



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

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

TEMA

**Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa
Distribuidora Lupita.**

TUTOR

Mgtr, Guido Mesias Mantilla Buenaño

AUTORES

**Anggie Michelle Balladares Vaca
Jhonatan Guillermo Vinueza García**

GUAYAQUIL

2023



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa Distribuidora Lupita.	
AUTOR/ES: Balladares Vaca Anggie Michelle Vinuesa García Jhonatan Guillermo	REVISORES O TUTORES: MGTR. Guido Mesias Mantilla Buenaño
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Roca fuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciado en Administración de empresas
FACULTAD: Administración de empresas	CARRERA: Administración de empresas
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2023	N. DE PAGS: 92
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Diseño organizacional, ambiente laboral, organigrama, manual de funciones	
RESUMEN: El presente proyecto de investigación se trata de un Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa Distribuidora Lupita, haciéndolo posible a través de un manual de funciones, organigrama formal y capacitaciones que hagan efectiva el desenvolvimiento de la empresa. La investigación a aplicar es de tipo descriptiva, empleando enfoques de investigación tipo cuantitativa y cualitativa y a su vez utilizando sus técnicas tales como: la entrevista, observación y encuesta, todo esto dirigido a los colaboradores y empleados de la empresa Distribuidora Lupita. La población y muestra a utilizar es toda la organización, es decir, colaboradores y empleados existentes, puesto que existe poco personal y su debida aplicación de las técnicas de investigación y sus datos finales son manejables. Los resultados de esta investigación están basados en las siguientes matrices: FODA, PESTEL y las 5 fuerzas de porter, permitiendo así el análisis	

de la situación actual de la empresa y así aplicar sus debidas estrategias, al igual que las técnicas de investigación tales como la entrevista y encuesta, que ayudan a entender de mejor manera el problema existente entre colaboradores y directivos de la empresa Distribuidora Lupita. La propuesta es dada a través de los resultados obtenidos, se trata de un diseño organizacional por medio de capacitaciones y diseño del estudio propuesto, su aplicación tiene un costo-beneficio de 3,06 garantizando así las mejoras dentro de la empresa.

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: Balladares Vaca Anggie Michelle Vinueza García Jhonatan Guillermo	Teléfono: 0978661502 0989790453	E-mail: aballadaresv@ulvr.edu.ec jvinuezag@ulvr.edu.ec
---	--	---

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Decano: MAE. Oscar Paúl Machado Álvarez Teléfono: 259500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec Director/a: MAE. Irma Angélica Aquino Onofre Teléfono: 259500 Ext. 285 E-mail: iaquino@ulvr.edu.ec
------------------------------------	---

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa Distribuidora Lupita

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad San Francisco de Quito Trabajo del estudiante	1%
2	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Ecuador - PUCE Trabajo del estudiante	1%
3	Submitted to Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil Trabajo del estudiante	1%

Excluir citas Asegado Excluir coincidencias = 1%
Excluir bibliografía Asegado

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados Balladares Vaca Anggie Michelle y Vinueza García Jhonatan Vinueza, declara bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa Distribuidora Lupita, corresponde totalmente los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autor(es)

Firma:

Anggie Balladares

Anggie Michelle Balladares Vaca

C.I. 0944176205

Firma:



Jhonatan Guillermo Vinueza García

C.I. 0931309462

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa Distribuidora Lupita, designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa Distribuidora Lupita, presentado por los estudiantes Anggie Michelle Balladares Vaca y Jhonatan Guillermo Vinueza García como requisito previo, para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



Guido Mesias Mantilla Buenaño

C.C. 0913057881

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios, por escuchar cada oración y guiarme con sabiduría para realizar de forma correcta las cosas y no dudar de mí. A mi familia, por aconsejarme y ser pilares fundamentales para nunca rendirme y poder ser quién soy ahora. A nuestro tutor y profesores por cada enseñanza que han inculcado en cada semestre. Finalmente, a mi compañero de tesis, por ser guía y apoyo en este proyecto de titulación.

Balladares Vaca Anggie Michelle

Agradezco mucho a mi tutor quien siempre ha estado dispuesto a ayudar brindando la apertura y el tiempo necesario para el desarrollo del trabajo, a mis maestros que a lo largo de la carrera me han brindado consejos, conocimientos e inspiración. También a mis compañeros quienes durante el transcurso de nuestros estudios han estado siempre presentes apoyándome e impulsándome a seguir adelante, finalmente a mis padres por el apoyo incondicional y todas las energías que me han prestado cuando lo necesité.

Vinueza García Jhonatan Guillermo

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto de investigación a mi tutor, y profesores que conforman la Universidad Laica Vicente Rocafuerte ya que sin su paciencia, apoyo y presión no hubiera sido posible este gran trabajo.

Balladares Vaca Anggie Michelle

Le dedico el resultado de este trabajo a mis maestros quienes me han apoyado y guiado durante el transcurso de la carrera, a mis padres ya que han estado dispuestos a apoyarme en cada paso, me han ayudado a ser quien soy hoy mi perseverancia, valores y desempeño.

Vinueza García Jhonatan Guillermo

Índice general

FICHA DE REGISTRO DE TESIS	ii
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del Problema	2
1.3. Sistematización del Problema.....	4
1.4. Formulación del Problema.....	4
1.5. Objetivo General	4
1.6. Objetivos Específicos	4
1.7. Idea a Defender	4
1.8. Justificación del Problema.....	4
1.9. Línea de investigación institucional de la ULVR	5
1.10. Delimitación	5
CAPÍTULO II	7
2.1. Antecedentes	7
2.1.1. Estado del arte	10
2.2. Bases teóricas	13
2.2.1. Estructura organizacional	13
2.2.2. Diseño Organizacional	13
2.2.3. Estrategias empresariales.....	14
2.2.3.1. ¿Cómo realizar estrategias empresariales?.....	15
2.2.4. Desempeño Laboral.....	16
2.2.4.1. Administración del desempeño laboral	16
2.2.5. Tipos de estructura organizacional	17
2.2.6. Organigrama	18
2.2.6.1. Tipos de organigrama	18
2.2.7. Manual de funciones.....	21
2.2.7.1. Contenido de un manual de funciones	22
2.2.7.2. Tipos de manual de funciones	22
2.2.8. Estrategias	24

2.2.8.1. Tipos de estrategias	25
2.2.9. Dimensiones del diseño organizacional.....	25
2.3. Marco conceptual	26
2.3.1. Departamentalización	26
2.3.2. Cadena de mando	26
2.3.3. Especialización de trabajo	27
2.3.4. Tramo de control	27
2.3.5. Clima laboral	27
2.3.6. Motivación laboral.....	28
2.3.7. Empresa familiar	28
2.3.8. Estructura organizacional formal.....	28
2.3.9. Factor intrínseco	29
2.3.10. Factor extrínseco	29
2.4. Marco legal.....	29
2.4.1. Código de trabajo	29
CAPÍTULO III.....	32
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1. Tipo de investigación	32
3.1.1. Investigación descriptiva	32
3.2. Enfoques de investigación	32
3.2.1. Enfoque cualitativo.....	32
3.2.2. Enfoque cuantitativo.....	33
3.3. Técnicas de investigación.....	33
3.3.1. Entrevista.....	33
3.3.2. Encuesta	34
3.3.3. Observación.....	34
3.4. Instrumentos de investigación	35
3.4.1. Cuestionario	35
3.4.2. Fichas de observación.....	36
3.5. Fuentes de información	37
3.5.1. Fuentes primarias	37
3.5.2. Fuentes secundarias	37
3.6. Población y muestra	38
3.7. Análisis de los resultados	39
3.7.1. Resultados de la entrevista dirigida a colaboradores y directivos de la Distribuidora Lupita	39
3.7.1.1. Conclusiones de la entrevista.....	41
3.7.2. Resultados de la encuesta dirigida a colaboradores y directivos de la Distribuidora Lupita	43

3.7.2.1. Conclusión y gráfico de la encuesta.....	45
3.7.3. Resultados de la observación dirigida a colaboradores y directivos de la Distribuidora Lupita.....	45
3.7.3.1. Conclusión de la observación	47
3.7.4. Matriz PESTEL de la empresa Distribuidora Lupita	47
3.7.5. Las 5 fuerzas de Porter	49
3.7.6. Matriz EFI	50
3.7.8. Análisis FODA de la empresa Distribuidora Lupita	51
3.8 Propuesta de solución.....	51
3.8.1. Análisis de la situación actual.....	51
3.8.2. Mejoras y cambios sugeridos	52
3.8.2.1. Organigrama.....	52
3.8.2.2. Manual de funciones.....	53
3.8.2.3. Capacitación a directivos y empleados	61
3.9. Análisis costo/beneficio.....	63
3.9.1. Análisis de beneficios intangibles.....	63
3.9.2. Análisis de costos-cálculos.....	64
3.9.3. Relación costo-beneficio	64
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	68
ANEXOS	72

Índice de tablas

Tabla 1: Estado del arte	12
Tabla 2 Instrumentos de investigación	35
Tabla 3: Resultados de la entrevista dirigida a los colaboradores y directivos de la empresa Distribuidora Lupita	39
Tabla 4: Resultados de la encuesta dirigida a colaboradores y directivos de la empresa Distribuidora Lupita	43
Tabla 5: Resultados de la ficha de observación a los directivos y colaboradores de la empresa Distribuidora Lupita	46
Tabla 6: Matriz PESTEL de la empresa Distribuidora Lupita	48
Tabla 7: Matriz EFI de la empresa Distribuidora Lupita	51
Tabla 8: Problema-Solución sugerida	52
Tabla 9 Propuesta capacitación a directivos y empleados de la empresa Distribuidora Lupita	61
Tabla 10: Foda estratégico	62
Tabla 11: Análisis de beneficios intangibles para la empresa Distribuidora Lupita	63
Tabla 12: Análisis de costos de capacitaciones de la empresa Distribuidora Lupita	64
Tabla 13: Relación costo-beneficio con incremento en ventas del 4%	65
Tabla 14: Relación costo-beneficio con incremento en ventas del 6%	66

Índice de figuras

Figura 1: Resultados de la encuesta dirigida a la empresa Distribuidora Lupita	45
Figura 2: Análisis FODA de la empresa Distribuidora Lupita	51
Figura 3: Organigrama de la empresa Distribuidora Lupita	53

Índice de anexos

ANEXO 1	73
ANEXO 2	75
ANEXO 3	77
ANEXO 4	79

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo se realizó con la finalidad de elaborar un diseño organizacional para la mejora del desempeño en la empresa Distribuidora Lupita, la cual es una distribuidora de compra y venta de ropa ubicada en el centro de Guayaquil.

Es de esta manera que para comenzar el trabajo se procede a realizar un análisis aplicando distintas herramientas como la ficha de observación y la entrevista para determinar algunos de los factores que afectan esta empresa, identificando sus fortalezas y debilidades, además de factores externos que puedan afectarla.

Durante la elaboración del trabajo se puede observar un análisis sobre las funciones y el desempeño de la empresa, así como una propuesta que contiene manuales de funciones para los actuales colaboradores. Además, para finalizar se agrega un análisis de costo beneficio con la finalidad de aterrizar las posibilidades y ganancias que podría tener la empresa al aplicar la propuesta, incluyendo también lo que pasaría de no hacerlo.

El proyecto consta de 4 capítulos los cuales están estructurados en orden cronológico a su desarrollo para que se tenga una continuidad que facilite la lectura e identificación de cada parte del proceso

CAPÍTULO I

1.1.Tema

Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa Distribuidora Lupita.

1.2.Planteamiento del Problema

Como dice Garcias & Belkis (2019) considera que, todas las organizaciones pequeñas, medianas y grandes necesitan de una base fundamental que es la estructura o un diseño organizacional definido ya que brinda información importante como: las áreas de la empresa, cuál es el personal a cargo y sus correspondiente jefes o autoridades. A la hora de recibir o leer un diseño organizacional establecido, podemos tener una pequeña noción de cuáles son las diferentes tareas que tiene por cumplir cada departamento dentro de la organización. La importancia de implementar un diseño organizacional ayuda a mejorar la comunicación, no solamente de jefes a subordinados, también entre colaboradores, cada uno de ellos tienen tareas por cumplir que al final los hace trabajar de forma conjunta y así cumplir las metas que se hayan propuesto para la empresa, ya sean a corto, medio o largo plazo.

De acuerdo con Brume (2019) señala que, en los diferentes tipos de organigramas debe darse a conocer un dato importante que es la limitación. Al hablar de dicho término, se refiere a las responsabilidades o dependencias debe tener cada colaborador a la hora de desarrollar los diferentes trabajos de un área específica o de toda la organización en general. Debemos tener en cuenta que cada colaborador tiene una responsabilidad y las mismas hacen que las tareas estén conectadas unas con otras en cada área, es decir, no se puede avanzar si otro colaborador o área no culmina.

Distribuidora Lupita es una empresa familiar, fundada por Guadalupe Gallegos, empezó como un pequeño puesto ambulante hasta manejar un local, con la finalidad de comercializar ropa al por mayor, a pesar de esto también vende en ocasiones al por menor.

Poco a poco el negocio fue desarrollándose y creciendo, los comerciantes y clientes empezaron a pedir más variedad en los productos. Sin embargo, esto también requería que se fuera incrementando el número de colaboradores y personas involucradas en este trabajo. Así mismo se hizo necesario un espacio físico para la exhibición y almacenamiento de la mercadería. A medida que pasó el tiempo fue incorporándose al lugar la familia de la fundadora y el comercio seguía creciendo.

Con la incorporación de ciertos impuestos los cuales afectaron fuertemente el mercado principal del negocio, sus utilidades fueron disminuyendo; así mismo, el número de colaboradores decrecía y cada vez quedaban más personas correspondientes al árbol familiar. En este punto comienza a verse ciertas diferencias entre los directivos de esta pequeña organización. Con el pasar del tiempo estas diferencias y falta de organización se hicieron más evidentes: aumentó la rotación de empleados, el clima laboral se vio afectado, e incluso algunas decisiones importantes se retrasaban debido a los desacuerdos que existían en la parte superior de la jerarquía.

Actualmente se puede evidenciar la falta de una estructura organizacional, la cual conduce a que rotan constantemente los colaboradores debido a la alta carga laboral y el mal ambiente que se genera; así mismo, se puede ver insatisfacción en el talento humano debido a que algunos familiares deciden tomar el mando generando incongruencias en la asignación de tareas afectando notablemente la productividad y disposición de los empleados.

Dada la situación anteriormente expuesta se espera que, dentro de los próximos años, el rendimiento y la productividad de la organización tengan un fuerte descenso, es por esto que el presente proyecto propone la elaboración de un diseño organizacional para mejorar el desempeño

laboral dentro de la organización, abarcando las diferentes situaciones y procesos realizados por la organización con el fin de mejorarlos enfocándose en el bienestar y progreso de la misma.

1.3. Sistematización del Problema

¿Cómo encontrar los problemas organizacionales existentes en la Distribuidora Lupita?

¿Cuál sería la jerarquía adecuada dentro de la empresa Distribuidora Lupita?

¿Qué estrategias serían las adecuadas para obtener mejoras organizacionales?

¿Cómo se puede medir la eficacia de la solución propuesta a la organización?

1.4. Formulación del Problema

¿Cómo se puede mejorar el funcionamiento de la empresa Distribuidora Lupita?

1.5. Objetivo General

Elaborar un diseño organizacional que permita un mejor funcionamiento de la empresa Distribuidora Lupita

1.6. Objetivos Específicos

- ✓ Analizar la situación organizacional que se encuentra actualmente vigente.
- ✓ Establecer una estructura organizacional formalizada en la Distribuidora Lupita con unidad de mando/cadena de mando establecida.
- ✓ Diseñar estrategias para lograr una mejora organizacional
- ✓ Determinar los Cs/Bs asociados a la propuesta de solución dada.

