



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACION

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA

PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA SUKASA

MALL DEL SOL

TUTOR

ECON. BOLIVAR A. MADERO ROMERO, MAE.

AUTOR

MARCO ANDRES GUANANGA ESCOBAR

GUAYAQUIL

2024



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de diseño organizacional para la empresa SUKASA MALL DEL SOL.	
AUTOR/ES: Marco Andrés Guananga Escobar	REVISORES O TUTORES: MGTR. Bolívar A. Madero Romero
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciado en Administración de empresas
FACULTAD: Administración de empresas	CARRERA: Administración de empresas
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2024	N. DE PAGES: 78
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Diseño de proyecto, ambiente de trabajo, modelo de desarrollo, servicio de información de gestión	
RESUMEN:	

El presente proyecto de investigación se trata de un Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa SUKASA Mall del sol, haciéndolo posible a través de un manual de funciones, organigrama formal y capacitaciones que hagan efectiva el desenvolvimiento de la empresa. La investigación por aplicar es de tipo descriptiva, empleando enfoques de investigación tipo cuantitativa y cualitativa y a su vez utilizando sus técnicas tales como: la entrevista, observación y encuesta, todo esto dirigido a los colaboradores y empleados de la empresa SUKASA MALL DEL SOL. La población y muestra a utilizar es toda la organización, es decir, colaboradores y empleados existentes, puesto que existe poco personal y su debida aplicación de las técnicas de investigación y sus datos finales son manejables. Los resultados de esta investigación están basados en las siguientes matrices: FODA, PESTEL y las 5 fuerzas de Porter, permitiendo así el análisis de la situación actual de la empresa y así aplicar sus debidas estrategias, al igual que las técnicas de investigación tales como la entrevista y encuesta, que ayudan a entender de mejor manera el problema existente entre colaboradores y directivos de la empresa SUKASA MALL DEL SOL. La propuesta es dada a través de los resultados obtenidos, se trata de un diseño organizacional por medio de capacitaciones y diseño del estudio propuesto, su aplicación tiene un costo-beneficio de 5,06 garantizando así las mejoras dentro de la empresa.

N. DE REGISTRO (en base de datos):

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

CONTACTO CON AUTOR/ES:

Guananga Escobar
Marco Andres

Teléfono:

0992896551

E-mail:

mguanangae@ulvr.edu.ec

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>Decano: Mgtr. Carlos Alberto Correa Gonzales</p> <p>Teléfono: 259500 Ext. 201</p> <p>E-mail: mailto:dordonezy@ulvr.edu.ec</p> <p>Director/a: MAE.</p> <p>Teléfono: 259500 Ext. 285</p> <p>E-mail: mailto:dordonezy@ulvr.edu.ec</p>
------------------------------------	---

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

Tesis_Marco_Guananga_Formato_plagio_final.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%	5%	1%	5%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRINCIPALES

1	www.sukasa.com Fuente de Internet	2%
2	repositorio.uhv.edu.ec Fuente de Internet	1%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to Universidad San Francisco de Quito Trabajo del estudiante	1%
6	morenachiapas.si Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Anahuac México Sur Trabajo del estudiante	1%
8	repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1%

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 20 words



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante Marco Andres Guananga Escobar egresado, que la autoría del presente proyecto de investigación, plan de diseño organizacional para la empresa SUKASA MALL DEL SOL donde corresponde totalmente los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autor(es)

Firma:



0922617191

C.I.

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Plan de diseño organizacional para la empresa sukasa mall del sol, presentado por el estudiante Marco Guananga como requisito previo, para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:

Econ. Bolivar A. Madero R., Mae

0703021568

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios, por escuchar cada oración y guiarme con sabiduría para realizar de forma correcta las cosas y no dudar de mí. A mi familia, por aconsejarme y ser pilares fundamentales para nunca rendirme y poder ser quién soy ahora. A nuestro tutor y profesores por cada enseñanza que han inculcado en cada semestre. Finalmente, a mis compañeros quienes durante el transcurso de nuestros estudios han estado siempre presentes apoyándome e impulsándome a seguir adelante. Gracias

DEDICATORIA

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

Marco Andres Guananga Escobar

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
ENFOQUE DE LA PROPUESTA	2
1.1. Tema	2
1.2.Planteamiento del Problema	2
1.2.1. Sistematización del Problema	4
1.3Formulación del Problema:	4
¿Cómo puede mejorar el desempeño de la empresa Sukasa Mall del Sol?	4
1.4 Objetivo General	5
Elaborar un diseño organizacional que mejore el funcionamiento de Sukasa	5
1.5Objetivos Específicos	5
1.6 Idea a Defender	5
1.7. Justificación del Problema.....	5
1.8. Delimitación.....	6
1.9. Línea de investigación institucional de la ULVR.....	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Bases Teóricas.....	12
2.2.1. Estructura organizacional.....	12
2.2.2. Diseño Organizacional	13
2.2.3. Estrategias empresariales	14
2.2.4. Desempeño Laboral	15
2.2.5. Administración del desempeño laboral.....	15
2.2.6. Tipos de estructura organizacional.....	16
2.2.7. Organigrama	17
2.2.8. Manual de Funciones	19
2.2.9. Estrategias Organizacionales.....	22
2.2.10. Dimensiones del diseño organizacional	23
2.3. Marco conceptual	24
2.3.1. Departamentalización.....	24

2.3.2. Cadena de mando.....	24
2.3.3. Especialización de trabajo.....	24
2.3.4. Tramo de control	25
2.3.5. Clima laboral	25
2.3.6. Motivación laboral	25
2.3.7. Factores Intrínsecos.....	25
2.3.8. Factores extrínsecos	25
2.4. Marco legal.....	26
2.4.1. Código de trabajo	26
CAPÍTULO III	29
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.1. Enfoque de la investigación	29
3.2. Alcance de la investigación	29
3.3. Técnica e instrumentos para obtener los datos.....	30
3.3.1. Técnicas de investigación	30
3.3.2. Instrumentos de investigación.....	30
3.4 Población y muestra	31
CAPÍTULO IV.....	32
PROPUESTA O INFORME.....	32
4.1 Presentación y análisis de resultados	32
4.1.1. Análisis de la entrevista.....	32
4.1. 2. Análisis de la encuesta.....	36
4.1.3. Análisis de lo observado	40
4.2. Análisis estratégico	42
4.2.1. Análisis PESTEL	42
4.2.2. Las 5 fuerzas Porter	44
4.2.3. Análisis FODA	46
4.3. Manual de Funciones	47
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 . Entrevista a directivos y empleados	32
Tabla 2 . Encuestas a directivo y empleados	36
Tabla 3 . Resultados de la ficha de observación a los directivos y colaboradores de la empresa sukasa mall del sol	40
Tabla 4 . Análisis PESTEL	42
Tabla 5 Información general del cargo: Gerente General (CEO)	47
Tabla 6 Información general del cargo: Asistente administrativo	49
Tabla 7 Información general del cargo: Jefe de Bodega	51
Tabla 8 Información general del cargo: Jefe de ventas.....	53
Tabla 9 FODA de la empresa.....	54
Tabla 10 Costos y beneficios	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 . Análisis FODA.....	46
-------------------------------	----

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo se realizó para elaborar un diseño organizacional para mejorar el desempeño en la empresa SUKASA MALL DEL SOL, un almacén de compra y venta de línea blanca y de hogar en Guayaquil.

Así, al inicio del trabajo se hace un análisis con diversas herramientas, como guía de observación y entrevistas, para identificar algunos factores que afectan a la empresa, identificar sus fortalezas y debilidades y posibles factores externos.

Durante la preparación del trabajo, se observó el análisis de las funciones y operaciones de la empresa, así como la oferta, que contiene el manual funcional de los socios existentes. Además, al resumen se le agregó un análisis costo-beneficio para determinar las oportunidades y ganancias que la empresa podría lograr al aplicarla, así como qué pasaría si no fuere el caso.

El proyecto tiene cuatro capítulos donde se organizan cronológicamente, asegurando una secuencia coherente que facilite la lectura como identificación de cada etapa del proceso.

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA PROPUESTA

1.1. Tema

Plan de diseño organizacional para la empresa SUKASA MALL DEL SOL

1.2. Planteamiento del Problema

De acuerdo con Barrera (2017), el diseño organizacional es la clave para que una pequeña empresa, desde que empieza a funcionar comience a desarrollar una “cultura” esencial para su sostenibilidad a largo plazo. Las organizaciones actuales deben estar sólidamente preparadas en distintas áreas, como los impactos económicos, la globalización, la intensa competencia, la modernización, las telecomunicaciones y la capacidad de responder rápidamente a las consultas de futuros clientes.

Para lograr esto, es importante que los objetivos corporativos sean claros y se transmitan eficazmente a los empleados y colaboradores, promoviendo su empoderamiento y fomentando un sentido de pertenencia donde se le permita asumir sus roles con compromiso. De esta manera, se facilita el cumplimiento de las metas corporativas. Finalmente, este análisis resalta la importancia crucial que tiene para una organización la adecuada selección del talento humano.

La importancia de implementar el diseño organizacional ayuda a mejorar la comunicación entre gerentes y subordinados, y también entre colegas, cada uno con su papel que desempeñar, lo que les permite trabajar juntos para lograr sus objetivos.

Brume (2019), señaló que los diferentes tipos de organigramas tienen información que debe divulgarse, a saber, las restricciones.

En términos, se refiere a las responsabilidades o dependencias que cada socio debe asumir en el desarrollo de diversos esfuerzos en un área particular o en toda la organización.

Hay que recordar que cada socio tiene responsabilidades, lo que significa que las tareas de cada área están vinculadas, es decir, no se puede avanzar a menos que se complete otro socio o área.

SUKASA es una empresa especializada en la comercialización de artículos para el hogar. Nuestros clientes en 5000m² encuentran una gran variedad de productos para el hogar y de alta calidad, que contribuyen al confort de los hogares. Gracias a Supermercados la Favorita que es una de las empresas más prosperas del país con la que se crea una dependencia, entre otras que forman el grupo, como COMOHOOGAR S.A.

El primer almacén SUKASA donde abrió sus puertas al mercado ecuatoriano en la ciudad de Quito, en agosto de 1986, en el Centro Comercial El Bosque. En este mismo lugar funcionaban como almacén, bodega y oficinas administrativas y contaban con un equipo de 38 empleados.

Como empresa siempre mejora continuamente en la calidad de atención y las necesidades del mercado, se hicieron cambios estructurales y organizacionales donde se expandió con una bodega más grande e independiente y se abrió un segundo local en Cuenca el 23 de mayo de 1990. Cinco años después, en diciembre, se abre un nuevo almacén en Quito, en el Centro Comercial Mall El Jardín. Nuestro crecimiento continúa y en la actualidad cuenta con 3 locales en Quito, 2 en Guayaquil y 2 en Cuenca. Somos una empresa firme en pleno desarrollo y ocupamos un lugar privilegiado dentro del mercado nacional. Poco a poco, a medida que el negocio se expandía y se expandía, los comerciantes y los clientes comenzaron a pedir una mayor variedad de productos.

Sin embargo, esto también requería aumentar el número de trabajadores y personas involucradas. Por lo tanto, se requirió un espacio físico para la exhibición y almacenamiento de productos. Con la aplicación de impuestos específicos que tuvieron un impacto significativo en el mercado principal de la empresa, sus ganancias disminuyeron, mientras que el número de empleados disminuyó.

