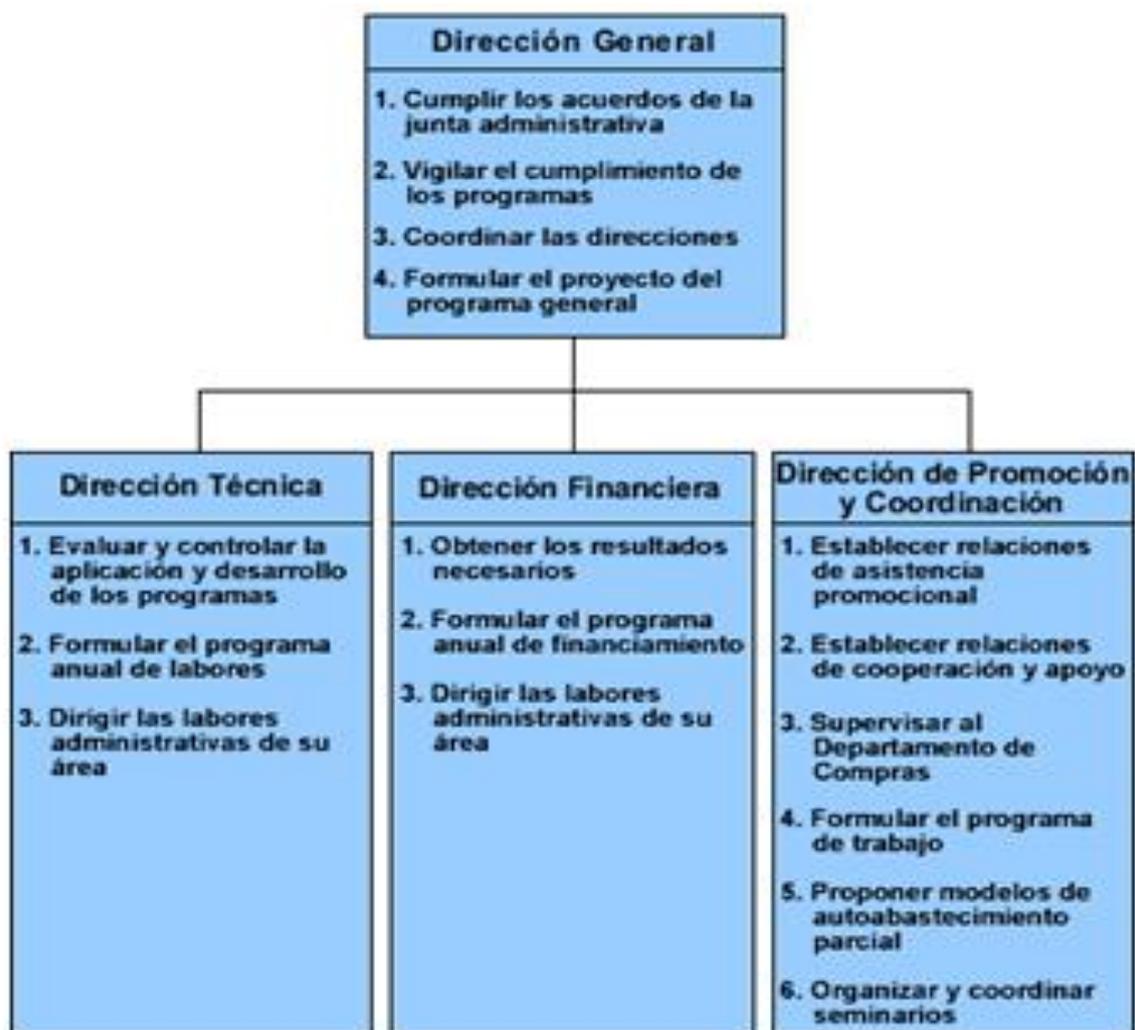
- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. *Escuela de Economía*, 1-272.
- Arguello Pazmiño, A. M., Llumiguano Poma, M. E., Gavilánez Cárdenas, C. V., & Torres Ordoñez, L. H. (2020). *Administración de empresas elementos básicos*. Bolívar: PONS PUBLISHING HOUSE / PONS ASBL.
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la Investigación*. México, DC: Grupo Editorial Patria, S.A.
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. México: The McGraw-Hill.
- Bertoglio, O. J. (2004). *Anatomía de la empresa*. México: Limusa, S.A.
- Brume González, M. J. (2019). *Estructura organizacional*. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa.
- Cano Dominguez, V. (2019). DISEÑO DE PLAN ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA BLUECORP S.A. (*Tesis de ingeniería*). Universidad de Guayaquil, Guayaquil.
- Carrion Paladines, D. M. (2013). Diseño Organizacional y Gestión del Talento Humano en la empresa "Juan Alejandro Altamirano. (*Tesis de ingeniería*). Universidad Nacional de Loja, Loja.
- Chaves Gonzále, J., Merino León, C., & Muñoz Gómez, G. (2012). *Automocing*. Obtenido de Automocing: <http://automocing-jeclage.blogspot.com/2012/01/4-organizacion-organigramas-y-teorias.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: The McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: The McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: The McGraw-Hill.
- Gallardo Echenique, E. E. (2017). *Metodología de la Investigación*. Huancay: Universidad Continental.
- Gómez Ceja, G. (2012). *Planeación y organización de empresas*. México: The McGraw-Hill.

