



Universidad  
Nacional  
de Loja

**Universidad Nacional de Loja**  
**Facultad Jurídica, Social y Administrativa**  
**Carrera de Administración de Empresas**

**Diseño organizacional y funcional para la empresa “INFACORAUTO S.A.”  
del Cantón Huaquillas, Provincia de El Oro**

**Trabajo de Integración Curricular,  
previo a la obtención del título de  
Licenciado en Administración de  
Empresas.**

**AUTOR:**

Roberto Carlos Machuca León

**DIRECTORA:**

Ing. Lina Patricia Castillo Ojeda Mg. Sc.

Loja – Ecuador

2024

## Certificación

Loja, 4 de abril del 2024

Ing. Lina Patricia Castillo Ojeda Mg. Sc.

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

### **CERTIFICO:**

Que he revisado y orientado todo proceso de la elaboración del Trabajo de Integración Curricular a denominado: **Diseño organizacional y funcional para la empresa “INFACORAUTO S.A.” del Cantón Huaquillas, Provincia de El Oro**, de la autoría del estudiante **Roberto Carlos Machuca León**, con **cédula de identidad Nro. 1150824991**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación para su respectiva sustentación y defensa.



Ing. Lina Patricia Castillo Ojeda Mg. Sc.

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

### **Autoría**

Yo, **Roberto Carlos Machuca León**, declaro ser el autor del presente Trabajo Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cédula de Identidad:** 1150824991

**Fecha:** 17 de mayo de 2024

**Correo electrónico:** [roberto.machuca@unl.edu.ec](mailto:roberto.machuca@unl.edu.ec)

**Teléfono:** 0981507075

**Carta de Autorización por parte del autor para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo del Trabajo de Integración Curricular.**

Yo, **Roberto Carlos Machuca León**, declaro ser el autor del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Diseño organizacional y funcional para la empresa “INFACORAUTO S.A.” del Cantón Huaquillas, Provincia de El Oro**, como requisito para optar el título de **Licenciado en Administración de Empresas**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad. La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, suscribo, en la ciudad de Loja, a los diecisiete días del mes de mayo del dos mil veinticuatro.

**Firma:**

**Autor:** Roberto Carlos Machuca León

**Cédula de Identidad:** 1150824991

**Dirección:** Loja, La Argelia

**Correo electrónico:** [roberto.machuca@unl.edu.ec](mailto:roberto.machuca@unl.edu.ec)

**Teléfono:** 0981507075

**DATOS COMPLEMENTARIOS:**

**Directora de Trabajo de Integración Curricular:** Ing. Lina Patricia Castillo Ojeda Mg. Sc.

## **Dedicatoria**

El presente Trabajo de Integración Curricular se lo dedico a Dios por darme la sabiduría, la fuerza y la salud para seguir adelante, que nunca me ha desamparado y que ha sido siempre la luz que guía mi camino.

A mis padres quienes me han brindado su apoyo incondicional en todo momento de mi vida, incluyendo mi formación académica. No son suficientes las palabras para decirles lo muchos que los quiero, y espero muy pronto que todo el esfuerzo y dedicación que han invertido sean debidamente compensados por mí, como una persona con valores y con formación profesional.

A mis dos hermanos pequeños, quienes fueron mi principal fuente de inspiración, que yo sé que algún día, de todo lo que aprendí en mi carrera universitaria también les va a servir a ellos en un futuro, espero con muchas ansias sigan la carrera de sus sueños, y con ello, logren ser grandes profesionales.

Y a todos aquellos que confiaron en mí y dieron su apoyo moral en todo momento, quienes me impulsaron a dar por concluido mi carrera universitaria, un fuerte abrazo.

***Roberto Carlos Machuca León***

## **Agradecimiento**

Quiero expresar mis agradecimientos especialmente a la Universidad Nacional de Loja, por dar la oportunidad a muchos jóvenes de formarse académica y profesionalmente, y en especial a todos los docentes de la Carrera de Administración de Empresas, por impartir sus conocimientos en todas las ramas de las ciencias administrativas, que fueron indispensables para mi formación académica.

A la Ing. Lina Castillo, directora de mi Trabajo de Integración Curricular que con su paciencia y conocimientos brindados pudo guiarme a lo largo de todo el proceso de desarrollo del presente trabajo hasta culminarlo con éxito.

Especial agradecimiento al Ing. Julio Infante Campoverde, al Sr. Hugo Infante, Sra. Patricia Cango y a todo el personal de la empresa INFACORAUTO S.A. que no dudaron en proporcionarme toda la información necesaria para la elaboración de la presente investigación y siempre estuvieron ahí para cualquier inquietud que tuviera, infinitas gracias.

***Roberto Carlos Machuca León***

## Índice de Contenido

<b>Portada</b> .....	i
<b>Certificación</b> .....	ii
<b>Autoría</b> .....	iii
<b>Carta de Autorización</b> .....	iv
<b>Dedicatoria</b> .....	v
<b>Agradecimiento</b> .....	vi
<b>Índice de Contenido</b> .....	vii
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras .....	xii
Índice de anexos .....	xii
<b>1. Título</b> .....	1
<b>2. Resumen</b> .....	2
Abstract .....	3
<b>3. Introducción</b> .....	4
<b>4. Marco Teórico</b> .....	6
4.1. Marco Referencial .....	6
4.2. Marco Conceptual .....	8
4.2.1 Empresa .....	8
4.2.2. Administración .....	9
4.2.3. El Proceso Administrativo .....	9
4.2.4. Generalidades del Diseño Organizacional .....	10
4.2.5. Importancia del Diseño Organizacional .....	10
4.2.6. Dimensiones del Diseño Organizacional .....	11
4.2.7. Modelo de Diseño Organizacional .....	12
4.2.8. Estructura Organizacional .....	12
4.2.9. Estructura Funcional .....	13

4.2.10. Administración del Recurso Humano .....	13
4.2.11. Administración Estratégica .....	14
4.2.12. Cultura Organizacional .....	14
4.2.13. Clima Organizacional.....	15
4.2.14. Filosofía empresarial.....	15
4.2.15. Misión Empresarial .....	15
4.2.16. Visión Empresarial.....	15
4.2.17. Valores Organizacionales.....	15
4.2.18. Metas .....	16
4.2.19. Objetivos Corporativos .....	16
4.2.20. Organigramas .....	16
4.2.21. Unidad de Mando .....	18
4.2.22. Jerarquización.....	18
4.2.23. Departamentalización.....	18
4.2.24. Flujograma de Procesos .....	18
4.2.25. Manuales Administrativos.....	20
4.2.26. Manual de Bienvenida.....	20
4.2.27. Manual de Descripción de Puestos.....	21
4.2.28. Manual de Funciones .....	21
4.2.29. Manual de Procedimientos .....	21
4.2.30. Diagnostico Situacional.....	22
4.2.31. Las Cinco Fuerzas de Porter.....	22
<b>5. Metodología.....</b>	<b>24</b>
5.1. Área de Estudio .....	24
5.2. Métodos de Estudio.....	24
Método Inductivo .....	24
Método Deductivo.....	24



Método Analítico – Sintético .....	25
Método Cualitativo.....	25
5.3. Técnicas de Estudio.....	25
5.4. Tipo y Diseño de Investigación.....	25
Investigación Exploratoria .....	25
Investigación Descriptiva.....	26
Investigación Transversal.....	26
No Experimental .....	26
5.5. Unidad de Estudio .....	26
5.6. Procedimiento.....	26
<b>6. Resultados .....</b>	<b>27</b>
6.1. Referencia Institucional.....	27
6.2. Reseña Histórica.....	27
6.3. Análisis Situacional.....	28
6.3.1. Análisis Interno .....	28
6.3.2. Análisis Externo .....	29
6.5. Matriz de Problemas.....	32
6.6. Propuesta de un Diseño Organizacional y Funcional para la Empresa INFACORAUTO S.A. ....	34
6.6.1. Definición de la Filosofía Empresarial para la Empresa INFACORAUTO S.A. ....	34
6.6.2. Objetivos .....	36
6.6.3. Políticas .....	36
6.6.5. Niveles Jerárquicos .....	37
6.6.3. Organigramas .....	38
6.6.6. Manual de Funciones .....	40
6.6.4. Manual de Bienvenida.....	50
6.6.7. Manual de Procedimientos .....	62