En este momento, las discrepancias entre los líderes de esta pequeña organización comienzan a ser evidentes. Con los años, estas discrepancias y la falta de organización fueron más notables: la rotación de empleados aumentó, el entorno de trabajo empeoró e incluso algunas decisiones importantes se retrasaron por las discrepancias en la cima de la jerarquía.

Actualmente, es evidente la falta de una estructura organizacional, lo que provoca la rotación constante de empleados por la gran carga laboral y el ambiente desfavorable. Como algunos familiares han decidido asumir, hay incoherencias en la designación de tareas, lo que afecta significativamente la productividad y disposición de los empleados, provocando insatisfacción en el talento humano.

Se espera que el rendimiento y la productividad de la organización disminuyan significativamente en los próximos años. Por lo tanto, el presente proyecto propone la creación de un diseño organizacional que abarca todas las situaciones y procesos de la organización para mejorar el desempeño laboral y centrarse en el bienestar y el progreso de la organización.

1.2.1. Sistematización del Problema

¿Cómo se pueden identificar los problemas organizacionales actuales en Sukasa Mall del Sol?

¿Cuál sería la jerarquía adecuada para Sukasa del Mall del Sol?

¿Qué métodos serían apropiados para mejorar el desempeño de la empresa?

¿Cómo se puede evaluar el impacto de la solución sugerida en la organización?

1.3 Formulación del Problema

¿Cómo puede mejorar el desempeño de la empresa Sukasa Mall del Sol?

1.4 Objetivo General

Elaborar un diseño organizacional que mejore el funcionamiento de Sukasa

1.5 Objetivos Específicos

- Evaluar la situación organizacional actual de la empresa
- Definir una estructura organizacional formal con una clara unidad de mando
- Desarrollar estrategias para mejorar la organización
- Identificar los costos y beneficios relacionados con la propuesta de solución basada en datos

1.6 Idea a Defender

El diseño organizacional óptimo permitirá mejorar el desempeño laboral en la empresa SUKASA MALL DEL SOL.

1.7. Justificación del Problema

Implementar un nuevo diseño organizacional en la empresa SUKASA donde se permitirá que jefes y subordinados cumplan eficazmente con las tareas y metas a corto, mediano y largo plazo, sin alteración en los roles o jerarquías establecidos en la organización. Un buen diseño organizacional es sustancial para mejorar la comunicación, definir con precisión quiénes conforman cada área en los distintos departamentos y resolver problemas internos. Sin un diseño organizacional, no habría control ni orden al ejecutar las tareas laborales, esto dificulta el entendimiento de cómo se estructura la organización y con qué áreas deben colaborar los trabajadores a lo largo de su trayectoria laboral.

Este proyecto es relevante porque contribuirá a que la empresa cumpla mejor con sus objetivos y responsabilidades. Toda organización busca que sus empleados trabajen de manera colaborativa, no solo facilitando el trabajo también elevando el rendimiento laboral para asegurar la estabilidad empresarial.

1.8. Delimitación

- Campo: Administración
- Aspecto: Diseño Organizacional
- Delimitación geográfica: Provincia del Guayas
- Delimitación espacial: Sukasa Mall del Sol

1.9. Línea de investigación institucional de la ULVR

Desarrollo empresarial y Talento Humano – Modelo y Proceso para la administración empresarial

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Robbins y Coulter (2005), analizan que la estructura organizacional es la distribución formal de los empleados dentro de una organización. Los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, donde este es el proceso donde se involucran decisiones sobre seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.

El diseño de una estructura organizacional es importante para su desempeño, para que los directivos consideren el tipo de organización desde una manera en donde se divide la responsabilidad y la forma de comunicar los niveles jerárquicos internamente.

Dupouy (2017), afirma que el diseño organizacional empieza con la creación de una serie de normas sobre las decisiones que servirán como guía para la selección de alternativas de acción, donde dichas guías surgen a partir de que la empresa tenga objetivos concisos y claramente definidos, así como de la misión y la filosofía de la organización.

Al implementar este tipo de estructura organizacional también existen un par de parámetros según Beckman (2009), al momento de elaborar el diseño de una organización es necesario comprender qué opciones existen para el diseño y qué características de la organización se pueden cambiar. Adicionalmente, se requiere probar las opciones de diseño, antes de su implementación.

No solo se debe pensar en los resultados que traerá implementar dicho diseño al solo centrarnos en esto se despistará la atención de lo realmente importante si la empresa no es totalmente cuidadosa. Uno de los errores más comunes que se comenten en empresas pequeñas, medianas y grandes es el no saber cómo organizar los puestos con un enfoque que dé resultados. Durante el reclutamiento se implementan ciertos filtros

desde el área de talento humano donde se clasifica a las personas que realmente se encuentran capacitadas para el puesto al que como empresa estamos buscando.

Una vez identificadas los errores que se han cometido durante este periodo se procede a realizar preguntas como; ¿Qué tareas realizará esta persona?, ¿Cuáles son las competencias necesarias para llevar a cabo estas responsabilidades? Por ende, se elaborará un listado con todas las necesidades detectadas para el puesto de trabajo, las competencias, delimitación de funciones y responsabilidades.

Al hacer uso de la metodología previamente descrita analizando e identificando con mucho cuidado los factores en los que se ve afectada cada etapa del proceso ya sabríamos como hacer mucho más eficaz el proceso de selección de los puestos. Durante el proceso es importante que se considere ciertos aspectos como la delimitación de la autoridad; cada área dentro de la empresa necesita un superior a cargo así para evitar futuros problemas en la organización, es importante recordar que para este punto en el que se encuentra el mercado laboral y el área de negocios son demasiado competitivos, ambos suelen encontrarse en un constante cambio por lo que esto se vuelve sumamente importante. La línea de comunicación e información tiene que ser lo más eficiente posible para que la información, de cualquier tipo, pueda ser captada, recibida y enviada en el tiempo oportuno.

Una vez ya conociendo todos los aspectos que se encuentran relacionados a la elaboración de un diseño organizacional se puede proceder a realizar una pequeña descripción de la situación actual en el que se encuentra el almacén SUKASA, esta empresa presenta ciertos problemas muy comunes que se dan gracias a la descoordinación de la autoridad, la sobrecarga para los trabajadores, responsabilidades no establecidas y los límites de funciones que no se establecieron.

Se puede apreciar también que la comunicación no es un punto fuerte, en los momentos de alta presencia de clientes, recordando que la empresa es nacional y esta se dedica a la compra y venta de artículos para el hogar, dichas actividades se ven afectadas y muy poco coordinadas teniendo como consecuencia el retraso en la entrega de pedidos, o la falta de velocidad con la atención que le brindan a los clientes.

Vera (2021), plantea los objetivos que tuvo al realizar su tesis donde se proporcionó un diseño organizacional para el mejoramiento significativo del rendimiento de los colaboradores de la empresa Cablevisión París. Para esto su desarrollo de la investigación, empleó un diseño metodológico no experimental de corte transversal, utilizando técnicas investigativas como las entrevistas y encuesta.

Gracias a esto se obtuvo conclusiones de que la empresa evidentemente no tenía un diseño organizacional estandarizado, los colaboradores no identificaban qué funciones o metas se debían cumplir dentro de esta. La tesis antes mencionada, nos servirá como una guía para la implementación y establecimiento de un manual de funciones para SUKASA mediante esta herramienta, se especificarán los puestos de trabajo, cargos y tareas por hacer en cada una de ellas.

Chango (2015), define los objetivos de su tesis en la creación y diseño de un modelo de diseño organizacional para la empresa DIMOR donde se pueda orientar la ejecución de sus actividades. A si mismo, en su investigación empleo un método metodológico con un enfoque cualitativa donde este les permitió una mejor comprensión al problema, utilizando técnicas como entrevistas y encuestas.

El análisis que se pudo realizar del trabajo anteriormente mencionado se puede concluir que la empresa DIMOR contaba con un diseño organizacional pero no estaba siendo implementado de la manera correcta, los colaboradores no se podían coordinar y no existía un control en las actividades diarias de la empresa. Podemos tomar este trabajo investigativo como guía ya que nos ayudara a identificar en cuales áreas dentro de SUKASA estamos fallando y por qué nuestro personal no cuenta con una meta en común.

Torres (2019), menciona en su tesis los objetivos que consideró al elaborar su tesis donde diseñó una estructura organizativa donde elevó el nivel de profesionalismo en LEARN IT y The Home Teachers Institute. Su investigación tuvo un enfoque metodológico cuantitativo, descriptivo- correlacional donde los resultados fueron revisados mediante un FODA.

Al finalizar su tesis llegó a la conclusión de que tras la implementación de distintos instrumentos que utilizó durante su investigación el diseño de una estructura organizativa favoreció al nivel de profesionalización de las instituciones educativas nombradas en su trabajo de investigación. El trabajo investigativo mencionado anteriormente será acogido como guía a la implementación de la empresa SUKASA haciendo uso de un formato investigativo como el FODA y herramientas tecnológicas.

Vega (2010), menciona que el objetivo de su tesis es diseñar una infraestructura organizacional apoyada en distintos procesos para su empresa “Quario Cía. Ltda” con la finalidad de fabricar proyecciones y gestiones con la misma línea estratégica establecida. Además, la metodología que fue implementada se basa en las Ventajas Competitivas de Michael Porter, éstas se derivan en como las empresas se organizan y cuál es su cronograma de actividades; y la Cadena de Valor que este se encarga de realizar análisis interno a la empresa o organización, reconociendo las actividades que se realizan en la empresa, facilitando el conocimiento de las actividades que la constituye para alcanzar sus objetivos propuestos.

Para concluir con su tesis menciona para que la empresa tenga un trabajo adecuado que los una y los fortalezca, se necesita un orden secuencial: la estrategia, los procesos, las estructuras y las personas, haciendo hincapiés que existen diversos entornos tanto interno como externo y diferentes existencias tanto, social, económica, política, jurídica y culturales. El trabajo investigativo mencionado anteriormente será acogido con guía a la implementación de la empresa SUKASA haciendo uso de sus herramientas tecnológicas y orden secuencial.

Ortiz (2019), define los objetivos de su tesis en desarrollar una estructura organizacional para la empresa “LUJO CAR”, donde su implementación le permitirá mejorar el desempeño laboral. Su investigación implementó un diseño metodológico con distintos métodos como el inductivo-deductivo, analítico- sintético y histórico-lógico utilizando técnicas como la encuesta y entrevista.

Su tesis tuvo como conclusiones que la estructura organizacional que se estaba formando señalaba resultados positivos, ya que los instrumentos que estaban siendo tomados resultaron útiles. SUKASA tomará como guía los métodos que fueron de ayuda para el anterior trabajo investigativo para proporcionar capacitación al personal, y asegurar continuidad.

Cifuentes (2017), en su tesis menciona cuales fueron los objetivos que tomó para la implementación de un nuevo diseño organizacional para el área comercial. Sin embargo, su investigación opta por hacer uso de entrevista y encuestas que fueron realizadas para el personal, grupos de trabajos de la empresa.

Gracias que se utilizaron encuestas y entrevistas en su investigación se concluye que si fue posible generar conclusiones durante el proceso de implementación y los resultados fueron produciendo cambios en la Empresa Industrial, el trabajo investigativo anteriormente mencionado nos servirá como guía para la distribución a la estructura que existe actualmente en SUKASA.