1.7. Idea a Defender

Un diseño organizacional bien óptimo permitirá mejorar el desempeño laboral en la Distribuidora Lupita.

1.8. Justificación del Problema

Implementar un diseño organizacional en la Distribuidora Lupita permitirá que los jefes

y sus subordinados desarrollen de forma correcta las tareas o metas de corto, mediano y largo plazo, sin alterar cargos o mandos que tiene cada uno en la organización.

La importancia de un buen diseño organizacional ayudará a mejorar la comunicación, establecer de forma correcta quienes conforman un área determinada en los diferentes departamentos y subsanar problemas que existan en la misma.

Para toda empresa es necesario implementar un diseño organizacional ya que ayuda a tener un amplio conocimiento de cómo está dividida la organización y los colaboradores sepan con qué áreas van a colaborar a lo largo de su trayectoria laboral, si la empresa desconoce del diseño organizacional, no habrá control y orden a la hora de realizar las tareas laborales.

Este proyecto es importante porque se obtendrá una mejor directiva para la organización en general ya que conlleva que la empresa desarrolle de una mejor manera sus metas y deberes laborales. Toda organización siempre busca que sus colaboradores cooperen, es decir, que la ayuda de cada uno facilite el trabajo y que el rendimiento laboral sea alto con el fin de obtener estabilidad en la empresa.

1.9.Línea de investigación institucional de la ULVR

Desarrollo empresarial y Talento Humano – Modelo y proceso para la administración empresarial.

Línea de Facultad

Desarrollo empresarial y del talento humano

1.10. Delimitación

Campo: Administración

Aspecto: Diseño Organizacional

Delimitación geográfica: Provincia del Guayas

Delimitación espacial: Distribuidora Lupita

Delimitación temporal: Período 2022-2023

CAPÍTULO II

2.1. Antecedentes

Estudios realizados por diferentes autores estipulan que el diseño de una estructura organizacional es muy importante para el desempeño de la organización, es vital que los directivos tomen en consideración el tipo de organización la manera en que se divide la responsabilidad y la forma en que se comunican los distintos niveles jerárquicos internamente. Otro punto a considerar son los procesos y las tareas desempeñadas por cada individuo dentro de la organización, enfatizando el hecho de que no deben tomarse los procesos como el centro de nuestro diseño ya que el puesto no debe ir estructurado en base al resultado que se espera sino a las competencias que debe tener la persona que lo ocupará.

Una vez dadas las anteriores consideraciones Dupouy (2017) sostiene que, cuando el diseño organizacional es realizado de manera correcta puede lograr que las actividades de la empresa resulten más sencillas de sobrellevar, además, incentiva la innovación y el desarrollo del talento humano, proporciona claridad a los grupos de interés. Sin embargo, se debe entender que para que un diseño organizacional sea realmente útil, debe ser flexible y continuo puesto que en la actualidad el entorno es muy competitivo provocando que las empresas tengan que hacer modificaciones en sus estrategias y modelos negocio, debido a esto, para que nuestro diseño organizacional sea sostenible y no quede obsoleto, debe estar en constante análisis asegurando que los cambios en el entorno no afecten o disminuyan la productividad empresarial.

Una vez clara la importancia del diseño organizacional se debe también considerar algunos de los errores más comunes que se comenten al elaborarlos con el fin de no caer en ellos.

Según un artículo publicado por López (2011) para la elaboración de un buen diseño es muy importante evitar enfocarse solo en la estructura organizacional, lo cual es un error común. Esto sucede porque al estructurar una organización muchas veces se propone centralizar y tratar de dejar

muy marcadas las funciones de cada puesto. No obstante, se obvia un importante factor el cual es la cooperación y los vínculos que deben existir entre colaboradores de un departamento o entre departamentos. Estos vínculos deben ser totalmente profesionales, motivacionales connotando la preocupación de una empresa por su talento humano, de manera que cada persona en la organización pueda sentirse valorada y escuchada sin ningún tipo de trato especial. Esta idea nos lleva al siguiente punto el cual fue publicado por la revista de CEUPE (s.f.) la cual nos dice que muchas veces por diferentes factores las empresas cometen el error de estructurar los puestos en base a las personas o para las personas y no inclinando la balanza hacia las tareas.

De esta misma manera otro error común es estructurar el puesto con un enfoque a resultados, todas estas perspectivas si bien influyen en cierta medida durante la elaboración del puesto deberían estar equilibradas. Claro que es imperativo el considerar quién ocupará ciertos puestos o qué tipo de persona es buena para la organización, pero es justamente por esta razón que existen los filtros durante el reclutamiento de talento humano e incluso después en el periodo de prueba.

Además, no se puede pensar solo en los resultados puesto que eso desviará la atención a lo que realmente debería considerarse si no se es cuidadoso, la mejor manera es pensar en el tipo de persona y los resultados deseados.

Una vez se tiene estas consideraciones se delimita el alcance, qué funciones o de qué manera tomará parte este puesto para cumplir los resultados esperados, es aquí donde nos dirigimos a la parte con mayor relevancia, las tareas. Se realizan preguntas como ¿Qué tareas realizará esta persona/puesto? o ¿Cuáles son las competencias necesarias para llevar a cabo estas responsabilidades? Por consiguiente, se procede a elaborar un listado con todas las necesidades que se detectan para el puesto de trabajo, las competencias, delimitación de funciones y responsabilidades.

Es probable que si se usa la metodología previamente descrita analizando e identificando con

sumo cuidado los factores en cada etapa del proceso el desarrollo de los puestos sea mucho más eficaz.

Mientras se realizan estos procesos es importante considerar ciertos aspectos como la delimitación de la autoridad; cada departamento o colaborador puede tener solo un superior inmediato, además estos supervisores, líderes de equipo o gerentes deben poder mantener una línea de comunicación eficiente, evitando de esta manera futuros problemas para la organización, es importante recordar para este punto que actualmente el mercado laboral y el área de negocios son muy competitivos, suelen encontrarse en un constante cambio por lo que se vuelve sumamente importante, como se mencionó anteriormente, la flexibilidad y la continuidad de la estructura organizacional para que las estrategias puedan adaptarse en la medida que lo requieran. Para finalizar es necesario resaltar que la línea de comunicación e información tiene que ser lo más eficiente posible para que la información, de cualquier tipo, pueda ser captada, recibida y enviada en el tiempo oportuno.

Una vez se tiene conocimiento de todos los aspectos relacionados a la elaboración de un diseño organizacional se puede proceder a realizar una pequeña descripción de la situación actual del almacén Distribuidora Lupita, siendo esta una empresa familiar presenta ciertos problemas muy comunes como lo son la descoordinación de la autoridad, sobrecarga de trabajo para los trabajadores, responsabilidades no establecidas, límites de funciones no establecidos, los puestos están elaborados en base a personas debido a la incorporación de familia a los puestos administrativos o de autoridad. Se puede apreciar también que la comunicación no es eficiente por lo que, en momentos de alta presencia de clientes, recordando que la empresa se dedica a la venta de ropa, las actividades se ven afectadas y poco coordinadas teniendo como consecuencia el retraso en la entrega de pedidos, o la falta de velocidad en la atención al cliente.

2.1.1. Estado del arte

En cuanto a investigaciones similares o afines al estudio propuesto, se pueden considerar las que a continuación se menciona.

En la tesis presentada por Vera (2021) titulado con el tema: “Diseño organizacional para el incremento de la productividad en el personal de la empresa Cablevisión París”, tiene como objetivo plantear un diseño organizacional en el que el rendimiento de los colaboradores sea mucho mayor en la empresa Cablevisión París. Para el desarrollo de la tesis antes mencionada, se usó un diseño metodológico no experimental transversal, aplicando como técnicas de investigación entrevistas y encuestas.

Se obtuvieron conclusiones en el cual la empresa efectivamente no poseía un diseño organizacional estandarizado y los colaboradores no tenían claro qué funciones o metas deben cumplir dentro de la misma. La tesis mencionada anteriormente, va a servir al presente proyecto brindando una guía para la elaboración y establecimiento de un manual de funciones para la Distribuidora Lupita ya que, mediante esta herramienta, se detallará los puestos de trabajo, cargos y tareas por hacer en cada una de ellas.

Por su parte, Tomalá & Perdomo (2021) realizaron una tesis en la cual se menciona el siguiente tema: “Diseño organizacional para la distribuidora de productos naturales Flor de la Canela”, tiene como objetivo general un plan organizacional para la empresa, además, se aplicaron metodologías de investigación de carácter descriptivo, con técnicas de investigación tales como: la entrevista y la encuesta.

Se llegó a la conclusión de que, por diversos factores internos y externos, la productividad se veía afectada por lo que se incorporó matrices como el FODA, PESTEL y EFI, con la finalidad de detectar las variables que se encontraban de alguna manera influyendo en el entorno empresarial. El trabajo investigativo mencionado anteriormente, será de utilidad para este proyecto de titulación

debido a que ayudará a identificar, mediante las matrices mencionadas, los factores internos y externos que afectan a la empresa Distribuidora Lupita.

Los autores Reyes & Lozano (2021) con el tema de monografía: “Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente”, de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, destaca la siguiente problemática. Es por esto que, en dicha monografía, se estableció el objetivo de brindar una propuesta de organigrama mejor diseñado.

Se usaron como metodología de investigación búsqueda de información presente o actual de la empresa junto con el uso de una encuesta.

Se concluyó que los problemas provienen del personal administrativo de la empresa y su distribución de puestos de trabajo no es del todo clara. Es por esto, que en el presente proyecto de titulación se debe realizar un organigrama con divisiones de puestos de trabajos claros dentro de la Distribuidora Lupita. A la hora de tener bien establecido un organigrama, ayudará a comprender de mejor manera cuáles son los cargos, jefes, o subordinados a los cuáles cada uno de los colaboradores deberá trabajar de manera conjunta

Las investigaciones expuestas y detalladas anteriormente se resumen en la Tabla No. 1

Tabla 1

Estado del arte

Año	Tipo de investigación	Título de la Investigación	Resumen	Link
2021	Tesis	Diseño organizacional para el incremento de la productividad en el personal de la empresa Cablevisión París	Se desarrolló con el siguiente objetivo: plantear un diseño organizacional para que los colaboradores rindan al máximo. Aplicaron el diseño metodológico no experimental transversal, complementando con técnicas de investigación entrevistas y encuestas. Se concluyó que los colaboradores no producían al máximo debido a que sus tareas y funciones no estaban claros.	http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4453
2021	Tesis	Diseño organizacional para la distribuidora de productos naturales Flor de la Canela	Se llevó a cabo con el siguiente objetivo: crear un plan organizacional. Se aplicó la metodología de investigación de tipo descriptiva, con técnicas de investigación tales como: la entrevista y la encuesta Se concluyó que por diversos factores tanto internos como externos. Se realizó un análisis con la ayuda del FODA, PESTEL Y EFI.	http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4463
2021	Monografía	Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente	Tuvo como objetivo: facilitar un organigrama mejor diseñado La metodología de investigación usada fue la búsqueda de información presente y técnicas de encuesta. Se concluyó que, debido a la mala gestión administrativa y su distribución de los puestos de trabajo, los colaboradores no completan sus tareas.	https://repository.uniminto.edu/bitstream/10656/12628/1/T.A_Reyes%20Juan_Lozano%20Angie_2021.pdf

Elaborado por: Balladares & Vinueza (2022)

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Estructura organizacional

Según un estudio realizado por la Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat (2020) define que a estructura organizacional es un sistema de responsabilidades y roles dispuesto intencionalmente para que cada uno de los integrantes entienda y asuma su papel, de manera que todos trabajen armónicamente con el mayor rendimiento posible y en pos de las metas fijadas en la planificación.

Bajo esta definición de estructura organizacional, se sustenta el proyecto ya que propone fijar responsabilidades y alcance de las funciones para mejorar el desempeño laboral, además de buscar un diseño que se adapte a la organización.

Así mismo otros autores han definido la estructura organizacional como el esqueleto o la parte más importante de una organización, es decir aquella parte que sienta las bases para un buen funcionamiento, debido a que define valores, objetivos, metas y comportamientos principales que poco a poco irán fomentando y fortaleciéndose, así mismo se incrementará la productividad además de la eficacia en el trabajo debido a la formalización y limitación de ciertas tareas dentro de cada puesto en una organización.

Por lo que dentro del trabajo se tomará en cuenta la perspectiva de estos autores bajo la hipótesis de que, cada aspecto de la cultura organizacional influye en el tipo de estructura y la productividad de la empresa.

2.2.2. Diseño Organizacional

Según Hellriegel & Slocum (s.f.) menciona que el diseño organizacional una serie de asignaciones de tareas en el cual siempre habrá un mando superior o autoritario en la organización o área. De esta manera es como surge el concepto de organigrama, en el cual se

percibe de forma ordenada y correcta las relaciones entre un área en específico y jefe al cual permite cumplir las tareas.

Dada esta definición podemos decir que el diseño organizacional es aquella herramienta que nos permite mantener organizada y ordenada una empresa, también nos facilita delimitar las actividades, responsabilidades y autoridad dentro de la misma para una mejor administración de recursos.

A partir de este punto podemos dirigirnos al concepto de organigrama, el cual será explicado más adelante. No obstante, se menciona en este punto porque a pesar de que la gente suele malinterpretar el concepto de diseño organizacional pensando que solo se refiere al organigrama, razón por la cual el especificar la definición de este término es importante, nos deja una buena idea sobre los diseños pues estos deben ser percibidos de forma ordenada y correcta, por lo que se vuelve importante definir figuras de autoridad dentro de cada nivel o departamento en la organización.

A la hora de plantear de forma correcta y ordenada un diseño organizacional es imperativo que la organización tenga claro sus patrones, su cultura organizacional, responsabilidades y funciones, es decir, tener una idea nítida de la forma en que los colaboradores podrán laborar bajo sus funciones y responsabilidades correspondientes, así como la accesibilidad para acudir a su jefe inmediato en caso de ser necesario.

2.2.3. Estrategias empresariales

Según Pursell (2021) describe que una estrategia empresarial facilita el trabajo organizacional y ayuda establecer de mejor manera los objetivos de la empresa [Comentario en la entrada “Estrategia empresarial: tipos, implementación y ejemplos”]. HobSpot. En base a esto podemos decir que toda estrategia empresarial debe ser considerada como una ventaja competitiva la cual nos ayudará a posicionar la empresa en base a objetivos, es decir, establece

una guía la cual señalará a la empresa el camino a seguir apuntando hacia una meta, clara, y hacerla realidad.

Bajo el cumplimiento de objetivos o metas de la organización se sabrá que todos quienes lo conforman mantienen un compromiso con la empresa, es decir, todos tienen una meta en común y cooperan junto con otros para alcanzarla.

2.2.3.1.¿Cómo realizar estrategias empresariales?

Después de haber establecido qué es una estrategia empresarial, debemos saber la importancia de tener conocimiento sobre cómo formular estas estrategias para así seguirlas correctamente.

Mencionando a Peteraf & Strickland (2012), para realizar una estrategia empresarial y estar un pie delante de la competencia debemos seguir los siguientes pasos importantes:

1. Debemos tener aliados externos que nos distribuyan la materia prima a un menor precio, ya que a la hora de fabricar un producto o usar los implementos que nos ayuden a realizar el producto terminado, nos brinde apoyo para vender nuestro bien a un menor precio. Mientras menos se invierta en los distribuidores, menor será el precio que venderé mi producto.
2. Realizar un análisis comparativo con la competencia en relación a: experiencia de compra de producto, valor añadido, uso de herramientas para realizar el producto, entre otros. Este es un factor clave en el que muchas empresas fracasan debido a un mal análisis. Si mejoramos conjuntamente todos esos elementos, nuestra empresa podrá tener mayor capacidad para competir en el mercado.
3. Evaluar un pequeño mercado, en el cual nos permita inducir y competir en el mercado y finalmente, crear una necesidad en los consumidores para así complacerlos ya sea con los productos o servicios que le vayamos a ofrecer.

