



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

TEMA:

**PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA LIBRERÍA Y
PAPELERÍA CONTINENTAL**

AUTORES:

**LEDESMA PÁLIZ JAFET OSWALDO
PEÑAFIEL MIRANDA BETZY FERNANDA**

TUTOR

MAE. KELLY CARLOTA LEÓN TOMALÁ

GUAYAQUIL

2021



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de Diseño Organizacional para la Librería y Papelería Continental.	
AUTOR/ES: Ledesma Páliz Jafet Oswaldo Peñañiel Miranda Betzy Fernanda	REVISORES O TUTORES: MBA. Kelly Carlota León Tomalá
INSTITUCIÓN: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciatura en Administración de Empresas
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2021	N. DE PAGS: 124
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración.	
PALABRAS CLAVE: Estructura administrativa, Gestión, Organización y Planificación.	
RESUMEN: El presente proyecto se basa en la propuesta de un plan de diseño organizacional para la Librería y Papelería Continental, debido a que cuenta con problemas de administración y organización, principalmente ocasionados por la falta de un esquema, jerarquía y de algún documento mediante el cual los colaboradores tengan claras sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa. Por esta razón a través de una investigación descriptiva y bibliográfica, con ayuda de herramientas de investigación como encuesta, entrevista y ficha de observación se diseña un esquema para mejorar aquellos puntos necesarios, que le permita hacerle frente a sus debilidades a través de las fortalezas que	

posee, distribuyendo estratégicamente el trabajo entre los miembros, priorizando la eficiencia de las actividades, dando como resultado una mayor consecución de objetivos organizacionales, mejorando la posición de la empresa en el mercado. Finalmente, se realiza un análisis de costo beneficio para colocar en una balanza los aspectos positivos y negativos del diseño del presente proyecto y concluir el nivel de beneficios que le generan a la librería.

N. DE REGISTRO:

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:

SI

NO

CONTACTO CON AUTOR/ES:

Ledesma Páliz Jafet Oswaldo

Peñañiel Miranda Betzy Fernanda

Teléfono:

0983393198

0959535887

E mail:

jledesmap@ulvr.edu.ec

bpenafielm@ulvr.edu.ec

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

MSC. OSCAR MACHADO ÁLVAREZ

Teléfono: 2596500 Ext. 201

E mail: omachadoa@ulvr.edu.ec

PHD. WILLIAM QUIMI DELGADO

Teléfono: 2596500 Ext. 203

E mail: wquimid@ulvr.edu.ec

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

www.cuzroja-ecuador.org

Fuente de Internet

<1%

2

licfabriciofrias.wixsite.com

Fuente de Internet

<1%

3

10empresa.com

Fuente de Internet

<1%

Firma: _____

MBA. León Tomalá Kelly Carlota

C.C. 0922648654

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados LEDESMA PÁLIZ JAFET OSWALDO y PEÑAFIEL MIRANDA BETZY FERNANDA, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA LIBRERÍA Y PAPELERÍA CONTINENTAL, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

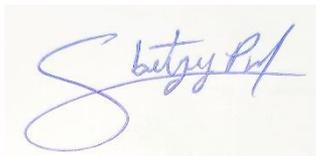
Autores



Firma: _____

Ledesma Páliz Jafet Oswaldo

C.I. 1207708494



Firma: _____

Peñafiel Miranda Betzy Fernanda

C.I. 0952149722

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA LIBRERÍA Y PAPELERÍA CONTINENTAL, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de ADMINISTRACIÓN de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA LIBRERÍA Y PAPELERÍA CONTINENTAL, presentado por los estudiantes LEDESMA PÁLIZ JAFET OSWALDO y PEÑAFIEL MIRANDA BETZY FERNANDA como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, encontrándose apto para su sustentación.



Firma: _____

MBA. León Tomalá Kelly Carlota

C.C. 0922648654

AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento más grande es para mis padres por su apoyo incondicional, a mis hermanas, por acompañarme en los momentos más difíciles de mi vida, tanto personal como académica a lo largo de estos años, a mi sobrinos, Josías y Zafiro, por ser mi inspiración más grande, a todos mis amigos que han sido parte de esta maravillosa y complicada travesía, y a todos los docentes que pusieron su voto de confianza en mí.

Jafet Ledesma Páliz

Doy gracias a Dios porque sé que me colocó en el lugar y la carrera correcta. A mi mamá, por ser esa líder de hogar, mujer fuerte y trabajadora que admiro tanto, gracias a ella por enseñarme a valorar la vida. A Mechita e Isaac porque han sido ellos la fuerza que me ha mantenido firme en las etapas más complejas de mi vida. Finalmente, quiero agradecer de una manera muy especial a mis amigos, a esos que han estado a mi lado hasta en los momentos en los que las palabras sobran.

Betzy Peñafiel Miranda

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a mi papá, quien ha sido mi ejemplo a seguir siempre, a mi hermana Silvia, quien es como mi madre, mi brazo derecho y a mis amigos más cercanos, que me han brindado su apoyo en todo momento, y en general a todos aquellos que han hecho de mi vida universitaria más llevadera dentro y fuera de las aulas.

Jafet Ledesma Páliz

El presente proyecto va dedicado a mi familia, a mis amigos que el día de hoy se han convertido en familia que pude encontrar dentro de la Universidad, a mis maestros por brindarme sus conocimientos y a todos quienes conforman nuestra querida alma máter Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por forjar a profesionales éticos, responsables y capacitados.

Betzy Peñafiel Miranda

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento Del Problema.....	3
1.3. Formulación del Problema	5
1.4. Sistematización del Problema	5
1.5. Objetivos de la Investigación	6
1.5.1. Objetivo General.....	6
1.5.2. Objetivos Específicos	6
1.6. Justificación del Problema	6
1.7. Delimitación o Alcance de la Investigación.....	7
1.8. Idea a Defender	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de investigación	8
2.1.1. Estado del Arte	8
2.1.2. Historia de la Empresa.....	11
2.2. Marco Teórico Referencial.....	12
2.2.1. Las Organizaciones.....	12
2.2.2. Estructura Organizacional	14
2.2.3. Diseño Organizacional	22
2.2.4. Contextos de los diseños organizacionales.....	29
2.2.5. Consecuencias de un Mal Diseño Organizacional	34
2.3. Marco Conceptual	35
2.4. Marco Legal	36
2.4.1. La Defensoría del Pueblo Ecuador	36

2.4.2. Constitución de la República del Ecuador.....	37
2.4.3. Código de Trabajo	38
CAPÍTULO III.....	42
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.1. Tipo De Investigación	42
3.1.1. Investigación Descriptiva	42
3.1.2. Investigación Documental o Bibliográfica	42
3.2. Enfoques de investigación.....	43
3.2.1. Enfoque Cuantitativo	43
3.2.2. Enfoque Cualitativo	43
3.3. Técnicas de Investigación	43
3.3.1. Encuesta.....	44
3.3.2. Entrevista.....	44
3.3.3. Observación Directa	44
3.4. Instrumentos de Investigación.....	45
3.4.1. Cuestionario.....	45
3.4.2. Ficha de Observación	45
3.5. Población.....	45
3.6. Desarrollo de las herramientas de investigación	46
3.6.1. Encuesta a los colaboradores	46
3.6.2. Desarrollo de la Entrevista al Gerente General	59
3.6.3. Fichas de Observación.....	61
3.7. Análisis General de las Herramientas de Investigación	63
CAPÍTULO IV.....	66
PROPUESTA	66
4.1. Tema de la propuesta.....	66
4.2. Herramientas para el Diseño Organizacional	66

4.2.1. Misión.....	66
4.2.2. Visión.....	66
4.2.3. Objetivos Organizacionales.....	66
4.2.4. Metas	67
4.2.5. Análisis FODA.	67
4.2.6. Valores Organizacionales.....	67
4.2.7. Políticas Generales	68
4.3. Propuesta de estructura organizacional	71
4.3.1. Propuesta de Organigrama General.....	71
4.3.2. Propuesta del Organigrama Funcional	71
4.4. Flujograma de Procesos.....	72
4.5. Propuesta de Manual Funciones.....	75
4.6. Propuesta de Fichas de Evaluación	81
4.7. Propuesta de Capacitaciones	84
4.8. Costos de la Propuesta.....	84
4.9. Diagrama de Gantt	85
4.10. Costo/Beneficio.....	86
4.10.1. Costo Beneficio Cualitativo.....	87
4.10.2. Costo Beneficio Cuantitativo.....	88
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES.....	94
BIBLIOGRAFÍA	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Elementos de un Diagrama de Flujo.....	25
Tabla 2. Presencia o ausencia de un manual de funciones.	46
Tabla 3. Influencia del manual de funciones.	47
Tabla 4. Implementación de un organigrama.	48
Tabla 5. Necesidades y dudas de los clientes.	49
Tabla 6. Objetivos establecidos por el jefe de la empresa.	50
Tabla 7. Experiencia en la empresa.	51
Tabla 8. Retroalimentación del desempeño laboral.	52
Tabla 9. Conformidad en la dirección de la empresa.....	53
Tabla 10. Los objetivos y la visión de la empresa.	54
Tabla 11. Tareas de la empresa acorde a su cargo laboral.....	55
Tabla 12. Comunicación efectiva entre empleados y empleador.	56
Tabla 13. Identificación de los colaboradores de la empresa.	57
Tabla 14. Ventajas diferenciadoras de la competencia.....	58
Tabla 15. Necesidad de capacitaciones para el personal.	59
Tabla 16. Ficha de Observación #1.....	62
Tabla 17. Ficha de Observación #2.....	63
Tabla 18. Análisis FODA.	67
Tabla 19. Manual de Funciones del Gerente General.....	75
Tabla 20. Manual de Funciones del Jefe de Ventas.....	76
Tabla 21. Manual de Funciones del cajero.	77
Tabla 22. Manual de Funciones de Vendedor.	78
Tabla 23. Manual de Funciones de Jefe de Logística.	79
Tabla 24. Manual de Funciones del auxiliar de logística.....	80
Tabla 25. Ficha de desempeño general para colaboradores.....	81
Tabla 26. Ficha de evaluación de competencias para colaboradores.....	82
Tabla 27. Criterios de evaluación de las fichas de evaluación para colaboradores.	84
Tabla 28. Propuesta de Capacitaciones.....	84
Tabla 29. Costos de la Propuesta.	85
Tabla 30. Diagrama de Gantt.	85
Tabla 31. Estado de resultados de la empresa en el año 2020.	86
Tabla 32. Costo/Beneficio.	87

Tabla 33. TMAR del proyecto.	88
Tabla 34. Costo Beneficio Cuantitativo.	89
Tabla 35. Flujo de Caja.	90
Tabla 36. PAYBACK del proyecto.	90
Tabla 37. Indicadores Financieros de escenario optimista.	91

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Estructura Funcional.....	18
Figura 2. Estructura Funcional.....	20
Figura 3. Estructura matricial.	21
Figura 4. Esquema de un diseño organizacional.....	22
Figura 5. Diseño de estructura formal.....	26
Figura 6. Estructura Informal.....	27
Figura 7. Presencia o ausencia de un manual de funciones.	46
Figura 8. Influencia del manual de funciones.	47
Figura 9. Implementación de un organigrama.	48
Figura 10. Necesidades y dudas de los clientes.	49
Figura 11. Objetivos establecidos por el jefe de la empresa.....	50
Figura 12. Experiencia en la empresa.	51
Figura 13. Retroalimentación del desempeño laboral.....	52
Figura 14. Conformidad en la dirección de la empresa.	53
Figura 15. Los objetivos y la visión de la empresa.....	54
Figura 16. Tareas de la empresa acorde a su cargo laboral.	55
Figura 17. Comunicación efectiva entre empleados y empleador.	56
Figura 18. Identificación de los colaboradores de la empresa.	57
Figura 19. Ventajas diferenciadoras de la competencia.....	58
Figura 20. Necesidad de capacitaciones para el personal.	59
Figura 21. Entrevistado, Gerente General de la librería.	60
Figura 22. Propuesta de Organigrama General.....	71
Figura 23. Propuesta del Organigrama Funcional.	72
Figura 24. Flujograma de ventas de productos.	73
Figura 25. Flujograma de compras de mercadería.....	74

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de Encuesta.	99
Anexo 2. Formato de Entrevista.	103
Anexo 3. Formato de Ficha de Observación.....	104
Anexo 4. Entrevista con el Gerente General.....	105
Anexo 5. Encuesta con Jefe de Ventas.	105
Anexo 6. Entrevista con Vendedor.	106
Anexo 7. Entrevista con Vendedor.	106
Anexo 8. Entrevista con Vendedor.	107

INTRODUCCIÓN

Dentro del presente trabajo de investigación, se lleva a cabo una propuesta de diseño organizacional para la Librería y Papelería Continental, con el objetivo de crear pautas, procedimientos y lineamientos adecuados para el buen funcionamiento de la misma, debido a que en toda empresa la existencia de un diseño organizacional es fundamental, puesto que a través de este diseño se puede llevar a cabo un mejor control de los recursos, funciones y actividades administrativas, operacionales y financieras.

Las empresas ecuatorianas tienen características distintivas, la mayoría se basan en estructuras familiares, diseños organizacionales poco definidos, tareas realizadas empíricamente, con poco o nulo sustento en modelos empresariales, incluso carecen de una cultura organizacional definida.

Uno de los motivos más importantes por los cuales se ocasionan problemas como estos, es la poca o nula departamentalización, al ser empresas pequeñas o medianas, tienen sólo un jefe inmediato que se encarga de muchos aspectos de la empresa, teniendo un tramo de control demasiado extenso que no siempre tiene como resultado una alta productividad, puesto que la carga suele ser demasiado amplia dejando sin capacidad de administrar la empresa de la manera más óptima, debido a que hay muchos puntos que pueden quedar marginados, lo que conlleva al incumplimiento de la mayor cantidad de los objetivos posibles, frustrando a los gerentes por no poder avanzar con su economía.

En la actualidad, existen varias tendencias de empresas ecuatorianas exitosas y famosas que están empezando a hacer eco en diferentes países, como la compañía chocolatera Pacari, haciendo énfasis a los directivos y empresas ecuatorianas de que la manera de administrar y dirigir anticuada debe de quedar a un lado para darle paso a la departamentalización y gestiones más óptimas que contribuyan a mejorar la visión de la empresa, enfocando la mayor cantidad de esfuerzos no sólo a la parte operacional sino también a la del capital humano, porque ellos son el motor de toda organización.

Debido a lo mencionado anteriormente, la Librería y Papelería Continental busca implementar modelos de negocios acorde a los tiempos actuales, crear ventaja competitiva, y lograr la rentabilidad esperada; a través de la implementación un buen diseño organizacional

para lograr los objetivos y las metas deseadas de la empresa. Para lograrlo el presente documento muestra una serie de capítulos entre los cuales se divide el desarrollo de toda la investigación, los mismos que se detallan a continuación:

El Capítulo I, hace referencia a todo el diseño de la investigación, el mismo que se compone de la descripción de la problemática que envuelve a la Librería y Papelería Continental, así como una sistematización, justificación y determinación de objetivos tanto general como específicos, para lograr responder la pregunta de investigación planteada en la formulación del problema y encontrar las respuestas que le den solución al problema planteado de la manera más óptima. Este capítulo finaliza con la redacción de una idea defender y la línea de investigación de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil por ser la institución bajo la cual se realiza el proyecto.

El Capítulo II, se desarrolla el marco teórico de la investigación, el mismo que describe una serie de estudios similares de los cuales se ha logrado recopilar información relevante para el desarrollo de la propuesta, se realiza una breve reseña de la historia de la empresa, se describe en el marco conceptual una serie de conceptos que para el lector podrían resultar desconocidos, bases teóricas de libros o fuentes confiables que representan la estructura de la propuesta y un marco legal que contiene artículos, leyes u ordenanzas relacionadas al tema de investigación.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Plan de Diseño Organizacional para la Librería y Papelería Continental.

1.2. Planteamiento Del Problema

La Librería y Papelería Continental, es un negocio que se ha manejado bajo un estructura informal y familiar, se encuentra ubicada en la ciudad de Ventanas y se dedica a vender útiles escolares y suministros de oficina al por mayor y menor. El negocio ha prosperado a través del tiempo debido a que posee un importante poder de generar empleos, en especial en las épocas de inicio de clases, y por el espíritu de su fundador al momento de ofrecer los productos a sus clientes, es por ello que en la actualidad posee una casa matriz y una sucursal. Sin embargo, se pueden identificar cuellos de botella en el desempeño de la empresa, debido a los esfuerzos por mantenerla en el mercado a través tiempo sin la implementación de algún tipo de valor agregado, y la escasez de mejoras constantes en su economía.

La librería nació como un emprendimiento empírico que de manera paulatina empezó a convertirse en un referente dentro de la ciudad de Ventanas con respecto a la venta de útiles escolares, sin embargo en la actualidad afronta como problema central la desorganización de sus actividades y poco control porque no cuentan con un diseño organizacional formal y establecido, por ende, su propietario cubre la mayoría de las actividades administrativas sin tener el respaldo de departamentos que den soporte a estas y los colaboradores no poseen un manual de funciones o directrices definidas para llevar a cabo sus actividades cotidianas, lo que ha repercutido considerablemente en el rendimiento del personal que presenta molestia por la falta de definición de puestos y un bajo rendimiento de s desempeño os en los últimos años, aspectos que son considerados preocupantes y sobre los cuales se debe poner mucha atención para tomar medidas correctivas.

La librería cuenta con 11 colaboradores, los mismo que han tenido inconvenientes entre ellos por el hecho de que no se logran poner de acuerdo acerca de las actividades que deben de realizar porque no cuentan con directrices a seguir, esto genera un tenso ambiente laboral que impide el cumplimiento a cabalidad de los objetivos o metas planteadas, genera costos

innecesarios, un decremento del desempleo y productividad, a tal punto de ocasionar que clientes resulten insatisfechos a causa de los servicios brindados.

Los problemas mencionados en los párrafos anteriores se amplifican de cierta manera tratándose de una empresa con estacionalidad marcada, con temporadas altas definidas por periodos de tiempo establecidos por el propio mercado, en las cuales la demanda de ciertos productos aumenta exponencialmente debido a diferentes factores como lo son las ferias o eventos estudiantiles, inicio de clases o exámenes en instituciones educativas, etc.

Dentro de este mercado existen dos temporadas altas, por una parte las más fuerte que son las de inicio de clases en la región Costa, la cual se basa en todo lo referente a útiles escolares, aquí es donde se ven principalmente la falencia de estrategias específicas para optimizar la rentabilidad del periodo, porque se carece del capital humano necesario que ayuden a controlar la mercadería, puesto que en ciertas ocasiones se realizan compras excesivas de ciertos artículos, quedando una gran cantidad innecesaria de bienes en inventario. Por otra parte, se contratan empleados no acordes a la demanda, puesto que en ocasiones suele haber un número excesivo de colaboradores tanto en la matriz como en la sucursal, reduciendo los niveles de eficiencia que estos puedan brindar. Otro punto radica en la falta de suministros requeridos para controlar la demanda existente o materiales que sirvan para innovar, crear algún tipo de valor agregado y de esta manera mejorar la atención al cliente.

Otra de las temporadas altas, es el inicio de año, debido a que dentro de las empresas se incrementa la compra de suministros de oficinas, debido a que estos materiales son de suma importancia para dar inicio a un nuevo ejercicio fiscal, por esta razón las empresas se encargan de proveer sus instalaciones de todo el material necesario a usar durante todo el año. Es importante recalcar que los precios de este tipo de artículos suelen ser elevados por ese motivo generan importantes ingresos para Librería y Papelería Continental, por ello se deberían implementar estrategias diferenciadoras que generen una mayor relación con este tipo de clientes.

Sin duda uno de los mayores retos es salir sin deudas de la temporada escolar, debido a excesos en compras, lo cual desemboca en sobrantes al final del pico de ventas, que suele ser

entre abril a junio, más aún cuando no se lleva un inventario controlado no sólo por estas fechas, sino durante todo el año, y suele quedar mercadería en reserva por periodos de tiempo innecesarios que retrasa la liquidez y causa un tráfico de pagos pendientes teniendo que recurrir a financiamiento externo, dejando en mala posición a la economía de la empresa, que aunque registre ganancias por ventas, no son suficientes para abarcar el monto total de las obligaciones, acumulando intereses año tras año.

Con el pasar de los años se han hecho más notorias las carencias de gestiones administrativas dentro de la Librería y Papelería Continental, es por ello que su crecimiento ha disminuido principalmente debido al incremento de nuevos competidores en el mercado, puesto que el hecho de no innovar en la implementación de modelo de negocios que se acoplen a los tiempos actuales provoca que las ventajas competitivas se reduzcan considerablemente, que se disminuya la rentabilidad y el aprovechamiento de las temporadas de alta demanda.

La problemática de no tener un diseño organizacional definido se presenta como un tema de suma urgente por resolver dentro de la empresa, puesto que se traduce en innumerables variables que no se tienen en consideración a la hora de desempeñar las actividades diarias, y esto genera un mal desempeño laboral, rentabilidad no acorde a lo esperado, disminución de las ventajas competitivas frente a la competencia que cada día es mayor, puesto que en un mercado como este es vital relevancia mantenerse como pioneros debido a que su mercado es una ciudad pequeña y a pesar de que la empresa no se encuentra al límite en cuestiones de endeudamiento, si no se toman las medidas correctivas adecuadas podría caer en una situación crítica en el futuro.

1.3. Formulación del Problema

¿Cómo la carencia de un diseño organizacional influye en el posicionamiento de la Librería y Papelería Continental?

1.4. Sistematización del Problema

- ¿Cómo verificar la situación actual de la Librería y Papelería Continental?
- ¿De qué manera se debe emplear un correcto control administrativo en las operaciones de la empresa?

- ¿Cómo establecer estrategias adecuadas para la puesta en marcha de un apropiado esquema organizacional?
- ¿Cuál será el costo beneficio de aplicar un diseño organizacional para la empresa?

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General

Elaborar un plan de diseño organizacional para la Librería y Papelería Continental.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional del servicio, procesos, funciones, clima organizacional y manejo de personal.
- Diseñar una estructura organizacional acorde a los objetivos y naturaleza de la organización.
- Desarrollar estrategias para la puesta en marcha del adecuado esquema organizacional.
- Analizar cuál es el costo beneficio de aplicar un diseño organizacional para la empresa.

1.6. Justificación del Problema

El presente proyecto de investigación se basará en la falta de un adecuado diseño organizacional dentro de la Librería y Papelería Continental lo que resulta de suma importancia para este negocio, el mismo que busca la mejora de las actividades de la empresa, teniendo una mayor eficacia dentro de los procesos, definiendo funciones, actividades y responsabilidades de los colaboradores para de esta manera obtener mejores resultados de los que ha conseguido hasta ahora por parte del capital humano y a su vez para cumplir las metas y objetivos planteados.

El correcto desarrollo del plan de diseño organizacional que se propone para la Librería y Papelería Continental generará el cumplimiento de las metas de la empresa en conjunto con las estrategias que se pretenden implementar para mejorar el clima laboral entre los colaboradores. Esta idea ayudará a analizar los beneficios y niveles de efectividad que genere la ejecución del proyecto, creando un sistema de orden dentro de la organización para de esa

manera brindar una mejor atención al cliente, evitando así una situación de riesgo y creando la ventaja competitiva esperada.

A través del diseño organizacional no sólo se espera mejorar la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de las prestaciones de servicios y productos de calidad, si no también, se pretende estructurar las operaciones de trabajo, puestos y departamentos de tal modo que garanticen el cumplimiento de actividades y responsabilidades del trabajador con el fin de cumplir con las metas organizacionales. Por lo tanto, al elaborar este plan la librería podrá observar situaciones a largo plazo y manejar una estructura definida, capaz de solucionar cualquier tipo de problema y saber manejar de la manera más eficaz y eficiente etapas de riesgo y crisis económica.

1.7. Delimitación o Alcance de la Investigación

- **Campo:** Administración.
- **Área:** Gestión Administrativa.
- **Aspectos:** Plan de Diseño Organizacional, Manual de procedimientos.
- **Delimitación Geográfica:** Centro de la ciudad de Ventanas, Provincia de Los Ríos.
- **Delimitación espacial:** Ventanas.
- **Delimitación Temporal:** Año 2020.
- **Ubicación:** Calle 28 de Mayo entre 9 y Octubre y Sucre.

1.8. Idea a Defender

Al elaborar un plan de diseño organizacional se podrá llevar a cabo un mayor control sobre los recursos de la empresa, y distribución del trabajo a los empleados.

1.9. Línea de Investigación

Dominio: Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la económica, social y solidaria.