Pérez (2013), en su tesis menciona que su objetivo es crear una infraestructura organizacional que se adapte al funcionamiento de su mediana empresa “Pulpería Chacón” y mejorar las calidades de los diversos servicios que ofrecen para así nazca la oportunidad de crecer. En su investigación metodológica mencionan que su finalidad es conseguir una resolución de problema más práctico en su organización de la mediana empresa, y tener mejores resultados competitivos.

Pérez llegó a la conclusión que el método de asignación se encarga de establecer los distintos cargos del trabajo y conseguir con esto una mejor forma de estabilidad al momento de valorar el salario de cada uno. El trabajo investigativo mencionado nos servirá para que las resoluciones de trabajos sean más prácticas y poder llevar un orden con el método de asignación.

Alfaro y López (2021), establecieron como objetivos en su trabajo investigativo la implementación de una nueva estructura organizacional para la mejora de calidad del servicio en la Constructora Arqing E.I.R.L. Su investigación tuvo un enfoque

metodológico cualitativo y cuantitativo e implementaron entrevistas y encuestas. Como resultado obtuvieron que la situación respecto a la estructura organizacional anterior de la Constructora Arqinq E.I.R.L era inexistente, la empresa había estado funcionando desde la mala administración y toma de decisiones que no llevaban a ningún punto. Este trabajo investigativo será tomado como guía para identificar cuáles son las áreas/ departamentos en SUKASA que no están siendo de utilidad y así no llegar a una sobrecarga en el trabajo.

Perdomo y Tomalá (2021), mencionan en su tesis los objetivos que tuvieron presentes durante su investigación, uno de sus objetivos fue desarrollar un plan organizacional para la empresa. Además, en su investigación fueron implementadas metodologías de un carácter descriptivo, utilizando técnicas como entrevistas y encuestas.

Se llegó a la conclusión de que, por distintos motivos internos y externos, la productividad se vio afectada por lo que se reunió matrices como el FODA, PESTEL y EFI, esto con la finalidad de descubrir las variables que se encontraban de alguna forma influyendo en el entorno empresarial. Los trabajos investigativos mencionados con anterioridad serán de ayuda para este proyecto de titulación debido a que ayudarán a identificar, mediante las matrices ya mencionadas, los factores internos y externos que amenazan al almacén SUKASA.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Estructura organizacional

Un estudio realizado por la Universidad Champagnat (2020), la estructura organizacional se define como el sistema de compromisos y roles organizados intencionalmente para que cada uno de los miembros comprenda y asuma su papel, de modo que todos trabajen de manera coordinada y gracias a esto obteniendo un máximo beneficio y en función de las metas establecidas en la planificación.

Esta definición de estructura organizacional apoya el proyecto al proponer una definición clara de responsabilidades y alcances de funciones para que exista un mejor desempeño laboral, además de buscar un diseño adaptable a la organización. Otros autores han definido a la estructura organizacional como un “esqueleto” o la parte fundamental de una organización, ya que gracias a este tipo de estructuras establecen las bases para un funcionamiento eficiente al definir valores, objetivos, metas y comportamientos clave.

Esto, a su vez, fomenta y fortalece la productividad y la eficacia que se obtiene en el trabajo, gracias a la formalización y delimitación de tareas específicas dentro de cada uno. Dentro del trabajo se tomará en cuenta las distintas perspectivas de autores bajo las suposiciones de que, en casa aspecto de la cultura organizacional influye en el tipo de estructura y la productividad de la empresa

2.2.2. Diseño Organizacional

Según Hellriegel y Slocum (s.f.), el diseño organizacional es el proceso en donde se elige una estructura que defina las tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de una organización, Este diseño ayuda a las industrias a que dentro de estas exista una comunicación constante entre individuos y equipos, así como en el poder político que tienen las áreas para hacer que las cosas sucedan.

La estructura organizacional impacta en el comportamiento de los empleados, por lo que es importante para el éxito de la empresa. Los organigramas también ofrecen distintos beneficios, uno de estos es mostrar de una manera estructurada la organización y a quién dirigirse con problemas específicos. También se puede identificar lagunas o duplicadas en las actividades.

Según esta definición, el diseño organizacional es una herramienta importante para conservar a una empresa organizada y estructurada, facilitando la delimitación de actividades, responsabilidades y autoridad para una administración más eficiente de los recursos. Con base en esto, podemos abordar el concepto de organigrama, que se explicará más adelante.

Es importante mencionarlo ahora ya que muchas personas tienden a confundir el diseño organizacional con el organigrama, por lo que aclarar este término ayuda a entender mejor los diseños organizacionales, los cuales deben ser estructurados de manera clara y ordenada. Definir las figuras de autoridad en cada nivel o departamento dentro de la organización resulta crucial.

Para desarrollar un diseño organizacional adecuado y ordenado, es fundamental que la organización tenga una comprensión clara de sus patrones, su cultura organizacional, las responsabilidades y funciones. Esto implica tener una visión precisa de cómo los colaboradores cumplirán con sus funciones y responsabilidades, así como la facilidad para comunicarse con su superior.

2.2.3. Estrategias empresariales

Lalaleo y Martínez (2022), plantean que las estrategias empresariales son acciones diseñadas para ayudar a las organizaciones a cumplir sus objetivos, donde estas se deben basar en un análisis previo del contexto interno y externo. Los objetivos de este trabajo fueron realizar un análisis crítico y analítico de las estrategias empresariales desde el contexto de las medianas empresas manufactureras. La metodología que fue empleada en esta investigación fue cualitativa, buscando identificar patrones y categorías a través del uso de diversos materiales bibliográficos.

Una vez que comprendamos lo que conlleva una estrategia empresarial, es esencial saber cómo diseñarlas para implementarlas de manera efectiva. Según Thompson et al. (2012), para crear una estrategia

1. Es crucial contar con colaboradores externos que ofrezcan materias primas a precios reducidos. Estos nos permitirán fabricar nuestros productos o utilizar los insumos necesarios a un costo menor, lo que a su vez posibilitará que vendamos nuestros productos a precios más competitivos. Reducir la inversión en distribuidores contribuirá a disminuir el precio final de nuestros productos.

2. Es vital realizar una comparación exhaustiva con los competidores en aspectos como la experiencia de compra, el valor añadido y las herramientas empleadas en la producción. Muchas empresas fracasan debido a un análisis inadecuado en estos factores. Mejorar en estos ámbitos puede potenciar significativamente.
3. Evaluar un mercado mucho más reducido donde se nos permitirá ingresar y competir, y finalmente, generar una necesidad en los consumidores para satisfacerla por medio de los productos o servicios que ofrezcamos.

Estos pasos son importantes ya que, una vez establecidas las bases para las estrategias, nos permitirán alcanzar nuestros objetivos al hacernos conscientes de las herramientas, tiempo y recursos son lo que necesitaremos para poder llevarlas a cabo. Además, con toda la información que se ha recopilado, será mucho más sencillo elaborar una planificación adecuada para nuestro proyecto, considerando así todos los recursos necesarios para la ejecución de este.

2.2.4. Desempeño Laboral

Según Mamani y Cáceres (2019), el desempeño laboral se refiere a cómo los empleados manejan sus responsabilidades y tareas, produciendo así resultados positivos para la empresa. Esta definición es crucial porque hoy en día esencial que las actividades empresariales que monitoreen y evalúen continuamente para asegurar que los empleados trabajen de manera efectiva, ya sea de forma individual los empleados están relacionados con el diseño organizacional, ya que la estructura y los factores contextuales pueden impedir que los empleados realicen sus funciones de la mejor manera posible.

2.2.5. Administración del desempeño laboral

De acuerdo con Mondy (2010), la administración del desempeño es el proceso por el cual se orienta hasta alcanzar metas, esto con el cuyo objetivo de garantizar la implementación de procesos organizacionales que maximicen la productividad de empleados, equipos y la organización en su conjunto. Esta administración incluye

herramientas que son utilizadas para la evaluación de eficacia con la que cada miembro de un departamento realiza sus tareas. Estas herramientas no solo permitiendo evaluar el rendimiento, sino que también asisten a la organización en la toma.

Esto subraya la relevancia del presente proyecto ya que para llevar a cabo un análisis y una gestión mucho más efectivo dentro de esta área de la empresa, es crucial que todos los factores, contextuales como estructurales, se encuentren en sintonía con el tipo de organización. No hay que olvidar que las figuras de autoridad y las actividades estén claramente definidas para facilitar el trabajo de los evaluadores, lo que contribuye a mejorar la calidad y precisión de los servicios.

2.2.6. Tipos de estructura organizacional

Según la Universidad Champagnat (2020), existen dos tipos de principales organizaciones: las organizaciones formales donde estas son aquellas que nos ayudan a plasmar de una manera mucho más fácil en un organigrama y por otro lado, las organizaciones informales donde están son generadas por colaboradores y no actúan a un organigrama.

García y Mena (2020), también mencionó que una organización informal puede causar problemas en la organización en el que el futuro porque los responsables de gestionar el campo aún no han sido formalizados.

De acuerdo con McGraw Hill España (s.f.), las organizaciones formales de la empresa se sitúan a cada uno de los trabajadores en un puesto donde este determina su estatus que tiene dicha persona y su estructura y las actividades.

Por otro lado, cuando hablamos de organizaciones informales las actividades son ordenadas sin ninguna razón, en otras palabras, las tareas y funciones son asignadas de manera inmediata según lo que se necesita, por lo que es comprensible que no exista un plan, sino que se comienza la ejecución de acuerdo a la tarea. En otros casos, la informalidad se manifiesta en la cuestión de quién hace qué, ya que a las personas se les asignan puestos para los que no se encuentran calificados por razones personales.

Una vez se encuentren establecidos estos conceptos y su implementación en la práctica puede reflejarse en la identificación del tipo de estructura en la empresa investigada, además es necesario evaluar en qué medida está estructurada afecta o no afecta el desempeño del trabajo y la eficiencia de la gestión de la empresa, así proporcionando una visión más amplia de los problemas que puedan surgir.

2.2.7. Organigrama

Según McGraw Hill España (s.f.), un organigrama refleja de manera parcial la organización, ya que no se incluye normas de funcionamiento, métodos de trabajo, descripciones de puesto, etc. El organigrama puede ser vertical, horizontal o circular

2.2.7.1. Tipos de organigrama

Debido a la importancia de los órganos organizacionales en el diseño de las organizaciones y el papel que juegan en la propuesta del trabajo investigativo, trabajaremos con una base de los autores anteriormente mencionados. Como señaló Thompson (2023), los tipos de organigrama se dividen según: esencia, objetivos, entorno, espacio que conforma la organización y su esquema. Cada una de estas divisiones se encuentra ligada al número de empleados y, según éste, a la forma en que se creará la empresa. Según la fuente consultada, estas clasificaciones se pueden interpretar de una distinta manera:

Por su esencia. – haciendo referencia al número de empresas que puede incluir la matriz, no sólo se puede representar los departamentos en los que también se divide, sino también la razón comercial de la organización.

Para sus propósitos. – los objetivos, dependen mucho del contenido que se ofrecerá tanto a los colaboradores como al público en general. En otras palabras, algunos de estos tipos de organigramas están pensados para que todos puedan acceder y visualizar el organigrama de la organización. Otros por su parte, aparecen con la intención de hacer tal o cual observación. Además, existen organigramas en los que no

existe autorización o que no se presentan en un documento oficial. Los que son formales se refieren a aquellas que ya han sido estructuradas y analizadas para una decisión final por parte de un grupo de personas.