Estos pasos son importantes porque una vez sentadas las bases para las estrategias, nos ayudarán a llegar hacia donde apuntan nuestros objetivos haciéndonos conscientes de

herramientas, tiempo y recursos que deberemos utilizar para llevarlas a cabo. Además, disponiendo de toda la información recopilada será más sencillo el elaborar una planificación adecuada para nuestro proyecto teniendo en cuenta todos los recursos necesarios para la operación.

2.2.4. Desempeño Laboral

De acuerdo con Mamadi & Cáceres (2019) el desempeño laboral, es considerado cómo los colaboradores actúan ante una responsabilidad o tareas que tengan por resolver brindando así resultados positivos a la empresa.

La importancia de esta definición radica en que a día de hoy las actividades de las empresas tienen que estar en constante monitoreo o evaluación para verificar si los colaboradores dentro de la organización trabajan eficazmente ya sea de forma grupal o individual. No obstante, muchas veces los factores que más influyen en el rendimiento de los colaboradores son justamente aquellos considerados en el diseño organizacional debido a que la estructura o los factores contextuales pueden estar evitando que los colaboradores desarrollen de la mejor manera posible sus funciones.

2.2.4.1. Administración del desempeño laboral

Según Mondy & Mondy (2010) menciona que, la administración del desempeño son todas las herramientas que se usarán para evaluar si el rendimiento de cada uno de los colaboradores que conforman un departamento está siendo eficientes a la hora de desarrollar sus tareas. Estos instrumentos, son los que ayudan también a la organización a tomar decisiones y aplicar otras estrategias para que sus colaboradores puedan mejorar.

Lo cual aumenta la importancia del presente proyecto puesto que para el análisis y la administración de este ámbito en la empresa es necesario que todos los factores tanto contextuales como estructurales estén alineados con el tipo de organización, las figuras de

autoridad y actividades estén bien delimitadas, puesto que así facilita el trabajo de los evaluadores. mejorando significativamente la calidad y certeza de su trabajo.

2.2.5. Tipos de estructura organizacional

Según la Universidad de Champagnat, (2020) existen dos tipos de organización más importantes que son: las organizaciones formales, son aquellas que se percibe fácilmente en un organigrama, por otro lado, las informales, nacen de los colaboradores y no siguen un organigrama. Además, García & Mena (2020) mencionan que, las organizaciones informales pueden traer problemas a futuro dentro de la organización ya que no están formalizadas las personas encargadas y quienes tienen el mando de dirigir el área.

Apoyando este concepto tenemos al Editorial Grudemi (2018) quien hace referencia que, las organizaciones formales siempre respetan el procedimiento a desarrollar un organigrama, hace que se entienda de mejor manera cuáles son las tareas a desarrollar que también va ligado a tener buenas relaciones y comunicación entre los colaboradores.

Las organizaciones formales tienen un organigrama establecido en el cual dividen las funciones o áreas acorde a la empresa y cuantas personas son encargadas de llevar a cabo las tareas laborales, siendo así que cada una de ellas tengan un desarrollo diferente y coordinado dentro de la organización.

Por otro lado, en las organizaciones informales las actividades son dadas sin razón aparente, es decir, las tareas y funciones se designan en la inmediatez de la necesidad, por ende, se entiende que no existe una planificación más bien se empieza a tomar tareas según vayan apareciendo, en otros casos la informalidad se ve en cuestión quién hace que pues debido a razones personales se asignan personas en puestos para los cuales no están calificados.

Una vez se establecen estos conceptos y diferencias se ve que su importancia radica en la aplicación y análisis empírico. Debido a que al llevarlo a la práctica se puede ver reflejado como

se identifica que tipo de estructura tiene la empresa estudiada, además se debe evaluar en qué medida esto afecta o no al desempeño laboral y la eficacia con la que se administra la empresa, otorgando una visión más amplia sobre los problemas que se puedan presentar.

2.2.6. Organigrama

Para Gutiérrez (2018) el organigrama es la representación formal de la organización, en la cual los colaboradores o personas ya sea que trabajen activamente o no, puedan observar y leer de forma específica cuáles son los puestos de trabajo y la distribución que tiene la organización. El organigrama es como la carta de presentación de la empresa, es por eso, que es esencial que el departamento de talento humano o en su defecto, el gerente de la organización, tenga a su disposición el organigrama de la empresa.

Por otro lado, los colaboradores deben tener claro con qué otros departamentos van a colaborar o rendir cuentas, ya que de esa manera podemos evitar problemas y establecer una buena comunicación. Por lo tanto, el organigrama como parte del diseño organizacional va a ser clave para la comprensión que tengan los trabajadores, en cada nivel jerárquico, de sus superiores inmediatos y la estructura de la organización independientemente del tipo de esta.

2.2.6.1. Tipos de organigrama

Debido a la importancia que tienen los organigramas dentro del diseño organizacional y el rol que va a jugar en la propuesta de este trabajo investigativo, se trabajará en base a lo que nos dicen los siguientes autores.

Como planeta Thompson (s.f.) da a conocer que, los tipos de organigrama se dividen por: su esencia, objetivos, entorno, espacio que lo conforma la organización y su esquema. Cada una de esas divisiones, tiene que ver con la cantidad de colaboradores y dependiendo de eso, de qué forma se va a constituir la empresa.

Según la fuente consultada estas clasificaciones pueden interpretarse de la siguiente manera:

Por su esencia. - hace referencia al número de empresas que pueda involucrar la empresa matriz, no solo puede representar los departamentos en los que también se subdivide, si no, a la razón comercial de la organización.

Por sus objetivos. - como menciona Thompson (s.f.), el organigrama por sus objetivos depende mucho del contenido que se vaya a brindar ya sea a los colaboradores o al público en general. Es decir, algunos de este tipo de organigramas, van con la finalidad de que cualquiera de ellos pueda acceder y visualizar el organigrama de la organización. Otros, por su parte, se presentan con la finalidad de realizar una que otra observación dentro de la misma. Así como también, existen organigramas de este que suelen ser oficiales o no, es decir, se suele presentar organigramas en el cual no tiene autorización alguna o no está presentado en un documento escrito oficialmente. Los que son oficiales, se refieren a los que ya están estructurados y analizados por una decisión final por un grupo de personas.

Por su entorno. - aquí representa de manera gráfica cómo está representada la organización de manera global o demostrar concretamente cada uno de los departamentos que conforman la organización.

Por su espacio. - se detallan los organigramas ya sea por los roles que van a desempeñar cada uno de los departamentos o las direcciones junto con la relación o división departamentales con las que van ligadas a ello. Otro punto importante es que en este tipo de organigrama también se presenta detalladamente qué área laboral va ocupar cada colaborador en cada sucursal de la organización.

Por su esquema. - en esta última clasificación que presenta Thompson (s.f.) hace referencia a la forma en que se presentan los organigramas ya sea de forma descendente o de izquierda a derecha, o a su vez, usando los combinados de ambos. Además, se pueden utilizar esquemas en el cual involucra todas las sucursales en lugares más pequeños. Por último, los esquemas que parten desde el centro del organigrama hasta el exterior del círculo.

Por otro lado, un blog importante de España, Factorial H.R. (2022) afirma que, los tipos de organigrama se dividen de la siguiente manera: según su informe, por la forma de la empresa, su escasez y representación visual. Podemos notar que, cada uno de estos autores tienen diferentes puntos de vista, pero a su vez, llegan a coincidir hasta cierto punto para definir y establecer los tipos de organigramas.

Dada la información pertinente por el autor se entienden las clasificaciones de la siguiente manera:

Según su informe. - Son de tipo informativo ya que es de acceso libre para los colaboradores. Cada uno de ellos podrá visualizar abiertamente como está estructurada la empresa internamente y con qué departamentos está ligado a trabajar diariamente. Se pueden brindar organigramas en el cual se haga una inspección o realizar evaluaciones de un departamento en específico.

Según su forma. - esto depende del tipo de autoridad que se tenga en la organización, es decir, desde los puestos de alto rango hasta sus colaboradores de forma descendente o, desde los puestos de medio rango descendiendo hasta sus colaboradores.

Según su escasez. - si existe carencia o confusiones en los cargos, es necesario plantear o diseñar un organigrama que generalmente se observa en las empresas, sus rangos con sus respectivos departamentos en los que laboran cada uno de ellos. También, se puede establecer organigramas en el cual puedan llegar hasta los departamentos administrativos, de igual manera, especificando cada departamento en el que cada colaborador va a desenvolverse.

Según su representación. - este tipo de organigrama se asemeja a lo que detalla el autor Thompson (s.f.) y Gutiérrez (2018) ambos afirman que, su representación gráfica puede variar dependiendo de la organización. Así mismo, de forma descendente, de izquierda a derecha, interviniendo ambas o de forma circular, desde su centro hasta los extremos.

Después de exponer estos dos puntos y contrastar la visión de cada autor en referencia a

los organigramas y sus tipos se puede decir que cada tipo se basa en la calificación y reunión de ciertas características de la empresa o rasgos en su cultura, por lo tanto, se vuelve prioritario el conocer estos tipos, sus características con el fin de incluirlos al momento de evaluar a la empresa Distribuidora Lupita para el levantamiento de una propuesta de organigrama el cual debe adaptarse a la cultura y requisitos que se perciban de la organización.

2.2.7. Manual de funciones

Según Ramos (2018) el manual de funciones por competencias laborales, es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los cargos que conforman la planta de personal de una organización y los requerimientos exigidos para el eficiente desempeño de los mismos.

Hace referencia al papel que debe cumplir el colaborador dentro de su área laboral, para que posteriormente no existan tareas duplicadas y confusiones para un puesto de trabajo. El manual de funciones debe estar bien establecido, de manera clara y precisa ya que las competencias laborales son cada vez más fuertes y requieren de mucha preparación. Por ejemplo, haber estudiado bachillerato, educación superior, maestría, capacitaciones, entre otros, sin embargo, también depende a que tipo de puesto de trabajo se va aplicar. Es por esto, que se debe establecer de forma clara qué funciones debe desarrollar cada colaborador y las competencias para los puestos de trabajo.

Desde la posición de Nuñez (2019) explica que, la importancia del manual de funciones para la organización es primordial y explica detalladamente el cargo que debe tener cada colaborador, o qué rol deben cumplir, para que a futuro no sean duplicadas y no causen problemas entre ellos. Además, el manual de funciones permite darle una breve introducción al colaborador para que tenga claro qué tareas va a desarrollar, prepararlos con capacitaciones para fortalecer los conocimientos y habilidades.

Debido a lo presentado por el autor se puede decir que es imperativo para cualquier empresa el proponer un manual de funciones ya que este deja totalmente claro los roles de cada puesto de trabajo, las funciones, las responsabilidades y las competencias que debe manejar cada aplicante u ocupante de estos puestos. En el caso de la Distribuidora Lupita también es así, y aún más necesario dado que al ser una empresa familiar, los puestos de trabajo mejor remunerados no los aplican necesariamente personas capacitadas con las competencias necesarias.

2.2.7.1. Contenido de un manual de funciones

Como indica SMS Ecuador Auditores y Asesores Gerenciales (s.f.) afirma que, el manual de funciones debe recolectar información y seleccionar aquella más relevante para comprender el puesto de trabajo analizado. Considerando aquellos factores emocionales y factores extrínsecos que puedan afectar durante el ejercicio de este rol. Por lo tanto, es importante que este manual describa las tareas, funciones y responsabilidades del colaborador.

Este tipo de manuales previo a ser emitido debe considerar seriamente la información disponible con la finalidad de limitar el alcance de cada puesto dentro del mismo. De esta manera se establecen limitaciones para cada puesto y cada nivel en la jerarquía, del mismo modo de establecerse literalmente el alcance de las funciones y las responsabilidades puesto que cada trabajador debe ser responsable únicamente de aquellas situaciones que se generen a raíz de la falta o incumplimiento de actividades previamente establecidas a su cargo, por esto en una empresa como la analizada es esencial entender su contenido ya que muchas veces al no poner un límite y un alcance se generan desacuerdos en cuanto a las responsabilidades de ciertas actividades dispuestas por las figuras de autoridad en ella.

2.2.7.2. Tipos de manual de funciones

De acuerdo con Vergara (2017) menciona que existen diversos tipos de manuales de funciones como se los menciona a continuación.

Manual de organización. – demuestra un extracto sobre todo lo relacionado en la organización, por ejemplo, su distribución, tamaño y el personal que se encarga de cada departamento.

Manual departamental. – describen todas tareas que debe realizar cada colaborador y qué papel debe cumplir dentro de la organización.

Manual de políticas. – es como una ley, en el cual cada uno de los departamentos debe cumplir, obteniendo así un comportamiento ético y mejorar la cultura en la organización.

Manual de calidad. – el manual de calidad nos menciona que son parámetros de optimización de procesos o mejora continua en la empresa ya sea en departamentos específicos o a nivel global.

Manual de sistema. – este manual es redactado justo cuando los procesos de mejora continua o calidad se están desarrollando. Este manual está entrelazado con otro tipo de manual.

Manual de finanzas. – va relacionado con el área en el cual se manejan mucho los recursos monetarios de la empresa, por ejemplo, tesorería o caja, ya que, únicamente las obligaciones y deberes recaen sobre ellos.

Manual múltiple. – como su nombre lo indica, este manual menciona diversos factores de la organización, como lo son: el manejo de la empresa, normas generales, entre otros.

Manual de puesto. – el manual de puesto determina cuales son los deberes y obligaciones que deben cumplir específicamente en su departamento.

Manual de procedimientos. – en este manual se brinda detalladamente cuáles son los pasos a seguir para todas las tareas que debe cumplir cada colaborador sin que se presenten confusiones.

Manual de bienvenida. – el manual de bienvenida menciona los antecedentes de la organización, es decir, desde cómo empezó hasta la fecha actual, también, detalla cuales son la

misión y visión. Para este tipo de reglamento se incluye una copia para así autorizar los deberes y derechos en el área laboral.

Manual de técnicas. – expresa de forma clara cuales son los procesos se deben tomar para una tarea en específico, es decir, el manejo de un programa. Existen diferentes pasos a seguir en el cual no cambian, ya que, si se realiza otro que este fuera del manual, su procedimiento puede fallar.

Es importante tener en cuenta el uso de cada uno de los manuales de funciones para así poder emplear el adecuado en la situación que se presente. En este trabajo se desarrollará un manual de funciones adecuado a la organización según se amerite después del análisis de la situación actual. Por lo que es necesario primero establecer un punto de partida con las teorías necesarias para realizar la propuesta con la mejor calidad posible de información, análisis y presentación a la empresa seleccionada.

2.2.8. Estrategias

De acuerdo con Roncancio (s.f.) define que, las estrategias son el conjunto de acciones que ayudan a alcanzar las metas de la organización. Se refiere también, a la intervención de todos los departamentos que cuenta la empresa ya que, con la ayuda de cada uno de ellos se podrá sacar una conclusión y determinar cuáles son los pasos a seguir para ser los primeros dentro del mercado.

Por otro lado, Peteraf & Strickland (2012) hace referencia a las estrategias como al análisis de la situación actual de la empresa junto a las predicciones a futuro. Antes de realizar un plan estratégico se debe evaluar diversos factores tanto internos como externos, en base a eso, la empresa podrá predecir si a futuro el éxito de la empresa.