- Línea Institucional: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
- Línea de la facultad: Desarrollo empresarial y del talento humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación

2.1.1. Estado del Arte

Dentro del presente estado del arte se detallan todos los trabajos investigativos que servirán como fuente relevante de información para poder complementar aspectos relacionados al área de recursos humanos. Los siguientes trabajos guardan una amplia relación y han contribuido de gran manera a la realización del presente Plan de Diseño Organizacional para la Librería y Papelería Continental:

Carrión & Cordovez (2015), con el trabajo titulado “Análisis y Propuesta de un Plan de Diseño Organizacional para Tecnicentro Automotriz AUTO-UNIÓN”, cuyo objetivo general fue “Proponer un plan de diseño organizacional para la debida optimización de procesos y el establecimiento de una estructura organizacional, a través de un diagnóstico situacional y una investigación de mercado”.

El problema radica en que los clientes de los servicios automotrices requieren de servicios eficientes y rápidos debido a sus múltiples ocupaciones, además de que este sector ha crecido de manera considerable en la Provincia del Guayas y por ende un negocio que genera cada vez más ingresos requiere de una estructura organizacional formal y definida para mantenerse latente en el mercado debido a que la ausencia de una estructura organizacional y una guía de procesos reduce la productividad de la empresa.

Se concluyó que la manera de contrarrestar las falencias dentro de la empresa era a través de la implementación de herramientas de administración de recursos humanos como lo son organigrama, visión, misión, valores corporativos, flujogramas de procesos y manual de funciones para de esta manera lograr que la empresa se rija a directrices y mantenga un estándar de prestación de servicios eficientes y a tiempo. Para finalizar se analizó que los impactos de esta implementación fueron positivos debido a que le permitió a la propietaria mejorar el desempeño de sus colaboradores a través de capacitaciones y mantener un control exhaustivo de las actividades realizadas dentro de la empresa.

El trabajo anterior establece una amplia relación con la propuesta de un Diseño Organizacional para la Librería y Papelería Continental debido a que de ella se pudieron recopilar varias fuentes bibliográficas que le dieron apoyo a la investigación, además de la estructura teórica que posee que es prácticamente gran parte de la columna vertebral del proyecto, sin importar que se tratara de servicios o productos diferentes el enfoque fue bastante similar entre la librería y la empresa automotriz.

Toca (2017), en su trabajo de titulación: “Propuesta de Diseño Organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la empresa de servicios públicos del Municipio de Cuitiva - EMCUITIVA S.A. ESP”, cuyo objetivo general fue “Proponer un diseño organizacional, aplicado en las áreas administrativa y comercial de la empresa de servicios públicos EMCUITIVA S.A. ESP”.

El problema de la empresa es que no se encuentra cumpliendo el objetivo por el cual fue creada, debido que al momento en que se le realizaron auditorias y controles internos se le identificó una serie de anomalías, carencia de recursos administrativos y de recursos humanos, personal que no se encontraba calificado para los puestos que estaban ocupando, un bajo desempeño de los colaboradores, retrasos en los pagos de sueldos y una reducción de la productividad que habría generado un decremento en los ingresos anuales de la empresa.

Se concluye que la correcta utilización de las estrategias ayudará a contrarrestar a las debilidades y amenazas que posee la empresa para convertirlas en oportunidades y fortalezas. El manual de funciones le generará a la empresa un mejor direccionamiento de las actividades que debe de realizar cada uno de los trabajadores para que sean efectuadas de manera efectiva y a tiempo. Además, el diseño organizacional en general contribuirá que la empresa se organice y tenga una estructura más formal a la altura de las exigencias del mercado.

La relación de este trabajo y empresa llamada EMCUITIVA S.A. ESP en relación con la Librería y Papelería Continental es que ambas poseen una problemática parecida y van en buscar de objetivos similares para evitar que las empresas se sigan manejando de una manera desorganizada, afectando así al rendimiento y desempeño de las actividades que allí se realizan. Por estas razones, este trabajo fue tomado como referencia para obtener datos y

observar la manera en la que los autores desarrollaron el estudio. Además, las recomendaciones sirvieron como pautas para implementar ciertas estrategias dentro de este plan de diseño organizacional.

Pérez (2017), con su trabajo de titulación: “Influencia del Diseño Organizacional en la eficiencia de las empresas Agroindustriales de exportación de TACNA. 2016”. El objetivo general de este trabajo fue “Analizar la influencia del diseño organizacional en la eficiencia de las empresas agroindustriales de exportación de Tacna”.

La problemática se basa en que las empresas agropecuarias no logran tener incrementos en sus ingresos en el mercado cambiante actual debido a que poseen un inadecuado desarrollo organizacional puesto que no poseen jerarquías, departamentalización, organigramas, directrices políticas, manual de funciones que impiden la directa comunicación entre los colaboradores y evita que exista una retroalimentación correcta. Además, existen problemas en la división del trabajo, evaluación y control de las actividades que realizan los colaboradores, lo que genera un bajo desempeño de los mismos y por ende cuantiosas pérdidas monetarias para el agro.

Se concluye que el diseño organizacional está directamente relacionado a la productividad, por esta razón es fundamental realizar un análisis del ambiente organizacional, implementar el diseño de la estructura y los resultados de efectividad se empezarán a notar con mucha rapidez. Además, con la información obtenida en este trabajo se logró implementar la correcta estructura organizacional para llevar a cabo los adecuados procesos de funcionamiento.

La similitud que presentan los dos trabajos se basa en la importancia que para las empresas representa un diseño organizacional y la relación directa con la productividad que es un aspecto que se pretende mejorar dentro de la Librería y Papelería Continental. Además, el análisis de este estudio sirvió como fuente fundamental para tomar a manera de guía el tipo de estrategias que son posibles ponerse en práctica para el incremento del nivel de productividad de la empresa y la mejora de las actividades desempeñadas por los empleados.

Baquerizo & Zamora (2020), con el tema de investigación titulado “Plan de Diseño Organizacional para la empresa CHEFLOGISTICS S.A.”. El objetivo general fue “Elaborar un plan de diseño organizacional para la compañía CHEFLOGISTICS S. A.”.

El problema de esta investigación radica en que la empresa CHEFLOGISTICS S. A. dedicada al transporte a través de flotas posee una muy mala administración, carece de un manual de funciones, retrasos en la revisión y entrega de información relacionada a la contabilidad, desconocimiento de la distribución de logística y es una empresa nueva dentro del mercado del transporte, por ello carece de organización y estructuras organizacionales definidas. Todo lo mencionado anteriormente, genera duplicidad de puestos de trabajo, retrasos en los compromisos con los clientes y distribución de productos, sanciones por incumplimiento de actividades relacionadas al área contable, pérdida de clientes por el mal servicio e inexistencia de posibilidades de un crecimiento económico dentro del mercado.

El trabajo concluyó que la elaboración de un plan de diseño organizacional para la compañía CHEFLOGISTICS S. A.”, generaría un retorno de la inversión del 1,163.64%, además de mejorar a la empresa en muchos aspectos con la inclusión de un manual de funciones que evite que los puestos se vuelvan a duplicar, creando una misión, visión y valores corporativos para que la empresa posea una identidad propia y finalmente consiga el incremento en sus niveles de desempeño y productividad.

La contribución de este trabajo para el diseño organizacional de la Librería y Papelería Continental fue de gran manera en las bases teóricas y normas legales que fueron aplicadas en este caso. Además, a pesar de que la actividad económica de las dos empresas es muy diferente presentan una problemática similar y un enfoque hacia mejorar las malas condiciones a través de estrategias de administración y recursos humanos, por estas razones fue escogido como fuente relevante de información para el presente trabajo investigativo.

2.1.2. Historia de la Empresa

Hace 25 años, Oswaldo Ledesma, propietario de Librería y Papelería Continental, contaba con el deseo de querer emprender un negocio, para mejorar su estilo de vida y el de su familia, fue entonces que un día su mamá, la Sra. Constancia Castro, de una tienda que tenía ella, le regaló 6 cartones de cuadernos, fue allí cuando con un triciclo, salió a las calles de la

ciudad de Ventanas a vender dichos cuadernos, con el dinero que recaudaba, fue comprando más útiles escolares, surtiéndose de productos, hasta que poco a poco, reuniendo dinero pudo alquilar un local, donde se situó su primera sucursal.

Las ventas fueron aumentando, y la necesidad de tener otro punto de venta se hizo visible, entonces decidió comprar su propio local, con este inicio, y su constante deseo de crecer y ser competitivo, fue alcanzando sus metas hasta ser el pionero del mercado.

En la actualidad, se ha convertido en un establecimiento rentable que pasó de ser dirigido sólo por su propietario a 11 colaboradores entre la matriz y su sucursal. Sin embargo, necesita de una mejor administración del capital humano para que su desarrollo sea de manera más rentable y mejore el desempeño de la misma.

2.2. Marco Teórico Referencial

2.2.1. Las Organizaciones

Chiavenato (2014), “las organizaciones son estructuras administrativas y sistemas administrativos creados para lograr metas u objetivos con el apoyo de las propias personas, o con apoyo del talento humano o de otras características similares” (p. 132).

La organización es formada por elementos que tiene como finalidad cumplir un objetivo de acuerdo a un plan y debe conocer el porqué de su existencia y lo que se realiza, siendo necesario definir su misión, visión, y el tipo de clima organizacional que desea mantener, ya que sin la noción de estos aspectos, los miembros de la organización trabajarán sin tener ninguna noción de lo que se desea lograr, estos objetivos se comunican mediante una serie de documentos oficiales o reuniones por medio de declaraciones públicas por parte de los gerentes (García, 2016, p. 68).

2.2.1.1. Procesos Organizacionales.

Los procesos organizacionales son la planeación técnica de las funciones y actividades que se realizan en una empresa, teniendo en cuenta niveles jerárquicos, planeando la manera en la que los integrantes de cada parte de dicha organización deben interactuar entre sí, para poder cumplir de la manera más óptima con los objetivos propuestos (Daft, 2011, p. 91).

2.2.1.2. *Objetivos y Metas de la Organización.*

Según Dessler (2016), los objetivos y las metas de cualquier organización deben estar siempre relacionados entre sí, guardando una relación directa unos con otros, porque los objetivos representan un fin por alcanzar, sin embargo, este no especifica una fecha para lograrlo, por otro lado, las metas si tienen en claro un periodo de tiempo en el cual debe obtenerse los resultados previstos (p. 86).

Las organizaciones deben siempre estar atentas a sus objetivos, debido a que estos establecen la base de la relación entre el ambiente y la organización, puesto que dependiendo de esto se toman diferentes campos de acción; también es necesario comprender que no se debe perseguir un solo objetivo, porque la visión de la empresa debe ser amplia, ya que se debe satisfacer las exigencias de los socios y de los clientes. Además, los objetivos no deben ser estáticos, sino cambiantes, y estar en una evolución continua, afectando a las relaciones internas y externas que se tienen, por lo cual se deben evaluar constantemente, con la finalidad de que no queden obsoletos con el tiempo y modificarlos de manera que la organización se adapte a ellos, y a un ecosistema cambiante y competitivo (Jones, 2014, p. 105).

2.2.1.3. *Políticas y Procesos de la Organización.*

De acuerdo a los autores Gómez, Cervantes, & González (2015), “las políticas en las organizaciones tienen mucha importancia ya que son las que indican las normas que se deben seguir dentro de la empresa, ayudando a la administración a ejecutar un buen sistema de autoridad” (p. 68).

Los procesos de la organización son un conjunto de actividades que se relacionan entre sí siguiendo una sucesión lógica y en un determinado periodo de tiempo, sin dejar puntos sin tomar en cuenta como pueden ser los procesos, las políticas y los objetivos, ya que todos son importantes para mejorar el ritmo y la economía de la empresa (Louffat, 2017, p. 77).

2.2.1.4. *Principios de Organización*

Según los autores Koontz, Weihrich, & Cannice (2014), los principios de las organizaciones son la forma en que se rigen las empresas por 6 elementos claves como son:

- *Especialización del trabajo:* En este aspecto se dicta cual es el grado de complejidad de las tareas, y como esas se subdividen en puestos dependiendo de las capacidades de cada miembro de la organización.
- *Departamentalización:* Es la agrupación los miembros de las organizaciones por secciones o departamentos, siempre con la finalidad de cumplir con las metas organizacionales. Existen distintas formas de agrupar los departamentos que van desde las funciones, los productos, o hasta zonas geográficas y clientes.
- *Cadena de Mando:* Es la línea de autoridad que establece una jerarquía de responsabilidad y brinda comúnmente un poder de toma de decisiones entre sus subordinados asegurando de que las tareas o acciones que se realicen sean reportadas a quien corresponda.
- *Amplitud de Control:* Es el rango de subordinados que un líder puede supervisar con eficiencia y eficacia
- *Centralización y Descentralización:* La centralización es la concentración de la toma de decisiones en los altos mandos, por otro lado, la descentralización es la delegación de autoridad que existe para que mandos más bajos tomen decisiones
- *Formalización:* Es la medida en que los miembros de una organización están guiados por una serie de procedimientos y reglas, además del grado en que las tareas que se realizan están estandarizadas.

La Librería y Papelería Continental debe implementar estrategias organizacionales como las mostradas anteriormente, le permite a la empresa aprovechar las oportunidades que se susciten haciendo frente a las amenazas, disminuyendo las debilidades y reforzando sus fortalezas, teniendo mayores y mejores resultados, haciendo que la empresa planifique y organice objetivos que deban cumplir.

2.2.2. Estructura Organizacional

Según Chiavenato (2014), “la estructura organizacional es un sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla la forma en la que las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización” (p. 183).

De acuerdo al autor Dessler (2016), en la actualidad el mercado se encuentra cada vez más competitivo es por ello que es justo en este punto en el que las estructuras

organizacionales cobran importancia para generar dentro de la empresa la capacidad de hacerle frente a los constantes cambios del mercado, por ello es necesario recopilar información necesaria previa a la toma de decisiones en cuanto a la realización de cambios que contribuyan al desarrollo del diseño organizacional. Por lo mencionado anteriormente, es importante recalcar que toda organización implica tres aspectos que son:

- Partes y funciones diversas: Hace referencia a la singularidad de los organismos, es decir, que ninguno de estos tiene partes iguales o guardan un mismo funcionamiento.
- Unidad funcional: A pesar de la singularidad que guardan unos organismos con otros, siempre tienen una meta en común.
- Coordinación: Este aspecto es vital para la consecución de las metas, ya que cada una de las partes debe de realizar una acción diferente que pueda complementar a las demás contribuyendo al objetivo final en común.

Según Moreno (2015), “el control es el propósito más significativo de toda estructura organizacional, definiendo la manera en cómo se manejan las acciones que tienen las personas para cumplir con los objetivos propuestos por la organización, coordinando sus acciones mejorando los resultados obtenidos” (p. 54).

Cuando se establecen los grupos en los que pertenecerán los miembros de la organización con la finalidad de lograr metas en conjunto, la estructura organizacional cambia, evolucionando de forma que se mejoran los resultados, y aumenta el control que existe en los procesos esenciales que aportan en la consecución de los objetivos, estableciendo formalmente un sistema en donde las tareas son monitoreadas, coordinando las acciones y la manera en cómo se utilizan los recursos (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2014, p. 89).

Tener una estructura definida para el proyecto de diseño de una estructura organizacional para la Librería y Papelería Continental, es la clave para ver buenos resultados, debido a que de esto depende el buen funcionamiento de la empresa, por ello es necesario mantener un orden de los colaboradores, para que trabajen con noción sobre las operaciones que deben de

realizar, y de esta manera será posible también aprovechar las competencias de cada miembro a través de la implementación de distintas estrategias de recursos humanos.

2.2.2.1. La estructura como una influencia en el comportamiento.

De acuerdo a los autores Bueno, Ramos, & Berrelleza (2018), la estructura tiene una importancia fuerte en la organización, ya que genera una gran influencia en el comportamiento de los trabajadores, además de que marcan características distintivas, aunque el simple hecho de tener una estructura ya marca una diferencia, sin embargo, la más visible se da cuando hay de por medio un organigrama, aunque no siempre es necesario para describir la estructura de una organización, debido a que incluso las empresas pequeñas tienen un buen funcionamiento sin estos, un organigrama resulta clave para tener en claro sus funciones dentro de la organización (p. 115).

2.2.2.2. Clima organizacional.

Según Marroquín (2016), “el clima organizacional es el ambiente que existe entre los miembros de la organización, y está relacionado directamente al nivel de motivación en el que se encuentran estos, indicando las propiedades motivacionales de la organización” (p. 96).

De acuerdo a los autores Rivera & Hernández (2015), es importante mantener un buen clima organizacional ya que esto permitirá que los trabajadores realicen sus actividades de mejor manera, y que cumplan satisfactoriamente con los objetivos de la empresa, debido a que cuando los empleados están motivados presentan una mejora significativa en su productividad. Además, dentro de las motivaciones de los trabajadores se encuentran distintos factores que afectan directa o indirectamente a estos, uno de los principales son sus necesidades, ya que son inevitables, por ello los individuos se adaptan al entorno, sin embargo, la no satisfacción de estas necesidades, pueden causar problemas en dicha adaptación, por esto, para los gerentes es de vital importancia reconocerlo y poder cambiarlo a tiempo, porque depende directamente de los rangos jerárquicos; y es justo en este punto en el que se puede identificar cuando una persona realmente se cuenta apta para liderar (p. 102).

2.2.2.3. Cultura organizacional.

Según Sánchez (2017), “la cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma” (p. 87).

Tener en claro la cultura organizacional es vital para lograr que sea una empresa sólida, más aún aprovechando los beneficios que nos aporta, principalmente dotando de una identidad propia, permitiendo que los empleados puedan trabajar estratégicamente de manera alineada con los valores de la organización, integrándolos y mejorando el sentido de permanencia gracias a la mejora del clima laboral (Moreno, 2015, p. 79).

Gracias a los conceptos mostrados anteriormente se puede identificar de manera clara la importancia de los elementos de la organización en especial del clima organizacional debido a que este término no es otra cosa que el ambiente físico que perciben los empleados, ya sea interno o externo con respecto al ecosistema de la organización en la que laboran, siendo que si los empleados están motivados aportarán a los objetivos de la organización, por esta razón resulta de mucha importancia que la Librería y Papelería Continental implemente en su proyecto este tipo de herramientas, las mismas que son una puerta abierta a posibilidades de mejorar el clima laboral, contribuyendo a generar motivaciones en los trabajadores, teniendo como efecto el poder lograr mejores resultados, alcanzando la mayor cantidad de objetivos organizacionales posibles.

2.2.2.4. Tipos de Estructuras Organizacionales.

Las estructuras organizacionales son las razones por la que cada organización debe conocerse a sí misma, y definir su propio diseño basado en la forma en que se integra y en la que asigna sus recursos para operar sus procesos con la mayor eficiencia y eficacia posible; por otro lado, estas formas de organización también van de la mano con organigramas detallando su estructura (García, 2016, p. 118).

Los tipos de estructura organizacional dentro de una organización se desarrollan de acuerdo a la actividad económica que realizan, su tamaño, sus niveles, entre otros. Dentro de mencionadas estructuras se pueden establecer procesos y procedimientos para tener un

debido control de las actividades. Existen distintos tipos de estructuras las cuales se detallan a continuación:

- **Estructura Funcional. -**

Según Mendoza, López, & Salas (2016), la estructura funcional se basa principalmente en las actividades que se realizan en la organización, siendo un distintivo la importancia que tienen las funciones de cada trabajador dentro de los procesos, agrupándolos por funciones similares, dando importancia a sus habilidades y conocimientos, determinando su posición en los esquemas estructurales, debido a esto, es una de las estructuras más frecuentes en las organizaciones (p. 67).

La Figura 1, muestra un ejemplo de una estructura funcional, el mismo que se encuentra dividido en 4 departamentos como se muestra a continuación:

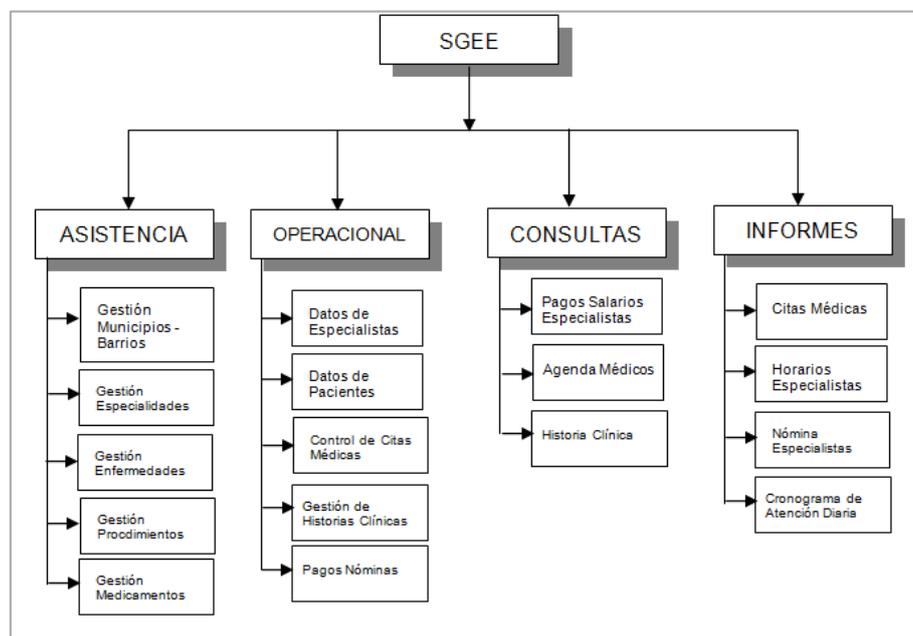


Figura 1. Estructura Funcional.

Fuente: Meza (2017).

Entre las *ventajas* que proporciona una estructura funcional se presentan las siguientes:

- Brinda la posibilidad de adoptar una economía de escala, permitiendo que los empleados al estar en localizaciones compartidas.
- Proporciona pautas para desarrollar más actividades fuera de sus funciones básicas departamentales, obteniendo así habilidades complementarias.

Entre las *desventajas* que proporciona una estructura funcional se presentan las siguientes:

- La existencia de una jerarquización vertical, dando pie a que se presenten retrasos en las acciones que se puedan tomar debido a la poca fluidez de respuesta.
- Requiere una mayor coordinación dentro del departamento, y no sólo por parte de los mandos medios o altos.

De acuerdo al autor Sánchez (2017), este tipo de agrupación es importante para que la organización realice satisfactoriamente su misión de la mano de componentes funcionales; entre sus principales características se encuentran que:

- Los miembros son distribuidos basándose en las tareas y funciones que realizan.
- En cada unidad se deben realizar tareas similares, y los trabajadores deben tener las mismas habilidades y conocimientos.
- Gracias a que los colaboradores tienen un lenguaje y conocimiento común, facilita la comunicación entre ellos.
- Es adecuado para entornos en que la tecnología es rutinaria y que poseen baja incertidumbre, además de que promueven las economías de escala.

Este tipo de diseño organizacional se torna también adecuado cuando se trata de pymes con un producto único, o con productos relacionados entre sí.

- **Estructura Divisional. -**

De acuerdo a los autores Koontz, Weihrich, & Cannice (2014), la estructura divisional se basa en crear departamentos más autónomos a comparación de otras estructuras, debido a que las actividades dentro de un proceso se vuelven complejas, viéndose en la obligación de especializar su fuerza de trabajo por unidades separadas teniendo en cuenta los clientes, el tipo de negocio, o incluso la zona geográfica de cada departamento, teniendo como resultado funciones más específicas dentro de los procedimientos que son llevados a cabo (p. 121).

Al ser unidades más pequeñas, brindan un nivel de adaptabilidad superior a posibles cambios teniendo en cuenta las necesidades que se requieren en un determinado momento, esto es gracias a que sus decisiones son más descentralizadas al tener tramos de control más cortos, con un nivel de respuesta mayor a comparación de la

estructura funcional, en la cual los mandos superiores se veían en la obligación de intervenir para poder solucionar los problemas (Marroquín, 2016, p. 55).