Por su entorno. – aquí presenta gráficamente cómo está representada la organización en general o muestra específicamente cada departamento que conforma la organización.

Por su espacio. – Los organigramas se encuentran detallados tanto por las funciones que deben desempeñar cada servicio o dirección, como por la memoria del área o división con el que se encuentran vinculados. Otro punto importante a considerar es que este tipo de organigrama también se presentan en detalle qué espacio de trabajo ocupará cada empleado en cada rama de la organización.

Por su diseño. - en esta última clasificación presentada por Thompson (2023), hace referencia a la forma en la que se encuentran representados los diagramas de flujo donde estos pueden ser presentados en orden descendente, o de izquierda a derecha, o viceversa, utilizando una combinación de ambos. Además, se pueden utilizar programas en los que todas las ramas se encuentren incluidas en lugares más pequeños. Finalmente, diagramas que van desde el centro del diagrama de flujo hacia el exterior del círculo.

Además, un importante blog español, Factorial H.R. (2022), especifica que los tipos de organigramas se distribuyen de la siguiente forma: según su relación, según la forma de la empresa, su rareza y presentación visual. Se puede notar que cada uno de los autores que han sido mencionados tienen puntos de vistas distintos, pero al mismo tiempo logran coincidir hasta cierto punto en la definición y establecimiento de los tipos de organigramas. Considerando la información relevante proporcionada por el autor, las clasificaciones son las siguientes:

Según su forma. – esto depende del tipo de autoridad que se tenga en la organización, esto quiere decir que, desde los puestos de alto rango los colaboradores

de forma descendente o, desde los puestos de un mediano rango descendiendo hasta sus colaboradores.

Dependiendo su rareza. – si existe falta o confusión de cargos, es necesario proponer o redactar un organigrama de observancia general en la empresa, sus rangos con los respectivos departamentos en que se trabaja cada uno de ellos. Además, se pueden crear organigramas en los que pueden llegar a los servicios administrativos, de la misma forma, se especificando que cada departamento en el que se trabajará cada asociado.

Dependiendo su representación. – Este tipo de organigrama es similar a los que detalla Thompson (2023), afirmando que la representación gráfica puede variar según la organización. De igual forma, descendiendo, de izquierda a derecho, interviniendo ambos o de forma circular, desde el centro hacia los bordes.

Luego de explicar estos dos puntos y comparar la visión de cada autor con referencia a los organigramas y sus tipos, podemos afirmar que cada uno de los tipos se basa en la calificación y cumplimiento de ciertas características de la empresa o de su cultura. Se vuelve prioritario reconocer estos tipos, sus características para poder incluirlos durante la evaluación de la empresa Lupita Distributore para la elaboración de una propuesta de organigrama que debe adaptarse a la cultura y necesidades percibida de la organización.

2.2.8. Manual de Funciones

Según el Manual de funciones y descripción de cargos (2017), el manual de funciones es una herramienta de administración personal, donde se pueden manifestar funciones, competencias y perfiles con los encargos de las instituciones y las bases que ayudan a sustentar las preparaciones con las evaluaciones del desempeño.

El manual de trabajo debe estar definido, claro y preciso ya que las habilidades profesionales siempre son más fuertes y requieren mucha preparación. Por ejemplo, haber estudiado en la secundaria, en la educación superior, en el magisterio, en formación, entre otros, pero esto también depende del tipo de trabajo que estás pidiendo.

Por eso hay que definir claramente las funciones que debe realizar cada empleado y las habilidades para ocupar el cargo.

Para Vinuesa (2019), el manual de funciones pretende educar a los cooperantes de los cargos relacionados para reducir el riesgo de compromiso y responsabilidades, funciones erróneas, dificultades en los flujos de procesos logrando que resuenen en los grupos con intereses en la organización.

En el caso de Sukasa, los diferentes cargos de trabajos, las delegaciones, el compromiso y las responsabilidades deben ser definida de manera clara y ordenada dando que es una empresa con un ambiente familiar.

2.2.8.1. Contenido de un manual de funciones

Caiza (2020), menciona que el manual de funciones contiene una serie de especificaciones y tareas formuladas para cada funcionario en sus actividades diarias. Dichas tareas se encuentran desarrolladas de manera técnica, siguiendo los procedimientos, sistemas y especificaciones correspondientes, y establecen rutinas o guías de acción.

Este tipo de manuales antes de ser emitidos, se deben considerar cuidadosamente la información que se encontrara disponible en ellos ya que en estos se puede delimitar claramente el alcance de cada puesto. Permitiendo establecer limitaciones para cada nivel jerárquico, definiendo de manera explícita las funciones y responsabilidades.

Cada trabajador gracias a la implementación de esto se harán cargo solo de las situaciones que surjan por la falta o el incumplimiento de las actividades asignadas. En una empresa como la analizada, es importante entender el contenido del manual, la falta límites claros puede generar desacuerdos respecto a las responsabilidades asignadas por las autoridades.

2.2.8.2. Tipos de manual de funciones

De acuerdo con Vivanco (2017), menciona que existen distintos tipos de manuales de funciones como se los menciona a continuación.

Manual de organización. – Este manual describe aspectos clave de la organización, como su estructura, tamaño y el personal responsable de cada departamento.

Manual departamental. – Detalla las tareas que debe realizar cada colaborador y define su rol dentro de la organización.

Manual de políticas: Funciona como una norma interna que cada departamento debe seguir, promoviendo un comportamiento ético y fortaleciendo la cultura organizacional.

Manual de calidad: Establece los parámetros para la optimización de procesos y la mejora continua en la empresa, tanto a nivel departamental como global.

Manual de sistema: Se redacta cuando se están implementando procesos de mejora continua o de calidad. Este manual está vinculado con otros tipos de manuales.

Manual de finanzas: Relacionado con las áreas que manejan los recursos monetarios de la empresa, como tesorería o caja, y establece las obligaciones y deberes específicos de estas áreas.

Manual múltiple: Como su nombre lo indica, aborda diversos aspectos de la organización, incluyendo la gestión empresarial, normas generales, entre otros.

Manual de puesto: Especifica los deberes y obligaciones que corresponden a cada puesto dentro de su respectivo departamento.

Manual de procedimientos: Proporciona de manera detallada los pasos a seguir en todas las tareas que cada colaborador debe cumplir, evitando así confusiones.

Manual de bienvenida: Expone los antecedentes de la organización, desde su origen hasta la fecha actual, y detalla la misión y visión. Este manual incluye una copia para que se autoricen los deberes y derechos en el ámbito laboral.

Manual de técnicas: Explica claramente los procesos que deben seguirse para realizar una tarea específica, como el manejo de un programa. Los pasos a seguir son invariables, ya que cualquier desviación del manual podría resultar en fallas en el procedimiento.

Es esencial comprender el uso de cada uno de estos manuales para poder emplear el adecuado según la situación. En este trabajo, se desarrollará un manual de funciones adaptado a la organización, utilizando el análisis y las teorías necesarias para garantizar una propuesta de la mejor calidad en términos de información, análisis y presentación a la empresa seleccionada.

2.2.9. Estrategias Organizacionales

Como lo muestra Pursell (2024), existen tres tipos de estrategias organizacionales como: estrategia empresarial corporativa, estrategia empresarial de negocio o competitiva y estrategia empresarial cooperativa o funcional.

Estrategia empresarial corporativa. – Esta es la estrategia más crucial para una empresa, ya que abarca su misión, visión y valores. Su objetivo es establecer metas a largo plazo, considerando el mercado al que se dirige, y optimizar los procesos de toma de decisiones. También define cómo la empresa desea presentarse y ser percibida en su sector o mercado objetivo. La identidad corporativa es el mayor beneficiario de esta estrategia, ya que facilita la creación de una identidad de marca. Dentro de esta estrategia, se pueden incluir actividades como el patrocinio de eventos, siempre y cuando los valores de esas actividades coincidan con los de la empresa.

Estrategia empresarial de negocio o competitiva. – Se centra en la forma en que se desea comercializar la empresa, involucrando estrategias de marketing, campañas y análisis del público objetivo, así como las tendencias del mercado. Su enfoque es

establecer objetivos a mediano plazo que se alineen con la identidad y los valores de la compañía, analizando la competencia y la demanda de los productos o servicios.

Estrategia empresarial cooperativa o funcional. – Esta estrategia establece la estructura organizacional, definiendo roles, departamentos, vacantes, horarios, salarios y aspectos logísticos. Su objetivo es controlar los procesos necesarios para ofrecer productos o servicios al mercado, garantizando la calidad y satisfacción del cliente. Además, asegura que la empresa cuente con los departamentos necesarios para evitar interrupciones en la producción o distribución.

2.2.9.1. Tipos de estrategias

Para la EAE Business School (s.f.), existen tres tipos principales de estrategias organizacionales: corporativas, competitivas y funcionales:

Estrategias corporativas: Se enfocan en el uso de herramientas y análisis para desarrollar planes que generen cambios positivos en la empresa y fortalezcan su marca.

Estrategias competitivas: Permiten a la empresa entender su posición actual en el mercado para poder posicionarse mejor.

Estrategias funcionales: Involucran a todos los departamentos de la organización para que trabajen en conjunto hacia los objetivos comunes, analizando la situación actual y tomando medidas para resolver problemas y alcanzar las metas propuestas.

2.2.10. Dimensiones del diseño organizacional

Según la Universidad Interamericana para el desarrollo (s.f.), las dimensiones del diseño organizacional se interrelacionan y pueden ajustarse para que las organizaciones logren sus objetivos, incluyendo metas, eficacia en la producción, adaptación a un entorno dinámico, desarrollo del personal y rentabilidad. Estas dimensiones se dividen en dos tipos estructurales y contextuales. Por un lado, las dimensiones contextuales, son las encargadas de explicar todo lo que significa la organización, un ejemplo de esto, es en el caso de una empresa pequeña, mediana o grande, las herramientas que tendrá para

sus empleados, sus capacidades y su misión. Una vez que tienes las dimensiones contextuales, necesitas realizar una dimensión organizacional.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Departamentalización

Según Ceballos y Hernández (2014), la departamentalización se refiere a cómo se organiza y distribuye una empresa para que cada empleado tenga claro su rol específico. Una organización tiene varios departamentos, como Contabilidad, Finanzas y Calidad, cada uno es crucial.

2.3.2. Cadena de mando

Coulter (2010), definió la cadena de mando como la línea de comunicación jerárquica que se extiende desde los niveles superiores hasta los inferiores dentro de una organización. Esta cadena debe mantenerse intacta, asegurando que las instrucciones y responsabilidades se transmitan de manera ordenada entre los diferentes niveles, lo que permite que cada superior directo en un área específica sepa exactamente qué funciones debe supervisar. Además, se identifica claramente quién tiene la responsabilidad en cada etapa.

2.3.3. Especialización de trabajo

Coulter (2010), señaló que la especialización del trabajo implica la asignación de tareas específicas a cada empleado dentro de un departamento. Por ejemplo, cuando se selecciona un candidato para un puesto, el departamento de recursos humanos debe realizar un proceso con la evaluación del CV, entrevistas y la orientación sobre las funciones del cargo. Este proceso también abarca la integración del candidato en su equipo, asegurando que cada persona tenga un rol claramente definido y especializado.