Una vez asociados e interiorizados ambos conceptos se puede decir que la importancia de las estrategias reside en el hecho de que pueden servir como guía a que hacer durante un proceso

o al enfrentarse ante cualquier situación debido a que previo a los sucesos se ha trazado una línea a seguir especialmente en procesos de innovación o cambio como lo es el actual proceso

2.2.8.1. Tipos de estrategias

Tal como la Escuela de Negocios Business School (s.f.) indica que existen tres tipos de estrategias organizacionales como son: estrategias corporativas, competitiva y funcional.

Estrategias corporativas. – en este tipo de estrategias, se usan las herramientas necesarias y análisis para desarrollar planes, que éstas también ayuden a generar cambios positivos en la empresa, además, que la marca representativa de la empresa esté en la mente de los consumidores.

Estrategias competitivas. - estas estrategias ayudan saber a la organización la situación actual competitivo en el que se encuentra la misma, para posteriormente establecer un puesto en el mercado.

Estrategias funcionales. - se trata de todos los departamentos que contiene la organización, para que en conjunto alcancen las metas propuestas por la misma

Es importante conocer los tipos de estrategias existentes, así como también realizar un estudio sobre cuál de ellos implementar tomando en cuenta la situación actual que atraviesa la empresa analizando las causas, los factores y las medidas que serán necesarias para solucionar los problemas que se estén presentando, estableciendo una planificación a seguir durante el tiempo que dure un proyecto o la estrategia propuesta.

2.2.9. Dimensiones del diseño organizacional

Según como Gonzáles (s.f.) las dimensiones del diseño organizacional se dividen en dos: las dimensiones contextuales y las estructurales.

Por un lado, las dimensiones contextuales son aquellas que explican todo lo relacionado a la organización, por ejemplo, si es una empresa pequeña, mediana o grande, las herramientas con

las que va a contar para que los colaboradores hagan uso, sus competencias y la misión y la visión. Una vez que se tenga las dimensiones contextuales, se debe realizar una dimensión organizacional, es decir, establecer formalmente un organigrama para así saber con qué departamentos, sucursales, etc., se trabajará.

Es decir que para establecer de manera correcta una estructura organizacional primero se debe analizar los factores contextuales como el tamaño de la empresa, la cultura organizacional, las estrategias y los objetivos, etc. pues estos influyen en el tipo de trabajo y el tipo de organización o al menos como debe esta última ser estructurada para un uso eficaz de sus recursos. Después de esto se revisará la parte estructural en la organización ya que esta puede ser muy formal o centralizada, la estandarización, el profesionalismo y la jerarquía etc. Una vez tomados en cuenta estos dos puntos podremos establecer correctamente el uso de los tipos de organigramas y enfocar nuestras estrategias según las necesidades de la empresa.

2.3.Marco conceptual

2.3.1. Departamentalización

Para la definición de departamentalización Amaru (2008) menciona que, la departamentalización, es la forma en la que una organización o empresa se encuentra distribuida y de esa manera cada colaborador sabe qué desarrollar en la empresa. Existen diversos departamentos dentro de una organización, por ejemplo: Contabilidad, Finanzas, Calidad, entre otros, en el que cada una de ellas toma un papel importante.

2.3.2. Cadena de mando

Según Coutler (2010) indica que, la cadena de mando es aquella línea de comunicación que va desde los puestos superiores de alto mando hasta los inferiores de forma vertical,

estableciendo la jerarquía y el superior directo en cada nivel. Es decir, un gerente general siempre debe tener una clara idea sobre las actividades y funciones deben realizar cada uno de los jefes inmediatos en cada área. Además, tener establecido a quién rinde cuenta o quién se responsabiliza por cada uno de ellos.

2.3.3. Especialización de trabajo

Para Coulter (2010), la especialización de trabajo son todas las tareas que tiene que realizar cada colaborador dentro de un área de trabajo o departamento. Por ejemplo, a la hora de seleccionar un candidato para un puesto de trabajo, el departamento de recursos humanos debe evaluar su currículum, realizar las preguntas acordes, darle la previa inducción al colaborador a la empresa e indicaciones sobre el área o departamento en la que va a trabajar. Todo este proceso debe llevarlo a cabo cada una de las personas quienes laboran ahí, es también como un trabajo en equipo, pero cada uno tiene su especialidad o proceso a la que le corresponde completar el proceso de selección e inducción al candidato.

2.3.4. Tramo de control

Amorós (s.f.) establece que, el tramo de control es la cantidad de colaboradores que un jefe o los del puesto de alto mando pueden controlar, para que cumplan con sus tareas en el menor tiempo posible.

2.3.5. Clima laboral

Según los autores Brancato & Juri (2011) mencionan que, el clima laboral, es el ambiente que se percibe al entrar en una organización, es decir, desarrollo de un buen trabajo en equipo, confianza y cooperación con los compañeros de trabajo, confianza entre líderes, gerentes y colaboradores, entre otros. Todos estos factores mentales hacen que al ser humano

tenga más comodidad y se sienta feliz a la hora de postular en un nuevo puesto de trabajo en la organización.

2.3.6. Motivación laboral

Al hablar de motivación laboral, Peña & Sabina (2017) hacen referencia a los estados de ánimos que posea la persona en la entidad o en la organización. La motivación depende mucho de qué tan eficiente es el colaborador dentro de la empresa y la forma en la que el jefe inmediato transmite sus buenas vibras hacia el colaborador. Es decir, debe existir algo en particular para los colaboradores que les ayude a seguir rindiendo al máximo dentro de área.

2.3.7. Empresa familiar

Molina, Botero, & Montoya (2016) hacen referencia que una empresa familiar, es aquella que está constituida por un grupo de personas de parentesco en común, es decir, hermanos, primos, o grupos familiares integrados entre cuatro a seis personas. De tal forma, que ese grupo de personas se acoge a la responsabilidad de establecer reglas, funciones y decisiones dentro de la empresa. (p.119-120)

2.3.8. Estructura organizacional formal

Mencionando al autor García (2016) alude que, una estructura formal de una organización tiene relación con todos los manuales de funciones, procedimientos y orden en base a la repartición de puestos trabajos. Es decir, tener plasmado en un oficio o presentar de manera formal qué debe hacer cada departamento y de forma gráfica representar los puestos de trabajos con lo que también estarán ligados cada departamento en la organización.

2.3.9. Factor intrínseco

Hablando de los factores intrínsecos Randa (2021) se refiere a todo lo relacionado con el bienestar tanto físico como mental en la empresa, como lo son: las horas de descanso, estrés y crecimiento personal en la organización o poder ascender a un alto rango. (s.p.)

2.3.10. Factor extrínseco

Randa (2021) menciona que, los factores extrínsecos como el ambiente laboral, es el principal factor que afecta al colaborador, además, si no cuenta con las herramientas suficientes para realizar tareas, claridad o comodidad, hará que el colaborador no rinda al máximo en la organización. El desarrollo de tareas equivocadas hace que se pierda tiempo valioso para la organización y para el departamento, sin embargo, si se establece una buena comunicación y un manual de funciones para el mismo, se podrá evitar dichos problemas. Por último, está la remuneración. Sentir que otros colaboradores están en el mismo puesto laboral y a su vez recibiendo una remuneración mucho mayor, solo hará que el colaborador se sienta apartado o menospreciado por sus habilidades y destrezas que también puede aplicar para dicho puesto y ganar lo mismo. (s.p.)

2.4.Marco legal

Para la revisión del trabajo investigativo y debido a los procesos que pudiesen realizarse por parte de la Distribuidora Lupita se ha tomado en consideración la siguiente normativa:

2.4.1. Código de trabajo

“Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia

extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.” (Código de Trabajo, 2012, p. 3)

“Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos. - Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.” (Código de Trabajo, 2012, p. 3)

“Art. 9.- Concepto de trabajador. - La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.” (Código de Trabajo, 2012, p. 7)

“Art. 10.- Concepto de empleador. - La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.” (Código de Trabajo, 2012, p. 7)

“Art. 13.- Formas de remuneración. - En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo. La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.” (Código de Trabajo, 2012, p. 9)

“Art. 35.- Quienes pueden contratar. - Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la Ley reconoce con capacidad civil para obligarse. Sin embargo, los adolescentes que han cumplido quince años de edad tienen capacidad legal para suscribir contratos de trabajo, sin necesidad de autorización alguna y recibirán directamente su remuneración. Nota: Artículo sustituido por Ley No. 39, publicada en Registro Oficial 250 de 13 de abril del 2006.” (Código de Trabajo, 2012, p. 15)

“Art. 40.- Derechos exclusivos del trabajador. - El empleador no podrá hacer efectivas las obligaciones contraídas por el trabajador en los contratos que, debiendo haber sido celebrados

por escrito, no lo hubieren sido; pero el trabajador sí podrá hacer valer los derechos emanados de tales contratos. En general, todo motivo de nulidad que afecte a un contrato de trabajo sólo podrá ser alegado por el trabajador.” (Código de Trabajo, 2012, p. 17)

“Art. 56.- Prohibición. - Ni aún por contrato podrá estipularse mayor duración de trabajo diario que la establecida en el artículo que antecede. Cuando ocurriere alguno de los casos previstos en el numeral primero del artículo 52 de este Código, se podrá aumentar la jornada, debiendo el empleador dar parte del hecho al inspector del trabajo, dentro del mismo plazo, bajo igual sanción y con las mismas restricciones que se indican en el citado artículo.” (Código de Trabajo, 2012, p. 25)

“Art. 57.- División de la jornada. - La jornada ordinaria de trabajo podrá ser dividida en dos partes, con reposo de hasta de dos horas después de las cuatro primeras horas de labor, pudiendo ser única, si a juicio del director regional del Trabajo, así lo impusieren las circunstancias. En caso de trabajo suplementario, las partes de cada jornada no excederán de cinco horas.” (Código de Trabajo, 2012, p. 25)

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

Según Arias (2020) el tipo de investigación ayudará a definir de qué forma se pueden evaluar las variables de la investigación a desarrollar y cómo se podrá llegar a la solución de forma científica. Existen diferentes tipos de investigación, pero ya depende del investigador con qué tipo se acoge para desarrollarla. El tipo de investigación también nos ayudó a saber qué tan a fondo se debe indagar para poder encontrar una solución o propuesta ante el problema.

3.1.1. Investigación descriptiva

Bajo el criterio de Guevara, Verdesoto & Castro (2020) hacen referencia que la investigación de tipo descriptiva se encarga de precisar de forma detallada qué es lo que ocurre o qué sucede en el problema a investigar, desde el planteamiento del problema hasta las técnicas de investigación, es decir, en la observación y en la entrevista. Esto a futuro ayudará a desarrollar de una mejor manera el problema y encontrar factibles soluciones.

En el presente proyecto se utilizó el método descriptivo ya que ayudó a entender de una mejor manera lo que sucede en la organización, tanto interna como externamente, esos factores con el método descriptivo, podremos descubrir si existen influencia hacia la empresa de forma negativa o positiva y posteriormente brindar soluciones factibles.

3.2. Enfoques de investigación

Como lo menciona Mata (2019) el enfoque de investigación consiste en cómo proceder a realizar la investigación científica con más profundidad. Bajo los estudios ya realizados se clasifican en cualitativos y en cuantitativos, esos enfoques nos ayudaron posteriormente a obtener resultados del problema a resolver.

En nuestro presente proyecto se usará el enfoque mixto, ya que existen otras investigaciones en el que se utilizan la misma técnica.

3.2.1. Enfoque cualitativo

De acuerdo con Consultores (2021) el enfoque cualitativo de una investigación es más adecuado y sencillo que el método cuantitativo, ya que, a través de las respuestas obtenidas de la entrevista se pudo revelar más información o datos adicionales que el entrevistado nos brindó.

En el enfoque cualitativo, a medida que se describe las respuestas de la entrevista realizada se puede redactar de lo general a lo específico. A la hora de realizar la entrevista donde existe el problema pudimos notar más de una respuesta ya que a entrevista se lo puede realizar de forma grupal o llamado también “grupos focales”.

3.2.2. Enfoque cuantitativo

Como mencionan Hernández, Fernández, & Baptista (2014) el enfoque cuantitativo abarca un orden y precisión en los resultados obtenidos. A la hora de analizar los datos obtenidos en el enfoque cuantitativo, es mucho más fácil de desarrollar y se aprecia de una mejor manera, ya que son solo la interpretación de números o indicadores de acuerdo a lo que se analiza, se puede ir dando respuesta a la problemática estudiada y posteriormente ir descartando hipótesis, cuáles sirven directamente en la misma.

3.3. Técnicas de investigación

De acuerdo con Ramos (2018) las técnicas de investigación son un método aplicado más a la realidad, es decir, todos los métodos elegidos anteriormente tales como: tipo de investigación y enfoque se los aplica a la realidad de los que se llevará a conseguir respuestas relevantes.

3.3.1. Entrevista

Como menciona la Universidad La Concordia (2020) la entrevista va dirigida para una persona o un grupo de personas de aproximadamente tres a cuatro integrantes. Para usar la entrevista se debe realizarla ya sea en el lugar donde está sucediendo el problema o en un ambiente que sea cómodo para la persona.

Por otro lado, Salvador (s.f.) también indica que la entrevista debe tener un propósito u

objetivo específico, se manera en un área que debe transmitir tranquilidad y comodidad para el entrevistado, ofreciendo así información necesaria. La entrevista es más manejable a la hora de usarla, como se mencionó anteriormente, el entrevistado de expresa abiertamente ante cualquier interrogante y a través de ello podemos analizar expresiones corporales y faciales para así evidenciar como se sintió el entrevistado. Además, permite ir directamente donde ocurrió u ocurre el problema para así posteriormente analizar detalles que serán esenciales para la investigación

En nuestra investigación se realizará una entrevista dirigida a los colaboradores y directivos de la Distribuidora Lupita con el fin de recabar información sobre el ambiente laboral y la asignación de responsabilidades para cada puesto de trabajo.

3.3.2. Encuesta

Según Chiner (s.f.) las encuestas van dirigidas a un grupo en específico que se va a estudiar o investigar. Las encuestas es una herramienta que sirve al investigador sacar datos específicos y un poco más acertada a la realidad o de lo que ocurre dentro de una organización. A diferencia de la entrevista, se ven respuestas, pero estas mismas no necesariamente debe ser correcta o incorrecta, sin embargo, las respuestas son un poco más explicativas. Esta herramienta hace que el investigador maneje con mayor facilidad los resultados y es más dinámico ya que con gráficos o tablas podremos interpretar de una mejor manera los enunciados o afirmaciones. En nuestro presente proyecto de investigación, se utilizará la encuesta, debido a la razón que fue mencionada anteriormente, es más cómodo y permite analizar la situación entre los jefes, directivos y colaboradores en la empresa Distribuidora Lupita.

3.3.3. Observación

De acuerdo con Salvador (s.f.) establece que, la observación permite analizar y, como su nombre lo indica, observar de forma más detallada el diario vivir de las personas que residen en un lugar o específicamente en una organización. El investigador podrá darse cuenta de mínimos detalles, es decir, conversaciones, actitudes, comportamiento de las

personas, etc. Para este método, el investigador tendrá que visitar directamente como no al lugar donde está ocurriendo el problema. El investigador también puede involucrarse como no con uno de los participantes donde está ocurriendo el problema o solamente analizar a simple vista de forma más detallada de la organización o en cualquier lugar.

A comparación de la entrevista, en la observación se puede concluir o extraer información de mayor valor que en su momento en la entrevista no fue mencionada. En la observación, por su parte, se puede estudiar más de cerca el problema y recopilar detalles o vacíos que harán falta para llegar a una conclusión más real.