<b>7. Discusión .....</b>	<b>77</b>
<b>8. Conclusiones .....</b>	<b>79</b>
<b>9. Recomendaciones .....</b>	<b>80</b>
<b>10. Bibliografía .....</b>	<b>81</b>
<b>11. Anexos .....</b>	<b>86</b>

## Índice de Tablas:

<b>Tabla 1.</b> Simbología de los flujogramas .....	19
<b>Tabla 2.</b> Matriz de problemas .....	32
<b>Tabla 3.</b> Construcción de la misión .....	34
<b>Tabla 4.</b> Construcción de la visión .....	34
<b>Tabla 5.</b> Manual de funciones del Presidente .....	40
<b>Tabla 6.</b> Manual de funciones del Gerente .....	41
<b>Tabla 7.</b> Manual de funciones de la Secretaria Contadora .....	42
<b>Tabla 8.</b> Manual de funciones del Jefe de Taller .....	43
<b>Tabla 9.</b> Manual de funciones del Mecánico Automotriz .....	44
<b>Tabla 10.</b> Manual de funciones del Mecánico Alineador .....	45
<b>Tabla 11.</b> Manual de funciones del Rectificador de Motores .....	46
<b>Tabla 12.</b> Manual de funciones del Jefe de Comercialización .....	47
<b>Tabla 13.</b> Manual de funciones del Vendedor .....	48
<b>Tabla 14.</b> Manual de funciones del Bodeguero .....	49
<b>Tabla 15.</b> Manual de funciones del Conductor .....	50
<b>Tabla 16.</b> Procedimiento de reclutamiento y selección del personal .....	63
<b>Tabla 17.</b> Diagrama de Flujo del procedimiento de reclutamiento y selección del personal .....	64
<b>Tabla 18.</b> Procedimiento de capacitación del personal .....	65
<b>Tabla 19.</b> Diagrama de flujo del procedimiento de capacitación del personal .....	66
<b>Tabla 20.</b> Procedimiento de servicio de alienación y balanceo .....	67
<b>Tabla 21.</b> Diagrama de flujo del procedimiento de alineación y balanceo .....	68
<b>Tabla 22.</b> Procedimiento de servicio de rectificación de motores .....	70
<b>Tabla 23.</b> Diagrama de flujo del procedimiento de rectificación de motores .....	71
<b>Tabla 24.</b> Procedimiento para la compra de mercadería .....	73
<b>Tabla 25.</b> Diagrama de flujo del procedimiento para compra de mercadería .....	74
<b>Tabla 26.</b> Procedimiento de venta .....	75
<b>Tabla 27.</b> Diagrama de flujo del procedimiento de venta .....	76

### **Índice de Figuras:**

<b>Figura 1.</b> Ubicación de la empresa INFACORAUTO S.A. ....	24
<b>Figura 2.</b> Misión de la empresa INFACORAUTO S.A. ....	34
<b>Figura 3.</b> Visión de la empresa INFACORAUTO S.A. ....	35

### **Índice de Anexos:**

<b>Anexos 1.</b> Formato de entrevista dirigida al Gerente.....	86
<b>Anexos 2.</b> Formato de entrevista dirigida a los trabajadores .....	88
<b>Anexos 3.</b> Empresa INFACORAUTO S.A.....	89
<b>Anexos 4.</b> Certificado de traducción del resumen .....	90

## **1. Título**

**Diseño organizacional y funcional para la empresa “INFACORAUTO S.A.” del Cantón  
Huaquillas, Provincia de El Oro**

## 2. Resumen

El presente trabajo de investigación titulado “Diseño organizacional y funcional para la empresa “INFACORAUTO S.A.” del Cantón Huaquillas, Provincia de El Oro”, tiene como objetivo diseñar una estructura organizacional y funcional para la empresa INFACORAUTO S.A. de acuerdo a las necesidades particulares de la empresa y con la finalidad de definir responsabilidades y relaciones entre los diferentes cargos. La investigación fue de tipo exploratoria, descriptiva, transversal y de diseño no experimental, los métodos utilizados fueron el inductivo, deductivo, analítico-sintético y cualitativo, las técnicas se basaron en la recopilación bibliográfica, la observación, la entrevista y el uso de la herramienta conocida como Diamante de Porter. Los resultados del análisis situacional reflejan que la empresa no cuenta con un diseño organizacional bien definido, esto se evidencia en el desconocimiento y falta de filosofía empresarial, planeación de objetivos estratégicos, organigramas y manuales, así como identidad empresarial no compartida, funciones no definidas y ejecución de tareas sin un proceso claro, definido y estandarizado. En base a estos resultados, se realizó la propuesta de un diseño organizacional y funcional, que servirá como guía sólida para un ambiente de trabajo más colaborativo encaminados al cumplimiento de objetivos, para la definición de los cargos y sus relaciones de dependencia, la comprensión de funciones de cada puesto de trabajo y el correcto desarrollo de las operaciones, para optimizar recursos y tiempo.

*Palabras clave: Estructura, filosofía empresarial, funciones, manuales, organigramas.*

## **Abstract**

This research work, entitled “Organizational and functional design for the company “INFACORAUTO S.A.” from the Huaquillas Canton, Province of El Oro”, is aiming to design an organizational and functional structure for the company INFACORAUTO S.A. based on its particular needs and with the purpose of stating responsibilities and links between the different positions. The research was exploratory, descriptive, cross-sectional and non-experimental in design. The methods used were inductive, deductive, analytical-synthetic and qualitative. The techniques were based on bibliographic data collection, observation, interview and the use of a tool known as Porter's Diamond. The situational analysis's results showed that the company does not have a well-defined organizational design, which is evidenced by unawareness and lack of business philosophy, strategic objective planning, organization charts and manuals, as well as a non-shared business identity, undefined functions and execution of tasks without a clear, defined and standardized process. Based on these results, the proposal was developed for an organizational and functional design, which will serve as a solid guide for a more collaborative work environment aimed at meeting objectives, for the delimitation of job positions and their dependency connection, the awareness of the functions in each job position and the correct development of operations to optimize resources and time.

***Key words:*** *Structure, business philosophy, functions, manuals, organization charts.*

### **3. Introducción**

En un panorama empresarial cada vez más dinámico, exige a las empresas enfrentarse a desafíos cada vez más complejos y cambiantes. El rápido crecimiento de las nuevas tecnologías, la globalización y las nuevas demandas están transformando la manera en que las empresas operan y compiten, al igual en cómo están estructuradas y como desarrollan sus actividades. Es así que el diseño organizacional emerge como un elemento relevante para la supervivencia, desarrollo y éxito de las empresas.

El diseño organizacional se refiere a la estructura y configuración interna de una empresa, incluye aspectos como la distribución de las funciones, de las responsabilidades, división de trabajo, lineamientos en los procesos, definición de jerarquías, líneas de mando entre otros. Dicho en otras palabras, es la guía mediante el cual la empresa organiza su personal y los recursos para cumplir con sus objetivos estratégicos de manera eficiente y eficaz.

La empresa INFACORAUTO S.A. se encuentra ubicada en la Av. La República y Bolívar en el cantón Huaquillas de la provincia de El Oro. Inició sus actividades en 1987 como un pequeño negocio dedicado exclusivamente a la comercialización de repuestos automotrices, actualmente ha ampliado sus actividades a la venta al por mayor y menor de todo tipo de accesorios y repuestos automotrices además de brindar servicios de mantenimiento y reparación de vehículos, esto ha provocado que la empresa presente una evolución positiva en las ventas. Sin embargo, la empresa no cuenta con una estructura organizacional y funcional definida y debidamente documentada, que de mantener esta debilidad, la empresa puede llegar a presentar problemas en el manejo de sus recursos y gestión del personal, cuya consecuencia puede llevar a perder rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Con este antecedente y reiterando la importancia de implementar una estructura organizativa funcional en todo tipo de empresas, se realiza una propuesta de diseño encaminada a tener una identidad compartida con sus trabajadores al tener una filosofía empresarial clara, una estructura organizativa y funcional definida y documentada mediante organigramas, una adecuada división de trabajo y responsabilidades mediante la estandarización de puestos, y a su vez con las funciones documentadas al poseer un manual de funciones, una forma de integrar al nuevo personal contratado gracias a un manual de bienvenida y una mayor claridad de las tareas que deben ejecutar gracias al manual de procedimientos y sus respectivos diagramas de flujo. Este último manual posee procedimientos tanto administrativos como operativos, en el que se encuentra el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, capacitación del personal, servicio de alineación y balanceo, servicio de rectificación de motores, compra de mercadería, y venta. Todo esta propuesta tiene la finalidad de hacer frente a cualquier desafío



que se presenta fuera de la empresa como los mercados, la economía, la tecnología y la competencia.