2.3.4. Tramo de control

Salgueiro (2001), describieron el tramo de control como la cantidad de subordinados que un supervisor o gerente puede gestionar de manera efectiva, garantizando que todas las tareas se completen en el tiempo estipulado.

2.3.5. Clima laboral

Brancato y Juri (2011), explicaron que el clima laboral es la percepción del ambiente dentro de una organización. Este incluye factores como el trabajo en equipo, la confianza y la cooperación entre colegas y líderes. Estos elementos contribuyen a que los empleados se sientan satisfechos y motivados, haciendo que el proceso de postulación a un nuevo puesto sea una experiencia positiva.

2.3.6. Motivación laboral

Peña y Villón (2017), asociaron la motivación en el trabajo con los estados emocionales y mentales de las personas dentro de una organización, los cuales influyen en su desempeño y satisfacción laboral.

2.3.7. Factores Intrínsecos

En cuanto a los factores intrínsecos, Randa y Dalia (2020), los relacionó con el bienestar físico y mental del empleado, destacando aspectos como las pausas para descanso, la gestión del estrés y las oportunidades de crecimiento o promoción dentro de la empresa.

2.3.8. Factores extrínsecos

Por otro lado, los factores extrínsecos que Randa y Dalia (2020), mencionan incluyen el entorno laboral. La falta de recursos adecuados, claridad en las tareas y comodidad,

disminuye el rendimiento del empleado. Además, una mala asignación de tareas puede desperdiciar tiempo valioso. Una buena comunicación y un manual de funciones ayudarían a prevenir estos problemas. Finalmente, las diferencias salariales pueden afectar la percepción de equidad entre los empleados, generando malestar si no se gestionan adecuadamente.

2.4. Marco legal

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

2.4.1. Código de trabajo

“Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.” (Código de Trabajo, 2012, p. 3)

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

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

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

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

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

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

Derechos demandados de tales contratos. En general, todo motivo de nulidad que afecte a un contrato de trabajo sólo podrá ser alegado por el trabajador.” (Código de Trabajo, 2012, p. 17)

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

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

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

Arias (2020), sostuvo que el tipo de investigación utilizado es clave para evaluar las variables del estudio y encontrar una solución científica al problema. Cada tipo de investigación se adapta al investigador, y esta elección también define la cantidad de investigación necesaria para proponer una solución efectiva.

Monje (2011), señaló se pueden usar enfoque cuantitativos y cualitativos, cada uno con su propio fundamento epistemológico, métodos y herramientas adaptadas a los objetos de estudios.

Consultores (2021), sostuvieron que el enfoque cualitativo es más simple y efectivo que el cuantitativo, ya que permite obtener información detallada a partir de entrevistas, revelando datos adicionales sobre el entrevistado. Este enfoque facilita la descripción de respuestas desde lo general a lo específico y puede involucrar entrevistas grupales, también conocidas como "grupos focales".

Hernández y otros (2014), destacaron que el enfoque cuantitativo se caracteriza por su orden y precisión, lo que facilita el análisis y la interpretación de datos numéricos. Este enfoque permite responder al problema estudiado y validar o refutar hipótesis.

3.2. Alcance de la investigación

Guevara et al. (2020), explicaron que la investigación descriptiva detalla lo que ocurre en el problema de estudio, abarcando desde la formulación del problema hasta técnicas de investigación como la observación y las entrevistas. Este enfoque facilita una mejor comprensión del problema y permite encontrar soluciones viables. En el proyecto, el uso de este método ayudó a entender tanto los aspectos internos como externos de la organización, permitiendo evaluar si el impacto es positivo o negativo y proponiendo soluciones adecuadas en función de ello.

3.3. Técnica e instrumentos para obtener los datos

3.3.1. Técnicas de investigación

Ramos (2018), explicó que las técnicas de investigación se aplican a la realidad, integrando los tipos y enfoques de investigación para obtener respuestas relevantes en función del estudio. Para llevar a cabo esta investigación, se utilizarán las siguientes técnicas:

Entrevistas: Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con una muestra específica de empleados, abarcando tanto a directivos como al personal operativo.

Encuesta: Esta técnica se utilizó para obtener datos cuantitativos que reflejen las opiniones y percepciones de los empleados sobre el desempeño laboral, la cultura organizacional actual y las expectativas respecto al rediseño organizacional.

Observación: Se implementó la observación directa en el entorno de trabajo para recolectar datos cualitativos sobre las interacciones, el flujo de trabajo, y las dinámicas dentro de la empresa, lo cual ayudará a identificar áreas de mejora específicas que podrían no ser evidentes a través de encuestas.

3.3.2. Instrumentos de investigación

Por su parte, respecto a los instrumentos de investigación:

Guía de entrevista: A través de esta guía, se buscó indagar más a fondo en las percepciones de los colaboradores en relación con el rediseño organizacional y cómo este podría influir en su rendimiento laboral.

Cuestionario: Se diseñó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas para medir las percepciones de los empleados sobre diversos aspectos del desempeño laboral y el entorno organizacional. El cuestionario se distribuirá entre una muestra representativa de empleados de SUKASA Mall del Sol.

Guía de Observación: Se desarrolló una guía de observación que permitió registrar de manera sistemática la situación actual dentro de la empresa, las interacciones entre empleados y supervisores, y demás criterios importantes del entorno laboral.

3.4 Población y muestra

La población objetivo serán todos los empleados de la empresa SUKASA Mall del Sol, incluyendo personal administrativo, operativo y de ventas. Se seleccionará una muestra representativa de tres empleados representando uno de cada departamento: administrativo, ventas y operativo y un directivo utilizando un muestreo por conveniencia, asegurando que todos los subgrupos dentro de la población estén adecuadamente representados.

CAPÍTULO IV
PROPUESTA O INFORME

4.1 Presentación y análisis de resultados

4.1.1. Análisis de la entrevista

Tabla 1. Entrevista a directivos y empleados

	Directivo 1	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3
<p>Pregunta 1</p> <p>¿Considera que el ambiente de trabajo es adecuado para todos los empleados de la empresa?</p>	<p>“Si, porque yo pienso que tienen que estar ellos de acuerdo, ahora si ellos no están de acuerdo pues yo los despediría.”</p>	<p>si</p>	<p>“No, mucha pelea entre los dueños de la empresa.”</p>	<p>“En la mayoría de los casos da buenos resultados, pero a veces no tanto”.</p>
<p>Pregunta 2</p> <p>Considerando que la unidad de mando se refiere al hecho de que existe una sola persona la cual da órdenes y a quién</p>	<p>“Si, en este caso la persona de unidad de mando sería yo.”</p>	<p>Más o menos.</p>	<p>“No, todos son jefes aquí, hasta yo.”</p>	<p>“Si, solo que a veces existen ciertas diferencias”</p>

<p>se debe rendir cuentas. ¿Le parece a usted que la unidad de mando está clara?</p>				
<p>Pregunta 3</p> <p>¿Están todas sus responsabilidades definidas y asignadas durante el proceso de contratación?</p> <p>Si es así, ¿se cumple esta condición diariamente?</p>	<p>“Claro, digamos yo pienso que está bien o está mal. De ahí yo le digo a otra persona que me ayude a determinar las otras tareas que tienen que hacer, por ejemplo, yo tengo aquí mi hermano y él me ayuda, yo le digo “mira que está haciendo tal persona” yo hago otra cosa y así, verificamos</p>	<p>“Si, está bien, perfecto.”</p>	<p>“No, me dijeron que iba a ser bodeguero no más y me tocó hacer de todo.”</p>	<p>“Si, en parte”</p>

	que estén bien.”			
<p>Pregunta 4</p> <p>¿Está usted conforme con la relación trabajo-remuneración percibida?</p>	<p>“Bueno, no estoy conforme ahorita, porque el tiempo está un poco bajo, pero tampoco se puede hacer otra cosa. Porque esto no se puede hacer de la noche a la mañana sacar, sino que hay que tener un tiempo para ir saliendo de esto que tengo, poco a poco.”</p>	<p>“Si.”</p>	<p>“No, lo justo que considero que debería ganar es el sueldo básico.”</p>	<p>“Si, en general está bien”</p>

<p>Pregunta 5</p> <p>Considere que a lo que nos referimos cuando hablamos de la estructura formal de la empresa, la división de funciones de los empleados y la división del trabajo para cada puesto es a la estructura organizacional. Cree que es necesario ajustar la estructura organizativa de la empresa? ¿Y por qué?</p>	<p>“No, yo pienso que está bien, lo que está mal es tiempo porque no hay dinero, no hay ventas y ya los chicos no tienen nada que hacer ahí en este caso, si no, el país está así.”</p>	<p>“No, creo que está bien, nada debe cambiar, todo está bien, perfecto.”</p>	<p>“Sí, porque todos hacen lo que quiera, hasta yo.”</p>	<p>“Si, hay cosas que deben mejorar como en todo lugar”</p>
---	--	--	---	--

Elaborado por: Guananga, (2024)

En cuanto a la primera pregunta, la respuesta del directivo refleja claramente un estilo de liderazgo autocrático, evidenciado en su afirmación: "si no hacen lo que les digo, los despediría". Por otro lado, los empleados reconocen que las relaciones interpersonales entre la dirección y el personal no son las mejores dentro de la empresa.

Respecto a la segunda pregunta, el directivo afirma que existe una unidad de mando bien definida, sin embargo, un empleado contradice esta percepción al decir: "No,

aquí todos son jefes, hasta yo", lo que sugiere que no hay una autoridad claramente establecida.

4.1. 2. Análisis de la encuesta

En las preguntas 1, 2, 6 y 8, la mayoría de los encuestados coincide con los enunciados. Esto sugiere que existe una considerable alineación entre las percepciones de los empleados y lo descrito en dichas afirmaciones. Estos enunciados se refieren a la satisfacción en el trabajo, el entorno laboral o la efectividad del liderazgo, se puede inferir que la empresa ha logrado satisfacer las expectativas en estas áreas.

Por otro lado, en las preguntas 3, 4, 5 y 7, los empleados muestran un acuerdo parcial con los enunciados, lo que refleja una opinión más dividida o moderada. Estas cuestiones podrían necesitar mayor atención, ya que, aunque no son rechazadas, tampoco tienen respaldo pleno por parte de los empleados. Esto podría representar áreas de mejora. Estas preguntas abordan temas como el desarrollo profesional, el reconocimiento o el balance entre la vida laboral y personal, la empresa podría considerar nuevas estrategias para ajustar y satisfacer mejor las expectativas de su personal.

Al realizar ajustes en las áreas que recibieron respuestas parcialmente positivas, es probable que se mejore el compromiso y la satisfacción de los empleados. Al mismo tiempo, es importante que la empresa continúe promoviendo los aspectos positivos ya valorados por sus empleados en las preguntas que recibieron respuestas altamente favorables.

