



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

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

**TEMA
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE
LOS NIVELES DE EFICIENCIA EN EL SUPERMERCADO
ESCOBAR**

**TUTOR
PhD. ORDÓÑEZ ITURRALDE DARWIN DANIEL**

**AUTOR
VERA RUIZ JULIO EDUARDO**

**GUAYAQUIL
2023**

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS NIVELES DE EFICIENCIA EN EL SUPERMERCADO ESCOBAR		
AUTOR/ES: Julio Eduardo Vera Ruiz	REVISORES O TUTORES: PhD. Darwin Daniel Ordóñez Iturralde	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciado en Administración de Empresas	
FACULTAD: Facultad de Administración	CARRERA: Licenciatura en Administración de Empresas	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2023	N. DE PAGS: 93	
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración		
PALABRAS CLAVE: Diseño, Organización, Eficiencia, Productividad.		
RESUMEN: La presente investigación recoge el análisis de la problemática que se ha presentado en Supermercado Escobar de la ciudad de Vinces, observando que hay problemas en los diferentes procesos y procedimientos provocando afectación en la eficiencia, por lo que con la implementación de un diseño organizacional se puede tener un mayor control de la fuerza laboral, en donde los trabajadores conocerán sus funciones, los procesos y procedimientos internos de la empresa, para evitar la duplicidad de funciones, con lo que se tendrá una mejor distribución del personal, en el manual de funciones se establece con claridad las actividades y responsabilidades de los trabajadores, además con un manual de procesos y procedimientos se tendrá una estandarización, en donde cada uno de los trabajadores debe seguir con los procesos establecidos en el diseño organizacional; es fundamental que se aplique la evaluación al personal, conociendo los resultados de la aplicación de las funciones, procesos y procedimientos.		
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: Julio Eduardo Vera Ruiz	Teléfono: 0985379208	E-mail: jveraru@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Mgtr. Oscar Machado Álvarez Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec Mgtr. Irma Aquino Onofre Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: iaquino@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

Titulacion2022B

INFORME DE ORIGINALIDAD

7 %	7 %	2 %	1 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	revista.estudioidea.org Fuente de Internet	1 %
2	www.bibliotecasdelecuador.com Fuente de Internet	< 1 %
3	biblio.flacsoandes.edu.ec Fuente de Internet	< 1 %
4	bibliotecaunapec.blob.core.windows.net Fuente de Internet	< 1 %
5	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	< 1 %
6	593dp.com Fuente de Internet	< 1 %
7	polodelconocimiento.com Fuente de Internet	< 1 %
8	Emanuel Bohórquez, Verónica Benavides, William Caiche, Arturo Benavides. "Chapter 47 Strategic Management of Human Talent and Job Performance: Policies and Human Talent	< 1 %

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El(Los) estudiante(s) egresado(s) VERA RUIZ JULIO EDUARDO declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS NIVELES DE EFICIENCIA EN EL SUPERMERCADO ESCOBAR, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autor(es)

Firma: 

JULIO EDUARDO VERA RUIZ

C.I.: 1205502659

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS NIVELES DE EFICIENCIA EN EL SUPERMERCADO ESCOBAR, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS NIVELES DE EFICIENCIA EN EL SUPERMERCADO ESCOBAR, presentado por el estudiante JULIO EDUARDO VERA RUIZ como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS encontrándose apto para su sustentación.

Firma:

PhD. Darwin Daniel Ordóñez Iturralde

C.C.: 0912907722

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por su bondad infinita, mis padres por su apoyo durante mi vida, gracias papá Washington Guillermo Vera Cedeño, gracias mamá Fanny Jacqueline Ruiz Arana.

Gracias a esta Alma Máter que nos ha recibido y ha aportado en aumentar nuestros conocimientos, a los docentes que han hecho posible nuestra formación académica.

JULIO EDUARDO VERA RUIZ

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo investigativo a mis padres por su apoyo constante e incondicional.

JULIO EDUARDO VERA RUIZ

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO	iii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	iv
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Tema	2
1.2. Planteamiento del problema	2
1.3. Formulación del problema.....	4
1.4. Sistematización del problema	5
1.5. Objetivo general	5
1.6. Objetivos específicos.....	5
1.7. Justificación de la investigación.....	5
1.8. Delimitación o alcance de la investigación	6
1.9. Idea a defender	6
1.10. Línea de investigación Institucional/Facultad	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Marco teórico.....	11
2.2.1. Diseño organizacional.....	11
2.2.2. Fundamentos del diseño organizacional	12
2.2.3. Estructuras de diseño organizacional.....	13
2.2.4. Modelos de diseño organizacional	14
2.2.5. Estrategias de diseño organizacional.....	16
2.2.6. Eficiencia	16
2.2.7. Evaluación de desempeño	19

2.2.8.	Rendimiento del personal	20
2.2.9.	Indicadores de gestión	21
2.3.	Marco Conceptual	22
2.4.	Marco legal	23
2.4.1.	Código Orgánico del Trabajo	23
CAPÍTULO III		24
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		24
3.1.	Diseño metodológico	24
3.2.	Enfoque de investigación	24
3.2.1.	Enfoque cualitativo	24
3.2.2.	Enfoque cuantitativo	24
3.3.	Tipo de investigación	25
3.3.1.	Descriptiva	25
3.4.	Método de investigación	25
3.4.1.	Método inductivo	25
3.4.2.	Método deductivo	26
3.5.	Técnicas de investigación	26
3.5.1.	Encuesta	26
3.5.2.	Entrevista	26
3.6.	Instrumento de investigación	27
3.6.1.	Cuestionario	27
3.6.2.	Guía de entrevista	27
3.7.	Población y muestra	28
3.8.	Análisis de Resultados	29
3.8.1.	Análisis de la encuesta	29
3.8.2.	Análisis de la entrevista	39
PROPUESTA		42
3.9	Tema	42
3.10	Antecedentes	42
3.11	Justificación	42
3.12	Desarrollo	43
3.12.1	Diseño organizacional	43
3.12.2	Estructura organizacional	44
3.12.3	Manual de funciones	45

3.12.4	Manual de procesos y procedimientos.....	54
3.12.5	Mecanismo de evaluación de desempeño	64
3.12.6	Presupuesto de la propuesta	65
3.12.7	Costo/Beneficio	65
	CONCLUSIONES.....	68
	RECOMENDACIONES.....	69
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
	ANEXOS.....	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Directivos	28
Tabla 2. Operativos	28
Tabla 3. Cargo: Gerente general	45
Tabla 4. Cargo: Jefe administrativo y financiero.....	46
Tabla 5. Cargo: Contabilidad	47
Tabla 6. Cargo: Compras / Proveedores.....	48
Tabla 7. Cargo: Ventas/Facturación.....	49
Tabla 8. Cargo: Cajero/a	50
Tabla 9. Cargo: Jefe operativo.....	51
Tabla 10. Cargo: Perchero/a	52
Tabla 11. Cargo: Bodega	53
Tabla 12. Procedimiento de Análisis financiero	54
Tabla 13. Flujograma de Análisis financiero	55
Tabla 14. Procedimiento de Selección de personal.....	56
Tabla 15. Flujograma de Selección de personal	57
Tabla 16. Procedimiento de Evaluación del personal.....	58
Tabla 17. Flujograma de Evaluación del personal	59
Tabla 18. Procedimiento de Registros contables	60
Tabla 19. Flujograma de Registros contables.....	61
Tabla 20. Procedimiento de Compras / Proveedores.....	62
Tabla 21. Flujograma de Compras/proveedores.....	63
Tabla 22. Formato de evaluación de desempeño laboral	64
Tabla 23. Presupuesto del Plan de diseño organizacional	65
Tabla 24. Costo / Beneficio.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Indicadores de eficiencia basado en técnica de valor ganado.....</i>	18
<i>Figura 2 Conocimiento de misión, visión, objetivos y valores.....</i>	29
<i>Figura 3 Supervisión del trabajo.....</i>	30
<i>Figura 4 Comunicación y colaboración.....</i>	31
<i>Figura 5 Actividades</i>	32
<i>Figura 6 Inducción</i>	33
<i>Figura 7 Reporte de actividades</i>	34
<i>Figura 8 Indicadores de gestión.....</i>	35
<i>Figura 9 Evaluación.....</i>	36
<i>Figura 10 Incentivos.....</i>	37
<i>Figura 11 Capacitaciones</i>	38
<i>Figura 12 Diseño organizacional.....</i>	43
<i>Figura 13 Organigrama propuesto para Supermercado Escobar.....</i>	44

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo permite a los administradores la toma de decisiones informadas, mediante la utilización de herramientas administrativas que son validadas científicamente, con lo que pueden corregir errores que se presentan en las empresas, para que se logre mayor eficiencia en el desempeño de los trabajadores.

Una mediana empresa requiere establecer los principios básicos de la administración para lograr el mejoramiento de los procedimientos que conlleven a tener un crecimiento sostenible en el tiempo, es por ello que se debe aplicar una estructura organizacional, con la que se aplican los manuales de funciones, de procesos y procedimientos, así como la evaluación para obtener un dato cuantitativo de los trabajadores, con lo que se puede valorar la eficiencia de los trabajadores.

El trabajo está estructurado en capítulos, el primero aborda la problemática para conocer la situación actual del negocio, se justifica el trabajo, se plantea los objetivos; en el capítulo dos se elabora un marco teórico para ampliar el conocimiento existente sobre los diseños organizacionales y la eficiencia, además se plantea la normativa legal; en el capítulo tres se establece la metodología de la investigación que se aplica, así como los resultados de la encuesta y la entrevista; en el capítulo cuatro se plantea el plan de diseño organizacional para mejorar la eficiencia de Supermercado Escobar, considerando el planteamiento de una estructura organizacional, manual de funciones, manual de procesos y procedimientos, la evaluación de desempeño de los trabajadores.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Diseño organizacional para el mejoramiento de los niveles de eficiencia en el Supermercado Escobar.

1.2. Planteamiento del problema

Las empresas familiares suelen presentar dificultades cuando se manejan de forma improvisada, sin utilizar las diferentes herramientas administrativas que permiten la eficiencia en los procesos y procedimientos, con los cuales se incorpora la tecnología y procesos ágiles que permiten el establecimiento de indicadores de gestión para tener un monitoreo de la eficiencia que se tiene en cada una de las áreas de la empresa.

Las empresas deben tener altos niveles de eficiencia para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado, siendo empresas competitivas, teniendo claro que los trabajadores son lo más importante y el capital más valioso de la empresa, puesto que ellos son quienes con su esfuerzo diario logran cumplir las metas organizacionales que se han trazado desde el nivel directivo (Fajardo & Sanchez, 2019).

Mediante un recorrido en Supermercados Escobar, se ha evidenciado que no se aplican diferentes procesos y procedimientos administrativos que permiten tener una mejor gestión administrativa, puesto que hay trabajadores que realizan múltiples funciones, quedando evidenciado que no hay un organigrama, ni manuales de puestos, tampoco existe el manual de procesos y procedimientos, por lo que cada trabajador cumple su labor de la forma como ellos consideran más conveniente, dando como resultado que la tarea realizada demanda la utilización de mayor tiempo o recursos económicos.

Supermercado Escobar es una pequeña empresa familiar que desde el año 1992 inició como un pequeño local de venta de productos comestibles de Costa y Sierra, hasta ir creciendo al punto de convertirse en un Supermercado con una matriz y cuatro sucursales en los cantones Vinces, Palenque y Ventanas.

El diseño organizacional proporciona a las empresas el direccionamiento y procesos que son revisados para ir adaptando a las necesidades existentes, con el fin de mejorar los procedimientos para tener mayor agilidad en las actividades, lo cual ayuda a tener mejores niveles de efectividad con relación al uso de los recursos, es importante que se considere la aplicación de esta herramienta administrativa para que los trabajadores puedan seguir una estructura organizacional que permita resultados positivos en la gestión empresarial en el corto, mediano y largo plazo (Baque & Cobeña, 2019).

En Supermercado Escobar se ha observado que existen dificultades debido a que no hay una adecuada sinergia, que permitiría un adecuado nivel de trabajo en equipo, que trae como resultado un bajo nivel de rendimiento laboral, desorganización en la empresa, descoordinación entre los departamentos, que a su vez genera conflictos internos dentro de la empresa.

No utilizar la adecuada estructura organizacional implica que las organizaciones tengan un funcionamiento deficiente, aumentando la posibilidad de que exista desorganización en el entorno laboral, conllevando a la duplicidad de funciones, procesos no estandarizados que producen una baja productividad laboral, que tiene como efecto directo en las finanzas, puesto que los ingresos se podrían ver afectados, al no tenerse un control adecuado del rendimiento de los trabajadores (Marín, 2018).

La eficiencia es un indicador de desempeño institucional que permite controlar la capacidad de aprovechar los recursos, en gran medida las organizaciones más eficientes tienen personal calificado, una buena estructura organizacional, un adecuado sistema de

remuneraciones, un buen sistema de indicadores de gestión que permiten la valoración de los procesos, así como la evaluación permanente de los trabajadores, por otro lado, las organizaciones que tienen altos niveles de informalidad, no se evalúa a los trabajadores provocando baja productividad, duplicidad de funciones, conflictos laborales, deficiente motivación, gastos de recursos innecesarios, ocasionando problemas económicos a corto o mediano plazo (Audirac, 2017).

Supermercado Escobar tiene su origen en el cantón Vinces en el año 1992, siendo su fundador el señor Ángel Escobar Maliza y su esposa, inició como un pequeño local de venta de productos de primera necesidad de Costa y Sierra, que desde aquella fecha ha tenido un crecimiento lento pero ha sido de forma no adecuada, puesto que no se ha realizado manuales, reglamentos internos, una adecuada estructura organizacional, existe una distribución de puestos en el local matriz pero no ha sido de manera formal, puesto que se les ha indicado de manera verbal sobre las actividades que deben realizar, lo que implica que no exista indicadores de gestión, así como la valoración de la efectividad de los trabajadores de la empresa.

Además, se ha observado que existe sobrecarga laboral, también no existe un sueldo adecuado al trabajo que realizan los trabajadores, lo cual provoca desmotivación de ellos, sumado a la nula evaluación trae como efecto que no hay una valoración de cada uno de los puestos, por otro lado, se tiene que no han sido capacitados, ni existe capacitación periódica para actualizar conocimientos por lo que la atención al cliente no es la mejor, trayendo como efecto la queja de los usuarios y clientes.

1.3. Formulación del problema

¿De qué manera el diseño organizacional mejoraría la eficiencia en el Supermercado Escobar?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la estructura organizacional del Supermercado Escobar?
- ¿Cuál es el estado situacional actual de la eficiencia de los trabajadores del Supermercado Escobar?
- ¿Cuál es el modelo de diseño organizacional que mejorará la eficiencia organizacional de Supermercado Escobar?
- ¿Cuáles son los parámetros para la estructuración de un diseño organizacional para el mejoramiento de la eficiencia del personal de Supermercado Escobar?

1.5. Objetivo general

Elaborar un diseño organizacional que permita el mejoramiento de la eficiencia en el personal del Supermercado Escobar en la ciudad de Vinces.

1.6. Objetivos específicos

- Revisar la estructura organizacional del Supermercado Escobar.
- Analizar el estado situacional actual de la eficiencia de los trabajadores del Supermercado Escobar.
- Determinar un modelo de diseño organizacional para el mejoramiento de la eficiencia organizacional de Supermercado Escobar.
- Estructurar un diseño organizacional para mejoramiento de la eficiencia del personal de Supermercado Escobar.

1.7. Justificación de la investigación

La investigación que se realiza es importante porque permite que se considere el diseño organizacional para solucionar la problemática presente en Supermercados Escobar con la finalidad de que se pueda mejorar los niveles de efectividad que se tiene por parte de los trabajadores, con lo que se podría tener mejores resultados para la empresa, promoviendo cambios sustanciales que permitirán una mejor cultura organizacional.

Una adecuada estructura organizacional permite a los directivos de la empresa la toma de decisiones que conlleva a que exista una mejor gestión administrativa, que mejoren los niveles de desempeño laboral, puesto que con los diferentes procesos estandarizados y elaborando los manuales respectivos los trabajadores tendrían una guía para ejecutar los diferentes procesos y procedimientos.

Los beneficiarios del presente estudio es el Supermercado Escobar, puesto que con la propuesta podría mejorar los niveles de efectividad en el uso de los recursos de la empresa, con el fin de que se evite la duplicidad de funciones, así como la falta de estandarización de procesos y procedimientos, con lo que se tendría mejores niveles de coordinación entre las diferentes áreas y departamentos al establecerse la línea de autoridad y mando, en donde se consideran las jerarquías y niveles de reportes.

1.8. Delimitación o alcance de la investigación

Campo: Administración

Área: Gestión empresarial

Aspecto: Desarrollo organizacional

Delimitación espacial: Supermercado Escobar

Delimitación temporal: Año 2023.

1.9. Idea a defender

El diseño organizacional permitirá el aumento de la eficiencia en el personal del Supermercado Escobar en la ciudad de Vinces.

1.10. Línea de investigación Institucional/Facultad

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

La línea de investigación de la Facultad es: Desarrollo empresarial y del Talento Humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Revisado el repositorio de tesis de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, se ha encontrado varios trabajos realizados por diferentes investigadores, se ha considerado algunos trabajos que permiten tener como referencia al presente estudio, en donde se ha estudiado las variables de la presente investigación en otros contextos, es así que se citará los siguientes estudios:

Alegría (2022) en su investigación titulada: Diseño organizacional para el mejoramiento del desempeño laboral de Comercial Angelito; con el objetivo general: Elaborar un diseño organizacional para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de Comercial Angelito. Mediante un estudio no experimental, con enfoque mixto, con el tipo de investigación descriptiva, de campo, usando el método inductivo deductivo, se aplicó una encuesta de 31 trabajadores de Comercial Angelito.

Las conclusiones planteadas son que un diseño organizacional para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de comercial Angelito, con la investigación de campo se recogió información primaria en donde se consideró que hay deficiencias en la gestión administrativa, teniéndose la necesidad de establecer indicadores de gestión para evaluar a los trabajadores.

Con la investigación se realizó un estudio que permitió identificar las falencias organizativas que se tenían, puesto que al ser un negocio familiar se realizaron las cosas de forma improvisada, pero con el crecimiento que se tuvo se logró aumentar el negocio, por lo que se generó el desorden al no tener como establecer los diferentes puestos organizados, necesitándose de una reorganización por medio de un diseño organizacional en Comercial Angelito.

Vásquez (2022) en su investigación titulada: Diseño organizacional para el Comercial Dos Corazones, cuyo objetivo general fue: Proponer un diseño organizacional para el Comercial Dos Corazones. Con una metodología de tipo explicativo, utilizando el método inductivo, con un enfoque cualitativo, aplicando entrevista y observación directa a los trabajadores de la empresa.

Como conclusiones planteó que el Comercial Dos Corazones no cuenta con un diseño organizacional, por lo que se tuvo que el desempeño de los trabajadores, en donde se requiere hacer el análisis FODA, para luego realizar las estrategias, teniéndose el diseño organizacional para tener una estructura funcional, que establezca los equipos de trabajo en los diferentes departamentos.

La situación actual de la empresa es compleja, porque no se cuenta con una estructura organizacional, que permita tener un organigrama, planteándose su misión, visión y valores organizacionales, así como un detalle sobre los niveles jerárquicos, con lo que se puede tener mejores procesos para tener un buen desempeño laboral.