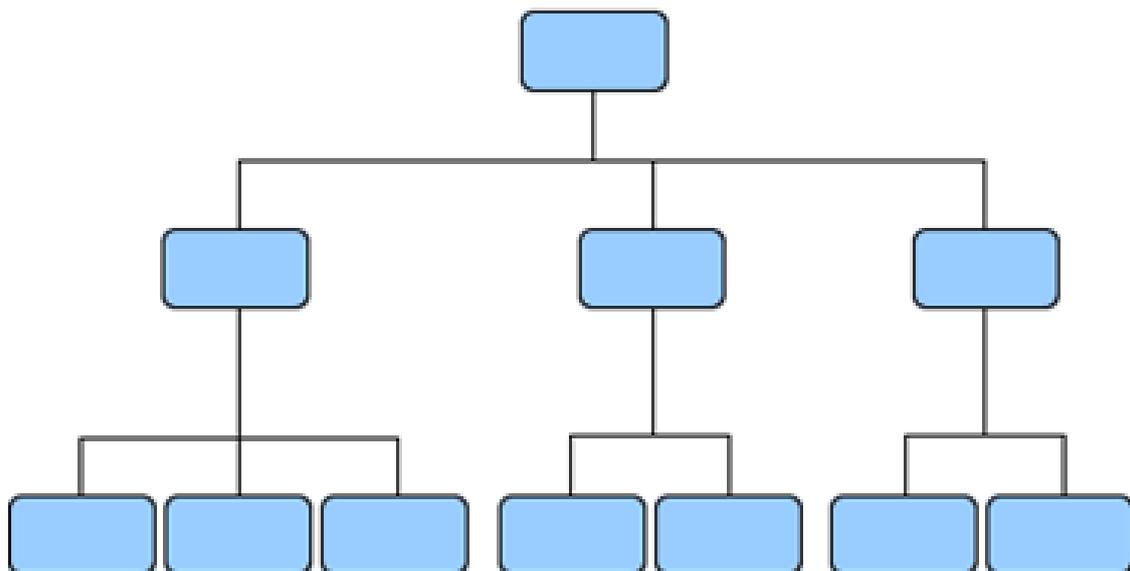
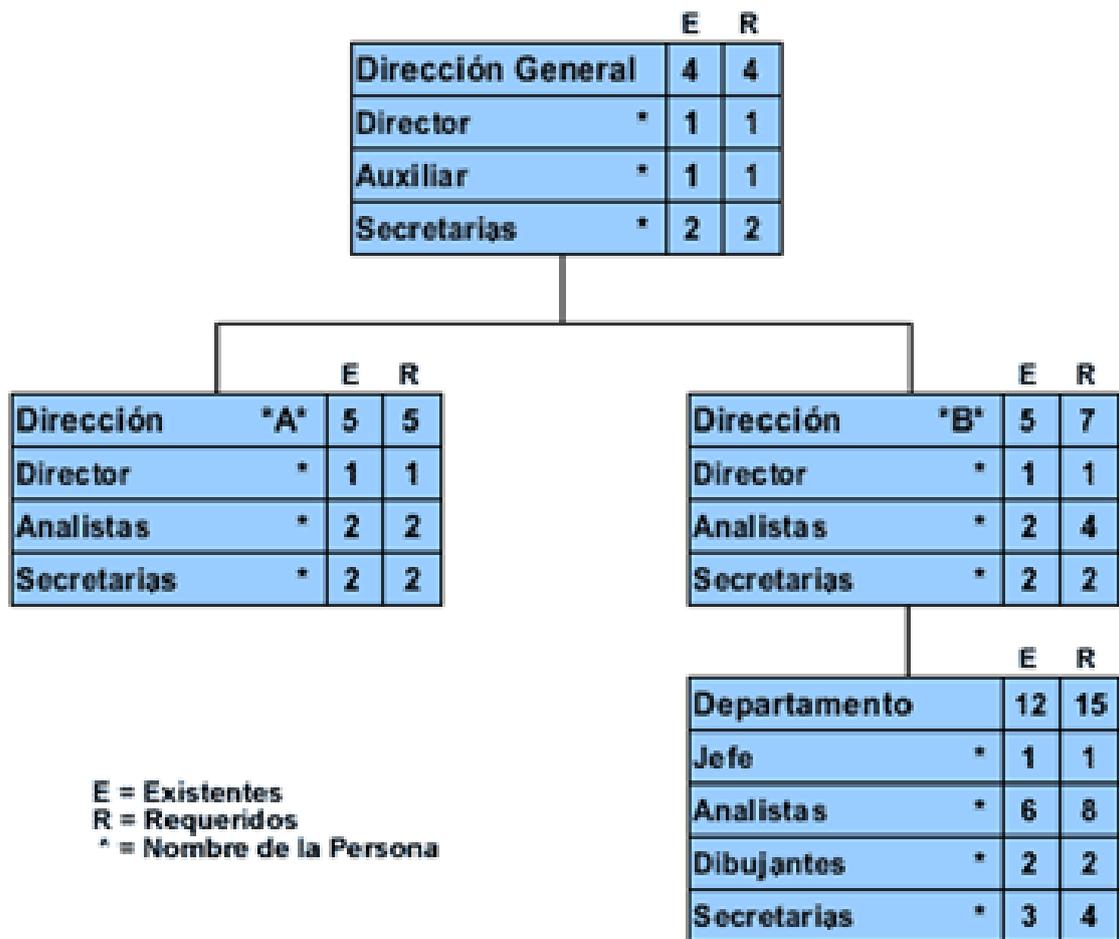
- Grudemi, E. (s.f. de s.f. de 2018). *Enciclopedia Económica*. Obtenido de Enciclopedia Económica: <https://enciclopediaeconomica.com/matriz-foda/>
- Instituto nacional de estadística y censos (INEC). (2014). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Ecuador en cifras: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf
- Ríos Escaleras, L. F. (2020). Propuesta de modelo de gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos. (*Tesis de maestría*). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.
- Rodriguez Tenorio, J. A. (09 de Marzo de 2012). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/AliniuZizRguezT/simbolos-diagrama-de-flujo>
- Rodríguez Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México : Cengage Learning Editores, S. A.
- Rodríguez, L. A. (2017). DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LAS MICRO EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE SOCHA. (*Monografía de grado*). UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA, Sogamoso.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGRAW-HILL.
- Torres Laborde, J. L., & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Vallejo Chávez, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba: La Caracola Editores.
- Velásquez Contreras, A. (2007). LA ORGANIZACIÓN, EL SISTEMA Y SU DINÁMICA: UNA VERSIÓN DESDE NIKLAS LUHMANN. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1-28.
- Yagual Rivera, F. (2013). DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA OPERADORA DE TURISMO CAROL TOUR S.A DEL CANTÓN SALINAS