En este estudio, la observación permitirá conocer aspectos como el desempeño y motivación del colaborador, clima laboral y satisfacción del cliente, para poder plantear una propuesta de investigación.

3.4. Instrumentos de investigación

Como menciona Ramos (2019) la técnica de investigación permitirá al investigador usar las herramientas necesarias para brindar una argumentación lógica en base a hechos o evidencias hacia todas las interrogantes que vayan surgiendo. Conforme se vaya recaudando información se va examinando las diferentes hipótesis que pueden ayudar en la investigación.

En la tabla 1 se resumen las técnicas e instrumentos de investigación utilizados en el presente estudio:

Tabla 2

Instrumentos de investigación

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario
Entrevista	Cuestionario
Observación	Ficha de observación

Elaborado por: Balladares & Vinuesa (2022)

3.4.1. Cuestionario

Como lo afirma Arias (2020) en el cuestionario se deben redactar las interrogantes respecto a las variables que a futuro se van a diagnosticar. Además, el cuestionario se dirige

para un grupo pequeño de personas, ya que, así es más fácil realizar la investigación científica. A la hora de realizar las preguntas, el investigador no deberá considerar si lo que contesta la persona está bien o mal, ya que lo que se necesita saber es su punto de vista u opinión. No se deben realizar muchas interrogantes, ya que, se puede distorsionar la información con respecto a lo que pasa día a día en el lugar que se va a investigar.

En el presente proyecto de investigación se realizaron una serie de preguntas abiertas para la debida entrevista dirigida a los colaboradores y directivos de la Distribuidora Lupita. Para esto, previamente se prepararon 5 preguntas con el fin de recabar información sobre la unidad de mando, trabajo-remuneración entre los colaboradores y directivos de la empresa, ambiente laboral, funciones asignadas que tiene la organización y la estructura organizacional.

Por otro lado, también se realizaron encuestas, las cuales utilizan como instrumento un cuestionario de preguntas estructuradas. Las encuestas fueron dirigidas, así mismo, a directivos y colaboradores de la Distribuidora Lupita. Estas encuestas utilizan preguntas con escalas de Likert, teniendo en cuenta que 1 será en total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo como se conoce. En las mismas se evaluaron las variables tales como: clima laboral, motivación y desempeño.

3.4.2. Fichas de observación

En la opinión de Arias (2020) las fichas de observación sirven para registrar los comportamientos u acciones que cada persona realiza en un determinado lugar, para esto, de debe dejar anteriormente establecido las diferentes variables que se van a evaluar.

En la ficha de observación se debe anotar y tener información panorámica acerca de todo lo que ocurre dentro de la organización, ya que, a comparación de la entrevista se obtiene información, sin embargo, por medio de la observación se podrá concretar y afirmar cualquier hipótesis que se haya extraído de la entrevista.

La ficha incluye indicadores sobre el clima laboral (trabajo en equipo, relaciones entre empleados directivos y personal, etc.); desempeño laboral (personal laboral puntual y

diariamente y completan sus tareas de manera idónea) y satisfacción de clientes (reclamos de los clientes, atención al cliente, etc.)

3.5. Fuentes de información

Desde la perspectiva de Miranda & Acosta (2008) las fuentes de información son los recursos que ayudarán a la investigación ya sea directa o indirectamente a resolver el problema. Las fuentes de información nos ayudarán a notar de mejor manera lo que sucede dentro de la Distribuidora Lupita

3.5.1. Fuentes primarias

De acuerdo con el Equipo Editorial Etecè (2022) hace referencia que las fuentes primarias provienen directamente del lugar donde surgió el problema sin necesidad de buscar una información adicional o que vaya a complementar lo ocurrido. Es decir, si existe una mala atención al cliente, se acude directamente al problema o se indaga por cuenta propia lo ocurrido evitando la interrogación a terceros.

En el presente proyecto de investigación se usarán como fuentes primarias los siguientes:

- Ficha de observación al talento humano de la Distribuidora Lupita
- Entrevista a los jefes y directivos de la empresa Distribuidora Lupita (Grabaciones realizadas)
- Encuesta a los jefes y directivos de la empresa Distribuidora Lupita

Con la ayuda de esas fuentes primarias, permitirá descartar supuesta información y aclarar todo lo que sucede dentro de la organización bajo las diferentes variables que se van a evaluar en dicha ficha y nos complementará junto con la entrevista y su correspondiente grabación, debido a que ayudará a tener más clara la información y asegurar que todo lo que ocurre en la organización o en sus diferentes áreas es verídico o no.

3.5.2. Fuentes secundarias

Según Morales (2021) nos da a conocer que las fuentes secundarias son basadas en la información que brindan las fuentes primarias, es decir, los autores extienden un poco más los datos o detalles de esa fuente. Además, existen diferentes autores que se basan de una fuente primaria para poder crear su propio contenido, por ejemplo, libros, páginas web o blogs, pero respetando de donde tomaron la información.

Como se conoce las fuentes secundarias no son creadas para el estudio en cuestión sino, fueron elaboradas para otras investigaciones; sin embargo, nos sirven de referencias. En el presente proyecto de investigación usamos como fuentes secundarias tesis y monografía, de las cuales se titulan: “Diseño organizacional para el incremento de la productividad en el personal de la empresa Cablevisión París”, “Diseño organizacional para la distribuidora de productos naturales Flor de la Canela” y “Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente”. Estos documentos tienen relación al tema del presente proyecto de investigación, la información y los detalles que presentan cada una de ellas. Con la ayuda de esas fuentes secundarias, podemos darle una mejor estructura al presente proyecto de investigación, pero con diferente criterio, ya que pueden existir muchas fuentes secundarias con un mismo tema, pero siempre será el autor quién brindará más información acerca del tema o con otro enfoque.

3.6. Población y muestra

Según López (2004) la población se refiere a un “todo”, es decir, aquí engloba a un grupo de objetos, individuos, animales, entre otros, para realizar un estudio correspondiente sobre el tema o problema que se desea resolver.

Por otro lado, de acuerdo con Rojas (2017) nos comenta que la muestra es solamente una parte representativa de la población y que toma valor porque esto nos ayudará a dar continuidad a la investigación. Eso solamente pasa en caso de que la población sea demasiado grande, lo que se sugiere es tomar una parte de ello y realizar las investigaciones y conclusiones respecto a ello.

En el presente proyecto de titulación se tomó a toda la población debido a que las personas que laboran dentro de la Distribuidora Lupita son pocas, cuenta con alrededor de 3 colaboradores y 1 directivo. No es necesario tomar la muestra puesto que la población es medible y alcanzable.

3.7. Análisis de los resultados

3.7.1. Resultados de la entrevista dirigida a colaboradores y directivos de la Distribuidora Lupita

Tabla 3

Resultados de la entrevista dirigida a los colaboradores y directivos de la empresa Distribuidora Lupita

	Directivo 1	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3
Pregunta 1 ¿Cree usted que el ambiente laboral es adecuado para todos los colaboradores de la empresa?	“Si, porque yo pienso que tienen que estar ellos de acuerdo, ahora si ellos no están de acuerdo pues yo los despediría.”	“Si.”	“No, mucha pelea entre los dueños de la empresa.”	“Regular, porque a pesar de que se trata de siempre dar lo mejor existen momentos en los que no se lleva tan bien”
Pregunta 2 Considerando que la unidad de mando se refiere al hecho de que existe una sola persona la cual da órdenes y a quién se debe rendir cuentas. ¿Le parece a usted que la unidad de mando está clara?	“Si, en este caso la persona de unidad de mando sería yo.”	Más o menos.	“No, todos son jefes aquí, hasta yo.”	“Si, solo que a veces existen ciertas diferencias”
Pregunta 3 ¿Fueron todas sus funciones aclaradas y asignadas durante la contratación? De ser así ¿Se cumple diariamente esta condición?	“Claro, digamos yo pienso que está bien o está mal. De ahí yo le digo a otra persona que me ayude a determinar las	“Si, está bien, perfecto.”	“No, me dijeron que iba a ser bodeguero no más y me tocó hacer de todo.”	“Si, en parte”

	<p>otras tareas que tienen que hacer, por ejemplo, yo tengo aquí mi hermano y él me ayuda, yo le digo “mira que está haciendo tal persona” yo hago otra cosa y así, verificamos que estén bien.”</p>			
<p>Pregunta 4 ¿Está usted conforme con la relación trabajo-remuneración percibida?</p>	<p>“Bueno, no estoy conforme ahorita, porque el tiempo está un poco bajo, pero tampoco se puede hacer otra cosa. Porque esto no se puede hacer de la noche a la mañana sacar, sino que hay que tener un tiempo para ir saliendo de esto que tengo, poco a poco.”</p>	<p>“Si.”</p>	<p>“No, lo justo que considero que debería ganar es el sueldo básico.”</p>	<p>“Si, en general está bien”</p>
<p>Pregunta 5 Tomando en cuenta que nos referimos a estructura organizacional al hablar de la estructura formal de la empresa, distribución de las funciones de los empleados y asignación de trabajo en cada puesto. ¿Cree usted que debería realizarse algún</p>	<p>“No, yo pienso que está bien, lo que está mal es tiempo porque no hay dinero, no hay ventas y ya los chicos no tienen nada que hacer ahí en este caso, si no, el país está así.”</p>	<p>“No, creo que está bien, nada debe cambiar, todo está bien, perfecto.”</p>	<p>“Sí, porque todos hacen lo que quiera, hasta yo.”</p>	<p>“Si, hay cosas que deben mejorar como en todo lugar”</p>

cambio en la estructura organizacional de la empresa? ¿Por qué?				
---	--	--	--	--

Elaborador por: Balladares & Vinueza (2022)

3.7.1.1. Conclusiones de la entrevista

Con respecto a la primera pregunta, en la respuesta del directivo claramente denota un liderazgo de tipo autocrático: “si no hace lo que les digo los despediría”. Por otra parte, los empleados confiesan que no existen las mejores relaciones personales entre directivos y compañeros en la empresa.

En la segunda pregunta, el directivo menciona que se considera como unidad de mando y que a su vez está clara, sin embargo, uno de los empleados menciona que: “No, todos son jefes aquí, hasta yo.”, ellos demuestran lo contrario y se da a entender que no existe una clara autoridad.

En la tercera pregunta, la respuesta del directivo y de los dos empleados revela que las funciones y el cumplimiento de las tareas para cada empleado se cumplen. Sin embargo, uno de los empleados menciona que: “Me dijeron que iba a ser bodeguero no más y me tocó hacer de todo.” A simple vista, las funciones y tareas no fueron completamente claras para el desarrollo del puesto de trabajo, mientras que el resto de empleados mencionan que sí.

En la cuarta pregunta, dos de los integrantes de la empresa mencionan que la remuneración se encuentra en un rango aceptable. Además, uno de los colaboradores destacó su inconformidad con respecto a que la remuneración, la cual no es acorde e incluso menciona lo siguiente: “lo justo que considero que debería ganar es el sueldo básico.”

Por último, en la quinta pregunta, el directivo menciona que cambios en términos de estructura organizacional no son necesarios, lo que hace falta es tiempo y ventas para la organización. A pesar de esto, uno de los colaboradores menciona que, si es necesario, justificando textualmente su respuesta a continuación: “Porque todos hacen lo que quiera, hasta

yo.”

3.7.2. Resultados de la encuesta dirigida a colaboradores y directivos de la Distribuidora Lupita

Tabla 4

Resultados de la encuesta dirigida a colaboradores y directivos de la empresa Distribuidora Lupita

	Directivo 1	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	TOTAL	<ul style="list-style-type: none"> • 1-5 niega el enunciado • 6-10 niega ligeramente el enunciado • 11-15 acepta parcialmente el enunciado • 16-20 acepta el enunciado
Pregunta 1 Me siento cómodo con mi puesto de trabajo	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	16	Aceptan el enunciado
Pregunta 2 Conozco todos los aspectos necesarios para desempeñar las actividades diarias de mi puesto de trabajo	Totalmente de acuerdo (5)	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	De acuerdo (4)	18	Aceptan el enunciado
Pregunta 3 Mi salario está acorde al puesto de trabajo y a las funciones que desempeño	De acuerdo (4)	En desacuerdo (2)	En desacuerdo (2)	De acuerdo (4)	12	Aceptan parcialmente el enunciado
Pregunta 4	Indiferente	De acuerdo	Totalmente	De acuerdo	12	Aceptan parcialmente el enunciado

La empresa me ha permitido continuar otras actividades personales, como por ejemplo, mis estudios	(3)	(4)	desacuerdo (1)	(4)		
Pregunta 5. Mi productividad mejora debido a capacitaciones que la empresa me ofrece.	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Totalmente desacuerdo (1)	De acuerdo (4)	14	Aceptan parcialmente el enunciado
Pregunta 6 Tengo la oportunidad de ascender en mi cargo tan solo depende de mí desempeño y de la disponibilidad del puesto	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	De acuerdo (4)	17	Aceptan el enunciado
Pregunta 7 En la empresa se acostumbra a reconocer los logros de los colaboradores a corto, mediano o largo plazo	De acuerdo (4)	De acuerdo (4)	Totalmente desacuerdo (1)	De acuerdo (4)	13	Aceptan parcialmente el enunciado
Pregunta 8 Procuró estar enterado de nuevas ofertas de capacitaciones que me permitan desarrollar mis actividades laborales de la mejor manera	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	De acuerdo (4)	De acuerdo (4)	17	Aceptan el enunciado

Elaborado por: Balladares & Vinuesa (2022)

3.7.2.1. Conclusión y gráfico de la encuesta

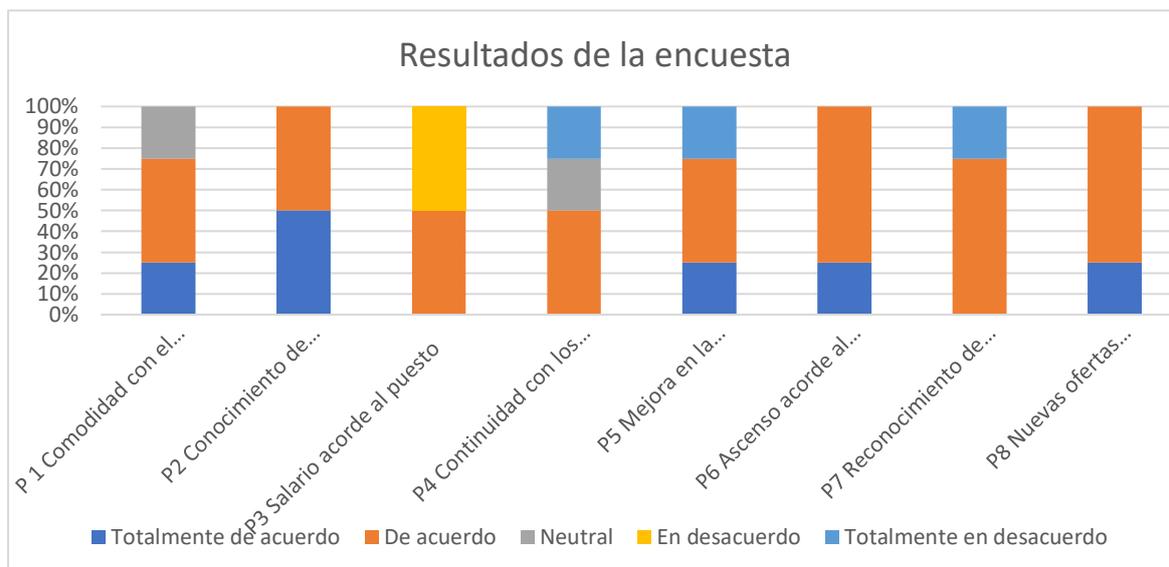


Figura 1: Resultados de la encuesta dirigida a la empresa Distribuidora Lupita

Elaborado por: Balladares & Vinueza (2022)

De acuerdo a la investigación realizada y los datos recopilados se pudo medir las respuestas en base a una escala del 1-20 en el cual se detalla a continuación: 1-5 niega el enunciado, del 6-10 niega ligeramente, del 11-15 acepta parcialmente el enunciado el enunciado y por último del 16-20 acepta el enunciado. Se realizó un conteo con las respuestas de los encuestados por enunciado en base al número equivalente para cada respuesta, es decir: (1) totalmente desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) indiferente, (4) de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo. Por cada respuesta existe esa numeración lo cual hace que tenga un peso y así poder tener el total que se muestra en la tabla 4. A simple vista se puede deducir que en la pregunta 1, 2, 6 y 8 aceptan el enunciado, sin embargo, en las preguntas 3, 4, 5 y 7 aceptan parcialmente el enunciado.