Gordillo y Gavilánez (2021) en su investigación: Diseño organizacional por competencias y su relación en el desempeño del personal administrativo en una empresa de servicio de seguridad; cuyo objetivo general planteado fue: Analizar la relación entre el diseño organizacional y el desempeño laboral de los empleados administrativos. Mediante una metodología de tipo descriptivo, con el uso del método deductivo, con un enfoque mixto, utilizando como técnica la encuesta y la observación directa.

Como conclusiones señala que el diseño organizacional y el desempeño laboral son complementarios, puesto que tienen que ver con la estructura organizacional y las actividades que realizan los trabajadores, por lo que al tenerse una jerarquización y distribución adecuada de funciones se puede mejorar el desempeño laboral para que exista una mayor eficacia en los trabajadores.

Con la presente investigación se puede considerar que el diseño organizacional y el desempeño laboral tienen relación cercana, puesto que al tener una estructura organizacional adecuada se logra mejorar el proceso productivo, lo cual conlleva a que se pueda optimizar el rendimiento de los trabajadores, evitando la sobrecarga laboral en unos trabajadores y los tiempos muertos en otros.

Vera (2020) en su investigación titulada: Diseño organizacional para el incremento de la productividad en el personal de la empresa Cablevisión París; con el objetivo general: Elaborar un diseño organizacional que permita el incremento de la productividad en el personal de la empresa Cablevisión París en la ciudad de Vinces. Mediante una investigación no experimental, de enfoque mixto, de tipo descriptiva y de campo, utilizando los métodos: inductivo deductivo, aplicando encuesta a los 13 trabajadores de la empresa Cablevisión París.

Como conclusiones ha planteado que la empresa no tenía un diseño organizacional lo cual afectaba la productividad al tenerse duplicidad de funciones, sobre carga laboral, falta de evaluación interna, por lo que al tenerse un diseño organizacional se puede considerar que la empresa tendrá instrumentos técnicos que ayudan al direccionamiento estratégico, con lo que los trabajadores contarán con herramientas para el mejoramiento de la productividad.

En esta investigación se ha demostrado que con un diseño organizacional se evita la duplicidad de funciones, se establece un orden dentro de la empresa, con lo que cada trabajador tiene sus responsabilidades lo cual favorece para el aumento de la productividad en el personal de la empresa, lo cual provee beneficios económicos al tenerse una mejora en los diferentes procesos y procedimientos que son ejecutados y evaluados.

Fajardo y Sánchez (2019) en su estudio presentado en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, titulado: Plan de diseño organizacional para la empresa de insumos Maridueña Marchan, Distima S.A. El objetivo general fue: Estructurar un plan de diseño organizacional que beneficie a los procesos administrativos y comerciales de la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan Distima S.A. Con un estudio cuantitativo, con un diseño no experimental, tipo descriptivo y explicativo, utilizando la encuesta aplicada a 26 colaboradores de la empresa.

Como conclusiones expresa que esta empresa no cuenta con una estructura organizacional, los trabajadores están desmotivados, existe desorganización en todas las áreas, por lo que con el diseño organizacional se puede corregir los errores, asignando las responsabilidades que cada uno debe tener en su espacio laboral, mediante proceso y procedimientos claros, mejorando el desempeño de los trabajadores.

El estudio ha permitido hacer una investigación a la empresa, conociendo la situación actual que se tiene al interior, considerando que existen falencias que deben ser corregidas, por lo que se plantea el diseño organizacional como una alternativa que permita el mejoramiento de direccionamiento estratégico para que los trabajadores tengan claras sus funciones y responsabilidades, así como los procesos y procedimientos para tener mayor eficiencia.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Diseño organizacional

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2019) expresan que una organización es mucho más que un espacio de trabajo, en donde se tiene una estructura formada por seres humanos con capacidades distintas, pero que se unen con fines determinados, conocidos como objetivos organizacionales o metas organizacionales, para ello deben establecer reglas y normas que adecuen la conducta y el comportamiento de los trabajadores, por lo que es pertinente que exista una estructura formal.

El diseño organizacional para Chiavenato (2017) tiene mucha relación con los “conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones” (p. 586). La empresa para tener éxito debe considerar las herramientas administrativas, para manejarlo de manera técnica, que se basa en la experiencia previa, por lo que se tiene que aplicar los conocimientos científicos para optimizar los recursos de la entidad con lo que se alcanzar las metas organizacionales.

Sobre el diseño organizacional Audirac (2017) expresa que es el “cambio planeado que involucra todos los integrantes de la organización, dirigido y sostenido en y por los niveles directivos, para aumentar la eficacia, la productividad y la capacidad para resolver problemas... mejorando al mismo tiempo el bienestar de la organización” (p. 21). Con el diseño organizacional se logra mejorar los procedimientos internos, vinculando los diferentes procesos con los trabajadores para que se logre aumentar la eficacia.

El diseño organizacional es un proceso en donde se considera diferentes elementos de las relaciones internas y externas de la empresa para tener una perspectiva central, generándose un ambiente de trabajo coordinado, bajo una estructura en donde cada uno

de los trabajadores tiene funciones y responsabilidades, mediante este proceso los gerentes toman decisiones y los trabajadores llevan a la práctica las estrategias planteadas (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2019).

También Daft (2019) se refiere que “el diseño organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias de la organización. Este diseño implica la administración y planificación estratégica que se pretende llevar a cabo para su ejecución y consolidación de las organizaciones” (p. 56). El procedimiento para que se logre un mejor nivel de conocimientos para las organizaciones, en donde se implementa las estrategias de las organizaciones.

2.2.2. Fundamentos del diseño organizacional

2.2.2.1. Agente de cambio

Es un profesional en la consultoría en materia organizacional que favorece en el estudio de la organización, tiene área de influencia directa con el talento humano de las empresas, por lo que se encarga de establecer acciones que favorezcan el trabajo en equipo, con lo que se puede lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales, fomentando la cooperación eficaz, eficiencia y el apoyo mutuo entre todos los trabajadores de la entidad, lo cual consolida la fortaleza en el talento humano de una empresa (Fajardo & Sanchez, 2019).

2.2.2.2. Orgánico funcional

En toda entidad que se establece de manera formal, es importante tener una estructura organizacional que permite el cumplimiento de las tareas específicas y asignar responsabilidades para todos los trabajadores, con la aplicación de un orgánico funcional se delega autoridad a los trabajadores responsables de cada área designada en la estructura para alcanzar los objetivos organizacionales planteados en el nivel directivo (Guamán, Arias, & Guerra, 2017).

2.2.2.3. Políticas organizacionales

Son aquellas orientaciones directrices que son de obligatorio cumplimiento por parte de todos los trabajadores, en ellas se establecen las responsabilidades y líneas generales que orientan las acciones que realizar todos los procesos y procedimientos internos y externos para la consecución de las metas organizacionales, es decir, las políticas organizacionales se implementan para el direccionamiento y la ejecución de todos los departamentos de la empresa (López, 2009).

2.2.3. Estructuras de diseño organizacional

Gilli (2017) expresa que “la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto” (p. 64). Una empresa o entidad de tipo privado o pública requiere de una estructura organizacional que permita tener un orden, además la distribución del personal para que cumpla con las funciones y realice las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Con la estructura organizacional se tiene la representación de la entidad con su relación interna que establece la jerarquía o nivel de mando, así como las funciones que realizan para el cumplimiento de las actividades que tiene que realizar la empresa, por lo que esta estructura señala la responsabilidad que tienen los trabajadores, es con un organigrama que se determina los niveles jerárquicos, la delegación de autoridad, designación de las responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Bain, 2013).

2.2.3.1. Estructura funcional

Las organizaciones tienen varias alternativas al momento de establecer su estructura organizacional que le permita la gestión del talento humano en el cumplimiento de las actividades institucionales que deben realizar para que haya un orden dentro de la entidad,

existen organizaciones que plantean una estructura horizontal, mientras que otras prefieren estructuras verticales, y otras establecen enlaces mixtos en sus estructuras, que favorecen en las relaciones y contacto directo que favorece la coordinación entre los departamentos para el desarrollo de las tareas o en los equipos de proyectos (Daft, 2019).

2.2.3.2. Estructura divisional

Este término se lo utiliza de forma genérica para denominar a la estructura de productos o para las unidades de negocios estratégicos. Este tipo de estructura favorece a la organización de la empresa haciéndose la división por productos, servicios, proyectos o programas, división de negocios, que permite la distinción de una estructura agrupando funciones de acuerdo con los grupos de interés para la empresa, facilitando los procesos internos de forma autónoma, lo cual facilita procedimientos y la toma de decisiones de cada unidad (Audirac, 2017).

2.2.3.3. Estructura matricial

Con una estructura matricial se tiene la distribución de la estructura interna con una interdependencia de los departamentos que contribuye a la coordinación y favorece a la comunicación de forma sustancial tanto de forma vertical y horizontal que permite el cumplimiento de las actividades que se deben ejecutar, esto conlleva a que cada departamento cuente con mayor autonomía para el desarrollo de la actividades globales que debe realizar la empresa, las áreas tienen mayor independencia y pueden tomar decisiones para la coordinación interna entre departamentos con el fin de que se realice el proceso administrativo (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2019).

2.2.4. Modelos de diseño organizacional

Hitt (2014) considera que existen diferentes formas de estructurar las organizaciones y que depende en gran medida de variables como: el tamaño, situación interna, procesos productivos, ámbito geográfico, entre otros; hay varios modelos que han sido

desarrollados por investigadores, mismos que pueden ser aplicados según la decisión que tome el consultor para solucionar el problema o satisfacer la necesidad que se presente en la organización:

- Modelo de diseño organizacional de Richard Daft
- Modelo de cambio de Kurt Lewin
- Modelo de Investigación de la acción
- Modelo de cambio de Faria Mello
- Modelo de Michael Beer
- Modelo de Labrada
- Modelo de Lawrence y Lorsch
- Modelo planeado de Robbins
- Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Wesley
- Modelo de seis cuadros: Weisboard

2.2.4.1. Modelo de diseño organizacional de Richard Daft

Con el modelo de Richard Daft se hace una valoración de la situación de la empresa que permite conocer el ambiente interno y externo de una organización, teniendo en cuenta que es necesario un enfoque estratégico que permita valorar acciones a mediano y largo plazo que permita tener mejores resultados en función de la eficiencia y efectividad, por cuanto el modelo de diseño organizacional implica que se ejecutan las actividades con los recursos necesarios para la consecución de los objetivos (Chosco & Camblong, 2017).

El modelo de Richard Daft es considerado como el más oportuno para su implementación en el Supermercado Escobar, puesto que contribuye con una estructura organizacional en donde cada trabajador cuenta con sus actividades a realizar de forma diaria en el puesto, que además tiene su manual de procesos y procedimientos que permite alcanzar mayores

niveles de eficiencia al tenerse estandarizados ciertas actividades, que luego serán evaluadas según los indicadores de gestión.

2.2.5. Estrategias de diseño organizacional

Castillo (2019) señala que “hacen referencia al comportamiento general o global que tiene la empresa en el entorno en el que se desenvuelve. Las organizaciones desarrollan estrategias alineadas con su giro, su tamaño, su proyección a futuro y sus metas y objetivos” (p. 18). Toda organización requiere una visión a largo plazo, por lo que es fundamental que utilice la planificación estratégica que permite el direccionamiento estratégico para que todos los trabajadores tengan metas y objetivos para el desarrollo de su trabajo.

Todo negocio busca ser rentable y obtener los mayores beneficios para sus accionistas, por lo que es fundamental utilizar las herramientas administrativas que mejoren los procesos y procedimientos a fin de maximizar las ganancias y sobre todo la satisfacción de los usuarios internos y externos, con lo que garantiza la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

2.2.6. Eficiencia

La eficiencia para Rojas, Jaimes y Valencia (2018) es considerada como la medición de la capacidad que se tiene para disponer o conseguir un efecto esperado tomando en cuenta el uso del mínimo de los recursos utilizados, entre ellos los económicos, humanos y tiempo, es por ello que se enfatiza en los medios para la resolución del problema, cumpliendo las tareas asignadas y las obligaciones que supone la función encomendada laboralmente.

La eficiencia se la puede utilizar para todo tipo de actividad productiva, para lo cual se tiene que considerar como el cumplimiento de los objetivos con el menor uso de recursos posibles, donde se puede maximizar los beneficios para la organización, tomando en cuenta la premisa a mayor resultado, mayor eficiencia (García, y otros, 2019).

Los indicadores de eficiencia empresarial conllevan a que se evalúe el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad, en su planteamiento es fundamental que se considere la pertenencia, confianza y consistencia de los indicadores, lo cual conlleva a que se garantice que los resultados sean confiables para la toma de decisiones, la eficiencia se encuentra ligada a la productividad, tiempo, recursos y la actividad realizada por cada trabajador para alcanzar las metas u objetivos.

Para el éxito de todo proceso es importante que se puedan establecer las formas para la medición de los avances, con lo que se puede determinar la eficiencia, para toda empresa es fundamental que se logre optimizar los recursos, desarrollando acciones que viabilicen procedimientos para la ejecución de procedimientos claros que sean medibles o cuantificables.

El uso de indicadores para el control de la eficiencia a través de una fórmula matemática que permite una valoración más adecuada al considerar dentro de las variables a medir el resultado, el costo y el tiempo, planteando lo estimado o proyectado y lo obtenido o real, cuando el resultado es inferior a 1 tiene menor grado de eficiencia, mientras que el resultado igual a 1 es eficiente, y si es superior a 1 es muy eficiente, de acuerdo con la fórmula planteada por Abolafio (2022) sería la siguiente:

$$Eficiencia = \frac{\left(\frac{Resultado\ alcanzado}{Costo\ real}\right) * Tiempo\ invertido}{\left(\frac{Resultado\ previsto}{Costo\ previsto}\right) * Tiempo\ previsto}$$

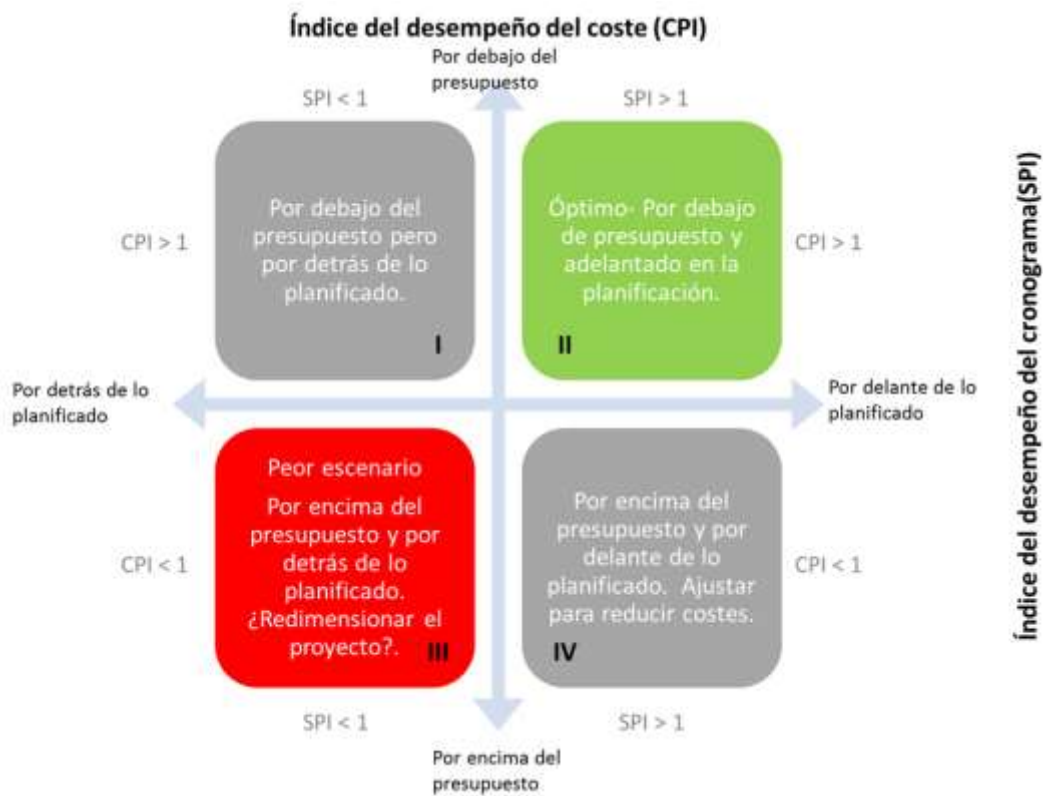


Figura 1 Indicadores de eficiencia basado en técnica de valor ganado

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Otra forma para cuantificar la eficiencia es considerar los recursos gastados para alcanzar la meta organizacional, lo que implica el análisis costo – beneficio, es decir valor económico que asume la organización versus el resultado obtenido, siendo eficiente cuando los beneficios son superiores a los costos, lo que se aplica a diferentes procesos y procedimientos como ejemplo: en una empresa industrial se tiene que capacitar al personal –que implica un costo– para aumentar la productividad, que se produciría al tener un personal capacitado que puede realizar sus actividades en menor tiempo y aumentando la producción, conllevando que haya reducción de productos imperfectos – que representa el beneficio–, estos aspectos se los traslada al término monetario, en donde

se establece el costo de la capacitación versus el incremento de producción (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

2.2.7. Evaluación de desempeño

Robbins & Coulter (2015) expresan que “es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización, un individuo o un procedimiento en el logro de sus actividades y objetivos laborales” (p. 26). El éxito empresarial se mide según el rendimiento que tiene en líneas generales para el cumplimiento de las metas organizacionales, para ello los trabajadores deben aportar de forma individual con el cumplimiento de sus labores, que deben ser evaluadas de acuerdo con los indicadores de gestión que miden el rendimiento de los trabajadores o departamentos.

Con la evaluación de desempeño se tiene de forma sistemática la verificación del cumplimiento de las actividades que deben realizarse dentro de la empresa, por lo general con una evaluación el nivel administrativo puede tomar decisiones con mayor objetividad sobre el trabajo realizado por los trabajadores, estas decisiones que se pueden tomar implican recompensas o castigos, pudiendo considerarse la promoción o ascenso de los trabajadores que han obtenido un desempeño excelente, pero en el caso que se tenga un rendimiento por debajo de lo esperado se puede plantear el despido del trabajador, y en casos que el rendimiento sea bajo se puede plantear capacitaciones que permitan mejorar el desempeño laboral.

Chango (2015) expresa que la evaluación de desempeño es un instrumento utilizado para la comprobación del grado de cumplimiento de los objetivos que se han propuesto a nivel individual y colectivo, con los resultados se puede tomar decisiones del personal, de los procesos, de las relaciones internas, de los recursos, entre otros elementos relevantes para la eficiencia y el incremento de la productividad.

Hay autores que consideran que la evaluación de desempeño es un instrumento que debe ser utilizado en todas las esferas del conocimiento y del entorno laboral, de esta forma se tiene una idea clara del rendimiento en términos cualitativos de los trabajadores que han cumplido con mayor eficiencia su trabajo y de aquellos que no lo han logrado; por lo que es considerada como una rendición de cuentas de todos departamentos y funcionarios de una empresa, puesto que se toma en cuenta el cumplimiento de las responsabilidades que han asumido en el puesto que han sido ubicados.

2.2.8. Rendimiento del personal

Para que una organización tenga éxito es necesario que se considere el desempeño que deben tener los trabajadores, que implica el compromiso que asumen para con el cumplimiento de los valores, objetivos y metas organizacionales; los gerentes de talento humano en la actualidad saben que el éxito empresarial depende de los niveles de efectividad, trabajo y compromiso de los trabajadores, por lo que es fundamental medirlo y no sólo ello sino que también deben analizarlo para tomar decisiones que permitan mejorarlo, con lo que la organización tendrá mejores niveles de rendimiento en la productividad (Romero & Sánchez, 2008).

