



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACION**

CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Diseño e implementación de una estructura organizativa para
optimizar el potencial de los colaboradores de la empresa X.**

AUTOR

Bajaña Cruz Gioconda Asunción

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

Licenciada en Psicología Organizacional

TUTOR:

Lcda. Sánchez Ube Pricila Francia, Mgs

Guayaquil, Ecuador

28 de agosto del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Bajaña Cruz Gioconda Asunción**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____

Lcda. Sánchez Ube Pricila Francia, Mgs

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs

Guayaquil, a los 28 del mes de agosto del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Bajaña Cruz Gioconda Asunción**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Diseño e implementación de una estructura organizativa para optimizar el potencial de los colaboradores de la empresa X**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 28 del mes de agosto del año 2018

LA AUTORA

f. _____
Bajaña Cruz Gioconda Asunción



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACION

Yo, **Bajaña Cruz Gioconda Asunción**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diseño e implementación de una estructura organizativa para optimizar el potencial de los colaboradores de la empresa X**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 28 del mes de agosto del año 2018

LA AUTORA:

f. _____

Bajaña Cruz Gioconda Asunción



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Reporte de URKUND

URKUND		Lista de fuentes	Bloques
Documento	Diseño e implementación de una estructura organizativa para optimizar el potencial de los colaboradores de la empresa X.docx (D40983603)	Categoría	Enlace/nombre de archivo
Presentado	2019-08-26 18:08 (-05:00)		BAJAÑA-SÁNCHEZ.docx
Presentado por	pricila.sanchez@cu.ucsg.edu.ec	Fuentes alternativas	
Recibido	pricila.sanchez.ucsg@analysis.orkund.com		BAJAÑA-SÁNCHEZ.docx
Mensaje	BAJAÑA-SÁNCHEZ Mostrar el mensaje completo		http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADRE000621/C2.pdf
	0% de estas 45 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.		http://www.ifejant.org.pe/Aulavirtual/aulavirtual2/uploaddata/6/Lecturas_Gesti_n/Vasquez_...
			http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf

Tema: Diseño e implementación de una estructura organizativa para optimizar el potencial de los colaboradores de la empresa X.

Autora: Gioconda Asunción Bajaanía Cruz

Tutora: Lcda. Sánchez Ube Pricila Francia, Mgs

Lcda. Sánchez Ube Pricila Francia, Mgs



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Lcdo. Luis Antonio Bonilla Moran, Mgs

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Efrén Eduardo Chiquito Lazo, Mgs.

OPONENTE

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por el apoyo sin condiciones en el transcurso de mi vida y carrera universitaria, a mis familiares y amigos que fueron de gran ayuda y que estuvieron a mi lado cuando los necesite, a mis profesores y tutores por sus enseñanzas y apoyo en este camino para obtener mi título.

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado a Dios, a mis padres Gioconda y Juan, a mi hijo Juanito y a Paola Rendón por ser una inspiración para retomar mi carrera, porque ella fue un ejemplo de lucha y perseverancia, que no perdió la fe a pesar de sus condiciones.

INDICE

RESUMEN	XIV
ABSTRAC	XV
INTRODUCCION	2
CAPÍTULO I	4
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1. Tema	4
1.2. Planteamiento del problema	4
1.2.1. Conceptualización	4
1.2.2. Análisis Crítico	11
1.2.3. Prognosis	11
1.2.4. Formulación del problema	12
1.2.5. Interrogantes	12
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación	12
1.3. Justificación	13
1.4. Objetivos	14
1.4.1. General.....	14
1.4.2. Específicos	14
CAPÍTULO II	15
MARCO TEÓRICO	15
2.1. Antecedentes Investigativos	15
2.2. Fundamentos teóricos	21
2.2.1. Organización	21
2.2.2. Dimensiones	21
2.3. Estructura Organizacional	24
2.3.1. Elementos de una estructura organizacional.....	25
2.4. Modelos de Organizaciones	26
2.5. La Evolución de la teoría y el diseño organizacional	29
2.5.1. Perspectivas históricas	29
2.5.2. Organizaciones actuales.....	30
2.6. Diseños organizativos	30
2.6.1 El diseño de estructuras clásico	30
2.6.2. Diseños organizativos modernos	31
2.7. Organigrama	32
2.7.1. Tipos de Organigramas.....	33
2.8. Niveles Jerárquicos	41
2.9. Descripción de funciones	42
2.9.1. Funciones.....	43
2.9.2. Manual de funciones	43
2.9.3. Importancia	44

2.9.4. Ficha Ocupacional	44
2.10. Descripción de puestos	45
2.10.1. Análisis de puestos	45
2.10.2. La estructura del análisis de puestos.....	45
2.10.3. Métodos para la descripción y análisis de puestos	48
2.11. Competencias.....	54
2.12. Análisis FODA	55
2.13. Misión.....	57
2.13.1. Formulación de la misión	58
2.14. Visión	59
2.15. Valores Corporativos	61
2.16. Señalamiento de variables.....	62
CAPITULO III.....	64
METODOLOGÍA	64
3.1. Enfoques de la investigación	64
3.2. Modalidad básica de la investigación	65
3.3. Nivel o tipo de investigación	65
3.4. Población.....	68
3.6. Recolección de información.....	71
CAPITULO IV	72
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	72
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTA	77
CAPITULO V	78
CREACION E IMPLEMENTACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA X	78
ANALISIS FODA.....	78
MISION.....	79
VISION	79
VALORES.....	79
ORGANIGRAMA	80
MANUALES DE FUNCIONES.....	81
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES.....	113

BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	117
ENCUESTAS PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION	118
DESCRIPCION DE CARGOS.....	119

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. La evolución del pensamiento administrativo. Adaptado de (Rivas Tobar, 2009)....</i>	<i>6</i>
<i>Figura 2. Emprendimientos en Ecuador. Tomado de (Global Entrepreneurship Monitor, 2013)..</i>	<i>8</i>
<i>Figura 3. Empresas en Ecuador por sectores económicos. Tomado de (Directorio de empresas y de establecimientos, 2015).....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 4. Análisis crítico del problema. Elaboración propia.....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 5. Organigrama microadministrativo. Adaptado de (Niet, 2016).....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 6. Organigrama macroadministrativos. Adaptado de (Niet, 2016)</i>	<i>34</i>
<i>Figura 7. Organigrama meso administrativo. Adaptado de (admon, 2013).....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 8. Organigrama General. Adaptado de (Ejemplo de.com, 2018)</i>	<i>36</i>
<i>Figura 9. Organigrama específico. Adaptado de (Ejemplo de.com, 2018).....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 10. Organigrama horizontal. Adaptado de (Ejemplo de.com, 2018).....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 11. Organigrama vertical. Adaptado de (Ejemplo de.com, 2018).....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 12. Organigrama mixto. Adaptado de (La Empresa, 2015).....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 13. Organigrama integral. Adaptado de (Ejemplo de.com, 2018)</i>	<i>39</i>
<i>Figura 14. Organigrama funcional. Adaptado de (Ejemplo de.com, 2018)</i>	<i>40</i>
<i>Figura 15. Organigrama de puestos, plazas y unidades o nominal. Adaptado de (Caba, 2018)</i>	<i>41</i>
<i>Figura 16. Niveles jerárquicos. Tomado de (taller2015gvi, 2015)</i>	<i>42</i>
<i>Figura 17. Necesidad de diseño de un manual de funciones. Elaboración propia</i>	<i>72</i>
<i>Figura 18. Conocimiento del término manual de funciones. Elaboración Propia</i>	<i>72</i>
<i>Figura 19. Conocimiento de las funciones del colaborador. Elaboración propia.....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 20. Funciones que no corresponden al cargo. Elaboración propia</i>	<i>73</i>
<i>Figura 21. Instrucciones al ingresar a la empresa. Elaboración propia</i>	<i>74</i>
<i>Figura 22. Adaptación al ambiente laboral. Elaboración propia.....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 23. Limitaciones al desarrollar las funciones. Elaboración propia</i>	<i>75</i>
<i>Figura 24. Sobrecarga laboral. Elaboración propia.....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 25. Pertinencia entre el cargo y funciones desempeñadas. Elaboración propia.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 26. Organigrama propuesto para la empresa X. Elaboración propia.....</i>	<i>80</i>

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Enfoques en la investigación</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 2. Tipos de investigación científica</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 3. Población empresa X.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 4. Operacionalización de las variables.....</i>	<i>70</i>

RESUMEN

El presente trabajo de titulación consiste en el diseño e implementación de una estructura organizacional en una empresa familiar que se dedica a la comercialización a nivel nacional de productos de confitería, fue creada en mayo del 2017 y está localizada en Durán, Ecuador. En el diagnóstico realizado a la empresa, surgió la necesidad de formalizar las funciones y responsabilidades de los colaboradores con respecto a sus cargos y su posición y relación con otros puestos dentro de la empresa. Para iniciar con el proceso de investigación se contó con la ayuda de todo el personal de la empresa, como metodología se utilizó un enfoque mixto para obtener información por medio de encuestas y entrevistas, lo cual ayudó al diseño e implementación del proyecto. Después de haber sido recopilada y tabulada la información se procedió a desarrollar el proyecto, con el objetivo de optimizar el potencial de los colaboradores en la realización de sus actividades y logren cumplir con las metas propuestas tanto personales como empresariales.

Palabras claves: Estructura organizacional, diagnóstico, diseño, implementación, funciones, responsabilidades, posición, optimizar, potencial, metas.

ABSTRAC

The present title work consists of the design and implementation of an organizational structure in a family business that is dedicated to the commercialization of confectionery products nationwide, was created in May 2017 and is located at Duran, Ecuador. In the diagnosis made to the company, the need arose to formalize the roles and responsibilities of the employees with respect to their positions and their position and relationship with other positions within the company. To start with the research process, we counted on the help of all the personnel of the company, as a methodology we used a mixed approach to obtain information through surveys and interviews, which helped the design and implementation of the project. After having compiled and tabulated the information, the project was developed with the aim of optimizing the potential of the collaborators in carrying out their activities and achieving the goals proposed, both personal and business.

Keywords: Organizational structure, diagnosis, design, implementation, functions, responsibilities, position, optimize, potential, goals.

INTRODUCCION

Las empresas dependen de una estructura organizacional definida para que puedan funcionar correctamente y sean capaces de adaptarse a las nuevas necesidades y exigencias del mercado, que se derivan de la globalización, competencia, era digital y la diversidad. La existencia de un organigrama y de manuales de funciones es fundamental para que los colaboradores tengan claras sus funciones, responsabilidades, interrelaciones con otros departamentos y la posición dentro de la empresa.

En la actualidad la empresa X no cuenta con una estructura organizacional definida y las funciones de los colaboradores no han sido formalizadas y socializadas por este motivo existe desconocimiento de las mismas. Después de un diagnóstico de necesidades realizado a la empresa se decidió crear e implementar una estructura organizativa para optimizar el potenciar de los colaboradores.

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación se empleó la metodología de investigación de campo con un enfoque mixto en la obtención de información que se realizó por medio de entrevistas y encuestas a todo el personal de la empresa.

El trabajo de titulación fue estructurado en 5 capítulos, que detallo a continuación:

Capítulo I.- Problema de investigación, donde incluye el tema y el planteamiento del problema en general.

Capítulo II.- Marco teórico, donde se incluyen las teorías de autores que ayudaron al desarrollo de este trabajo.

Capítulo III.- Metodología, donde se describen los enfoques y tipos de investigación utilizados.

Capítulo IV.- Análisis e interpretación de los instrumentos utilizados para obtener la información.

Capítulo V.- Desarrollo del tema del trabajo de titulación: Análisis FODA, misión, visión, valores, organigrama y manuales de funciones.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

“Diseño e implementación de una estructura organizativa para optimizar el potencial de los colaboradores de la empresa X.”.

1.2. Planteamiento del problema

Ausencia de una estructura organizacional definida.

1.2.1. Conceptualización

1.2.1.1. Conceptualización macro

En la actualidad el entorno empresarial mundial ha tenido un gran giro en el enfoque de su gestión administrativa por los cambios a nivel general. Los métodos tradicionales de administración no son válidos, es necesario adaptarse al cambio, por este motivo las organizaciones deben ser más competitivas en todos los niveles.

Las organizaciones para sobrevivir en este entorno complejo y cambiante deben tener claro que tienen que trabajar en factores como: el conocimiento actualizado, la investigación, he ir evolucionando en el transcurso del tiempo, sobre todo en la innovación tecnológica, calidad de los productos y servicios, y en la comunicación que es un factor clave para llegar a todos los niveles de la organización. Todo lo expuesto anteriormente no se puede lograr sin la ayuda del factor humano que utiliza su talento, capacidad de emprendimiento e innovación para que la organización tenga éxito en su gestión administrativa.

Rivas Tobar, en su libro “La evolución del pensamiento administrativo”, grafica la evolución de las organizaciones a nivel mundial, donde él menciona a varios autores que describen la forma de administrar a través de los años. Lo que demuestra que la manera de administrar las organizaciones

ha cambiado constantemente y que el nivel de adaptación a los cambios del mercado, delinearán el nivel de éxito de cada empresa.

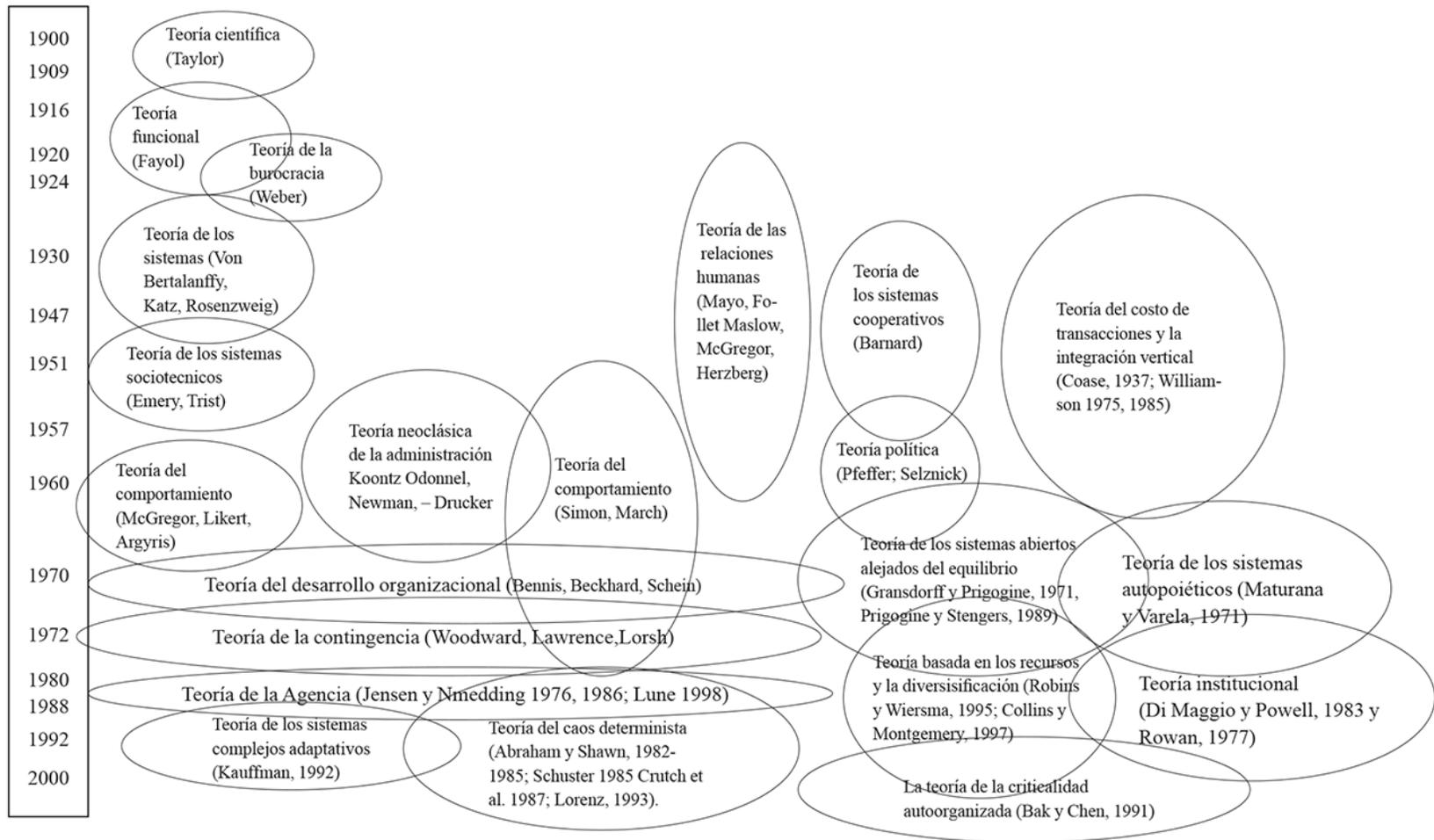


Figura 1. La evolución del pensamiento administrativo. Adaptado de (Rivas Tobar, 2009)

1.2.1.2. Contextualización meso

En América Latina la globalización y la constante evolución del mercado también se ha sentido, pero en otro nivel. Las empresas pequeñas y medianas han sufrido variaciones en su administración para salir adelante, comienzan con un cambio de orientación con respecto a los enfoques tradicionales que se refieren a subsidios y otros incentivos de carácter financiero, que obliga el surgimiento de los emprendedores con empresas innovadoras para mejorar el entorno económico para que la empresa pueda surgir y desarrollarse.

Las empresas pymes crecen cada vez más y aumentan su importancia en el sistema económico, tanto los desarrollados y los que están en desarrollo, donde se presentan mejores oportunidades socioeconómicas e incremento de productos y servicios de calidad.