El presente Trabajo de Integración Curricular está estructurado de la siguiente manera: Título: el tema central del trabajo de investigación; Resumen: refleja el objetivo de la investigación, la metodología usada, los resultados encontrados y la conclusiones que se llegó; Introducción: brinda información de aspectos generales y el propósito de la investigación; Marco Teórico: se presenta aquellas investigaciones y conceptos que sirvieron como base para la realización del presente trabajo; Metodología: se presenta el área de estudio, los métodos, técnicas y tipo de investigación utilizados; Resultados: se da cumplimiento a todos los objetivos específicos, donde se refleja los principales hallazgos encontrados y se realiza la propuesta de un diseño estructural orgánico y funcional adaptado a las necesidades de la empresa objeto de estudio; Discusión: aquí se contrasta la información encontrada en la investigación con otros investigaciones realizadas por diversos autores; Conclusiones: se sintetizan los puntos más relevantes de la investigación; Recomendaciones: se da sugerencias a la empresa donde se está realizando el estudio; Bibliografía: las fuentes de información utilizadas como libros, artículos científicos, tesis y otros documentos con sus respectivos enlaces; y Anexos: se evidencia los formatos de entrevista, la empresa en estudio y el certificado de traducción del resumen.

## **4. Marco Teórico**

### **4.1. Marco Referencial**

León (2020) en su trabajo de investigación denominado “EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO DE LAS MYPES EN LATINOAMÉRICA”, tuvo como objetivo identificar y analizar la información de estudios existentes sobre el diseño organizacional como una herramienta para el desarrollo de las PYMES en Latinoamérica, realizó una revisión bibliográfica de 38 estudios sobre el diseño organizacional de las Pymes. Los resultados demuestran que la implementación del diseño organizacional en pequeñas empresas con modelos estructurados y bien definidos funciona mejor en los países desarrollados que en los países latinoamericanos debido a la velocidad de desarrollo de estos. Así también, el estudio refleja la importancia de modificar y adaptar los modelos de gestión propuestos a la necesidad y al entorno de la empresa. Finalmente concluye destacando la importancia del desarrollo de estrategias dirigidas a la gestión del Talento Humano para estructurar de forma óptima las actividades que desarrolla cada colaborador.

Hernández (2017) en su trabajo de investigación denominado “PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DE EMPRESA INDUSTRIAL A.”, tiene por objetivo “Proponer un nuevo diseño organizacional para el área comercial, acorde con la estrategia establecida” a una empresa productiva del área industrial de origen italiano instalada en Chile desde el 2004, para ello realizó un análisis que consta de varios pasos tales como la encuesta a los colaboradores, grupos de trabajo y a la revisión de la estructura comercial de la empresa que permite identificar los procesos y funciones del área comercial de la empresa, indagar en las razones de la estructura organizacional vigente, identificar desafíos de la implementación del diseño organizacional y proponer el plan de implementación. Como resultados se obtuvo que la nueva estructura comercial ha conducido en gran medida a la implementación de la estrategia competitiva de la empresa. Los servicios comerciales han logrado una rápida respuesta y solución a los clientes, lo que ha incrementado la participación en el mercado en un 8% con respecto a su competidor directo.

Bravo (2023) en su trabajo investigativo titulado “DISEÑO ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL PARA LA EMPRESA “GRUPO INLOBA” DEL CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA” tuvo por objetivo general la implementación de un diseño organizacional y funcional para la empresa en estudio, para ello utilizó una investigación explicativa, con enfoque mixto, acompañado de un método inductivo, deductivo, estadístico y matemático, además se apoyó de instrumentos como la encuesta y la observación que fue necesaria para el planteamiento del diseño organizacional. Los resultados obtenidos determina

que la empresa Grupo Inloba no cuenta con un diseño organizacional y funcional establecido, lo que se ve reflejado en la falta de una filosofía empresarial, los valores corporativos están definidos en forma general y empírica, el organigrama es confuso debido a la combinación del organigrama funcional con el estructural, la empresa no ha establecido manuales de ningún tipo, no existe flujos de procesos y no tiene un reglamento interno, por ello logró la implementación de un diseño organizacional y funcional innovador que facilita el flujo de información y la toma de decisiones.

Vargas (2023) en su trabajo de investigación sobre el “DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TURÍSTICA HOTELERA KAPAWI ECOLODGE, UBICADA EN LA PROVINCIA DE PASTAZA, COMUNIDAD ACHUAR KAPAWI” cuyo objetivo fue realizar un diseño organizacional identificando las características del giro del negocio sostenible para mejorar la gestión administrativa de la empresa hotelera, para la cual utilizó una metodología basada en un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), de tipo descriptivo, documental y de campo (este último de tipo transversal y no experimental), y los métodos aplicados fueron el inductivo y el deductivo. Los resultados obtenidos de las entrevistas y de las encuestas mostraron muchas debilidades que estancan el desarrollo del hotel en el área administrativa y operacional como el bajo rendimiento de los colaboradores debido a la duplicidad de las tareas, por lo que fue necesario la implementación de un diseño organizacional que ayudará a una mejor distribución de las funciones y una estructura organizacional mejor constituida, a la vez que permitirá el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la institución, brindando además información a sus clientes internos sobre las áreas funcionales y a los clientes externos sobre la calidad de los servicios que ofrece el hotel, esto con la finalidad de mejorar el posicionamiento en el mercado.

Sacotto (2023), en su trabajo de investigación sobre “DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL PARA LA EMPRESA EMBOTELLADORA DE AGUA PURIFICADA “LEVING CORPORATION S.A.” DEL CANTÓN HUAQUILLAS, PROVINCIA DE EL ORO.”, cuyo objetivo principal fue evaluar el impacto de medidas específicas en la gestión del talento humano en la empresa. Dentro de la metodología se utilizó un enfoque mixto, donde se incluyó un análisis documental, entrevistas al gerente y a los colaboradores y la aplicación de encuestas para la recopilación de datos relacionados a la percepción del personal acerca de una estructura organizativa. De los resultados se destaca el desconocimiento de los empleados de la existencia de una estructura orgánica-funcional lo que genera en la empresa Leving Corporation S.A. confusión y dificultades en la coordinación y comunicación entre los trabajadores, esta ausencia contribuye

además a la duplicidad de las funciones y a la claridad en la toma de decisiones, lo que afecta negativamente a la eficiencia y efectividad en el trabajo, es por ello que la implementación de la propuesta de la reestructuración de la organización, desarrollo de manuales de funciones, implementación de un reglamento interno de trabajo, creación de un manual de inducción y la adopción de un reglamento de seguridad y salud ocupacional resultaría beneficiosa para la empresa, ya que contribuiría a la eficiencia y productividad, además de que ayuda a contrarrestar los problemas específicos encontrados en la empresa. En general, el diseño estructural y funcional podría ser una alternativa a optimización del Talento Humano.

## **4.2. Marco Conceptual**

### **4.2.1 Empresa**

**4.2.1.1. Concepto.** Sánchez (2015) define a una empresa como una unidad de organización que se dedica a actividades mercantiles, industriales o de prestación de servicios con fines de lucro, donde se relaciona directamente con la sociedad en la que se desarrolla. De esta manera la empresa persigue un beneficio económico que para ello debe adentrarse directamente en los requerimientos sociales para mantener un alto nivel de competitividad (p. 129).

**4.2.1.2. Importancia.** En la actualidad las empresas son consideradas instituciones que cumplen un papel fundamental, siendo un importante motor de cambio social, donde no solo se limita al beneficio económico particular, sino a la responsabilidad con la sociedad. Esto se evidencia en las acciones que hacen las empresas como la producción de bienes o prestación de servicios que abastecen y satisfacen necesidades, generación de fuentes de empleo, crecimiento económico de los países, desarrollo de nuevas tecnologías, la mejora de la calidad de vida de las personas y su contribución con la naturaleza (Sánchez, 2015).