En ese orden de ideas, se puede señalar que el rendimiento es lo que hace el trabajador dentro de aquellas acciones que se pueden observar o medir dentro del cumplimiento de sus responsabilidades dentro de la organización, la medición es considerada en función de las competencias que posee cada individuo y valorando el nivel de aporte a la consecución de los objetivos empresariales planteado desde el nivel directivo, este rendimiento puede ser considerado como alto, medio o bajo, en función de los resultados de la evaluación realizada.

Mamani y Cáceres (2019) señala que “es la demostración aptitudinal del colaborador en cuanto a habilidades y destrezas en el ámbito laboral, que conduce a un eficiente

resultado, y que es medido de manera individual de acuerdo al esfuerzo de cada persona” (p. 6). Las empresas para medir la eficiencia de los trabajadores aplican diferentes herramientas para establecer el aporte mediante una valoración técnica del trabajo realizado, que conlleva a conocer la aplicación de las habilidades y destrezas de cada uno de los trabajadores según el formato de evaluación que se aplique.

2.2.9. Indicadores de gestión

El indicador de gestión es una herramienta que permite la medición en un proceso de evaluación, con este instrumento se puede hacer un seguimiento efectivo del trabajo realizado, comparándolo con el trabajo de la empresa que debe ser ejecutado para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, estos indicadores de gestión deben ser planteados considerando diferentes variables que deben ser consideradas para tener mejores elementos para la toma de decisiones (Arana, 2016).

El indicador de gestión que se aplica a los diferentes procesos debe tomar en cuenta que va a permitir la evaluación o valoración de la efectividad del trabajador o del departamento en nivel colectivo para que se cumplan las metas u objetivos organizacionales, al tenerse una valoración muy técnica se puede considerar que los resultados pueden ser concluyentes para la toma de decisiones que conlleven a mirar los beneficios de la organización (Jiménez, 2016).

2.2.9.1. Fijación de indicadores de gestión

Arribas (2017) señala que “la fijación de estándares, esto es, de niveles de dominio claramente definidos que deben ser establecidos como norma, patrón o referencia a lograr en determinados aprendizajes es una condición básica para ordenar los resultados” (p. 394). La evaluación de la gestión laboral de los trabajadores o departamentos debe ser realizada de forma técnica, considerando diferentes elementos que conlleven a la obtención de resultados confiables que determinen el cumplimiento o no de las metas

organizacionales, para ello se fijan los indicadores de gestión que midan la efectividad de los trabajadores.

2.3. Marco Conceptual

Agente: Persona que gestiona una cosa o que representa algo.

Automatizar: Se refiere a los procedimientos automáticos con el uso de maquinarias en procesos industriales.

Competitivo: Se encuentra relacionado a la competencia o que tiene disputas con otros para alcanzar el objetivo final.

Conducta: Se refiere a la forma en que un individuo se comporta en una situación determinada.

Conflicto: Se relaciona con el desacuerdo u oposición en una circunstancia determinada.

Consolidación: Se refiere a la cosa inmaterial que adquiere solidez o consistencia.

Consultor: Se relaciona con alguien que opina o aconseja sobre un tema específico.

Deficiencia: Es la carencia de algo.

Estandarizado: Se refiere a algo que sigue un modelo o patrón previamente establecido.

Falencia: Es un error que se comete cuando se tiene una cosa.

Improvisado: Se refiere a la acción para hacer algo que no estaba previsto realizar.

Jerarquización: Es la acción que se realiza para establecer diferencias entre cosas, campos o áreas.

Procedimientos: Es la forma que se realiza alguna acción para cumplir una meta o actividad.

Procesos: Se consideran como actividades o conjunto de actividades que son ejecutadas para cumplir una finalidad.

Sinergia: Se refiere a la interacción conjunta de dos o más partes.

2.4. Marco legal

2.4.1. Código Orgánico del Trabajo

Este instrumento legal es aplicado en función de la garantía de los trabajadores en el Estado Ecuatoriano, en él se establece los diferentes lineamientos para los procesos contractuales y los beneficios que deben tener los trabajadores, cumpliendo de esta manera con los derechos de los trabajadores que se encuentran establecidos en la Constitución de la República, garantizando la estabilidad laboral, así como la obtención de los beneficios establecidos en los artículos 3 y 4, por otro lado, en los artículos 11 al 20 se señalan los procedimientos contractuales que deben seguir en una relación laboral, en los artículos 42 al 46 se encuentran los derechos y obligaciones de los trabajadores y de los empleadores, en los artículos 117 al 119 se encuentran los salarios que deben ser recibidos por los trabajadores (H. Congreso Nacional, 2005).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño metodológico

En la presente investigación se utilizan diferentes herramientas que permiten la obtención y análisis de los resultados en función de los instrumentos utilizados, se usa el diseño no experimental puesto que permite la obtención de información primaria que debe ser procesada mediante el análisis para que se pueda plantear conclusiones de los resultados obtenidos sobre la necesidad de un plan de diseño organizacional para mejorar la eficiencia de Supermercado Escobar.

3.2. Enfoque de investigación

El enfoque direcciona el trabajo que se va a realizar para obtener información de los involucrados en una problemática, en la presente investigación utiliza un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo.

3.2.1. Enfoque cualitativo

La investigación es cualitativa porque permite la recolección de información primaria que conlleva a la descripción de los fenómenos observados o encontrados en su entorno natural, es muy útil porque se puede hacer una valoración de las variables de estudio, ayuda a analizar la información obtenida y determinar la necesidad del plan de diseño organizacional.

3.2.2. Enfoque cuantitativo

La investigación es cuantitativa se la utiliza porque implica la obtención, recopilación y análisis de información numérica obtenida y que permite comprender la magnitud del problema planteado, los estudios cuantitativos de forma general utilizan la estadística para procesar e interpretar los resultados de los datos obtenidos, se utiliza la encuesta, que implica el análisis en términos porcentuales de la población en estudio, para la comprensión de la información obtenida.

3.3. Tipo de investigación

En una investigación científica se incorpora diferentes tipos de investigación que marcan una ruta para el estudio, con el fin de determinar la problemática que se encuentra afectando a una población, esto implica que se cuente con un direccionamiento en el proceso investigativo siguiendo etapas de forma sistemática, en el presente estudio se utiliza la investigación descriptiva.

3.3.1. Descriptiva

En el presente estudio se utiliza porque permite la descripción de los diferentes elementos que son fundamentales para el estudio, es una de las herramientas de la investigación científica que favorece la obtención y el análisis de los resultados que se encuentran con relación a la problemática utilizando diferentes técnicas para recabar la información necesaria para el desarrollo del plan de diseño organizacional para el Supermercado Escobar.

3.4. Método de investigación

Los métodos de investigación plantean el rumbo que se utiliza para la aplicación de una ruta para el desarrollo de la investigación, se aplica los métodos inductivo y deductivo puesto que permiten la realización de un análisis de los resultados obtenidos para tener mayor claridad en la interpretación de la problemática que se presenta en el Supermercado Escobar.

3.4.1. Método inductivo

Es muy utilizado en los procesos investigativos no experimentales, que conlleva a que se tenga mejores niveles de comprensión del problema que se estudia, considerando el análisis general de los mismos, desde los aspectos más pequeños o de forma individual hacia los más grandes o generales que permite la valoración y conclusiones que permiten la comprensión del problema basado en las teorías de autores, lo que favorece para la aplicación de alternativas de solución de la problemática que se presenta. Se lo utiliza porque se requiere analizar el contexto desde el enfoque particular hacia lo general que permite conocer los aspectos específicos de Supermercado Escobar para luego aplicar una conclusión general.

3.4.2. Método deductivo

El método deductivo permite el estudio del problema o de alguna investigación, partiendo desde lo general hacia lo específico, permitiendo partir desde una visión global sobre una problemática, lo que ayuda para hacer un análisis de todos los elementos encontrados, con este método se hace un análisis causal que implica la descomposición de un problema desde lo general hacia lo particular. Este método se aplica porque se requiere comprender las entrevistas que se han planteado a los directivos, con lo cual se puede obtener información cualitativa que es valorada aplicando el análisis deductivo para su valoración y explicación de lo encontrado.

3.5. Técnicas de investigación

Las técnicas de la investigación que se aplican en el presente estudio permiten la participación de los involucrados en la problemática, para que realicen aportes significativos que permiten comprender los elementos del fenómeno en estudio, es por ello que se parte del análisis de las variables mediante el uso de las técnicas que conllevan a la obtención de información primaria para conocer las condiciones en las que laboran los trabajadores de Supermercados Escobar, utilizándose como técnicas: la encuesta y la entrevista.

3.5.1. Encuesta

La encuesta es una técnica que se utiliza para la obtención de información primaria de los involucrados en una problemática, en el presente estudio se realiza la construcción de un instrumento que contiene diferentes preguntas para realizarle a los trabajadores de supermercado Escobar, se aplica la encuesta para obtener información cuantitativa que sus resultados serán expresados de forma porcentual y en unidades que facilitan la comprensión de la problemática en estudio, que se presenta en Supermercados Escobar y por ende el planteamiento de una propuesta de solución al problema encontrado.

3.5.2. Entrevista

La entrevista es una técnica de la investigación que se usa en el presente estudio para dialogar con el nivel directivo, para obtener información mediante una conversación con

preguntas abiertas en donde el entrevistador plantea las diferentes interrogantes con relación a la temática según la guía de entrevista, y el entrevistado responde de forma libre dando su explicación a la interrogante planteada, se aborda a los directivos con preguntas para conocer algunos aspectos importantes sobre la eficiencia en el Supermercado Escobar.

3.6. Instrumento de investigación

Dentro de la investigación se plantea el uso de las técnicas que permiten obtener información primaria de los sujetos participantes del estudio, con estos instrumentos se plantean interrogantes que luego son respondidas, para tener un elemento más cercano a las condiciones actuales que se encuentran con la situación problemática que atraviesa Supermercado Escobar, en la investigación actual se plantea el uso del cuestionario de la encuesta y la guía de entrevista.

3.6.1. Cuestionario

El cuestionario es un instrumento que favorece a la realización de la encuesta, conllevando que se valore el criterio de los involucrados en una problemática de Supermercados Escobar, es por ello que se construye un cuestionario tomando en cuenta las variables del estudio, así como la pertinencia y validez del cuestionario que se realiza con 10 preguntas cerradas con opción de respuestas múltiples bajo la escala de Likert para que los participantes puedan proporcionar la información que permita comprender la problemática. (Ver anexo 4).

3.6.2. Guía de entrevista

Con la guía de entrevista se puede recoger información primaria de los directivos de Supermercado Escobar sobre la problemática que se investiga, por lo que se establecen preguntas abiertas que permitan la participación directa con respuestas abiertas según el criterio del entrevistado que permite el establecimiento de respuestas para comprender el problema de acuerdo con las variables de la investigación. (Ver anexo 5).

3.7. Población y muestra

La investigación que se realiza, implica la participación de los involucrados en la problemática que se ha presentado en Supermercado Escobar, para obtener información que permita la solución del problema, es por ello que se plantea como población la participación de 36 trabajadores y 3 directivos de esta empresa local, quienes aportarán con respuestas a las interrogantes que el investigador les planteará en el instrumento pertinente.

Tabla 1. Directivos

Directivos	Cargo	Número
Emma Apunte	Gerente General	1
Ángel Escobar	Gerente administrativo	1
Roberto Gómez	Jefe de Talento humano	1
Total		3

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Tabla 2. Operativos

Área	Número
Financiera	6
Administrativa	7
Operativo	21
Limpieza	2
Total	36

Elaborado por: Vera, J. (2023)

La muestra es una parte de la población, en el caso del presente estudio por ser una población pequeña se considera a la totalidad de los participantes.

3.8. Análisis de Resultados

3.8.1. Análisis de la encuesta

Variable: Diseño organizacional

Pregunta 1. Conoce usted la misión, visión, objetivos y valores de Supermercado Escobar.

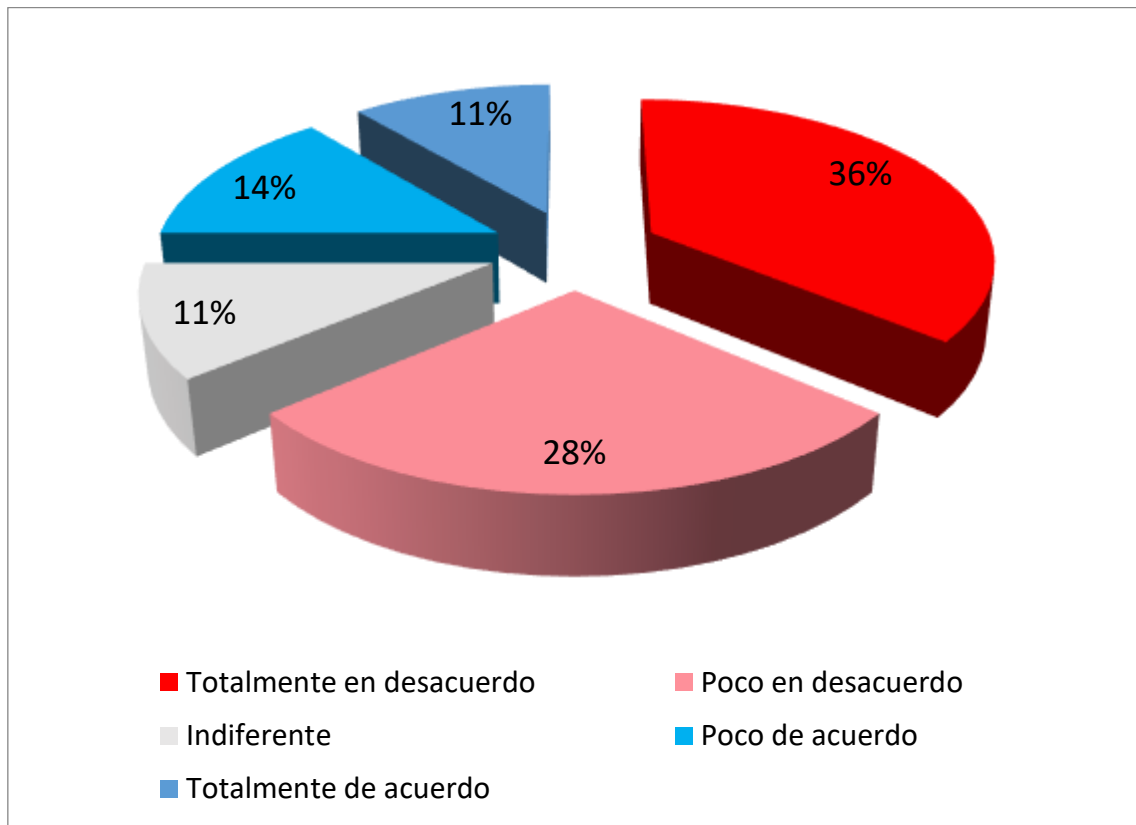


Figura 2 Conocimiento de misión, visión, objetivos y valores

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Análisis: El 36% de los encuestados expresa que se encuentra totalmente en desacuerdo que conoce la misión, visión, objetivos y valores de Supermercado Escobar, el 28% dice que está poco en desacuerdo, el 14% señala que está un poco de acuerdo, el 11% está indiferente y el 11% se muestra totalmente de acuerdo. Los resultados de esta pregunta permiten comprender que los trabajadores de Supermercado Escobar no conocen la misión, visión, valores y objetivos de la organización.

Pregunta 2. Es supervisado su trabajo en Supermercado Escobar

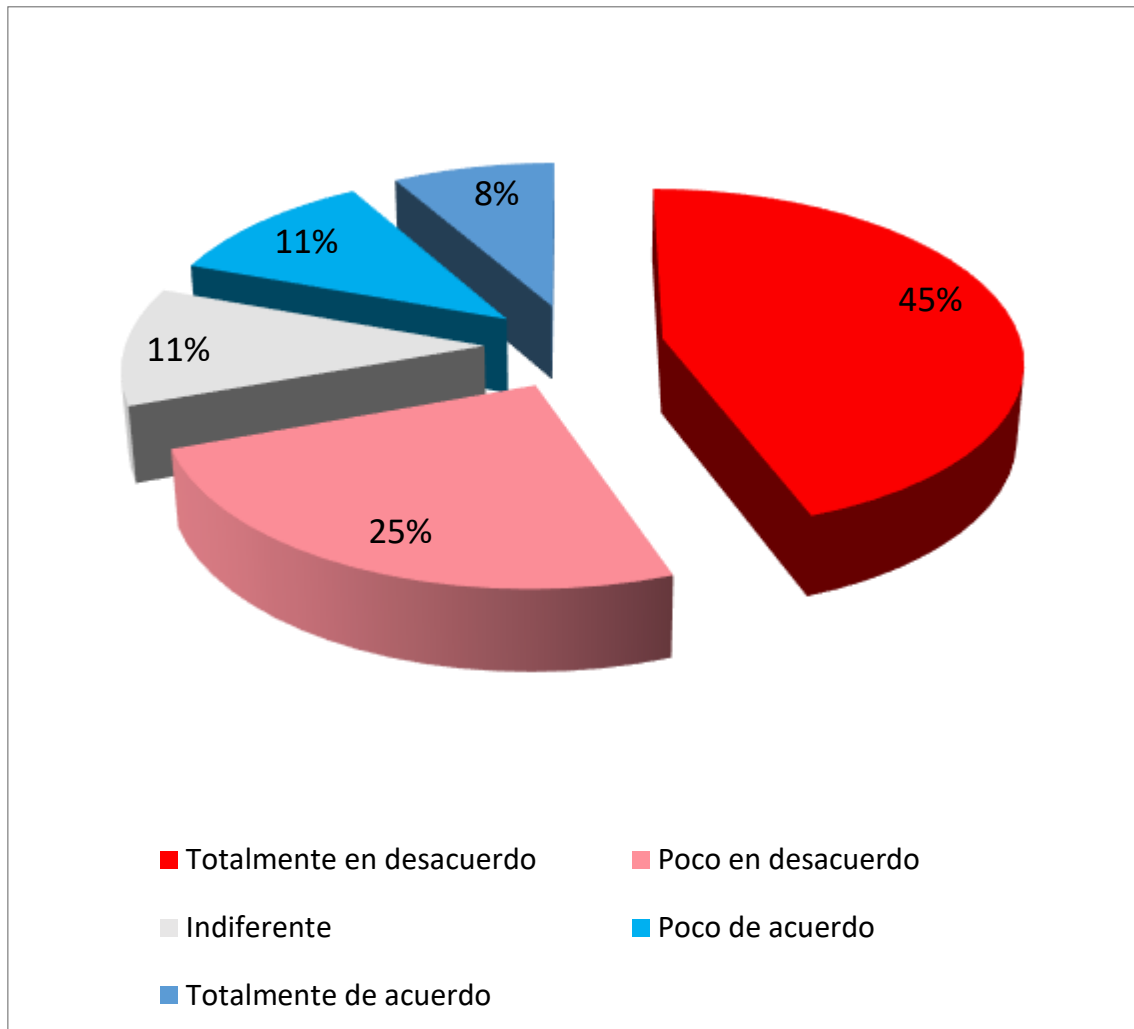


Figura 3 Supervisión del trabajo

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Análisis: El 45% de los encuestados expresa que se encuentra totalmente en desacuerdo que su trabajo es supervisado en Supermercado Escobar, el 25% dice que está poco en desacuerdo, el 11% señala que está un poco de acuerdo, el 11% está indiferente y el 8% se muestra totalmente de acuerdo. Los resultados de esta pregunta permiten comprender que los trabajadores de Supermercado Escobar no tienen supervisión del trabajo que realizan.