Según el GEM en el año 2012, en América Latina 1 de cada 3 adultos hizo trámites para iniciar un negocio, en el cuadro que está a continuación se puede visualizar el alza de emprendedores en América Latina del año 2009 al 2013. También la representación gráfica del porque emprenden los ecuatorianos. (Global Entrepreneurship Monitor, 2013)

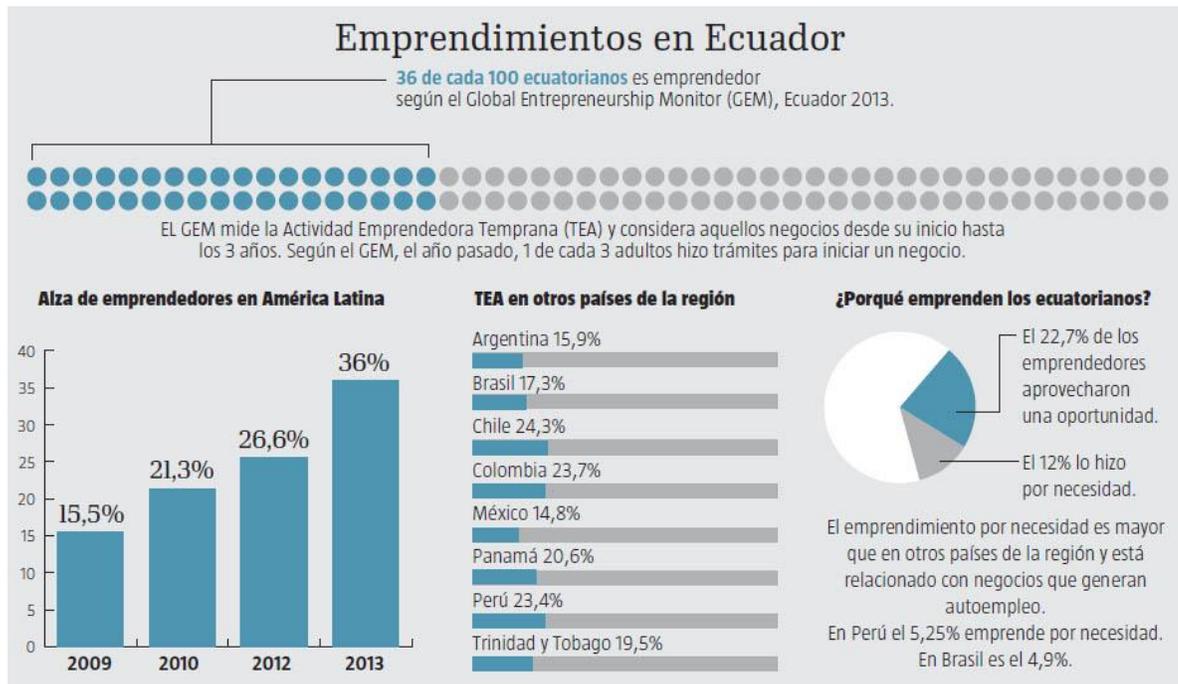


Figura 2. Emprendimientos en Ecuador. Tomado de (Global Entrepreneurship Monitor, 2013)

En el informe de la “Organización Internacional de Trabajo” en el 2015, indica que las micro y pequeñas empresas de América Latina y el Caribe representan sobre el 90% de las unidades productivas, sin embargo, tienen problemas de baja productividad y alta informalidad, debido a que la mayor parte del recurso humano no cuenta con los conocimientos, experiencia y habilidades indispensables para realizar sus labores. No solo el nivel de educación de sus colaboradores afecta la productividad de las empresas, existen más aspectos externos que condicionan el desarrollo; como la incertidumbre en las políticas económicas, las altas tasas de intereses en los créditos, los centros educativos con falencias para formar profesionales capaces de cumplir con las exigencias del mercado laboral y en lo social y cultural la informalidad, el contrabando y la corrupción a todo nivel que obstaculizan el crecimiento de las empresas.

1.2.1.3. Contextualización micro

La situación económica actual en el Ecuador, ha obligado al sector empresarial a replantear sus planes estratégicos, presupuestos y proyecciones de crecimiento ante los escenarios complejos por los que se atraviesa. La mayor parte de las empresas ecuatorianas son familiares que van de generación en generación, donde existe un exceso de puestos directivos, creados para miembros de la familia, pero que no tienen un contenido específico real y esto ocasiona por lo general situaciones de ineficiencia, por no tener una estructura organizacional definida.

Según el Diario El Universo en marzo del 2018 el 81.20% de las empresas familiares del Ecuador funcionan en 8 sectores: Comercio, actividades profesionales, científicas y técnicas, inmobiliario, construcción, transporte y almacenamiento, industria, servicios administrativos y en la agricultura, pesca y silvicultura. La mayor parte de las empresas familiares son pequeñas y microempresas.

En el Ecuador el 38.99% de las empresas son del sector económico de servicios, el 37,83% se dedican al comercio, 10,65% son del sector (agricultura, ganadería, silvicultura y pesca), 8,63% son industrias manufactureras, el 3,51% se dedican a la construcción y en un 0,39% a la explotación de minas y canteras. (Directorio de empresas y de establecimientos, 2015)



Figura 3. Empresas en Ecuador por sectores económicos. Tomado de (Directorio de empresas y de establecimientos, 2015)

Actualmente, La empresa X, no tiene establecida una estructura organizativa donde estén determinadas las principales funciones de cada uno de los departamentos. Debido a esta situación, se plantea implementar un organigrama funcional donde se plasmarán las funciones que tendrán que cumplir los distintos cargos de la empresa. Con esto se logrará evaluar si las funciones asignadas son las correctas, sean cumplidas dentro de cada área y se puedan lograr los objetivos planteados, utilizando todo el potencial mediante la gestión del talento, donde no solo se beneficiará a la empresa, sino también a sus colaboradores, mediante el desarrollo de sus habilidades.

1.2.2. Análisis Crítico

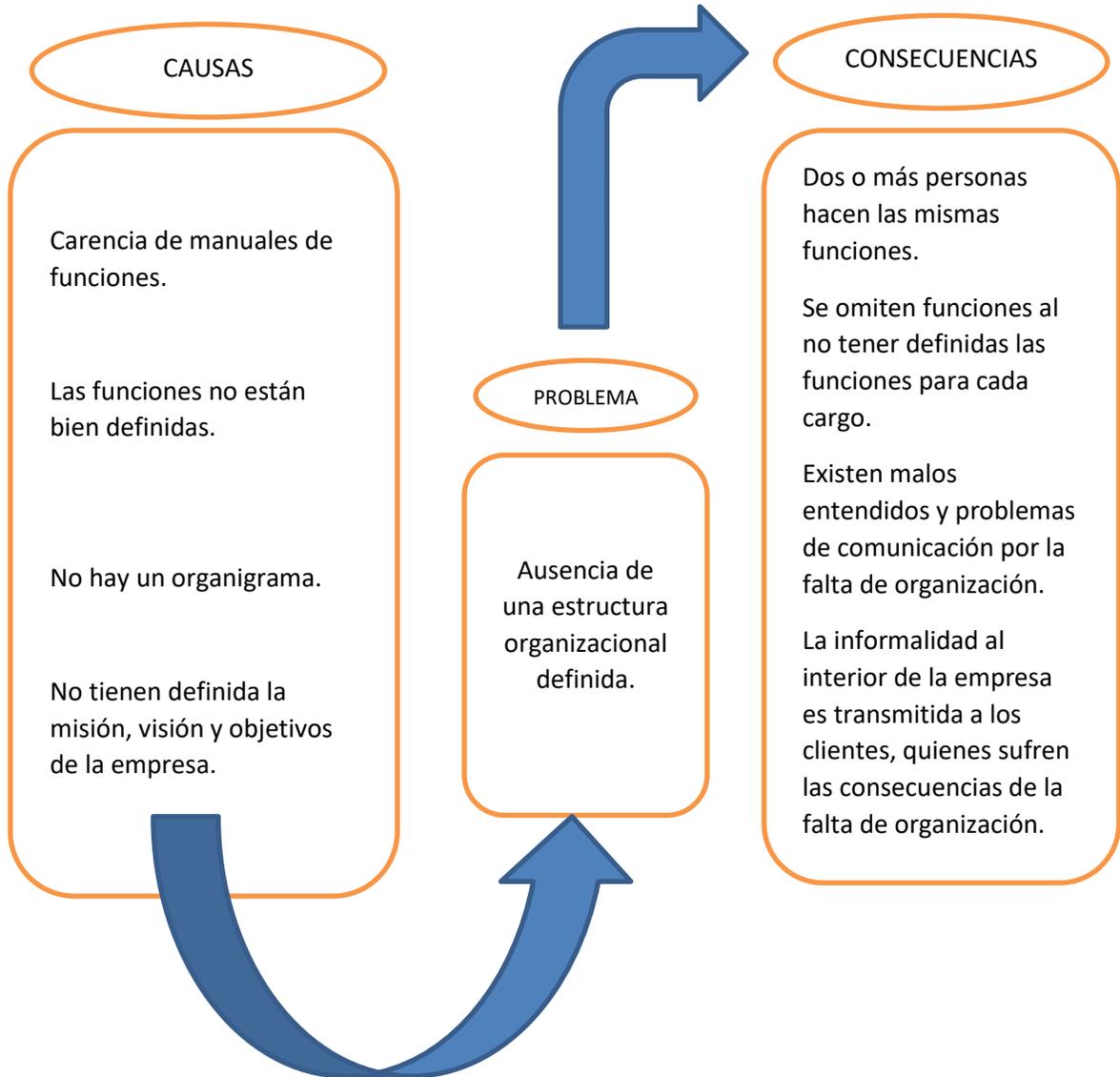


Figura 4. Análisis crítico del problema. Elaboración propia

1.2.3. Prognosis

Con la realización del proyecto “Diseño e implementación de una estructura organizativa para optimizar el potencial de los colaboradores de la empresa X.”, se quiere lograr que las tareas que realizan los departamentos sean coordinadas y exista sinergia entre ellas y en consecuencia cumplir con las

metas establecidas por la empresa. Caso contrario la empresa no será capaz de competir con las demás del mercado y como muchas en el país y en el mundo tendrá que cesar sus funciones.

1.2.4. Formulación del problema

¿Existe una estructura organizativa para fortalecer las capacidades de los colaboradores de la empresa X?

1.2.5. Interrogantes

¿Existe manuales de funciones?

¿Están definidas las funciones?

¿La empresa cuenta con un Organigrama?

¿Se encuentra definida la misión, visión y objetivos de la empresa?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

La investigación se realizará en la empresa X ubicada en la ciudad de Durán, dedicada a la comercialización a nivel nacional de productos de confitería, se contará con la ayuda de los dueños para la implementación de la estructura organizacional. Son 18 empleados en total y se trabajará con todos para realizar los manuales de funciones.

1.2.6.1. Limitaciones

Se pueden presentar inconvenientes y demoras cuando se necesite trabajar con el área comercial, porque no están en la oficina permanentemente. El tiempo de duración de la implementación será de 4 meses, donde se realizará en etapas, primero se analizará la situación de la empresa para poder conocer su realidad, segundo se planificará las tareas que se realizarán para solucionar el problema que se encontró dentro de la empresa y por último se llevará a cabo las actividades planificadas para la consecución del proyecto.

1.3. Justificación

La existencia de una estructura organizacional es fundamental para conseguir los objetivos organizacionales, mediante una descripción de puestos bien definidos, para que los colaboradores conozcan su posición dentro de la empresa. La ausencia de una estructura organizacional claramente definida repercute en las actitudes y comportamiento de las personas dentro de la organización, he impiden el desarrollo de los mismos y de la empresa, por la inestabilidad y carencia de permanencia que esto involucra. Por esta razón los puestos de trabajo no deben estar aislados, la vinculación entre departamentos produce efectos positivos sobre la organización mejorando la capacidad de sus ocupantes para dirigir y controlar sus actividades para alcanzar las metas organizacionales planificadas.

En la empresa X se empezará desde cero, ya que la empresa no ha realizado ningún proceso relacionado a la estructura organizacional. Por este motivo se hará el proceso desde el principio, adaptándolo a la realidad y sector de la empresa. Se comenzará con lo fundamental, con lo que no cuenta la empresa, un organigrama actualizado con los puestos de trabajo y con la misión, visión y objetivos, ya que estos determinan la forma de actuar que tiene la empresa y sus colaboradores, permite también optimizar las actividades de los colaboradores hacia un objetivo común y alineado a la estrategia de la empresa. Para poder establecer la misión y objetivos organizacionales será necesario realizar un análisis FODA de la empresa para conocer en qué situación se encuentra y a donde se quiere llegar.

Para Acosta se tomarán en cuenta para el análisis FODA tanto los factores internos como: el personal de la empresa, accionistas, clientes, cultura organizacional, metas y objetos y en los factores externos: regulaciones gubernamentales, proveedores, competencias, situación económica del país y tendencias del consumidor (Acosta, 2018).

Y para concluir con la propuesta del proyecto se hará el análisis y descripción de los cargos que existen actualmente en la empresa, para poder saber con

tiempo las necesidades y requisitos de cada puesto y a su vez poder determinar si se necesita o no ingreso de nuevo personal.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

- Diseñar una estructura organizativa para optimizar el potencial de los colaboradores de la empresa X.

1.4.2. Específicos

- Establecer los elementos que forman la estructura organizacional.
- Determinar las funciones y las relaciones interpersonales al interior de la empresa.
- Diseñar los manuales de funciones de los diferentes cargos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Para realizar la investigación se tomaron como referencia los trabajos con temas relacionados con el proyecto:

Como base para la investigación de este trabajo se tomó de ejemplo el trabajo de titulación de Yagual: “Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A. del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena año 2013”, de la Universidad Estatal de la Península de Santa Elena. (Yagual Rivera, 2013)

El autor se basó en el modelo de Richard L. Daft. para la elaboración del diseño organizacional de la Empresa Operadora de turismo Carol Tour S.A del Cantón Salinas, se basa en su análisis de ambiente externo e interno, menciona también sobre la administración estratégica, diseño organizacional y resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, logros de objetivo y recursos. Dentro del ambiente externo analiza oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos; en el ambiente interno, se analiza: fortalezas, debilidades, desempeño, etc. En la administración estratégica se definen: la misión, visión, objetivos oficiales y operativos, incluye también las estrategias competitivas. Al hablar del diseño organizacional se refiere a sus componentes como la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos internos. Dentro de los resultados de efectividad, ya se mencionan los logros de objetivos, recursos, eficiencia y valores competitivos. De esta manera, si algo falla, se realiza una retroalimentación. (Datf citado por Yagual Rivera, 2013)

También tomo referencias del modelo de Ailed Labrada Sosa. Este modelo de diseño organizacional se define como la incorporación de nuevas formas de organización dentro de las empresas, es decir la aplicación de un enfoque estratégico, aplicando procesos y competitividad en el mercado teniendo en cuenta las políticas o reglas con las que cuenta la empresa para la correcta aplicación de la integración de sistemas y tecnologías de información que permitan automatizar la toma de decisiones en el entorno en el cual están inmiscuidas. Para la aplicación de este modelo organizacional se consideran cuatro etapas o fases las cuales enfatizan el emprendimiento y desarrollo de la empresa en cuanto a sus procedimientos internos sobre el manejo de la administración que se origina en la organización.

El motivo por el cual el autor del trabajo investigativo tomó la decisión de realizar dicho trabajo fue por las siguientes causas que se presentaron en la empresa:

- ✓ Dificultad del trabajo en equipo
- ✓ Desempeño de las funciones administrativas y de servicio lo que dificulta su distinción a nivel local.
- ✓ Falencia que se origina para la toma de decisiones del gerente sobre los empleados.
- ✓ La incorrecta administración de la empresa ya que ésta la realizan de forma empírica.
- ✓ El desempeño de las funciones de los empleados, no es la correcta.
- ✓ Los empleados no están en condiciones de asistir a seminarios por temor en cuanto a su nivel académico.

En conclusión, la creación de un diseño organizacional en la Operadora de Turismo Carol Tour S.A. representará la determinación de los niveles jerárquicos y funciones, dentro de la empresa por parte de los empleados.

La implementación de planes estratégicos o planes de acción les permita determinar los niveles académicos de cada uno de los miembros de la empresa, sabiendo a ciencia cierta cuán grande es la experiencia laboral que tienen en base al rendimiento académico y conocimientos empíricos en las actividades que realizan dentro de la empresa tanto operativas como administrativas.

La estructura propuesta para la empresa contribuirá con el fortalecimiento de la empresa, ya que está comprendida en una estructura descentralizada y en la cual, involucra un análisis de las áreas departamentales para establecer de forma correcta los puestos de trabajo, las funciones operativas y administrativas desempeñadas correctamente de acuerdo a los conocimientos adquiridos por los colaboradores para mantener la empresa en el mercado turístico donde se desenvuelve, lograr el cumplimiento de las metas y objetivos propuestas por la empresa y ser reconocida a nivel nacional e internacional. (Yagual Rivera, 2013)

Otro trabajo de titulación que ayudo para el desarrollo de este trabajo es el de Cárdenas: “El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.”, de la Universidad Técnica de Ambato. (Cárdenas Molina, 2015)

El autor se basó en la teoría de García (2001) que afirma que un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramienta a utilizar, 25 funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos etc.; es decir, todo lo que directamente o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo. (García, citado por Cárdenas Molina, 2015)

“Y también cogió como referencia lo que asegura Harper y Lynch en 1992:” es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto” (Harper & Lynch, citado por Cárdenas Molina, 2015).