La Figura 2, es un claro ejemplo de la estructura de la estructura funcional, la misma que posee una jerarquización similar en los primeros dos niveles como se muestra a continuación:

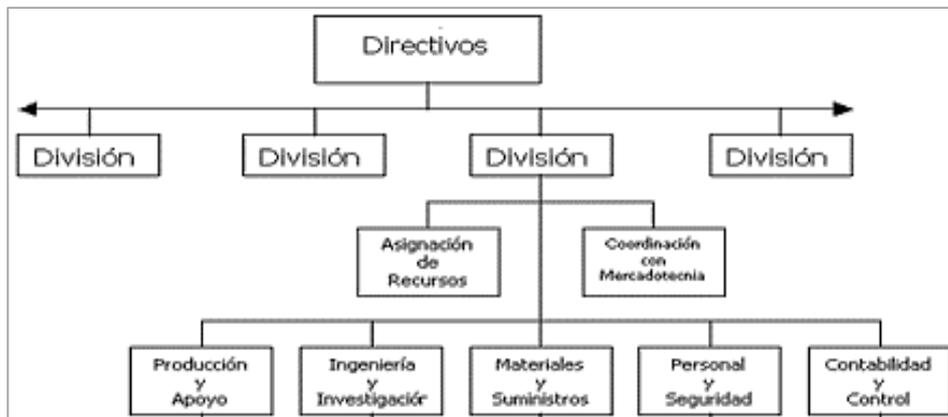


Figura 2. Estructura Funcional.
Fuente: Dessler, (2016).

- **Estructura Matricial. -**

Montoya & Boyero (2016), “la estructura matricial se basa en la asignación de forma temporal de materiales y recursos humanos, para la ejecución de proyectos, formando así equipos que guarden una meta en común, hasta el término del mismo” (p. 15).

Dentro de esta matriz, en los equipos se establecen dos jefes, por un lado, para una mejor comunicación y coordinación dentro del proyecto y las funciones se encuentra el jefe de proyectos, y complementario a esto, el jefe de función, quien es el que lleva los informes acerca de los aspectos funcionales, siendo así, el pilar de las actividades dentro de los procesos (Chiavenato, 2014, p. 225).

De acuerdo a los autores Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske (2011), para las empresas que tienen cierto grado de complejidad, es recomendable que se organicen en cuatro aspectos principales como son los clientes, las áreas geográficas, las áreas funcionales y los productos, ya que, utilizando esta estructura, brinda una mayor perspectiva hacia los problemas que se pueden presentar, siendo analizado de mejor manera y en diferentes contextos. Además, se presenta como una solución cuando las

estructuras funcionales y divisionales no se consideran completamente útiles dentro de la organización, y a pesar de que guardan un vínculo horizontal con respecto a la estructura matricial, se logran diferenciar gracias a la implementación de divisiones por productos y por estructuras funcionales, otro distintivo es que los gerentes funcionales y de productos dentro de la organización guardan la misma autoridad, manejando por igual los reportes de sus subordinados (p. 123).

La Figura 3, muestra el ejemplo de la estructura de un organigrama matricial de una determinada empresa.

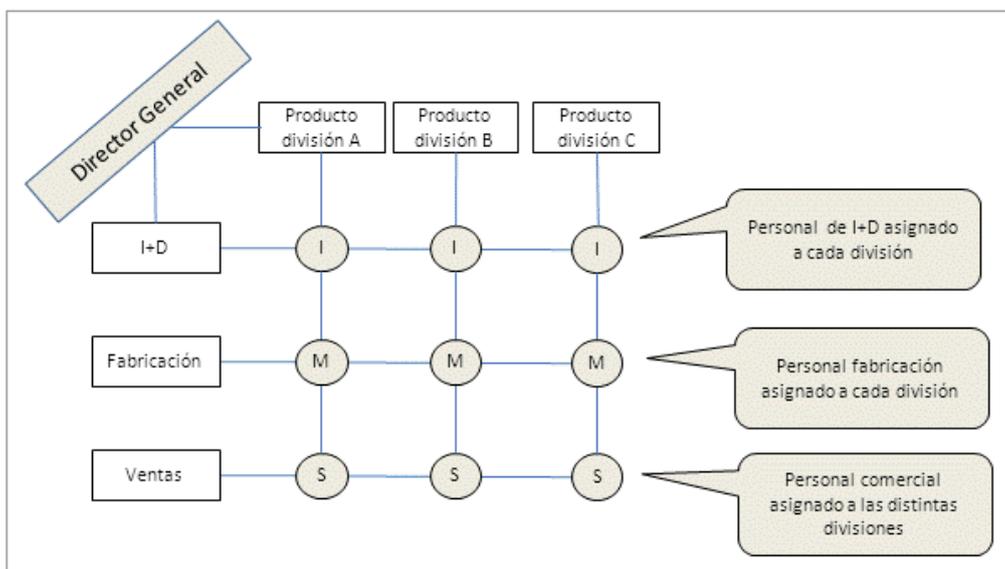


Figura 3. Estructura matricial.
Fuente: García (2016).

Este tipo de agrupación es una combinación de las funcionales y por resultados, creando una organización con líneas duales de responsabilidad y autoridad, implicando jerarquías simultáneas en un mismo departamento, teniendo una perspectiva más amplia, ayudando a mejorar y preservar los procesos y procedimientos asegurando la calidad del servicio. Otro aspecto importante que necesita tener en cuenta para el éxito del proyecto son los departamentos, pudiendo agrupar a los miembros de la organización dependiendo de sus capacidades y aptitudes, haciendo que su potencial sea de ayuda para la consecución de los objetivos (Ramos, 2015, p. 106).

No en todos los proyectos, ni en todas las empresas tienen la misma estructura, así que hay que escoger adecuadamente cuál es la más óptima para el giro de negocio de esta empresa, considerando como nos puede beneficiar más, teniendo la mayor eficiencia y eficacia posible. Por esta razón, luego de analizar cada uno de los aspectos y características que envuelven a los tipos de estructura se ha determinado que la que es más acorde a la Librería y Papelería Continental de acuerdo a su número de empleados y las áreas que posee es la estructura funcional.

2.2.3. Diseño Organizacional

Según Jones (2008), “el diseño organizacional es el proceso mediante el cual los directivos de una empresa describen una estructura y cultura organizacional para la empresa con la finalidad de administrar, controlar y evaluar que los objetivos planteados se cumplan a cabalidad” (p. 225).

A continuación, en la Figura 4 se muestra la estructura de un diseño organizacional con cada uno de los principales elementos que lo conforman:



Figura 4. Esquema de un diseño organizacional.
Fuente: Jones (2008).

Otro concepto relevante acerca de diseño organizacional lo describe el autor Louffat (2017) quien menciona que, el diseño organizacional es un proceso que tiene la importante finalidad de estructurar de manera ordenada y sistemática cada uno de los niveles o departamentos de una organización. Además, este elemento en la actualidad

se ha convertido en una herramienta vital para que las empresas generen ventajas competitivas que los posicionen por encima de su competencia, es por ello que los diseños organizacionales deben de ser preparados por expertos, puesto que de ellos depende el buen funcionamiento de cualquier entidad (p. 81).

Mientras que, por un lado, la cultura y estructura establece la manera en cómo la organización operará para cumplir con sus objetivos, el diseño organizacional establece cómo este medio influye, y porqué se elige antes que otro. El diseño es el causante del comportamiento que tiene la organización, y los principios que esta ejerce. En este proceso, siempre se necesita que entre las presiones que se dan en el ambiente interno y el externo exista un equilibrio. Estos modelos se aplican principalmente con el fin de tener medios con los cuales se apliquen estrategias de trabajo que ayuden a tener un análisis de la situación en la que se encuentra la organización, proponiendo la implementación de cambios que den como resultado una mayor eficiencia y eficacia en sus procesos, aumentando su productividad (Meza, 2017, p. 73).

El diseño organizacional en la Librería y Papelería Continental es una herramienta importante para que todas sus tareas y actividades se realicen de forma organizadas en procesos, siguiendo estándares que brinden una ventaja muy importante a la organización, debido a que esto facilita la toma de decisiones, elimina actividades que no aportan ningún valor a la empresa, reduce el tiempo en que se realizan las operaciones y lo más importante es que mejorará el servicio prestado a los clientes, lo que irá de la mano junto con la calidad de productos ofertados para conseguir su satisfacción y por ende mejores resultados en pro del cumplimiento de las metas del negocio.

2.2.3.1. Herramientas de un diseño organizacional.

- **FODA**

El análisis FODA es un estudio de la situación actual de una organización en donde se identifican las fuerzas positivas y negativas que posee, las mismas que son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para poder determinar las estrategias más óptimas al momento de implementar estrategias enfocadas en aumentar la competitividad y conseguir metas u objetivos (Chiavenato, 2014, p. 218).

- **Misión**

Dessler (2016) afirma que la misión empresarial, “es una descripción de la razón de ser de una organización y la actividad a la cual se dedica y al público al cual se dirige. Además, este escrito debe de ser único, es decir que no puede ser plagiado” (p. 112).

- **Visión**

La visión es una meta de plazo que posee una organización, en la cual se describe de manera amplia las aspiraciones y los logros que pretende cumplir una empresa y todos aquellos planes u objetivos que dese alcanzar en el futuro. Además, dentro de una visión se define la ruta a seguir para todo el personal de la organización, es decir no sólo los directivos sino también para los empleados (Moreno, 2015, p. 39).

- **Valores Organizacionales**

Según Marroquín (2016), “los valores organizacionales son los cimientos sobre los cuales se rige el comportamiento de los empleados de una organización” (p. 121). En otras palabras, los valores organizacionales son prácticamente la identidad de una organización, debido a que todos los colaboradores que la conforman se sienten identificados y actúan de acuerdo a ellos.

- **Organigrama**

Según Chiavenato (2014), un organigrama es un orden jerárquico único que especifique las funciones y actividades que cada miembro debe de realizar; la correcta funcionalidad de estas jerarquías depende directamente en cómo fue estructurado el organigrama, indicando de manera correcta la línea de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación, que converge en una coordinación óptima pudiendo cumplir con eficacia con los objetivos de la organización (p. 278).

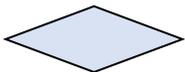
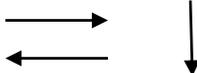
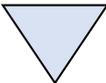
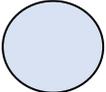
Existen simbologías y características apropiadas para diagramar organigramas puesto que actualmente se pueden ver diferentes organigramas, de formas complejas, o que incluso no se adecuan al giro de negocio de la empresa, por lo cual se deben tener en consideración la importancia que tiene el correcto planteamiento de los organigramas, como la asistencia y orientación que brinda a todas las unidades administrativas, reflejando la estructura organizativa y sus características, además asegurándose que

esté bajo una permanente revisión y actualización, la cual se da a conocer mediante reuniones o manuales de organización, considerando incluso los sueldos y los apoyos que necesita el personal, brindando más control sobre los departamentos (Sánchez, 2017, p. 83).

- **Diagrama de Flujo**

Los diagramas de flujo o flujo gramas ayudarán a una representación gráfica más fácil de interpretar para comprender la secuencia de los procedimientos, mostrando las actividades de manera correcta, ayudando al personal a cumplir sus actividades de forma más efectiva mejorando su productividad. La Tabla 1 muestra a continuación los elementos del diagrama de flujo:

Tabla 1. *Elementos de un Diagrama de Flujo.*

	Inicio	Inicio/Fin: Indica el inicio o el término de un proceso.
	Proceso	Actividad: Representa una actividad realizada en el proceso.
	Decisión	Decisión: Presenta una pregunta en la actividad.
	Documento	Impresión: Indica la impresión de un documento en proceso.
	Flechas de Conexión	Flechas de Conexión: Indica la dirección en la que fluye el proceso.
	Almacenamiento Interno	Archivo: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento.
	Conector	Conector de Actividad: Conexión o enlace con otra actividad del mismo proceso.
	Subproceso o procesos continuos	Actividad de Subproceso: Representa una actividad llevada a cabo en otro subproceso, que forma parte del proceso.
	Datos almacenados	Representa la descarga o carga de la información en un sistema informático.

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

- **Manual de funciones**

Según los autores Koontz, Weihrich, & Cannice (2014), “el Manual de funciones, es un documento técnico normativo de gestión institucional que describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo” (p. 78).

2.2.3.2. Tipos de diseños organizacionales.

- **Estructura Formal**

Según Ramos (2015), “la estructura formal se basa en normas o preceptos para los miembros de la organización, siguiendo patrones establecidos por procesos, definiendo procedimientos señalando sus obligaciones, actividades y atribuciones específicas definiendo los roles que tienen los colaboradores de manera formal” (p. 88).

La Figura 5, es un claro ejemplo de un diseño de un organigrama bajo una estructura formal.

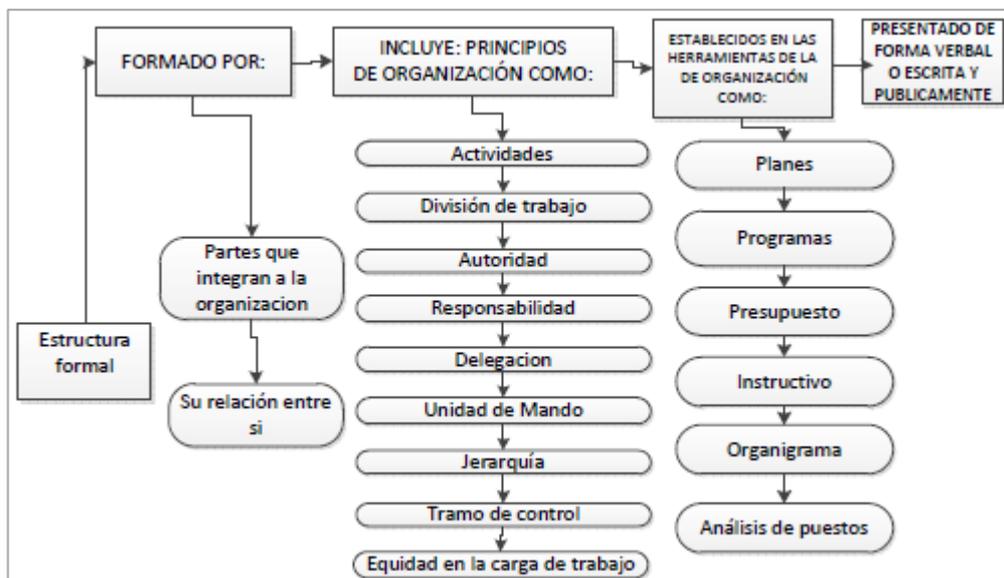


Figura 5. Diseño de estructura formal.

Fuente: Daft (2011).

Esta manera de llevar la organización nace a partir de la constitución formal de la empresa, es decir, cuando la institución asume una forma jurídica, siguiendo normas jurídicas de creación, definiendo un esquema de gobierno interno, teniendo en cuenta sus objetivos institucionales y la finalidad por la que se crea; en este debe incluir

principalmente información sobre los aspectos que tienen que ver con la manera en que se organiza la empresa, que van desde cómo está conformado su fuerza directiva, hasta su organigrama, y como se distribuyen los miembros de la empresa en sus respectivos departamentos, siendo estos establecidos de la mano con sus respectivas normas (López & Cueva, 2014, p. 67).

- **Estructura informal**

La estructura informal se define por la interacción que tienen los miembros de la organización entre sí, promoviendo mejores y más fuertes relaciones laborales, esto es debido a que no se basa en una estructura totalmente formalizada y planteada, promoviendo a que cada integrante de la empresa cuente con más libertad para realizar sus actividades y tareas, sin que tenga tanta importancia un nivel jerárquico, ya que no existe un esquema formal establecido que sirva para identificar y segmentar un nivel de otro, valiéndose de mecanismos informales como son; un líder con comportamientos diferentes, basados en socializar con sus subordinados y no sólo dar órdenes, teniendo mejores relaciones intergrupales con patrones de comunicación que brinda mayor información sobre los procesos, teniendo un control sobre los problemas que se puedan suscitar (Dessler, 2016, p. 82).

La Figura 6, que se muestra a continuación muestra el diseño de una estructura de organización empresarial informal.

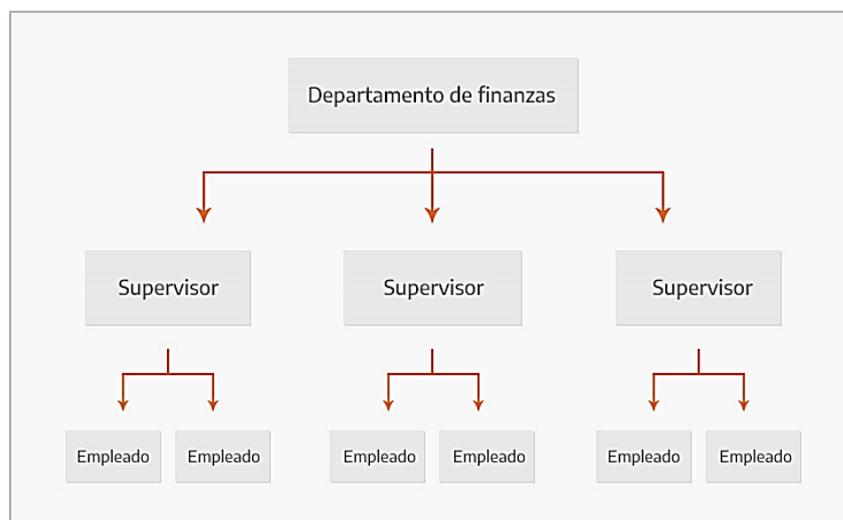


Figura 6. Estructura Informal.
Fuente: Daft (2011).

2.2.3.3. Elementos básicos del diseño organizacional.

- **División del trabajo. -**

De acuerdo a los autores Bueno, Ramos, & Berrelleza (2018), la división del trabajo consiste en distribuir la carga laboral entre los miembros de un departamento de forma lógica de manera en que puedan ser ejecutadas cómodamente por personas o grupos de trabajo. El descomponer el trabajo de presenta como una gran ventaja ya que se divide en operaciones pequeñas y separadas que incluso puede recurrir a la especialización aumentando la productividad total que existe, eligiendo a las personas idóneas en cada puesto depende de sus capacidades e intereses, teniendo la oportunidad de incluso mejorar el clima laboral (p. 106).

- **Departamentalización. -**

Según Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske (2011), “la departamentalización consiste en agrupar a los trabajadores y las tareas combinando las tareas de forma lógica, siendo este el resultado del análisis de las actividades laborales, para cumplir con los objetivos aumentando la eficiencia de los procesos” (p. 78).

- **Jerarquía. -**

García (2016), “la jerarquía consiste en establecer el tramo de control, dicho de otra manera, la cantidad de departamentos y cargos que dependen de un gerente específico, generando una cadena de mando que especifica quien tiene la autoridad” (p. 101).

- **Coordinación. -**

La coordinación es la manera en la que se integran las actividades de diferentes departamentos con una forma homogénea logrando a concretar las metas de la organización, puesto que, se perdería la perspectiva de la organización en general y sólo se perseguiría los intereses individuales de cada departamento (Marroquín, 2016, p. 91).

- **Formalización. -**

Según Montoya & Boyero (2016), “la formalización es la documentación necesaria para formalizar ya sea departamentos, o procesos, describiendo políticas y funciones, así como el

comportamiento dentro de la organización, contando con reglamentos y manuales que dan soporte a estos procesos” (p. 67).

- **Especialización.** -

La especialización hace referencia a la división del trabajo por tareas específicas, en las cuales se designan a empleados para que realicen actividades en un rango limitado, distribuyendo el trabajo de acuerdo a las actitudes, conocimientos y experiencia de cada uno de los colaboradores. Generalmente cuando la especialización es baja, los trabajadores realizan una mayor cantidad de tareas, por otro lado, la especialización se puede llevar a cabo de manera uniforme, es decir se llega a una estandarización, en la cual todos los miembros de un departamento tienen descrito a detalles sus actividades, permitiendo que estos puedan llevar a cabo cualquier proceso (Sánchez, 2017, p. 91).

- **Centralización.** -

La centralización es basada en la autoridad, y en las decisiones que toman los directivos; es decir, cuando los niveles jerárquicos altos toman la mayoría de las decisiones en la empresa, su centralización es alta, y esta suele ser preferida cuando se trata de decisiones administrativas, por otro lado, la descentralización toma forma mayormente en las decisiones operativas, se da cuando los directivos delegan responsabilidades, y permiten que los niveles bajos tomen decisiones (Ramos, 2015, p. 88).

La Librería y Papelería Continental a través de los conceptos mostrada anteriormente debe realizar una planificación en la que cuente con un piloto de cómo se realizan los procesos antes, durante y después de la implementación, ya que todo este proceso tiene una vital importancia en el resultado que se obtendrá al final, y en cómo aplicar estrategias de manera eficiente. Además, todo este proceso es necesario debido a que ayudará a llevar un orden en su estructura, y las actividades que se realicen, sirviendo como base para la definición de puestos de trabajo, llevando siempre un orden, laborando de forma más formal y ordenada.

2.2.4. Contextos de los diseños organizacionales

De acuerdo a los autores Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske (2011), la presión que ejerce la globalización en la competitividad de las empresas aumenta cada

día más, haciendo creciente la necesidad de mejorar la tecnología de la información que estas poseen, convirtiendo la aplicación de un correcto diseño organizacional, en una prioridad fundamental en la administración moderna, siendo los gerentes los responsables de hallar nuevas alternativas que mejoren la coordinación entre los miembros de la organización, motivando al aumento del valor que estos pueden llegar a crear (p. 73).

Según Marroquín (2016), en un apropiado diseño organizacional, es recomendable tener en consideración los siguientes principios:

- El diseño debe tener inspiración en el contexto en que se desarrolla la empresa, y en las estrategias previamente establecidas.
- El diseño requiere tener una visión y pensamiento holístico de la organización.
- Es más eficiente crear diseños organizacionales con visión a futuro, que unos solo enfocados en el presente.
- En el proceso de diseño hay que tener en cuenta las actividades y procesos que realiza la empresa, enfocándose incluso en los que tienen un buen funcionamiento.
- Este proceso no es un simple trabajo de reparación, sino un proceso fundamental para la organización.

Dentro de todo diseño organizacional se reflejan dos tipos de contextos, los mismos que se detallan a continuación:

2.2.4.1. Contexto Externo.

Cuando se crea un diseño organizacional, es necesario que la propuesta sea flexible, es decir que se adapte a los posibles cambios del ecosistema en la que labora la empresa; en este contexto se deben tener en cuenta tres aspectos importantes como son:

○ *Nuevos modelos de negocios:*

Las empresas deben asegurar la competitividad que les brinda un diseño organizacional, ya que la existencia de nuevos modelos de negocios se traduce en que los consumidores tengan más opciones a la hora de satisfacer sus necesidades. Además, la tecnología ha acelerado la manera en la que estos cambios se suscitan, por esta razón se recomienda estar que las empresas se encuentren pendientes a las nuevas

formas que se presentan periódicamente, para que esto sirva de guía en el momento de proponer un diseño organizacional (Louffat, 2017, p. 109).

○ *Responsabilidad social:*

Según Rivera & Hernández (2015), “la razón de personal es la manera de distribución de los miembros de la organización en sus respectivos departamentos y funciones, además suelen ser medidos dividiendo el número de trabajadores en un departamento por la cantidad total de los colaboradores” (p. 57).

De acuerdo a los autores Bueno, Ramos, & Berrelleza (2018), es un aspecto que está rondando en la mente de los empresarios, ya que la implementación de acciones de responsabilidad social general una ventaja competitiva, siendo que esta práctica ofrece una diferencia notable en la imagen y reputación de la organización con respecto a la competencia; es por ello que para la implementación de un programa de responsabilidad social se toman en cuenta aspectos como los siguientes:

- Aspectos medioambientales, dictados por el calentamiento global, y la preservación de los ecosistemas y la biodiversidad, limitando el crecimiento en que se agotan los recursos naturales, la deforestación y la contaminación.
- Aspectos humanitarios, dictados por la prevención de conflictos, enfermedades, educación, y lucha por los derechos, etc.

○ *Economías Emergentes:*

Según Gómez, Cervantes, & González (2015), “las economías emergentes relucen cuando un país en vías de desarrollo empieza a crecer en producción industrial, y aumentan sus ventas al exterior, apareciendo como competencia para economías más desarrolladas, caracterizándose por ofrecer un mercado atractivo para los inversionistas extranjeros” (p. 152). En otras palabras, las organizaciones nacionales deben ser más proactivas y productivas para enfrentar estos nuevos retos.

2.2.4.2. Contexto Interno

En la propuesta de diseño organizacional también es importante considerar aspectos internos que aporten a la flexibilidad de la empresa, preparándose a posibles eventualidades; es por ello que en el contexto interno existen tres aspectos importantes como son:

○ *Gobierno de las organizaciones:*

Según los autores Montoya & Boyero (2016), en el gobierno organizacional residen responsabilidades muy importantes, y elementos claves para cumplir los objetivos de la organización, sin embargo, si esta no tiene en claro el camino para lograrlo, y las formas de ser más eficientes en el proceso, posiblemente se tomen decisiones que terminarían incumpliendo ciertas reglas, y más importante aún, la ética, desembocando ocasionalmente en abusos si se trata de un mal gobierno, por esto es conveniente que se promuevan acciones formativas y legislativas para determinar la conducta controlando y asegurando el buen uso de la autoridad, promoviendo normas y comportamientos éticos que no afecten la imagen de la organización (p. 77).