Pregunta 3. Existe comunicación y colaboración entre los departamento de Supermercado Escobar

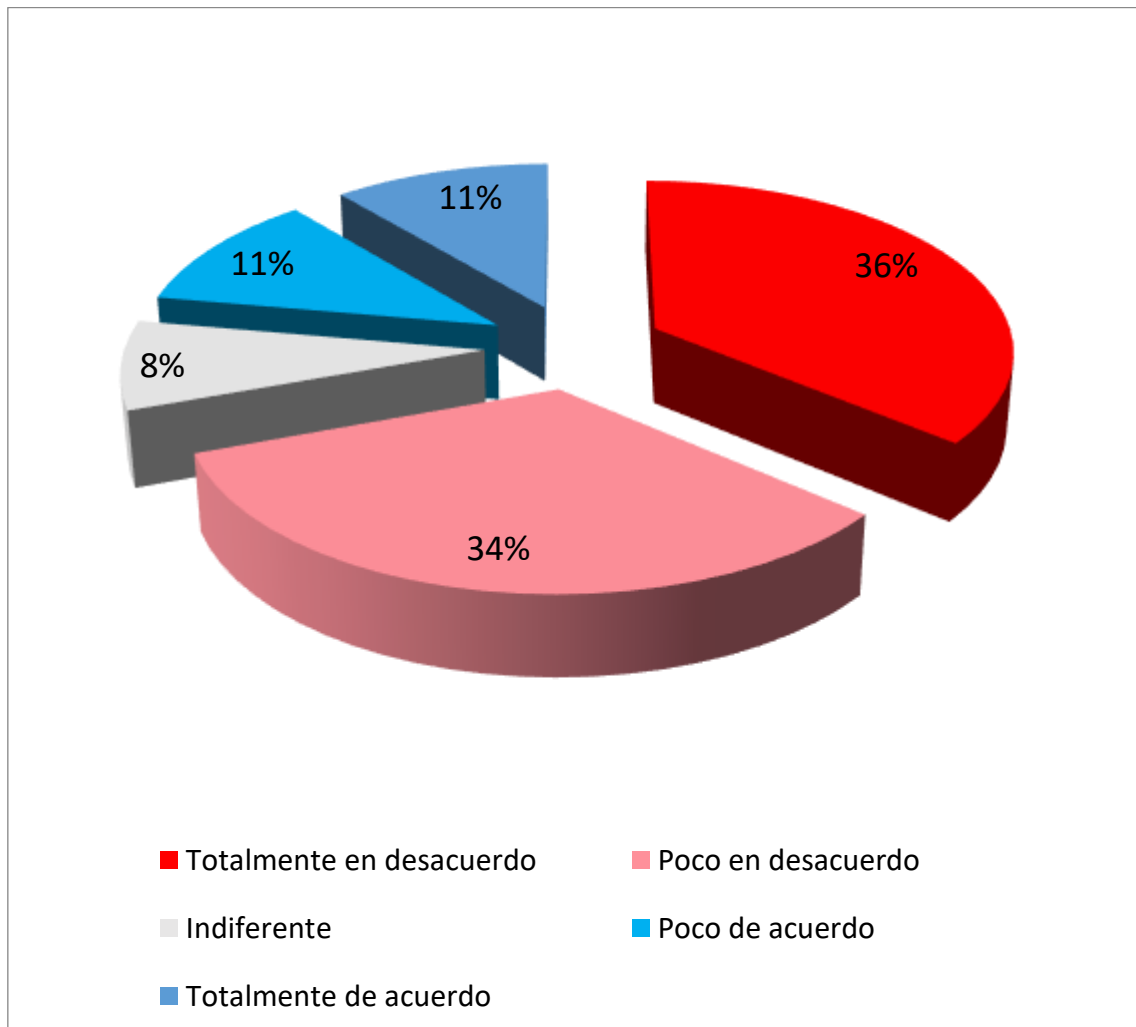


Figura 4 Comunicación y colaboración

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Análisis: El 39% de los encuestados señala que está totalmente en desacuerdo que existe comunicación y colaboración entre los departamentos de Supermercado Escobar, el 34% dice que está poco en desacuerdo, el 11% señala que está totalmente de acuerdo, el 11% dice que está poco de acuerdo, y el 8% es indiferente. Los resultados de esta pregunta permiten comprender que los trabajadores de Supermercado Escobar no tienen buena comunicación y colaboración entre los departamentos.

Pregunta 4. Conoce usted la secuencia de pasos para hacer sus actividades en Supermercado Escobar.

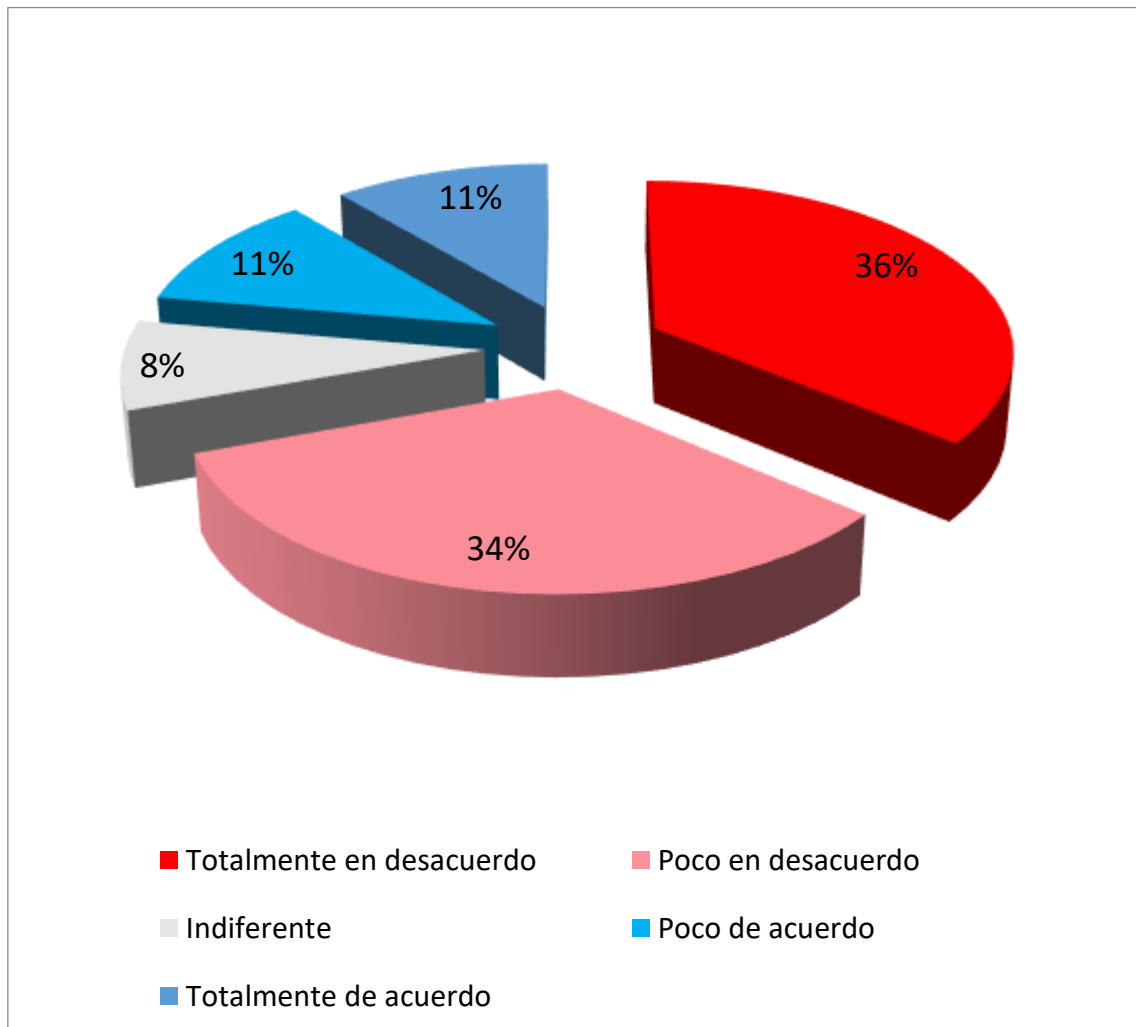


Figura 5 Actividades

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Análisis: El 39% de los encuestados señala que está totalmente en desacuerdo que conoce la secuencia de pasos para hacer sus actividades en Supermercado Escobar, el 34% dice que está poco en desacuerdo, el 11% señala que está totalmente de acuerdo, el 11% se muestra poco de acuerdo y el 8% es indiferente. Los resultados de esta pregunta permiten comprender que los trabajadores de Supermercado Escobar no conocen los procesos que tienen que seguir para realizar sus actividades en la organización.

Pregunta 5. Ha recibido inducción antes de iniciar sus actividades laborales en Supermercado Escobar

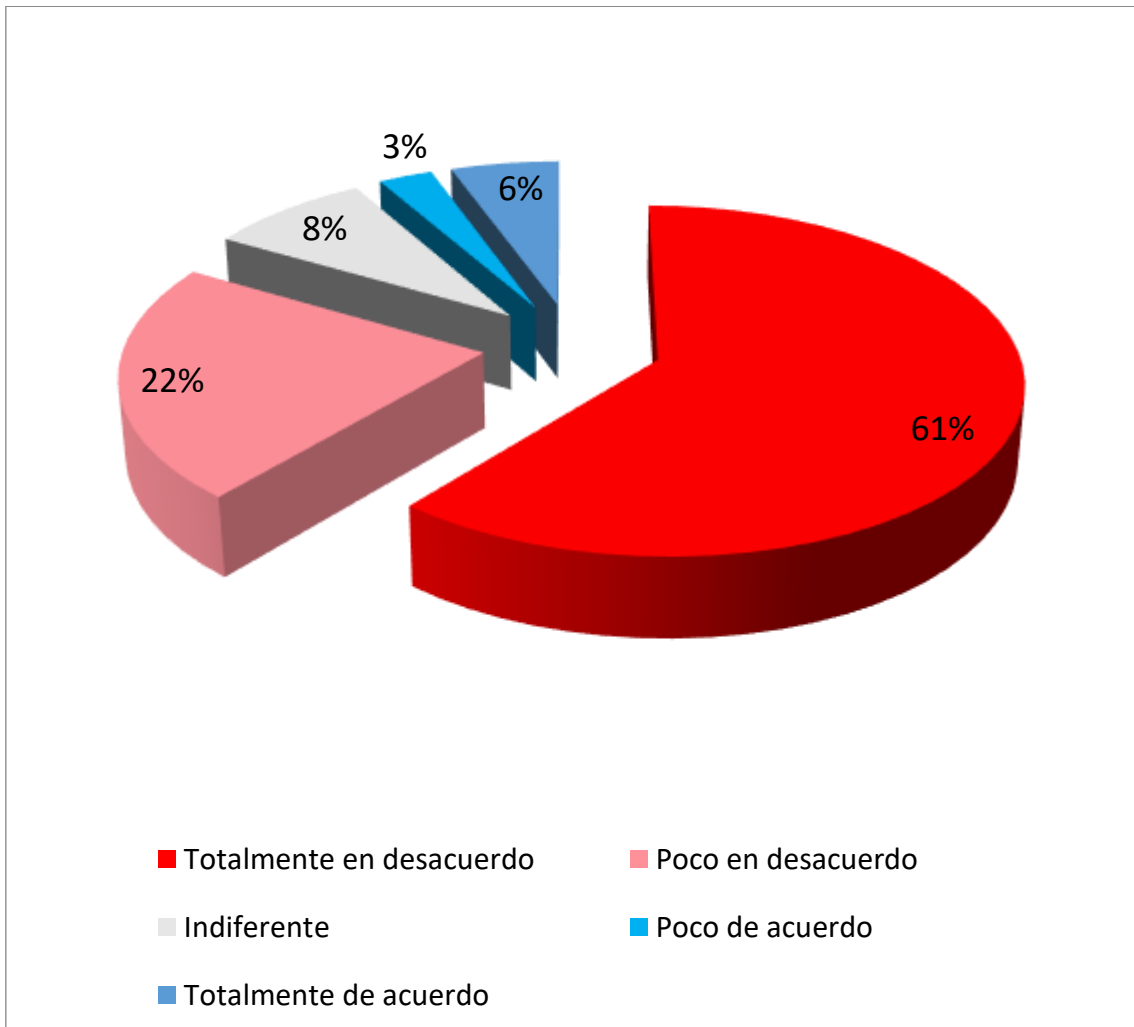


Figura 6 Inducción

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Análisis: El 61% de los encuestados señala que está totalmente en desacuerdo que ha recibido inducción antes de iniciar sus actividades laborales en supermercado Escobar, el 22% dice que está poco en desacuerdo, el 8% señala que está indiferente, el 6% es totalmente de acuerdo y el 3% se muestra poco de acuerdo. Los resultados de esta pregunta permiten comprender que los trabajadores de Supermercado Escobar no han recibido inducción para iniciar el trabajo en la organización.

Pregunta 6. Realiza usted reportes de las actividades de su puesto de trabajo

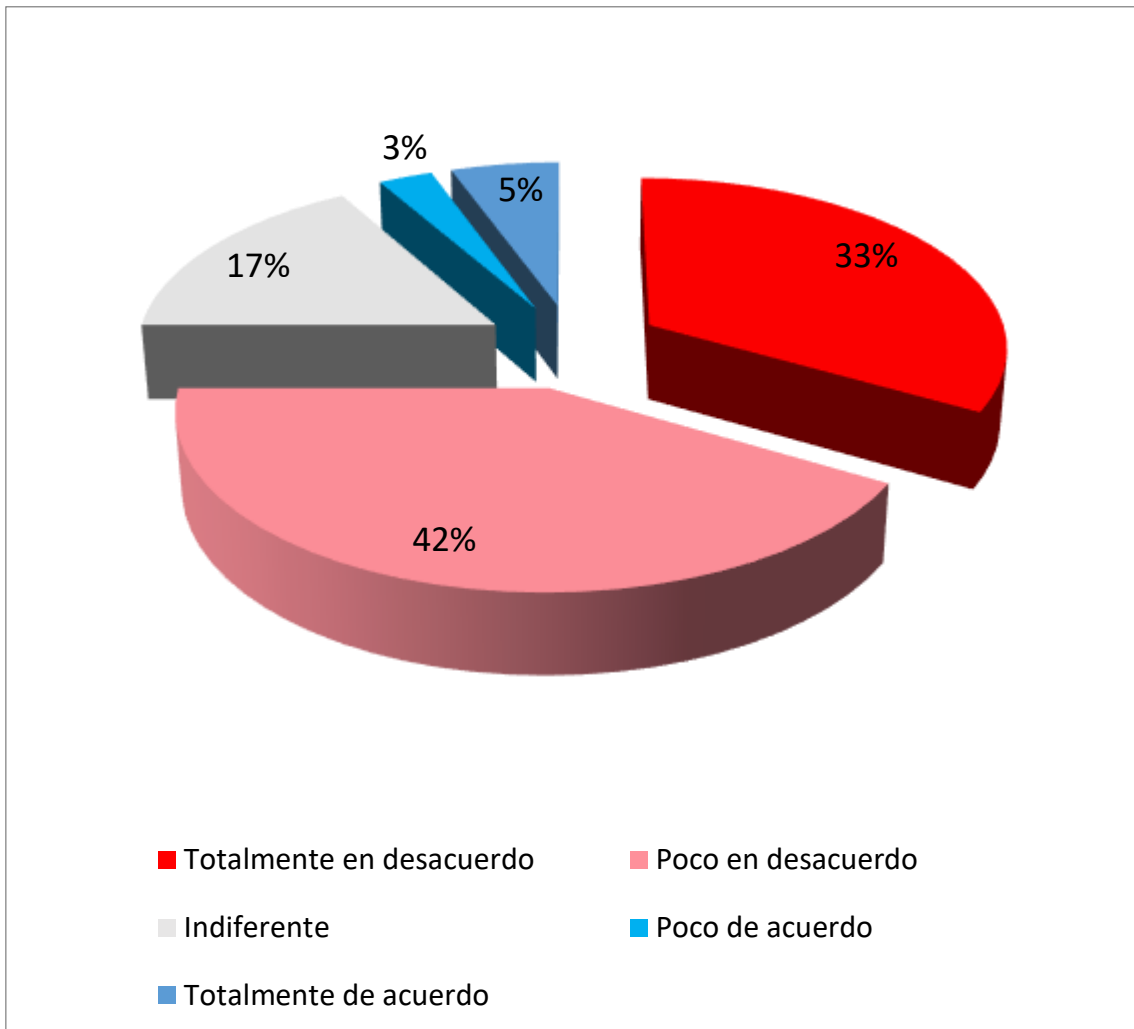


Figura 7 Reporte de actividades

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Análisis: El 33% de los encuestados señala que está totalmente en desacuerdo que realiza reportes de las actividades de su puesto de trabajo, el 42% dice que está poco en desacuerdo, el 17% señala que está indiferente, el 5% está totalmente de acuerdo y el 3% se muestra poco de acuerdo. Los resultados de esta pregunta permiten comprender que los trabajadores de Supermercado Escobar no realizan reportes de las actividades de su puesto de trabajo, lo cual demuestra que existen pocos controles y seguimiento.

Variable eficiencia

Pregunta 7. Se utilizan indicadores de gestión para valorar la eficiencia de los departamentos

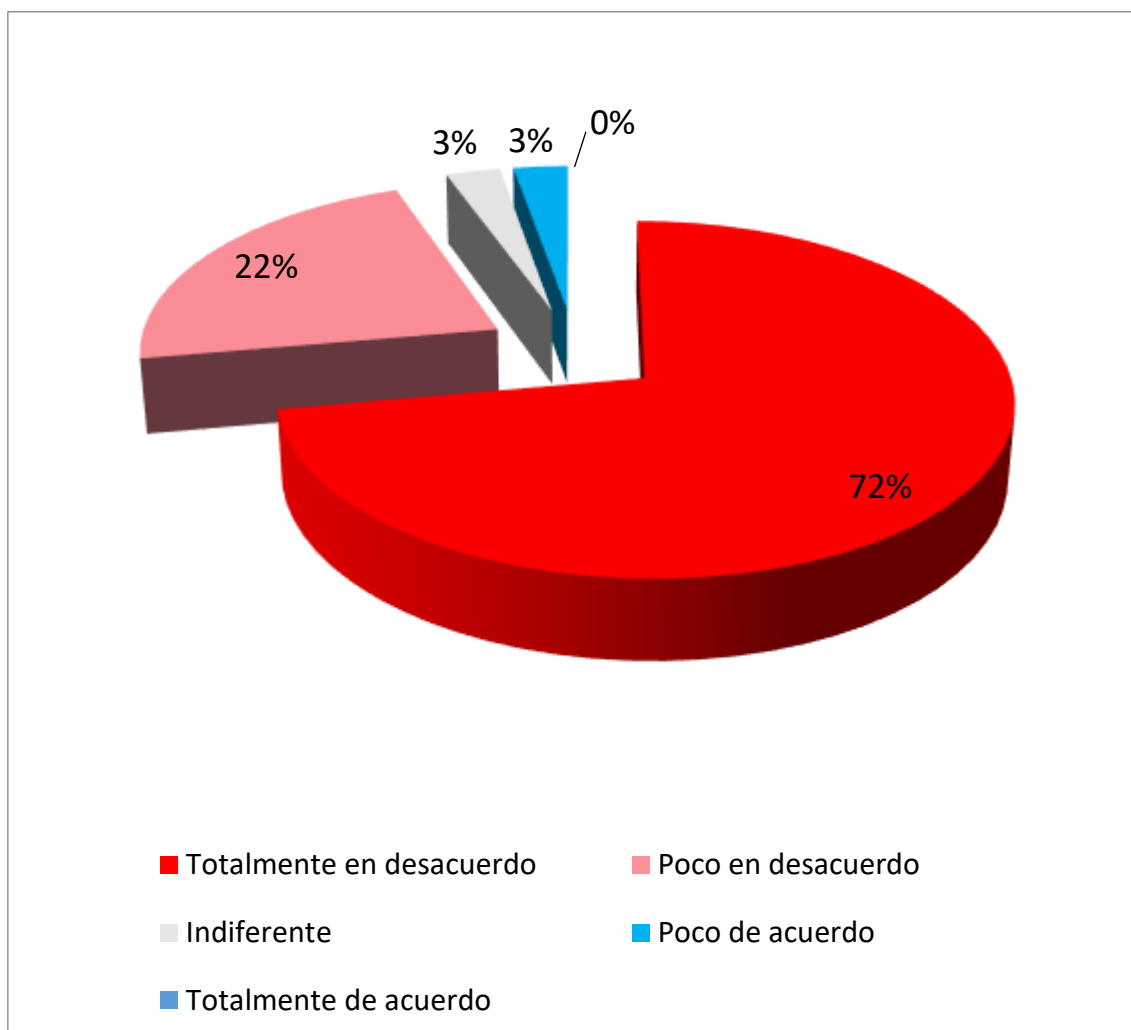


Figura 8 Indicadores de gestión

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Análisis: El 72% de los encuestados señala que está totalmente en desacuerdo que se utilizan indicadores de gestión para valorar la eficiencia de los departamentos, el 22% dice que está poco en desacuerdo, el 3% señala que está poco de acuerdo y el 3% es indiferente. Los resultados de esta pregunta permiten comprender que los trabajadores de Supermercado Escobar no utilizan indicadores de gestión para evaluar la eficiencia de los departamentos, por lo que no hay reportes de actividades.