**4.2.1.3. Clasificación de las Empresas.** Para Hernández (2014), las empresas presentan ciertas características que diferencia unas de otras, para comprender su funcionamiento, entender sus acciones o llevar a cabo la gestión, es recomendable utilizar ciertos criterios de clasificación que se mencionarán a continuación:

#### **4.2.1.3.1. Según el Tamaño de la Empresa**

**Microempresa.** Empresas que tienen de 1 a 9 trabajadores.

**Pequeña Empresa.** Empresas que tienen de 10 a 49 trabajadores.

**Mediana Empresa.** Empresas que tienen 50 a 249 trabajadores.

**Gran Empresa.** Empresas que tienen más de 250 trabajadores.

#### **4.2.1.3.2. Según el Sector de Actividad**

**Sector Primario.** Se realiza actividades de extracción directa de bienes de la naturaleza como son la agricultura, la pesca, la ganadería y explotaciones forestales.

**Sector Secundario.** Implican aquellas actividades relacionadas a la transformación de productos obtenidos del sector primario o de otras empresas del sector. Ejemplo de esto, está la construcción, industria manufacturera y distribución de energía eléctrica, gas y agua.

**Sector Terciario.** Agrupan aquellas actividades que no están relacionadas a un bien tangible, es decir, este sector pertenece a los servicios. Aquí se destaca la hostelería, comercio, transporte, actividades financieras educativas, sanitarias y otras actividades sociales.

#### **4.2.1.3.3. Según el Ámbito Competitivo Geográfico**

**Empresas Locales.** Desarrolla sus actividades en una localidad concreta

**Empresas Regionales.** Desarrolla sus actividades en varias localidades o provincias de una región.

**Empresas Nacionales.** Abastecen la demanda en un único país.

**Empresas Internacionales.** Desarrolla sus actividades en el país de origen, pero comercializa o exporta sus bienes o servicios a otros países.

**Empresas Multinacionales.** Realizan sus actividades tanto de producción como de comercialización en diferentes países a través de filiales.

**Empresas Globales.** Aquellas empresas que tienen presencia en todo el mundo (Cómo el caso de Google).

#### **4.2.1.3.4 Según la Propiedad del Capital**

**Empresas Privadas.** Cuyo capital es propiedad de particulares.

**Empresas Públicas.** Cuyo capital es propiedad del Estado o administraciones públicas.

**Empresas Mixtas.** Cuyo capital es compartido entre particulares y Estado.

### **4.2.2. Administración**

Un estudio realizado por la Universidad Católica Boliviana San Pablo (2007), se refiere a la administración como una de las actividades más importantes de ser humano, donde se encarga de organizar y de dirigir el trabajo individual o colectivo en términos de objetivos. Además indica que la importancia de la administración radica en que imparte efectividad a los esfuerzos humanos; optimiza el equipo, los materiales, el personal, el dinero y las relaciones humanas; enfrenta las condiciones cambiantes y proporciona creatividad y previsión. En términos generales, la administración es el mejoramiento constante.

#### **4.2.3. El Proceso Administrativo**

Hernández y Hernández (2019), menciona que el proceso administrativo es un modelo desarrollado por el conocido Henry Fayol, que es considerado la base primordial de la práctica

administrativa la cual genera conceptos teóricos más apegados a las necesidades de las empresas, siendo además un modelo que estandariza la función principal de cualquier administrador (p. 66).

**4.2.3.1. Etapas del Proceso Administrativo.** El proceso administrativo se define como una consecución de etapas y/o fases donde se lleva a cabo la práctica administrativa. Por ello, hasta nuestros días, la división cuatripartita es la más aceptada y comprende las siguientes etapas:

**Planeación.** Se establece las premisas requeridas y se define los objetivos y las metas que se quieren alcanzar.

**Organización.** Proceso de dividir el trabajo, atribuye autoridad y responsabilidades.

**Dirección.** Delega autoridad y coordina actividades

**Control.** Establece criterios que se debe aplicar en la medición y evaluación de resultados (Hernández y Hernández, 2019, p. 67)

#### **4.2.4. Generalidades del Diseño Organizacional**

Para Yagual (2013), el diseño organizacional es un elemento muy importante para alcanzar la eficiencia, efectividad y la innovación a través de acciones que son necesarias para impulsar el desarrollo competitivo y organizacional, mediante el establecimiento de la división del trabajo, establecimiento de las jerarquías y el claro conocimiento de los objetivos de la empresa (p. 20).

También menciona que el diseño organizacional busca resultados óptimos a través de las estrategias, considerando los factores externos e internos, esto para que sea considerada por los directivos que toman decisiones de acuerdo a los objetivos y metas establecidas por la empresa y que sea de beneficio para esta. (Yagual, 2013, p. 20)

Para Tituaña (2015), el diseño organizacional permite a las empresas direccionar las funciones y responsabilidades de los colaboradores hacia el cumplimiento de las metas propuestas, además, permite a los directivos o gerentes potenciar la rentabilidad y el crecimiento de la empresa al conocer el potencial que puede tener el talento humano.

#### **4.2.5. Importancia del Diseño Organizacional**

Según Salamanca (2018), el diseño organizacional es fundamental para cualquier organización porque permite enfocar y estructurar los valores de la empresa con los objetivos que se ha propuesto y a las directrices establecidas para llevar a cabo las acciones que ayuden a cumplir las metas. Al planear el funcionamiento de las áreas de la organización y estimular mediante incentivos a cada individuo, se logra crear un vínculo inseparable entre los integrantes

de una organización y la organización misma, lo que impulsa a una mejora continua de los procesos y de las actividades realizadas.

Las organizaciones al no implementar un diseño organizacional pueden tener serios problemas como bajo rendimiento de producción o de las ventas a causa de una mala gestión del talento humano, de los recursos y del tiempo, que a su vez genera un bajo nivel de competitividad, insatisfacción de los colaboradores y falta de identidad con la organización (Salamanca, 2018).

Por el contrario, al implementar un diseño organizacional genera múltiples beneficios, ya que se puede cumplir los objetivos de la empresa de manera más eficiente, eficaz, organizada y optimista. La productividad aumentaría debido al aprovechamiento de todas las cualidades de cada área, además de que los colaboradores podrán trabajar con mejor actitud e imponer metas más grandes con respecto a los retos que se enfrenta la empresa, y esta satisfacción puede verse reflejado principalmente en los resultados positivos que generan (Salamanca, 2018).

#### ***4.2.6. Dimensiones del Diseño Organizacional***

Para Daft (2011) las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos:

**4.2.6.1. Dimensiones Estructurales.** Proporcionan etiquetas que describen las características internas de una empresa y ayudan a crear una base para medir y comparar las organizaciones. Aquí se encuentra las siguientes dimensiones:

***Formalización.*** Cantidad de documentos escrita por la empresa donde se incluye la descripción de los puestos, procedimientos, regulaciones y manuales de políticas.

***Especialización.*** Grado en el que las tareas organizacionales se encuentra subdividida en trabajos que están separados.

***Jerarquía de la Autoridad.*** Describe quien reporta a quien y el tramo de control para cada gerente. Esto se puede ver principalmente en los organigramas, donde la jerarquía se muestra en las líneas verticales.

***Centralización.*** Nivel jerárquico que tiene una autoridad para tomar decisiones. Cuando la toma de decisiones es dada por el nivel superior, la organización se encuentra centralizada, por otro lado, quienes toman decisiones son los niveles inferiores, esta se encuentra descentralizada.

***Profesionalismo.*** Nivel de educación formal y grado de capacitación de los empleados. Esto se suele medir en el número de promedio de años de educación de los empleados.

***Razones de Personal.*** Distribución de las personas entre los departamentos y funciones. Incluyen la razón de oficina, la razón administrativa, razón personal profesional y razón de empleados con laborales indirectas y directas.

**4.2.6.2. Dimensiones Contextuales:** Describen el escenario organizacional donde incluye y da forma a las dimensiones estructurales. Entre estas dimensiones se encuentran:

**Tamaño.** Se puede medir por el número de empleados, por las ventas totales o los activos totales.

**Tecnología Organizacional.** Técnicas, herramientas y acciones que se llevan a cabo para transformar la materia prima o insumos en un producto terminado.

**Entorno.** Lo que se encuentran fuera de la organización como el gobierno, la industria, proveedores, clientes y la comunidad financiera.