3.7.3. Resultados de la observación dirigida a colaboradores y directivos de la Distribuidora Lupita

Fecha de observación : 08/12/2022
 Horas de observación : 9:00 AM - 10:30 AM
 Lugar de observación : Almacén distribuidora Lupita
 Observador : Jhonatan Vinueza

Tabla 5

Resultados de la ficha de observación a los directivos y colaboradores de la empresa Distribuidora Lupita

INDICADORES	OBSERVACIÓN
CLIMA LABORAL	
Existe trabajo en equipo	Cada empleado realiza su trabajo de manera independiente sin buscar colaboración
Las Herramientas que usa para el desempeño de tareas en el área están en buenas condiciones	Equipos en buenas condiciones
Desarrolla uno o más roles de trabajo en la organización (ej. El colaborador es del área de ventas, pero tiene que estar en el área de bodega y tesorería)	Existen empleados que desarrollan más de una función. El jefe de bodega tiene un horario para limpieza de baños.
Las relaciones entre empleados, directivos y personal de la empresa son buenas	No se observa sinergia
De acuerdo al listado de la nómina todos los empleados tienen más de 2 años trabajando en la empresa	Si
DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS	
Completan sus tareas para comenzar otras	No
El personal acude a la empresa puntual y diariamente, así como termina sus labores a la hora establecida	Si

SATISFACCION DE CLIENTES	
Las actividades laborales se desenvuelven sin quejas ni reclamos de los clientes	La mayoría del tiempo si
Los clientes son atendidos de forma inmediata y con la cortesía del caso	Son atendidos de la manera más rápida posible
La cantidad de clientes al día que llegan a la empresa es relevante	Hay días que sí y días que no, además varía según el horario
Algunos clientes llegan a la empresa por recomendación de otros	Sí

Elaborado por: Balladares & Vinueza (2022)

3.7.3.1. Conclusión de la observación

Los días laborales son en la mayoría consistentes sin embargo no se encuentra del todo organizado. Los trabajadores tienden a distraerse y buscar espacios fuera de la supervisión, así mismo los directivos tienden a poner tensión sobre ellos al momento de brindarles alguna retroalimentación, se puede evidenciar que no hay una correcta jerarquía y el ambiente laboral es bastante mejorable. Adicionalmente es importante decir que los directivos se encuentran en constante seguimiento, por lo que se debería brindar una capacitación con la finalidad de ayudar a los directivos a dirigir de mejor manera a sus colaboradores.

3.7.4. Matriz PESTEL de la empresa Distribuidora Lupita

Tabla 6*Matriz PESTEL de la empresa Distribuidora Lupita*

FACTORES	TENDENCIAS	CAMBIOS EN RELACIÓN A GRUPOS DE INTERÉS	EFECTOS PROBABLES	OPORTUNIDAD/AMENAZAS
POLÍTICO	El gobierno está impulsando el crecimiento económico a través de la reactivación de los distintos mercados, además se sube el salario básico y aumentan plazas de trabajo.	Empresas esperan un ambiente favorable del entorno al aumentar el poder adquisitivo de los consumidores	Microempresas, pequeñas y medianas aprovechen los cambios de temporada y las fechas ferias que se avecinan para reabastecer stock y prepararse para un aumento de ingresos	Oportunidad
ECONÓMICO	El panorama económico predice un crecimiento ligero y probablemente sostenible en Ecuador en el 2022 dado el recaudamiento en los últimos meses del año 2022	El poder adquisitivo de los consumidores aumenta.	Aumento en el volumen de ventas de las microempresas y pequeñas empresas	Oportunidad
SOCIAL	Alta competencia debido a la facilidad de ingreso al sector, adicionalmente los comerciantes de esta área compiten con disminución de precios.	Las diferentes empresas buscan de distintas maneras disminuir los costos con la finalidad de disminuir el precio	Mayor exigencia de trabajo con menor remuneración	Amenaza

TECNOLÓGICO	Implementación de nuevos softwares desarrollados para facilitar la logística y control del volumen de ventas e inventario	La evolución de la computación en las últimas décadas ha aumentado a una velocidad exageradamente alta lo que ha provocado que las diferentes empresas empiecen a implementar e incorporar programas que faciliten la gestión de las mismas.	Disminución de carga para administrativos, y personal encargado de administrar el inventario.	Oportunidad
LEGAL	Existen leyes generales que regulan el comercio considerando el mercado textil y la importación dentro del mismo	Las diferentes empresas buscan maneras de aprovechar las diferentes oportunidades que tienen al momento puesto que en oportunidades anteriores se han visto cambios que dificultan el normal funcionamiento de su mercado.	Desinformación de cambios tributarios o que puedan afectar las operaciones de la empresa	Amenaza

Elaborado por Balladares & Vinueza (2022)

3.7.5. Las 5 fuerzas de Porter

- **Poder de negociación de los clientes:** La Distribuidora Lupita debido a que se dedica a la compra y venta de prendas de vestir no tiene mucha influencia en la fijación de precios debido a la alta oferta del mercado. Existen diferentes establecimientos alrededor de la distribuidora que se dedican a la misma actividad comercial, es por esto que los clientes tienen la capacidad de consultar precios, calidad, colores, entre otras características de las prendas de vestir, claro está que tiene que considerarse en la capacidad adquisitiva del consumidor y dependiendo de esto es que el mismo escoge la mejor opción.
- **Rivalidad entre las empresas:** La competencia en el mercado de la Distribuidora Lupita es directamente alta, debido a la rivalidad existente con otras empresas pequeñas y distribuidoras que se encuentran en la misma área comercial. La competencia entre

empresas está estrechamente relacionada con el primer punto, debido a que los consumidores buscan siempre la mejor opción, y justamente por esta razón al observar la gran cantidad de oferta existente en el área, ya que los diferentes locales se ubican uno al lado de otro, se puede deducir que el volumen de ventas se verá de una u otra forma afectada por esto. Si una empresa tiene mayor posicionamiento en el mercado, es razonable que esta empresa busque otras maneras de atraer clientes, como, por ejemplo, con ofertas, black Friday, entre otros, sin descuidar la calidad de sus servicios y productos buscando de manera constante valor agregado para la compañía. Esto es lo que hará que ciertas empresas se encuentren siempre un paso adelante que las demás.

- **Poder de negociación de los proveedores:** debido a la alta demanda existente en la categoría de las prendas de vestir, existe una gran cantidad de competidores por lo que el número de ofertantes presente en el mercado es alta. Por esta razón, el nivel de negociación de los proveedores es relativamente bajo ya que como se mencionó anteriormente, en el área abundan profesionales que se dedican a la textilería.
- **Productos sustitutos:** N/A
- **Amenaza de nuevos competidores:** el ingreso de nuevos competidores dentro del sector en el que se encuentra localizada la distribuidora Lupita es seguro que suceda, ya que en ese lugar existen otros pequeños locales en el cual se dedican a la venta de prendas de vestir y así mismo, circulan muchas personas en ese lugar en horarios específicos y hará que el negocio se mueva dependiendo de eso. Si otra empresa que se dedique a la misma actividad comercial ingresa a ese mercado, tendría bastante acogida siempre y cuando las estrategias que implemente estén bien estructuradas y sepa negociar en base al cliente.

3.7.6. Matriz EFI

Tabla 7

Matriz EFI de la empresa Distribuidora Lupita

Factores Internos	Factores Claves	Peso (0,0-1,0)	Calificación (1-4)	Ponderación
Fortalezas	Presencia permanente de directivos	0,1	3	0,3
	Planificación y seguimiento de actividades	0,1	4	0,4
	Cartera de clientes establecida	0,1	4	0,4
	Stock de mercadería	0,1	3	0,3
Debilidades	No existe buen clima laboral	0,1	1	0,1
	Personal poco motivado	0,1	1	0,1
	Poca gestión del talento humano	0,1	2	0,2
Total	7	0,7		1,8

Elaborado por Balladares & Vinueza (2022)

3.7.8. Análisis FODA de la empresa Distribuidora Lupita

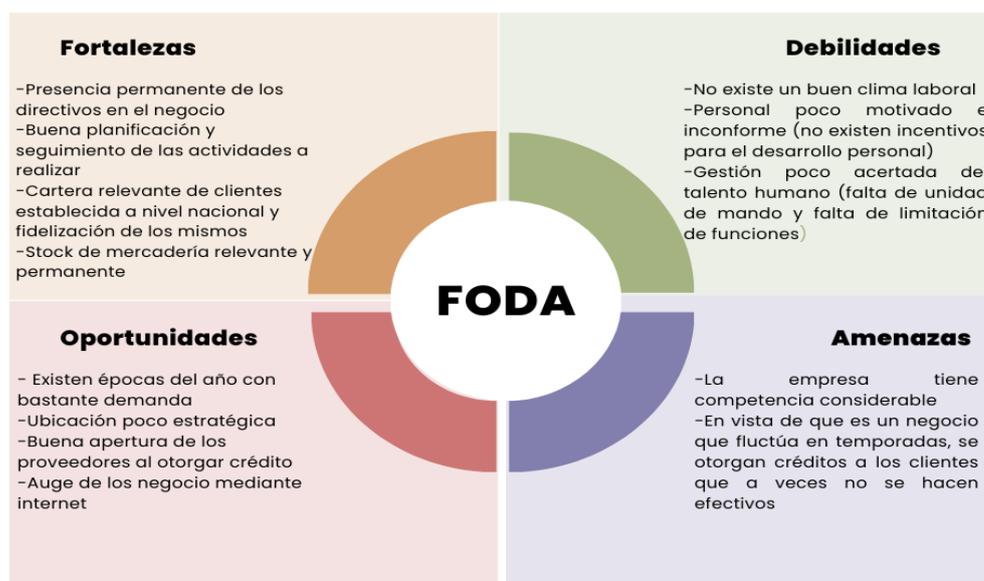


Figura 2: Análisis FODA de la empresa Distribuidora Lupita

Elaborado por: Balladares & Vinueza (2022)

3.8. Propuesta de solución

3.8.1. Análisis de la situación actual

Para el análisis de la situación actual se utilizaron técnicas de investigación tales como: la entrevista, encuesta y ficha de observación.

Mediante el uso de estas técnicas se hizo evidente el hecho de que la organización no se encuentra en buen estado y tiene algunos problemas internos que resolver. Tanto los empleados como los directivos mencionan que se debe realizar ciertas mejoras en factores como: la comunicación, establecimiento de puestos, delimitación de tareas, remuneración y la gestión empresarial. Además, durante la observación se pudo apreciar que los empleados no se desempeñan del todo bien, el clima laboral no es adecuado, no obstante, en momentos de alto estrés y carga laboral esta característica se vuelve inestable.

Finalmente se hizo uso del FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas observadas durante la recopilación de información en la organización. A continuación, en la tabla 9 se detallan los inconvenientes y solución sugerida para cada uno:

Tabla 8

Problema-Solución sugerida

Inconveniente	Solución sugerida
Funciones de los puestos de trabajo no establecidas	Manual de funciones
Falta de empatía por parte de los directivos	Capacitación de liderazgo
Mal ambiente laboral	Capacitación de habilidades interpersonales organizacionales
Unidad de mando poco claro	Organigrama
Falta de plan de acción	Capacitación de habilidades administrativas y de planificación para los directivos

Elaborado por: Balladares & Vinueza (2022)

3.8.2. Mejoras y cambios sugeridos

3.8.2.1. Organigrama

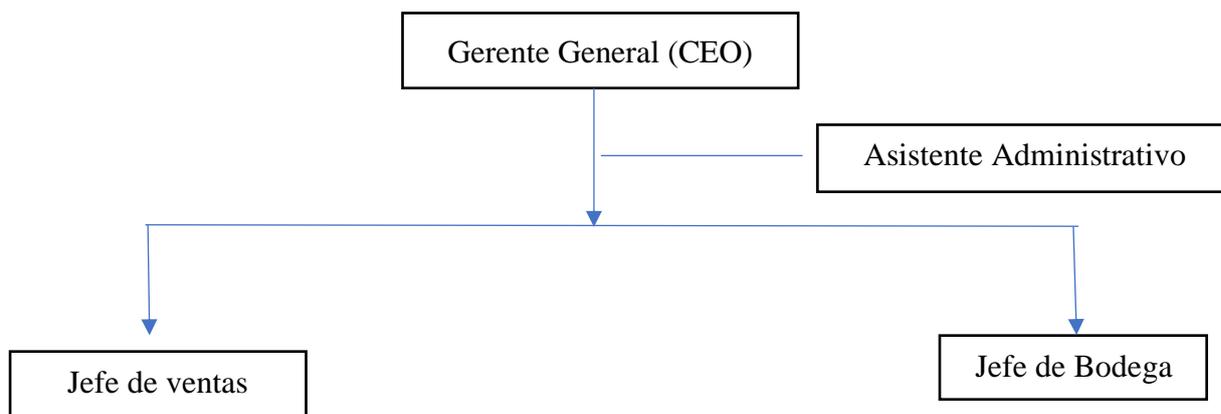


Figura 3: Organigrama de la empresa Distribuidora Lupita
Elaborado por: Balladares & Vinueza (2022)

3.8.2.2. Manual de funciones

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Información general

Nombre del puesto	Gerente General (CEO)
Nivel	Alto
Departamento o división	Dirección General
Reporta	N/A
Supervisa a	Asistente Administrativo
Relaciones Internas:	Administrativo
Segundo a bordo:	Asistente Administrativo

PROPOSITO DEL PUESTO

Planificar, organizar, dirigir y controlar todas y cada una de las tareas asignadas de los diferentes niveles jerárquicos que posee la Distribuidora Lupita de forma eficiente y eficaz.