Según Moreno (2015), las organizaciones deben considerar factores que pueden influir en el éxito del diseño organizacional, considerando puntos importantes, tales como:

- Aprobar filosofías o visiones empresariales
- Evaluar las acciones de los jefes de departamentos, o CEOs de una organización, garantizando que estas sean ejecutadas correctamente
- Analizar planes estratégicos y de negocios que lleve a cabo la gerencia.
- Asegurar el buen desempeño de la empresa, y el cumplimiento de prácticas éticas.

○ *Relaciones con los empleados:*

De acuerdo a los autores Ramos (2015), “cuando se desea implementar con éxito un programa de diseño organizacional, los miembros de la organización tienen una gran importancia en los planes, ya que estos comprenden la conexión que hay entre los procesos y procedimientos en cualquier nivel jerárquico” (p. 117).

Los niveles jerárquicos pueden adaptarse a los cambios que conllevan la implementación de un nuevo diseño organizacional, teniendo la iniciativa de que sus esfuerzos sean recompensados, con la finalidad de lograr cumplir con los objetivos trazados por la organización, de mano con una adecuada planificación; es importante también el apoyo de los líderes al momento de que los colaboradores se adapten al cambio, aumentando la ventaja competitiva; sin embargo, si se gestiona de mala manera, puede traer consecuencias graves, ya que al no estar familiarizados con esta

nueva faceta, pueden reducir su productividad, reduciendo la calidad del servicio que brindan la empresa, viéndose en algunos caso incluso la separación de la empresa por parte de los trabajadores (Dessler, 2016, p. 103).

Según Jones (2014), para la implementación y seguimiento del cambio se recomienda seguir acciones como:

- Comprender la iniciativa principal del cambio.
- Involucrar a los directivos.
- Identificar factores que puedan facilitar o dificultar el cambio.
- Diseñar procesos de cambio.
- Mantener un sistema de comunicación efectiva.
- Mantener un apoyo constante hacia los directivos para poder dirigir a sus subordinados en el proceso del cambio.
- Establecer parámetros de medición para gestionar el éxito que ha tenido el cambio, y como re direccionarlo si se encuentra una dificultad en el camino.

○ *Demografía:*

De acuerdo a los autores Bueno, Ramos, & Berrelleza (2018), la zona geográfica donde opera la organización es un punto importante, debido a que hay puntos vitales como el mercado meta, el tipo de clientes, los trabajadores, competencias, etc; variables que no se deben dejar de lado porque no en todas las localidades sirven las mismas estrategias, sino que se adaptan al entorno, para lograr cumplir con sus objetivos (p. 51).

Teniendo en claro la estructura y la cultura que se desea implementar en el proyecto, el diseño organizacional entra en juego logrando tener todo en su sitio, y evaluando diferentes aspectos tanto en el entorno interno y externo, permitiendo elegir la manera más óptima de llevar a cabo su implementación sin que las actividades diarias se vean afectadas, y teniendo los resultados esperados (Daft, 2011, p. 74).

Librería y Papelería Continental debe llevar la pauta de una organización, optando estrategias que le permitan llegar a ellos, siendo más ordenada, y meticulosa con sus procesos, aumentando su formalidad, y repartiendo funciones para que sea un grupo de

personas quien lidien con todo el peso del trabajo y no solo una, logrando así que la eficiencia aumente de manera exponencial, obteniendo mejores resultados.

2.2.5. Consecuencias de un Mal Diseño Organizacional

A pesar de que el comportamiento se logra manejar a partir de una adecuada cultura y estructura organizacional, los equipos de administración y gerentes no logran comprender los factores que afectan esta relación, y las complicaciones que se pueden dar en la eficiencia y desempeño de la organización gracias al diseño y los cambios organizacionales que se pueden dar, haciendo caso omiso a la conducta y el papel que tienen los empleados en la empresa (Meza, 2017, p. 47).

Las empresas exitosas han tenido complicaciones relacionadas con bajas ventas, al tratar de ajustarse a un medio cambiante, la globalización, y competencia moderna, teniendo que responder rápidamente reduciendo su personal operativo, su inversión en investigación y desarrollo, disminuyendo la cantidad de productos que se ofertan.

De acuerdo a los autores Mendoza, López, & Salas (2016), generalmente el fracaso de estas estrategias tiene que ver con el fallo de la visión que tienen los administradores con respecto a los trabajadores, ya que en ocasiones no tienen la actitud necesaria para adaptarse a un entorno cambiante y competitivo, por esto se recomienda evaluar la habilidad de las personas para hacer frente al cambio, y mantener la calma incluso en situaciones estresantes, logrando obtener resultados lo más pronto posible; siguiendo con este aspecto, también se considera como un problema no considerar como un punto clave sus líderes o los jefes departamentales, ya que estos son el pilar de todas las operaciones de la empresas, siendo que sus competencias son fundamentales para mantener el curso que llevaba la empresa, y obtener los beneficios que se esperan al cambiar de diseño organizacional (p. 119).

La falta de un diseño organizacional se da en todo tipo de organizaciones, no obstante, se amplifica tratándose de empresas con estacionalidad marcada, temporadas altas y periodos de tiempos definidos por el propio mercado, en la que la demanda de sus productos aumenta exponencialmente, mientras que en otras se regularizan las ventas; esto se debe a distintos factores que pueden afectar de diferente manera a las

empresas, siendo la mayoría del tiempo un punto de presión para la economía de estas, influyendo de manera significativa en su periodo fiscal (Marroquín, 2016, p. 65).

Empresas como La Librería y Papelería Continental, llevan un índice de estacionalidad ya sea en sus productos o líneas de negocios, deben analizar el debido funcionamiento de sus departamentos, y la correcta aplicación de procesos administrativos y productivos, teniendo la oportunidad de establecer un sistema de control mediante auditorías, que brinde pautas para aprovechar estas temporadas altas, aumentando la rentabilidad que se pueda alcanzar, teniendo un soporte cuando el mercado se normalice.

2.3. Marco Conceptual

- **Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva es la capacidad y las herramientas que posee una empresa para hacerles frente a sus competidores, a tal punto de crear algún tipo de valor agregado o característica diferenciadora para ponerse a la par o superar a la competencia de los mercados cambiantes.

- **Entorno**

El entorno dentro de los conceptos relacionados a los recursos humanos, es el conjunto de eventos, sucesos o circunstancias que suceden alrededor de la empresa, las mismas que pueden afectar de manera positiva o negativa al funcionamiento de la organización.

- **Estrategia**

La estrategia es un plan ordenado y sistemático que se llevan a cabo dentro de una empresa para poder mejorar su situación actual y generar beneficios que le ayuden a alcanzar el éxito y satisfagan las necesidades de sus clientes.

- **Proceso**

Un proceso es un conjunto de actividades o tareas que se deben de realizar de manera ordenada que se relacionan entre sí, para funcionar juntas en post de crear resultados favorables para una organización.

- **Conocimiento Empírico**

El conocimiento empírico es aquel que se encuentra se pone en marcha a través de ideas subjetivas, basadas en experiencias o percepciones que poseen las personas con relación a lo que han observado o vivido.

- **Cuello de botella**

El cuello de botella son todos los elementos que interfieren con el buen funcionamiento de la empresa e impiden que su proceso de producción se maneje de manera regular. Además de reducir la productividad genera costos adicionales debido a que aumenta el tiempo total en el que se debería de realizar una determinada actividad.

- **Capacitaciones**

Las capacitaciones son actividades orientadas a mejorar o ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora dentro de una empresa con el objetivo de que mejore su productividad y contribuya al cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

2.4. Marco Legal

La librería y papelería Continental previa a realizar cualquier acción debe tener en cuenta lo que rige las leyes, reglamentos, norma y estatutos ecuatorianos, por esta razón a continuación se presentan los principales artículos a considerar para el presente proyecto de investigación:

2.4.1. Constitución de la República del Ecuador

Para la puesta en marcha de este proyecto se tendrá en cuenta los derechos colectivos de los consumidores en base al artículo 92, estipulados en la Constitución de la República del Ecuador:

El **Art. 92.-** La ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos. Las personas que presten servicios

públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la prestación del servicio, así como por las condiciones del producto que ofrezcan, de acuerdo con la publicidad efectuada y la descripción de su etiqueta. El Estado auspiciará la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, y adoptará medidas para el cumplimiento de sus objetivos. El Estado y las entidades seccionales autónomas responderán civilmente por los daños y perjuicios causados a los habitantes, por su negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo y por la carencia de servicios que hayan sido pagados (Constitución del Ecuador, 2017).

2.4.2. La Defensoría del Pueblo Ecuador

La Defensoría del Pueblo Ecuador (2019), detalla a continuación una serie de lineamientos para resaltar el Art. 4. Dentro de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2012) describe como los principales derechos y obligaciones de los consumidores los siguientes artículos:

De acuerdo a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2012) en el **Art. 4.-** denominado Derechos del consumidor se manifiesta que, “Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil”, los siguientes puntos detallan mencionados derechos:

- Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos.
- Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
- Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
- Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar;

- Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
- Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
- Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
- Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;
- Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor; y,
- Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención sanción y oportuna reparación de su lesión;
- Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan; y,
- Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá notar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

2.4.3. Código de Trabajo

El Código de Trabajo (2017), aporta en el conocimiento de leyes y obligaciones tanto del empleador como del trabajador, que deben cumplir para realizar sus funciones, en los siguientes artículos se encuentran información relacionada al presente trabajo investigativo:

Dentro del **Art. 42** denominado Obligaciones del empleador, se muestra de acuerdo al Código de Trabajo (2017), son obligaciones del empleador las siguientes:

- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
- Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el artículo 38;

- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
- Respetar las asociaciones de trabajadores;
- Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
- Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.
- Atender las reclamaciones de los trabajadores;
- Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador.
- Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables. Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;
- Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
- Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional;
- Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
- Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;
- Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;

- Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;
- Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;
- Contratar personas discapacitadas según sus aptitudes y de acuerdo a las posibilidades y necesidades de la empresa; y,
- Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras (mujeres), porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos.

Dentro del **Art. 45** denominado Obligaciones del trabajador, se muestra de acuerdo al Código de Trabajo (2017), son obligaciones del trabajador las siguientes:

- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aun en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la Ley;
- Observar buena conducta durante el trabajo;
- Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y las demás establecidas en este Código.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo De Investigación

3.1.1. Investigación Descriptiva

Según Behar (2014), la investigación descriptiva se encarga de identificar y describir de manera explícita las características de la población que se está analizando. En otras palabras, tiene la finalidad de describir la naturaleza de un segmento demográfico e identificar las razones por las cuales se produce un determinado fenómeno dentro de un estudio (p. 128).

Para este proyecto se utilizó la investigación de tipo descriptiva, la cual permitirá la medición precisa de una o más variables dentro del entorno que se va a evaluar, y recopilar información sobre los problemas en la gestión administrativa y comercial de “Librería y Papelería Continental”. A través de este estudio, también se permitió conocer tanto el estado actual en el que se encuentra la empresa, y las razones por las cuales fue necesaria la implementación de un diseño organizacional. Además, la descripción sobre las responsabilidades, actividades, funciones, objetos, procesos y personas, no sólo facilitaron la recopilación de datos, sino al pronóstico y comprensión de las variables encontradas.

3.1.2. Investigación Documental o Bibliográfica

La investigación bibliográfica, se trata de la búsqueda, recopilación, organización, valoración y evaluación de un conjunto de información de fuentes como libros, revistas, documentos, informes, medios digitales, etc. Esta investigación garantiza la calidad de fundamentos teóricos con respecto a la investigación, tomando conocimiento de experimentos ya elaborados; para ello se utilizarán libros actuales e históricos (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, p. 116).

La investigación bibliográfica fue utilizada en su mayoría para la elaboración del estado del arte, en donde se comparan investigaciones similares a la presente y se toman datos relevantes que sirvieron para realizar la investigación. Además, la estructura de las bases teóricas fue redactada gracias a documentos, revistas y libros que fundamentaron los conceptos que describen a mencionado marco.

3.2. Enfoques de investigación

Dentro de la investigación se utilizó en la presente investigación es el enfoque mixto, es decir la mezcla del enfoque cualitativo y enfoque cuantitativo, como se muestra a continuación:

3.2.1. Enfoque Cuantitativo

Según Hernández (2016), “el enfoque cuantitativo es aquel que usa la recopilación de datos para verificar ciertas hipótesis, con base a una medición numérica y análisis estadístico, para establecer una secuencia entre el comportamiento y ciertas teorías” (p. 84).

Este enfoque fue necesario dentro de la presente investigación debido a que se utilizó para la recopilación y análisis de datos numéricos recolectados dentro de la encuesta enfocada al personal que labora en la entidad, con el propósito de evaluar ciertas hipótesis, usando la estadística para establecer ciertos patrones de comportamiento dentro de la empresa.

3.2.2. Enfoque Cualitativo

De acuerdo a los autores Cohen & Gómez (2019), “el enfoque cualitativo consiste en la recolección de información sin la utilización de la medición numérica, con la finalidad de comprobar la validez de las variables utilizadas en la investigación a través de la descripción de las mismas” (p. 79).

El enfoque cualitativo contribuyó con las respectivas descripciones de las variables evaluadas dentro del desarrollo de la investigación. Además, a través del análisis del comportamiento y respuestas de la entrevista, encuestas y documentos bibliográficos evaluados se obtuvieron conclusiones con respecto a la efectividad de del diseño de un plan organizacional.

3.3. Técnicas de Investigación

Para la obtención de información con la ayuda de los enfoques cualitativos y cuantitativos, ésta investigación se basó en la utilización de las técnicas de investigación como la encuesta, entrevista y fichas de observación, las mismas que se detallan a continuación:

3.3.1. Encuesta

Según Baena (2014), “la encuesta es una herramienta que consiste en realizar a un conjunto de personas, una serie de preguntas diseñadas en un cuestionario preestablecido, con el objetivo de obtener la información necesaria que contribuya a dar solución a la investigación” (p. 107).

La encuesta de la Librería y Papelería Continental se fundamenta en un cuestionario que va dirigido al personal que labora dentro de esta entidad, para de esta manera obtener información relevante acerca de la forma en la que se llevan a cabo los procesos y funciones dentro de la empresa (Ver Anexo 1).

3.3.2. Entrevista

La entrevista es un diálogo que se entabla entre dos o más personas, siendo una de ellas el entrevistador que es quien se encarga de realizar las preguntas y la otra u otras personas son los responsables de responder o dar su opinión acerca del tema que se le ha planteado (Espinoza, 2014, p. 121).

La entrevista fue utilizada para obtener información a través del diálogo con el responsable de las distintas áreas de la empresa, siendo este personaje el Gerente General, quien también es el dueño de la Librería y Papelería Continental, obteniendo información más espontánea, objetiva, veraz debido a la cercanía del entrevistado con la empresa (Ver Anexo 2).

3.3.3. Observación Directa

Según Behar (2014), “la observación directa es la inspección realizada por un investigador dentro del lugar sobre el cual se realiza el estudio para posteriormente realizar un informe descriptivo acerca de todas las características o variables encontradas durante el proceso de observación” (p. 135).

La observación directa se realizó en las instalaciones sobre las que se llevó a cabo el estudio, y fue este uno de los métodos a través de los cuales se dio a conocer la situación actual de la empresa, sobre todo en las áreas a evaluar que son en las que existe el desarrollo y desenvolvimiento del capital humano.

3.4. Instrumentos de Investigación

3.4.1. Cuestionario

De acuerdo a los autores Sampieri, Fernández, & Baptista (2014), “un cuestionario es un conjunto de preguntas abiertas o cerradas que sirven como instrumento de investigación para llevar a cabo test, encuestas, entrevistas, entre otras” (p. 104).

Por una parte, el cuestionario para la encuesta destinada a los colaboradores de la Librería y Papelería Continental se encuentra elaborada por un conjunto de 14 preguntas previamente elaboradas las mismas que son cerradas. Por otra parte, las preguntas destinadas al Gerente General de la empresa, consta de preguntas abiertas y cerradas para tener información más detallada, medir la actitud y opinión de las personas encuestadas y entrevistadas.

3.4.2. Ficha de Observación

Según Behar (2014), las fichas de observación son guías que sirven para analizar una determinada situación dentro de una investigación. El objetivo de este instrumento es identificar y describir a través de la observación directa las diferentes variables que envuelven al caso de estudio (p. 123).

La ficha de observación permitió registrar todo lo observado al momento de evaluar las diferentes variables del estudio, que en este caso dentro de la Librería y Papelería Continental son la descripción de las tareas y funciones de los cargos que ocupan cada uno de los colaboradores de la empresa (Ver Anexo 3).

3.5. Población

“Una población estadística es el total de individuos o conjunto de ellos que presentan o podrían presentar el rasgo característico que se desea estudiar” (Cohen & Gómez, 2019, p. 146).

El personal de la Librería y Papelería Continental es de 11 colaboradores, las mismas que tienen de entre 20 a 40 años laborando en la empresa. En este grupo se consideraron a los empleados encargados de las ventas, bodegueros y jefes, los mismos que serán quienes respondan a cada una de las interrogantes planteadas de manera previa en el cuestionario,

para de esta manera contribuir con sus respuestas a la culminación de la presente investigación.

3.6. Desarrollo de las herramientas de investigación

3.6.1. Encuesta a los colaboradores

1. ¿Los trabajadores cuentan con un manual de funciones para ejercer sus actividades diarias?

La Tabla 2, tienen la finalidad identificar la posición de los colaboradores de la Librería Continental con respecto a la existencia de un manual de funciones que le faciliten la realización de sus actividades cotidianas.

Tabla 2. Presencia o ausencia de un manual de funciones.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Si	0	0%
No	11	100%
Total	11	100%

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

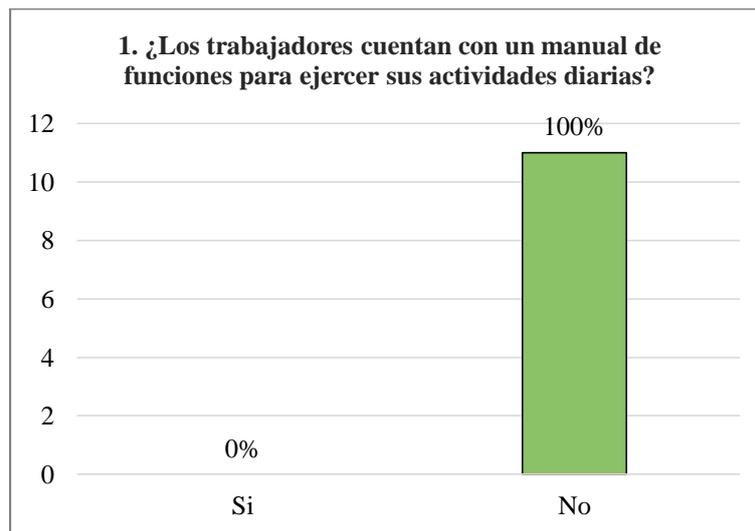


Figura 7. Presencia o ausencia de un manual de funciones.
Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Análisis:

Las respuestas mostradas en la Figura 7 indican que evidentemente la empresa no cuenta con un manual de funciones para ejercer sus actividades diarias, debido a que el 100% de encuestados respondió de manera negativa.

2. ¿Cree usted que un manual de funciones le puede ayudar a mejorar la ejecución de sus actividades diarias?

La Tabla 3, tiene como objetivo mostrar las respuestas, frecuencia y el porcentaje de las respuestas emitidas por los encuestados con relación a su posición negativa o positiva en cuanto a que un manual de funciones puede ser de gran ayuda para mejorar el desenvolvimiento de los colaboradores en la librería.

Tabla 3. *Influencia del manual de funciones.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Si	10	91%
No	1	9%
Total	11	100%

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

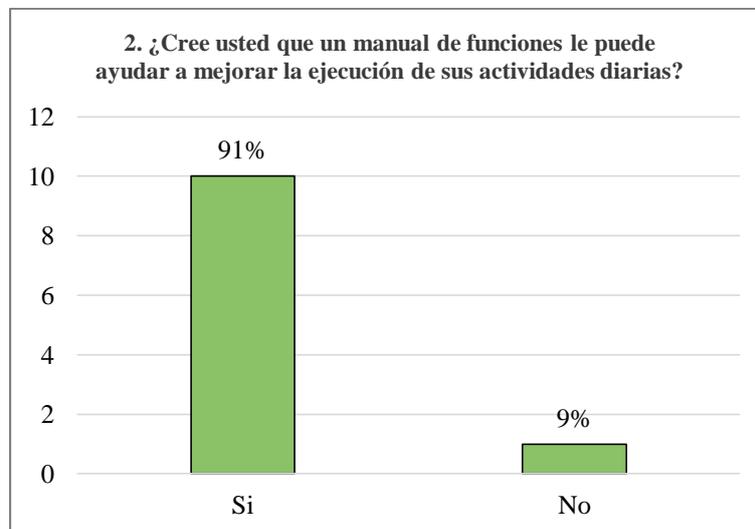


Figura 8. *Influencia del manual de funciones.*

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Análisis:

El 91% de los encuestados como lo muestra la Figura 8, considera que un manual de funciones le puede ayudar a la Librería y Papelería Continental a mejorar la ejecución de sus actividades diarias que realizan cada uno de sus colaboradores, sin embargo, el 9% restante se encuentran en desacuerdo.

3. ¿Cree usted que la implementación de un organigrama favorecerá al análisis y organización de cada uno de los colaboradores?

La Tabla 4, tiene la finalidad de identificar la cantidad de colaboradores que consideran que la implementación de un organigrama mejorará el análisis y organización de cada uno de los colaboradores de la librería.

Tabla 4. *Implementación de un organigrama.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	8	73%
De acuerdo	3	27%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	11	100%

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

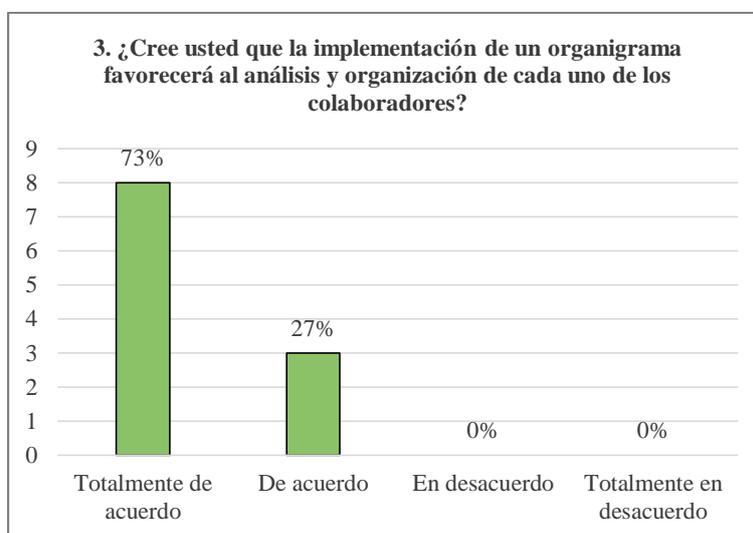


Figura 9. Implementación de un organigrama.

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Análisis:

La Figura 9, muestra que el 73% del total de encuestados consideran que un organigrama es una herramienta que mejoraría el proceso de organización y análisis de los colaboradores puesto que están “Totalmente de acuerdo” con esta interrogante, mientras que el 27% restante se encuentra “De Acuerdo”. Es decir, que el 100% de los encuestados respondieron de manera afirmativa.

4. ¿Los trabajadores logran cumplir con las necesidades y dudas del cliente?

La Tabla 5, tiene el objetivo de medir el nivel en el que los colaboradores logran satisfacer las necesidades, dudas o inquietudes de los clientes al momento de realizar una determinada compra.