Pregunta 8. Se evalúan a los trabajadores de Supermercado Escobar periódicamente

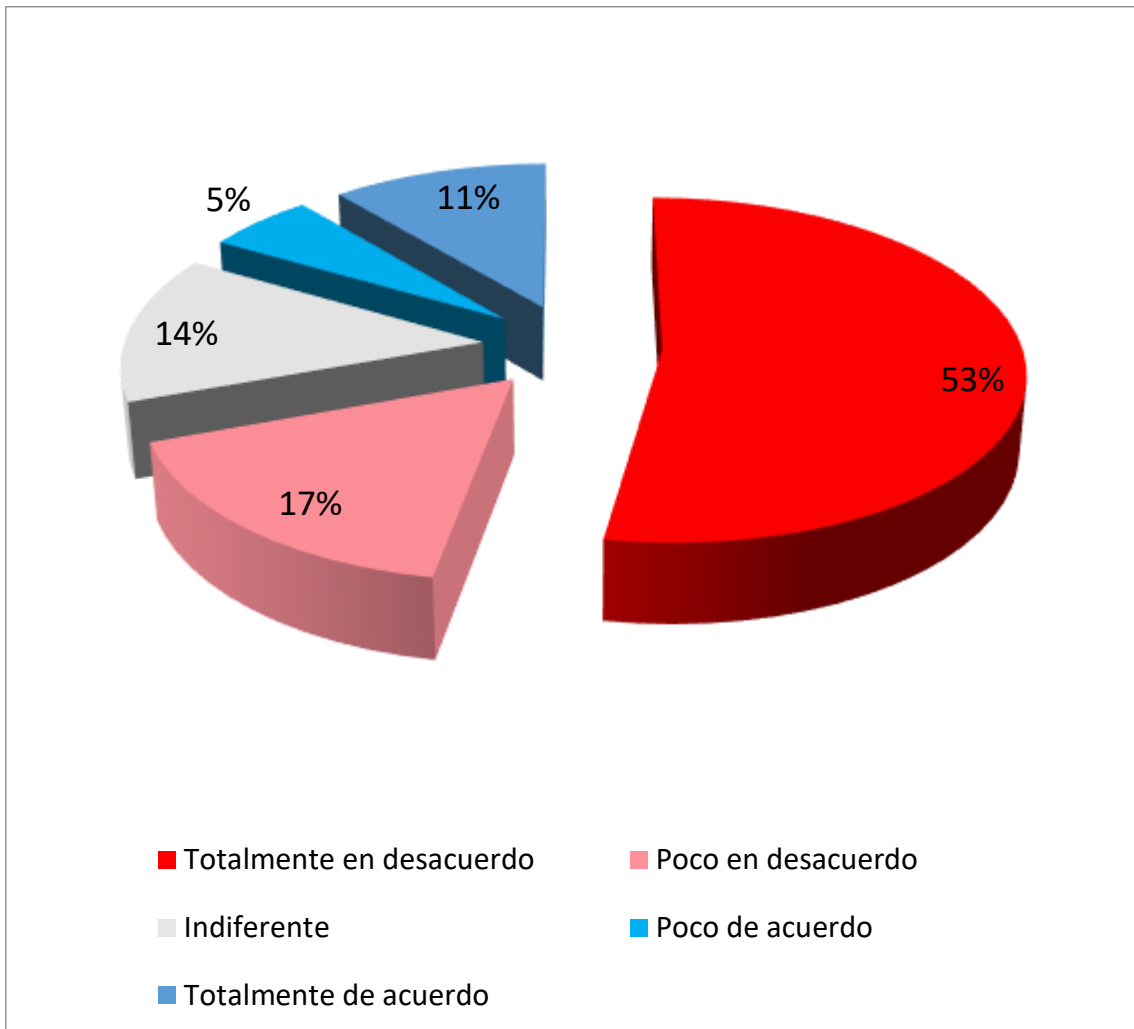


Figura 9 Evaluación

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Análisis: El 53% de los encuestados señala que está totalmente en desacuerdo que se evalúan a los trabajadores de supermercado Escobar periódicamente, el 17% dice que está poco en desacuerdo, el 14% señala que está indiferente, el 11% está totalmente de acuerdo y el 5% se muestra poco de acuerdo. Los resultados de esta pregunta permiten comprender que los trabajadores de Supermercado Escobar no son evaluados por lo que no se tiene la valoración de eficiencia.

Pregunta 9. Se aplican incentivos para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores

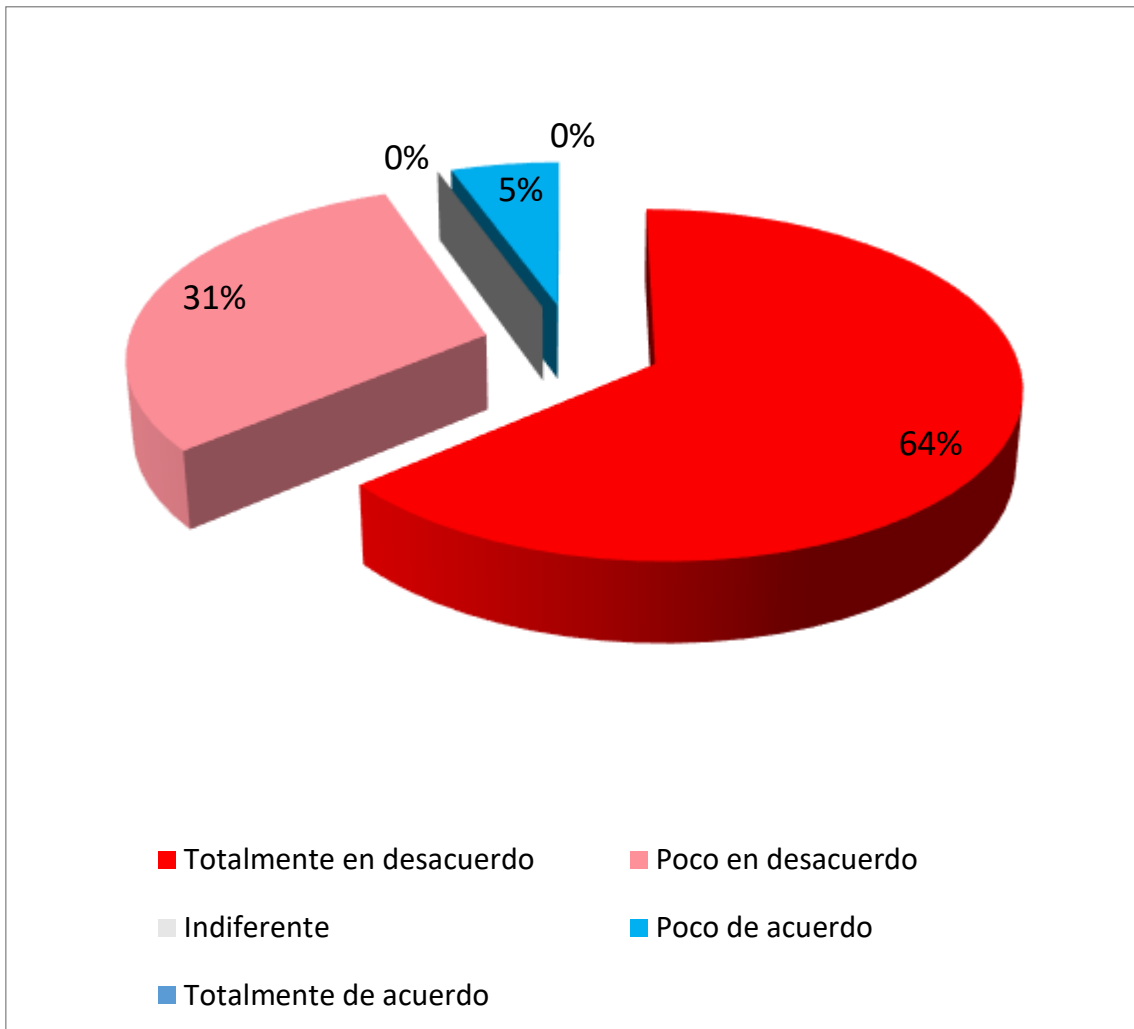


Figura 10 Incentivos

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Análisis: El 64% de los encuestados señala que está totalmente en desacuerdo que se aplican incentivos para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores, el 31% dice que está poco en desacuerdo, y el 5% se muestra poco de acuerdo. Los resultados de esta pregunta permiten comprender que los trabajadores de Supermercado Escobar no reciben incentivos que les permita incrementar su motivación y tener mayor rendimiento laboral dentro de la organización.

Pregunta 10. Ha recibido capacitación para mejorar la eficiencia en Supermercado Escobar

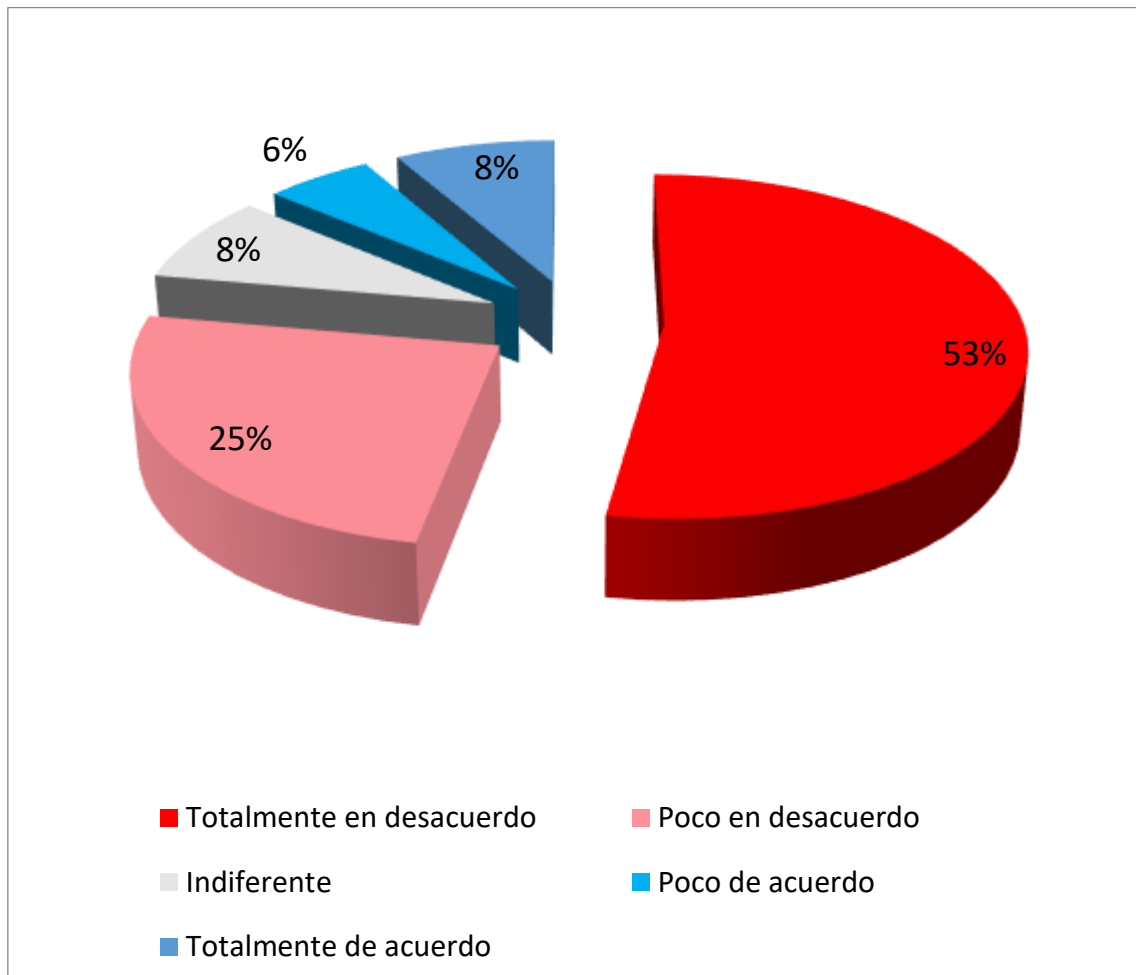


Figura 11 Capacitaciones
Elaborado por: Vera, J. (2023)

Análisis: El 53% de los encuestados señala que está totalmente en desacuerdo que ha recibido capacitación para mejorar la eficiencia en Supermercado Escobar, el 25% dice que está poco en desacuerdo, el 8% señala que está totalmente de acuerdo, el 8% es indiferente y el 6% se muestra poco de acuerdo. Los resultados de esta pregunta permiten comprender que los trabajadores de Supermercado Escobar no han recibido capacitaciones que les permita mejorar sus conocimientos y aplicar mayor eficiencia en sus actividades.

3.8.2. Análisis de la entrevista

Entrevistado: Emma Apunte

Cargo: Gerente General

- 1) ¿El Supermercado Escobar tiene misión, visión y objetivos?
Sí tiene misión, visión y objetivos, se los ha realizado desde el nivel directivo, pero no se lo ha socializado con todos los trabajadores.

- 2) ¿Los trabajadores conocen la misión, visión y objetivos de Supermercado Escobar?
No se ha realizado la socialización de la misión, visión y objetivos de la organización porque no se ha considerado necesario hacerlo, es por ello que los trabajadores no lo conocen.

- 3) ¿Existe una estructura organizacional formal en Supermercado Escobar?
Sí existe una estructura organizacional pero se la hizo cuando el negocio era pequeño, por lo que no correspondería a un diseño en la actualidad.

- 4) ¿Se han implementado manuales y reglamentos en Supermercado Escobar?
No se ha realizado ningún tipo de manual o reglamento, es necesario que se lo realice, consideramos que hay una necesidad de implementarlo, por lo que se ha tomado en cuenta que este año se lo debe realizar.

- 5) ¿Existe adecuada coordinación en las áreas internas de Supermercado Escobar?
Se trata de tener buena relación entre los trabajadores de Supermercado Escobar, pero hay momentos que se tiene quejas de los mandos medios que existe descoordinación y malos entendidos que debe hacerse reuniones para solucionarlos.

- 6) ¿A qué se debe la motivación en los trabajadores de Supermercado Escobar?
Los trabajadores tienen un sueldo básico que sirve como motivación para el trabajo, por lo que deben cumplir los horarios establecidos y las actividades que se les encomiendan de forma diaria.

- 7) ¿Existe sobrecarga laboral en los trabajadores de Supermercado Escobar?
No, porque se tiene un equilibrio en el tiempo de trabajo que tienen todos los trabajadores.
- 8) ¿Usted considera que hay bajo nivel de eficiencia en los trabajadores de Supermercado Escobar?
Considero que si hay dificultades al momento de valorar el nivel de eficiencia, que existen problemas porque no se utilizan indicadores de gestión.
- 9) ¿Cuáles son los indicadores de eficiencia que aplican en la empresa para medir el desempeño de los trabajadores?
No se ha hecho indicadores, nosotros valoramos el desempeño de los trabajadores en función de los resultados económicos, se ha tenido un crecimiento financiero sostenido.
- 10) ¿Existe un plan de incentivos para mejorar la motivación laboral de los trabajadores de la empresa?
No se ha realizado de manera formal, se tiene en la temporada navideña la oportunidad de premiar a los trabajadores, y en fechas especiales como día de la madre, del padre o en los cumpleaños de los trabajadores.

Entrevistado: Raissa Rosado

Cargo: Jefe Administrativo y Financiero

- 1) ¿El Supermercado Escobar tiene misión, visión y objetivos?
Sí lo tiene, pero desde que estoy en esta empresa nunca se ha socializado con los trabajadores, tampoco se tiene impreso en un lugar visible.
- 2) ¿Los trabajadores conocen la misión, visión y objetivos de Supermercado Escobar?
No se ha realizado ningún estudio para establecer el conocimiento de los trabajadores sobre la misión, visión y objetivos.

- 3) ¿Existe una estructura organizacional formal en Supermercado Escobar?
Sí existe una estructura, muy básica que implica la necesidad de una reestructuración.
- 4) ¿Se han implementado manuales y reglamentos en Supermercado Escobar?
Ingresé a laborar hace dos años, y no se me entregó ningún manual o reglamento, por lo que considero que no hay estos instrumentos.
- 5) ¿Existe adecuada coordinación en las áreas internas de Supermercado Escobar?
Considero que existen dificultades dentro del Supermercado Escobar, habiendo descoordinación entre departamentos que generan conflictos internos.
- 6) ¿A qué se debe la motivación en los trabajadores de Supermercado Escobar?
La motivación que los trabajadores tienen es el sueldo básico, no se han establecido otras opciones para que se trabaje.
- 7) ¿Existe sobrecarga laboral en los trabajadores de Supermercado Escobar?
Sí, pero a quienes trabajan horas extra se les cancela por dicho trabajo.
- 8) ¿Usted considera que hay bajo nivel de eficiencia en los trabajadores de Supermercado Escobar?
Hay dificultades, pero no se ha hecho una valoración que permita técnicamente determinar los niveles de eficiencia.
- 9) ¿Cuáles son los indicadores de eficiencia que aplican en la empresa para medir el desempeño de los trabajadores?
No se cuenta con indicadores de eficiencia.
- 10) ¿Existe un plan de incentivos para mejorar la motivación laboral de los trabajadores de la empresa?
Los incentivos que se tienen para mejorar la motivación de los trabajadores, de forma particular se los realiza en festividades como Navidad y fechas especiales.

PROPUESTA

3.9 Tema

Diseño organizacional según el modelo de Daft para Supermercado Escobar.