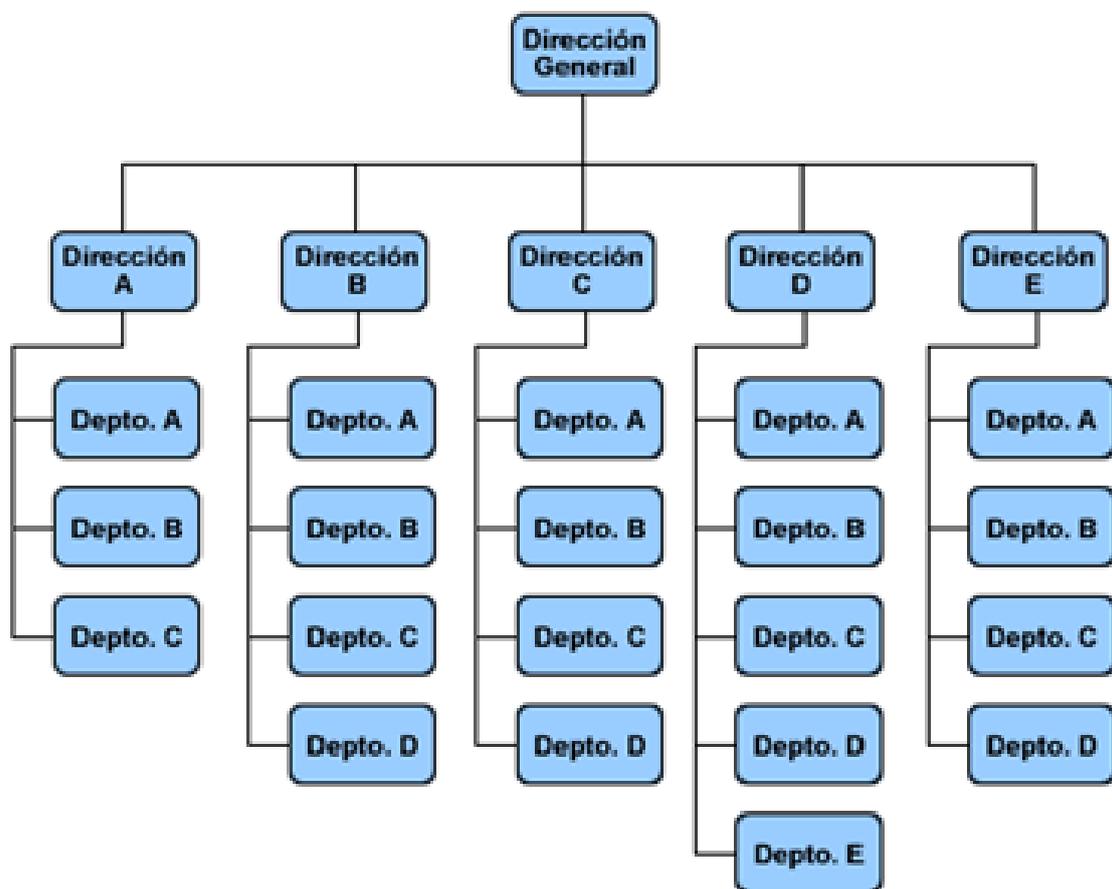
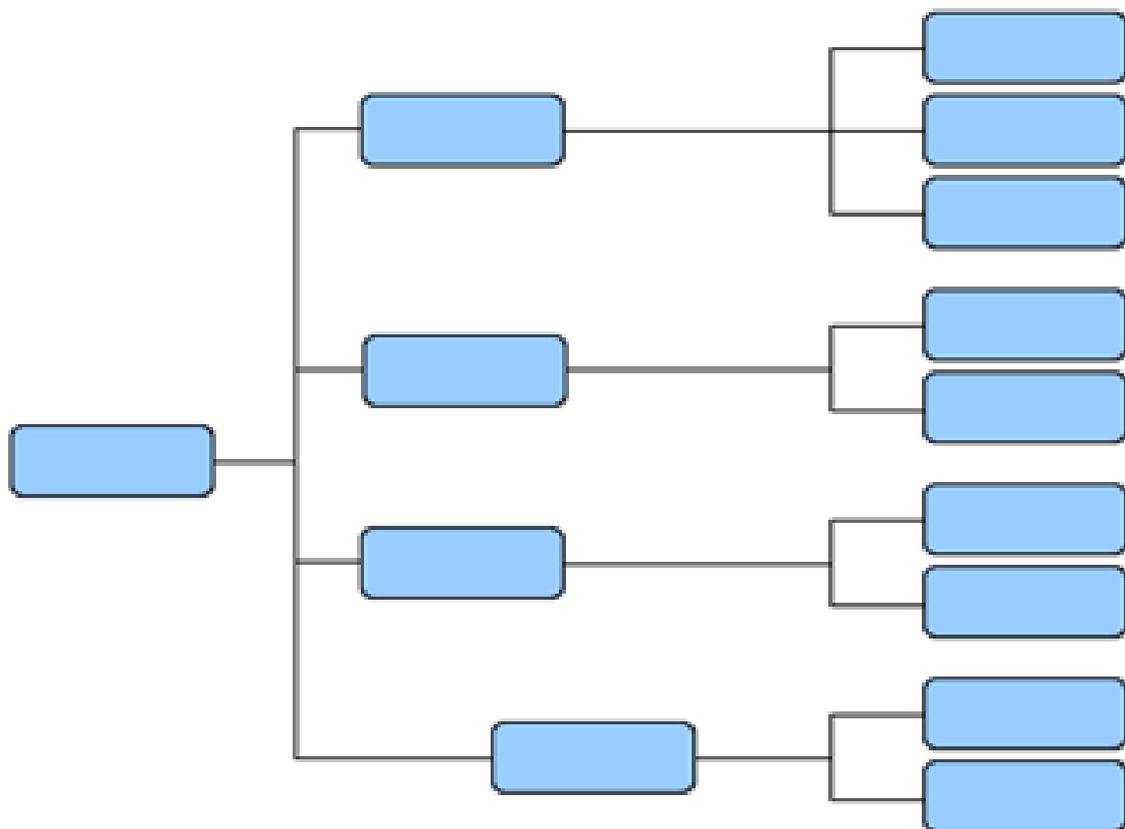
DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA. (*Tesis de ingeniería*). Universidad
Estatad Península de Santa Elena, La Libertad.