El motivo que llevo al planteamiento del problema fueron las siguientes causas:

- ✓ La Ausencia de descripción de cargos es una de las causas principales, ya que puede producir malestar e inseguridad en el trabajador al momento de cumplir con sus responsabilidades, lo que provoca funciones laborales no establecidas debido a que el personal que trabaja en la empresa no conoce de manera eficaz sus tareas, a la vez inconformidad del cliente externo.
- ✓ La inexistencia de planificación del trabajo, provoca que los empleados no cumplan los objetivos personales ni los objetivos organizacionales, ya que no tienen establecidos límites de tiempo para cada actividad a realizarse.
- ✓ El desinterés por parte de los directivos, debido a la falta de implementación del Manual de Organización y Funciones los trabajadores no tienen una correcta información de las actividades que deben desempeñar en el puesto de trabajo, la empresa necesita personal que trabaje durante un largo periodo de tiempo y no por una temporada ya que esto representa una pérdida de tiempo y dinero.
- ✓ El desconocimiento de actividades representa otra causa del problema, al no existir un manual de funciones, los altos mandos tienden a designar actividades distintas a las del puesto de trabajo, por lo que el trabajador realizara su labor según sus conocimientos y no en base a las actividades designadas según su perfil, esto conlleva a la duplicidad de funciones. (Cárdenas Molina, 2015)

Las conclusiones más relevantes en este trabajo de titulación son: Primero: El Manual de Organización y Funciones se relaciona con el Rendimiento Laboral, debido que en el Manual se detallan las características de cada puesto de trabajo, las responsabilidades y competencias que debe tener el trabajador por lo cual incide directamente con el rendimiento laboral del mismo y Segundo: Es de suma importancia que en la empresa existe un gran número de trabajadores que no cumplen con el perfil idóneo para poder desempeñarse de manera efectiva en el puesto que le corresponde, la mayoría de colaboradores realizan sus responsabilidades y funciones de acuerdo a la experiencia adquirida y por órdenes de los superiores provocando inconformidad con las funciones que desempeñan y una baja productividad. (Cárdenas Molina, 2015)

Por último, se escogió el tema de trabajo de titulación de López, “Diseño y Estructura Organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango”, de la Universidad Rafael Landívar. (Lopez Diaz, 2015)

El autor se basó en la teoría de Stoner, Freeman, y Gilbert, (2006) que indican que una organización es un patrón de muchas relaciones simultáneas, entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones que se presenta con el nombre de planificación. Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. Los gerentes quieren estar seguros que sus organizaciones pueden aguantar mucho tiempo. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal

manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro. (Stone, Freeman & Gilbert, citado por López Díaz, 2015)

Como también se basó en lo que asegura Díaz, (2009) que menciona que el diseño organizacional es el proceso, en el cual los gerentes toman decisiones y los miembros de la organización las ponen en práctica. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de la organización y hacia el exterior de su organización. Las decisiones sobre el diseño organizacional con frecuencia incluyen el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de trabajo. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluyen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. (Díaz, citado por López Díaz, 2015)

El autor concluyó que:

De acuerdo al objetivo general de la investigación se determinó que las empresas de ingeniería civil de esta ciudad, aplican elementos claves del diseño y estructura organizacional, ya que dividen el trabajo en tareas específicas y departamentos, también asignan tareas y responsabilidades, agrupan al personal para la elaboración de los proyectos, establecen relaciones entre las personas, grupos o departamentos y establecen líneas formales de autoridad por medio de organigramas. También que por medio de la investigación se determinó que estas empresas distribuyen los proyectos por grupos y cada trabajador se especializa en hacer una parte del proyecto, para minimizar el tiempo de entrega y mejorar los resultados y se estableció que el grado de descentralización en estas empresas es mayor al grado de centralización, ya que la relación laboral del organigrama es de ambas vías. Esto quiere decir que, así como los gerentes o mandos superiores

emiten sus órdenes, los empleados pueden dar su opinión e incluso tomar parte en la toma de algunas decisiones. (Lopez Diaz, 2015)

2.2. Fundamentos teóricos

2.2.1. Organización

Para empezar con la investigación referente a la empresa se va a conceptualizar el término organización, el cual tiene diferentes acepciones:

Organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno. De modo que, cuando hablamos de organización de empresas, nos referimos a la manera de lograr que una entidad pueda:

- ✓ Reunir recursos para alcanzar resultados.
- ✓ Generar bienes y servicios de calidad.
- ✓ Utilizar eficazmente la tecnología de la información y de manufactura.
- ✓ Desarrollar capacidad para aprender de la experiencia.
- ✓ Constituir un lugar que desarrolle el sentido de pertenencia y respeto.
- ✓ Crear valor para sus grupos de interés. (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 4)

2.2.2. Dimensiones

Para el autor la palabra Dimensión:" se deriva del latín dimensio, es un aspecto o una faceta de algo. Puede tratarse de una característica, una circunstancia o de una cosa o de un asunto (Definiciones de, 2011).

Las dimensiones estructurales describen las características internas en tanto que las dimensiones contextuales exponen sus características como parte de su contexto, tamaño, tecnología, propósitos y alcances. Para visualizar con claridad los dos tipos de dimensiones, a continuación, se mencionan los componentes específicos. (pág. 5)

2.2.2.1. Dimensiones estructurales

Para crear una base de medición y comparación integran:

Formalización. Documentación escrita de objetivos, metas, políticas, procedimientos, programas, estrategias y toda clase de recursos orientados hacia la gestión de sus acciones.

Especificación. Forma y grado en que se subdivide el trabajo. En la medida que sea alta, el personal se concentrará en tareas específicas; cuando es baja, los integrantes de la organización desempeñarán las tareas.

Jerarquía de autoridad. Corresponde al nivel en que se delega la autoridad y responsabilidad, condición que se refleja en el tramo de control (número de personas que reportan a un superior).

Centralización. Se refiere a la concentración de autoridad en una unidad. Cuando la autoridad mantiene en unidades determinadas, se centraliza; cuando se delega en varias unidades, se descentraliza.

Profesionalismo. Nivel de educación y preparación formal que tiene el personal de una organización, el cual depende de los años de educación y experiencia adquirida.

Indicadores de recursos humanos. Indicadores que relacionan el desarrollo de las personas con las tareas que realizan, así como su distribución en áreas sustantivas (responsables de la razón de ser de la organización) y en áreas adjetivas (responsables de brindar apoyo). (pág. 5)

2.2.2.2. Dimensiones contextuales

Para interrelacionar las bases de la estructura y procesos de trabajo se consideran las dimensiones que se exponen a continuación:

Tamaño. Magnitud de una organización con base en el número de personas, recursos financieros, instalaciones, ámbito de actuación y volumen de productos o servicios que genera.

Tecnología organizacional. Herramientas de tecnología de la información y técnicas de análisis y evaluación que la organización emplea para transformar los insumos en resultados. Este factor se relaciona estrechamente con el nivel de desempeño que puede alcanzar de acuerdo con la capacidad de respuesta que desarrolle.

Entorno. Elementos que están fuera de las fronteras de la organización. Los más representativos son el gobierno, la industria, los bancos, las empresas competidoras e incluso aquellas con las que no compite, proveedores, clientes y comunidad en general.

Estrategia. Ruta para manejar los recursos y las acciones necesarias para hacer frente al entorno y mantener una posición competitiva sostenible. La estrategia también sirve para definir la forma y ámbito de operación.

Cultura organizacional. Conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una sociedad en función de su contexto social y valores que la sustentan. (pág. 5)

2.2.3. Organizar

Y como punto fundamental se definirá de donde viene el término de organización:

Según el autor organizar es: “Planificar o estructurar la realización de algo distribuyendo convenientemente los medios materiales y personales con los

que se cuenta y asignándoles funciones determinadas” (Wordreference.com, 2018).

2.3. Estructura Organizacional

Como punto de partida en esta investigación se debe definir el concepto de estructura organizacional, y se tomará como referencia tres componentes claves en la definición de la estructura organizacional:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. (Daft, pág. 114)

Para Chiavenato tener una estructura organizacional es fundamental para el cumplimiento de los objetivos, por esta razón afirma:

Para que las organizaciones puedan funcionar correctamente deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc. Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. El conjunto de estos componentes, órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, etc., se llama estructura organizacional. Ésta debe reflejar la forma en que se divide, organiza y coordina actividades y componentes para realizar tareas y alcanzar objetivos. Cada organización tiene su propio diseño y una manera de integrar y asignar recursos para operar con eficiencia y eficacia. El diseño es el ADN de la organización. (Chiavenato , Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 92)

2.3.1. Elementos de una estructura organizacional

Para el autor: “se deben considerar 6 elementos fundamentales al momento de diseñar una estructura organizacional: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización” (Robbins, 2013, pág. 480).

Especialización en el trabajo

Se utiliza para describir el grado en que las actividades de la organización se subdividen en puestos de trabajo separados. La esencia de la especialización en el trabajo consiste en dividir un puesto en una serie de pasos, cada uno de los cuales es terminado por un individuo distinto. En esencia, los trabajadores se especializan en hacer parte de una actividad en vez de realizarla por completo. (pág. 481)

Departamentalización

Una vez que los puestos de trabajo se han dividido mediante la especialización en el trabajo, deben agruparse en tareas comunes que pueden coordinarse. La base mediante la cual se agrupan los puestos de trabajo se conoce como departamentalización. También es posible organizar los puestos de trabajo en departamentos, según la clase de bien o servicio que produce la organización. (pág. 482)

Cadena de mando

Para Robbins (2013) la cadena de mando es: “Es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores y aclara quién debe reportarse con quien” (pág. 483).

Extensión del control

Determinar el número de niveles y gerentes de una organización para conocer cuántos empleados puede dirigir un gerente con eficacia y eficiencia. En igualdad de circunstancias, cuanto más amplio o grande sea esa extensión, más eficiente será la organización (pág. 484).

Centralización y descentralización

La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. En las organizaciones centralizadas, la alta gerencia toma todas las decisiones cuyas directrices son llevadas a cabo por los gerentes de nivel inferior.

En la descentralización la toma de decisiones se transfiere hacia los gerentes más cercanos a la acción, se actúa con mayor rapidez para resolver problemas, más individuos contribuyen con las decisiones. (pág. 485)

Formalización

Para el autor la formalización se refiere al nivel de estandarización de los puestos de trabajo en una organización. Si un puesto está altamente formalizado, el titular tiene poca discrecionalidad acerca de lo que se debe hacer, y de cuándo y cómo hacerlo. (pág. 486)

2.4. Modelos de Organizaciones

Existen tres modelos básicos de organización: la estructura simple, la burocrática y la matricial.

Estructura simple

Es el tipo de organización más rudimentario y elemental. Es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación. En general, presenta las siguientes características:

Centralización de la autoridad: el propietario es el director general y concentra toda la autoridad de la toma de decisiones. No hay delegación. El grupo de trabajo funciona ordenadamente.

Sencillez: se trata de una estructura poco formalizada, con pocas reglas y normas, pero con responsabilidades bien definidas, que funciona con base en la improvisación.

Estructura jerárquica: la organización es plana y horizontal, con sólo uno o dos niveles jerárquicos, lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad.

Escaso grado de departamentalización: dado que la tarea de la organización no es compleja, ésta presenta poca especialización y una departamentalización incipiente.

Amplio margen de control: el director general tiene mando sobre todas las personas. A cada jefe le corresponde un gran número de subordinados.

Agilidad y flexibilidad: dado que esta estructura es pequeña y simple, permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno y ser sumamente flexible para cambiar.

Burocracia

Los puntos fuertes del modelo burocrático son los siguientes:

Racionalidad en la consecución de los objetivos de la organización.

Puestos definidos con precisión y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes.

Rapidez para tomar las decisiones. Cada miembro sabe qué debe hacer, y las órdenes y el papeleo transitan por canales preestablecidos.

Interpretación unívoca, garantizada por reglamentos escritos. La información es discreta, pues sólo se da a quienes deben recibirla.

Rutinas y procedimientos uniformes, lo cual facilita la estandarización y la reducción de costos y errores, pues las rutinas están definidas por escrito.

Continuidad de la organización mediante la sustitución de personal. Los criterios de selección se basan en la competencia técnica.

Constancia. Las decisiones siempre son programadas y tomadas en las mismas circunstancias.

Confiabilidad. El negocio es dirigido con apego a reglas conocidas y los casos similares son tratados sistemáticamente de la misma forma. Las decisiones son previsibles y el proceso de la toma de decisiones es despersonalizado.

Estructura matricial

La estructura matricial, también llamada matriz o rejilla administrativa, es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos.

El modelo matricial tiene aspectos sumamente positivos:

El diseño matricial combina las ventajas de la organización funcional, que se concentra en funciones especializadas y agrupa a los especialistas, y aquellas de la organización por producto, la cual facilita la coordinación de los especialistas.

Facilita la coordinación de varias tareas complejas e interdependientes, al mismo tiempo que permite la especialización.

Integra a diferentes especialistas, mejora la comunicación y aumenta la flexibilidad de la organización para el cambio.

Permite asignar especialistas a diferentes productos o servicios, en lugar de mantenerlos restringidos a un solo departamento funcional o de producto.

El modelo matricial ofrece economías de escala, al permitir una utilización más eficiente de los recursos de la organización.

La estructura matricial rompe con el concepto de unidad de mando.

La estructura matricial provoca confusión respecto a la autoridad y puede crear conflictos de poder y tensión entre las personas. (pág. 92)

2.5. La Evolución de la teoría y el diseño organizacional

La teoría organizacional no es un conjunto de hechos; es una forma de pensar en las organizaciones. La teoría organizacional es una forma de ver y analizar las organizaciones con mayor precisión y profundidad que de cualquier otra manera. La forma de ver y pensar en las organizaciones se basa en los patrones y regularidades del diseño organizacional y el comportamiento. La teoría organizacional es un macro examen de las organizaciones, porque analiza la organización como unidad. La teoría organizacional se ocupa de las personas reunidas en departamentos y organizaciones y de las diferencias en la estructura y el comportamiento en el nivel de análisis de la organización. La teoría organizacional se puede considerar la sociología de las organizaciones, mientras que el comportamiento organizacional es la psicología de las mismas. (Daft, pág. 60)

2.5.1. Perspectivas históricas

La era moderna de la teoría administrativa empezó con la perspectiva gerencial clásica a fines del siglo XIX y principios del XX. El surgimiento del sistema de fábricas durante la Revolución Industrial representó problemas que las primeras organizaciones no habían enfrentado. Como el trabajo se realizaba en una escala mucho mayor y por un mayor número de trabajadores, las personas empezaron a pensar en cómo diseñar y administrar el trabajo con el fin de

aumentar la productividad y ayudar a las organizaciones a lograr un máximo de eficiencia. La perspectiva clásica, que buscaba hacer que las organizaciones funcionaran como máquinas eficientes bien lubricadas, está relacionada con el desarrollo de la jerarquía y las organizaciones burocráticas y sigue siendo la base de gran parte de la teoría y la práctica de la administración moderna. (Daft, pág. 47)

2.5.2. Organizaciones actuales

Las organizaciones deben estar preparadas para los cambios constantes que surgen en la actualidad, el autor considera que:

El mundo cambia con mayor rapidez que nunca, y los administradores son responsables de posicionar sus organizaciones para adaptarlas a las nuevas necesidades. Algunos desafíos específicos que los administradores y organizaciones actuales enfrentan son la globalización, la competencia intensa, el escrutinio ético riguroso, la necesidad de una respuesta rápida, el lugar de trabajo digital y una diversidad cada vez mayor. (pág. 18)

En resumen Deloitte en su informe de las Tendencias en capital Humano 2017 afirma: “ Las organizaciones hoy en día, enfrentan el cambio a un ritmo acelerado y lo digital se convierte en un ingrediente crucial para el crecimiento” (Deloitte, 2017, pág. 1).

2.6. Diseños organizativos

2.6.1 El diseño de estructuras clásico

La estructura jerárquica pura o estructura lineal. Su principal característica es la existencia de una única línea directa de autoridad, desde lo más alto de la jerarquía a los niveles más bajos. Cada persona responde ante un único jefe, el cual decide sobre todas las actividades desarrolladas en el ámbito de su unidad. El principio que prevalece es el de jerarquía y, por consiguiente, de subordinación absoluta de cada persona respecto a su inmediato superior. (Gil Estallo, 2012, pág. 248)

La estructura funcional. En este tipo estructural, se proporciona autoridad a los especialistas en las tareas que conciernen a su especialidad. Estos deciden sobre materias de su competencia haciendo, de esta forma, más fluida la estructura. Su principal característica es que cada subordinado recibe órdenes, asistencia e instrucciones de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales desarrolla una función particular. (pág. 249)

La estructura mixta, línea–staff o consultiva. Henry Fayol sugirió la incorporación de estados mayores en la organización que se compusieran de especialistas asesores a fin de aprovechar la aportación de éstos y, al mismo tiempo, la unidad de mando. Los órganos staff no tienen autoridad directa sobre nadie, no pueden dar órdenes y se limitan a ayudar en la preparación o elaboración de las decisiones de quienes ocupan la línea jerárquica. (pág. 250)

2.6.2. Diseños organizativos modernos

Los nuevos requerimientos de las organizaciones han hecho que se introdujeran nuevos diseños, diseños que muestran una mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio que exigen hoy día las organizaciones. Son los diseños matriciales, por proyectos y los libres de forma.