3.10 Antecedentes

Supermercado Escobar es una empresa familiar que ha tenido un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo en el cantón Vinces, mediante la investigación realizada se ha podido conocer que existe una necesidad muy importante que permita el mejoramiento de su estructura interna para una mayor coordinación que viabilice la cooperación y el trabajo de cada uno de los departamentos que tienen sus cargos y funciones, asumidas las responsabilidades de cada trabajador.

En el Supermercado Escobar no se ha tenido la aplicación de herramientas que ayuden a tener un mejor control de las herramientas de la administración, se ha podido identificar que parte de la problemática de la empresa, que los trabajadores puedan estar organizados para mejorar el desempeño de los trabajadores, lo cual implica que se logre una mejor estructura, en donde cada uno cumple sus funciones para el cumplimiento de las metas organizacionales.

3.11 Justificación

Cuando se inició el estudio de campo se pudo comprobar que existe un grave problema al interior de la empresa, puesto que no se ha aplicado el diseño organizacional de manera formal, por ello es importante que se tenga un mejor nivel de coordinación entre todos los trabajadores, el diseño organizacional permite alcanzar mejores niveles de eficiencia al tenerse una adecuada clasificación de puestos, en donde se establezcan las responsabilidades y las funciones específicas que deben realizar dentro del cargo.

Supermercado Escobar es una pequeña empresa del cantón Vinces que requiere un cambio en la gestión del talento humano para optimizar los recursos, siendo fundamental que se maneje al Supermercado bajo una estructura organizacional, en donde se tenga la división de funciones que conlleva a que se tenga un mejor nivel de coordinación interna,

considerando que el éxito de la empresa depende del cumplimiento de los objetivos y las metas de la organización.

3.12 Desarrollo

3.12.1 Diseño organizacional

Richard Daft establece con relación al diseño organizacional que es un modelo viable para las organizaciones pequeñas y medianas, mediante una estructura organizativa que conlleva a altos niveles de eficiencia, puesto que se establecen puestos y funciones que son llenados según requerimientos específicos y ellos conocen las actividades que deben realizar y la responsabilidad que tienen para el cumplimiento de las metas organizacionales que se han establecido en el nivel directivo.

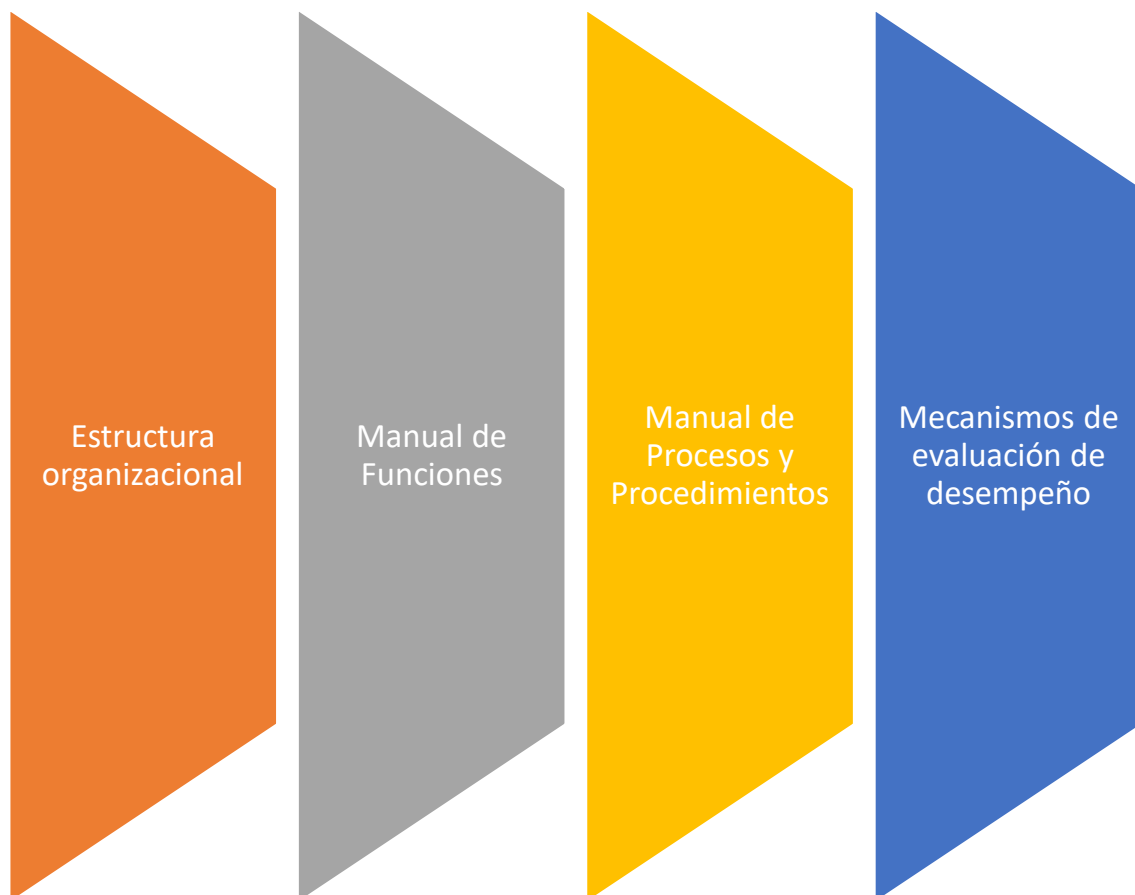


Figura 12 Diseño organizacional

Elaborado por: Vera, J. (2023)

3.12.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional permite a las empresas tener un orden estructural entre todas las actividades laborales que se realizan dentro de una empresa, para que cada trabajador tenga establecidas sus responsabilidades y exista un nivel jerárquico que favorece para imponer autoridad sobre los trabajadores, para conocer quiénes son los trabajadores del nivel operativo y quienes se encuentran en el nivel directivo.

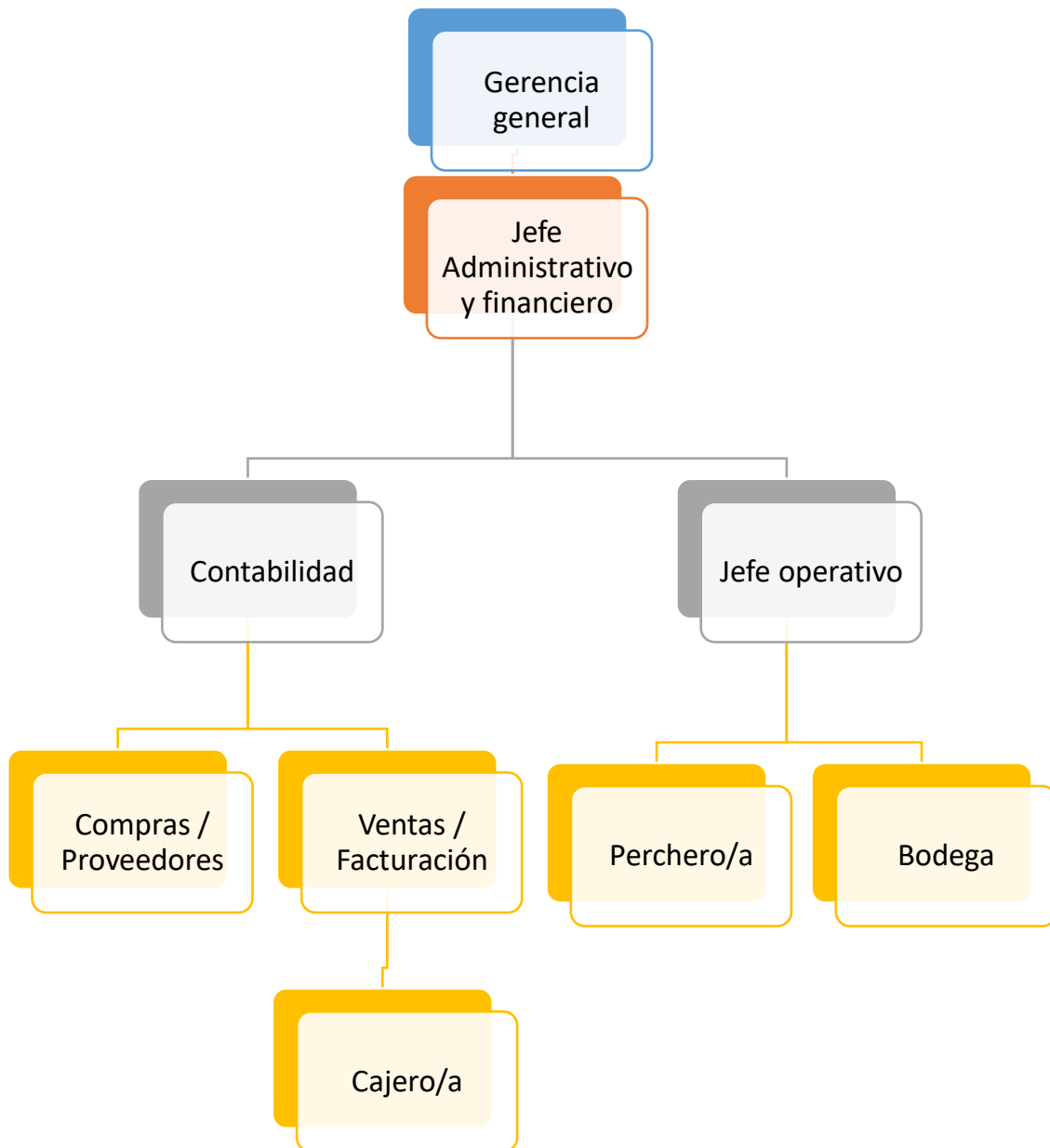


Figura 13 Organigrama propuesto para Supermercado Escobar

Elaborado por: Vera, J. (2023)

3.12.3 Manual de funciones

Tabla 3. Cargo: Gerente general

Supermercado Escobar	Manual de funciones			Código: SE-MF-01	
				Fecha: 17/Enero/2023	
				Versión: 1.0	
				Página: 1 de 9	
DETALLE DEL CARGO					
Cargo: Gerente General					
Descripción: Es el representante legal de la empresa para todos los procesos de toma de decisiones, es responsable de la buena marcha de la empresa.					
Tipo de cargo: Administrativo					
Funciones y responsabilidad:					
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica de la empresa para el buen funcionamiento. • Decidir sobre la contratación, supresión o despido de los trabajadores. • Ejercer la representación judicial y extrajudicialmente. • Cuidado de todos los proceso y procedimientos de la empresa. • Analizar el presupuesto e informe anual. • Evaluar de forma concurrente al personal. • Decidir y firmar todo tipo de convenios y acuerdos. 					
PERFIL DEL CARGO					
Edad: 25 a 55 años		Sexo: Todos		Nacionalidad: Ecuatoriana	
Nivel académico: Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración, Economista.					
Conocimientos adicionales:		Inglés: Sí		Ofimática: Sí	
Experiencia laboral:		1 año:	2 años:		3 años: X
Firma de responsabilidad:		Sí: X		No:	
Manejo de dinero:		Sí: X		No:	
Manejo de equipos:		Sí: X		No:	
Reporta a:	Junta General de Accionistas		Supervisa a:	Todos los trabajadores	
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:	

Fuente: Supermercado Escobar

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Tabla 4. Cargo: Jefe administrativo y financiero

Supermercado Escobar	Manual de funciones			Código: SE-MF-01	
				Fecha: 17/Enero/2023	
				Versión: 1.0	
				Página: 2 de 9	
DETALLE DEL CARGO					
Cargo: Jefe administrativo y financiero					
Descripción: Es el encargado de la gestión administrativa y con relación a las finanzas que permiten establecer las directrices al departamento contable y al jefe operativo.					
Tipo de cargo: Administrativo					
Funciones y responsabilidad					
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las actividades administrativas y contables. • Seleccionar y contratar al personal operativo. • Realizar el análisis financiero del ejercicio fiscal. • Revisar y analizar el presupuesto anual. • Verificar el buen desempeño financiero y administrativo. • Revisar el ejercicio contable en cualquier fecha. • Validar el uso adecuado de los bienes. • Coordinar acciones con el gerente general. 					
PERFIL DEL CARGO					
Edad: 25 a 60 años		Sexo: Todos		Nacionalidad: Ecuatoriana	
Nivel académico: Ingeniero en contabilidad, CPA, Economista.					
Conocimientos adicionales:		Inglés: No		Ofimática: Sí	
Experiencia laboral:		1 año:	2 años:		3 años: Sí
Firma de responsabilidad:		Sí: X		No:	
Manejo de dinero:		Sí: X		No:	
Manejo de equipos:		Sí: X		No:	
Reporta a:	Gerente General		Supervisa a:	Contador y jefe operativo	
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:	

Fuente: Supermercado Escobar

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Tabla 5. Cargo: Contabilidad

Supermercado Escobar	Manual de funciones		Código: SE-MF-01	
			Fecha: 17/Enero/2023	
			Versión: 1.0	
			Página: 3 de 9	
DETALLE DEL CARGO				
Cargo: Contador				
Descripción: Es el encargado de la realización del proceso contable, además de realizar las declaraciones de impuestos, control de cuentas y otros temas contables.				
Tipo de cargo: Operativo				
Funciones y responsabilidad				
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los registros contables y archivos. • Realizar el presupuesto de la empresa. • Archivar y almacenar la información contable de la empresa. • Pagar a proveedores, verificación de los productos adquiridos. • Pagar sueldos de acuerdo con la nómina de la empresa. • Realizar las declaraciones y pagos de impuestos. • Manejar las cuentas bancarias y del efectivo. 				
PERFIL DEL CARGO				
Edad: 20 -55 años		Sexo: Todos		Nacionalidad: Ecuatoriana
Nivel académico: Ingeniero en contabilidad, Tecnólogo o Técnico en contabilidad				
Conocimientos adicionales:		Inglés: No		Ofimática: Sí
Experiencia laboral:		1 año:	2 años: X	3 años:
Firma de responsabilidad:		Sí: X		No:
Manejo de dinero:		Sí: X		No:
Manejo de equipos:		Sí: X		No:
Reporta a:	Jefe administrativo - financiero		Supervisa a:	Compras - Ventas
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:

Fuente: Supermercado Escobar

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Tabla 6. Cargo: Compras / Proveedores

Supermercado Escobar	Manual de funciones		Código: SE-MF-01	
			Fecha: 17/Enero/2023	
			Versión: 1.0	
			Página: 4 de 9	
DETALLE DEL CARGO				
Cargo: Compras / Proveedores				
Descripción: Es el encargado de revisar los inventarios para proceder a contactarse con el proveedor que permita realizar las compras de la mercadería.				
Tipo de cargo: Operativo				
Funciones y responsabilidad				
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar los inventarios en bodega. • Realizar los pedidos de los productos que tengan bajo inventario. • Generar órdenes de pedido para la compra de mercaderías. • Ingresar al sistema de facturación los productos recibidos en bodega. • Hacer un control de inventarios por productos. • Verificar las mercaderías en existencias estén según los inventarios. • Garantizar el stock mínimo de las mercaderías en bodega. 				
PERFIL DEL CARGO				
Edad: 20 – 55 años		Sexo: Todos		Nacionalidad: Ecuatoriana
Nivel académico: Bachiller contable				
Conocimientos adicionales:		Inglés: No		Ofimática: No
Experiencia laboral:		1 año: Sí	2 años:	3 años:
Firma de responsabilidad:		Sí:		No: X
Manejo de dinero:		Sí: X		No:
Manejo de equipos:		Sí: X		No:
Reporta a:	Contador		Supervisa a:	Ninguno
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:

Fuente: Supermercado Escobar

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Tabla 7. Cargo: Ventas/Facturación

Supermercado Escobar	Manual de funciones			Código: SE-MF-01	
				Fecha: 17/Enero/2023	
				Versión: 1.0	
				Página: 5 de 9	
DETALLE DEL CARGO					
Cargo: Ventas/Facturación					
Descripción: Es el encargado de supervisar a los y las cajeros/as, además es la responsable del manejo del efectivo.					
Tipo de cargo: Operativo					
Funciones y responsabilidad					
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el funcionamiento de las cajas de cobro. • Verificar el stock de productos para la venta. • Revisar la facturación y ventas. • Realizar un arqueo de caja diario. • Ingresar los precios de los productos en el sistema. • Almacenar la documentación de ventas. 					
PERFIL DEL CARGO					
Edad: 20 – 55 años		Sexo: Todos		Nacionalidad: Ecuatoriana	
Nivel académico: Bachiller contable					
Conocimientos adicionales:		Inglés: No		Ofimática: No	
Experiencia laboral:		1 año: Sí	2 años:		3 años:
Firma de responsabilidad:		Sí:		No: X	
Manejo de dinero:		Sí: X		No:	
Manejo de equipos:		Sí: X		No:	
Reporta a:	Contador		Supervisa a:	Cajero/a	
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:	

Fuente: Supermercado Escobar

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Tabla 8. Cargo: Cajero/a

Supermercado Escobar	Manual de funciones		Código: SE-MF-01	
			Fecha: 17/Enero/2023	
			Versión: 1.0	
			Página: 6 de 9	
DETALLE DEL CARGO				
Cargo: Cajero/a				
Descripción: Es el encargado del manejo del efectivo de las ventas diarios de las mercaderías.				
Tipo de cargo: Operativo				
Funciones y responsabilidad				
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los productos y facturarlos. • Verificar los productos antes de entregados a los clientes. • Recibir el dinero o tarjetas para el cobro de la factura. • Verificar los billetes que entregan los clientes. • Entregar la factura conjuntamente con los productos y el cambio. • Manejar adecuadamente los dineros a su cuidado. • Realizar el arqueo de caja al iniciar y finalizar sus labores. 				
PERFIL DEL CARGO				
Edad: 18 – 40 años		Sexo:		Nacionalidad: Ecuatoriana
Nivel académico: Bachiller				
Conocimientos adicionales:		Inglés: No		Ofimática: No
Experiencia laboral:		1 año: Sí	2 años:	3 años:
Firma de responsabilidad:		Sí:		No: X
Manejo de dinero:		Sí: X		No:
Manejo de equipos:		Sí: X		No:
Reporta a:	Ventas/Facturación		Supervisa a:	Ninguno
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:

Fuente: Supermercado Escobar

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Tabla 9. Cargo: Jefe operativo

Supermercado Escobar	Manual de funciones			Código: SE-MF-01	
				Fecha: 17/Enero/2023	
				Versión: 1.0	
				Página: 7 de 9	
DETALLE DEL CARGO					
Cargo: Jefe operativo					
Descripción: Es el encargado de vigilar y supervisar el cumplimiento de las funciones de los trabajadores.					
Tipo de cargo: Operativo					
Funciones y responsabilidad					
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer seguimiento a los trabajadores en sus puestos de trabajo. • Cuidar los equipos e implementos de la empresa. • Supervisar que los trabajadores atiendan a los clientes con cordialidad. • Verificar que las perchas tengan los productos con el stock mínimo. • Verificar el cumplimiento de las actividades del personal a su cargo. • Verificar la bodega para que los productos no se deterioren o caduquen. 					
PERFIL DEL CARGO					
Edad: 20 – 50 años		Sexo: Hombre		Nacionalidad: Ecuatoriana	
Nivel académico: Tecnólogo en Administración					
Conocimientos adicionales:		Inglés: No		Ofimática: No	
Experiencia laboral:		1 año: Sí	2 años:		3 años:
Firma de responsabilidad:		Sí:		No: X	
Manejo de dinero:		Sí:		No: X	
Manejo de equipos:		Sí: X		No:	
Reporta a:	Jefe administrativo - financiero		Supervisa a:	Cajero/a, Perchero/a, Bodega	
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:	

Fuente: Supermercado Escobar

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Tabla 10. Cargo: *Perchero/a*