**Metas y estrategia.** Definición del propósito y las técnicas empleadas que permiten a las empresas a diferenciarse de otras (pp. 15-18).

#### **4.2.7. Modelo de Diseño Organizacional**

Según Labrada (2012), el modelo de diseño organizacional está constituido por las siguientes fases:

**Fase 1.** Esta fase está dirigida a la preparación para el diseño organizacional y análisis de la organización, donde se crea los grupos de trabajo, identidad empresarial, antecedentes, la historia, y además se establecen los marcos normativos y jurídicos.

**Fase 2.** Se realiza la proyección estratégica (definir la misión empresarial, objetivos y acciones) y se realiza la gestión de las necesidades donde se identifica productos o servicios, se define proveedores y clientes, se determina las relaciones internas y externas y se pone especial atención a la satisfacción y necesidades de los clientes.

**Fase 3.** Diseño de los procesos claves y sistemas de gestión y control donde se define con exactitud los procesos estratégicos y de apoyo, considerando las competencias, objetivos y riesgos. Aquí también se define el modelo de gestión, se elabora el cuadro de mando integral y se diseña el sistema de control de gestión y el sistema de control interno.

**Fase 4.** Comprende la proyección de la estructura y reglamento interno donde se define los cargos, diseño de puestos, proyección de la estructura organizacional, manual de funciones, reglamento interno, y código de ética.

#### **4.2.8. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional define la forma en cómo se realiza las actividades del puesto de trabajo, es decir, como se agrupa, divide y coordina dichas actividades. Para el diseño de una estructura organizacional, los gerentes deben considerar algunos elementos fundamentales que son: la cadena de mando, especialización en el trabajo, extensión de control, departamentalización, formalización, la centralización y descentralización (Ocampo et al., 2019, p. 120).



De los dos tipos de estructuras organizacionales (vertical y horizontal), las empresas hoy en día optan por la estructura organizacional vertical debido a que se basa en un nivel jerárquico donde se encuentra definida las responsabilidades que debe cumplir cada departamento. La razón por la que muchas empresas optan por esta estructura, es debido a la facilidad de asignación de responsabilidades a cada trabajador y a la eficiencia en la coordinación y control de las actividades. La toma de decisiones recae en los niveles superiores mientras que el personal actúa y cumple de manera adecuada sus labores, limitándose a captar órdenes. Por otra parte, la estructura organizacional horizontal, que es la menos utilizada por las empresas, suele ser mucho más flexible que la estructura organizacional vertical y esto se ve en la libertad de cada trabajador al tomar de decisiones que se cree convenientes para la empresa. Si bien esta estructura organizacional es la más adecuada para una empresa, esta representa algunas desventajas, a veces la libertad de tomar decisiones puede perjudicar a la empresa, al no seguir una línea de mando, las opiniones e ideas se contraponen entre sí, ocasionando problemas en la realización de las actividades en todas las áreas o departamentos (Ocampo et al., 2019, pp. 117-118)

La estructura organizacional “permite que se dividan las actividades que desenvuelve el talento humano con el fin de que sean desarrolladas de forma eficaz y eficiente para que así contribuyan al logro de las metas y objetivos empresariales” (Ocampo et al., 2019, p. 121).

#### ***4.2.9. Estructura Funcional***

Esta estructura es considerada como una forma de organización empresarial más antigua, consiste en que cada funcionario tiene un jefe inmediato y que cada equipo de trabajo es agrupado de acuerdo a un área en específico o por especialidad, de esta manera, permite cumplir con los objetivos planteados de manera más eficiente y óptima al delegar funciones y responsabilidades (Vargas, 2023, p. 11).

#### ***4.2.10. Administración del Recurso Humano***

La gestión o administración de los recursos humanos es primordial para las empresas; en las últimas décadas se ha convertido un factor muy importante de las políticas empresariales, su alcance no solo se limita al interior de la empresa, sino que este fenómeno llega al ámbito social (Armijos et al., 2019, p. 164).

Escobar (2013) menciona que la administración de recursos humanos es una función directiva, dinámica, macro-organizacional y que se encuentra en constante transformación. Se vincula a la flexibilización y al desarrollo de sistemas de trabajo, donde sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es estratégica. (p. 9)

Administrar es planificar, organizar, coordinar, desarrollar y controlar para el desempeño eficiente del personal de una empresa, por lo que se requiere de técnicas que permitan la interrelación y colaboración de los empleados para alcanzar los objetivos individuales de manera directa e indirecta con el trabajo (Armijos et al., 2019, p. 165).

Una adecuada administración del recurso humano es determinante para el logro de un clima organizacional armonioso, pues de ello depende la actitud ante el trabajo y la permanencia de los colaboradores (Armijos et al., 2019, p. 165).

#### ***4.2.11. Administración Estratégica***

Según Lana (2008), la administración estratégica es un proceso interactivo y continuo empleado en el mantenimiento de la organización con relación con su ambiente, es por ello que debe ser tomado en cuenta por la gerencia, supervisores y empleados, porque ayuda a mantener las actividades de trabajo más cerca a la administración de la empresa, lo que aumenta las oportunidades de promoción y el desempeño en el trabajo.

El desarrollo e implementación adecuada de la administración estratégica a la realidad de las empresas pueden tener una variedad de beneficios tales como: modelos de gestión simples, flexibles y sustentables, identificación de las capacidades e incapacidades de los profesionales de las empresas, consolidación de la postura de actuación empresarial dirigida a las expectativas y necesidades tanto actuales como futuras del mercado, mejorar los niveles de compromiso, motivación, productividad y calidad en las empresas e incrementar la amplitud de actuación y los resultados de la empresa (Lana, 2008).

#### ***4.2.12. Cultura Organizacional***

Según Reyes y Moros (2019), la cultura organizacional consta de una serie de símbolos que comunican personal de la empresa, las creencias y valores dentro de una organización. Además caracteriza el conjunto de formas de sentir, pensar, decidir y reaccionar ante oportunidades y amenazas a los que se enfrenta una empresa. La cultura organizacional también supone un vínculo emocional que une una organización con cada uno de los integrantes que la conforman y que se alimenta de los éxitos y fracasos (pp. 203-204).

Así mismo Reyes y Moros (2019), menciona que la cultura organizacional representa un elemento muy importante para impulsar la productividad y competitividad de las empresas, debido a que reconoce el trabajo, las capacidades intelectuales y ayuda a la realización de las actividades de la empresa, creando un clima de compañerismo, donde se entrega todos los esfuerzos en mejorar cada día en su puesto de trabajo (p. 204).

#### **4.2.13. Clima Organizacional**

En la actualidad, el clima organizacional ha sido un tema de interés para las empresas, debido a su influencia en los procesos psicológicos y organizacionales, tales como la toma de decisiones, la comunicación, la solución de los problemas, la motivación, el aprendizaje y además por su repercusión en la satisfacción de sus miembros y la eficiencia de la organización. Si se lleva un clima organizacional en óptimas condiciones puede tener un impacto positivo en el interior de la empresa, al satisfacer por completo a las personas dentro de esta, mejorando la productividad (Iglesias et al., 2019, p. 1190).

#### **4.2.14. Filosofía empresarial**

La filosofía empresarial es el conjunto de creencias, valores y prácticas que permite identificar lo que es la empresa y lo que quiere llegar a ser, además de que debe ser conocidos por todos los integrantes de una organización para llevar a cabo una correcta toma de decisiones y mejorar la interacción con los trabajadores y clientes (Ayala, 2018)

La filosofía empresarial no es más que la cultura empresarial, la misión, visión y los valores corporativos que funciona como hoja de ruta que sigue las empresas para su éxito interno y su relación con las personas, medio ambiente, entorno y orientación de sus procesos (Vela et al., 2020, p. 14).

#### **4.2.15. Misión Empresarial**

La misión indica el propósito u objetivo de la empresa, por lo que aquí se especifica la razón por la que fue creada y su función dentro de la sociedad. Para su formulación se toma en cuenta lo que pretende cumplir, lo que pretende hacer y para quién lo va hacer (Vargas, 2023, pp. 18-19).

#### **4.2.16. Visión Empresarial**

La visión define el camino al cual se dirige una empresa para el cumplimiento de las metas propuestas a largo plazo, lo que deberá marcar su rumbo al crecimiento y competencia considerando el impacto de las nuevas tecnologías, expectativas y necesidades de los clientes, las nuevas condiciones de mercado y otros aspectos relevantes (Vargas, 2023, p. 19).