La estructura matricial. La combinación de diversos criterios de departamentalización, es el compromiso entre la departamentalización funcional y por productos. Algunas de las sugerencias que se hacen para hacerlas más efectivas son las que siguen: definir los objetivos del proyecto o tarea; clasificar los roles, autoridad y responsabilidad de las diferentes personas; la autoridad no ha de ser lo más relevante, ha de darse prioridad a los conocimientos y a la información; hay que equilibrar el poder de las diversas dimensiones de ese tipo de organización; los gerentes de proyectos han de ser experimentados y con cierto liderazgo; definir los controles adecuados respecto a costes, tiempo, calidad, resultados; y recompensar adecuadamente a los que intervengan en el proyecto. (pág. 251)

Diseño por proyectos. Este tipo de diseño es utilizado por organizaciones muy técnicas que requieren puntualmente de mucha planificación, investigación y coordinación. Hay diversos diseños por proyectos: el individual, el de asesoría, el entremezclado y el agregado. Son diseños *ad hoc* para llevar a cabo unas determinadas actividades y que sus componentes pueden estar formando parte de varios de los proyectos de la propia organización. (pág. 252)

Diseños libres de forma. Estos diseños son denominados a veces como naturalistas u orgánicos y se basan en el supuesto de que toda organización ha de facilitar el cambio, por lo que no se permite que la estructura interna de la empresa se petrifique. En este caso, la estructura es representada de las más diversas formas según las necesidades del momento y la situación. Suelen ser adecuados para organizaciones que desarrollan actividades que requieren de sistemas de información informatizados que sean capaces de evaluar en todo momento los resultados de cada una de las unidades organizativas, siendo diseños adecuados para gente joven y dinámica que estén dispuestos a correr riesgos calculados. (pág. 252)

2.7. Organigrama

Los puestos deben estar representados en un organigrama para conocer cuál es su posición dentro de la organización y la relación con otros puestos. Por este motivo el autor dice que:

Una de las manifestaciones de la organización formal de empresas o entidades son los organigramas. Se puede decir que un organigrama es la representación gráfica de los diferentes puestos y/o departamentos de una organización y del conjunto de interrelaciones entre ellos. En definitiva, se trata de un gráfico que representa la estructura formal de la entidad y cuya misión principal es informar a los distintos elementos que la integran sobre cuál es su posición en ella; este conocimiento sirve para descubrir fallos en el diseño organizativo y para

clarificar las conexiones entre los distintos puestos. (Empresa y gestión de recursos humanos , 2014, pág. 9)

El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización. El organigrama puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa. Muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo. (Daft, pág. 115)

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

2.7.1. Tipos de Organigramas

En la Enciclopedia de Clasificaciones encontramos que:” Existen distintos tipos de organigramas, y distintos criterios para clasificarlos (Enciclopedia de Clasificaciones , 2017).

Algunos de ellos son:

Según su naturaleza:

Micro administrativos: pertenecen a una sola organización, ya sea en conjunto o bien, a alguna de las áreas que la conforman (Enciclopedia de Clasificaciones , 2017).

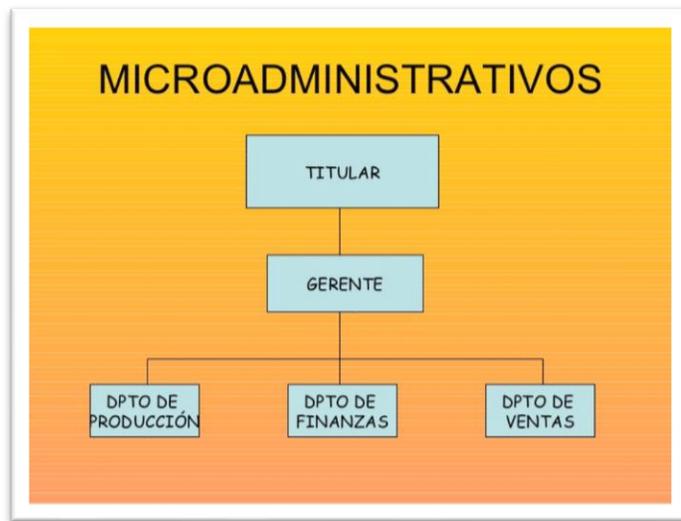


Figura 5. Organigrama microadministrativo. Adaptado de (Niet, 2016)

Macro administrativos: son la representación gráfica de más de una entidad (Enciclopedia de Clasificaciones , 2017).

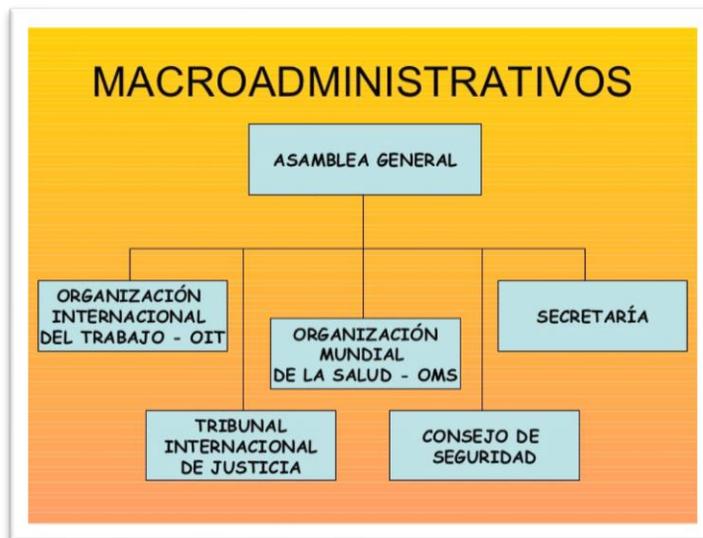


Figura 6. Organigrama macroadministrativos. Adaptado de (Niet, 2016)

Meso administrativos: en estos se representa a varias entidades de un sector o bien al sector en su totalidad (Enciclopedia de Clasificaciones , 2017).

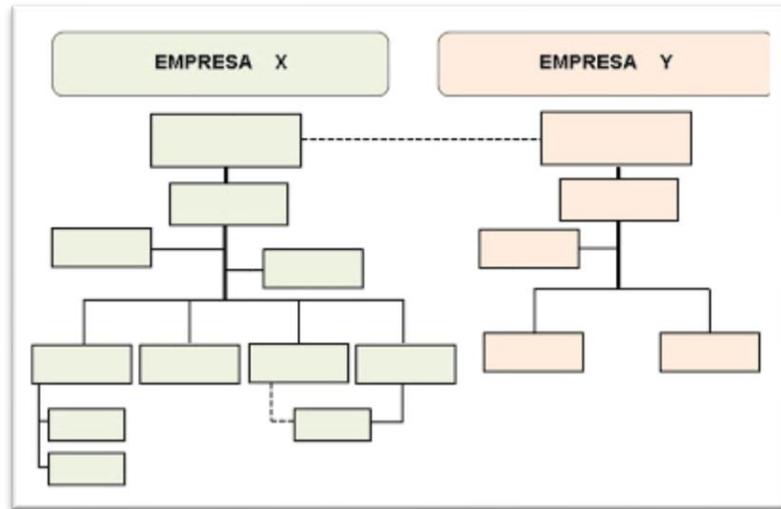


Figura 7. Organigrama meso administrativo. Adaptado de (admon, 2013)

Según el ámbito:

Generales: aquí se representa a una cierta organización en su totalidad y las relaciones que existen dentro de esta (Enciclopedia de Clasificaciones , 2017).

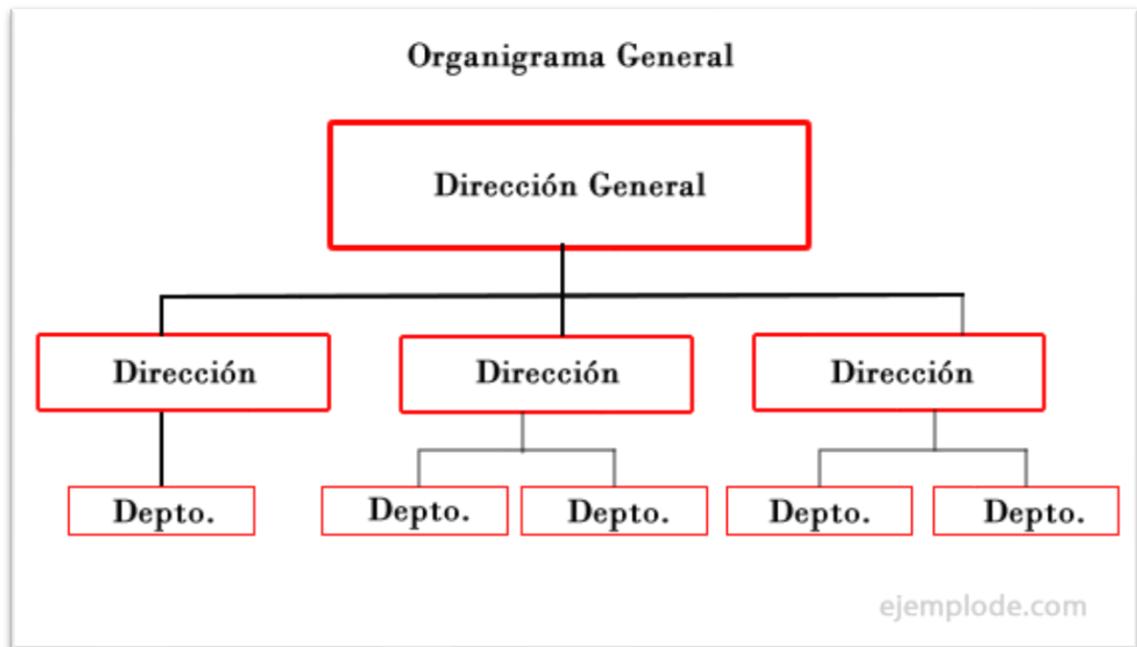


Figura 8. Organigrama General. Adaptado de (Ejemplo de.com, 2018)

Específicos: representan a un departamento o área puntual de la entidad y cómo este se organiza.

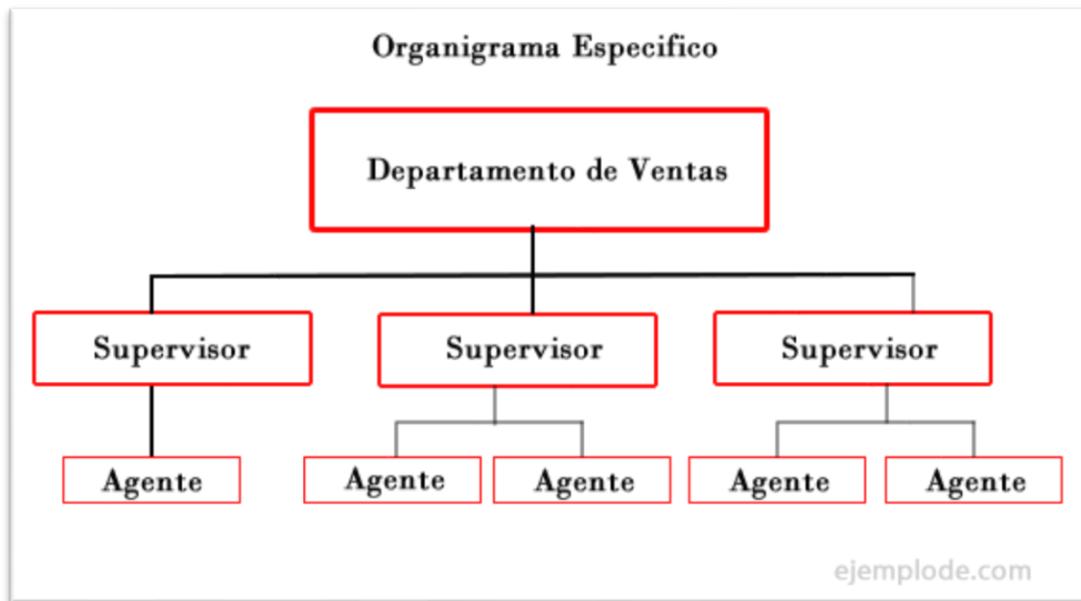


Figura 9. Organigrama específico. Adaptado de (Ejemplo de.com, 2018)

Según la presentación:

Horizontales: en estos las unidades son desplegadas de izquierda a derecha colocando al titular en el extremo izquierdo. Las relaciones entre las unidades se representan mediante líneas horizontales y las jerarquías se ordenan en columnas (Enciclopedia de Clasificaciones , 2017).

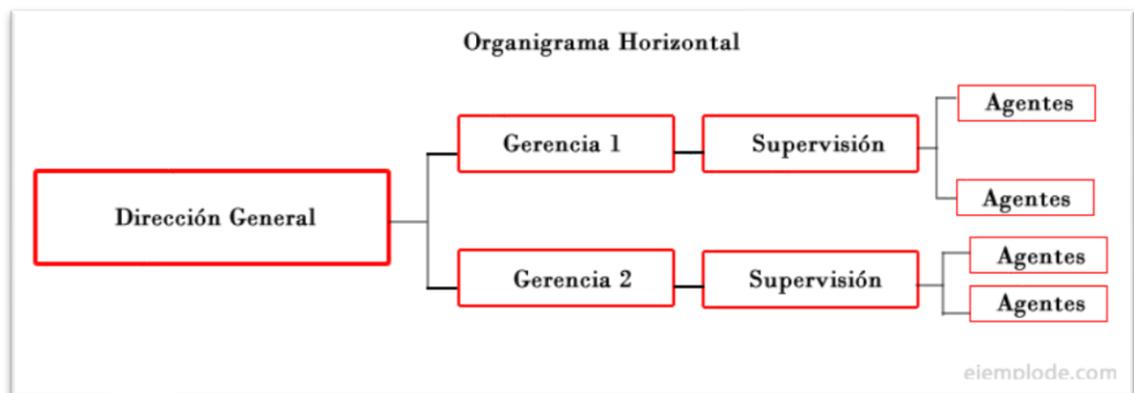


Figura 10. Organigrama horizontal. Adaptado de (Ejemplo de.com, 2018)

Verticales: las unidades se despliegan de arriba hacia abajo y el titular se ubica en el extremo superior y las jerarquías se despliegan de manera escalonada (Enciclopedia de Clasificaciones , 2017).

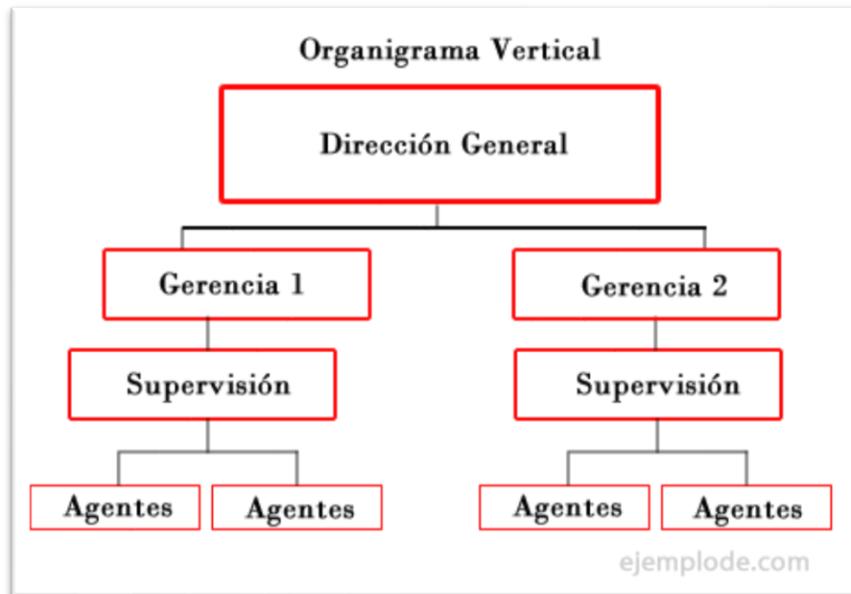


Figura 11. Organigrama vertical. Adaptado de (Ejemplo de.com, 2018)

Mixtos: estos son una combinación de los dos anteriores, por lo que permiten un mayor despliegue (Enciclopedia de Clasificaciones , 2017).



Figura 12. Organigrama mixto. Adaptado de (La Empresa, 2015)

Según el contenido:

Integrales: en ellos se representan todas las unidades administrativas de la empresa y las relaciones jerárquicas o de dependencia que se establecen entre las mismas (Enciclopedia de Clasificaciones , 2017).

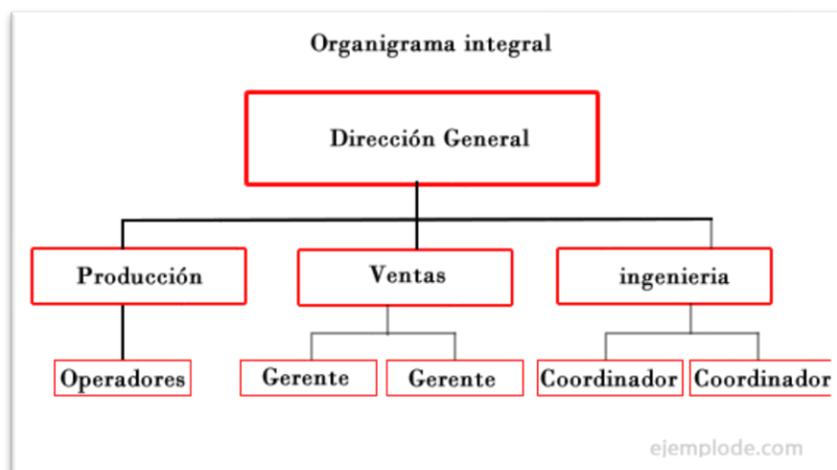


Figura 13. Organigrama integral. Adaptado de (Ejemplo de.com, 2018)

Funcionales: a los elementos de los integrales se le agrega una reseña de las funciones más importantes de cada área (Enciclopedia de Clasificaciones , 2017).