Tabla 2. Encuestas a directivo y empleados

Preguntas	Directivo	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	Total	Criterio
Pregunta 1	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Indiferente	De acuerdo	16	Aceptan el enunciado

Me siento cómodo con mi puesto de trabajo	-4	-5	-3	-4		
Pregunta 2	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	18	Aceptan el enunciado
Conozco todos los aspectos necesarios para desempeñar las actividades diarias de mi puesto de trabajo	-5					
Pregunta 3	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	12	Aceptan parcialmente el enunciado
Mi salario está acorde al puesto de trabajo y a las funciones que desempeño	-4	-2	-2	-4		
Pregunta 4	Indiferente	De acuerdo	Totalmente desacuerdo	De acuerdo	12	

La empresa me ha permitido continuar otras actividades personales, como por ejemplo, mis estudios	-3	-4	-1	-4		Acceptan parcialmente el enunciado
Pregunta 5.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente desacuerdo	De acuerdo	14	Acceptan parcialmente el enunciado
Mi productividad mejora debido a capacitaciones que la empresa me ofrece.	-5	-4	-1	-4		
Pregunta 6	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	17	Acceptan el enunciado
Tengo la oportunidad de ascender en mi cargo tan solo depende de mí desempeño y de la disponibilidad del puesto	-4	-5	-4	-4		
Pregunta 7	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente desacuerdo	De acuerdo	13	

En la empresa se acostumbra a reconocer los logros de los colaboradores a corto, mediano o largo plazo	-4	-4	-1	-4		Acceptan parcialmente el enunciado
Pregunta 8	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	17	Acceptan el enunciado
Procuro estar enterado de nuevas ofertas de capacitaciones que me permitan desarrollar mis actividades laborales de la mejor manera	-5	-4	-4	-4		

Elaborado por: Guananga, (2024)

4.1.3. Análisis de lo observado

Fecha de observación : 07/08/2024

Horas de observación : 9:00 AM - 10:30 AM

Lugar de observación : Almacén Sukasa mall del sol

Observador : Santiago Cobos

Tabla 3. Resultados de la ficha de observación a los directivos y colaboradores de la empresa sukasa mall del sol

INDICADORES	OBSERVACIÓN
CLIMA LABORAL	
Trabajo en equipo	Cada empleado realiza su trabajo de manera independiente sin buscar colaboración
Las Herramientas que usa para el desempeño de tareas en el área están en buenas condiciones	Equipos en buenas condiciones
Desarrolla uno o más roles de trabajo en la organización (ej. El colaborador es del área de ventas, pero tiene que estar en el área de bodega)	Existen empleados que desarrollan más de una función. El jefe de bodega tiene un horario para limpieza de baños.
Las relaciones entre empleados, directivos y personal de la empresa son buenas	No se observa sinergia
De acuerdo al listado de la nómina todos los	Si

empleados tienen más de 2 años trabajando en la empresa	
DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS	
Completan sus tareas para comenzar otras	No
El personal acude a la empresa puntual y diariamente, así como termina sus labores a la hora establecida	Si
SATISFACCION DE CLIENTES	
Las actividades laborales se desenvuelven sin quejas ni reclamos de los clientes	La mayoría del tiempo si
Los clientes son atendidos de forma inmediata y con la cortesía del caso	Son atendidos de la manera más rápida posible
La cantidad de clientes al día que llegan a la empresa es relevante	Hay días que sí y días que no, además varía según el horario
Algunos clientes llegan a la empresa por recomendación de otros	Sí

Elaborado por: Guananga, (2024)

La jornada laboral es generalmente coherente, pero no completamente organizada. Los empleados se distraen fácilmente y buscan espacio fuera de la supervisión, y es fácil para los gerentes presionarlos con retroalimentación. Esto demuestra que, sin una jerarquía adecuada, el ambiente de trabajo puede mejorar significativamente.

Además, es importante que los gerentes sean monitoreados continuamente, por lo que se debe brindar capacitación para ayudar a los gerentes a capacitar mejor a sus asociados.

4.2. Análisis estratégico

4.2.1. Análisis PESTEL

Tabla 4. Análisis PESTEL

FACTORES	TENDENCIAS	CAMBIOS EN RELACIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	EFFECTOS PROBABLES	OPORTUNIDAD/AMENAZAS
POLÍTICO	El gobierno está impulsando el crecimiento económico a través de la reactivación de los distintos mercados, además se sube el salario básico y aumentan plazas de trabajo.	Empresas esperan un ambiente favorable del entorno al aumentar el poder adquisitivo de los consumidores	Microempresas, pequeñas y medianas aprovechen los cambios de temporada y las fechas feriadas que se avecinan para reabastecer stock y prepararse para un aumento de ingresos	Oportunidad
ECONÓMICO	El panorama económico predice un crecimiento ligero y probablemente	El poder adquisitivo de los consumidores aumenta.	Aumento en el volumen de ventas de las microempresas y pequeñas empresas	Oportunidad

sostenible en Ecuador en el 2022 dado el recaudamiento en los últimos meses del año 2022

SOCIAL

Alta competencia debido a la facilidad de ingreso al sector, adicionalmente los comerciantes de esta área compiten con disminución de precios.

Las diferentes empresas buscan de distintas maneras disminuir los costos con la finalidad de disminuir el precio

Mayor exigencia de trabajo con menor remuneración

Amenaza

TECNOLÓGICO

Implementación de nuevos softwares desarrollados para facilitar la logística y control del volumen de ventas e inventario

La evolución de la computación en las últimas décadas ha aumentado a una velocidad exageradamente alta lo que ha provocado que las diferentes empresas empiecen a

Disminución de carga para administrativos, y personal encargado de administrar el inventario.

Oportunidad

implementar e
incorporar
programas que
faciliten la gestión
de las mismas.

LEGAL	Existen leyes generales que regulan el comercio considerando el mercado textil y la importación dentro del mismo	Las diferentes empresas buscan maneras de aprovechar las diferentes oportunidades que tienen al momento puesto que en oportunidades anteriores se h visto cambios que dificultan el normal funcionamiento de su mercado.	Desinformación de cambios tributarios o que puedan afectar las operaciones de la empresa	Amenaza
--------------	--	--	--	---------

Elaborado por: Guananga, (2024)

4.2.2. Las 5 fuerzas Porter

- **Poder de negociación de los clientes:**

En el sector de los artículos para el hogar, donde opera Sukasa, los clientes tienen un poder considerable debido a la alta oferta disponible en el mercado. Existen numerosas alternativas para productos similares en tiendas competidoras. Los consumidores pueden comparar fácilmente aspectos como precio, calidad y características antes de tomar una decisión. Aunque Sukasa mantiene una oferta

diversificada, debe tener en cuenta el poder adquisitivo de sus clientes y ofrecer productos que equilibren precio y calidad para seguir siendo competitiva.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

El poder de los proveedores es moderado en el sector de los artículos para el hogar. Si bien hay numerosos proveedores que suministran productos como muebles, electrodomésticos y decoración, Sukasa puede tener cierto margen de negociación debido a la variedad de proveedores disponibles en el mercado. La empresa puede seleccionar quienes ofrezcan mejores condiciones en costos, calidad y plazos de entrega, lo que reduce el riesgo de dependencia de un proveedor.

- **Amenaza de nuevos entrantes:**

La entrada de nuevos competidores al mercado de artículos para el hogar puede ser una amenaza, especialmente si logran diferenciarse con una propuesta de valor clara, como precios más bajos, productos exclusivos o una experiencia de compra superior. Sin embargo, Sukasa tiene una ventaja competitiva basada en su reputación, reconocimiento de marca y experiencia en el sector, lo que le permite defender su posición frente a nuevos entrantes. La clave será seguir innovando y mejorando su oferta para mantener una ventaja competitiva.

- ***Competencia entre empresas:***

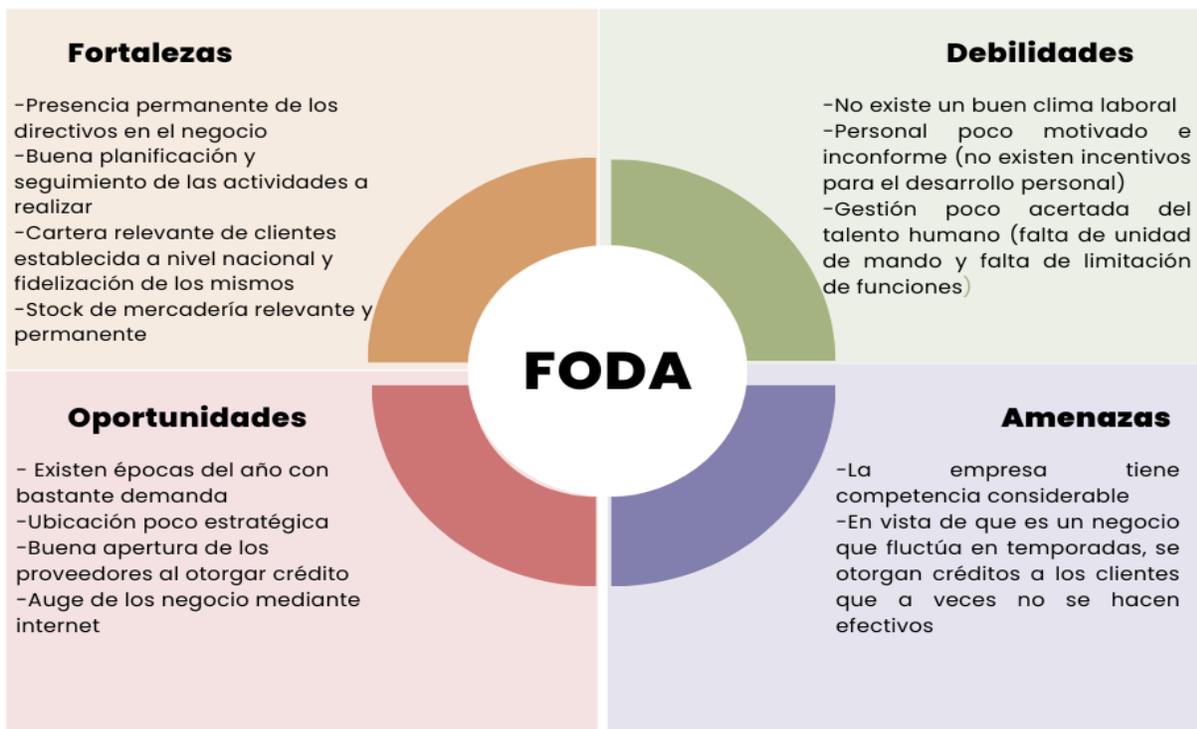
El sector minorista de artículos para el hogar es altamente competitivo, con numerosos jugadores en el mercado, desde grandes cadenas hasta pequeñas tiendas especializadas. La competencia se intensifica en épocas de ofertas y promociones, como Black Friday o descuentos de temporada, donde las empresas intentan captar la mayor cantidad de clientes. Sukasa debe seguir implementando estrategias de diferenciación, como la personalización del servicio, atención al cliente y ofertas exclusivas, para destacarse frente a sus competidores y mantenerse en una posición ventajosa.

● **Amenaza de productos sustitutos:**

La amenaza de productos sustitutos es moderada. Los consumidores podrían optar por alternativas más económicas o productos de diferentes categorías que cumplan una función similar, como artículos de bajo costo vendidos en tiendas de descuento o productos comprados en línea. Para contrarrestar esta amenaza, Sukasa debe centrarse en ofrecer productos de calidad y servicios adicionales como garantías extendidas, asesoría personalizada y facilidades de pago que agreguen valor a la experiencia de compra.