Tabla 5. *Necesidades y dudas de los clientes.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Todos los días	8	73%
Casi todos los días	3	27%
Ocasionalmente	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	11	100%

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

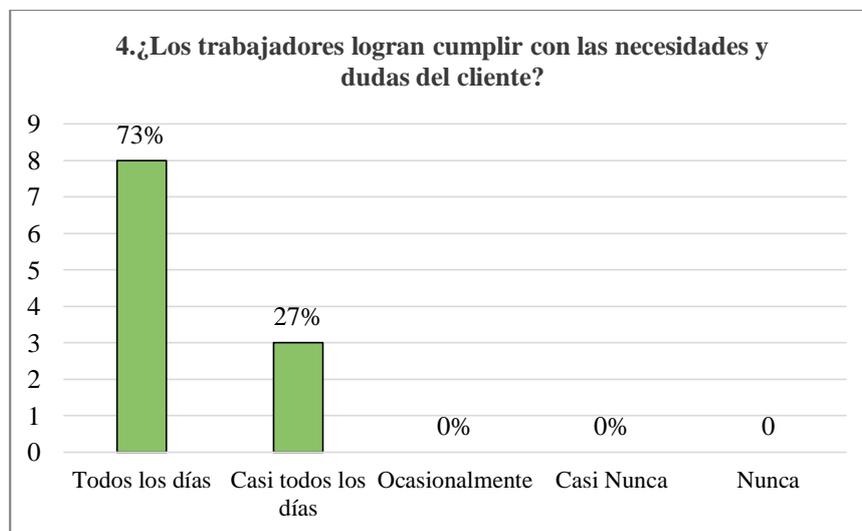


Figura 10. *Necesidades y dudas de los clientes.*

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Análisis:

La Figura 10, indica que los colaboradores cumplen con los requerimientos del cliente normalmente son resueltos “todos los días” con un 73%, sin embargo, el 27% de estas inquietudes se resuelven “casi todos los días”.

5. ¿Su jefe establece objetivos realistas a cumplir en beneficio de la empresa?

La Tabla 6, tiene la finalidad de identificar si el jefe de la empresa planifica, organiza o elabora metas para motivar a los empleados a cumplir con los objetivos de la empresa (Ver Anexo 5).

Tabla 6. *Objetivos establecidos por el jefe de la empresa.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Sí	0	0%
No	11	100%
Total	11	100%

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

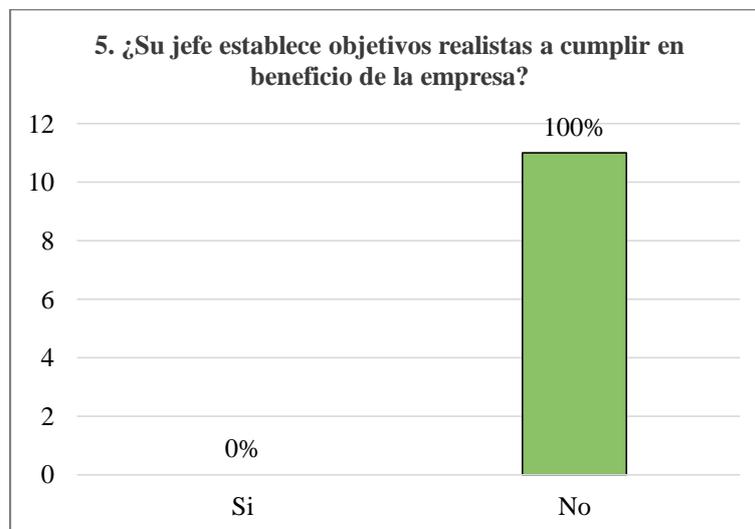


Figura 11. *Objetivos establecidos por el jefe de la empresa.*

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Análisis:

El 100% de los colaboradores afirman que la empresa y sus directivos no ofrecen un plan o indicador que muestre las metas u objetivos de ventas a cumplir de manera periódica, como se muestra en la Figura 11.

6. ¿Cómo describiría su experiencia en esta empresa?

La Tabla 7, tiene la finalidad de medir el nivel de satisfacción de la experiencia de comprar en la Librería y Papelería Continental.

Tabla 7. *Experiencia en la empresa.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Muy Buena	9	82%
Buena	2	18%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Muy Mala	0	0%
Total	11	100%

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

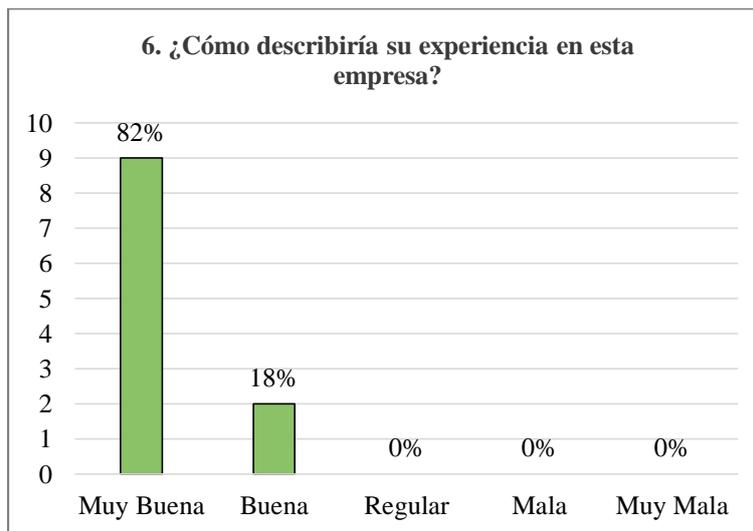


Figura 12. Experiencia en la empresa.

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Análisis:

La Figura 12, muestra que un 82% considera que su experiencia al comprar en la Librería y Papelería Continental ha sido buena, y en contraparte el 18% a pesar de que no es alarmante, consideran que su experiencia ha sido sólo buena, lo que significa que no se encuentran totalmente convencidos con el servicio o productos que oferta la empresa.

7. ¿Recibe retroalimentación respecto a su desempeño laboral?

La Tabla 8, tiene como objetivo determinar los porcentajes de la frecuencia en la que los colaboradores reciben retroalimentación con respecto al desempeño laboral de las actividades que realizan cotidianamente (Ver Anexo 6).

Tabla 8. *Retroalimentación del desempeño laboral.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Todos los días	1	9%
Casi todos los días	4	36%
Ocasionalmente	6	55%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	11	100%

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

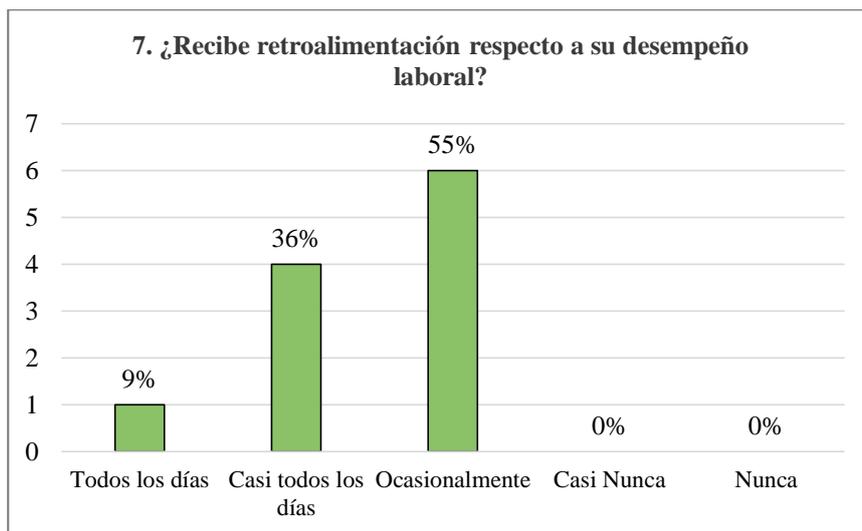


Figura 13. Retroalimentación del desempeño laboral.

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Análisis:

La Figura 13 muestra que tan sólo una persona recibe retroalimentación a diario ocupando el 9% del total, el 36% lo recibe casi todos los días y el 55% que es el porcentaje mayoritario son aquellos trabajadores que sólo reciben retroalimentación de manera ocasional, lo que es un fuerte indicador de la falta de control de la empresa.

8. ¿Están conformes con la dirección administrativa de la empresa?

La Tabla 9, tiene la finalidad de determinar la cantidad de colaboradores que se encuentran de acuerdo o en desacuerdo con la maneta en la que la empresa se direcciona de manera administrativa.

Tabla 9. Conformidad en la dirección de la empresa.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	6	55%
De acuerdo	3	27%
En desacuerdo	2	18%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	11	100%

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

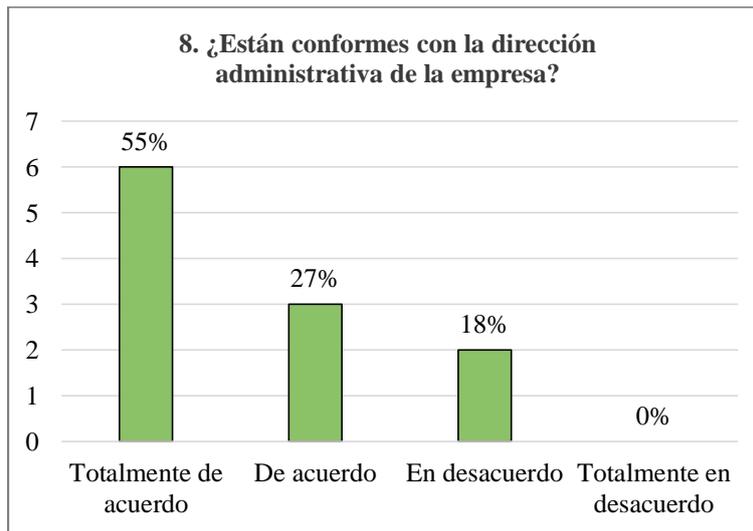


Figura 14. Conformidad en la dirección de la empresa.
Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Análisis:

La Figura 14, muestra que el 55% del total de encuestados se encuentran “totalmente de acuerdo” con la manera en la que la empresa se dirige administrativamente, el 27% se encuentra “de acuerdo” y tan sólo el 18% muestra una postura de “desacuerdo”.

9. ¿Los objetivos y la visión de la empresa son claros para todos los empleados de los equipos de trabajo?

La Figura 10, tienen el objetivo de identificar la claridad que poseen los objetivos y la visión de la empresa (Ver Anexo 7).

Tabla 10. *Los objetivos y la visión de la empresa.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	11	110%
Total	11	100%

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

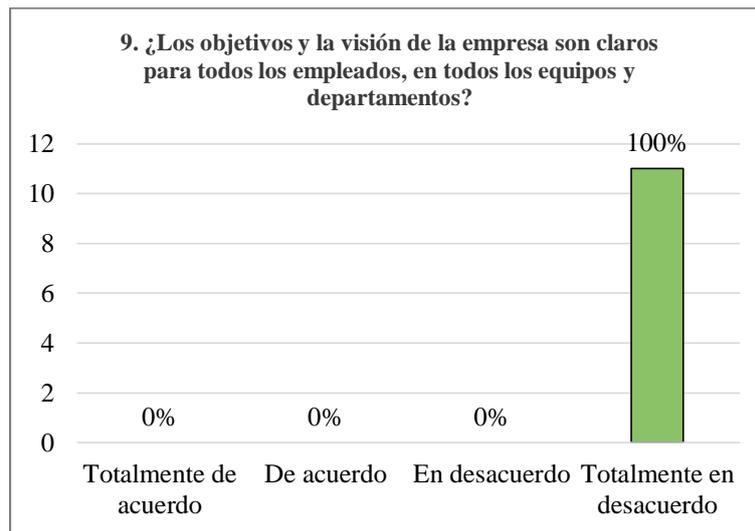


Figura 15. *Los objetivos y la visión de la empresa.*
Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Análisis:

La Figura 15, muestra que el total de encuestados se encuentran totalmente en desacuerdo con la claridad de objetivos, metas o visión de la empresa, debido a que la misma no cuenta con estas estrategias organizacionales.

10. ¿Las tareas que deben de realizar los colaboradores son acordes al puesto de trabajo por el cual fueron contratados?

La Tabla 11, tienen el objetivo de determinar si las tareas que le son encomendadas a cada uno de los trabajadores son acordes a su puesto de trabajo por el que la empresa los contrató (Ver Anexo 8).

Tabla 11. *Tareas de la empresa acorde a su cargo laboral.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	1	9%
De acuerdo	3	27%
En desacuerdo	7	64%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	11	100%

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

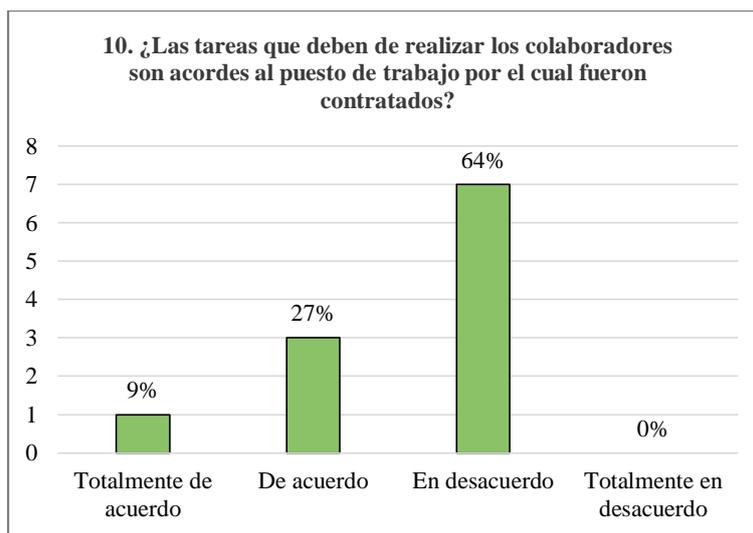


Figura 16. *Tareas de la empresa acorde a su cargo laboral.*
Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Análisis:

La Figura 16, indica que el 64% de los encuestados se encuentra en desacuerdo con respecto a que las tareas que realizan dentro de la librería son las mismas por las cuales fueron contratados, el 27% se encuentra de acuerdo y tan sólo el 9% menciona que están totalmente de acuerdo.

11. ¿Existe una comunicación efectiva entre empleados y empleador?

La Tabla 12, tiene el objetivo de determinar el tipo de comunicación que existe entre el empleador y los colaboradores de la Librería y Papelería Continental.

Tabla 12. *Comunicación efectiva entre empleados y empleador.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	7	64%
De acuerdo	2	18%
En desacuerdo	2	18%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	11	100%

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

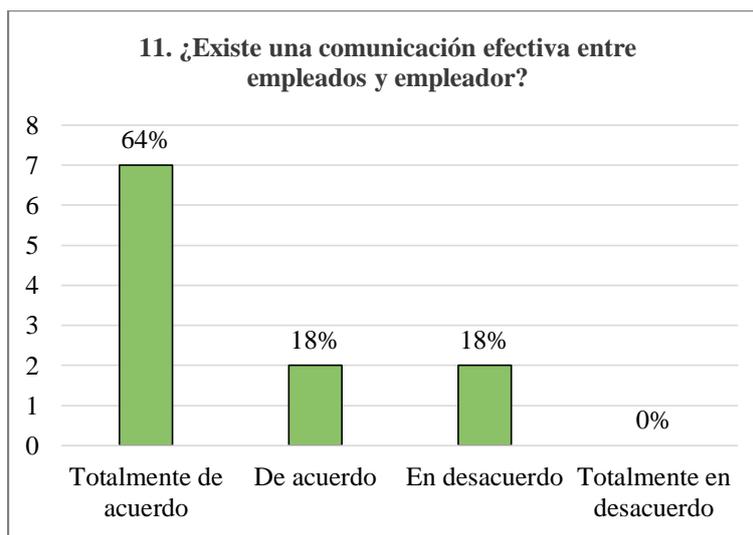


Figura 17. *Comunicación efectiva entre empleados y empleador.*

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Análisis:

La Figura 17, muestra que el 64% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con que existe una buena relación entre los colaboradores y el empleador, mientras que el segundo lugar los ocupa el hecho de que están “de acuerdo” y “en desacuerdo”, con el 18% en ambos casos.

12. ¿Se siente usted identificado con la empresa?

La Tabla 13, tiene la finalidad de determinar si los colaboradores encuestados se encuentran identificados con sus trabajos dentro de la empresa.

Tabla 13. *Identificación de los colaboradores de la empresa.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	7	64%
De acuerdo	4	36%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	11	100%

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

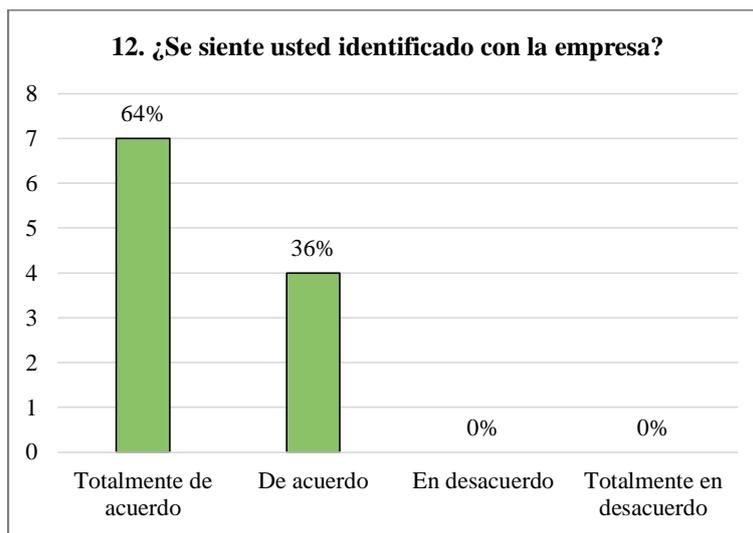


Figura 18. *Identificación de los colaboradores de la empresa.*

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Análisis:

La Figura 18, muestra que el 64% de los encuestados lo que corresponden a 7 del total se encuentran totalmente de acuerdo con su identificación con la empresa, mientras que el 36% de ellos se encuentran en de acuerdo.

13. ¿Cree que la empresa tiene ventajas a comparación de la competencia?

La Tabla 14, tiene el objetivo de determinar la opinión de los colaboradores acerca de su percepción en cuanto a que la empresa posee ventajas o valores agregados en comparación a su competencia.

Tabla 14. Ventajas diferenciadoras de la competencia.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	4	36%
De acuerdo	6	55%
En desacuerdo	1	9%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	11	100%

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

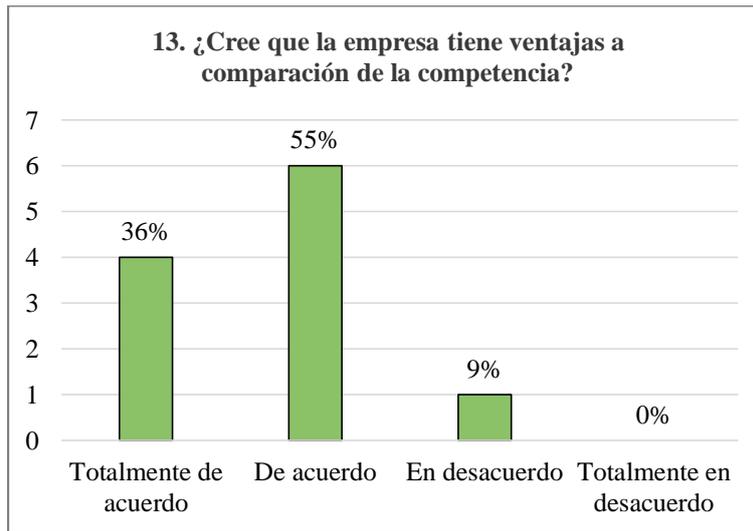


Figura 19. Ventajas diferenciadoras de la competencia.

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Análisis:

La Figura 19, muestra que el 55% de los colaboradores están de acuerdo con esta interrogante, mientras que el 36% se encuentran totalmente de acuerdo y tan sólo el 9% se encuentran en desacuerdo.

14. ¿Necesitaría usted una capacitación para comprender un manual de funciones y las demás responsabilidades que este conlleva?

La Tabla 15, tienen el objetivo de determinar la necesidad existente de capacitaciones para que los colaboradores comprendan y desarrolle de mejor manera el manual de funciones y demás herramientas de un diseño organizacional.

Tabla 15. Necesidad de capacitaciones para el personal.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

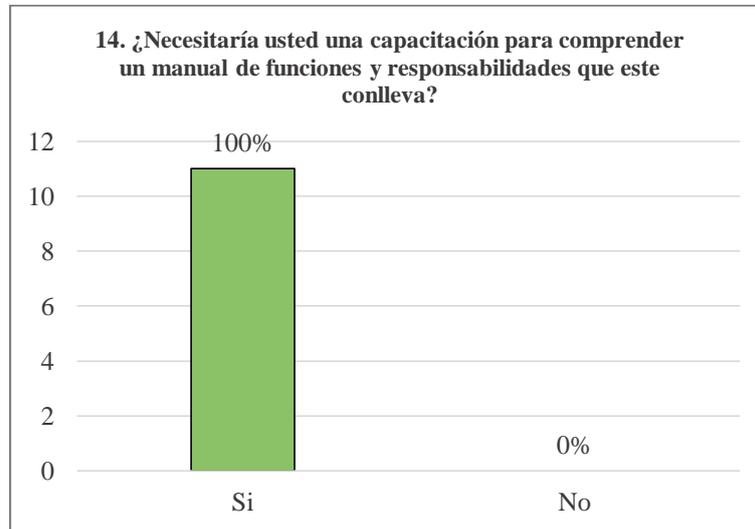


Figura 20. Necesidad de capacitaciones para el personal.
Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Análisis:

La Figura 20, indican claramente que el 100% de los encuestados consideran que necesitan de capacitaciones para comprender y llevar a cabo de manera idónea el diseño organizacional que se pretende implementar en la librería.

3.6.2. Desarrollo de la Entrevista al Gerente General

La entrevista fue realizada al Gerente de la Librería y Papelería Continental, el Sr. Oswaldo Gonzalo Ledesma Castro (Ver Figura 21) de 66 años, quien es el propietario, fundador y administrador del establecimiento desde que abrió sus puertas por primera vez (Ver Anexo 4).



Figura 21. Entrevistado, Gerente General de la librería.
Fuente: @libreriacontinental

1. ¿Cómo ve usted la situación actual de la empresa?

La empresa ha avanzado mucho con el paso de los años, y el trabajo duro que se ha puesto en ella ha dado frutos, sin embargo, desde hace ya unos años se ha visto pausado este crecimiento por el aumento de competencia que ha habido en el cantón, por lo cual las ventas han bajado a comparación con años anteriores, sin embargo, las personas nos siguen prefiriendo, y eso es un motivo para trabajar arduamente y brindarles un servicio de calidad.

2. ¿Cuáles son las debilidades, aquello en que está fallando?

Definitivamente hay muchas cosas que se deberían suplir, principalmente la falta de una dirección cuando no esté yo presente, ya que realizo la mayoría de las tareas importantes en la empresa, además de mejorar la logística que existe, el control de gastos y que los trabajadores cumplan con sus funciones de manera más eficiente.

3. ¿Cuáles cree usted son las causas para aquellos problemas?

Creo que a pesar de que la librería sigue teniendo ventaja sobre la competencia, la falta de control que existe, además del hecho de tener tantas responsabilidades como gerente hace que me sea imposible tratar todo a tiempo, por lo que creo que esta es la principal causa de que no se suplan estos problemas a tiempo.

4. ¿Qué ventajas ofrece su empresa con respecto a las otras empresas del mercado?

A pesar los problemas que existen, la librería sigue teniendo ventaja más que todo en la paciencia y cordialidad que tratamos de brindarle al cliente, claro está acompañado de los

productos que ellos necesitan, siendo de buena calidad, a comparación a otras librerías que incluso suelen vender productos réplica.

5. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

La empresa no cuenta con procesos como tal, se hace todo espontáneamente, así que lo óptimo sería crear unos pero que sean flexibles, para que si los trabajadores se encuentran en alguna situación que no esté estipulada en estos puedan resolverla sin ningún inconveniente.

6. ¿En qué aspectos considera que su empresa se diferencia a su competencia?

En la atención que brindan los trabajadores, puesto que normalmente se suelen cumplir sus necesidades con buenos productos, o algún servicio que necesite, además de que la amabilidad, paciencia y respeto que nos caracteriza es un motivo por el cual nuestros clientes nos recomiendan.

7. ¿Cree usted que cuenta con los recursos necesarios para la implementación de un plan de diseño organizacional?

Si cuento con los recursos, y a pesar de que en los tiempos actuales las ventas no son tan altas, una inversión de este tipo me parece necesaria, así que merecería la pena implementarla para que nos dé una mejora en las actividades diarias de la empresa, y claro, tener un beneficio económico por esto.

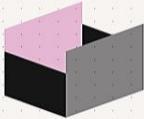
8. ¿En qué cree usted que ayudaría la implementación del plan en su empresa?

Como se llevan todas las actividades de manera espontánea, creo que la implementación de este plan le daría un aire fresco y novedoso a la librería, haciendo que los trabajadores se sientan más cómodos y comprometidos con su trabajo, teniendo la posibilidad de tener mayores ventas.

3.6.3. Fichas de Observación

Las tablas 16 y 17 que se muestran a continuación son fichas de observación que fueron realizadas para corroborar de primera mano los problemas internos que posee la empresa, dando un diagnóstico de las actividades que se realizan, para posteriormente utilizar esta información y realizar una propuesta de acorde a las necesidades que esta posee.