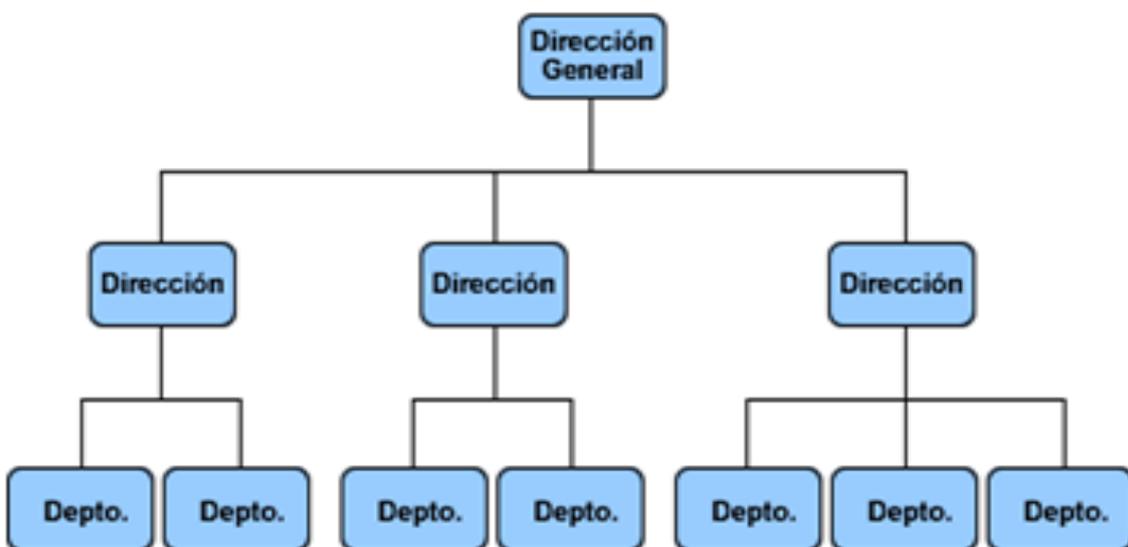
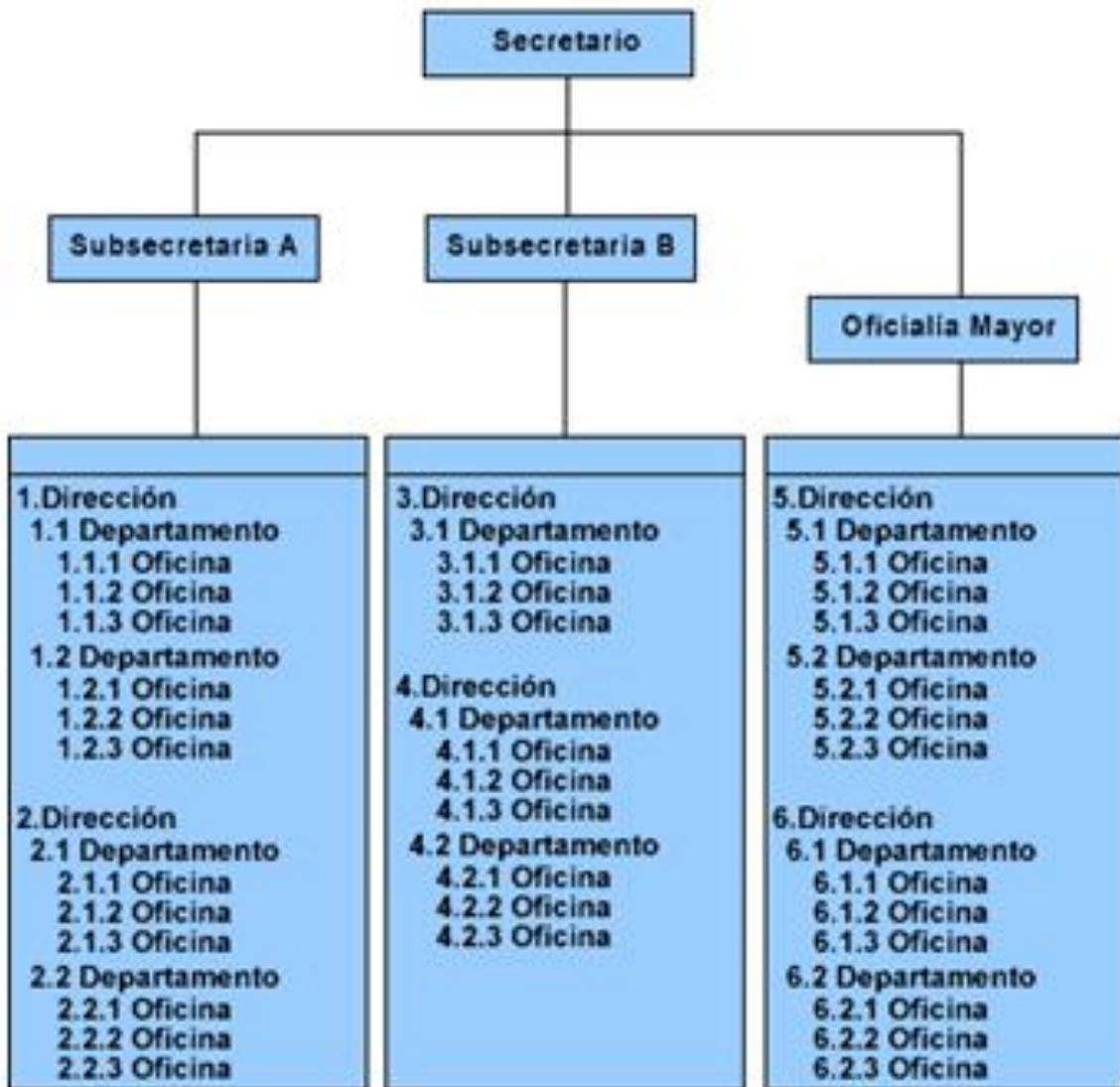
ANEXOS