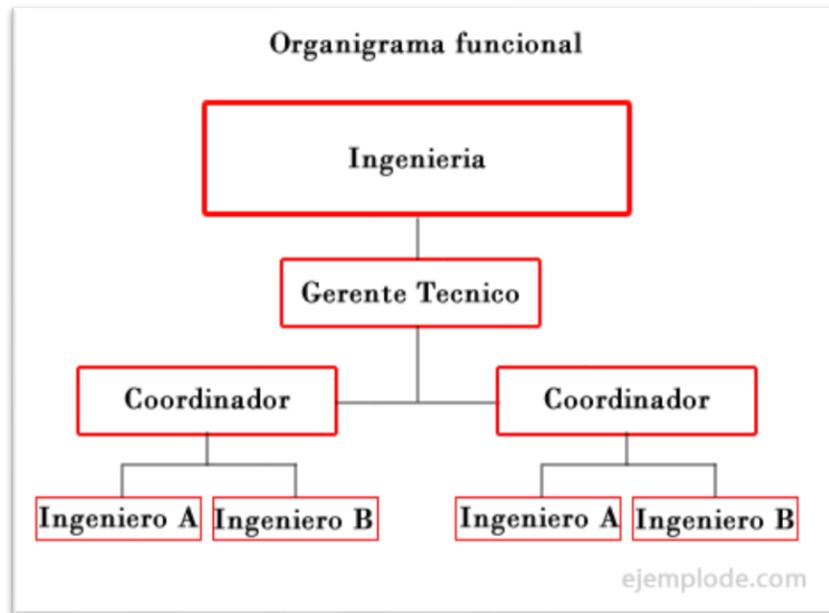


Figura 14. Organigrama funcional. Adaptado de (Ejemplo de.com, 2018)

De puestos, plazas y unidades: en estos se señala que puestos se necesitan para cada unidad, el número de plazas que existen y que se requieren. A veces incluyen los nombres de quienes integran las plazas. (Enciclopedia de Clasificaciones , 2017)

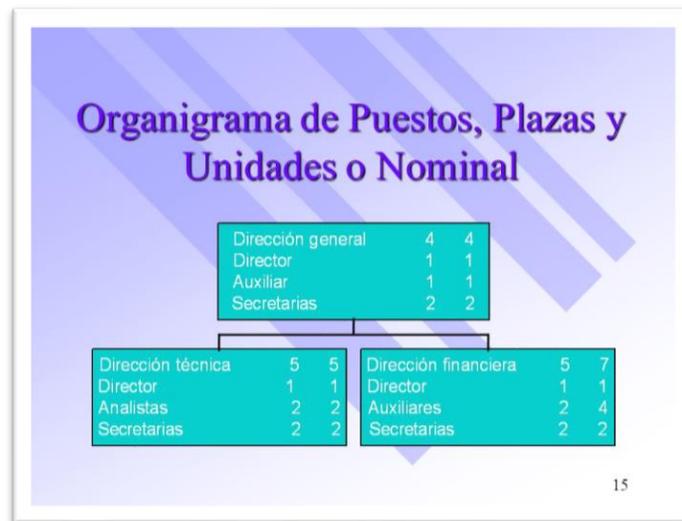


Figura 15. Organigrama de puestos, plazas y unidades o nominal. Adaptado de (Caba, 2018)

2.8. Niveles Jerárquicos

Según Vásquez define la jerarquía como: “La distribución escalonada en niveles de autoridad, responsabilidad y tareas hasta llegar a formar una pirámide, en cuyo vértice está la autoridad máxima, y en la base, aquellos empleados que solo tienen responsabilidad por el cumplimiento de los deberes de su cargo y no cuentan con autoridad formal, por no tener sobre quienes ejercerla. En toda organización se establece una división del trabajo que permite alcanzarlos objetivos. (Vasquez K. , 2018)

Existen dos divisiones:

Horizontal. Donde se divide el trabajo en tareas.

Vertical. Que genera una estructura jerárquica según las responsabilidades de decisión. A ésta se la denomina **pirámide organizacional**, y cuyos niveles son:



Figura 16. Niveles jerárquicos. Tomado de (taller2015gvi, 2015)

2.9. Descripción de funciones

Según Chiavenato para que los colaboradores puedan realizar sus labores eficientemente deben tener sus funciones del puesto definidas.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante, en el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2009, pág. 204)

La ausencia de descripción de funciones según el autor puede ocasionar según el autor:

La duplicidad de funciones, la doble y hasta triple subordinación, la improvisación en la asignación de funciones, la asignación de funciones diversas a un mismo cargo, el aumento en la complejidad de los cargos sin el debido respaldo en cuanto a calificación y remuneración, existencia de jefes sin subordinados, jefes con exceso de subordinados, ausencia de una debida especialización, son algunos de los problemas que se

observan en la estructura organizativa de las empresas, todo esto por lo general implica la existencia de problemas tales como: demoras en la implementación de medidas y cumplimiento de tareas, existencia de errores en la interpretación de las orientaciones, incluyendo las que “caen” en terreno de nadie, exceso de centralismo en la toma de decisiones, insuficiente autoridad de los “jefes” intermedios, falta de fluidez en los procesos y tareas, desequilibrio en las cargas de trabajo, desmotivación del personal, insuficiente información a los trabajadores, existencia de conflictos entre los dueños o directivos, falta de liderazgo, mal ambiente interno. (Gestiopolis, 2015)

2.9.1. Funciones

Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura organiza, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización. Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Que los títulos de las unidades correspondan a los que se utilizan en la estructura orgánica.
- ✓ Que sigan el orden que se estableció en la estructura.
- ✓ Que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo. (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 251)

2.9.2. Manual de funciones

Para Gonzalez (2012), el manual de funciones cumple con las siguientes especificaciones:

El manual de funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar

las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión. (Gonzalez Sánchez , 2012, pág. 1)

2.9.3. Importancia

Es importante contar con un Manual de funciones, ya que hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos. (pág. 1)

2.9.4. Ficha Ocupacional

Según el autor: “La ficha ocupacional es un documento o formato que tiene como principales componentes los siguientes datos de un puesto de trabajo: funciones del trabajador y requisitos” (pág. 1)

Requisitos:

- a. Habilidades: Educación, Experiencia, iniciativa e ingenio.
 - b. Esfuerzo: Mentales y físicos
 - c. Responsabilidades: sobre maquinarias y equipos, Materiales o productos, trabajo de otros.
- ✓ Condiciones de trabajo: Ambiente y riesgos. (pág. 1)

2.10. Descripción de puestos

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo, su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2009, pág. 190)

Para Chiavenato (2009), un puesto se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización. (pág. 190)

2.10.1. Análisis de puestos

Para Chiavenato una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos, en otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. (pág. 190)

2.10.2. La estructura del análisis de puestos

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o

responsabilidades le imponen, es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado. (pág. 192)

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo. (pág. 192)

Requisitos intelectuales Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas. (pág. 192)

Requisitos físicos Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan.

Consideran también la complejidad física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complejidad física requerida. (pág. 192)

Responsabilidades adquiridas Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión del personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencial. (pág. 192)

Condiciones de trabajo Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la

productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo.
 - a) Accidentes de trabajo.
 - b) Enfermedades profesionales. (pág. 192)

2.10.3. Métodos para la descripción y análisis de puestos

La descripción y análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es solo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff. (pág. 193)

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos. (pág. 193)

Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante o a su superior. (pág. 193)

Características del método de observación directa

- a) La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado.
- b) Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva. (pág. 193)

Ventajas del método de observación directa

- a) Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.

b) No requiere la paralización del ocupante del puesto.

c) Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.

d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?). (pág. 193)

Desventajas del método de observación directa

a) Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.

b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis.

c) Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos. (pág. 193)

Método del cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características. Si se tratara de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido hacer un cuestionario que se les distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. Debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las

preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, las lagunas o las dudas en las preguntas. (pág. 193)

Características del cuestionario

a) La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o su superior para el análisis de puesto.

b) Mientras la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, la participación del ocupante (quien lo contesta) es activa. (pág. 193)

Ventajas del cuestionario

a) El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles.

b) Es el método más económico para el análisis de puestos.

c) Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.

d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos. (pág. 193)

3. Desventajas del cuestionario

a) El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.

b) Exige planeación y realización cuidadosa.

c) Tiende a ser superficial y distorsionado. (pág. 193)

Método de la entrevista

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, además es posible cruzar informaciones obtenidas de ocupantes de otros puestos similares, verificando las discrepancias en la información; y si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones obtenidas. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, especialmente en el caso de empleados difíciles o reacios. Últimamente, es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de participación. El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados. (pág. 193)

Características de la entrevista directa

- a) La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
- b) La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de los datos. (pág. 193)

Ventajas de la entrevista directa

- a) Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
- b) Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
- c) Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- d) No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel. (pág. 193)

Desventajas de la entrevista directa

- a) Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- c) Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien para esa tarea.

d) Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y la paralización del trabajo del ocupante. (pág. 193)

Métodos mixtos

Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más utilizados son:

a) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.

b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.

c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.

d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.

e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.

f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros. (pág. 193)

2.11. Competencias

El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2008, pág. 23).

Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- ✓ Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- ✓ Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos. (pág. 24)

2.12. Análisis FODA

Matía Acosta afirma al hablar del análisis DAFO que: “Este análisis te obliga como emprendedor a pensar en el presente y futuro de tu empresa, ayudándote a entender qué tipo de acciones debes llevar a cabo para sobresalir en un entorno bastante competitivo”. (Acosta, 2018)

Las siglas DAFO o DAFO significan:

F – Fortalezas

O – Oportunidades

D – Debilidades

A – Amenazas

Fortalezas

Al ser un factor interno y contar con una naturaleza positiva es el más sencillo de desglosar. Técnicamente es el que está completamente relacionado con lo que hace más fuerte a la empresa, las ventajas que tiene de inicio a fin.

Algunas preguntas que te pueden ayudar a determinar las fortalezas de tu empresa son:

- ✓ ¿En qué se destaca tu empresa ante la competencia?
- ✓ ¿Cuál es tu principal ventaja competitiva?

- ✓ ¿Cuáles son los recursos que tienes a tu disposición?
- ✓ ¿Qué ventajas competitivas aportan los integrantes de tu empresa (staff)?. (Acosta, 2018)

Debilidades

Aquí se podrá encontrar tanto factores positivos como negativos de la empresa, pero se mantienen dentro de control completamente. Quizá sea el apartado más complicado de llenar porque como dueño debes ser bastante objetivo y reconocer en qué está fallando o puede llegar a fallar.

Se determinan con las siguientes preguntas:

- ✓ ¿En qué ámbito tu empresa no destaca?
- ✓ ¿Cuáles son las quejas más recurrentes de los clientes?
- ✓ ¿En qué elementos los competidores de tu empresa son mucho mejor?
- ✓ ¿Qué recursos tienes al alcance?
- ✓ ¿En qué área consideras tienes oportunidades de mejora? (Acosta, 2018)

Oportunidades

Estos factores son completamente externos, y son aquellos que la empresa puede aprovechar de manera positiva.

Se las encuentra con las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué regulaciones podrían beneficiar a tu empresa?
- ✓ ¿Qué cambios en el mercado pueden mejorar el desempeño de tu empresa?
- ✓ ¿Qué oportunidades tiene tu empresa que probablemente no habías considerado previamente?

- ✓ ¿Qué cambios económicos puedes aprovechar para impulsar el crecimiento de tu empresa?
- ✓ ¿Qué acciones está haciendo tu competencia mal y que tú puedes mejorar? (Acosta, 2018)

Amenazas

Completamente externos, estos factores son los que dañan tu empresa sin piedad. Están fuera de tu control y lo único positivo de ellos es que, al conocerlos, puedes crear un plan de contingencia.

Determina cuáles son con las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Quiénes son tus competidores directos y actuales?
- ✓ ¿Cuáles son tus competidores más recientes y potenciales?
- ✓ ¿El tamaño de tu mercado está disminuyendo? ¿Por qué?
- ✓ ¿Los costos de tus bienes, insumos, etc. están aumentando?
- ✓ ¿Hay escasez en algún material que afecta tu producción?
- ✓ ¿Cuál es la situación financiera del entorno en donde está tu mercado? (Acosta, 2018)

2.13. Misión

Para Wayne “La misión es el propósito continuo de una unidad o su razón de ser. La misión corporativa es la suma total del propósito continuo de la organización”. (Wayne Wondy, 2010, pág. 104)

El autor considera que a la misión como: “un importante elemento de la planificación estratégica” (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 25).

La misión describe la razón de ser de una organización dentro de su entorno y en relación con la sociedad en la que está inmersa, es la concepción del porqué

de la institución, es el objetivo más general, también se le denomina finalidad o incluso filosofía. (Universidad del Pacífico , 2000)

Una misión bien formulada facilita la exposición, ejecución y evaluación de estrategias, debe presentar algunas características:

1. Definida.

La misión debe precisar la razón de ser de la organización de una manera clara y coherente. También debe establecer sus aspiraciones.

2. Exclusiva

La misión debe hacer que la organización se diferencie de otras que cumplen funciones parecidas; es decir, debe ser única, en cuanto difiera de las demás.

3. Específica

Este punto se refiere a que hay ciertas líneas de acción que están contempladas y otras que están excluidas.

4. Amplia

En la medida en que la formulación de la misión puede permitir el crecimiento creativo de la institución.

5. Operativa

En cuanto sirve de marco para evaluar las actividades presentes y futuras de la institución.

6. Clara

Los términos en los que se formula la misión deben ser lo suficientemente claros para permitir que todos la entiendan. (Universidad del Pacífico , 2000)

2.13.1. Formulación de la misión

A pesar de que todos reconocen la importancia de establecer la misión, en la práctica existen problemas de asignación del tiempo necesario para tal

actividad, las organizaciones se apresuran en establecer los objetivos y las estrategias sin haber formulado la misión con anterioridad. Se recomienda que las organizaciones desarrollen la formulación escrita de la misión por las razones siguientes:

1. Asegurar unanimidad de propósitos dentro de la organización.
2. Proporcionar una base para motivar el uso de recursos organizativos.
3. Desarrollar una norma en la asignación de recursos.
4. Fijar un tono general organizativo.
5. Servir de punto de atracción para las personas que se sientan identificadas con los propósitos y desanimar a las que no lo estén.
6. Facilitar el establecimiento de objetivos y metas y la transferencia de éstos a una estructura y organización que traigan consigo la asignación de tareas por niveles. (Universidad del Pacífico , 2000)

2.14. Visión

La visión supone una proyección hacia el futuro y consiste en la construcción de una representación de la relación entre la institución y su contexto de acción, es una imagen de lo que los directivos-gerentes piensan que debe ser la institución en el futuro, implica el examen de la institución frente a su entorno; por lo tanto, supone un diagnóstico del presente que permita la elaboración de una proyección hacia el futuro. (Universidad del Pacífico , 2000)

Para la autora la visión: “ Es el diagnóstico que debe contemplar la organización y el funcionamiento de la institución, así como la satisfacción del usuario” (Universidad del Pacífico , 2000).

La visión de futuro debe tener las siguientes características:

- ✓ Debe ser iniciada por líderes. La visión de futuro debe ser iniciada por personas con capacidad de liderazgo. Los gerentes o directivos de la organización son los que ponen en marcha el proceso de reflexión que

dará como resultado la visión de futuro. Son ellos, también, los que sientan las bases sobre las que se construye esta proyección.

- ✓ Debe ser compartida y apoyada. Para lograr esto, la visión no solamente debe ser conocida por todos, sino que tiene que involucrar un proceso de reflexión y discusión por medio del cual se logre un compromiso de parte de todos los miembros de la institución. Esto debe conducir a que cada integrante de la institución se sienta comprometido a lograr esta visión.
- ✓ Debe ser lógica y relevante. La visión debe adaptarse a las posibilidades reales de la institución en el futuro, para lo cual se debe partir de un conocimiento profundo acerca de su realidad presente.
- ✓ Debe ser positiva e inspiradora. Sin alejarse de las posibilidades reales de la organización, la visión debe permitir una proyección que conduzca a la mejora y el crecimiento. Por esta razón, se dice que debe ser inspiradora. La visión señala el rumbo, da la dirección y es la cadena que une el presente con el futuro. (Universidad del Pacífico , 2000)

Es importante, en cuanto a la formulación de la visión, tener presentes las siguientes preguntas:

¿Qué quiero?

¿A quién me dirijo?

¿Para qué estoy?

¿A dónde quiero ir?

¿Cómo quiero ir?

¿Cuándo quiero ir? (Universidad del Pacífico , 2000)

2.15. Valores Corporativos

¿Para qué sirven los valores?

Los valores son una guía para nuestro comportamiento diario. Son parte de nuestra identidad como personas, y nos orientan para actuar en la casa, en el trabajo, o en cualquier otro ámbito de nuestras vidas.

Nos indican el camino para conducirnos de una manera y no de otra, frente a deseos o impulsos, bien sea que estemos solos o con otros.

Nos sirven de brújula en todo momento para tener una actuación consistente en cualquier situación. (Jimenez , 2010, pág. 13)

¿Cuándo son útiles en las organizaciones?

Los valores cumplen un papel importante en la eficiencia y la efectividad de las organizaciones:

- » Cuando tienen el mismo significado para todos los miembros de la organización (o al menos para la mayoría).
- » Cuando son compartidos, es decir, que tienen una importancia similar para todos.
- » Cuando son puestos en práctica, especialmente por los líderes, en todos los niveles.
- » Cuando son recordados cotidianamente.

Los valores en las organizaciones sirven para que sus integrantes:

- » Se relacionen y funcionen mejor, tengan más coordinación, sean más previsivos en su planificación, y logren con eficiencia sus objetivos.
- » Tengan más y mejor conciencia práctica de su dirección y sus propósitos, en el corto, mediano y largo plazo.

» Sean colectivamente más creativos y efectivos en la solución de sus retos y necesidades tácticas o estratégicas, específicas y generales.

Como consecuencia, los miembros de una organización en la que se comparten valores:

» Se sienten más realizados como personas, más plenos, y valoran más sus propios comportamientos.

» Se sienten muy satisfechos de ser parte de esa comunidad. Se sienten más identificados y comprometidos con la razón de ser de esa organización.

» Rinden más en sus acciones, sus responsabilidades específicas y cumplen mejor sus compromisos profesionales.

» Hacen más aportes individuales y son más creativos, porque a través de sus actos se sienten más realizados como personas y más satisfechos de sí mismos.

Por otro lado, los valores organizacionales son los pilares de la cultura de una organización, lo que a su vez facilita y garantiza la integración y el crecimiento de las personas que la conforman. Pero la coherencia de esa cultura, es decir, el grado de consistencia entre lo que dicen y hacen sus integrantes, es lo que determina el nivel de armonía y la calidad del desempeño de esa organización. (Jimenez , 2010, págs. 13-16-17-18)

2.16. Señalamiento de variables

Estructura organizacional

Según el autor la estructura organizacional es: “Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización, identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización” (La voz de Houston).

Potencial de los colaboradores

El autor afirma que el potencial de los colaboradores es: “La destreza, la habilidad y la idoneidad que permite al colaborador completar con éxito una tarea” (Ayuda Coach, 2018).

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoques de la investigación

Investigación

Para los autores “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernandez Sampieri , Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 4).