Tabla 16. *Ficha de Observación #1.*

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA LIBRERÍA Y PAPELERÍA CONTINENTAL	
 <p><i>Librería y Papelería Continental</i></p>	
<p>Descripción de la Observación:</p> <p>La Librería y Papelería Continental está ubicada en el cantón de Ventanas, provincia de los Ríos, en las calles 28 de mayo y 9 de octubre, teniendo la planta baja para ventas, y otras 3 de bodega. Además, las encuestas se llevaron a cabo aproximadamente luego del medio día, porque era el horario que estaba algo más desocupado los empleados y el gerente.</p>	
<p>Fecha: 22/Octubre/2020</p>	<p>N° de Ficha: #1</p>
<p>Hora de Inicio: 14:00 PM</p>	<p>Hora de Finalización: 16:00 PM</p>
<p>Registro de actividades Observadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El primer punto que se observó es que las actividades que realizan los trabajadores no están asignadas, y en ocasiones necesitan a una persona que les diga constantemente lo que deben hacer ya que cuando no están atendiendo a un cliente, no aprovechan el tiempo para llenar vitrinas, limpiar el lugar, entre otras cosas, además que no hay un encargado de ciertas funciones como puede ser el control de facturas y documentos, por lo que cuando se requieren hay una demora en tenerlas listas. • Las actividades no son medidas por el gerente, ni tiene un objetivo el cual seguir, sin unas metas medibles trazables ni cuantificables, y sin indicadores de productividad, lo cual causa en una falta de retroalimentación hacia los trabajadores para que realicen mejor su trabajo. 	
<p>Elaborado por: Jafet Ledesma y Betzy Peñafiel</p>	

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Tabla 17. *Ficha de Observación #2.*

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA LIBRERÍA Y PAPELERÍA CONTINENTAL	
 <p><i>Librería y Papelería Continental</i></p>	
Descripción de la Observación: La Librería y Papelería Continental está ubicada en el cantón de Ventanas, provincia de los Ríos, en las calles 28 de mayo y 9 de octubre, teniendo la planta baja para ventas, y otras 3 de bodega. Además, las encuestas se llevaron a cabo aproximadamente luego del medio día, porque era el horario que estaba algo más desocupado los empleados y el gerente.	
Fecha: 24/Octubre/2020	Nº de Ficha: #1
Hora de Inicio: 14:00 PM	Hora de Finalización: 16:00 PM
Registro de actividades Observadas: <ul style="list-style-type: none"> • No existe una persona encargada de la parte del control de facturas y retenciones, por lo cual en ocasiones se retrasa el envío de estas, lo que puede ocasionar un problema con instituciones con el SRI. • A pesar de que los trabajadores son pacientes y amables, su falta de conocimiento de ciertos productos es notoria, por lo cual siempre necesitan al jefe o al encargado para que lidie con las preguntas que en ocasiones tienen los clientes. • La logística de la empresa necesita una revisión, ya que la mercadería que llega suele demorarse en ser revisada por el motivo que el gerente suele estar ocupado y no hay otra persona que esté pendiente a ello, además de que no le lleva un inventario, por lo cual a veces no se percatan de que algún producto se va a terminar, y no lo tienen en stock cuando algún cliente lo necesita 	
Elaborado por: Jafet Ledesma y Betzy Peñafiel	

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

3.7. Análisis General de las Herramientas de Investigación

El presente análisis recopila información y enunciados que encierran el diagnóstico de las herramientas de investigación usadas, tales como la encuesta, entrevista y fichas de observación.

- Los trabajadores no cuentan con un manual de funciones para ejercer sus actividades diarias, sino que lo hacen empíricamente, generando retrasos en los procesos,

causados por duplicidad de funciones, y dependencia a tener órdenes del jefe constantemente.

- La gran mayoría de los trabajadores creen que un manual de funciones le podría ayudar a ejercer de mejor manera sus actividades diarias, ya que no necesitaría una constante retroalimentación del jefe, sino que tendrían una base para saber lo que tienen que hacer en la mayoría de los procesos.
- Al total de encuestados les parece una buena idea el implementar un organigrama en el cual puedan estar más organizados en el trabajo, teniendo actividades acordes a sus capacidades, favoreciendo el ambiente laboral en la empresa.
- A pesar de que las dudas e inquietudes de los clientes son solucionadas casi todos los días, no son completamente satisfechas debido a que en ocasiones el hecho de no tener un inventario hace que no los colaboradores de la empresa no se percaten del momento en el que se va a terminar un producto, haciendo que en ocasiones no cuenten con el stock de los bienes que necesitan el cliente.
- Los jefes no establecen objetivos estratégicos, lo que genera incertidumbre y opiniones negativas en los colaboradores, causadas por la inexistencia de metas establecidas oficialmente por la gerencia, debido a la forma de administrar, y porque la empresa sólo solicita vender sin ningún indicador o medio evaluador que permita establecer un control de las ventas.
- Los trabajadores a pesar de que están en su mayoría conformes con la dirección administrativa de la empresa, consideran que esta podría mejorar, en cuanto a la manera en cómo se lleva la gestión de las actividades, planificación y organización de las metas, ya que la desorganización genera retrasos debido a que no hay personas a cargo del control o evaluación de los puestos de trabajo.
- La empresa no cuenta con objetivos o una visión, debido a que el único objetivo que de la empresa es vender, no se considera que exista una meta o una visión, así que ningún trabajador tiene algún objetivo claro como tal en la empresa.
- El hecho de no tener un manual de funciones en la empresa, los trabajadores no tienen una base con la cual guiarse, así que pueden llegar a realizar diferentes actividades, existiendo una duplicidad de funciones al nadie estar encargado de un rubro en específico.
- La comunicación con el gerente suele ser efectiva, sin embargo, no siempre se lleva a cabo, puesto que no tienen una retroalimentación constante acerca de sus actividades

diarias, además que al no poseer un manual de funciones, necesitan recibir órdenes constantemente.

- A pesar de ciertos problemas que existen con la organización, la mayor parte de los encuestados se identifican bastante con la empresa dado que tienen algunos años laborando en esta, por lo cual estarían dispuestos a avanzar y trabajar junto con ella.
- Los trabajadores consideran que tienen una ventaja a comparación de su competencia, sin embargo, esta ventaja se percibe externamente, ya que los clientes suelen preferir sus servicios antes que los de otras empresas; no obstante, no se percibe internamente, puesto que su sistema de administrar se está volviendo obsoleto con el tiempo en contraste con sus competidores.
- Otro punto importante de resaltar es que a pesar de que en el manual están estipuladas sus actividades, podrían necesitar una capacitación para comprender todas sus obligaciones y funciones que amerita su cargo debido a que para la mayoría de ellos es un tema nuevo temas relacionados a un diseño organizacional.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Tema de la propuesta

Plan de Diseño Organizacional para la Librería y Papelería Continental.

4.2. Herramientas para el Diseño Organizacional

Librería y Papelería Continental al no poseer un diseño organizacional, necesita herramientas para un funcionamiento óptimo, como son la misión, visión, objetivos, políticas, etc. A continuación, se muestra la propuesta de las herramientas que ayudarán a la empresa a aplicar de la mejor manera el diseño organizacional:

4.2.1. Misión

Empresa dedicada al servicio de abastecimiento de artículos útiles para oficina, escuelas y personas en general, logrando la satisfacción de sus necesidades al garantizar productos de calidad, con parámetros de excelencia y bajos costos.

4.2.2. Visión

Ser la empresa más reconocida de nuestra comunidad, dándonos a conocer por nuestros productos de calidad y, crear una estrecha relación con los clientes y proveedores para contar con su fidelidad.

4.2.3. Objetivos Organizacionales

- Mantener la fidelidad del cliente al satisfacer sus necesidades ofreciendo productos de calidad, gracias a un adecuado diseño organizacional, que permita una mejora en las funciones de la empresa, garantizando su crecimiento y obteniendo más participación en el mercado.
- Implementar procesos que eviten la duplicidad de funciones y la dependencia al jefe.
- Controlar el inventario, el stock de bodega y de las sucursales.
- Orientar la administración al control de resultados que le permitan analizar la situación de la empresa de manera más real y específica.
- Implementar herramientas online como redes sociales, páginas o sitios web para facilitar las compras realizadas por los clientes.

4.2.4. Metas

- Lograr que la empresa aumente en un 10% su participación en el mercado.
- Mejorar la forma en como los trabajadores ejercen sus actividades manteniendo un excelente clima laboral.

4.2.5. Análisis FODA.

La Tabla 18, muestra la matriz FODA que tienen la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades que son factores internos de la empresa. Por otra parte, también consiste en determinar los factores externos que son las oportunidades y amenazas, con el objetivo de identificar la situación actual de Librería y Papelería Continental.

Tabla 18. Análisis FODA.

Fortalezas (Análisis Interno)	Oportunidades (Análisis Externo)
<ul style="list-style-type: none">• Precios accesibles y adecuados.• Ubicación estratégica para los clientes.• Años de experiencia.• Amplitud en la gama de productos.	<ul style="list-style-type: none">• La temporada escolar favorece el porcentaje de ventas.• Tener 2 sucursales en el área.• Sucursales cerca a los planteles educativos.• Tendencia creciente hacia la lectura.
Debilidades (Análisis Interno)	Amenazas (Análisis Externo)
<ul style="list-style-type: none">• No cumple con las capacitaciones necesarias para los empleados.• Falta de personal.• Deficiencia en el cumplimiento de procesos organizacionales.• No contar con un adecuado proceso de compra de mercadería.	<ul style="list-style-type: none">• Nuevos competidores en el mercado.• Cambios de temporadas.• Competencia con servicio online.• Mayor tendencia a descarga de libros digitales.

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

4.2.6. Valores Organizacionales

Los valores organizacionales dentro de la Librería y Papelería Continental tienen la finalidad de generar un compromiso con la empresa para conservar un ambiente productivo, eficaz, respetuoso y agradable. Los valores organizacionales de la entidad se muestran a continuación:

- **Calidad:** Brindar productos de gran calidad, brindando un servicio eficiente y comprometido.
- **Responsabilidad:** La empresa siempre debe cumplir con sus debidas obligaciones y asumir errores frente a situaciones mal ejecutadas.
- **Respeto:** Dar el trato debido a clientes, proveedores y empleados.
- **Compromiso:** Destacar la fuerza de cada integrante que forma parte de la librería que realiza sus actividades de forma competente y eficaz.
- **Innovación:** La empresa está siempre enfocada en el desarrollo de nuevas ideas y propuestas para una mejora continua en sus ventas.
- **Trabajo en equipo:** Dentro de la empresa, todas las personas que la conforman todos trabajan de forma unánime, ya que se sienten como parte de una gran familia al tener un objetivo en común.

4.2.7. Políticas Generales

Librería y Papelería Continental cumple con la responsabilidad hacia sus trabajadores de establecer las políticas de la empresa, las mismas que serán de cumplimiento obligatorio, además que conforme a estas se administrarán los recursos, se elaborarán planes y se evaluará su desempeño, se organizará la administración y el funcionamiento de la empresa.

La finalidad de establecer políticas, además de ayudar al gerente y a los jefes de tener un punto de partida para controlar y evaluar las operaciones, permite a los demás integrantes de la empresa, a entender de mejor manera su trabajo, sus responsabilidades, y fomentar el trabajo en equipo, gracias a la integración y coordinación que logra estas políticas hacia todos los involucrados, siguiendo una misma dirección, con objetivos y metas conjuntas.

La implementación de estas políticas de la mano de un diseño organizacional es esencial en estos tiempos para mantenerse a la vanguardia, y como consecuencia mejorar sus niveles de productividad, dándole un giro a la empresa, con una mejor manera de administrar, teniendo procesos y políticas organizacionales, reforzando los valores éticos y morales, traducidos en una mejor atención y satisfacción al cliente.

Es responsabilidad de Librería y Papelería Continental, mantener informados a sus trabajadores sobre todos los procesos, políticas y manuales de Funciones que se ejecuten en

la empresa, logrando que todo el personal conozca su rol dentro de la empresa y de sus respectivos departamentos, entregándole los respectivos documentos de los manuales, y brindándoles la inducción necesaria para el correcto funcionamiento de las operaciones.

4.2.7.1. Políticas Organizacionales.

- Los departamentos de la empresa deberán regirse lo máximo posible a los procesos, evitando duplicidad de funciones entre sus integrantes, además que cada proceso deberá tener un responsable independientemente de su especialización.
- El gerente general con ayuda de los jefes de departamento llevará a cabo un programa de evaluación anual, este se efectuará en el mes de noviembre, teniendo relación directa con los objetivos organizacionales y el grado de cumplimiento que estos presenten, analizando los resultados alcanzados en todas las áreas de la empresa.
- Los encargados de recibir información deben ser elegidos por la gerencia, siendo aptos y familiarizados con esta y con los procesos ligados, además de ser responsables de su integridad y de no filtrar ningún dato.
- El uso de los recursos de la empresa será exclusivamente para los procesos empresariales de los distintos departamentos.
- Cualquier mantenimiento que reciban las instalaciones de la empresa, el sistema contable, etc.; deben ser llevados a cabo en los horarios con menor impacto en ventas.
- Tener una mejora constante en los procesos y adaptarlos a los desarrollos tecnológicos del mercado, manteniendo siempre la innovación.
- Priorizar la atención especial a los clientes potenciales que generen un mayor ingreso a la empresa
- La atención y el servicio que se le brinda al cliente será primordial en la empresa, orientada en resolver sus necesidades de manera amable y cordial, manteniendo en todo momento el comportamiento ético.
- Los compañeros de trabajo deben mantener un trato respetuoso entre sí y acudir a su jefe inmediato en caso de conflictos.
- No es posible utilizar medios de comunicación alternos a las vías oficiales de la compañía dentro de los horarios establecidos (como redes sociales o teléfonos móviles).

4.2.7.2. Políticas del departamento de Ventas.

- Cualquier tipo de reclamos o quejas de parte de los clientes ya sean estas de facturación, servicios defectuosos, etc.; deben ser comunicadas al jefe del área, y registrados para su debido informe, además de ser tratadas a la brevedad posible.
- La empresa acepta devoluciones de productos siempre que se efectúe dentro de los 7 días de la compra.
- En el momento en el que haya falta de stock en percha se debe comunicar al auxiliar de logística del respectivo local para que renueve las cantidades inmediatamente.

4.2.7.3. Políticas del departamento de Logística.

- Cuando llegue mercadería nueva a bodega se deberá revisar el contenido en contraste con la factura del mismo para comprobar el estado y la exactitud de los productos
- Es competencia del departamento de logística mantener comunicación con el departamento de Ventas para controlar el stock de los productos en percha, tanto en la matriz como en la sucursal
- Los productos nuevos se deben registrar en el sistema informático de la empresa.
- Se deben hacer revisiones de stock cada 2 días, manteniendo una lista con los productos que se agoten y posteriormente socializarlo con el jefe del área.

4.2.7.4. Políticas de Recursos Humanos.

- En el caso de que por motivos externos a la gerencia se genere una vacante, se dará preferencia al personal que labora en la empresa que se ajuste al perfil requerido en ese momento, en caso contrario se buscará el reclutamiento de un sustituto a la brevedad del caso.
- Sin un debido proceso de selección no se podrá realizar ninguna contratación de personal
- Cualquier persona que haya sido contratada o ascendida, tendrá la obligación de participar en una capacitación o inducción de acuerdo al cargo que va a ejercer.
- Será competencia de la gerencia capacitar a los trabajadores, ya sea con capacitación interna o externa, conforme a las habilidades que se requieran actualizar en las distintas áreas de la empresa teniendo una mejora en el desempeño y la consecución de los objetivos.

4.3. Propuesta de estructura organizacional

4.3.1. Propuesta de Organigrama General

La Figura 22, muestra el organigrama General le permitirá a la Librería y Papelería Continental, analizar de manera ordenada todas y cada una de las estructuras de la organización representada.

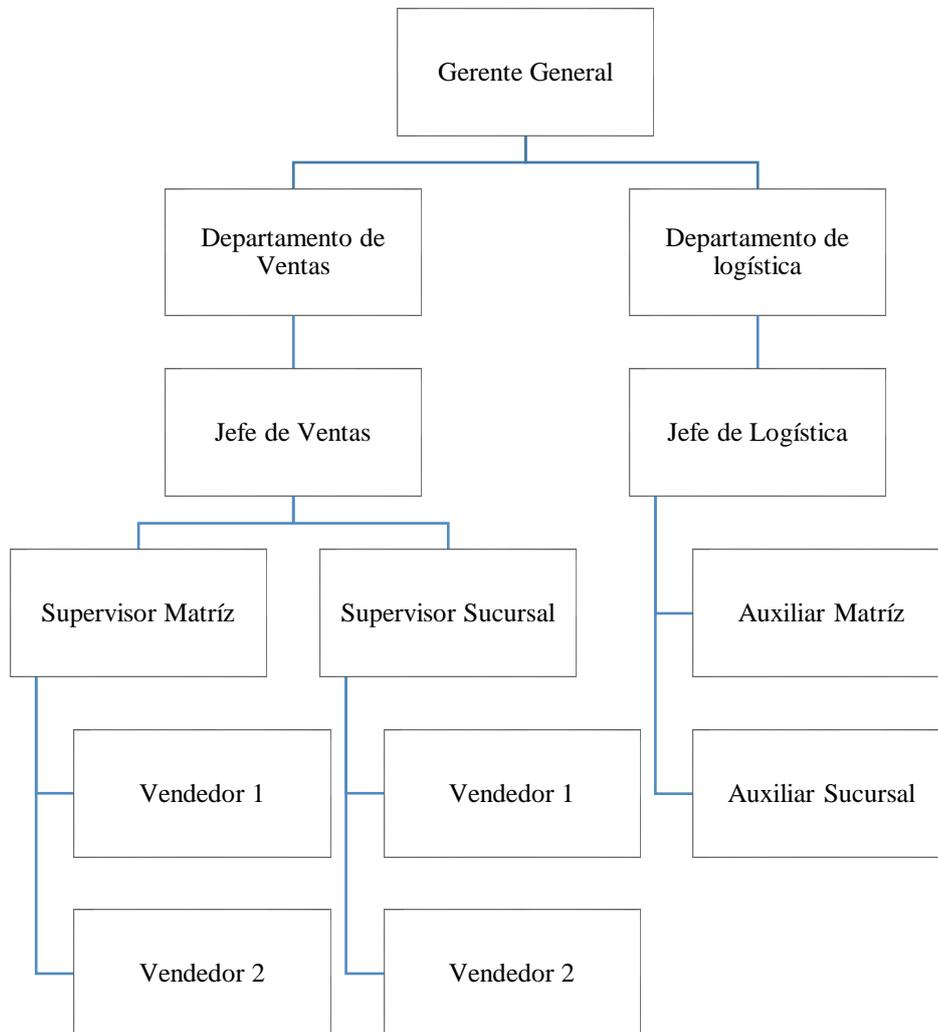


Figura 22. Propuesta de Organigrama General.
Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

4.3.2. Propuesta del Organigrama Funcional

La Figura 23, muestra la propuesta de organigrama funcional dentro de la Librería y Papelería Continental es una mezcla de los puestos o departamentos de trabajo en conjunto con cada una de las funciones que se requiere para el cumplimiento de cada una de las áreas.

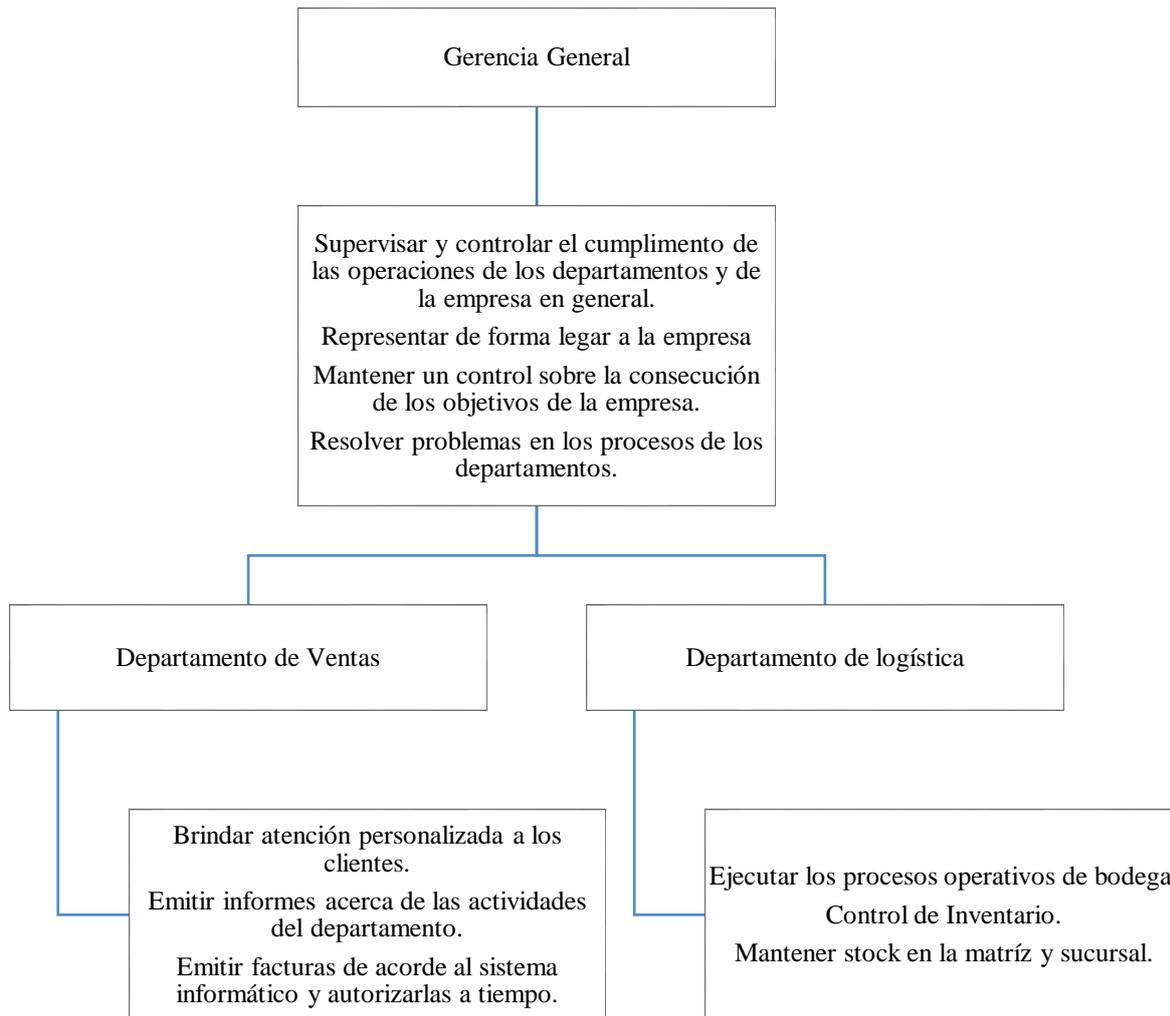


Figura 23. Propuesta del Organigrama Funcional.
Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

4.4. Flujograma de Procesos

La Figura 24, muestra el flujograma de procesos de la forma en la que se realizan las compras y ventas de productos en la Librería y Papelería Continental. Por otra parte, la Figura 25, muestra el proceso mediante el cual la empresa se dedica a aumentar los productos existentes en stock, es decir que renuevan el inventario a través del proceso mostrado en este flujograma y menciona a cada una de las personas que intervienen en el mismo.