4.2.3. Análisis FODA

Figura 1. Análisis FODA



Elaborado por: Guananga, (2024)

4.3. Manual de Funciones

Tabla 5 Información general del cargo: Gerente General (CEO)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Información general	
Nombre del puesto	Gerente General (CEO)
Nivel	Alto
Departamento o división	Dirección General
Reporta	N/A
Supervisa a	Asistente Administrativo
Relaciones Internas:	Administrativo
Segundo a bordo:	Asistente Administrativo
PROPOSITO DEL PUESTO	
Planificar, organizar, dirigir y controlar todas y cada una de las tareas asignadas de los diferentes niveles jerárquicos que posee la Distribuidora Lupita de forma eficiente y eficaz.	
FUNCIONES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Tomar decisiones críticas que permitan a las organizaciones lograr el crecimiento económico y ambiental. 2.- Supervisa los grupos de trabajo de cada departamento 3.- Control de las actividades que se desarrollan en la organización 4.- Planificar los objetivos de la organización a corto y largo plazo 5.- Ser proactivo en la resolución de cualquier problema que surja en la organización 6.- Evaluar periódicamente el desempeño de los socios comerciales 7.- Establece comunicación con tus socios comerciales 8.- Mejorar la eficiencia en el trabajo 9.- Trabajar eficientemente y utilizar todos los recursos disponibles 10.- Ser líder en todas las actividades realizadas en la organización 	

RESPONSABILIDADES Y DEBERES DEL CARGO							
1.- Manejo de costos y gastos de la organización							
2.- Elaboración de políticas internas que serán adoptadas por los colaboradores							
3.- Resolver las anomalías que se presenten en la organización							
4.- Supervisar que los instrumentos o herramientas que usen los colaboradores							
REQUISITOS PARA EL CARGO							
Educación:	Tercer nivel						
Formación académica:	Ing. Administración de empresas/ Lcdo. en Administración de empresas						
Experiencia:	NINGUNA	<1 año	1-2 años	2-3 años	3-5 años	5-7 años	>10 años
					X		
	2 años en cargos o área similares.						
Disponibilidad	Tiempo completo		X	Viajes dentro del país			X
	Turnos rotativos			Viajes fuera del país			X
Otros	Vehículo propio			Inglés			
COMPETENCIAS DEL CARGO							
Competencias Organizacionales:	Nivel						
	Alto		Medio		Bajo		
Sentido de Alerta y Resultados	X						
Disciplina	X						
Funcionamiento bajo presión			X				
Competencias Funcionales:	Nivel						
	Alto		Medio		Bajo		
Organización y Planificación	X						
Liderazgo	X						

Elaborado por: Guananga, (2024)

Fecha de actualización: 2023-01-05 - Revisión de Cargo N° 1

Tabla 6 Información general del cargo: Asistente administrativo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Información general	
Nombre del puesto	Asistente administrativo
Nivel	Medio
Departamento o división	Dirección General
Reporta	N/A
Supervisa a	Jefe de bodega, jefe de ventas
Relaciones Internas:	Administrativo
Segundo a bordo:	N/A
PROPOSITO DEL PUESTO	
Asistir y administrar brindando apoyo a la gerencia liderando a los jefes de veta y de bodega	
FUNCIONES DEL PUESTO	
1.- Realizar seguimiento a los jefes de venta y bodega 2.- Recibir y formular informes sobre el funcionamiento de la empresa. 3.- Controlar las actividades que se desarrollan dentro de la organización cuando sea necesario. 4.- En caso de no poder encontrar al gerente general, tome iniciativa para resolver los problemas. 5.- Presentar informes a la gerencia 6.- Mantener comunicación con sus compañeros. 7.- Fomentar la productividad de los trabajadores 8.- Elaborar pedido a los proveedores cuando sea necesario	
RESPONSABILIDADES Y DEBERES DEL CARGO	
1.- Elaborar informes periódicos sobre el desempeño de los trabajadores. 2.- Manejo de caja.	

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

REQUISITOS ACTUALIZADOS PARA EL CARGO

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

COMPETENCIAS ACTUALIZADAS DEL CARGO

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

Elaborado por: Guananga, (2024)

Tabla 7 Información general del cargo: jefe de Bodega

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO							
Información general							
Nombre del puesto	Jefe de Bodega						
Nivel	Base						
Departamento o división	Logística						
Reporta	Asistente Administrativo						
Supervisa a	Bodeguero						
Relaciones Internas:	Bodega.						
Segundo a bordo:	N/A						
PROPOSITO DEL PUESTO							
Controlar toda la disponibilidad y logística que maneja la empresa Distribuidora Lupita y llevar a cabo su inventario.							
FUNCIONES DEL PUESTO							
1.- Recibir la mercadería de la empresa Sukasa 2.- Realizar pedido y ordenar el inventario por el código correspondiente a cada Stock 3.- Llevar un control periódicamente de las diferentes marcas de servicio de hogar 4.- Informar a su Gerente Gerencial en base a la escasa mercadería en bodega							
RESPONSABILIDADES Y DEBERES DEL CARGO							
1.- Supervisión constante de las actividades que se realizan en bodega 2.- Elaboración de oficios que registren las existencias de mercadería 3.- Contar con registro debido tanto de mercadería que ingresan o salen de bodega							
REQUISITOS DEL PUESTO							
Educación:	Tercer nivel						
Formación académica:	Técnico en Logística y Distribución						
Experiencia:	NINGUNA	<1 año	1-2 años	2-3 años	3-5 años	5-7 años	>10 años

		X					
	1 año en cargos o área similares. Control de inventarios						
Disponibilidad	Tiempo completo	X	Viajes dentro del país				
	Turnos rotativos		Viajes fuera del país				
Otros	Vehículo propio		Inglés				

COMPETENCIAS

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

Elaborado por: Guananga, (2024)

Tabla 8 Información general del cargo: jefe de ventas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Información general	
Nombre del puesto	Jefe de ventas
Nivel	Base
Departamento o división	Finanzas
Reporta	Asistente Administrativo
Supervisa a	N/A
Relaciones Internas:	Administrativo
Segundo a bordo:	N/A
PROPOSITO DEL PUESTO	
Cumplir con el presupuesto o pronóstico planteado a corto, medio y largo plazo	
FUNCIONES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Comercializar de forma oportuna la mercadería existente hacia los clientes 2.- Asesoramiento de clientes y atención de pedidos de mercadería hacia los clientes. 3.- Elaboración de oficios de las ventas realizadas periódicamente 4.- Capacitación constante 	
RESPONSABILIDADES Y DEBERES DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Comercializar de forma oportuna la mercadería existente hacia los clientes 2.- Asesoramiento de clientes y atención de pedidos de mercadería hacia los clientes 3.- Elaboración de oficios de las ventas realizadas periódicamente 4.- Capacitación constante 	
RESPONSABILIDADES Y DEBERES DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Supervisar/ Manejar la cartera de clientes y fidelizar a los mismos 2.- Controlar la otorgación de crédito a proveedores 3.- Mantener activa la publicidad y reconocimiento de la organización 4.- Subsanan descontentos o quejas por parte de los clientes 5.- Elaboración de facturación por cada compra realizada. 	

Elaborado por: Guananga, (2024)

Tabla 9 FODA de la empresa

	FACTORES INTERNOS	
	FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
FODA ESTRATÉGICO	1. Presencia permanente de los directivos en el negocio	1. No existe un buen clima laboral
	2. Buena planificación y seguimiento de las actividades a realizar	2. Gestión poco acertada del talento humano (falta de unidad de mando y falta de limitación de funciones)
	3. Cartera relevante de clientes establecida a nivel nacional y fidelización de los mismos	3. Personal poco motivado e inconforme
	4. Stock de mercadería relevante y permanente	
OPORTUNIDADES (+)	ESTRATEGIA DE FORTALEZAS (+) / OPORTUNIDADES (+)	ESTRATEGIA DE DEBILIDADES (-) / OPORTUNIDADES (+)
1. Existen épocas del año con bastante demanda	1.3 Analizar la disponibilidad de recursos para un posible cambio de ubicación	1.1 Capacitación a directivos de habilidades interpersonales y de liderazgo
2. Auge de los negocios mediante internet	2.2 Planificar la introducción de ventas en línea al negocio	2.1 Delimitación de funciones y establecimiento formal de autoridad
3. Ubicación poco estratégica	3.1 Separación de mercadería e incorporación de promociones para cartera de clientes frecuentes.	3.1 Incorporación de incentivos que motiven el desarrollo de personal.

4. Buena apertura de los proveedores al otorgar crédito	4.1 Revisión de la mercadería previo a fechas de venta masiva (festividades como carnaval y navidad)	
AMENAZAS (-)	ESTRATEGIA DE FORTALEZAS (+) / AMENAZAS (-)	ESTRATEGIA DE DEBILIDADES (-) / AMENAZAS (-)
1. La empresa tiene competencia considerable	1.1 Realizar periódicamente un análisis del mercado considerando también a la competencia y sus estrategias con el fin de mejorar el funcionamiento propio	1.1 Identificar y trabajar los factores que afectan el clima laboral de la empresa
2. En vista de que es un negocio que fluctúa en temporadas, se otorgan créditos a los clientes que a veces no se hacen efectivos	3.2 Considerar como prioritarios y brindar apertura para acceso a crédito de clientes frecuentes que hayan mostrado responsabilidad en los pagos.	3.2 Incentivar una cultura animada y carismática con la finalidad de mejorar la actitud de los colaboradores con el fin de que así mismo los clientes reciban un mejor trato

Elaborado por: Guananga, (2024)

Tabla 10 Costos y beneficios

<u>COSTOS:</u>			<u>BENEFICIOS</u>		
Diseño del estudio propuesto		\$1.535,00	Ventas proyectadas para el 2022 (4%)		\$108.191,20
Elaboración del documento	\$ 1.350,00		Ventas 2021	\$120.000,00	
Manual de funciones	\$ 150,00		Ventas 2022	\$101.000,00	
Elaboración nuevo organigrama	\$ 35,00		INCREMENTO VENTAS		\$7.191,20
Capacitaciones a directivos y empleados		\$1045,00			
Liderazgo	\$ 65,00		Relación C/B		\$3,06
Habilidades interpersonales organizacionales	\$ 45,00				
Habilidades administrativas y de planificación para directivos	\$ 65,00				
Comunicación asertiva para directivos	\$ 75,00				
Habilidades directivas	\$ 95,00				
Dirección de empresas familiares	\$ 700,00				
TOTAL Costos		\$2.580,00			

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

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

Se muestra que por cada dólar invertido la empresa ganará \$2,9.

Elaborado por: Guananga, (2024)

CONCLUSIONES

El análisis de la situación de la empresa SUKASA Mall del Sol, a través de herramientas como FODA, PESTEL, entrevistas, encuestas y observaciones, reveló varios problemas clave. Se identificó un ambiente laboral deficiente, con una comunicación ineficaz entre gerentes y empleados, lo que genera conflictos y malentendidos.

Además, la estructura organizacional carece de una unidad de mando clara, lo que provoca incertidumbre en la cadena de mando y un liderazgo excesivamente autoritario por parte del gerente. Se observó la ausencia de una estructura formalizada dentro de la organización, lo que lleva a que los empleados no reconozcan claramente las figuras de autoridad y sus responsabilidades.

La evaluación y control continuos son esenciales para mantener la efectividad del diseño organizacional. La revisión periódica permite realizar ajustes y mejoras conforme evoluciona la empresa, asegurando que la estructura siga siendo adecuada para sus necesidades cambiantes. Además, la integración de tecnología facilita la gestión y mejora la eficiencia operativa, proporcionando herramientas que respaldan tanto la comunicación como la ejecución de procesos.