#### **4.2.17. Valores Organizacionales**

Los valores son los lineamientos de comportamiento donde las personas se desarrollan e interactúan entre sí, dando pautas de los que se debe ser y de lo que se quiere. Una organización sin valores existe la probabilidad de que se desvíe de la razón de ser de la empresa y en consecuencia, la toma de decisiones, las acciones, la participación e interacción se hagan sin orientación moral y ética (Carrero, 2019, p. 256).

Los valores están relacionados al alcance de los objetivos y a los instrumentos prácticos que ayudan al logro de dichos objetivos. Estas virtudes responden ante cualquier intensidad y alcances, permitiendo sobresalir de cualquier situación de crisis y así, lograr el éxito de la empresa (Carrero, 2019, p. 256).

Los valores permiten el desarrollo del talento humano, al infundir sobre el comportamiento, la forma de actuar y la visión general, además logra fortalecer la salud y el manejo emocional de los involucrados dentro de una organización (Carrero, 2019, pp. 256-257).

#### **4.2.18. Metas**

Por su parte Vargas (2023), menciona que la meta es el resultado que espera obtener mediante un procedimiento específico sea este a corto o a largo plazo, dependiendo de la actividad que se realiza. Las empresas, las personas, los colectivos, todos trazan metas y procedimientos para hacerlas realidad, por lo que hablar de una meta es hablar de los objetivos que se quieren alcanzar, dichos objetivos suelen ser abstractos o concretos, pero siempre encaminados hacia el éxito (p. 20).

#### **4.2.19. Objetivos Corporativos**

Los objetivos corporativos son los resultados que se esperan alcanzar, ayudan a cumplimiento tanto de la misión como de la visión, ya sea esto a corto, mediano o largo plazo. Para la definición de los objetivos se debe tomar en cuenta a todos los departamentos o áreas que integran la empresa, en sí, los objetivos ayudan a dar dirección a la empresa para el cumplimiento de las metas propuestas (Palma y Burgos, 2016).

Una de las principales características al momento de definir los objetivos y que no muchas empresas lo hacen, es el hecho de que deben ser alcanzables, deben ser comprensibles antes los demás y deben transformarse en tareas específicas para todas las áreas o departamentos (Palma y Burgos, 2016).

#### **4.2.20. Organigramas**

La organización es fundamental en cada actividad que realizamos día a día, nos permite tener mayor control y orden de lo que hacemos para evitarnos tantos problemas. En las empresas funciona de la misma manera, tiene que definir bien las funciones que van a desarrollar y distribuir las tareas que deben realizar cada trabajador, determinando la relación que existe entre ellos para poder cumplir con los objetivos de manera más eficaz posible. Las actividades que se deben realizar y la manera de realizarlas, deben quedar evidenciadas en un organigrama (Pérez, 2016, p. 482).

El organigrama es una representación gráfica de cómo debe organizarse una empresa, se plasma la jerarquía y la estructura formal. Permite conocer las diferentes unidades organizativas y las relaciones que existen entre estas. Una de las ventajas de aplicar un organigrama es el hecho de que permite detectar posibles fallos al asignar las funciones, además de que representa una valiosa fuente de información para los clientes, instituciones, competencia, entre otros grupos, donde se conoce como funciona internamente la empresa, es decir, como se organiza (Pérez, 2016, p. 482).

**4.2.20.1. Clasificación de los Organigramas:** Según Franklin (2009) los organigramas se clasifican por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación, a continuación se detalla dicha clasificación:

**4.2.20.1.1. Por su Naturaleza**

**Microadministrativos.** Se refiere a una sola organización, donde se puede referirse a ella en forma general o mencionar ciertas áreas que la conforman

**Macroadministrativos.** Es aquello que contiene más de una organización

**Mesoadministrativos.** Es donde se considera una o más organizaciones de un mismo sector o ramo específico. Este suele ser utilizada en el sector público, aunque también se puede emplear en el sector privado (p. 125).

**4.2.20.1.2. Por su Ámbito**

**Generales.** Contiene información representativa de una empresa hasta cierto nivel de jerarquía, de acuerdo a su magnitud y características.

**Específicos.** Aquí se muestra en forma individual la estructura de un área de la empresa (pp. 125-126).

**4.2.20.1.3. Por su Contenido**

**Integrales.** Muestra todas las unidades administrativas de una empresa y sus relaciones de dependencia o jerarquía.

**Funcionales.** Muestra las principales funciones que tienen asignadas, así como las unidades y sus interrelaciones.

**De Puestos, Plazas y Unidades.** Muestra las necesidades de puestos y el número de plazas existencias o requeridas de cada unidad. Además se incluye el nombre de las personas que ocupan dichas plazas (pp. 126-127).

**4.2.20.1.4. Por su presentación**

**Verticales.** Se presentan las unidades ramificadas en un orden que va de arriba hacia abajo, donde la parte superior se encuentra el titular, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

**Horizontales.** Se presenta las unidades de izquierda a derecha, donde se coloca al titular en el extremo izquierdo.

**Mixtos.** Se combinan los organigramas horizontales y verticales para ampliar las posibilidades de graficación. Se utiliza más en las organizaciones con gran número de unidades en la base.

**De Bloque.** Es una variante de los organigramas verticales, pero su diferencia radica en que integra mayor número de unidades en espacios reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos (pp. 128-129)

#### **4.2.21. Unidad de Mando**

La unidad de mando es un principio de la administración mencionado por Fayol que indica que cada empleado de una empresa debe recibir instrucciones de una sola persona y no de varias ya que esto podría traer conflictos y confusión con la autoridad (Espinoza, 2009, p. 56).

#### **4.2.22. Jerarquización**

La jerarquización es un orden impuesto donde se establece las relaciones de delegación de autoridad entre superiores y subordinados. Una jerarquía bien estructurada con proceso de gestión necesarios, produce resultados fiables y eficientes debido a que el personal de una empresa conoce sus responsabilidades y centra sus esfuerzos a cumplir sus funciones correctamente (Cabrera, 2018, p. 102).

#### **4.2.23. Departamentalización**

Según Cano (2017), la departamentalización corresponde a la “acción organizacional de dividir el trabajo en departamentos, áreas o divisiones, sobre los que un administrador tiene la autoridad de dar cumplimiento a las actividades específicas” (p. 57).

La departamentalización se apoya en el principio de división de trabajo, donde se espera que los trabajadores cooperen dentro de sus respectivas áreas, siguiendo aquellos procesos que están dirigidos a los intereses económicos de la empresa (López, 2011, p. 78).

#### **4.2.24. Flujograma de Procesos**

Los flujogramas de procesos también conocidas como diagramas de flujo son la forma de expresar de manera gráfica datos importantes para la empresa, en otras palabras, muestra cómo se desarrolla un proceso o actividad mediante la graficación de los pasos en un orden secuencial con el objeto de evitar errores o tratar de corregirlos. Además de llevar un control paso a paso de las actividades o procesos para la correcta realización operativa de las empresas, también permite identificar aquellas actividades innecesarias de los departamentos y así tener un equilibrio de las labores que realiza el personal (González, 2019).

#### 4.2.14.1. Tipos de flujogramas

**Formato Vertical.** Toda la secuencia del proceso va de arriba hacia abajo de manera ordenada.

**Formato Horizontal.** Toda la secuencia va de izquierda a derecha



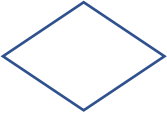





**Formato Panorámico.** Todo el proceso se visualiza de manera general, sin la necesidad de leer detenidamente las actividades lo que mejora la comprensión. Las actividades se presentan en línea vertical y horizontal.

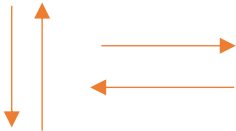




**Formato Arquitectónico.** En primera instancia este es descriptivo, y los que se utilizan son representativos (González, 2019).

#### 4.2.24.1. Simbología de los Flujogramas

**Tabla 1**

*Simbología de los flujogramas*

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o fin	Indica la primera y última actividad.
	Operación	Realización de una actividad relativas a un procedimiento.
	Decisión	Tomar una decisión. Puede incluir una pregunta.
	Entrada/Salida	Entrada o salida de información que sea procesada.
	Tarjeta perforada	Tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Conector	Enlazar dos partes por medio de un conector de salida y conector de entrada.
	Conector fuera de página	Conectar dos partes de un diagrama que no se encuentran en un mismo diagrama.
	Distribución de documentos	de Conjunto de documentos en una misma operación.