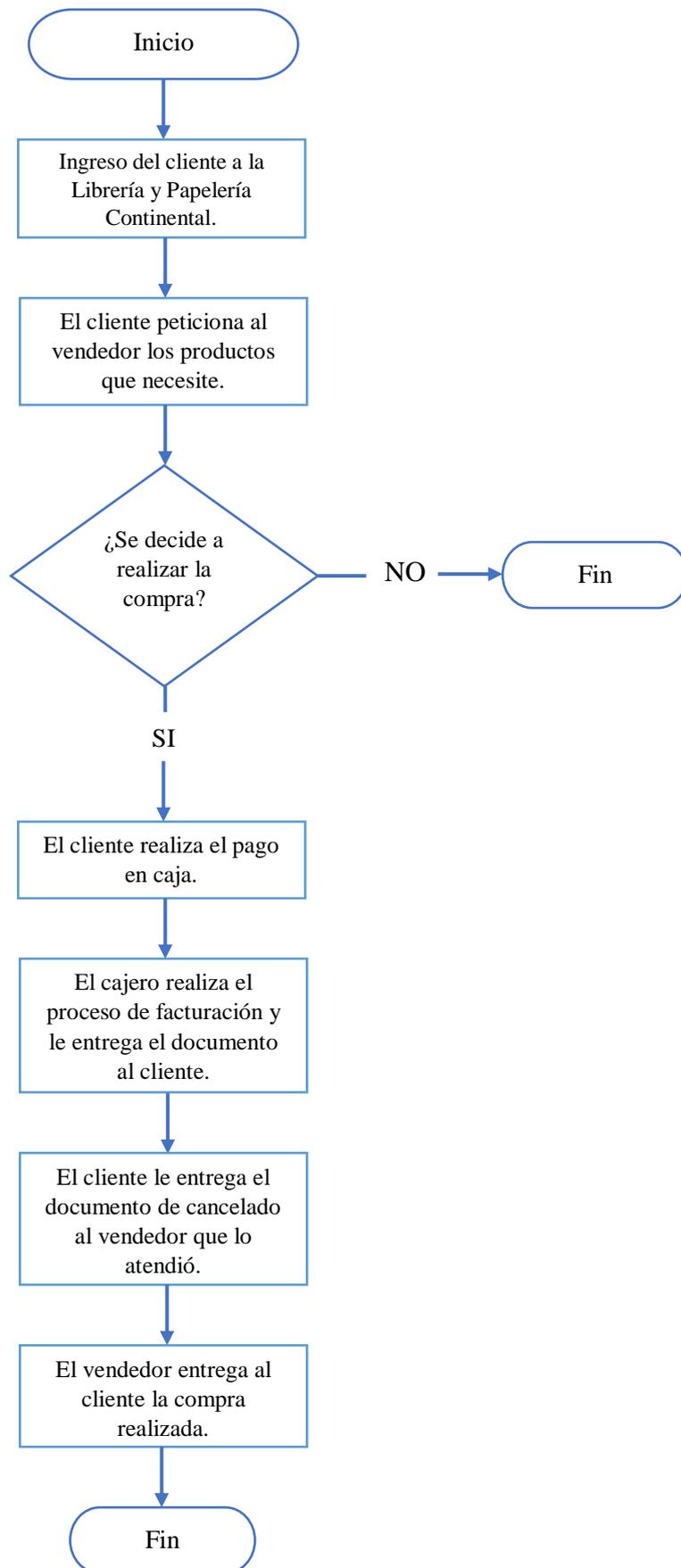


Figura 24. Flujograma de ventas de productos.
Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

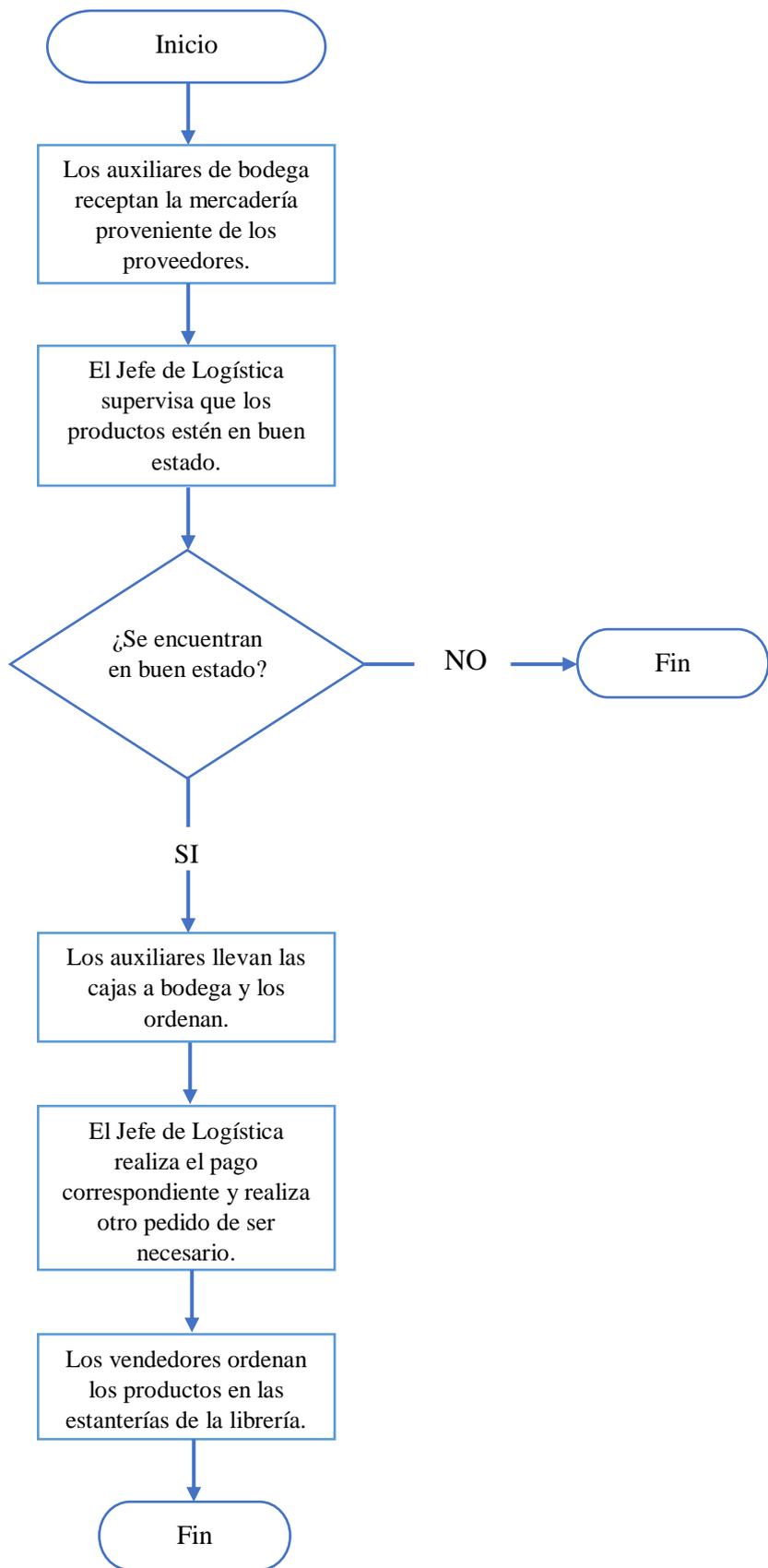


Figura 25. Flujograma de compras de mercadería.
Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

4.5. Propuesta de Manual Funciones

Tabla 19. *Manual de Funciones del Gerente General.*

		
Identificación del cargo		
Nombre de cargo:	Gerente General.	
Dependencia:	Gerencia.	
Número de colaboradores:	1	
Resumen del cargo		
El Gerente General es el encargado de representar a la empresa, llevando las riendas de esta, coordinando procesos y las tareas operativas de los departamentos, planificando, organizando y dirigiendo a los trabajadores para alcanzar la mayor cantidad de objetivos de la manera más eficiente.		
Requisitos Mínimos		
Educación:	Título superior universitario titulado en Ciencias Administrativas.	
Habilidades:	Trabajo en equipo, manejo de la información, manejo de sistemas informáticos, pensamiento crítico, gestión y solución de problemas, facilidad de comunicación, liderazgo y Organización, Iniciativa e Intuición y Capacidad de Planificar.	
Experiencia:	Experiencia en la dirección de operaciones de por lo menos 3 años.	
Descripción de Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el personal administrativo y operativo cuente con las herramientas adecuadas para un mayor desenvolvimiento en sus respectivos procesos. • Proveer de materiales y equipos necesarios para el desarrollo de las actividades administrativas. • Coordinar y supervisar el normal funcionamiento y el mantenimiento de los equipos de la empresa. • Verificar el cumplimiento de las actividades y contrastarlas con los indicadores de productividad. • Proveer capacitaciones al personal paulatinamente. • Crear estrategias para un cumplimiento más eficaz de los objetivos organizacionales. • Analizar informes de los departamentos para tomar decisiones acerca de oportunidades de negocios. • Mantener informados a los empleados acerca de distintos cambios que se puedan dar en la empresa. • Autorizar el uso de recursos monetarios en situaciones fortuitas o de fuerza mayor. • Delegar responsabilidades en caso de ausencia de personal, según el perfil. • Creación de planes y propuestas de mejora hacia las diferentes áreas e involucrarlos en los departamentos para alcanzar objetivos comunes. • Toma de decisiones acerca de aprobación o coordinación de los procesos de la empresa en los diferentes departamentos. • Seleccionar y contratar el personal de la empresa, luego de que los jefes de los departamentos hayan reclutado a los candidatos. 		
Elaborado por: Jafet Ledesma y Betzy Peñafiel	Revisado por: MAE. Kelly León	Aprobado por: Oswaldo Ledesma (Gerente General)
Versión 1.0		

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Tabla 20. *Manual de Funciones del Jefe de Ventas.*

		
Identificación del cargo		
Nombre de cargo:	Jefe de Ventas	
Dependencia:	Departamento de Ventas.	
Número de colaboradores:	2	
Resumen del cargo		
El Jefe de Ventas es el encargado de gestionar los procesos de comercialización, planificando y estableciendo objetivos en el departamento, permitiendo evaluar sus logros obtenidos, generando informes de ventas generales para tomar decisiones correctivas o impulsadoras, con el fin de alcanzar más metas para la empresa.		
Requisitos Mínimos		
Educación:	Titulado superior universitario recomendable título marketing.	
Habilidades:	Habilidades para la solución de problemas, facilidad para la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y organización, conocimiento sistemas informáticos, capacidad de motivación al equipo de trabajo y adaptación.	
Experiencia:	Experiencia como jefe de ventas de por los menos 1 año.	
Descripción de Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un pronóstico de ventas e ingresos periódicamente. • Controlar que los empleados realicen sus actividades de manera eficiente y eficaz • Contrastar los resultados obtenidos de ventas periódicamente en comparación con los pronósticos • Crear estrategias de marketing para mejorar las ventas • Mantener contacto con clientes potenciales • Motivar a su equipo de trabajo para crear mejor ambiente laboral y mejorar la consecución de objetivos • Administrar la base de dato de los clientes • Solicitar reportes de ventas. • Solicitar reportes de stock de productos • Delegar clientes potenciales a los vendedores • Intervenir en las decisiones del gerente acerca a la comercialización de los productos o servicios, buscando el funcionamiento más óptimo de los procesos del departamento. 		
Elaborado por: Jafet Ledesma y Betzy Peñafiel	Revisado por: MAE. Kelly León	Aprobado por: Oswaldo Ledesma (Gerente General)
Versión 1.0		

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Tabla 21. *Manual de Funciones del cajero.*

 <p><i>Librería y Papelería Continental</i></p>		
Identificación del cargo		
Nombre de cargo:	Cajero.	
Dependencia:	Departamento de Ventas.	
Número de colaboradores:	2	
Resumen del cargo		
El cajero es el encargado de custodiar el dinero de la empresa, gestionándolo de una manera correcta y ética, y además velando por una atención cordial hacia los clientes de parte de los vendedores, brindando la mejor atención posible.		
Requisitos Mínimos		
Educación:	Título de Bachiller	
Habilidades:	Conocimientos de sistemas informáticos, tolerancia al estrés, capacidad para la resolución de problemas y conflictos, trabajo en equipo, organización y capacidad para la comunicación.	
Experiencia:	Al menos 6 meses como encargado/a de caja o recaudación.	
Descripción de Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar arquezos de caja al inicio y al final de la jornada laboral. • Autorizar facturas diariamente al culminar la jornada laboral. • Informar de alguna anomalía inmediatamente al jefe del área acerca del sistema informático en cuenta a la facturación. • Supervisar la correcta entrega de los productos. • Registrar todos los movimientos de entrada o salida de dinero en el sistema informático. • Controlar el buen trato hacia los clientes al momento de despachar algún producto. • Solicitar al auxiliar de logística correspondiente una renovación de stock en percha en caso de que se agoten algún producto. • Mantener la organización de los productos en el local. 		
Elaborado por: Jafet Ledesma y Betzy Peñafiel	Revisado por: MAE. Kelly León	Aprobado por: Oswaldo Ledesma (Gerente General)
Versión 1.0		

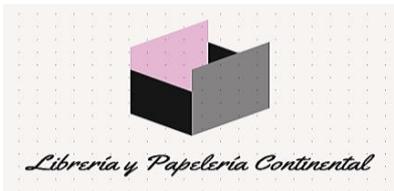
Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Tabla 22. Manual de Funciones de Vendedor.

		
Identificación del cargo		
Nombre de cargo:	Vendedor.	
Dependencia:	Departamento de Ventas.	
Número de colaboradores:	4	
Resumen del cargo		
Los vendedores son los encargados de comercializar los productos y servicios de la empresa, brindando una atención cordial a los clientes, y procurando alcanzar las metas del departamento.		
Requisitos Mínimos		
Educación:	Título de Bachiller.	
Habilidades:	Capacidad para la expresión y comunicación, carisma y buena actitud, paciencia y tolerancia al estrés, conocimientos de sistemas informáticos, resistencia al cambio, capacidad para la resolución de problemas, capacidad para el trabajo en equipo, capacidad organizativa.	
Experiencia:	No requiere.	
Descripción de Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr los objetivos y metas de ventas impuestos por la compañía. • Generar y cultivar buenas relaciones con los clientes. • Mantener la calma y mostrar tolerancia aun en las situaciones más difíciles. • Ser eficiente y eficaz en todas las labores encomendadas. • Mostrar ser una persona íntegra, recta y leal. • Solicitar refuerzos en el departamento a causa de aumento de ventas. • Retroalimentar al jefe de ventas acerca de las operaciones de la empresa. 		
Elaborado por: Jafet Ledesma y Betzy Peñafiel	Revisado por: MAE. Kelly León	Aprobado por: Oswaldo Ledesma (Gerente General)
Versión 1.0		

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Tabla 23. Manual de Funciones de Jefe de Logística.

 <p><i>Librería y Papelería Continental</i></p>		
Identificación del cargo		
Nombre de cargo:	Jefe de Logística.	
Dependencia:	Departamento de Logística.	
Número de colaboradores:	1	
Resumen del cargo		
El jefe de logística es el encargado de organizar y supervisar el almacenamiento y el stock de los productos en los locales y la bodega, además de encargarse de las compras de productos faltantes, previa autorización del Gerente General.		
Requisitos Mínimos		
Educación:	Título superior universitario recomendable en el área administrativa.	
Habilidades:	Capacidad de gestión y solución de problemas, adaptación a cambios, resistencia al cambio, tolerancia al estrés, capacidad para la comunicación, liderazgo y organización.	
Experiencia:	Recomendable por lo menos 1 año de experiencia en el área de logística.	
Descripción de Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el personal operativo cuente con las herramientas adecuadas para un mayor desenvolvimiento en las actividades encomendadas. • Controlar que los empleados realicen sus actividades de manera eficiente y eficaz. • Verificar que los productos que se receiptan por parte del proveedor estén en buenas condiciones para su posterior venta. • Organizar el stock de bodega y de los locales. • Socializar la necesidad de adquirir productos por falta de stock con el gerente general. • Realizar los pedidos de acorde a la necesidad de stock de la empresa. • Gestionar el movimiento de bodega hacia los locales. • Delegar el control del inventario del inventario e ingresar los productos al sistema informático. • Solicitar informe de ventas al departamento de ventas y reorganizar los locales exhibiendo nuevos productos. • Solicitar la venta de un producto en específico del inventario al departamento de ventas. • Gestionar el alcance de nuevos productos y delegar la recepción de productos a los auxiliares. 		
Elaborado por: Jafet Ledesma y Betzy Peñafiel	Revisado por: MAE. Kelly León	Aprobado por: Oswaldo Ledesma (Gerente General)
Versión 1.0		

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021)

Tabla 24. *Manual de Funciones del auxiliar de logística.*

 <p><i>Librería y Papelería Continental</i></p>		
Identificación del cargo		
Nombre de cargo:	Auxiliar de logística.	
Dependencia:	Departamento de Logística.	
Número de colaboradores:	2	
Resumen del cargo		
Los Auxiliares de Logística son los encargados de llevar el control del inventario, ordenando y distribuyendo los productos de bodega y los locales, además de registrar la nueva mercadería en la base de datos.		
Requisitos Mínimos		
Educación:	Título de Bachiller.	
Habilidades:	Capacidad de gestión y solución de problemas, organización, Proactividad, adaptación al cambio y trabajo en equipo.	
Experiencia:	No requiere.	
Descripción de Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar la mercadería tanto de los locales como de la bodega. • Llevar un control de inventario. • Informar de cualquier anomalía al jefe del área con respecto al sistema informático. • Crear reportes acerca del stock cada 3 días, manteniendo actualizado al jefe del área acerca de las necesidades de compra por productos faltantes. • Solicitar compras de productos por falta de stock. • Informar al jefe del departamento cualquier problema en los procesos de almacenamiento de bodega o locales. • Recepción de productos. • Solicitar apoyo en caso de almacenamiento de productos grandes o pesados. 		
Elaborado por: Jafet Ledesma y Betzy Peñafiel	Revisado por: MAE. Kelly León	Aprobado por: Oswaldo Ledesma (Gerente General)
Versión 1.0		

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

4.6. Propuesta de Fichas de Evaluación

Tabla 25. Ficha de desempeño general para colaboradores.

FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO GENERAL				
LIBRERÍA Y PAPELERÍA CONTINENTAL				
Nombre del colaborador:				
Cargo:				
Responsable del área				
COMPROMISO				
Aspectos a evaluar	Puntuación			
	1	2	3	4
¿Independientemente de la carga horaria y del modelo de trabajo acordado, el colaborador cumple con sus obligaciones?				
¿Está disponible en los horarios determinados?				
¿Cumple con todos los compromisos de trabajo?				
¿Llega a tiempo para iniciar su jornada laboral?				
RESPONSABILIDAD				
¿El colaborador conoce sus responsabilidades y comprende el alcance de su trabajo?				
¿Actúa de forma responsable sobre sus tareas, dedicándose al máximo para cumplirlas?				
¿El colaborador comprende el alcance de su trabajo y el de los demás colegas del grupo?				
DISCIPLINA				
¿Cumple con las orientaciones y determinaciones de la empresa para mantener una rutina de ventas efectiva?				
¿Comprende los procedimientos de ventas de la empresa y trabaja de acuerdo con cada uno de ellos?				
MOTIVACIÓN				
¿El colaborador demuestra entusiasmo frente a los procesos de la empresa?				
¿Participa de entrenamientos y capacitaciones de forma satisfactoria?				
¿Es capaz de recibir feedbacks y trabajarlos de forma positiva?				
¿Contribuye para la manutención de un ambiente de ventas saludable?				
¿Se permite crear nuevas soluciones para aumentar la productividad del equipo?				
TOTAL DE PUNTOS				

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Tabla 26. Ficha de evaluación de competencias para colaboradores.

FICHA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS				
LIBRERÍA Y PAPELERÍA CONTINENTAL				
Nombre del colaborador:				
Cargo:				
Responsable del área				
INICIATIVA				
Aspectos a evaluar	Puntuación			
	1	2	3	4
¿El colaborador toma iniciativa y logra ejecutar tareas más allá de lo demandado?				
¿Se dispone a resolver cuestiones con agilidad, apenas son transmitidas por el cliente?				
¿Requiere la orientación del gerente/líder para ejecutar tareas simples?				
TRABAJO EN EQUIPO				
¿Tiene habilidad de trabajar en equipo?				
¿Logra compartir soluciones para problemas comunes con los demás miembros del equipo?				
¿Ayuda proactivamente a solucionar problemas?				
¿Logra operar de forma satisfactoria las herramientas de colaboración usadas por la empresa?				
COMUNICACIÓN Y EMPATÍA				
¿El colaborador logra comunicarse de forma clara con el equipo y directivos?				
¿Logra comunicarse de forma clara con el cliente?				
¿Sabe ejercer su capacidad de escucha?				
¿El colaborador logra ejercitar la empatía en el ambiente de trabajo?				
¿Logra relacionarse con el cliente de forma empática?				
GESTIÓN DEL TIEMPO				
¿El colaborador logra administrar su tiempo de forma satisfactoria?				
¿Sabe definir prioridades en la rutina de trabajo?				
¿Comprende y aplica la importancia del tiempo de respuesta en la atención al cliente?				
¿Sabe utilizar herramientas para optimizar su gestión del tiempo?				
¿Logra cumplir plazos?				

CARACTERÍSTICAS COMPORTACIONALES				
Equilibrio emocional				
Automotivación				
Organización				
HABILIDADES DE GESTIÓN Y LIDERAZGO				
¿Logra movilizar al equipo hacia un objetivo común?				
¿Logra delegar tareas?				
¿Es capaz de dar/recibir feedbacks?				
¿Logra monitorear el desempeño del equipo?				
ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS				
¿Busca formas eficaces y eficientes de realizar tareas?				
¿Trabaja enfocado en las metas y objetivos?				
¿Busca superar sus propios resultados?				
TOTAL DE PUNTOS				

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Las Tablas 25 y 26 son formatos de propuestas de fichas de evaluación del desempeño y de las competencias de los colaboradores de la Librería y Papelería Continental, con la finalidad de aumentar su productividad en las actividades que se les ha encomendado realizar.

La puntuación máxima de la ficha de desempeño general para colaboradores es de 56 puntos, debido a que contiene 14 interrogantes con 4 puntos como calificación máxima. El valor mínimo aceptable para pasar esta evaluación es de 40 puntos.

La puntuación máxima de la ficha de evaluación de competencias para colaboradores es de 108 puntos, debido a que contiene 27 interrogantes con 4 puntos como calificación máxima. El valor mínimo aceptable para pasar esta evaluación es de 80 puntos.

La Tabla 27, indica los criterios de calificación de las fichas tanto de desempeño general como la de evaluación de competencias, en donde indican el significado de cada uno de los valores en una escala del 1 (siendo este el valor más bajo) y 4 (siendo este el valor considerado más alto).

Tabla 27. *Criterios de evaluación de las fichas de evaluación para colaboradores.*

CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Mayoría 1.- Desempeño insatisfactorio: no se encuadra en los propósitos y valores de la organización.
Mayoría 2. - Desempeño por debajo del promedio: necesita recibir entrenamiento orientado a las competencias desfasadas
Mayoría 3. - Desempeño satisfactorio: tiene fidelidad a los propósitos y valores de la empresa
Mayoría 4. - Comportamiento modelo: el desempeño del colaborador debe ser seguido por otros colaboradores.

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

4.7. Propuesta de Capacitaciones

La Tabla 28, muestra el tema, costo, duración cantidad de personas, modalidad y la entidad que se encargará de brindarle a la Librería y Papelería Continental el servicio de capacitar a su personal.

Tabla 28. *Propuesta de Capacitaciones.*

PROPUESTA DE CAPACITACIONES					
Descripción	Costo	Duración	Nº Máximo de personas	Modalidad	Entidad Capacitadora
Atención y Servicio al Cliente	\$350,00	8 horas	20	Presencial	Servicio Ecuatoriano De Capacitación Profesional (SECAP)
Capacitación de Gestión de Ventas	\$420,00	10 horas	20	Presencial	Servicio Ecuatoriano De Capacitación Profesional
SUMA TOTAL					\$770,00

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

4.8. Costos de la Propuesta

La Tabla 29 registra los costos del diseño organizacional para la Librería y Papelería Continental, los mismos que inician con la compra de un Reloj Análogo para registrar la hora de ingreso de colaboradores. Luego las impresiones de los manuales de funciones que

constan de 6 hojas, pero debido a que de manera anual será entregado a cada colaborador, ello corresponde a un total de 66 hojas.

La evaluación de desempeño General consta de una sola ficha para evaluar a los 11 colaboradores que posee la librería, sin embargo, al año esta evaluación se llevará a cabo cuatro veces al año, por ello se necesita de la impresión de 44 fichas. Por otra parte, la evaluación de competencias consta de dos hojas para evaluar a los 11 colaboradores lo que da un total de 22 fichas, sin embargo, como se llevará a cabo tres veces al año, por ello se necesita de la impresión de 66 fichas.