La capacitación y el desarrollo continuo del personal aseguran que los empleados estén bien preparados para enfrentar nuevas demandas y desafíos. Invertir en formación no solo mejora las competencias individuales, sino que también fortalece la capacidad organizacional para adaptarse y prosperar. Finalmente, la gestión estratégica de recursos humanos debe estar alineada con el diseño organizacional para asegurar que la contratación, retención y desarrollo del talento se realicen de manera eficaz.

En conclusión, un diseño organizacional bien concebido es un factor clave para el éxito empresarial. Al integrar una estructura clara, definir roles con precisión, fomentar una cultura positiva y mantenerse flexible, las empresas pueden mejorar su rendimiento y adaptarse a un entorno en constante cambio. La evaluación continua y la inversión en

tecnología y capacitación aseguran que la organización se mantenga competitiva y eficiente en el largo plazo.

Para abordar estos problemas, se propuso la creación de un manual de funciones y la capacitación tanto de directivos como de empleados. El uso del organigrama permitirá ubicar a cada empleado dentro de la estructura organizacional y entender mejor sus responsabilidades. El manual de funciones contribuirá a una mejor comprensión de las tareas asignadas. Además, se comprobó que la solución propuesta es efectiva, ya que un aumento del 4% en ventas comparado con 2022 generó una relación costo-beneficio favorable, superando los costos de inversión.

RECOMENDACIONES

Se sugiere implementar programas de formación en liderazgo, habilidades interpersonales, y comunicación asertiva para directivos y empleados, para mejorar la comunicación interna y reducir los conflictos laborales.

Un diseño organizacional efectivo comienza con una alineación estratégica. La estructura de la empresa debe estar estrechamente vinculada con la visión, misión y objetivos estratégicos para asegurar que todas las partes de la organización trabajen hacia un propósito común. Esto facilita la coherencia y optimiza el rendimiento global.

El organigrama formal debe incluir información sobre los niveles de los puestos de trabajo y las áreas con las que cada departamento deberá colaborar. Esto mejorará la calidad del trabajo en equipo, optimizando el tiempo y la comunicación entre departamentos.

Es fundamental definir roles y responsabilidades con precisión para evitar la duplicación de tareas y conflictos internos. Al clarificar las funciones y expectativas de cada puesto, se promueve una operación más ordenada y eficiente, garantizando que todos los empleados comprendan sus responsabilidades y límites.

La implementación de canales de comunicación efectivos es esencial para el éxito organizacional. Un sistema de comunicación bien diseñado mejora la coordinación y el flujo de información entre los diferentes niveles y departamentos, reduciendo malentendidos y mejorando la colaboración.

Un proceso claro para la toma de decisiones asegura que las decisiones se tomen de manera oportuna y con la debida autoridad. Establecer procedimientos bien definidos ayuda a evitar retrasos y conflictos en la toma de decisiones, garantizando que se puedan abordar los problemas de manera eficiente.

También se recomienda capacitar a los líderes y empleados para mejorar el entorno laboral y establecer de manera más eficiente los planes de acción para las tareas diarias, priorizando correctamente las actividades. Además, la implementación de un

manual de funciones permitirá delimitar claramente las responsabilidades y tareas de cada puesto.

Fomentar una cultura organizacional positiva contribuye al compromiso y la satisfacción de los empleados. Una cultura sólida y alineada con los valores de la empresa mejora la moral y la productividad, creando un ambiente de trabajo motivador y colaborativo.

Ofrecer capacitación y desarrollo continuo es vital para mantener a los empleados actualizados con las habilidades necesarias y para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. La formación continua contribuye al crecimiento profesional y a la adaptación de la empresa.

La gestión estratégica de recursos humanos debe estar alineada con la estructura organizacional para asegurar una adecuada contratación, retención y desarrollo del personal. Esto garantiza que el talento disponible se utilice de manera óptima en función de las necesidades organizacionales.

Finalmente, realizar una revisión periódica del diseño organizacional permite ajustar la estructura a medida que la empresa evoluciona. Evaluar y modificar el diseño de forma regular asegura que siga siendo relevante y efectivo, adaptándose a los cambios en el entorno y en los objetivos empresariales y es crucial que los directivos supervisen la implementación de estas recomendaciones para asegurar un incremento en las ventas y fortalecer la estructura organizacional a largo plazo.

REFERENCIAS

- AE Business School. (s.f.). *Los tres niveles de la gestión estratégica empresarial*.
<https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/los-tres-niveles-de-la-gestion-estrategica-empresarial>
- Alfaro, E., & López, J. (2021). *Diseño de una estructura organizacional para mejorar la calidad de servicio en la constructora Arqing del Norte E.I.R.L., Chiclayo 2021, 2021 [Tesis de Licenciado, Universidad Tecnológica del Perú]*. Repositorio UTP.
https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/6280/E.Alfaro_J.L%C3%B3pez_Tesis_Titulo_Profesional_2022.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Arias, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Arequipa :
Enfoques Consulting EIRL .
- Barrera, L. (2017). *Importancia del diseño organizacional en las pequeñas empresas* .
Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada .
- Beckman, S. (2009). *Introduction to a Symposium on Organizational Design*. California
management review, Vol. 51, No. 4.
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?*
Universidad Nacional de Cuyo.
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf
- Brume, M. (2019). *Estructura organizacional* . Barranquilla: Institución Universitaria Itsa
- Caiza, M. (2020). *Manual de funciones para empresa Cía. Napoleón Paramo del Distrito Metropolitano de Quito, 2020 [Tesis de tecnólogo, Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha]*. Repositorio Tecnológico Pichincha.
<https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/>
- Ceballos, R., & Hernández, L. (2014). *Organizaciones e instituciones: tradición, desarrollo y multiculturalidad*.
<https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/6421/fuzzylogicpag350.pdf>
- Chango, G. (2015). *Diseño Organizacional y su Incidencia en el Rendimiento Laboral en la Empresa "DIMOR" de la Ciudad de Ambato, 2015 [Tesis de Ingeniería,*

- Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Universidad Técnica de Ambato.
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/13387>
- Cifuentes, N. (2017). *Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de Empresa Industrial A, 2017 [Tesis de Magíster, Universidad de Chile]*. Repositorio Universidad de Chile.
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145514/Hern%E2%94%9C%C3%ADndez%20Cifuentes%20Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Consultores, B. (2 de Marzo de 2021). *Tesis Enfoques de la investigación*.
 Online: <https://online-tesis.com/enfoque-de-la-investigacion/>
- Coulter, R. (2010). *Administración*. México: Décima edición.
https://www.godaddy.com/forsale/auditorlider.com?utm_source=TDFS_BINNS2&utm_medium=parkedpages&utm_campaign=x_corp_tdfs-binns2_base&traffic_type=TDFS_BINNS2&traffic_id=binns2&
- Dupouy, L. (2017). *La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes de competitividad*. Business Review (Núm. 269).
<https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad>
- Factorial H.R. (2022). *Organigrama de una empresa, para qué sirve*.
<https://factorialhr.es/blog/que-es-organigrama-empresa-tipos-plantillas/>
- García, O., & Mena, A. (2020). *La Organización Informal ¿Expresión de cultura?*
 doi:<https://doi.org/10.17081/dege.12.2.4488>
- Guevara, A., Verdesoto, A., & Castro, M. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. Recimundo: <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (s.f.). *Comportamiento Organizacional*. El solucionario 12.a. ed. <https://elsolucionario.net/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias*. México: McGraw Hill Education.
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/31486/secme-19197.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Lalaleo, F., & Martínez, A. (2022). *Estrategias empresariales en el contexto de las medianas empresas manufactureras. Una búsqueda especializada de literatura*. Revista Killkana Sociales. doi:<https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v6i4.1194>
- Mamani, Y., & Cáceres, J. (2019). *Desempeño laboral: una revisión teórica*. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/2260>
- Manual de Funciones y Descripciones de cargos*. (2017). Universidad del Pacífico. https://upacifico.edu.ec/website/sistema/gobernanza/adjuntos/file_1_23.pdf
- McGraw Hill España. (s.f.). *La empresa y su organización*. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/Administracion%2520de%2520Recursos%2520Humanos%25201-comprimido.pdf>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Ortiz, M. (2019). *Diseño de la Estructura Organizacional para la Empresa "Lujo Car" de la ciudad de Santo Domingo y el Desempeño laboral, 2019 [Tesis de Maestría, Universidad Regional Autónoma de los Andes]*. Repositorio Institucional UNIANDES. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/11113>
- Peña, H., & Villón, S. (2017). *Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A. Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional.*, (p.180-181). http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159
- Perdomo, A., & Tomalá, J. (2021). *Diseño organizacional para la distribuidora de productos naturales Flor de la Canela, 2021 [Tesis de licenciado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]*. Repositorio ULVR. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4463>

- Pérez, J. (2013). *Propuesta de un Diseño Organizacional para la Mediana empresa "Pulpería Chacón" ubicada en la comarca Los Vanegas, Nindirí., 2013 [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua Recinto Universitario Rubén Darío]*. Repositorio UNAN-MANAGUA.
<https://repositorio.unan.edu.ni/5810/1/44259.pdf>
- Pursell, S. (2024). *Estrategia empresarial: qué es, tipos, implementación y ejemplos*. Blog Hubspot : [https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-empresarial#:~:text=Si%20bien%20se%20puede%20hablar,y%20funcional%20\(o%20cooperativa\).](https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-empresarial#:~:text=Si%20bien%20se%20puede%20hablar,y%20funcional%20(o%20cooperativa).)
- Ramos, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de la empresa*. Universidad Mayor de San Andrés.
<https://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24281>
- Randa, M., & Dalia, A. (2020). *Estrés ocupacional, satisfacción laboral e intención de irse: enfermeras que trabajan en primera línea durante la pandemia de COVID-19 en Zagazig Ciudad, Egipto*.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7567651>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración Octava edición*.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15549/mod_resource/content/0/Robbins-Administracion.pdf
- Salgueiro, A. (2001). *Incadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos. <https://www.scribd.com/document/486468361/Indicadores-de-gestion-y-cuadro-de-mando-Amado-Salgueiro-pdf>
- Thompson, I. (2023). *Tipos de organigramas*.
<https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*.
- Torres, E. (2019). *Diseño Organizacional para la profesionalización de una PYME, 2019 [Tesis de maestra, Instituto Tecnológico de Celaya]*. Repositorio Institucional del Tecnológico Nacional de México. <https://rinacional.tecnm.mx/>
- Universidad Champagnat . (2020). *La estructura Organizacional*.
<https://www.uch.edu.ar/>

- Universidad Interamericana para el desarrollo. (s.f.). *Diseño Organizacional*.
<https://profesorailleanasilva.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/06/guia-de-lectura.pdf>
- Vega, M. (2010). *DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN PROCESOS PARA LA EMPRESA COMERCIAL. QUARIOS Cía. Ltda., 2010* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar. <http://hdl.handle.net/10644/2214>
- Vera, G. (2021). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL PERSONAL DE LA EMPRESA CABLEVISIÓN PARÍS* (Tesis de licenciado en administración de empresas, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil). Repositorio ULVR.
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4453>
- Vinueza, A. (2019). *Diseño del manual de funciones por competencias y organigrama para una empresa del sector inmobiliario*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral. <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/47061>
- Vivanco, M. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>