	Líneas	Unir el resto de símbolos entre sí para señalar el orden.
	Documento	Documento que entre, utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Nota aclaratoria	Elemento que se le adiciona a una actividad para dar una explicación.
	Espera o demora	Elemento que permanece sin movimiento. Archivo temporal.
	Archivo	Almacenamiento temporal o permanente de documentos.

*Nota.* Información obtenido de Ramón (2023)

#### **4.2.25. Manuales Administrativos**

Para Pintos (2009), un manual es un registro inscrito de instrucciones e información que conciernen al personal, utilizado para orientar los esfuerzos de un trabajador en una empresa. También se lo define como un documento que contiene en forma sistemática y detallada instrucciones e información sobre la historia, organización y procedimientos de una empresa que son necesarios para ejecutar de mejor manera los trabajos (p. 3).

Por su parte el manual administrativo es un documento que contiene en forma accesible, sistemática y ordenada, información relevante e instrucciones que tienen como fin brindar apoyo a todos los miembros que conforman dicha empresa e incluso a terceros que se relacionan con ella (Pintos, 2009, p. 3).

#### **4.2.26. Manual de Bienvenida**

Al momento de que un nuevo colaborador ingresa a una empresa es necesario proveer de las herramientas necesarias que permita conocer el actuar y las cosas que se realiza, a la vez que ayudará al nuevo integrante a adaptarse a dicha empresa. Es así que se requiere la construcción de un manual de bienvenida que es un documento que permite al nuevo personal incorporado a conocer mejor la empresa y que se adecue de manera más rápida a esta. Dicho manual debe ajustarse lo máximo posible a la situación de una empresa, de modo que la información proporcionada a los empleados sea útil y necesaria. La redacción debe ser realizado



por un superior o por el máximo representante de la empresa, esto con el fin de transmitir confianza a los nuevos empleados que se van a incorporar (Ayadi, 2022, p. 44).

Los beneficios de la aplicación de un manual de bienvenida no solo se centran en capacitar a los colaboradores para que resulten más competentes en sus actividades, sino que brinda información de la misión, visión, valores, reglamento, procedimientos y beneficios, con lo cual se debe familiarizar todo el personal de una empresa (Mendoza, 2013, pp. 9- 53).

#### ***4.2.27. Manual de Descripción de Puestos***

El manual de descripción de puestos es una herramienta que debe contar todas las empresas si desean tener una buena organización y coordinación de las funciones, ya que permite enunciar las responsabilidades o tareas que lo conforman y se logra visualizar de mejor forma las diferencias entre los puestos de la organización. En dicho manual, se presenta la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos que dan cumplimiento de las tareas o responsabilidades (como lo hace) y los objetivos (por qué lo hace) (Sánchez y Escamilla, 2019).

#### ***4.2.28. Manual de Funciones***

Un manual de funciones es un documento que contiene el análisis de los diferentes cargos y la descripción de los mismos, que facilitan la coordinación de dichos cargos y siendo útil para alcanzar la eficiencia administrativa (Coronel, 2018, p. 101).

Hoy en día, contar con un manual de funciones constituye una de las herramientas más importantes para una empresa, ya que le permite ser mucho más competitiva, realizando las actividades de manera eficiente y eficaz, obteniendo los mejores resultados (Coronel, 2018, p. 101).

#### ***4.2.29. Manual de Procedimientos***

Para Vivanco (2017), los manuales de procedimientos son documentos de apoyo para el personal de una entidad que contiene políticas que ayudan a controlar de manera exhaustiva todas las actividades a realizarse en una tarea en específico. Hay que tomar en cuenta que los procedimientos detallan un proceso que a la vez conforman un conjunto ordenado de operaciones determinadas secuencialmente en relación de los responsables de la ejecución, estos deben cumplir con las políticas y normas que señalan la actividad y periodicidad (p. 248).

Los manuales de procedimientos son herramientas muy efectivas para el control interno de una empresa, ya que funcionan como guías prácticas de controles, procedimientos, políticas de segmentos específicos que ayudan a reducir los errores operativos y logra una toma de decisiones más óptima dentro de la empresa (Vivanco, 2017, p. 249).

#### **4.2.30. Diagnóstico Situacional**

El diagnóstico situacional permite determinar una adecuada combinación de recursos para resolver una necesidad o problema obteniendo beneficios sin riesgo y a menor costo. Además, define el camino correcto que debe tomar una empresa y las transformaciones que se realiza en el interior para alcanzar el éxito. En palabras más resumidas, el diagnóstico situacional de una empresa funciona como una herramienta para la correcta toma de decisiones (Huilcapi y Gallegos, 2020, p. 12).

#### **4.2.31. Las Cinco Fuerzas de Porter**

Las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta integral muy utilizada para realizar un análisis externo de una empresa, más específicamente el sector o la industria en la que pertenece, de esta manera se conoce el estado actual, así como reconocer las oportunidades para aprovecharlas y generar venta competitiva con las estrategias que ayuden a dicha empresa tener una mejor vista del mercado (Ruilova, 2023, p. 6).

Estas cinco fuerzas están conformadas por:

**4.2.31.1. Amenaza de Nuevos Entrantes.** Los nuevos entrantes de un determinado sector introducen nuevas capacidades y deseo de adquirir participación dentro del mercado, que para ello debe tomarse en cuenta los costos, precios y la inversión para poder competir. Cuando la amenaza de nuevos entrantes es alta, las empresas establecidas deben bajar los precios, ofrecer productos o servicios diferenciados o incrementar la inversión para hacer frente a la nueva competencia. Aquí también entra en juego las barreras de entrada que representa una desventaja para los nuevos competidores y una ventaja para las empresas ya establecidas, y es que dichas barreras impiden la entrada de nuevos participantes en una industria por los diversos impedimentos tales como las inversiones iniciales altas, acceso desigual a canales de distribución y políticas gubernamentales restrictivas (Porter, 2008).

**4.2.31.2. Poder de Negociación de Compradores o Clientes.** Los compradores pueden influir sobre los precios y por tanto también sobre la rentabilidad de las empresas y no solo obligan a la empresa de una determinada industria a bajar los precios, sino que tiene la capacidad de exigir con ello productos de calidad o mejores servicios. Esta amenaza es real cuando existe pocos compradores, cuando los productos de cierto sector industrial son iguales o poca diferenciadas, cuando asumen pocos costos por cambiar de proveedores, entre otros (Porter, 2008).

**4.2.31.3. Poder de Negociación de Proveedores o Vendedores.** Esto puede representar una amenaza si el número de proveedores es limitado en el sector, cuando los productos que suministran son diferenciados o cuando no existe productos sustitutos, las condiciones sobre

los precios lo imponen estos a las empresas, transfiriendo los costos a los participantes de la industria y restringiendo la calidad o los servicios (Porter, 2008).

**4.2.31.4. Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos.** Un sustituto es aquello que cumple una misma función o es similar al producto o servicios que se oferta en un mismo sector. La amenaza de un sustituto es real cuando se realiza la misma función que un producto pero con un precio bajo o cuando el producto es más efectivo debido a la versatilidad de este, es decir, es capaz de tener múltiples usos o generar múltiples beneficios que sus contrapartes que tienen limitaciones (Porter, 2008).

**4.2.31.5. Rivalidad Entre los Competidores.** La rivalidad entre competidores adopta muchas formas como descuentos, lanzamiento de nuevos productos, mejoramiento del marketing y de los servicios. La amenaza es alta cuando existe muchos competidores iguales en potencia y tamaño, cuando el crecimiento de la industria a la que pertenece ciertas empresas es lento y cuando existe un fuerte compromiso de superación, y aspiran a llegar a lo más alto de toda la industria. La rentabilidad puede ser una oportunidad para aumentar los beneficios económicos mientras que satisface diversas necesidades combinando múltiples estrategias para su posicionamiento y crecimiento (Porter, 2008).