Anexos 1. Gráficos de Tipos de Organigramas











Anexo 2. Formato de Entrevista



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**ENTREVISTA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ORGANIZACIONAL PARA
MEJORAR LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA MICROEMPRESA
ECOFERRO**

Cuestionario dirigido a la Gerente General

1. ¿Cuál es su posición en el mercado con respecto a sus competidores?

2. ¿Cómo es la comunicación que usted mantiene con sus colaboradores?

3. ¿Considera usted que la microempresa tiene una buena estructura organizacional?

4. ¿La microempresa posee un organigrama?

5. ¿La microempresa tiene manuales de funciones, y descripción de cargos escritos, para toda la organización?

6. ¿Existe en la organización un proceso de contratación para el personal?

7. ¿Considera usted que definir un proceso de contratación para el personal beneficiaría al talento humano de su organización?

8. En base a la falta estructura y planificación, ¿Cuáles son las consecuencias que usted considera, afectan negativamente a la organización?

9. ¿Qué beneficios considera usted que tendría la organización al proponer un plan de diseño organizacional?

10. ¿Qué tan productiva ha sido el negocio desde que ingresó al mercado?

11. ¿Usted considera que la falta de estructura organizacional afecta la productividad en su negocio?

12. ¿Considera usted que, si sus colaboradores cumplen sus funciones de manera correcta, aumentaría la productividad?

Anexo 3. Formato de Encuesta



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**ENCUESTA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ORGANIZACIONAL PARA
MEJORAR LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA
MICROEMPRESA ECOFERRO**

Cuestionario dirigido a los colaboradores

1. Al momento que usted ingresó a la microempresa ECOFERRO, se le facilitó la información acerca de su: ¿Misión y Visión?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. ¿Usted tiene definido por escrito las funciones y actividades que realiza en la organización?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. ¿Los puestos de trabajo tienen su respectivo manual de funciones?

Sí

No

4. ¿Si usted tuviera detallado sus tareas, aumentaría su rendimiento en la empresa?

Definitivamente sí

Probablemente sí

Indeciso

Probablemente no

Definitivamente no

5. ¿Considera usted necesario la capacitación de las tareas que realiza en la empresa?

Muy importante

Importante

Moderadamente importante

De poca importancia

Sin importancia

6. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación de las tareas que realiza en su puesto de trabajo?

Muy frecuentemente

Frecuentemente

Ocasionalmente

Raramente

Nunca

7. ¿Considera usted que las funciones que desempeña en la organización, cumplen con el perfil detallado al momento de la contratación?

- Siempre
- Casi siempre
- En ocasiones
- Casi nunca
- Nunca

8. ¿Es necesario que la organización posea un organigrama para definir cada área de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. ¿Cuál cree que es el factor que más problemas presenta con respecto a la productividad dentro de la organización?

- Falta de Manuales de Funciones
- Problemas personales fuera de la Organización
- Relación con Compañeros
- Capacitaciones
- Instalaciones

10. ¿De qué manera se comunican las decisiones o cambios en la organización?

Correo Electrónico

Memorándum

Redes Sociales

Publicaciones Institucionales

Se comunican de forma oral

Anexo 4. Ficha de Observación.