Funciones del puesto

- 1.- Tomar de decisiones asertivas que permitan a la organización crecer a nivel económico
- 2.- Supervisar a los equipos de trabajo que existen en cada área departamental
- 3.- Controlar las actividades que se desarrollan dentro de la organización
- 4.- Planificar las metas a corto y largo plazo de la organización
- 5.- Mantener el orden mediante una actitud asertiva en la organización
- 6.- Fomentar un trato cordial para el personal tanto interno como externo de la organización

- 7.- Impulsar la productividad laboral
- 8.- **Ser líder en todas las actividades que se lleven a cabo en la organización**

RESPONSABILIDADES Y DEBERES DEL CARGO

- 1.- Manejo de costos y gastos de la organización
- 2.- Elaboración de políticas internas que serán adoptadas por los colaboradores
- 3.- Resolver las anomalías que se presenten en la organización
- 4.- Supervisar que los instrumentos o herramientas que usen los colaboradores estén bajo buenas condiciones
- 5.- Elaborar pronósticos o metas a conseguir para el tiempo determinado
- 6.- Realizar monitoreos de la empresa tanto interna como externamente

REQUISITOS DEL PUESTO

Educación:	Tercer nivel						
Formación académica:	Ing. Administración de empresas/ Lcdo. en Administración de empresas						
Experiencia:	NINGUNA	<1 año	1-2 años	2-3 años	3-5 años	5-7 años	>10 años
					X		
	2 años en cargos o área similares.						
Disponibilidad	Tiempo completo		X	Viajes dentro del país			X
	Turnos rotativos			Viajes fuera del país			X
Otros	Vehículo propio			Inglés			

COMPETENCIAS

Competencias Organizacionales:	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Sentido de Alerta y Resultados	X		
Disciplina	X		
Funcionamiento bajo presión		X	
Competencias Funcionales:	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Organización y Planificación	X		
Liderazgo	X		

RECIBIDO POR:

Actualización de Perfil por Cargo	
Fecha de actualización: 2022-01-05	Revisión de Cargo N.º 1

Elaborado por: Balladares & Vinueza (2022)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Información general

Nombre del puesto	Asistente administrativo
Nivel	Medio
Departamento o división	Dirección General
Reporta	N/A
Supervisa a	Jefe de bodega, jefe de ventas
Relaciones Internas:	Administrativo
Segundo a bordo:	N/A

PROPOSITO DEL PUESTO

Asistir y administrar brindando apoyo a la gerencia liderando a los jefes de veta y de bodega

Funciones del puesto

- 1.- Realizar seguimiento a los jefes de venta y bodega
- 2.- Recibir y formular informes sobre el funcionamiento de la empresa.
- 3.- Controlar las actividades que se desarrollan dentro de la organización cuando sea necesario.
- 4.- Tomar iniciativa a resolver problemas en caso de no poder localizar al gerente general.
- 5.- Elaborar informes a gerencia
- 6.- Establecer comunicación con sus colaboradores
- 7.- Impulsar la productividad laboral
- 8.- Elaborar pedido a los proveedores cuando sea necesario

RESPONSABILIDADES Y DEBERES DEL CARGO

- 1.- Elaborar informes periódicos sobre el desempeño de los trabajadores.
- 2.- Manejo de caja.
- 3.- Elaboración de pedidos a proveedores
- 4.- Mantener al día los pagos tributarios
- 5.- Ordenar y adjuntar las facturas mensualmente para la respectiva entrega al contador.
- 6.- Recibir informes del jefe de venta y jefe de bodega, posteriormente tomar nota de los detalles importantes a exponer para el gerente general.

REQUISITOS DEL PUESTO

Educación:	Tercer nivel						
Formación académica:	Ing. Administración de empresas/ Lcdo. en Administración de empresas						
Experiencia:	NINGUNA	<1 año	1-2 años	2-3 años	3-5 años	5-7 años	>10 años
					X		
	1 año o más en cargos o área similares.						
Disponibilidad	Tiempo completo		X	Viajes dentro del país			
	Turnos rotativos			Viajes fuera del país			
Otros	Vehículo propio			Inglés			

COMPETENCIAS

Competencias Organizacionales:	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Sentido de Alerta y Resultados	X		
Disciplina	X		
Funcionamiento bajo presión	X		
Competencias Funcionales:	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Organización y Planificación	X		
Liderazgo	X		

RECIBIDO POR:

Actualización de Perfil por Cargo

Fecha de elaboración: 2022-01-05 | Revisión de Cargo N.º 2

Elaborado por: Balladares & Vinuesa (2022)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Información general

Nombre del puesto	Jefe de Bodega
Nivel	Base
Departamento o división	Logística
Reporta	Asistente Administrativo
Supervisa a	Bodeguero
Relaciones Internas:	Bodega.
Segundo a bordo:	N/A

PROPOSITO DEL PUESTO

Controlar toda la disponibilidad y logística que maneja la empresa Distribuidora Lupita y llevar a cabo su inventario.

Funciones del puesto

- 1.- Recibir la mercadería de la empresa Distribuidora Lupita
- 2.- Realizar pedidos y ordenar el stock por el código correspondiente a cada prenda de vestir
- 3.- Llevar un control periódicamente de las diferentes prendas de vestir que maneja la empresa Distribuidora Lupita
- 4.- Informar a su Gerente Gerencial en base a la escasa mercadería en bodega

RESPONSABILIDADES Y DEBERES DEL CARGO

- 1.- Supervisión constante de las actividades que se realizan en bodega
- 2.- Elaboración de oficios que registren las existencias de mercadería
- 3.- Contar con registro debido tanto de mercadería que ingresan o salen de bodega

REQUISITOS DEL PUESTO

Educación:	Tercer nivel						
Formación académica:	Técnico en Logística y Distribución						
Experiencia:	NINGUNA	<1 año	1-2 años	2-3 años	3-5 años	5-7 años	>10 años
		X					
	1 año en cargos o área similares. Control de inventarios						
Disponibilidad	Tiempo completo		X	Viajes dentro del país			
	Turnos rotativos			Viajes fuera del país			
Otros	Vehículo propio			Inglés			

COMPETENCIAS

Competencias Organizacionales:	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Sentido de Alerta y Resultados		X	
Disciplina		X	
Funcionamiento bajo presión	X		
Competencias Funcionales:	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Organización y Planificación		X	
Liderazgo	X		

RECIBIDO POR:

Actualización de Perfil por Cargo	
Fecha de elaboración: 2022-01-05	Revisión de Cargo N.º 3

Elaborado por: Balladares & Vinueza (2022)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Información general

Nombre del puesto	Jefe de ventas
Nivel	Base
Departamento o división	Finanzas
Reporta	Asistente Administrativo
Supervisa a	N/A
Relaciones Internas:	Administrativo
Segundo a bordo:	N/A

PROPOSITO DEL PUESTO

Cumplir con el presupuesto o pronóstico planteado a corto, medio y largo plazo

Funciones del puesto

- 1.- Comercializar de forma oportuna la mercadería existente hacia los clientes
- 2.- Asesoramiento de clientes
- 3.- Elaboración de oficios de las ventas realizadas periódicamente
- 4.- Capacitación constante
- 5.- Atención de pedidos de mercadería hacia los clientes

RESPONSABILIDADES Y DEBERES DEL CARGO

- 1.- Supervisar/ Manejar la cartera de clientes y fidelizar a los mismos
- 2.- Controlar la otorgación de crédito a proveedores
- 3.- Mantener activa la publicidad y reconocimiento de la organización
- 4.- Subsanan descontentos o quejas por parte de los clientes
- 5.- Elaboración de facturación por cada compra realizada

REQUISITOS DEL PUESTO

Educación:	Tercer nivel						
Formación académica:	Lcdo. en Mercadotecnia y administración de empresas						
Experiencia:	NINGUNA	<1 año	1-2 años	2-3 años	3-5 años	5-7 años	>10 años
			X				
	1 año en cargos o área similares. Ejecutivo en ventas						
Disponibilidad	Tiempo completo		X	Viajes dentro del país			
	Turnos rotativos			Viajes fuera del país			
Otros	Vehículo propio			Inglés			

COMPETENCIAS

Competencias Organizacionales:	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Sentido de Alerta y Resultados		X	
Disciplina		X	
Funcionamiento bajo presión	X		
Competencias Funcionales:	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Organización y Planificación		X	
Liderazgo	X		

RECIBIDO POR:

Actualización de Perfil por Cargo	
Fecha de elaboración: 2022-01-05	Revisión de Cargo N.º 4

Elaborado por: Balladares & Vinueza (2022)

3.8.2.3. Capacitación a directivos y empleados

Tabla 9

Propuesta capacitación a directivos y empleados de la empresa Distribuidora Lupita

Capacitaciones	Personal dirigido	Costo
Capacitación Liderazgo	Directivos	\$ 50,00
Capacitación de habilidades interpersonales organizacionales	Colaboradores y directivos	\$ 50,00
Capacitación de habilidades administrativas y de planificación para directivos	Directivos	\$ 80,00
Capacitación de comunicación asertiva para directivos	Directivos	\$ 90,00
Capacitación de Habilidades directivas	Directivos	\$ 80,00
Capacitación de dirección de empresas familiares	Directivos	\$ 500,00

Elaborado por: Balladares & Vinueza (2022)

3.8.2.4. Determinación de estrategias

Tabla 10

Foda estratégico

FODA ESTRATÉGICO	1. Presencia permanente de los directivos en el negocio	1. No existe un buen clima laboral
	2. Buena planificación y seguimiento de las actividades a realizar	2. Gestión poco acertada del talento humano (falta de unidad de mando y falta de limitación de funciones)
	3. Cartera relevante de clientes establecida a nivel nacional y fidelización de los mismos	3. Personal poco motivado e inconforme
	4. Stock de mercadería relevante y permanente	
	ESTRATEGIA DE FORTALEZAS (+) / OPORTUNIDADES (+)	ESTRATEGIA DE DEBILIDADES (-) / OPORTUNIDADES (+)
1. Existen épocas del año con bastante demanda	1.3 Analizar la disponibilidad de recursos para un posible cambio de ubicación	1.1 Capacitación a directivos de habilidades interpersonales y de liderazgo
2. Auge de los negocios mediante internet	2.2 Planificar la introducción de ventas en línea al negocio	2.1 Delimitación de funciones y establecimiento formal de autoridad
3. Ubicación poco estratégica	3.1 Separación de mercadería e incorporación de promociones para cartera de clientes frecuentes.	3.1 Incorporación de incentivos que motiven el desarrollo de personal.
4. Buena apertura de los proveedores al otorgar crédito	4.1 Revisión de la mercadería previo a fechas de venta masiva (festividades como carnaval y navidad)	
	ESTRATEGIA DE FORTALEZAS (+) / AMENAZAS (-)	ESTRATEGIA DE DEBILIDADES (-) / AMENAZAS (-)
1. La empresa tiene competencia considerable	1.1 Realizar periódicamente un análisis del mercado considerando también a la competencia y sus estrategias con el fin de mejorar el funcionamiento propio	1.1 Identificar y trabajar los factores que afectan el clima laboral de la empresa
2. En vista de que es un negocio que fluctúa en temporadas, se otorgan créditos a los clientes que a veces no se hacen efectivos	3.2 Considerar como prioritarios y brindar apertura para acceso a crédito de clientes frecuentes que hayan mostrado responsabilidad en los pagos.	3.2 Incentivar una cultura animada y carismática con la finalidad de mejorar la actitud de los colaboradores con el fin de que así mismo los clientes reciban un mejor trato

Elaborado por: Balladares & Vinueza (2022)

3.9. Análisis costo/beneficio

3.9.1. Análisis de beneficios intangibles

Las soluciones planteadas están orientadas a mejorar el ambiente laboral, al mismo tiempo buscan generar motivación y compromiso por parte del personal que integra la empresa, razón por la cual a continuación, se detallan los beneficios intangibles del plan de rediseño organizacional:

Tabla 11

Análisis de beneficios intangibles para la empresa Distribuidora Lupita

Propuestas	Beneficios Intangibles
Organigrama	Organización con respecto al rango de los puestos de trabajo
Manual de funciones	Delimitación de tareas en cada puesto, por lo que el rendimiento y priorización de tareas mejora
Capacitaciones	Aumento de la productividad y mejora del ambiente laboral
Liderazgo	Mejor manejo del trabajo en equipo
Habilidades interpersonales organizacionales	Buen ambiente laboral entre colaboradores y directivos
Habilidades administrativas y de planificación para directivos	Plan de acción claramente establecido para el desenvolvimiento de tareas y actividades por realizar para la empresa
Comunicación asertiva para directivos	Mejor comunicación, disminución de conflictos y mejor trato entre directivos y colaboradores.
Habilidades directivas	Mejora en la gestión del tiempo y se prioriza de una mejor manera las actividades a realizar del puesto de trabajo.
Dirección de empresas familiares	Delimitación de autoridad, establecimiento de directrices para la asignación de tareas y toma de decisiones

Elaborado por: Balladares & Vinueza (2022)

3.9.2. Análisis de costos-cálculos

Tabla 12

Análisis de costos de capacitaciones de la empresa Distribuidora Lupita

COSTOS	Costo unitario	Personas	Subtotal	Veces/meses	Total
Capacitación Liderazgo	\$ 50,00	2	\$ 100,00	n/a	\$ 100,00
Capacitación de habilidades interpersonales organizacionales	\$ 50,00	4	\$ 200,00	n/a	\$ 200,00
Capacitación de habilidades administrativas y de planificación para directivos	\$ 80,00	2	\$ 160,00	n/a	\$ 160,00
Capacitación de comunicación asertiva para directivos	\$ 90,00	2	\$ 180,00	n/a	\$ 180,00
Capacitación de Habilidades directivas	\$ 80,00	2	\$ 160,00	n/a	\$ 160,00
Capacitación de dirección de empresas familiares	\$ 500,00	2	\$ 1.000,00	n/a	\$ 1.000,00

Elaborado por: Balladares & Vinueza (2022)

3.9.3. Relación costo-beneficio

La relación costo-beneficio se muestran a continuación en la tabla No. 13 y 14:

Tabla 13*Relación costo-beneficio con incremento en ventas del 4%*

<u>COSTOS:</u>			<u>BENEFICIOS</u>		
Diseño del estudio propuesto		\$1.500,00	Ventas proyectadas para el 2022 (4%)		\$108.191,20
Elaboración del documento per se	\$ 1.250,00		Ventas 2021	\$120.000,00	
Manual de funciones	\$ 200,00		Ventas 2022	\$101.000,00	
Elaboración nuevo organigrama	\$ 50,00		INCREMENTO VENTAS		\$7.191,20
Capacitaciones a directivos & empleados		\$850,00			
Liderazgo	\$ 50,00		Relación C/B		\$3,06
Habilidades interpersonales organizacionales	\$ 50,00				
Habilidades administrativas y de planificación para directivos	\$ 80,00				
Comunicación asertiva para directivos	\$ 90,00				
Habilidades directivas	\$ 80,00				
Dirección de empresas familiares	\$ 500,00				
TOTAL Costos		\$2.350,00			

Elaborado por: Balladares & Vinueza (2022)

Se muestra que por cada dólar invertido la empresa ganará \$2,06

Tabla 14

Relación costo-beneficio con incremento en ventas del 6%

<u>COSTOS:</u>		Total	<u>BENEFICIOS</u>		Total
Diseño del estudio propuesto		\$1.500,00	Ventas proyectadas para el 2022 (6%)		\$110.271,80
Elaboración del documento per se	\$ 1.250,00		Ventas 2021	\$120.000,00	
Manual de funciones	\$ 200,00		Ventas 2022	\$101.000,00	
Elaboración nuevo organigrama	\$ 50,00		INCREMENTO VENTAS		\$9.271,80
Capacitaciones a directivos & empleados		\$850,00			
Liderazgo	\$ 50,00		Relación C/B		\$3,95
Habilidades interpersonales organizacionales	\$ 50,00				
Habilidades administrativas y de planificación para directivos	\$ 80,00				
Comunicación asertiva para directivos	\$ 90,00				
Habilidades directivas	\$ 80,00				
Dirección de empresas familiares	\$ 500,00				
TOTAL Costos		\$2.350,00			

Elaborado por: Balladares & Vinueza (2022)

Se muestra que por cada dólar invertido la empresa ganará \$2,95

CONCLUSIONES

- La situación de la empresa que se pudo observar en base a las herramientas y técnicas usadas como el FODA, PESTEL, entrevistas, encuestas y fichas de observación para la investigación, se llegó a la conclusión que: la empresa no cuenta con un buen ambiente laboral, entre directivos y colaboradores, no tienen una comunicación asertiva para interactuar mutuamente y así poder evitar discusiones o malos entendidos entre ellos. La unidad de mando no está del todo establecida, algunos de los puestos no tienen a quién rendir cuentas o llamar a su jefe inmediato para poder tener bajo control las tareas del puesto a cargo y el poder del directivo es muy autoritario.
- En la estructura organizacional de la empresa Distribuidora Lupita, se identificó a ausencia de una estructura formalizada. También se pudo observar que no se tenía clara la unidad/cadena de mando, ya que existían quejas y otras protestas por el cual los colaboradores no reconocían una figura de autoridad y límites a considerar a la hora de realizar sus actividades correspondientes del puesto de trabajo asignado.
- Para las mejoras organizacionales se propuso lo siguiente: manual de funciones y capacitaciones a directivos y colaboradores de la empresa Distribuidora Lupita. Con el organigrama, ya mencionado anteriormente, se podrá saber a qué nivel está cada colaborador y junto a qué áreas, por otro lado, el manual de funciones ayudará a tener una mejor visión y conocimiento a cada uno de ellos sobre sus tareas, nivel académico, experiencia y responsabilidades a tomar a la hora de desenvolverse en su puesto de trabajo.
- Considerando el resultado obtenido mediante la aplicación del método de prueba y error, se manifiesta que la presente propuesta de solución es conveniente para la empresa cuando las ventas crecen a razón del 4% con respecto al 2022, puesto que en este caso la relación C/B es mayor a 1, lo cual significa que los montos de los beneficios supera el total de los costos de inversión.