Supermercado Escobar	Manual de funciones		Código: SE-MF-01	
			Fecha: 17/Enero/2023	
			Versión: 1.0	
			Página: 8 de 9	
DETALLE DEL CARGO				
Cargo: Perchero/a				
Descripción: Es el responsable de mantener las perchas llenas de mercaderías, con los productos.				
Tipo de cargo: Operativo				
Funciones y responsabilidad				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la limpieza en el área de perchas. • Ubicar los productos según lo establecido en el manual. • Establecer los carteles de precios de los productos en las perchas. • Solicitar los productos que se tienen poco inventario en las perchas. • Llenar el reporte de productos perchados. • Llevar un registro de productos caducados o dañados. • Hacer un informe de los productos retirados de las perchas. • Guardar los productos a su cargo. 				
PERFIL DEL CARGO				
Edad: 20 – 50 años		Sexo:		Nacionalidad: Ecuatoriana
Nivel académico: Bachiller				
Conocimientos adicionales:		Inglés:		Ofimática:
Experiencia laboral:		1 año: <input checked="" type="checkbox"/>	2 años:	3 años:
Firma de responsabilidad:		Sí:		No: <input checked="" type="checkbox"/>
Manejo de dinero:		Sí:		No: <input checked="" type="checkbox"/>
Manejo de equipos:		Sí: <input checked="" type="checkbox"/>		No:
Reporta a:	Jefe operativo		Supervisa a:	Ninguno
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:

Fuente: Supermercado Escobar

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Tabla 11. *Cargo: Bodega*

Supermercado Escobar	Manual de funciones		Código: SE-MF-01	
			Fecha: 17/Enero/2023	
			Versión: 1.0	
			Página: 9 de 9	
DETALLE DEL CARGO				
Cargo: Bodega				
Descripción: Es el encargado del manejo de inventarios de los productos en bodega considerando los requerimientos mínimos.				
Tipo de cargo: Operativo				
Funciones y responsabilidad				
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar un adecuado inventario en bodega. • Verificar los productos para que no se caduquen en bodega. • Mantener la limpieza y buena presentación de los productos en bodega. • Revisar el abastecimiento de productos y entregar informe de inventarios mínimos. • Mantener los productos disponibles para ser perchados. • Cuidar las herramientas que se encuentran a su cargo. 				
PERFIL DEL CARGO				
Edad: 20 – 50 años		Sexo: Masculino		Nacionalidad: Ecuatoriana
Nivel académico: Bachiller				
Conocimientos adicionales:		Inglés: No		Ofimática: No
Experiencia laboral:		1 año: X	2 años:	3 años:
Firma de responsabilidad:		Sí: X		No:
Manejo de dinero:		Sí:		No: X
Manejo de equipos:		Sí: X		No:
Reporta a:	Jefe operativo		Supervisa a:	Ninguno
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:

Fuente: Supermercado Escobar

Elaborado por: Vera, J. (2023)

3.12.4 Manual de procesos y procedimientos

Tabla 12. *Procedimiento de Análisis financiero*

Supermercado Escobar	Manual de procesos y procedimientos	Código: SE-MPP-01	
		Fecha: 17/Enero/2023	
		Versión: 1.0	
		Página: 1 de 10	
PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS FINANCIERO			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1	Jefe Administrativo y Financiero	Recepción de estados financieros	Informe final de análisis financiero
2		Análisis vertical	
3		Análisis horizontal	
4		Análisis de cumplimiento de las metas financieras	
5		Informe al Gerente General	
Elaborado por:		Revisor por:	Aprobado por:

Fuente: Supermercado Escobar

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Tabla 13. *Flujograma de Análisis financiero*

Supermercado Escobar	Manual de procesos y procedimientos	Código: SE-MPP-01
		Fecha: 17/Enero/2023
		Versión: 1.0
		Página: 2 de 10
FLUJOGRAMA DE ANÁLISIS FINANCIERO		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recepcion[Recepción de los estados financieros] Recepcion --> AnalisisVertical[Análisis vertical] AnalisisVertical --> AnalisisHorizontal[Análisis horizontal] AnalisisHorizontal --> AnalisisMetas[Análisis del cumplimiento de las metas financieras] AnalisisMetas --> Informe[Informe al gerente general] Informe --> Fin([Fin]) </pre>		
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

Fuente: Supermercado Escobar

Elaborado por: Vera, J. (2023)

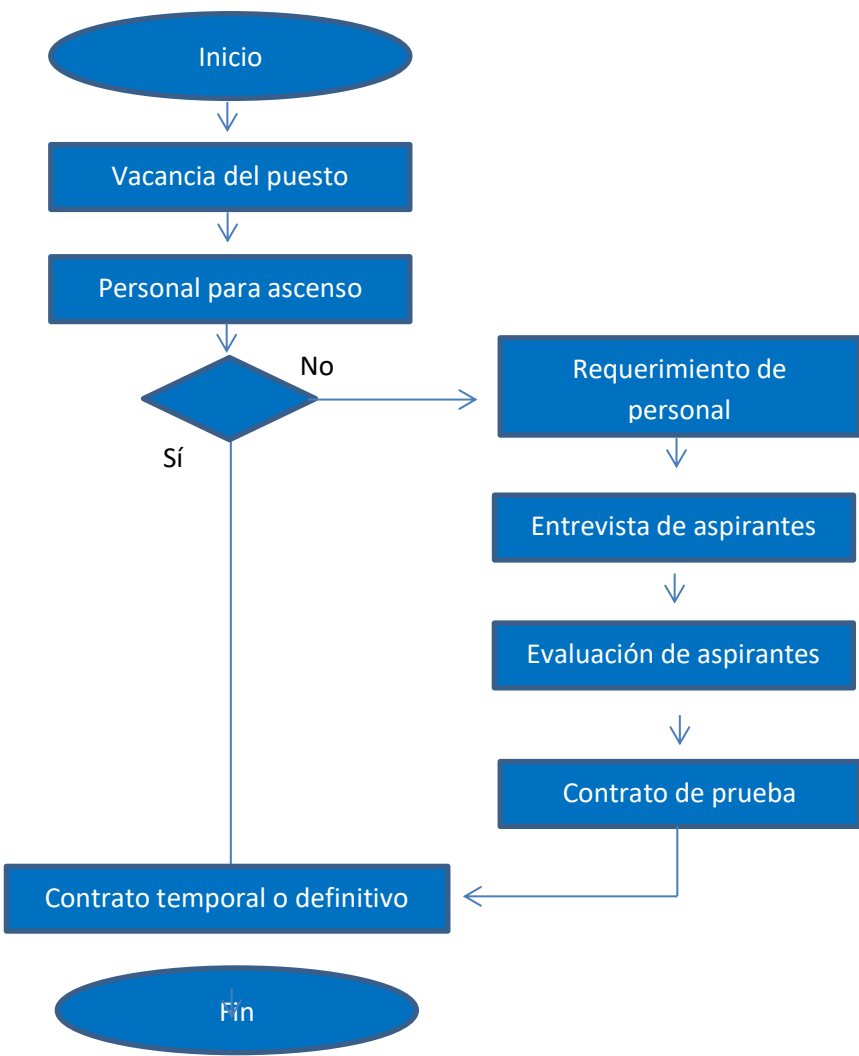
Tabla 14. *Procedimiento de Selección de personal*

Supermercado Escobar	Manual de procesos y procedimientos	Código: SE-MPP-01	
		Fecha: 17/Enero/2023	
		Versión: 1.0	
		Página: 3 de 10	
PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1	Jefe operativo	Vacancia de un puesto	Carta de renuncia o despido justificado
2	Jefe administrativo	Personal del local para ascenso	Historia laboral
3	Jefe Administrativo	Requerimiento de personal	Anuncio
4	Gerencia general	Entrevista de aspirantes	Informe
5	Gerencia general	Evaluación de aspirantes	Cuestionario
6	Gerencia general	Contrato de prueba	Contrato
7	Gerencia general	Contrato temporal o definitivo	Contrato
Elaborado por:		Revisor por:	Aprobado por:

Fuente: Supermercado Escobar

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Tabla 15. *Flujograma de Selección de personal*

Supermercado Escobar	Manual de procesos y procedimientos	Código: SE-MPP-01
		Fecha: 17/Enero/2023
		Versión: 1.0
		Página: 4 de 10
FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Vacancia[Vacancia del puesto] Vacancia --> Personal[Personal para ascenso] Personal --> Decision{ } Decision -- No --> Requerimiento[Requerimiento de personal] Requerimiento --> Entrevista[Entrevista de aspirantes] Entrevista --> Evaluacion[Evaluación de aspirantes] Evaluacion --> ContratoPrueba[Contrato de prueba] Decision -- Sí --> ContratoDefinitivo[Contrato temporal o definitivo] ContratoPrueba --> ContratoDefinitivo ContratoDefinitivo --> Fin([Fin]) </pre>		
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

Fuente: Supermercado Escobar

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Tabla 16. *Procedimiento de Evaluación del personal*

Supermercado Escobar	Manual de procesos y procedimientos	Código: SE-MPP-01	
		Fecha: 17/Enero/2023	
		Versión: 1.0	
		Página: 5 de 10	
PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1	Gerencia general	Aplicación del formulario	Informe sobre resultados
2	Gerencia general	Entrega del formulario a trabajadores	
3	Gerencia general	Llenado del formulario de evaluación	
4	Gerencia general	Calificación del formulario de evaluación	
5	Gerencia general	Reunión con el personal sobre los resultados	
6	Gerencia general	Revisión de contratos	
Elaborado por:		Revisor por:	Aprobado por:

Fuente: Supermercado Escobar

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Tabla 17. *Flujograma de Evaluación del personal*

Supermercado Escobar	Manual de procesos y procedimientos	Código: SE-MPP-01
		Fecha: 17/Enero/2023
		Versión: 1.0
		Página: 6 de 10
FLUJOGRAMA DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Revisión[Revisión del formulario de evaluación] Revisión --> Entrega[Entrega del formulario a trabajadores] Entrega --> Llenado[Llenado del formulario de evaluación] Llenado --> Calificación[Calificación del formulario de evaluación] Calificación --> Reunión[Reunión con el personal sobre los resultados] Reunión --> RevisiónContratos[Revisión de contratos] RevisiónContratos --> Fin([Fin]) </pre>		
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

Fuente: Supermercado Escobar

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Tabla 18. *Procedimiento de Registros contables*

Supermercado Escobar	Manual de procesos y procedimientos	Código: SE-MPP-01	
		Fecha: 17/Enero/2023	
		Versión: 1.0	
		Página: 7 de 10	
PROCEDIMIENTO DE REGISTROS CONTABLES			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1	Contador	Revisión de las facturas	Informe
2	Contador	Validación de facturas	Informe
3	Contador	Verificación de Orden de pedidos	Informe
4	Contador	Verificación de Recepción de pedidos	Informe
5	Contador	Verificación de arqueos de caja	Informe
6	Contador	Verificación de pagos	Informe
7	Contador	Registro en los libros contables	Libros contables
8	Contador	Realización de estados financieros	Estados financieros
Elaborado por:		Revisor por:	Aprobado por:

Fuente: Supermercado Escobar

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Tabla 19. *Flujograma de Registros contables*

Supermercado Escobar	Manual de procesos y procedimientos	Código: SE-MPP-01
		Fecha: 17/Enero/2023
		Versión: 1.0
		Página: 9 de 10
FLUJOGRAMA DE REGISTROS CONTABLES		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recepcion[Recepción de facturas] Recepcion --> Validacion[Validación de facturas] Validacion --> VerifOrden[Verificación de Orden de pedidos] VerifOrden --> VerifRecepcion[Verificación de Recepción de pedidos] VerifRecepcion --> VerifArqueo[Verificación de arqueo de caja] VerifArqueo --> VerifPagos[Verificación de pagos] VerifPagos --> Registro[Registro en los libros contables] Registro --> Estados[Realización de estados financieros] Estados --> Fin([Fin]) </pre>		
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

Fuente: Supermercado Escobar

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Tabla 20. *Procedimiento de Compras / Proveedores*

Supermercado Escobar	Manual de procesos y procedimientos	Código: SE-MPP-01	
		Fecha: 17/Enero/2023	
		Versión: 1.0	
		Página: 9 de 10	
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS / PROVEEDORES			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1	Compras / Proveedores	Recibir informe de bodega	Informe
2	Compras / Proveedores	Generación de orden de compras	Informe
3	Contador	Aprobación de Orden de compras	Informe
4	Compras / Proveedores	Contacto con el proveedor	
5	Compras / Proveedores	Verificación de Recepción de pedidos	Informe
6	Bodeguero	Almacenamiento en bodega	Informe
Elaborado por:		Revisor por:	Aprobado por:

Fuente: Supermercado Escobar

Elaborado por: Vera, J. (2023)

Tabla 21. *Flujograma de Compras/proveedores*

Supermercado Escobar	Manual de procesos y procedimientos	Código: SE-MPP-01
		Fecha: 17/Enero/2023
		Versión: 1.0
		Página: 10 de 10
FLUJOGRAMA DE COMPRAS / PROVEEDORES		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recibir[Recibir informe de bodega] Recibir --> Generacion[Generación de orden de compras] Generacion --> Aprobacion[Aprobación de Orden de compras] Aprobacion --> Contacto[Contacto con el proveedor] Contacto --> Verificacion[Verificación de Recepción de pedidos] Verificacion --> Almacenamiento[Almacenamiento en bodega] Almacenamiento --> Fin([Fin]) </pre>		
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:

Fuente: Supermercado Escobar

Elaborado por: Vera, J. (2023)

3.12.5 Mecanismo de evaluación de desempeño

Tabla 22. Formato de evaluación de desempeño laboral

Supermercado Escobar	Evaluación de desempeño laboral	Código: SE-EDL-01				
		Fecha: 17/Enero/2023				
		Versión: 1.0				
		Página: 1 de 1				
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL						
I. DATOS DEL EVALUADO						
Nombres y apellidos:				# Cedula:		
Fecha de evaluación:						
II. VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS						
Ubique según corresponda la valoración: 1 es muy baja, 2 es regular, 3 es media, 4 es alta, 5 es muy alta						
N°	Aspecto	1	2	3	4	5
DESEMPEÑO LABORAL						
1	Responsabilidad					
2	Exactitud y calidad de trabajo					
3	Cumplimiento de estimadas / pautadas					
4	Productividad – volumen y cantidad de trabajo					
5	Orden y claridad del trabajo					
6	Reporte de avances de tareas					
7	Capacidad de delegar tareas					
8	Comprensión de situaciones					
9	Cumplimiento de procedimientos existentes					
10	Grado de conocimientos funcional					
11	Grado de conocimiento técnico					
FACTOR HUMANO / ACTITUDINAL						
12	Actitud hacia la empresa					
13	Actitud hacia los superiores					
14	Actitud hacia los compañeros					
15	Cooperación con el equipo					
16	Capacidad para aceptar críticas					
17	Capacidad para generar sugerencias constructivas					
18	Presentación personal					
19	Puntualidad					
HABILIDADES						
20	Iniciativa					
21	Creatividad					
22	Adaptabilidad					
23	Respuesta bajo presión					
24	Capacidad de manejar múltiples tareas					
25	Coordinación y liderazgo					
Elaborado por:		Revisor por:			Aprobado por:	

Fuente: Supermercado Escobar

Elaborado por: Vera, J. (2023)

3.12.6 Presupuesto de la propuesta

El plan de diseño organizacional para el mejoramiento de la eficiencia del Supermercado Escobar tiene un valor estimado de inversión bajo que permite a los investigadores hacer un trabajo técnico, que permite el análisis y el desarrollo de un organigrama, manual de funciones, manual de procesos y procedimientos, y formato de evaluación que permita mejorar la eficiencia de los trabajadores de Supermercado Escobar.

Sumado al costo que tiene la elaboración del plan de diseño organizacional se considera necesario abordar una jornada de capacitación que consta de 2 sesiones, en la primera se aborda con el personal administrativo el alcance de la propuesta de forma global, en la segunda se aborda con el personal operativo para la socialización del plan de diseño organizacional.

Tabla 23. *Presupuesto del Plan de diseño organizacional*

Detalle	Valor Total
Elaboración de la Estructura organizacional	\$ 100,00
Elaboración del Manual de funciones	\$ 200,00
Elaboración del Manual de procesos y procedimientos	\$ 200,00
Mecanismos de evaluación de desempeño	\$ 50,00
Capacitaciones	\$ 500,00
Total	\$ 1.050,00

Fuente: Investigador

Elaborado por: Vera, J. (2023)

3.12.7 Costo/Beneficio

El Supermercado Escobar asume el costo que se tiene en el presente proyecto, tomando en cuenta que en la actualidad hay graves problemas que afectan la eficiencia, por lo que los procesos son lentos y carece de controles para los trabajadores, que tiene un efecto negativo puesto que hace que no se aproveche el potencial que tiene la empresa, por lo que la presente propuesta tiene como beneficio para la organización procesos eficientes que conllevan a mejorar e incrementar la eficiencia en las diferentes áreas de esta empresa.

Tabla 24. *Costo / Beneficio*

Costo	Beneficio
\$ 100,00 por la elaboración de la Estructura organizacional	Estructuración del personal de la empresa en departamentos o áreas que permita la desconcentración de procesos para lograr mejores niveles de eficiencia, al establecerse jerarquías en el organigrama, que favorece a la comunicación interna.
\$ 200,00 por la elaboración del Manual de funciones	Con la elaboración del manual de funciones los trabajadores conocerán sus funciones y responsabilidades, así como los requisitos que se establecen para cada puesto.
\$ 200,00 por la elaboración del Manual de procesos y procedimientos	Al tenerse un manual de procesos y procedimientos los trabajadores se establecen las acciones que se deben hacer para cumplir con sus responsabilidades, logrando una gestión eficiente en cada una de las áreas de la empresa.
\$ 50,00 por los mecanismos de evaluación de desempeño	Los directivos tienen la oportunidad de evaluar a los trabajadores con un enfoque de eficiencia, que permita optimizar los recursos a cargo del trabajador.
\$ 500,00 para capacitaciones a trabajadores directivos y operativos	La socialización del plan es fundamental para que se aplique, con lo que se puede tener mayor conocimiento para el trabajo en las diferentes áreas.
\$ 1.050,00 es la inversión total del Plan de diseño organizacional para mejorar la eficiencia de Supermercado Escobar	El Plan de diseño organizacional permite el mejoramiento interno de la empresa, puesto que se establece el organigrama, el manual de funciones, el manual de procesos y procedimientos, la evaluación, entre otros.

Fuente: Investigador

Elaborado por: Vera, J. (2023)

$$Eficiencia = \frac{\left(\frac{Resultado\ alcanzado}{Costo\ real}\right) * Tiempo\ invertido}{\left(\frac{Resultado\ previsto}{Costo\ previsto}\right) * Tiempo\ previsto}$$

Resultado alcanzado = Es el cumplimiento de las acciones planteadas (en unidades)

Resultado previsto= Es la planificación de las acciones planteadas (en unidades)

Costo real = Es valor monetario de las acciones planteadas (en dólares)

Costo previsto= Es valor monetario proyectado de las acciones planteadas (en dólares)

Tiempo invertido = Es el tiempo utilizado para el cumplimiento de las acciones planteadas (en días)

Tiempo previsto = Es el tiempo proyectado para el cumplimiento de las acciones planteadas (en días)

$$Eficiencia = \frac{\left(\frac{1}{1050}\right) * 100}{\left(\frac{0.95}{1300}\right) * 120}$$

$$Eficiencia = \frac{0,0010 * 100}{0,0007 * 120}$$

$$Eficiencia = \frac{0,10}{0,08}$$

$$Eficiencia = 1,25$$

Según el resultado encontrado se tiene un indicador de eficiencia de 1.25 que establece que la propuesta tiene un alto nivel de eficiencia, puesto que es superior a 1, lo que implica una valoración positiva a la propuesta para mejorar los niveles de eficiencia en los trabajadores del Supermercado Escobar.