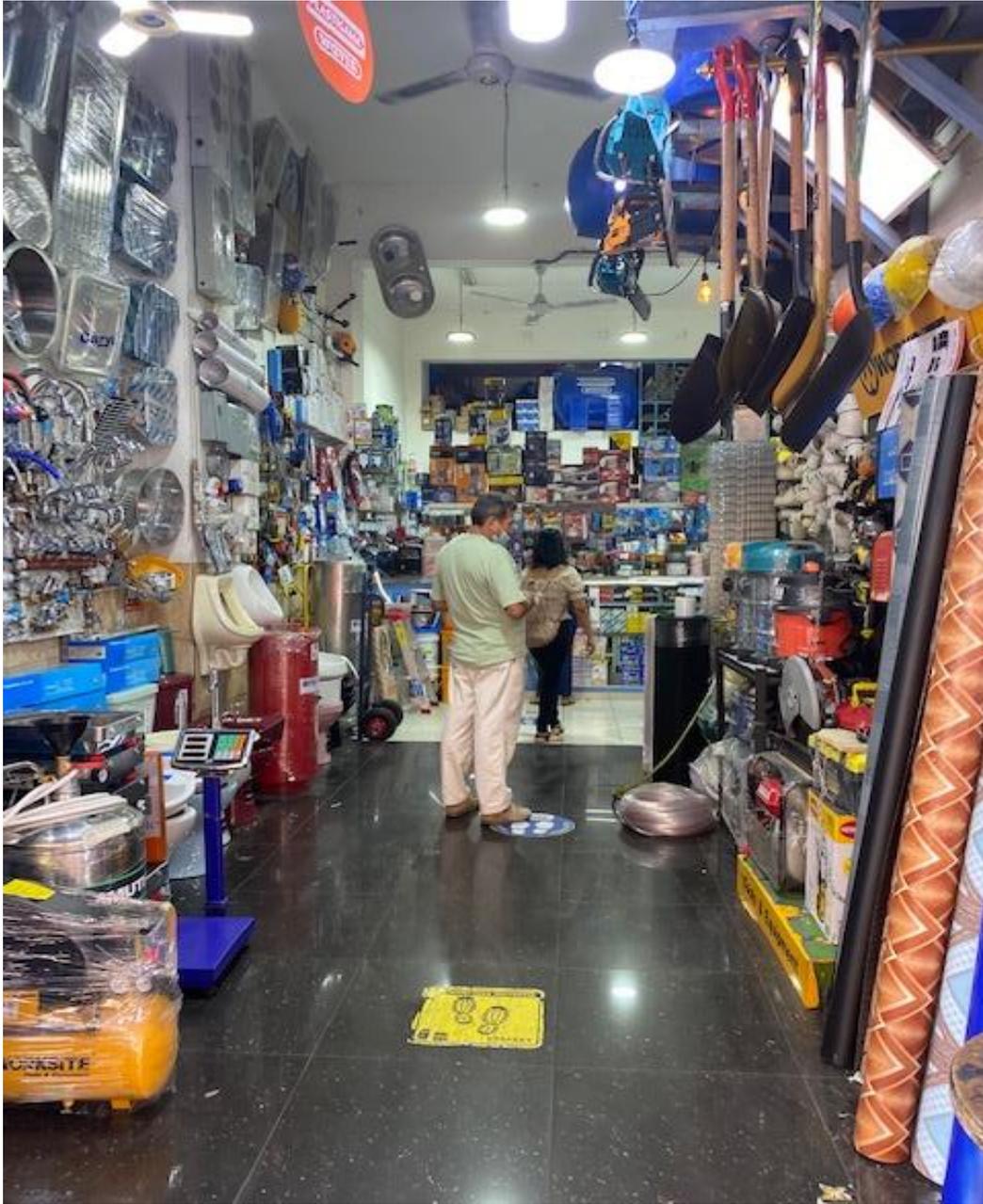
 <p>UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FICHA DE OBSERVACIÓN</p> 			
Microempresa	ECOFERRO		
Tiempo de Observación	5 Días		
Fecha	9 al 13 de mayo del 2022		
Horario	9:30 - 18:30		
Tipo de Observación	Observación directa		
Observadores	Bagua Casagallo Odalis Adriana Peñañiel Clemente Brigitte Shamary		
DESCRIPCIÓN	SÍ	NO	OBSERVACIONES

Anexo 5. Formato de Manuales de Funciones

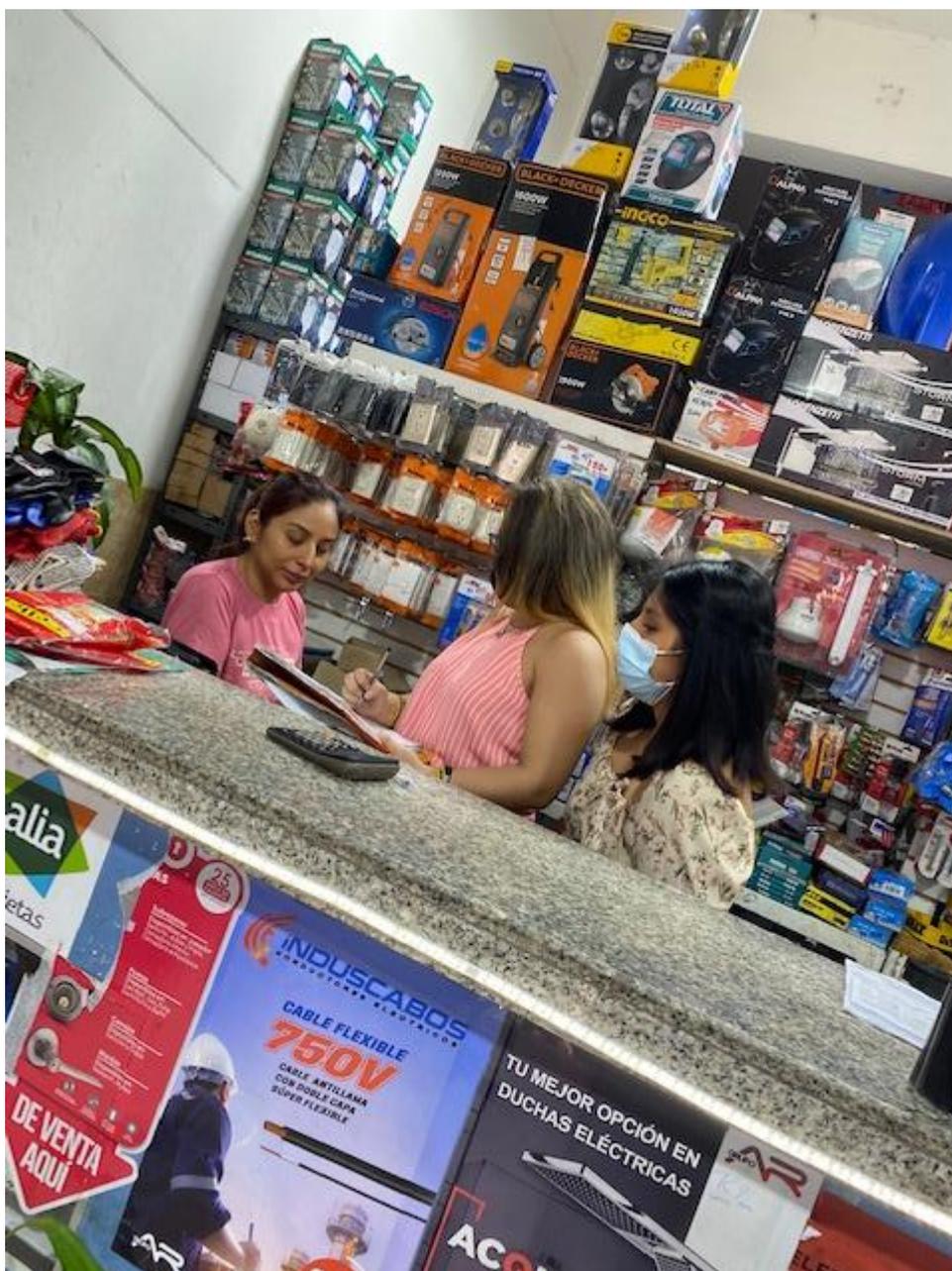
 <h1 style="text-align: center;">ECOFERRO</h1> <p style="text-align: center;">Ofrece a su distinguida clientela stock de pinturas, herramientas, materiales eléctricos, cocinetas, quemadores taladros, cortadoras, gatas, bombas de agua, ferretería en general, ventas al por mayor y menor.</p>	
Identificación	Misión o propósito del cargo
Nombre del cargo:	
Jefe inmediato:	
Área:	
Características	
Educación	Perfil requerido
Experiencia	
Competencias	
Funciones	