Enfoques

Existen 3 enfoques en la investigación: Enfoque cuantitativo, enfoque cualitativo y mixto.

Tabla 1. *Enfoques en la investigación*

Enfoque cuantitativo	Enfoque cualitativo	Enfoque mixto
Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (pág. 4)	Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (pág. 7)	(Sanchez Salvatierra, 2013), considera que los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una "fotografía" más completa del fenómeno. (Sánchez, citado por la Revista Universidad y Sociedad, 2015)

Elaboración propia

Para la elaboración del trabajo de titulación se dispone utilizar el enfoque mixto para la investigación, debido a que se trabajará con encuestas donde se utilizará un enfoque cuantitativo, para medir los resultados y hacer un análisis

estadístico de las respuestas de los encuestados y en la entrevista el enfoque cualitativo, ya que se recolectará datos y se analizarán.

3.2. Modalidad básica de la investigación

Para Galán la investigación básica más utilizada es: “La investigación de campo es la que se realiza en el medio donde se desarrolla el problema, la ventaja principal de este tipo de estudios es que, si la muestra es representativa, se pueden hacer generalizaciones acerca de la totalidad de la población”. (Galan Amador, 2016)

Para el autor “La investigación de campo se apoya en información del objeto de estudio o de los involucrados en él, a partir de indagación de campo como en la investigación” (Revistas Bolivarinas, 2011).

- ✓ Censal: con estudios demostrables sobre toda la población.
- ✓ De caso: Con encuestas, observaciones, entrevistas y cuestionarios.

La metodología a utilizar en la investigación del problema en la empresa será la de campo porque proporciona información real, y se obtendrá por medio de encuestas y entrevistas.

3.3. Nivel o tipo de investigación

Existen varios tipos de investigación científica, los cuales se clasifican de diversas maneras según el punto de vista con el que se desea enfocar:

Tipos de investigación científica

Tabla 2. Tipos de investigación científica

Según el objeto de estudio:	Según el tiempo en que se efectúan:	Según la naturaleza de la información que se recoge para responder al problema de investigación:
Investigación Básica	Investigaciones Sincrónicas	Investigación Exploratoria
Es una investigación que parte de un tema específico y no sale de él. (Revistas Bolívarinas, 2011)	Son estudios que se dan en un corto tiempo. (Revistas Bolívarinas, 2011)	Se realiza con el propósito de resaltar uno o más puntos de un problema determinado además de encontrar la mejor manera de cómo enfocarlo. (Revistas Bolívarinas, 2011)
Investigación Aplicada	Investigaciones Diacrónicas	Investigación Correlacional
Es aquella que utiliza la experiencia del investigador y la aplica en estudios de campo. (Revistas Bolívarinas, 2011)	Es toda investigación que va más allá de los límites de un individuo investigador para ubicarse en redes de problemas, temas o hipótesis, que suelen abarcar largos períodos de tiempo, con el objeto de verificar los cambios que se pueden producir. (Revistas Bolívarinas, 2011)	Mide el grado de relación entre las variables de una población estudiada, midiéndose coeficientes de correlación que no necesariamente sean causales. (Revistas Bolívarinas, 2011)
	Investigación Seccional o Transversal	Investigación Explicativa o Causal
	Es un estudio en un momento y	Mediante este tipo de

lugar determinado, pudiendo evaluar subgrupos de estudio de donde se puede recoger información sin necesidad de repetir las observaciones. (Revistas Bolivarianas, 2011)

investigación que se requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, trata de responder el porqué del objeto que se investiga, mediante la recolección de información de fuentes. (Revistas Bolivarianas, 2011)

Investigación Longitudinal

Compara datos de una misma población, los cuales se han obtenido en diferentes oportunidades o momentos, con el propósito de evaluar los cambios. (Revistas Bolivarianas, 2011)

Investigación Experimental

Se basa en manipulación de la realidad o del estado natural del objeto. La tarea del investigador es manejar de manera deliberada la variable experimental y luego observar lo que ocurre en condiciones controladas. (Revistas Bolivarianas, 2011)

**Investigación Estudio
de Casos**

Analiza una unidad específica del universo. Este tipo de investigación se caracteriza por:

El estudio profundo de una unidad de observación, teniendo en cuenta características y procesos específicos.

Son particularmente útiles para obtener información básica para planear investigaciones más amplias. (Revistas Bolívarinas, 2011)

Elaboración propia

El tipo de investigación que se utilizará en este trabajo será el de según la naturaleza de la investigación, la investigación explicativa o causal, ya que permite tener una visión clara de las causas y consecuencias de la problemática que se presenta en la empresa combinando los métodos inductivos y deductivos.

3.4. Población

Población

Para Wigodki la población es: “El conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado” (Wigodski, 2010).

Características de la población

1. Homogeneidad. Que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación.
2. Tiempo. Se refiere al periodo de tiempo donde se ubicaría la población de interés. Determinar si el estudio es del momento presente o si se va a estudiar a una población de cinco años atrás o si se van entrevistar personas de diferentes generaciones.
3. Espacio. Se refiere al lugar donde se ubica la población de interés. Un estudio no puede ser muy abarcador y por falta de tiempo y recursos hay que limitarlo a un área o comunidad en específico.
4. Cantidad. Se refiere al tamaño de la población. El tamaño de la población es sumamente importante porque ello determina o afecta al tamaño de la muestra que se vaya a seleccionar. (Wigodski, 2010)

La población está constituida por la totalidad de los colaboradores de la empresa X, conformado por las áreas; administrativa, ventas y bodega.

Tabla 3. Población empresa X

Área	# de personas
Administrativo	6
Ventas	8
Bodega	2

Elaboración propia

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 4. Operacionalización de las variables

Variable	Conceptualización	Dimensión	Indicadores	Ítems básicos	Técnica e instrumento
Variable independiente: Estructura organizacional	Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. (La voz de Houston)	Jerarquías Especificación y Formalización	Organigrama Manuales de funciones	¿Conoce específicamente su posición en la empresa? ¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones?	Técnica: Encuesta Instrumento: Entrevista
Variable dependiente: Potencial de los colaboradores	Es la destreza, la habilidad y la idoneidad que permite al colaborador completar con éxito una tarea. (Ayuda Coach, 2018)	Manuales de funciones	de Funciones y responsabilidades	¿Las actividades que realiza son de acuerdo con el cargo que usted desempeña actualmente? ¿Alguna vez se ha sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones?	Técnica: Encuesta Instrumento: Entrevista

Elaboración propia

3.6. Recolección de información

Para el autor “La construcción de la información se opera en 2 fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información” (Abril, págs. 37-38).

Plan para la recolección de información

Para obtener la información se contará con toda la población de la empresa, se aplicarán encuestas y realizarán entrevistas, para que el proceso sea eficiente se harán reuniones con el personal para explicar el procedimiento a seguir, como se aplicarían los instrumentos, el tiempo de duración aproximado y cuál es el objetivo.

Plan de procesamiento de información

Se procesará la información de la siguiente manera:

- ✓ Revisar la información recogida, que las encuestas y entrevistas tengan la información completa.
- ✓ En caso de que a las entrevistas no tengan toda la información que se necesite para el levantamiento de información en casos específicos se planificará otra entrevista.
- ✓ Tabulación de datos.
- ✓ Representaciones gráficas.

Análisis e interpretación de resultados

- ✓ Se analizará e interpretará los datos por medio de estadísticas y relacionándolos con la hipótesis.
- ✓ Establecer conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

En este capítulo se analizarán e interpretarán las respuestas obtenidas por las encuestas y en base a los resultados se realizarán gráficos para que la información sea fácil de entender.

1. ¿Cree necesario que se diseñe un manual de funciones para la empresa?



Figura 17. Necesidad de diseño de un manual de funciones. Elaboración propia

De una población de 18 colaboradores el 100% contestó que si es necesario que se diseñe en la empresa un manual de funciones.

2. ¿Conoce la definición exacta del término manual de funciones?



Figura 18. Conocimiento del término manual de funciones. Elaboración Propia

En la segunda pregunta el 61% de los colaboradores contestan que si conocían la definición de manuales de funciones y el 39% que no.

3. ¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones?



Figura 19. Conocimiento de las funciones del colaborador. Elaboración propia

Los colaboradores que conocen detalladamente sus funciones son el 72.22% y el 27,78% no conocen.

4. ¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponden a su cargo?



Figura 20. Funciones que no corresponden al cargo. Elaboración propia

Del total de colaboradores de la empresa en la encuesta indicaron que el 77.78% ha realizado actividades que no estaban relacionadas con su cargo y el 22.22% no han realizado.

5. ¿En el momento que ingreso a la empresa las instrucciones acerca de sus funciones fueron claras?



Figura 21. Instrucciones al ingresar a la empresa. Elaboración propia

En la 5 pregunta el porcentaje que escogió la respuesta **sí** fueron el 66.67% y que **no** el 33.33%.

6. ¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral de la empresa?



Figura 22. Adaptación al ambiente laboral. Elaboración propia

De un total de la población de colaboradores el 61% escogió la opción de que la inducción les ayudó adaptarse rápidamente a la empresa y el 39% que no.

7. ¿Alguna vez se ha sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones?



Figura 23. Limitaciones al desarrollar las funciones. Elaboración propia

En la pregunta 7 el 88.89% no se ha sentido limitado al realizar sus funciones y el 11.11% sí.

8. ¿Le han encomendado tareas de otros compañeros (sobre carga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones?



Figura 24. Sobrecarga laboral. Elaboración propia

La pregunta 8 tuvo un porcentaje en la respuesta de sí ha tenido en su trabajo una sobre carga laboral de 77.78% y que no un 22.22%.

9. ¿Las actividades que realiza son de acuerdo con el cargo que usted desempeña actualmente?



Figura 25. Pertinencia entre el cargo y funciones desempeñadas. Elaboración propia

En la última pregunta de la encuesta el porcentaje que piensa que sus actividades están de acuerdo a su cargo son el 61% y el que no está de acuerdo el 39%.

Para concluir, de la encuesta realizada al personal de la empresa X dejo notar la necesidad del diseño e implementación de un manual de funciones para que tengan guía para realizar sus labores.

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTA

Se realizaron entrevistas a todo el personal de la empresa "X" para conocer las funciones, posición dentro de la organización y relaciones con otros departamentos, se utilizó el formato de descripción de funciones para el levantamiento de información, algunos de colaboradores no conocían específicamente sus funciones, por este motivo también se organizó entrevistas adicionales con los jefes inmediatos. Toda la información obtenida fue plasmada en los manuales de funciones y se utilizó bibliografía de libros, páginas web, revistas de internet, etc., como ayuda para redacción de resúmenes de cargos y otros ítems de los manuales.

CAPITULO V

CREACION E IMPLEMENTACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA X

Cumpliendo con lo establecido en el planteamiento de la consecución del proyecto se realizó el análisis FODA., para conocer la situación de la empresa interna y externamente.

Análisis FODA

F – Fortalezas

Productos de calidad

Atención personalizada

Personal capacitado y con experiencia

Cientela fidelizada

O – Oportunidades

La mayor parte de los productos se producen en el país y no hay demora en su producción.

Necesidad del producto

Productos de la competencia de mala calidad

D – Debilidades

Productos poco diversificados

El fracaso de la introducción de nuevos productos

Producto líder que no aporta suficientes ingresos

Productos con meses de temporada baja en regiones del país (sierra y oriente)

Demora de las empresas de transportes en la entrega de los productos al cliente

A – Amenazas

Productos con características similares de la competencia

Demora en las importaciones de productos que comercializamos

Productos de la competencia con menores precios

Continuando con lo programado se creó la misión, visión y establecieron los valores corporativos con la ayuda de los directivos de la empresa.

Misión

Comercializar productos de confitería de la más alta calidad, que satisfagan las exigencias de nuestros clientes y consumidores, mediante una constante innovación y diversificación de productos.

Visión

Ser una empresa reconocida por la calidad de nuestros productos y expandirnos a nivel nacional, llegando a todos los rincones del Ecuador, logrando así la preferencia tanto de clientes como consumidores sin desviarnos de los valores institucionales.

Valores

1. Compromiso
2. Innovación
3. Flexibilidad
4. Honestidad
5. Calidad
6. Responsabilidad

Organigrama

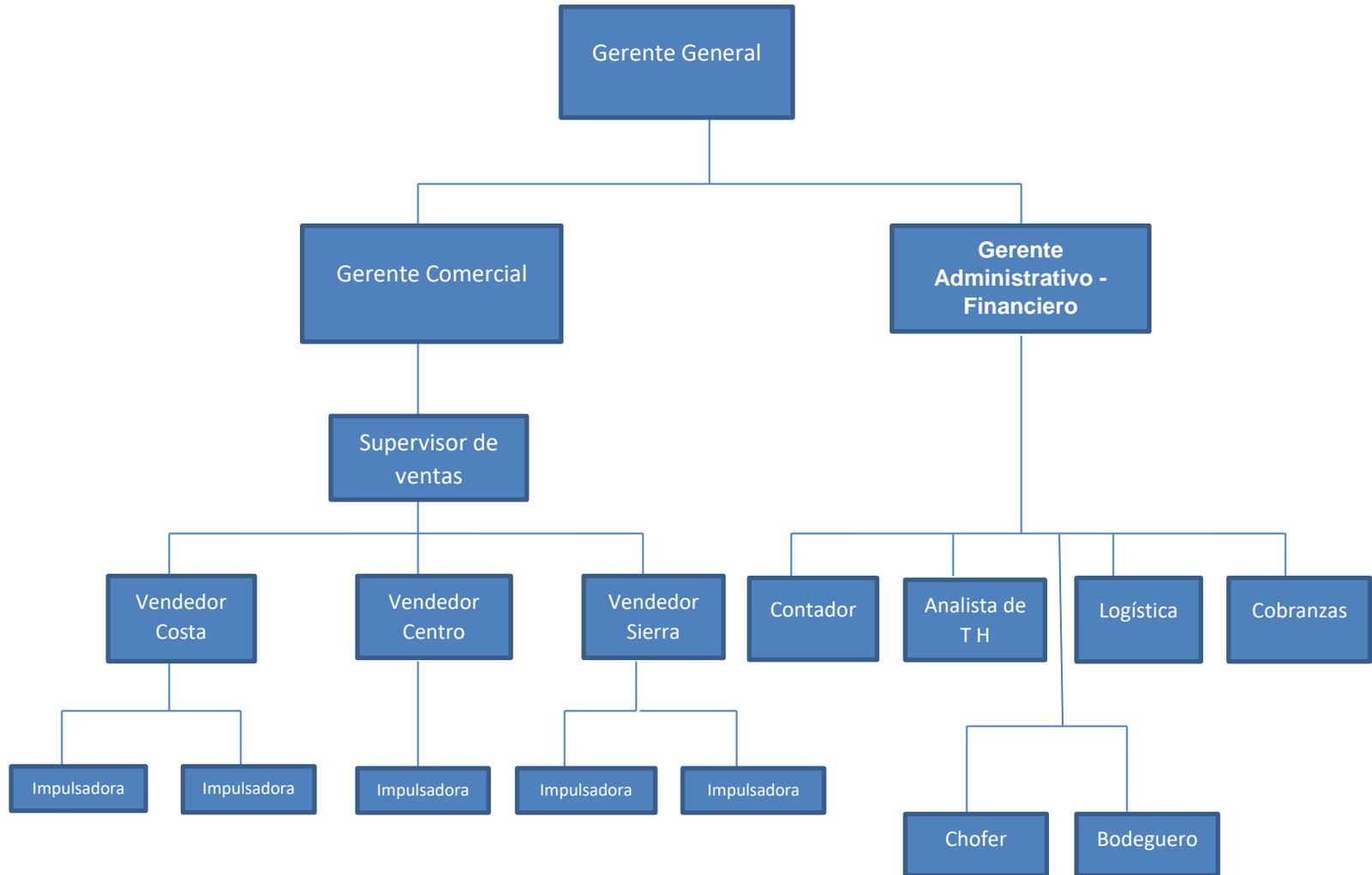


Figura 26. Organigrama propuesto para la empresa X. Elaboración propia

MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA X

2018

Manual de funciones empresa X

El presente Manual de Funciones refleja las funciones, competencias y perfiles de los cargos de la empresa X.

Objetivo

El Manual de Funciones de la empresa X fue elaborado con la finalidad de ser un instrumento para que los colaboradores tengan una guía para realizar su trabajo, conocer sus funciones, responsabilidades, normas, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. A fin de que ayude a:

- ✓ Tener claras las funciones y actividades de los colaboradores.
- ✓ Ayudar en los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación del personal.
- ✓ Contribuye a que el personal sea capaz de asumir sus responsabilidades con mejor criterio y seguridad, mediante el conocimiento de las funciones y procesos de su cargo y el impacto de las actividades que realiza.
- ✓ Eliminar la duplicidad de tareas, las tareas faltantes y la ejecución de tareas que no aporten valor a la empresa.
- ✓ Mejorar la eficacia y eficiencia en la realización de las actividades.

Glosario

Palabra	Definición
Nombre del puesto	Denominación del puesto según nombramiento y designación establecida por estatutos, reglamentos o normativa de educación superior vigente.
Dependencia	Establecida de acuerdo a la estructura organizacional.
Jefe inmediato	Determina el puesto del responsable

	de la dependencia a la que está subordinado el trabajador.
Resumen del puesto	Sintetiza la razón de ser del puesto dentro de la estructura organizacional y las funciones en general.
Descripción de funciones	Son las actividades y responsabilidades generales y específicas del puesto.
Perfil requerido	Establece los requerimientos académicos, de ley, de experiencia laboral y de competencias
Educación	Define el nivel de formación profesional o educacional que se debe cumplir para desempeñarse en el puesto.
Experiencia laboral	Define el tiempo mínimo de labores en otras Instituciones, que ha cumplido anteriormente el ocupante del puesto y que demuestran su experticia.
Competencias	Son las características que debe cumplir una persona: conocimientos, destrezas, capacidades para desempeñar un conjunto de actividades clave con un alto nivel de rendimiento.