RECOMENDACIONES

- Contratar servicios de capacitación sobre liderazgo, habilidades interpersonales organizacionales, comunicación asertiva para directivos y dirección de empresas familiares con la finalidad de mejorar, agilizar la comunicación y el ambiente en el área de trabajo, disminuyendo los conflictos entre directivos o con el personal de la empresa.
- Plasmar el organigrama formal para conocimiento de directivos y empleados de la empresa Distribuidora Lupita, de esta forma se tendrá conocimiento sobre los niveles de puestos de trabajo y con qué áreas se trabajará conjuntamente cada departamento, así, se puede mejorar la calidad de trabajo, tiempo y comunicación en equipo.
- Realizar capacitaciones a los directivos y empleados de la empresa Distribuidora Lupita para que mejore el clima laboral, se establezcan de una mejor manera los planes acción para realizar las tareas diarias que tiene la empresa y darle prioridades a las mismas, mejor comunicación y trato al personal y gestionen el tiempo para poder solventar otros problemas/soluciones. Adicionalmente, es importante implementar el manual de funciones en la empresa, ya que de esa forma se podrá delimitar tareas y funciones a realizar.
- En los costos/beneficios se recomienda a los directivos implementar la presente propuesta y supervisar su ejecución, a fin de conseguir incremento en ventas mencionado en la conclusión anterior y fortaleciendo la estructura interna de la organización a largo plazo

Bibliografía

- Amaru, A. (2008). *Administración para emprendedores. Fundamentos básicos para la creación y gestión de nuevos negocios*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Primera Edición. Recuperado de <https://www.srsolucionario.com/Biblioteca.html?fbclid=IwAR1QhELSxvZFA7BSRyr4xqYmOmKRqENC0aKwazD8h1sTjZl20iSOzk1-Qjk>
- Amorós, E. (s.f.). *Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Universidad Católica Santo Toribio. Escuela de economía, (p.175-176). Recuperado de <https://docplayer.es/3578991-Comportamiento-organizacional-en-busca-del-desarrollo-de-ventajas-competitivas.html>
- Arias, E. (5 de diciembre de 2020). *Tipos de investigación*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-investigacion.html#:~:text=Los%20tipos%20de%20investigaci%C3%B3n%20pueden,aspectos%20a%20tener%20en%20cuenta.>
- Arias, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Arequipa: Enfoques Consulting EIRL.
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). Universidad Nacional de Cuyo. *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?*, (p. 5-6). Recuperado de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf
- Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional*. Barranquilla: Institución Universitaria ITSA. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>
- Centro Europeo Postgrado. (s.f.). *Estrategias en la administración de empresas*. Recuperado de <https://www.ceupe.cl/blog/estrategias-en-la-administracion-de-empresas.html#:~:text=Una%20estrategia%20es%20un%20plan,de%20sus%20metas%20y%20objetivos.>
- Concordia, U. L. (28 de Julio de 2020). *Conoce las 4 técnicas de investigación que son ideales para Universitarios*. Obtenido de <https://universidadlaconcordia.edu.mx/blog/index.php/tecnicas-de-investigacion/#:~:text=Las%20t%C3%A9cnicas%20de%20investigaci%C3%B3n%20son,conociamiento%20para%20resolver%20nuestras%20preguntas.>
- Consultores, B. (2 de marzo de 2021). *Onlines-Tesis Enfoques de la investigación*. Obtenido de <https://online-tesis.com/enfoque-de-la-investigacion/>
- Coulter, R. (2010). *Administración*. México: Décima edición. Recuperado de <http://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-10ed-Robbins-y-Coulter-1.pdf>
- Chiner, E. (s.f.). *Investigación descriptiva mediante encuestas*. Recuperado de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19380/34/Tema%208-Encuestas.pdf>
- Ecuador Auditores y Asesores Gerenciales, S. E. (s.f.). *Conoce por qué el Manual de Funciones es importante*. Red SMS Latinoamérica. Recuperado de <https://smsecuador.ec/manual-de-funciones/>

- Editorial Grudemi (2018). *Organización formal*. Recuperado de <https://enciclopediaeconomica.com/organizacion-formal/>
- Factorial HR. (19 de septiembre del 2022). *Organigrama de empresa, qué tipos existen y para qué sirven*. [Mensaje en un blog] Recuperado de <https://factorialhr.es/blog/que-es-organigrama-empresa-tipos-plantillas/>
- García, J. (18 de febrero del 2016). *Estructuras formales e informales en la organización* [Mensaje en un blog] Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estructuras-formales-e-informales-la-organizacion/>
- Garcias, K., & Belkis, H. (2019). *La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (p. 4-8). Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/disenio-organizacional-empresas.html>
- García, O., & Mena, A. (12 de noviembre de 2020). *Desarrollo gerencial*. Recuperado de Desarrollo gerencial: <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/4488>
- González, A. (s.f.). *Dimensiones del diseño organizacional*. Academia EDU. Recuperado de https://www.academia.edu/9219234/DIMENSIONES_DEL_DISENO_ORGANIZACIONAL
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (s.f.). *Comportamiento organizacional*. Décima edición. Recuperado de https://www.academia.edu/8478303/Comportamiento_Organizacional_10ma_Edici%C3%B3n_Don_Hellriegel_and_John_W_Slocum_FL
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias*. México: McGraw Hill Education. Recuperado de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/31486/secme-19197.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, H. (2011). *Parámetros de diseño organizacional: Incidencia en la productividad y en los vínculos sociales*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 19(1), 73-90. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052011000100005&lng=en&tlng=es.
- Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (16 de agosto del 2020). *Estructura organizacional, qué es, cómo se diseña y su importancia*. [Mensaje en un blog] Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>
- Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (14 de marzo de 2020). *Tipos de organización y estructuras organizacionales*. [Mensaje en un blog] Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-organizacion-y-estructuras-organizacionales/>
- Mamadi, Y., & Cáceres, J. (2019). *Desempeño laboral: una revisión técnica (Bachiller)*. Universidad Peruana Unión. Recuperado de <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/2260>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (26 de septiembre de 2012). Código del Trabajo. Recuperado de [https://www.trabajo.gob.ec:](https://www.trabajo.gob.ec) <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Miranda, U., & Acosta, Z. (2008). *Fuentes de información para la recolección de de información cuantitativa y cualitativa*. Recuperado de <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y gestión*, (p.119-120). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>
- Mondy, R., & Mondy, J. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Decimoprimer edición. Recuperado de

- <https://www.srsolucionario.com/Biblioteca.html?fbclid=IwAR1QhELSxvZFA7BSRyr4xqYmOmKRqENC0aKwazD8h1sTjZl20iSOzk1-Qjk>
- Negocios, E. d., & School, B. (s.f.). *Los tres niveles de la gestión estratégica empresarial*. EAE Bussiness School. [Mensaje en un blog] Recuperado de <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/los-tres-niveles-de-la-gestion-estrategica-empresarial>
- Nuñez, M. (2019). Charakuy. Asesoría y Capacitación empresarial. *La importancia del manual de organización y funciones*.. Recuperado de <https://churakuyweb.wixsite.com/churakuy/post/la-importancia-del-manual-de-organizaci%C3%B3n-y-funciones>
- Peña, H., & Sabina, V. (2018). Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A. *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*., (p.180-181). Recuperado de http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159
- Peteraf, T., & Strickland, G. (2012). *Administración estratégica*. México : decimoctava edición. recuperdado de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20\(2012\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20(2012).pdf)
- Pursell, S. (9 de noviembre 2022). *Estrategia empresarial: tipos, implementación y ejemplos*. [Mensaje en un blog] Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-empresarial>
- Ramos, E. (1 de julio de 2018). *Métodos y técnicas de investigación*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Ramos, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de la empresa*. Universidad Major de San Andrés. (p. 10-11). Recuperado de <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24281>
- Reyes, J., & Lozano, A. (2021). *Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente*. Uniminuto Coporación de calidad al alcance de todos. Recuperado de https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/12628/1/T.A_Reyes%20Juan_Lozano%20Angie_2021.pdf
- Roncancio, G. (s.f.). *Pensemos . Estrategia: ¿Qué es? y las herramientas para crearla*. Pensemos. Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/estrategia-que-es-y-las-herramientas-para-crearla>
- Salvador, O. (s.f.). *Metodología de la investigación social*. Madrid: DYKINSON, S.L. Recuperado de https://www.academia.edu/16762076/Metodologia_de_la_investigacion_social
- Tomalá, J., & Perdomo, A. (2021). *Diseño organizacional para la distribuidora de productos naturales Flor de la Canela*. Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil (tesis de grado). Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4463/1/T-ULVR-3632.pdf>
- Vera, G. (2021). *Diseño organizacional para el incremento de la productividad en el personal de la empresa Cablevisión París*. Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil (tesis de grado). Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4453>
- Vergara, M. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Universidad y Sociedad, 9(2), 247-252. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1
FORMATO DE LA ENTREVISTA

Preguntas para entrevista dirigida a los colaboradores y directivos de la Distribuidora

Lupita

BIENVENIDA

Somos estudiante de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte estamos realizando nuestra tesis de grado y requerimos su gentil colaboración con la siguiente entrevista. No existen respuestas buenas ni malas, lo que interesa es su sincera opinión al respecto.

Las respuestas se manejarán de manera académica y confidencial

Objetivo de la entrevista

Entender la estructura, metodología, procesos y ambiente laboral según la opinión de los diferentes colaboradores y directivos presente en la organización.

1. ¿Cree usted que el ambiente laboral es adecuado para todos los colaboradores de la empresa?

2. Considerando que la unidad de mando se refiere al hecho de que existe una sola persona la cual da órdenes y a quién se debe rendir cuentas. ¿Le parece a usted que la unidad de mando está clara?

3. ¿Fueron todas sus funciones aclaradas y asignadas durante la contratación? De ser así ¿Se cumple diariamente esta condición?

4. ¿Está usted conforme con la relación trabajo-remuneración percibida?

5. Tomando en cuenta que nos referimos a estructura organizacional al hablar de la estructura formal de la empresa, distribución de las funciones de los empleados y asignación de trabajo en cada puesto. ¿Cree usted que debería realizarse algún cambio en la estructura organizacional de la empresa? ¿Por qué?

ANEXO 2

FORMATO DE LA ENCUESTA

BIENVENIDA

Somos estudiante de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte estamos realizando nuestra tesis de grado y requerimos su gentil colaboración con la siguiente entrevista. No existen respuestas buenas ni malas, lo que interesa es su sincera opinión al respecto.

Las respuestas se manejarán de manera académica y confidencial.

Objetivo de la encuesta

Entender la estructura, metodología, procesos y ambiente laboral según la opinión de los diferentes colaboradores y directivos presente en la organización.

Encuesta dirigida a los colaboradores y directivos de la Distribuidora Lupita

A continuación, se presentan las siguientes afirmaciones, en el cual usted deberá marcar con una X de acuerdo a su experiencia del 1 al 5, teniendo en cuenta que 1 es totalmente de acuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indiferente, 4 de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

	1 Totalmente desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
Clima laboral					
Me siento cómodo con mi puesto de trabajo					
Conozco todos los aspectos necesarios para desempeñar las actividades diarias de mi puesto de trabajo					
Motivación					
Mi salario está acorde al puesto de trabajo y a las funciones que desempeño					
La empresa me ha permitido continuar otras actividades personales, como por ejemplo, mis estudios					
Mi productividad mejora debido a					

capacitaciones que la empresa me ofrece.					
Tengo la oportunidad de ascender en mi cargo tan solo depende de mí desempeño y de la disponibilidad del puesto					
En la empresa se acostumbra a reconocer los logros de los colaboradores a corto, mediano o largo plazo					
Desempeño					
Procuró estar enterado de nuevas ofertas de capacitaciones que me permitan desarrollar mis actividades laborales de la mejor manera					

ANEXO 3

FORMATO DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN

		FICHA DE OBSERVACIÓN				
FECHA	HORA	AL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA LUPITA			OBSERVADOR	ELEMENTOS OBSERVADOS
		INDICADORES		OBSERVACIONES		Personal de la empresa Distribuidora Lupita
		CLIMA LABORAL				
		Existe trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>			
		Las Herramientas que usa para el desempeño de tareas en el área están en buenas condiciones	<input type="checkbox"/>			
		Desarrolla uno o más roles de trabajo en la organización (ej. El colaborador es del área de ventas, pero tiene que estar en el área de bodega y tesorería)	<input type="checkbox"/>			
		Las relaciones entre empleados, directivos y personal de la empresa son buenas	<input type="checkbox"/>			
		De acuerdo al listado de la nómina todos los empleados tienen más de 2 años trabajando en la empresa	<input type="checkbox"/>			
		DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS				

		Completan sus tareas para comenzar otras	<input type="checkbox"/>			
		El personal acude a la empresa puntual y diariamente, así como termina sus labores a la hora establecida	<input type="checkbox"/>			
		SATISFACCION DE CLIENTES				
		Las actividades laborales se desenvuelven sin quejas ni reclamos de los clientes	<input type="checkbox"/>			
		Los clientes son atendidos de forma inmediata y con la cortesía del caso	<input type="checkbox"/>			
		La cantidad de clientes al día que llegan a la empresa es relevante	<input type="checkbox"/>			
		Algunos clientes llegan a la empresa por recomendación de otros	<input type="checkbox"/>			

ANEXO 4

FORMATO DEL MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Información general

Nombre del puesto	
Nivel	
Departamento o división	
Reporta	
Supervisa a	
Relaciones Internas:	
Segundo a bordo:	

PROPOSITO DEL PUESTO

Funciones del puesto

RESPONSABILIDADES Y DEBERES DEL CARGO

REQUISITOS DEL PUESTO

Educación:							
Formación académica:							
Experiencia:	NINGUNA	<1 año	1-2 años	2-3 años	3-5 años	5-7 años	>10 años
Disponibilidad	Tiempo completo			Viajes dentro del país			
	Turnos rotativos			Viajes fuera del país			
Otros	Vehículo propio			Inglés			

COMPETENCIAS

Competencias Organizacionales:	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Sentido de Alerta y Resultados			
Disciplina			
Funcionamiento bajo presión			
Competencias Funcionales:	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Organización y Planificación			
Liderazgo			

RECIBIDO POR:

Actualización de Perfil por Cargo	
Fecha de elaboración:	Revisión de Cargo N.º