Anexo 6. Instalaciones ECOFERRO





Anexo 7. Entrevista a la Gerente





Anexo 8. Trabajadores de ECOFERRO



Anexo 9. Trabajo de Campo



Anexo 10. Estado de Pérdidas y Ganancias

FERRETERIA ECOFERRO- SRA. ANA CASAGALLO QUISHPI
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021

INGRESOS

DOLARES

VENTAS

Ventas tarifa 12%	353.267,58
Ventas tarifa 0%	42.023,46
Utilidad en venta de propiedades	-
TOTAL VENTAS	395.291,04

EGRESOS

COSTOS

GASTOS

COSTOS

Inv. Inicial de bienes no producidos	131.830,00	
Compras bienes no producidos	366.954,49	
Inv. Final bienes no producidos	141.456,00	
Sueldos	-	-
Beneficios Sociales	-	-
Aportes al IESS	-	-
Honorarios	-	-
Mantenimiento y reparaciones	-	18.900,00
Combustibles y Lubricantes	-	150,00
Suministros y materiales	-	68,00
Transportes	-	-
Intereses	-	-
Otras pérdidas	-	-
Seguros y reaseguros	-	310,00
Impto. Contribuciones y Otros	-	3.276,64
Depreciación	-	3.007,89
Otras amortizaciones	-	65,38
Pagos por otros servicios públicos	-	386,00
Pagos por otros servicios	-	210,00
Pagos por otros bienes	-	-
TOTAL COSTOS	357.328,49	
TOTAL GASTOS		26.373,91

TOTAL EGRESOS

383.702,40

UTILIDAD DEL EJERCICIO

11.588,64

SRA. ANA CASAGALLO QUISHPI
Gerente Propietario

Emilio Martillo Jiménez
Contador Reg. 012342

Anexo 11. Registro Único del Contribuyente



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0919709071001
APELLIDOS Y NOMBRES: CASAGALLO QUISHPI ANA MARIA
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**
AGENTE RETENCIÓN: SI

FEC. NACIMIENTO: 22/08/1979 **FEC. ACTUALIZACION:** 17/11/2020
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 17/02/2003 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**
FEC. INSCRIPCIÓN: 17/02/2003 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA: MARTILLOS, SIERRAS,

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: BOLIVAR (SAGRARIO) Calle: PEDRO MONCAYO Número: 1706
Intersección: ALCEDO Referencia: JUNTO A LA FERRETERIA CEPEDA Email: anacasagallo@hotmail.com Celular:
0990034547

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IVA
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE

Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gov.ec.
Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.
Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% del IVA.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 **ABIERTOS:** 2
JURISDICCION: \ ZONA 8 GUAYAS **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: JSAC020514 **Lugar de emisión:** GUAYAQUIL/AV. 9 DE **Fecha y hora:** 17/11/2020 09:14:26