Cargos de la empresa

- ✓ Gerente General
- ✓ Gerente Comercial
- ✓ Gerente Administrativo – Financiero
- ✓ Supervisor de ventas
- ✓ Analista de TH
- ✓ Contador
- ✓ Logística
- ✓ Cobranzas
- ✓ Vendedores
- ✓ Impulsadoras
- ✓ Chofer
- ✓ Bodeguero

DESCRIPCION DEL CARGO	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente General
AREA A LA QUE PERTENECE	Gerencia General
PERSONAL A SU CARGO	Personal de la empresa
CARGO DEL JEFE DIRECTO	
2. RESUMEN DEL CARGO	
<p>Es la máxima autoridad en la empresa se encarga de dirigir y coordinar a las distintas áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa, cumpliendo con las normativas y reglamentos vigentes de los organismos de control del Ecuador.</p>	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
	Representar legalmente a la empresa.
	Planificar, organizar, coordinar y dirigir las actividades administrativas, económicas, financieras y de recursos humanos de la empresa.
	Emitir directrices al gerente comercial y gerente administrativo – financiero, para el logro de los fines y objetivos de la empresa y supervisar su cumplimiento.
	Organizar e impulsar actividades y gestiones para lograr el incremento presupuestario.

Actividades/tareas	Ejecutar el plan de negocios de la empresa.
	Celebrar y firmar contratos en representación de la empresa.
	Encargarse de realizar las negociaciones y representa los intereses de la empresa ante los proveedores, clientes, organismos de control y otros.
	Determinar los cambios tecnológicos para lograr innovación, crecimiento y mejoras de los productos que comercializa la empresa.
	Decidir en la contratación, selección, capacitación y ubicación del personal adecuado para cada cargo.
4. REQUISITOS DEL PUESTO	
Requisitos de formación	<p>Titulado en Ingeniería Comercial, Administración de empresas o carreras afines.</p> <p>Conocimientos de finanzas, administración, inversiones, comercialización y ventas.</p> <p>Estudios complementarios de inglés avanzado.</p>
Requisitos de experiencia	Mínimo 3 años en cargos similares

5. COMPETENCIAS		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
Generales				
1	Adaptación		✓	
2	Análisis	✓		

3	Capacidad de aprendizaje		✓	
4	Asertividad	✓		
5	Autocontrol	✓		
6	Autonomía	✓		
7	Atención al cliente	✓		
8	Capacidad de negociación	✓		
9	Colaboración	✓		
10	Comunicación	✓		
11	Creatividad	✓		
12	Flexibilidad	✓		
13	Iniciativa	✓		
14	Integridad	✓		
15	Liderazgo	✓		
16	Manejo de conflictos	✓		
17	Orientación a resultados	✓		
18	Orientación al servicio		✓	
19	Planificación y organización	✓		
20	Pensamiento crítico	✓		
21	Responsabilidad	✓		
22	Resolución de problemas	✓		
23	Sociabilidad	✓		
24	Trabajo en equipo	✓		

DESCRIPCION DEL CARGO	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente Comercial
AREA A LA QUE PERTENECE	Comercial
PERSONAL A SU CARGO	Supervisor de ventas

CARGO DEL JEFE DIRECTO	Gerente General
2. RESUMEN DEL CARGO	
Definir las estrategias comerciales para contribuir con el desarrollo del negocio a través de la comercialización de productos, innovación de la marca y marketing con el propósito de contribuir al fortalecimiento económico e imagen de la empresa.	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
Actividades/tareas	Definir e implementar las estrategias comerciales.
	Realizar estudios de mercado junto al equipo de ventas.
	Innovar las estrategias de ventas.
	Elaborar presupuestos de ventas, gastos e inversiones derivados de estos.
	Generar estrategias y plan de marketing para los productos.
	Dirigir el área de ventas.
	Realizar reuniones con área de ventas para planificar junto a ellos estrategias de ventas, supervisar el trabajo y dar indicaciones de nuevos productos.
	Ser responsable de la fijación de precios y de definir la política de descuentos y bonificaciones.
4. REQUISITOS DEL PUESTO	
Requisitos de formación	Titulado en Ingeniería Comercial, Administración de empresas, Ingeniería en Marketing o carreras afines. Conocimientos de comercialización y

	ventas.
Requisitos de experiencia	2 años en cargos similares

5. COMPETENCIAS		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
Generales				
1	Adaptación	✓		
2	Análisis	✓		
3	Capacidad de aprendizaje		✓	
4	Asertividad	✓		
5	Autocontrol	✓		
6	Autonomía		✓	
7	Atención al cliente	✓		
8	Capacidad de negociación	✓		
9	Colaboración	✓		
10	Comunicación	✓		
11	Creatividad	✓		
12	Flexibilidad	✓		
13	Iniciativa	✓		
14	Integridad	✓		
15	Liderazgo	✓		
16	Manejo de conflictos	✓		
17	Orientación a resultados	✓		
18	Orientación al servicio	✓		
19	Planificación y organización	✓		
20	Pensamiento crítico	✓		
21	Responsabilidad	✓		

22	Resolución de problemas	✓		
23	Sociabilidad	✓		
24	Trabajo en equipo	✓		

DESCRIPCION DEL CARGO	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente Administrativo - Financiero
AREA A LA QUE PERTENECE	Administrativa - Financiera
PERSONAL A SU CARGO	Contador/analista TH/logística/cobranzas/chofer/bodeguero
CARGO DEL JEFE DIRECTO	
2. RESUMEN DEL CARGO	
Dirigir actividades financieras y administrativas de la empresa, definir los procesos financieros y planificar alternativas financieras en caso de ser necesario para el cumplimiento de los objetivos.	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
	Realizar control de gastos de la empresa.
	Hacer la supervisión de los estados financieros.
	Realizar la administración de los recursos financieros.
	Cumplir y hacer que se cumpla con los requerimientos de los Organismos de Control.

Actividades/tareas	Supervisar la ejecución presupuestaria de la empresa.
	Hacer la interpretación de balances, cuentas de resultados y realizar el respectivo informe para la gerencia general.
	Facturar a los clientes.
	Estar informado del avance de las órdenes de trabajo.
	Gestionar las quejas y reclamos de los clientes.
	Gestionar envío de documentación, muestras, etc.
4. REQUISITOS DEL PUESTO	
Requisitos de formación	Título de C.P.A., Ingeniero Comercial, Economía. Conocimientos de Contabilidad Financiera y de Costos.
Requisitos de experiencia	Experiencia mínima de 2 años.

5. COMPETENCIAS		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
Generales				
1	Adaptación		✓	
2	Análisis	✓		
3	Capacidad de aprendizaje		✓	
4	Asertividad	✓		
5	Autocontrol	✓		

6	Autonomía	✓		
7	Atención al cliente		✓	
8	Capacidad de negociación		✓	
9	Colaboración	✓		
10	Comunicación		✓	
11	Creatividad		✓	
12	Flexibilidad	✓		
13	Iniciativa	✓		
14	Integridad	✓		
15	Liderazgo	✓		
16	Manejo de conflictos	✓		
17	Orientación a resultados	✓		
18	Orientación al servicio		✓	
19	Planificación y organización	✓		
20	Pensamiento crítico	✓		
21	Responsabilidad	✓		
22	Resolución de problemas	✓		
23	Sociabilidad		✓	
24	Trabajo en equipo	✓		

DESCRIPCION DEL CARGO	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Supervisor de ventas
AREA A LA QUE PERTENECE	Comercial
PERSONAL A SU CARGO	Vendedores
CARGO DEL JEFE DIRECTO	Gerente Comercial
2. RESUMEN DEL CARGO	
Ser responsable de la supervisión de venta y distribución, controlar las labores de vendedores, atender reclamos de clientes, gastos y comisiones de	

vendedores.	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
Actividades/tareas	Establecer metas y objetivos en cuanto a ventas.
	Hacer cálculos de la demanda y pronosticar las ventas.
	Evaluar la gestión de ventas y capacitar a los vendedores.
	Definir plan de acción para corregir errores en ventas y mejorar.
	Intervenir en las decisiones de la empresa relacionadas con la comercialización de productos y servicios.
Realizar informes mensuales del desenvolvimiento de las ventas o cuando la situación amerite.	
4. REQUISITOS DEL PUESTO	
Requisitos de formación	Formación específica en ventas, comercial y gestión de equipos.
Requisitos de experiencia	2 años en cargos similares

5. COMPETENCIAS		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
Generales				
1	Adaptación	✓		
2	Análisis	✓		
3	Capacidad de aprendizaje			✓
4	Asertividad	✓		
5	Autocontrol	✓		

6	Autonomía		✓	
7	Atención al cliente	✓		
8	Capacidad de negociación	✓		
9	Colaboración	✓		
10	Comunicación	✓		
11	Creatividad	✓		
12	Flexibilidad	✓		
13	Iniciativa	✓		
14	Integridad	✓		
15	Liderazgo	✓		
16	Manejo de conflictos	✓		
17	Orientación a resultados	✓		
18	Orientación al servicio	✓		
19	Planificación y organización	✓		
20	Pensamiento crítico	✓		
21	Responsabilidad	✓		
22	Resolución de problemas	✓		
23	Sociabilidad	✓		
24	Trabajo en equipo	✓		

DESCRIPCION DEL CARGO	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Contador
AREA A LA QUE PERTENECE	Financiera
PERSONAL A SU CARGO	Ninguno
CARGO DEL JEFE DIRECTO	Gerente Administrativo - Financiero
2. RESUMEN DEL CARGO	
Analizar la información contable, verificando su exactitud, a fin de garantizar	

estados financieros confiables y oportunos de la empresa.	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
Actividades/tareas	Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.
	Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
	Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución.
	Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.
	Elabora comprobantes de los movimientos contables.
	Analiza los diversos movimientos de los registros contables.
	Verifica la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad.
	Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
4. REQUISITOS DEL PUESTO	
Requisitos de formación	Titulado en CPA
Requisitos de experiencia	1 año en cargos similares

5. COMPETENCIAS		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
Generales				
1	Adaptación		✓	

2	Análisis	✓		
3	Capacidad de aprendizaje		✓	
4	Asertividad	✓		
5	Autocontrol		✓	
6	Autonomía		✓	
7	Atención al cliente		✓	
8	Capacidad de negociación		✓	
9	Colaboración	✓		
10	Comunicación		✓	
11	Creatividad		✓	
12	Flexibilidad		✓	
13	Iniciativa		✓	
14	Integridad	✓		
15	Liderazgo		✓	
16	Manejo de conflictos		✓	
17	Orientación a resultados	✓		
18	Orientación al servicio		✓	
19	Planificación y organización	✓		
20	Pensamiento crítico	✓		
21	Responsabilidad	✓		
22	Resolución de problemas		✓	
23	Sociabilidad		✓	
24	Trabajo en equipo		✓	

DESCRIPCION DEL CARGO	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Analista TH
AREA A LA QUE PERTENECE	Administrativa

PERSONAL A SU CARGO	Ninguno
CARGO DEL JEFE DIRECTO	Gerente Administrativo - Financiero
2. RESUMEN DEL CARGO	
Ejecutar de manera eficiente todos los subsistemas de recursos humanos, aplicar políticas inherentes al área, a fin mantener un ambiente laboral favorable que proporcione el desarrollo humano e intelectual para alcanzar el logro de los objetivos de la empresa.	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
Actividades/tareas	Ser responsable de los procesos de reclutamiento y selección de la empresa, contratación, inducción y demás subsistemas de recursos humanos.
	Aplicar los reglamentos, normas y procedimientos de recursos humanos establecidos por la empresa y organismos de control del Ecuador.
	Hacer el diagnóstico de las necesidades de personal de las distintas áreas de la empresa, con el fin de apoyar en la Planificación anual del recurso humano.
	Realizar la actualización de los manuales de funciones de los cargos de la empresa.
	Elaborar reporte de horas extras, y control de asistencia a fin de remitir un reporte actualizado para el pago de nómina.
4. REQUISITOS DEL PUESTO	
Requisitos de formación	Titulado en Psicología Organizacional, psicología industrial o carreras afines.
Requisitos de experiencia	1 año en cargos similares.

5. COMPETENCIAS		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
Generales				
1	Adaptación	✓		
2	Análisis	✓		
3	Capacidad de aprendizaje		✓	
4	Asertividad	✓		
5	Autocontrol	✓		
6	Autonomía		✓	
7	Atención al cliente	✓		
8	Capacidad de negociación		✓	
9	Colaboración	✓		
10	Comunicación	✓		
11	Creatividad		✓	
12	Flexibilidad	✓		
13	Iniciativa	✓		
14	Integridad	✓		
15	Liderazgo	✓		
16	Manejo de conflictos	✓		
17	Orientación a resultados	✓		
18	Orientación al servicio	✓		
19	Planificación y organización	✓		
20	Pensamiento crítico	✓		
21	Responsabilidad	✓		
22	Resolución de problemas	✓		
23	Sociabilidad	✓		
24	Trabajo en equipo	✓		

DESCRIPCION DEL CARGO	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Logística
AREA A LA QUE PERTENECE	Administrativo
PERSONAL A SU CARGO	Ninguno
CARGO DEL JEFE DIRECTO	Gerente Administrativo - Financiero
2. RESUMEN DEL CARGO	
Encargado de llevar el control de la entrega de producto a los clientes a nivel nacional. Atender cordialmente al cliente, solucionar reclamos por las entregas atrasadas o productos en mal estado causados por los transportistas.	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
Actividades/tareas	Coordinar las actividades de despacho de productos con transportistas (chofer de la empresa y Cooperativa de Transportes)
	Gestionar las quejas y reclamos de clientes.
	Contactarse con los transportistas de las cooperativas de transporte que prestan el servicio de traslado de productos a nivel nacional para hacer seguimiento en la entrega.
	Llamar al cliente para confirmar la entrega de los productos y el estado de entrega.
4. REQUISITOS DEL PUESTO	
Requisitos de formación	Cursando primeros años en la universidad en carrera de Ingeniería Comercial o carreras afines. Conocimiento en logística Conocimiento de Servicio al cliente.

Requisitos de experiencia	Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares.
----------------------------------	--------------------------------------------------

5. COMPETENCIAS		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
Generales				
1	Adaptación		✓	
2	Análisis		✓	
3	Capacidad de aprendizaje		✓	
4	Asertividad		✓	
5	Autocontrol		✓	
6	Autonomía		✓	
7	Atención al cliente		✓	
8	Capacidad de negociación			✓
9	Colaboración	✓		
10	Comunicación		✓	
11	Creatividad		✓	
12	Flexibilidad		✓	
13	Iniciativa		✓	
14	Integridad	✓		
15	Liderazgo			✓
16	Manejo de conflictos		✓	
17	Orientación a resultados		✓	
18	Orientación al servicio	✓		
19	Planificación y organización	✓		
20	Pensamiento crítico		✓	
21	Responsabilidad			
22	Resolución de problemas	✓		

23	Sociabilidad		✓	
24	Trabajo en equipo			

DESCRIPCION DEL CARGO	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Vendedor
AREA A LA QUE PERTENECE	Comercial
PERSONAL A SU CARGO	Impulsadoras
CARGO DEL JEFE DIRECTO	Supervisor de ventas
2. RESUMEN DEL CARGO	
Atender al cliente, buscar nuevos clientes, realizar visitas para la post-venta.	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
Actividades/tareas	Dar el correcto asesoramiento a los clientes de manera directa en la presentación de los productos de la empresa.
	Revisar esporádicamente el desenvolvimiento del producto en el mercado.
	Informar acerca de los problemas en la calidad del producto que se puedan presentar.
	Hacer cobros a clientes especiales.
	Recibir pedidos de productos de los clientes.
	Enviar al encargado de facturación las órdenes de pedido de los clientes, para facturación y despacho. Coordinar entrega de pedidos a los clientes.

	Controlar la ruta de las impulsadoras a su cargo.
4. REQUISITOS DEL PUESTO	
Requisitos de formación	Conocimiento de productos de confitería. Conocimiento de Servicio al cliente. Disponibilidad para viajar.
Requisitos de experiencia	Mínimo 6 meses de experiencia en cargos similares.

5. COMPETENCIAS		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
Generales				
1	Adaptación	✓		
2	Análisis		✓	
3	Capacidad de aprendizaje		✓	
4	Asertividad	✓		
5	Autocontrol	✓		
6	Autonomía		✓	
7	Atención al cliente	✓		
8	Capacidad de negociación	✓		
9	Colaboración	✓		
10	Comunicación	✓		
11	Creatividad	✓		
12	Flexibilidad		✓	
13	Iniciativa	✓		
14	Integridad	✓		

15	Liderazgo		✓	
16	Manejo de conflictos	✓		
17	Orientación a resultados	✓		
18	Orientación al servicio	✓		
19	Planificación y organización	✓		
20	Pensamiento crítico	✓		
21	Responsabilidad	✓		
22	Resolución de problemas	✓		
23	Sociabilidad	✓		
24	Trabajo en equipo	✓		

DESCRIPCION DEL CARGO	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Impulsadora
AREA A LA QUE PERTENECE	Comercial
PERSONAL A SU CARGO	Ninguno
CARGO DEL JEFE DIRECTO	Vendedor
2. RESUMEN DEL CARGO	
Realizar demostraciones de productos en locales comerciales, mantener las perchas ordenadas con el producto de la empresa y publicitar los productos.	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
	Hacer demostraciones de los productos, a fin de que los clientes prueben para estimular el interés por el producto, responder interrogantes

Actividades/tareas	de los clientes acerca de los productos.
	Vender productos y tomar pedidos de los clientes.
	Ofrecer muestras de productos y distribuir catálogos y material publicitario.
	Ordenar las perchas donde está el producto.
4. REQUISITOS DEL PUESTO	
Requisitos de formación	Bachiller
Requisitos de experiencia	Mínima 6 meses en cargos similares

5. COMPETENCIAS		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
Generales				
1	Adaptación		✓	
2	Análisis			✓
3	Capacidad de aprendizaje		✓	
4	Asertividad		✓	
5	Autocontrol	✓		
6	Autonomía		✓	
7	Atención al cliente	✓		
8	Capacidad de negociación	✓		
9	Colaboración	✓		
10	Comunicación	✓		
11	Creatividad	✓		

12	Flexibilidad		✓	
13	Iniciativa	✓		
14	Integridad	✓		
15	Liderazgo			✓
16	Manejo de conflictos		✓	
17	Orientación a resultados	✓		
18	Orientación al servicio	✓		
19	Planificación y organización		✓	
20	Pensamiento crítico		✓	
21	Responsabilidad	✓		
22	Resolución de problemas		✓	
23	Sociabilidad	✓		
24	Trabajo en equipo	✓		

DESCRIPCION DEL CARGO	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Chofer
AREA A LA QUE PERTENECE	Administrativo
PERSONAL A SU CARGO	Ninguno
CARGO DEL JEFE DIRECTO	Gerente administrativo
2. RESUMEN DEL CARGO	
Trasladar y entregar los productos vendidos a los locales de los clientes, encargado de retirar de documentación, productos y varios de la empresa.	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
	Entregar productos a clientes locales y regionales.
	Entregar las guías de remisión y facturas al cliente.