CONCLUSIONES

Se revisó la estructura organizacional del Supermercado Escobar, encontrando que no existe de manera forma, sino que el propietario ha establecido una jerarquía única, donde él es quien toma decisiones y dirige todo, por lo que mediante el trabajo realizado se ha analizado la problemática que se ha presentado, lo cual es determinante para la ineficiencia de la empresa.

Se analizó el estado situacional actual de la eficiencia de los trabajadores del Supermercado Escobar, se pudo conocer que la empresa tiene falencias en la comunicación interna, que provoca existencia de tiempos muertos en varias áreas que pone en riesgo de sostenibilidad de la empresa al tenerse procesos ineficientes.

Se determinó un modelo de diseño organizacional para el mejoramiento de la eficiencia organizacional de Supermercado Escobar, con el desarrollo del modelo planteado por Richard Daft, por ser adaptable para empresas medianas y pequeñas con lo que puede organizar de una manera eficiente que aportará al crecimiento de esta importante empresa.

Se estructuró un diseño organizacional para mejoramiento de la eficiencia del personal de Supermercado Escobar, considerando los resultados encontrados durante el estudio de campo, con el fin de incorporar las necesidades encontradas para que sea más efectivo el proceso de cambio dentro de la organización.

RECOMENDACIONES

A los investigadores se recomienda hacer uso de las técnicas de la investigación como la encuesta y la entrevista, puesto que permite conocer de cerca las necesidades que se tiene en una población, para ello los instrumentos deben ser contruidos adecuadamente, con lo que se puede tener un diagnóstico situacional con información primaria para conocer los criterios de los involucrados en la población.

A los directivos de Supermercado Escobar se les recomienda que apliquen la presente propuesta que viabilizará cambios positivos dentro de la empresa, considerando la mejora de la eficiencia dentro de los procesos en cada área, para ello se tiene que establecer una evaluación de forma frecuente de forma trimestral.

El modelo de Richard Daft para el diseño organizacional tiene mejores alternativas para el cambio en las empresas medianas y pequeñas, conllevando la reorganización interna de la organización, para ello es importante que el plan de diseño organizacional se lo aplique de forma técnica para el cumplimiento de las funciones, procesos y procedimientos, así como la evaluación permanente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abolafio, M. (2022). *Edenred*. Obtenido de <https://blog.edenred.es/eficiencia-eficacia-y-efectividad-diferencias-y-calculo/>
- Alegría, J. (2022). *Diseño organizacional para el mejoramiento del desempeño laboral de Comercial Angelito*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Arana, M. (2016). *El desempeño laboral y la productividad en el área de comercialización de la empresa ICAPAR de la ciudad de Machala*. Machala: Universidad Técnica de Machala.
- Arias, F. (2013). *El proyecto de investigación, guía para su elaboración*. Caracas: Editorial Episteme.
- Arribas, J. (2017). La evaluación de los aprendizajes. Problemas y soluciones. *Revista de Curriculum y Formación de Profesorado*, Vol 21, Núm 4, 381-404. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56754639020.pdf>.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución Política de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial N° 449 del 20 de octubre del 2008.
- Audirac, C. (2017). *Desarrollo organizacional y consultoría*. México: Editorial Trillas.
- Bain, D. (2013). *Productividad, solución a los conflictos de la empresa*. México: Editorial McGraw Hill.
- Baque, P., & Cobeña, R. (2019). *Plan de diseño organizacional para la compañía industrial maderera Tecnoforest S.A.* Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Carvajal, L. (2013). *El método deductivo de investigación*. Obtenido de Lizardo Carvajal: <http://www.lizardo-carvajal.com/el-metodo-deductivo-de-investigacion/>
- Castañeda, R. (2011). *El proceso de cambio en las organizaciones*. Nuevo León. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Castillo, A. (2019). *Estrategias de desarrollo organizacional para la sostenibilidad empresarial de Glamour S.A.* Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Castro, R. (2015). *Propuesta de mejora en el diseño organizacional mediante la utilización de un diagnóstico organizacional en Caja de Compensación La Araucana*. Puerto Montt: Universidad Austral de Chile.

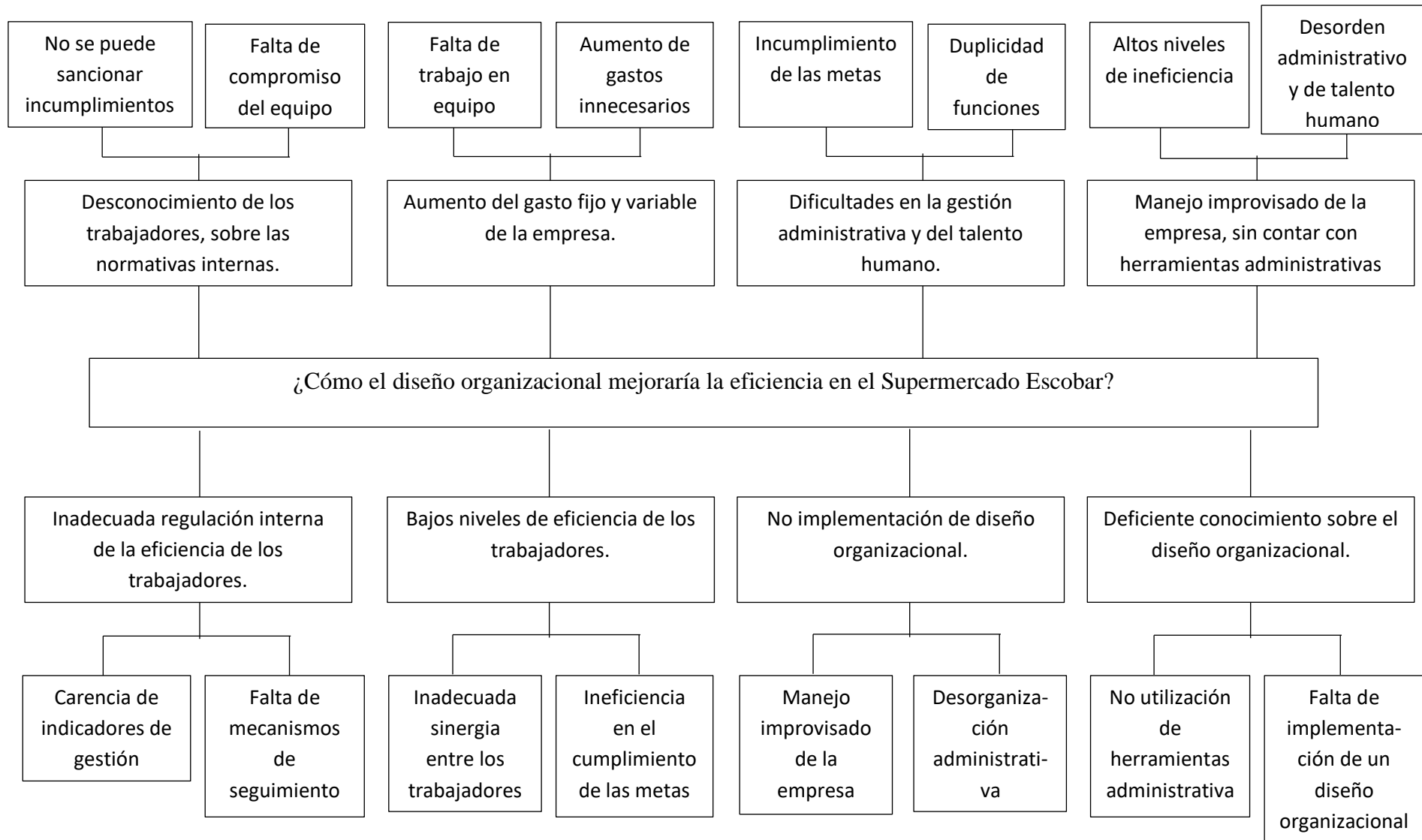
- Chango, G. (2015). *Diseño organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral en la Empresa DIMOR de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos humanos. 10ma Edición*. México: Editorial McGraw Hill.
- Chosco, G., & Camblong, J. (2017). *Fortalecimiento de las capacidades organizacionales mediante e conversar liberador*. Santa Fe, Argentina: Ediciones UNL.
- Daft, R. (2019). *Teoría y Diseño organizacional*. México D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Díaz, D. (2011). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Madrid: Esic Editorial.
- Fajardo, A., & Sanchez, C. (2019). *Plan de diseño organizacional para la empresa de insumos Maridueña Marchan, Distima S.A*. Guayaquil: Universidad laica Vicente Rocafuerte.
- Filion, L., Cisneros, L., & Mejía, J. (2011). *Administración de PYMES*. México D.F.: Editorial Pearson Educación.
- García, J., Cazallo, A., Barragán, C., Mercado, M., Olearte, L., & Meza, V. (2019). Indicadores de eficacia y eficiencia en la gestión de oricura de materiales en emprsas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios 40* (22), 16-27.
- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Gordillo, S., & Gavilanez, K. (2021). *Diseño organizacional por competencias y su relación en el desempeño del personal administrativo en una empresa de servicio de seguridad*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Guamán, M., Arias, D., & Guerra, I. (2017). *Parámetros de Diseño Organizacional en la productividad del sector lácteo de la Provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- H. Congreso Nacional. (2005). *Código del Trabajo*. Quito: Registro Oficial.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2019). *Desarrollo Organizacional. Segunda edición*. México: Editorial Pearson Educación.
- Hernández, N. (2017). *Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de empresa industrial A*. Santiago: Universidad de Chile.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación. Séptima edición*. México: Editorial McGraw Hill.

- Hitt, M. (2014). *Administración estratégica*. México: Editorial Thomson.
- Jiménez, J. (2016). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la Empresa Humana S.A.* Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Konantz, H., & Weirich, H. (2013). *Elementos de administración*. México: Editorial McGraw Hill.
- López, F. (2009). *La empresa explicada de forma sencilla*. Barcelona: Editorial Talleres gráficos Vigor.
- Mamani, Y., & Cáceres, J. (2019). *Desempeño laboral: una revisión teórica*. Lima: Universidad Peruana Unión.
- Marín, R. (2018). *El proceso administrativo y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa comercial Rocío de la ciudad de Babahoyo*. Babahoyo: Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
- Mariño, R. (2014). *El diseño organizacional y su relación con el desempeño laboral de los de Radio Ambato 930 am*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Niño, V. (2019). *Metodología de la investigación. Segunda Edición*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Guía para la evaluación de impacto de la formación. Segunda edición*. Montevideo: OIT/Cinterfor.
- Ramírez, E. (2011). *La influencia de las tácticas políticas y el compromiso de los empleados hacia la empresa en el aprendizaje organizativo: Propuesta y aplicación de un modelo de mejora basado en el conocimiento para pequeña y mediana empresa en el sector del calzado*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Rivera, J. (2007). *Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo de turismo sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020"*. Quito: Tourism & Leisure Europraxis Consulting.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2015). *Administración*. México: Editorial Pearson Educación.
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios* 39(6), 1-15.
- Romero, P., & Sánchez, G. (2008). *Factores determinantes de la gestión de los recursos humanos en las Pyme. Tesis doctoral*. Madrid: Universidad de Cádiz.

- Senplades. (2021). *Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025*. . Quito: Ediciones El Telégrafo. Obtenido de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Soto, J. (2011). *Análisis estratégico – organizacional del sector cooperativo en Chile: Una aplicación al proceso de comercialización de las caletas pesqueras de la IV y V Región. Tesis doctoral*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Tamayo, M. (2014). *Proceso de Investigación Científica*. Bogotá: Editorial Limusa.
- Vasquez, K. (2022). *Diseño organizacional para el Comercial Dos Corazones*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Vera, G. (2020). *Diseño organizacional para el incremento de la productividad en el personal de la empresa Cablevisión París*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.

ANEXOS

Anexo 1. Árbol de problemas



Anexo 2. Marco Teórico Referencial

Año	Autor	Título	Descripción	Metodología	Conclusiones	Biblioteca
2022	Alegría, Jhon	Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de Comercial Angelito	Investigación que ayudó para que se haga un diagnóstico de Comercial Angelito estableciendo que se tiene dificultades organizativas que afectan el desempeño de los trabajadores.	En un estudio no experimental, descriptivo y de campo, de enfoque mixto, con el uso de la encuesta aplicada a 31 trabajadores.	El comercial Angelito requiere de varios cambios organizativos internos, por lo que un diseño organizacional permitirá un mejor orden para tener un mejoramiento en el desempeño laboral.	http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5012/1/T-ULVR-4031.pdf
2022	Vasquez, Karem	Diseño organizacional para el Comercial "Dos Corazones"	Con el estudio se logró establecer un direccionamiento estratégico así como la formulación de un diseño organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores.	Con una metodología de tipo explicativa, con un enfoque cualitativo, aplicando una entrevista y la observación directa a 15 trabajadores.	Con un diseño organizacional se fortalece la empresa, puesto que al interior se tiene un diagnóstico para conocer la situación actual, mediante lo cual se determinan las estrategias, una estructura organizacional, así como un diseño organizacional.	http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5012/1/T-ULVR-4036.pdf
2021	Gordillo, S; Gavilanes, K	Diseño organizacional por competencias y su relación en el desempeño del personal administrativo en una empresa de servicio de seguridad	En este estudio se ha considerado la necesidad de un estudio que permita mejorar la estructura organizacional, para evitar la desorganización en la empresa.	Estudio de enfoque mixto, de tipo descriptivo, utilizando el método deductivo, usando una encuesta a 377 trabajadores	La investigación permitió sustentar la idea a defender, que el diseño organizacional y el desempeño laboral son complementarios porque se basan en la estructura y los trabajadores, teniendo una adecuada distribución de funciones se logran mejores capacidades productivas.	http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4464/1/T-ULVR-3633.pdf
2020	Vera, Guillermo	Diseño organizacional para el incremento de la productividad en el personal de la empresa Cablevisión París	Estudio que permitió el diseño organizacional para aumentar la productividad en la empresa, observado en el incremento de clientes y personal.	Mediante un estudio no experimental, de enfoque mixto, de tipo descriptivo, con el uso del método deductivo e inductivo	Un diseño organizacional permite el incremento de la productividad en el personal de la empresa Cablevisión París, debido a que al tener una mejor organización se	http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5012/1/T-ULVR-4039.pdf

2019	Fajardo, A; Sánchez, C	Plan de diseño organizacional para la empresa de insumos Maridueña Marchan, Distima S.A.	Estudio que permite conocer la situación interna de la empresa, encontrando la necesidad de un plan de diseño organizacional que permita mejorar los procesos y procedimientos.	Estudio cuantitativo, de diseño no experimental, de tipo descriptivo y explicativo, con el uso de la encuesta.	establecen metas que deben ser evaluadas de forma permanente.	El plan de diseño organizacional permite tener un direccionamiento estratégico para hacer cambios internos en los procesos y procedimientos que los trabajadores aplican a diario.	http://repositorio.ulvr.edu.ec/ bitstream/44000/5012/1/T- ULVR-4035.pdf
------	---------------------------	--	---	---	--	---	---

La tabla describe las fuentes que se utilizaron para elaborar el marco referencial

Anexo 3. Matriz de consistencia

Objetivo general	Objetivos específicos	VARIABLES	Enfoque	Dimensiones	Técnica	Preguntas
Elaborar un diseño organizacional que permita el mejoramiento de la eficiencia en el personal del Supermercado Escobar en la ciudad de Vinces.	Revisar la estructura organizacional del Supermercado Escobar.	V1: Diseño organizacional	Cualitativa	Estructura organizacional	Encuesta / entrevista	Conoce usted la misión, visión, objetivos y valores de Supermercado Escobar.
	Analizar el estado situacional actual de la eficiencia de los trabajadores del Supermercado Escobar.			Modelos organizacionales		Es supervisado su trabajo en Supermercado Escobar
	Determinar un modelo de diseño organizacional para el mejoramiento de la eficiencia organizacional de Supermercado Escobar.			Manuales organizacionales		Existe comunicación y colaboración entre los departamentos de Supermercado Escobar
	Estructurar un diseño organizacional para mejoramiento de la eficiencia del personal de Supermercado Escobar.	V2: Eficiencia	Cuantitativa / Cualitativa	Niveles de eficiencia	Encuesta / entrevista	Conoce usted la secuencia de pasos para hacer sus actividades en Supermercado Escobar.
				Rendimiento laboral		Ha recibido inducción antes de iniciar sus actividades laborales en Supermercado Escobar.
				Evaluación de desempeño		Realiza usted reportes de las actividades de su puesto de trabajo
						Se utiliza indicadores de gestión para valorar la eficiencia de los departamentos
						Se evalúa a los trabajadores de Supermercado Escobar periódicamente
						Se aplican incentivos para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores
						Ha recibido capacitación para mejorar la eficiencia en Supermercado Escobar

Anexo 4. Cuestionario para la encuesta



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

La presente encuesta tiene como propósito conocer algunos aspectos relevantes sobre el Supermercado Escobar con relación al Diseño Organizacional y la Eficiencia. La información que usted proporcione es confidencial. Sírvase responder la siguiente encuesta:

Datos generales:

Edad:

Género:

Área de trabajo:

Variable Diseño Organizacional

Ítems	Totalmente en desacuerdo	Poco en desacuerdo	Indiferente	Poco de acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Conoce usted la misión, visión, objetivos y valores de Supermercado Escobar.					
Es supervisado su trabajo en Supermercado Escobar					
Existe comunicación y colaboración entre los departamento de Supermercado Escobar					
Conoce usted la secuencia de pasos para hacer sus actividades en Supermercado Escobar.					
Ha recibido inducción antes de iniciar sus actividades laborales en Supermercado Escobar					
Realiza usted reportes de las actividades de su puesto de trabajo					

Variable eficiencia

Ítems	Totalmente en desacuerdo	Poco en desacuerdo	Indiferente	Poco de acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Se utilizan indicadores de gestión para valorar la eficiencia de los departamentos					
Se evalúan a los trabajadores de Supermercado Escobar periódicamente					
Se aplican incentivos para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores					
Ha recibido capacitación para mejorar la eficiencia en Supermercado Escobar					

Gracias por su participación!

Anexo 5. Guía de entrevista



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

- 1) ¿El Supermercado Escobar tiene misión, visión y objetivos?
- 2) ¿Los trabajadores conocen la misión, visión y objetivos de Supermercado Escobar?
- 3) ¿Existe una estructura organizacional formal en Supermercado Escobar?
- 4) ¿Se han implementado manuales y reglamentos en Supermercado Escobar?
- 5) ¿Existe adecuada coordinación en las áreas internas de Supermercado Escobar?
- 6) ¿A qué se debe la motivación en los trabajadores de Supermercado Escobar?
- 7) ¿Existe sobrecarga laboral en los trabajadores de Supermercado Escobar?
- 8) ¿Usted considera que hay bajo nivel de eficiencia en los trabajadores de Supermercado Escobar?
- 9) ¿Cuáles son los indicadores de eficiencia que aplican en la empresa para medir el desempeño de los trabajadores?
- 10) ¿Existe un plan de incentivos para mejorar la motivación laboral de los trabajadores de la empresa?

Anexo 6. Evidencia fotográfica



Encuesta a trabajadores de Supermercado Escobar



Entrevista a Jefe Administrativo y Financiero