Tabla 29. *Costos de la Propuesta.*

COSTOS DE LA PROPUESTA			
Descripción	Cantidad al año	Costo Unitario	Costo Total Anual
Reloj Análogo para registrar la hora de ingreso de colaboradores	1	\$75,00	\$75,00
Impresión de Manual de Funciones	66	\$0,05	\$3,30
Impresión de fichas de Evaluación de desempeño General	44	\$0,05	\$2,20
Impresión de fichas de Evaluación de competencias.	66	\$0,05	\$3,30
Capacitación #1: Atención y Servicio al Cliente.	1	\$350,00	\$350,00
Capacitación #2: Capacitación de Gestión de Ventas	1	\$420,00	\$420,00
Cuadernos para capacitaciones	11	\$1,25	\$13,75
Bolígrafos para capacitaciones	22	\$0,30	\$6,60
Bonificación al empleado del año	1	\$500,00	\$500,00
Contratación de Jefe de Logística (Anual incluido los beneficios de ley)	1	\$ 637,48	\$7.649,80
SUMA TOTAL			\$9.023,95 anual

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

Las capacitaciones se realizarán dos veces al año y estarán enfocadas en Atención y Servicio al Cliente y Gestión de Ventas. Para las capacitaciones realizadas dos veces durante el año, se le hará entrega a cada colaborador de un cuaderno y 2 bolígrafos para que realicen las respectivas anotaciones en caso de ser necesario. Finalmente, el mejor empleado del año,

es decir la persona que se haya desenvuelto de mejor manera para beneficio de la Librería y Papelería Continental será quien sea el ganador de este premio con la finalidad de aumentar la motivación en el equipo de trabajo.

4.9. Diagrama de Gantt

La Tabla 30, muestra el diagrama de Gantt que es una herramienta que permite planificar las actividades que se van a realizar a lo largo de un determinado tiempo en la empresa. En este caso se muestran las acciones que se consideran para el diseño organizacional de la librería y los meses en los cuales se van a llevar a cabo mencionadas acciones.

Tabla 30. *Diagrama de Gantt.*

ACCIONES	MESES											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Impresión de manual de funciones												
Evaluación de desempeño General												
Evaluación de competencias												
Capacitaciones												
Mejor empleado del año recibe un bono de \$500.												

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

4.10. Costo/Beneficio

La Tabla 31 muestra la situación actual de la empresa en cuanto a sus ingresos y gastos durante el último año de operación, para en base a él determinar las proyecciones de ventas para los próximos 5 años, luego de poner en marcha el diseño del plan organizacional para la Librería y Papelería Continental.

Tabla 31. *Estado de resultados de la empresa en el año 2020.*

LIBRERÍA Y PAPELERÍA CONTINENTAL
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020

INGRESOS	
Ventas	141.769,43
Total de ventas	141.769,43
(=) COMPRAS NETAS	
(+) I.I. Mercancías	165.423,65
(=) Compras disponibles para vender	80.010,13
(-) I.F. Mercaderías	218.217,09
Total de compras netas	27.216,69
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	114.552,74
(-) GASTOS OPERACIONALES	
Sueldos	52.800,00
Aporte de IESS	3.286,75
Remuneraciones no IESS	6.704,86
Servicios públicos	1.998,89
Mantenimiento y reparaciones	375,66
Suministro, materiales y repuesto	1.177,99
Transporte	568,00
Seguro	1.599,76
Gastos Financieros	4.604,07
Total de gastos operacionales	73.115,98
Utilidad antes de participación	41.436,76
Participación del 15% a trabajadores	6.215,51
Utilidad antes de impuesto	35.221,25
25% de Impuesto a la renta	8.805,31
UTILIDAD NETA	26.415,93

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

4.10.1. Costo Beneficio Cualitativo

La Librería y Papelería Continental cuenta con una cartera de clientes de 541 personas entre las cuales el 40% son mayoristas y el 60% minoristas. Mencionada cartera se ha reducido en los últimos 5 años debido a que han existido falencias en cuanto a la rapidez de la entrega de los productos causado por la desorganización de su stock y en el ineficiente servicio al cliente. La Tabla 32, muestra el costo/beneficio del proyecto:

Tabla 32. *Costo/Beneficio.*

Costos	Beneficios
\$75,00 por la compra de un reloj análogo para registrar la hora de ingreso de colaboradores.	El beneficio para la empresa es que los colaboradores recibirán el pago correspondiente al tiempo que han permanecido dentro de su tiempo de trabajo, es decir que cumplirán con su horario laboral.
\$7.649,80 Contratación de un Jefe de Logística.	Recepción y revisión de calidad de los materiales que adquiere la empresa por parte de los proveedores.
	Control de la organización de materiales en Stock a través de un sistema informático en el que realizará los registros correspondientes de la entrada y salida de materiales.
	La rapidez del servicio prestado a causa de la correcta organización de los productos reduce en un 10% el porcentaje de clientes perdidos.
\$8,80 Impresión de manual de funciones, evaluación de desempeño y competencias.	El manual de funciones contribuirá a que cada colaborador tenga conocimiento de las tareas y funciones que espera la empresa de ellos y por las cuales fueron contratados.
	La evaluación de desempeño y competencias le servirá a la empresa para medir el desempeño de cada uno de los colaboradores en las diferentes áreas asignadas.
\$790,35 Capacitaciones a los colaboradores.	El objetivo principal de estas capacitaciones es que el servicio al cliente presente mejorías, que sea capaz de atraer a nuevos clientes y fidelizar a los clientes ya existentes. Además, de generar un aumento de la productividad y la calidad de trabajo.
\$500,00 de remuneración al mejor empleado del año.	Este reconocimiento al esfuerzo a la persona que se haya desempeñado de la mejor manera durante todo el año, será un estímulo extra para que exista una competencia sana dentro de la empresa para cada uno de los colaboradores.

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

El porcentaje de clientes pocos frecuentes se evidencian gracias a la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje de clientes pocos frecuentes} = \frac{\text{Clientes perdidos}}{\text{Clientes Totales}} \times 100$$

$$\% \text{ clientes perdidos} = \frac{143}{541} \times 100$$

$$\% \text{ clientes perdidos} = 26,43\%$$

La Tabla 32, muestra el conjunto de beneficios que le ocasionará el diseño organizacional de la Librería y Papelería Continental con una inversión baja de tan sólo \$9.023,95 anual. Para los próximos años a este valor se le debería restar los \$75,00 correspondientes al valor del reloj análogo debido a que este es un costo fijo y aumentar a los demás costos variables el incremento de la inflación del año en el que se ponga en marcha el proyecto.

4.10.2. Costo Beneficio Cuantitativo

La Tabla 33 muestra los valores utilizados para determinar la TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento), es decir la cantidad mínima que los inversionistas aceptan por la inversión del presente proyecto.

Tabla 33. *TMAR del proyecto.*

TMAR	
Beta de Industria (Marzo 2021)	0,84%
Rm (Rentabilidad del mercado)	6,65%
Rf (Tasa Libre de riesgo)	0,86%
Riesgo país	11,68%
TMAR	20,03%

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

La tabla 34, muestra una proyección a 5 años de los ingresos de la empresa con un incremento del 4%. La empresa lleva en el mercado 25 años y durante los últimos 10 años ha tenido porcentajes de incrementos y decrementos en sus ingresos, por ende, para determinar el porcentaje a incrementar dentro de este proyecto, se lo determinó a través del

mencionados anteriormente. La inflación utilizada para la proyección de gastos es de 1,05% registrada en diciembre del año 2020.

Tabla 34. *Costo Beneficio Cuantitativo.*

	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas	141.769,43	147.440,21	153.337,82	159.471,33	165.850,18	172.484,19
Total de ventas	141.769,43	147.440,21	153.337,82	159.471,33	165.850,18	172.484,19
(=) COMPRAS NETAS						
Total de compras netas	58.125,47	60.450,49	62.868,51	65.383,25	67.998,57	70.718,52
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	83.643,96	86.989,72	90.469,31	94.088,08	97.851,61	101.765,67
(-) GASTOS OPERACIONALES						
Sueldos	52.800,00	53.349,12	53.903,95	54.464,55	55.030,98	55.603,31
Aporte de IESS	3.286,75	3.320,93	3.355,47	3.390,37	3.425,63	3.461,25
Remuneraciones no IESS	6.704,86	6.774,59	6.845,05	6.916,23	6.988,16	7.060,84
Servicios públicos	1.998,89	2.019,68	2.040,68	2.061,91	2.083,35	2.105,02
Mantenimiento y reparaciones	375,66	379,57	383,51	387,5	391,53	395,6
Suministro, materiales y repuesto	1.177,99	1.190,24	1.202,62	1.215,13	1.227,76	1.240,53
Transporte	568	573,91	579,88	585,91	592	598,16
Seguro	1.599,76	1.616,40	1.633,21	1.650,19	1.667,36	1.684,70
Gastos Financieros	4.604,07	4.651,95	4.700,33	4.749,22	4.798,61	4.848,51
Gastos de plan organizacional	0	9.023,95	8.948,95	8.948,95	8.948,95	8.948,95
Total de gastos operacionales	73.115,98	82.900,34	83.593,65	84.369,96	85.154,33	85.946,87
Utilidad antes de participación	10.527,98	4.089,38	6.875,66	9.718,12	12.697,28	15.818,80
Participación del 15% a trabajadores	1.579,20	613,41	1.031,35	1.457,72	1.904,59	2.372,82
Utilidad antes de impuesto	8.948,79	3.475,98	5.844,31	8.260,41	10.792,68	13.445,98
25% de Impuesto a la renta	2.237,20	868,99	1.461,08	2.065,10	2.698,17	3.361,50
UTILIDAD NETA	6.711,59	2.606,98	4.383,24	6.195,30	8.094,51	10.084,49

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

La Tabla 35, muestra el flujo de caja del proyecto para a través de él lograr determinar el tiempo en el que se recuperará la inversión y los indicadores financieros que indican la rentabilidad del proyecto.

Tabla 35. *Flujo de Caja.*

FLUJO DE CAJA						
DESCRIPCIÓN	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO OPERATIVO						
Ingresos con diseño organizacional		147.440,21	153.337,82	159.471,33	165.850,18	172.484,19
Gastos de la empresa		73.876,39	74.644,70	75.421,01	76.205,38	76.997,92
Pago a proveedores		60.450,49	62.868,51	65.383,25	67.998,57	70.718,52
Pago de Impuestos		1.482,40	2.492,43	3.522,82	4.602,76	5.734,32
Gastos de Plan de diseño		9.023,95	8.948,95	8.948,95	8.948,95	8.948,95
Total		2.606,98	4.383,24	6.195,30	8.094,51	10.084,49
FLUJO DE FINANCIAMIENTO						
Aporte de Accionistas	-9.023,95					
Total	-9.023,95					
FLUJO DE CAJA	-9.023,95	2.606,98	4.383,24	6.195,30	8.094,51	10.084,49

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

La Tabla 36, muestra el PAYBACK del escenario en donde se visualiza que la inversión es recuperada en 2 años y 4 meses, es decir en 28 meses.

Tabla 36. *PAYBACK del proyecto.*

AÑO	CASH FLOW	PAYBACK
0	0,00	-9.023,95
1	2.606,98	-6.416,97
2	4.383,24	-2.033,73
3	6.195,30	4.161,57
4	8.094,51	12.256,08
5	10.084,49	22.340,57

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

La Tabla 37, muestra a través de los indicadores financieros que dentro del escenario optimista se logra obtener rentabilidad del proyecto con una VAN de \$7.720,31 y una TIR del 46,61%.

Tabla 37. *Indicadores Financieros de escenario optimista.*

INDICADORES FINANCIEROS	
TMAR	20,03%
VAN	\$7.720,31
TIR	46,61%
Payback	2 años y 4 meses
Relación C/B	\$1,86

Elaborado por: Ledesma, J y Peñafiel, B (2021).

CONCLUSIONES

Para dar respuesta al Objetivo #1: “Realizar un diagnóstico situacional del servicio, procesos, funciones, clima organizacional y manejo de personal”, se concluye que a pesar que Librería y Papelería Continental se ha mantenido a lo largo de los años, nunca ha tenido un diseño organizacional definido, con esquemas, una jerarquía definida y áreas competentes encargadas de un sector de la empresa, lo que ha desembocado en problemas organizacionales que deben tratarse a la brevedad posible.

De acuerdo al Objetivo #2: “Diseñar una estructura organizacional acorde a los objetivos y naturaleza de la organización”, se concluye que es evidente que entre los problemas más visibles que se encontraron luego de la investigación fue el sobrecargo de tareas del Gerente General, por lo que aplicar una estructura organizacional, para darle paso a que cada integrante de la empresa se enfoque en realizar tareas específicas que le correspondan de acuerdo a su perfil, teniendo cada uno a su jefe inmediato, mejorando la eficiencia de los procesos. Además, con la ayuda de los departamentos, el trabajo de la librería se orienta a objetivos, formalizando las tareas que tienen los trabajadores, dotando de consistencia y coordinación a las actividades diarias que estos ejercen, mejorando el clima laboral y la situación general en la empresa.

Para dar respuesta al Objetivo #3: “Desarrollar estrategias para la puesta en marcha del adecuado esquema organizacional”, se concluye que la manera en que los trabajadores se guíen, es tener la base de un manual de funciones, con actividades específicas, y un rango de acción determinado, que les dará la oportunidad de enfocar todos sus esfuerzos en tareas que desempeñen al máximo con sus capacidades y habilidades de acorde con las necesidades del puesto, además de disminuir la duplicidad de funciones, y el tiempo que se demoran estas en ser culminadas, siguiendo la línea de los objetivos planeados por cada departamento. Además de la estructura organizacional, y la jerarquía que se pueda emplear en esta, es necesario también implementar una misión, visión, metas, y políticas que brinden una pauta para el futuro de la empresa, y que dirección deberá tomar para tener un crecimiento sólido con el paso de los tiempos.

De acuerdo al Objetivo #4: “Analizar cuál es el costo beneficio de aplicar un diseño organizacional para la empresa, se concluye que el costo del diseño organizacional es de

\$9.023,95 como inversión inicial el primer año, siendo este costo considera insignificante en relación a los beneficios que ofrece como lo son el hecho de mejorar la productividad de los colaboradores, contribuir a los superiores a que se desarrollen de una manera más ordenada, crear una cultura organizacional con la cual los colaboradores se sientan identificados, generar políticas y directrices que eviten conflictos, generar un manual de funciones para que el personal se dedique a realizar actividades específicas aprovechando mejor el tiempo y las capacitaciones permiten ampliar las habilidades y conocimientos del personal con el objetivo de tener un mejor desarrollo interno. Por otra parte, los beneficios cualitativos que le genera esta propuesta a la empresa son de un incremento del 4% en las ventas anuales con una proyección a 5 años. En otras palabras, el proyecto genera un diseño organizacional fácil y concreto para llevar la dirección y administración de la empresa con la finalidad de alcanzar un mayor nivel de objetivos y metas cumplidas.

Los indicadores financieros registran que una VAN de \$7.720,31 y una TIR de 46,61%, siendo el valor del VAN positivo y la TIR mayor q la TMAR (20,03%), da como resultado que el proyecto sea rentable. Además, el Costo/Beneficio es de \$1,86 es decir que por cada dólar invertido la empresa obtiene \$0,86 adicional. Por otra parte, la inversión por parte de los accionistas se recupera en un periodo de 2 años y 4 meses.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo observado en la observación e investigación, existen algunos puntos que se deben revisar y arreglar a la brevedad posible, por una parte, la ambigüedad de las responsabilidades de los trabajadores, que pueden desembocar en problemas que perjudiquen el correcto crecimiento de la organización.

Una de las formas más efectivas de controlar este aspecto es la implementación de un organigrama puesto que facilitaría la división estratégica de las actividades diarias, describiendo los puestos de los departamentos.

A pesar de que la parte esencial es la implementación, no puede funcionar solo, se necesita un seguimiento sobre cómo está siendo implementado, velando que se ejecute de la manera correcta, siendo explicado previamente mediante una debida capacitación pudiendo lograr una mayor eficiencia en sus actividades, procurando la optimización de recursos. Además de esto se recomienda replantear las metas y los objetivos periódicamente con el fin de mantenerlos actualizados, procurando tener siempre en cuenta la situación y necesidades de la empresa, persiguiendo siempre mejorar y mantenerse con el tiempo.

Con todos estos aspectos listos, luego de la implementación se debe respetar las cadenas de mando en todo momento, ya que brindaría un orden esencial en cualquier organización, que incluso serviría de motivación, ya que los jefes de cada área son responsables del desempeño de sus subordinados, buscando resultados mayores cada vez más, mejorando tanto el estado de la empresa, como la profesionalidad de ellos mismos.

Este trabajo de investigación no debe ser todo el plan de acción que debe tomar la empresa para arreglar cualquier problema que ocurra en el presente o en el futuro, sino que solo siembra el precedente de una mejora que debe ir de manera ascendente siempre aspirando a más, volverse más formal, con herramientas como planes de acción, proyectos, replanteamientos, y distintas maneras más de aumentar el crecimiento de la compañía, buscando la calidad máxima como grupo de trabajo, siendo eficientes en todas las tareas, de la mano de un debido seguimiento del cumplimiento de las tareas, notando a tiempo cualquier anomalía que se pueda presentar, o una oportunidad más grande a aprovechar.

BIBLIOGRAFÍA

- Bueno, R., Ramos, M., & Berrelleza, C. (2018). *Elementos básicos de Administración* (1º ed.). México. Obtenido de http://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos__de_administracion.pdf
- Baena, P. G. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Patria. Obtenido de <https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Baquerizo, R. P., & Zamora, A. A. (2020). *Plan de Diseño Organizacional para la empresa CHEFLOGISTICS S.A.* Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3570/1/T-ULVR-3136.pdf>
- Behar, R. D. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia: Ediciones Shalom.
- Carrión, R. S., & Cordovez, M. S. (Octubre de 2015). *Análisis y Propuesta de un Plan de Diseño Organizacional para Tecnicentro Automotriz AUTO-UNIÓN*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11276/1/AN%c3%81LISIS%20Y%20PROPUESTA%20DE%20UN%20PLAN%20DE%20DISE%c3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20TECNICENTRO%20AUTOMOTRIZ%20AUTO-UNI%c3%93N.pdf>
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos - El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Código de Trabajo. (19 de 05 de 2017). *Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional de conformidad con la Constitución Política de la República*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/C%C3%93DIGO-DEL-TRABAJO.pdf>
- Cohen, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación ¿Para qué?* (N. Cohen, & G. Gómez, Trads.) Buenos Aires, Argentina: CLACSO. Obtenido de http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf
- Constitución del Ecuador. (2017). *última Reforma*. Obtenido de https://www.google.com/search?ei=6roxXYy7BYu0ggeuxKeYcQ&q=constituci%C3%B3n+del+ecuador+pdf&oq=constituci%C3%B3n+del+ecuador+pdf&gs_l=psy-

ab.3..012j0i22i3018.144895.145616..145973...0.0..0.189.713.0j4.....0....1..gws-wiz.CK0tOqrP-1k&ved=0ahUKEwiM2NmSgcHj

- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima ed.). Monterrey, México: Cengage Learning Editores, S.A. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Defensoría del Pueblo Ecuador*. (2019). Obtenido de <https://www.dpe.gob.ec/wp-content/dptransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganicad elConsumidor.pdf>
- Dessler, G. (2016). *Administración de Recursos Humanos* (Décimoprimera ed.). México: Pearson Education.
- Espinoza, M. C. (2014). *Metodología de Investigación Tecnológica Pensando en Sistemas*. Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/1148>
- García, S. (2016). *El arte de dirigir personas hoy*. Barcelona, España: Libros de Cabecera. Obtenido de <https://librosdecabecera.s3.amazonaws.com/book/89/capitulo-gratis-el-arte-de-dirigir-personas-hoy.pdf>
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw - Hill.
- Gómez, M., Cervantes, J., & González, P. (2015). *Administración de proyectos*. Obtenido de Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Cuajimalpa: http://www.cua.uam.mx/pdfs/conoce/libroselec/Notas_Admon_de_Proyectos_v2_2.pdf
- Jones, G. (2014). *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta ed.). México: Pearson Education. Obtenido de <https://www.politecnico metro.edu.co/biblioteca/emprendimiento/Teor%C3%ADa%20organizacional4taEdici%C3%B3nGarethRJones.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2014). *Administración - Una perspectiva global y empresarial* (Catorceava Edición ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (2012). Obtenido de <https://www.dpe.gob.ec/wp-content/dptransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganicad elConsumidor.pdf>
- López, A., & Cueva, E. P. (2014). *Manejo de Recursos Humanos*. Virginia, Estados Unidos: The Nature Conservancy.

- Louffat, E. (2017). *¿Qué entiende por diseño organizacional?* Lima, Perú: Grupo Editorial Caja Negra.
- Marroquín, P. (2016). *Proyecto de estructuración organizacional en la Empresa Amatista Joyas & Accesorios*. Obtenido de Universidad Santo Tomás:
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/2972>
- Mendoza, D., López, D., & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Dialnet Uniroja*, 61 -78.
- Meza, N. S. (2017). *Organización y gestión por procesos. Manual Autoformativo* . Huancayo: Universidad Continental.
- Ministerio Del Trabajo. (26 de Septiembre de 2012). Obtenido de
<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Montoya, A. C., & Boyero, S. M. (2016). El Recurso Humano como Elemento Fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. *Visión de Futuro*, 1-20.
- Moreno, M. (2015). *Gestión de la Calidad Total y Diseño de la Organización: Teoría y Estudio de Caso*. España: MACGRAW-HILL.
- Pérez, C. L. (Diciembre de 2017). *Influencia del Diseño Organizacional en la eficiencia de las empresas Agroindustriales de exportación de TACNA. 2016*. Obtenido de Universidad Privada de TACNA:
<http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/454/1/P%c3%a9rez-Cristobal-Luz-Inghybor.pdf>
- Ramos, L. (2015). *Subsistemas de Control de Recursos Humanos*. México.
- Rivera, M. F., & Hernández, C. G. (2015). *Administración de Proyectos - Guía para el aprendizaje*. México: Pearson Education.
- Sampieri, R. H., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Sánchez, S. (2017). *Detección, Atracción, Selección y Retención de los RRHH*. México. Obtenido de
<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24130/1/TFM000756.pdf>
- Toca, S. S. (2017). *Propuesta de Diseño Organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la empresa de servicios públicos del Municipio de*

Cuitiva - Emcuitiva S.A. Obtenido de Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia: <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1922/1/TGT-644.pdf>

WIPO World Intellectual Property Organization. (2008). Obtenido de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec030es.pdf>

ENCUESTA

Nombre del encuestador: _____

N° de encuestador: _____

Nombre del encuestado: _____

N° de encuesta: _____

Perfil del encuestado

Edad _____

Sexo

Hombre

Mujer

1. ¿Los trabajadores cuentan con un manual de funciones para ejercer sus actividades diarias?

Sí

No

2. ¿Cree usted que un manual de funciones le puede ayudar a mejorar la ejecución de sus actividades diarias?

Sí

No

3. ¿Cree usted que la implementación de un organigrama favorecería en una mejora de las funciones?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

4. ¿Los trabajadores logran cumplir con las necesidades y dudas del cliente?

Todos los días

Casi todos los días

Ocasionalmente

Casi nunca

Nunca

5. ¿Su jefe establece objetivos realistas?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

6. ¿Cómo describiría su experiencia en esta empresa?

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala

7. ¿Recibe retroalimentación respecto a su desempeño laboral?

Todos los días

Casi todos los días

Ocasionalmente

Casi nunca

Nunca

8. ¿Están conformes con la dirección de la empresa?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

9. ¿Los objetivos y la visión de la empresa son claros para todos los empleados, en todos los equipos y departamentos?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

10. ¿Las tareas organizadas de la empresa se encuentran acorde a su cargo laboral?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

11. ¿Hay una comunicación efectiva entre empleados y empleador?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

12. ¿Se siente usted identificado con la empresa?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

13. ¿Creé que la empresa tiene ventajas a comparación de la competencia?

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

14. ¿Necesitaría usted una capacitación para comprender un manual de funciones y las nuevas responsabilidades que este conlleva?

- Sí No

ENTREVISTA

Fecha: _____

Cargo: _____

¿Cómo ve usted la situación actual de la empresa?

¿Cuáles son las debilidades, aquello en que está fallando?

¿Cuáles cree usted son las causas para aquellos problemas?

¿Qué ventajas ofrece su empresa con respecto a las otras empresas del mercado?

¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

¿En qué aspectos considera que su empresa se diferencia a su competencia?

¿Cree usted que cuenta con los recursos necesarios para la implementación de un plan de diseño organizacional?

¿En qué cree usted que ayudaría la implementación del plan en su empresa?

Anexo 3. Formato de Ficha de Observación.

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA LIBRERÍA Y PAPELERÍA CONTINENTAL	
 <p><i>Librería y Papelería Continental</i></p>	
Descripción de la Observación:	
Fecha:	Nº de Ficha:
Hora de Inicio:	Hora de Finalización:
Registro de actividades Observadas:	
Elaborado por: Jafet Ledesma y Betzy Peñafiel	

Anexo 4. Entrevista con el Gerente General.



Anexo 5. Encuesta con Jefe de Ventas.



Anexo 6. Entrevista con Vendedor.



Anexo 7. Entrevista con Vendedor.



Anexo 8. Entrevista con Vendedor.