Actividades/tareas	Entregar facturas y guías de remisión firmadas por el cliente al departamento de logística.
	Retirar documentación y productos de la empresa.
4. REQUISITOS DEL PUESTO	
Requisitos de formación	Bachiller. Licencia profesional de conducción
Requisitos de experiencia	1 año en cargos similares

5. COMPETENCIAS		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
Generales				
1	Adaptación		✓	
2	Análisis		✓	
3	Capacidad de aprendizaje		✓	
4	Asertividad		✓	
5	Autocontrol	✓		
6	Autonomía		✓	
7	Atención al cliente		✓	
8	Capacidad de negociación			✓
9	Colaboración	✓		
10	Comunicación		✓	
11	Creatividad			✓
12	Flexibilidad			✓
13	Iniciativa		✓	
14	Integridad	✓		
15	Liderazgo			✓

16	Manejo de conflictos		✓	
17	Orientación a resultados			✓
18	Orientación al servicio		✓	
19	Planificación y organización		✓	
20	Pensamiento crítico		✓	
21	Responsabilidad	✓		
22	Resolución de problemas		✓	
23	Sociabilidad		✓	
24	Trabajo en equipo		✓	

DESCRIPCION DEL CARGO	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Bodeguero
AREA A LA QUE PERTENECE	Administrativa
PERSONAL A SU CARGO	Ninguno
CARGO DEL JEFE DIRECTO	Gerente Administrativo - Financiero
2. RESUMEN DEL CARGO	
Encargado de controlar y registrar los ingresos y salida de productos en la bodega.	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
	Ingresar los productos a Bodega.
	Revisar que los productos que ingresan a la bodega estén en buen estado y reportar cualquier novedad.
	Tener en orden los productos en bodega.
	Llevar el registro y control de los productos.

Actividades/tareas	Ingresar los productos en el sistema.
	Hacer guías de remisión para los despachos que realice.
	Realizar inventarios periódicos y organizar la bodega.
	Elaborar los ingresos de devoluciones de producto de los clientes.
4. REQUISITOS DEL PUESTO	
Requisitos de formación	Bachiller, Cursos de computación, Conocimiento de control de inventario, Conocimiento de Contabilidad Básica.
Requisitos de experiencia	1 año en cargos similares

5. COMPETENCIAS		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
Generales				
1	Adaptación		✓	
2	Análisis		✓	
3	Capacidad de aprendizaje		✓	
4	Asertividad		✓	
5	Autocontrol		✓	
6	Autonomía		✓	
7	Atención al cliente		✓	
8	Capacidad de negociación			✓
9	Colaboración	✓		

10	Comunicación		✓	
11	Creatividad		✓	
12	Flexibilidad		✓	
13	Iniciativa		✓	
14	Integridad	✓		
15	Liderazgo			✓
16	Manejo de conflictos		✓	
17	Orientación a resultados		✓	
18	Orientación al servicio	✓		
19	Planificación y organización		✓	
20	Pensamiento crítico		✓	
21	Responsabilidad	✓		
22	Resolución de problemas		✓	
23	Sociabilidad		✓	
24	Trabajo en equipo		✓	

DESCRIPCION DEL CARGO	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Cobranzas
AREA A LA QUE PERTENECE	Administrativa
PERSONAL A SU CARGO	Ninguno
CARGO DEL JEFE DIRECTO	Gerente Administrativo - Financiero
2. RESUMEN DEL CARGO	
Ser el encargado de revisar las cuentas por cobrar, hacer seguimiento a los pagos de los clientes.	
3. FUNCIONES DEL CARGO	

Actividades/tareas	Revisar cartera de clientes con los vendedores.
	Hacer seguimiento a las cuentas vencidas de los clientes.
	Ingresar al sistema ADM pagos de clientes y retenciones.
4. REQUISITOS DEL PUESTO	
Requisitos de formación	Estudios en curso o terminados en Administración, Contabilidad o carreras afines. Conocimiento en cobranzas y atención al cliente.
Requisitos de experiencia	1 año en cargos similares

5. COMPETENCIAS		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
Generales				
1	Adaptación		✓	
2	Análisis		✓	
3	Capacidad de aprendizaje		✓	
4	Asertividad	✓		
5	Autocontrol	✓		
6	Autonomía		✓	
7	Atención al cliente	✓		
8	Capacidad de negociación		✓	
9	Colaboración	✓		
10	Comunicación	✓		

11	Creatividad		✓	
12	Flexibilidad		✓	
13	Iniciativa	✓		
14	Integridad	✓		
15	Liderazgo			✓
16	Manejo de conflictos	✓		
17	Orientación a resultados	✓		
18	Orientación al servicio	✓		
19	Planificación y organización		✓	
20	Pensamiento crítico		✓	
21	Responsabilidad	✓		
22	Resolución de problemas	✓		
23	Sociabilidad		✓	
24	Trabajo en equipo		✓	

CONCLUSIONES

En la actualidad la empresa "X" carece de una estructura organizativa definida, y esta situación ha ocasionado que se produzcan inconvenientes que afectan la productividad y rentabilidad de la empresa. Para el diseño e implementación de la estructura organizativa se empezará desde cero, ya que anteriormente no se ha realizado ningún proceso relacionado a este, será adaptado a la realidad y sector de la empresa. El diseño e implementación de la estructura organizativa se hará con la colaboración de todo el personal de la organización, con el objetivo de optimizar las actividades de los colaboradores y así poder alcanzar las metas propuestas tanto personales como laborales.

Para la consecución de los objetivos propuestos para el diseño e implementación de la estructura organizativa se establecieron los elementos organizativos como la misión, visión, organigrama y manuales de funciones.

Se elaboró un organigrama donde se plasmaron los puestos de trabajo, con esto se logrará que los colaboradores tengan una visión amplia y clara de su posición en la empresa y de las relaciones interpersonales que le ayudará a realizar sus funciones.

La realización de los manuales de funciones no solo les servirá a los colaboradores como guía para realizar su trabajo y optimizar su desempeño, sino también favorecerá a los futuros procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y demás subsistemas de talento humano, ya que pueden basarse en los criterios establecidos en los perfiles de los manuales de funciones.

Se espera con este proyecto generar un clima laboral positivo, donde los colaboradores se sientan comprometidos, sean capaces de utilizar todo su potencial y puedan trabajar eficientemente, y a su vez esto se vea reflejado en la productividad y rentabilidad de la empresa.

RECOMENDACIONES

Es recomendable que la misión, visión, valores y demás elementos organizativos sean socializados a los colaboradores y no se queden en un simple papel.

El organigrama debe ser graficado de manera que los colaboradores puedan fácilmente conocer su posición dentro de la empresa. Se recomienda que todo cambio de estructura en la organización sea actualizado en el organigrama y se difunda a todo el personal.

Es necesario que el manual de funciones sea entregado al ocupante del cargo desde el primer momento que ingresa a la empresa, esta acción debe ser un requisito básico para el proceso de inducción, ya que la información será de mucha ayuda para conocer su posición y funciones dentro de la misma. El manual de funciones es una herramienta que sirve como guía para el ocupante de un cargo, se recomienda actualizarlo cada vez que existan cambios en los procesos, ya sea por mejoramiento o por regulaciones de organismos de control.

Los manuales de funciones deben estar alineados a la consecución de la estrategia de la empresa, tener concordancia con el organigrama, misión, visión y valores de la misma, caso contrario no cumplirían con el objetivo de apoyar a los colaboradores para lograr sus metas propuestas tanto personales como laborales.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, Victor Hugo. «Elaboración de proyectos.» *Metodología de la investigación*. s.f.
- Acosta, Mati. *MatiAcosta*. 20 de 06 de 2018. <http://www.matiacosta.com/analisis-fodadafo-para-que-nos-sirve/>.
- Admon. 17 de 01 de 2013. <http://aprendizadmon1.blogspot.com/2013/01/organigramas.html>.
- Alles, Martha. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica, 2008.
- Armstrong, Gary, y Philip Kotler. *Fundamentos de Marketing*. 2013.
- Ayuda Coach. *Ayuda Coach Coaching*. 2018. <http://ayudacoach.com/capacidades-y-habilidades-para-realizarnos/> (último acceso: 01 de 08 de 2018).
- Caba, Benita. «Slider Player.» 2018. <https://slideplayer.es/slide/118677/>.
- Cárdenas Molina, Ivonne Catalina. «repo.uta.edu.ec.» 2015. <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>.
- Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGrawHill, 2009.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGrawHill, 2009.
- Daft, Richard. *Teoría y Diseño Organizacional*. Australia: Cengage Learning Editores, s.f.
- Definiciones de. <https://definicion.de/dimension/>. 2011. <https://definicion.de/dimension/> (último acceso: 01 de 08 de 2018).
- Deloitte. «Reescribiendo las reglas para la era digital.» Uruguay, 2017.
- Díaz. 2009.
- Directorio de empresas y de establecimientos. «www.ecuadorencifras.gob.ec.» 2015. https://www.google.com.ec/search?biw=1360&bih=662&tbm=isch&sa=1&ei=nLhUW5mtCKnt5gLXmICIDA&q=los+principales+sectores+economicos+del+ecuador+2018&oq=los+principales+sectores+economicos+del+ecuador+2018&gs_l=img.3...110867.112083.0.113181.5.5.0.0.0.115.55 (último acceso: 20 de 06 de 2018).
- Ejemplo de.com. 2018. https://www.ejemplode.com/58-administracion/4697-ejemplo_de_organigrama.html (último acceso: 1 de 08 de 2018).
- Empresa y gestión de recursos humanos. *Empresa y gestión de recursos humanos*. 2014.
- Enciclopedia de Clasificaciones. 2017. <https://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/25-tipos-de-organigramas/> (último acceso: 20 de 06 de 2018).
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. *Organización de empresas*. México: McGrawHill, 2009.
- Galan Amador, Manuel. *manuelgalan.blogspot.com*. 2016. <http://manuelgalan.blogspot.com/p/guia-metodologica-para-investigacion.html> (último acceso: 15 de 06 de 2018).

García . 2001.

Gestiopolis. *Gestiopolis*. 2015. <https://www.gestiopolis.com/organizacion-pequenas-medianas-empresas/>.

Gil Estallo, María de los Angeles. *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. México: ALFAOMEGA, 2012.

Global Entrepreneurship Monitor. *Elproductor.com*. 2013. https://www.google.com.ec/search?biw=1360&bih=662&tbm=isch&sa=1&ei=Ab9UW_vUH6LO5gLzuleoCg&q=estadisticas+de+empresas+en+ecuador&oq=estadisticas+de+empresas+&gs_l=img.1.1.0i30k1j0i24k1i9.28914.43919.0.45696.46.33.7.6.6.0.264.3445.0j25j1.26.0....0...1c.1.64 (último acceso: 2018).

González Sánchez , Gilberto. «Wordpress.» 2012. <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion3b3n-del-manual-funciones.pdf>.

Harper, y Lynch. 1992.

Hernández Sampieri , Roberto, Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill, 2010.

Jiménez , Juan Carlos . *El valor de los valores en las organizaciones* . Venezuela: Cograf, 2010.

La Empresa. 29 de 09 de 2015. <https://es.slideshare.net/colonia8/la-empresa-53315967>.

La voz de Houston. s.f. <https://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-significado-de-estructura-organizacional-4749.html> (último acceso: 01 de 08 de 2018).

López Díaz, Ana Silvia . «<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Lopez-Ana.pdf>.» 01 de 2015. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Lopez-Ana.pdf> (último acceso: 01 de 08 de 2018).

Niet, Deny. 19 de 11 de 2016. <http://ynedotein.blogspot.com/2016/11/tipos-de-organigramas.html>.

Revista Universidad y Sociedad. 2015. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000100004.

Revistas Bolívarinas. Septiembre de 2011. http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2304-37682011000900011&script=sci_arttext.

Rivas Tobar, Luis Arturo. *Evolución de la teoría de la organización*. Bogotá, Colombia: Univ. empresa, 2009.

Robbins, Stephen . *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson , 2013.

Sanchez Salvatierra. 2013.

Scribd. *Encuestas para levantamiento*. 2018. <https://es.scribd.com/document/2949710/ENCUESTA-PARA-LEVANTAMIENTO-2> (último acceso: 01 de 06 de 2018).

Stoner, Freeman, y Gilbert . 2006.

«taller2015gvi.» 2015. <https://sites.google.com/site/taller2015gvi/niveles-jerarquicos>.

Universidad del Pacífico . 2000.
http://www.ifejant.org.pe/Aulavirtual/aulavirtual2/uploaddata/6/Lecturas_Gesti_n/Vasquez_1.pdf.

Vasquez, katia. *Scribd*. 2018. <https://es.scribd.com/document/360095476/Niveles-Jerarquicos-de-La-Empresa>.

Vasquez, Katia. *Scribd*. 2018. <https://es.scribd.com/document/360095476/Niveles-Jerarquicos-de-La-Empresa>.

Wayne Wondy, R. *Administración de recursos humanos*. México: Pearson, 2010.

Wigodski, Jacqueline. 14 de julio de 2010.
<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>.

Wordreference.com. 2018. <http://www.wordreference.com/definicion/organizar> (último acceso: 01 de 07 de 2018).

Yagual Rivera, Fernando Alcides. «DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA OPERADORA.» *TRABAJO DE TITULACIÓN* . 2013.

ANEXOS



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Encuesta para levantamiento de información

Fecha:

Marque con una "x" la respuesta que considera pertinente para usted.

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	si	no
1. ¿Cree necesario que se diseñe un manual de funciones para la empresa?		
2. ¿Conoce la definición exacta del término manual de funciones?		
3. ¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones?		
4. ¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponden a su cargo?		
5. ¿En el momento que ingreso a la empresa las instrucciones acerca de sus funciones fueron claras?		
6. ¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral de la empresa?		
7. ¿Alguna vez se ha sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones?		
8. ¿Le han encomendado tareas de otros compañeros (sobre carga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones?		
9. ¿Las actividades que realiza son de acuerdo con el cargo que usted desempeña actualmente?		

(Scribd, 2018)

DESCRIPCION DEL CARGO	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	
AREA A LA QUE PERTENECE	
PERSONAL A SU CARGO	
CARGO DEL JEFE DIRECTO	
2. RESUMEN DEL CARGO	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
Actividades/tareas	
4. REQUISITOS DEL PUESTO	
Requisitos de formación	
Requisitos de experiencia	

5. COMPETENCIAS		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
Generales				
1	Adaptación			
2	Análisis			
3	Capacidad de aprendizaje			
4	Asertividad			
5	Autocontrol			
6	Autonomía			
7	Atención al cliente			
8	Capacidad de negociación			
9	Colaboración			
10	Comunicación			
11	Creatividad			
12	Flexibilidad			
13	Iniciativa			
14	Integridad			
15	Liderazgo			
16	Manejo de conflictos			
17	Orientación a resultados			
18	Orientación al servicio			
19	Planificación y organización			
20	Pensamiento crítico			
21	Responsabilidad			
22	Resolución de problemas			
23	Sociabilidad			
24	Trabajo en equipo			

Elaboración propia



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Bajaña Cruz, Gioconda Asunción**, con C.C: # **0917679177** autora del trabajo de titulación: **Diseño e implementación de una estructura organizativa para optimizar el potencial de los colaboradores de la empresa X**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 28 de agosto del 2018

f. _____

Nombre: **Bajaña Cruz Gioconda Asunción**

C.C: 0917679177



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Diseño e implementación de una estructura organizativa para optimizar el potencial de los colaboradores de la empresa X.		
AUTOR(ES)	Gioconda Asunción Bajaña Cruz		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Lcda. Pricila Francia Sánchez Ube, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de agosto del 2018	No. PÁGINAS:	137
ÁREAS TEMÁTICAS:	Estructura organizativa, manuales de funciones, organigrama.		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Estructura organizacional, diagnóstico, diseño, implementación, funciones, responsabilidades, posición, optimizar, potencial, metas.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente trabajo de titulación consiste en el diseño e implementación de una estructura organizacional en una empresa familiar que se dedica a la comercialización a nivel nacional de productos de confitería, fue creada en mayo del 2017 y está localizada en Durán, Ecuador. En el diagnóstico realizado a la empresa, surgió la necesidad de formalizar las funciones y responsabilidades de los colaboradores con respecto a sus cargos y su posición y relación con otros puestos dentro de la empresa. Para iniciar con el proceso de investigación se contó con la ayuda de todo el personal de la empresa, como metodología se utilizó un enfoque mixto para obtener información por medio de encuestas y entrevistas, lo cual ayudó al diseño e implementación del proyecto. Después de haber sido recopilada y tabulada la información se procedió a desarrollar el proyecto, con el objetivo de optimizar el potencial de los colaboradores en la realización de sus actividades y logren cumplir con las metas propuestas tanto personales como empresariales.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2853796	E-mail: gio-bajana@hotmail.es	



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA	
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	