## 5. Metodología

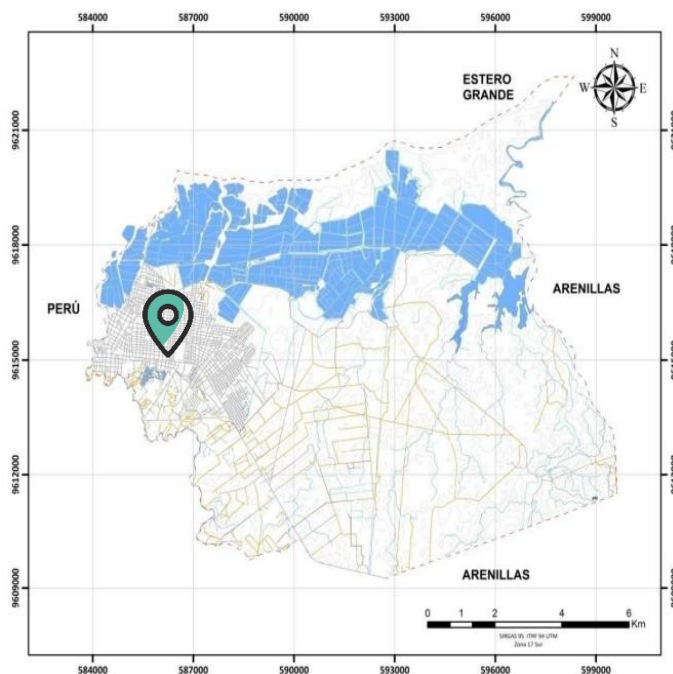
La metodología refleja el procedimiento y las herramientas utilizadas para la ejecución del trabajo de investigación.

### 5.1. Área de Estudio

El área de estudio del presente trabajo es la empresa “INFACORAUTO S.A.”, que se encuentra ubicada en la Av. la República y Bolívar, en el cantón Huaquillas, provincia de El Oro, esta empresa se dedica a la venta al por mayor y menor de todo tipo de repuestos y accesorios para vehículos automotores, además de brindar servicios de mantenimiento y reparación.

#### Figura 1

Ubicación de la empresa INFACORAUTO S.A.



*Nota.* Ubicación de INFACORAUTO S.A., coordenadas: Latitud: -3.482146, Longitud -80.230137.  
Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Huaquillas

### 5.2. Métodos de Estudio

Los métodos que se emplean, para el desarrollo del presente estudio son los siguientes:

#### ***Método Inductivo***

Este método se utilizó para la recopilación de la información y observación de las funciones específicas de cada colaborador, la estructura organizativa y los procesos o actividades que realiza la empresa “INFACORAUTO S.A.” para luego sacar posibles conclusiones inductivas sobre el funcionamiento de la organización.

#### ***Método Deductivo***

Permitió tener una comprensión profunda y general de los diversos estudios y conceptos que sirvió como fundamento o referencia en la elaboración del marco teórico.

### ***Método Analítico – Sintético***

Este método sirvió para combinar el análisis detallado de los diversos elementos que conforma el diseño organizacional y funcional, así como la síntesis de la información encontrada, de esta manera se identifica las áreas de mejora y se propone soluciones integradas y adaptadas a la realidad de la empresa.

### ***Método Cualitativo***

Este método consiste en recopilar, analizar e interpretar datos no numéricos con el objeto de comprender un fenómeno social. Se utilizó la técnica de la entrevista y de la observación para conocer las experiencias, percepciones y opiniones de todos los colaboradores y así obtener una comprensión profunda de la estructura, funciones y los procesos que se realiza en la empresa.

### **5.3. Técnicas de Estudio**

Para la recopilación de la información se aplicó entrevistas a los diferentes integrantes de la empresa. Dicha entrevista estuvo conformada por 45 preguntas para el gerente de la empresa y 29 preguntas para el resto de integrantes cuyos cargos son: contadora, vendedor/bodeguero, jefe de taller, mecánico automotriz, mecánico alineador y rectificador de motores, las preguntas contienen varias dimensiones relacionadas con el proceso administrativo

Con la información obtenida de las entrevistas realizadas se pudo obtener una visión global de la situación actual interna de la empresa, adicionalmente se utilizó el Diamante de Porter también conocida como las cinco fuerzas de Porter para analizar el entorno competitivo de la industria, y poder proponer una estructura orgánica y funcional capaz de enfrentarse y adaptarse a los cambios, aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas de manera eficaz en el presente y en el futuro.

Así mismo se utilizó la observación para conocer los procesos que se realizan dentro de la empresa y se empleó la revisión bibliográfica de tesis, libros, artículos científicos y otros documentos para dar sustento a los conceptos y temas relacionados al diseño organizacional y funcional.

### **5.4. Tipo y Diseño de Investigación**

El tipo de investigación es exploratoria, descriptivo y transversal, con un diseño no experimental.

#### ***Investigación Exploratoria***

Antes diseñar la estructura organizacional y funcional para la empresa, se requiere realizar un análisis de su situación actual, así como recopilar información a través de las percepciones y experiencias de los empleados y la alta dirección de la empresa.

### ***Investigación Descriptiva***

Es considerado el nivel más básico de investigación, donde se convierte como base para otras investigaciones. Se utilizó este tipo de investigación para realiza un análisis detallado de cómo funcionaba la empresa actualmente y así poder identificar las responsabilidades, jerarquías, las actividades, y la comunicación y coordinación entre áreas.

### ***Investigación Transversal***

Se utilizó este diseño debido a que el proceso de recopilación de la información mediante la entrevista se realizó por una sola vez y en el mismo lugar.

### ***No Experimental***

Este trabajo no se realizó una manipulación de variables, es decir, no se realizó pruebas que comprueben algún hecho por lo cual se hizo una observación directa de la situación de la empresa, la forma en cómo opera y cómo se desenvuelve en su contexto natural.

## **5.5. Unidad de Estudio**

La población de la investigación corresponde a todo el personal que opera dentro de la empresa INFACORAUTO S.A., que son un total de 7 integrantes entre empleados y directivos.

## **5.6. Procedimiento**

Inicialmente se diseñó un cuestionario de entrevista para la recolección de datos, el mismo que fue aplicado a cada uno de los colaboradores que corresponden al área operativa de la empresa. Así también se aplicó otro formato de entrevista dirigida al gerente, donde se unificó la información tomando en cuenta las fases del proceso administrativo para conocer las falencias en cada una de las áreas de la empresa con respecto a una estructura organizacional y funcional. Seguidamente se aplicó la herramienta de Diamante de Porter para el estudio externo. Con la ayuda de toda la información recopilada se obtuvo el análisis situacional de la empresa. Finalmente con los resultados obtenidos se plantea una propuesta del diseño de una estructura organizacional y funcional encaminado al mejoramiento y funcionamiento eficiente de la empresa.

## 6. Resultados

**Objetivo específico 1:** Realizar un diagnóstico situacional actual para la empresa “INFACORAUTO S.A.” para identificar sus fortalezas y las áreas de mejora con respecto a su estructura organizacional y funcional.

### 6.1. Referencia Institucional

**Registro único de Contribuyente (RUC):** 09922748397001

**Razón Social:** INFACORAUTO S.A.

**Actividad Económica:** Mantenimiento y reparación de vehículos automotores; venta al por mayor y menor de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores

**Tamaño de la empresa:** Pequeña

**Dirección:** Avenida La República s/n intersección calle Bolívar frente a la piscina huerta cantón Huaquillas.

**Gerente:** Sr. Hugo Infante

### 6.2. Reseña Histórica

La empresa INFACORAUTO S.A. lleva funcionando desde 1987 como un pequeño negocio dedicado a la comercialización de repuestos automotrices y mecánica básica en Huaquillas y parte del norte de Perú. En la actualidad, se dedica a la venta al por mayor y menor de todo tipo de repuestos y accesorios de vehículos, y expande sus servicios a mecánica automotriz, alineación y balanceo, rectificación de motores, limpieza de inyectores, trabajos en torno, escáner electrónico para detectar fallos automotrices, entre otros.

El creador de la empresa fue el Ingeniero Comercial, Julio Infante, hermano del actual gerente de la empresa, el señor Hugo Infante, quien actualmente dirige el grupo empresarial “INFAMOTOR” que opera en la ciudad de Guayaquil. En la entrevista realizada al Sr. Hugo Infante, relata que el impulso de su hermano en la creación de esta pequeña empresa fue por su pasión innata por los automóviles, que, junto con la oportunidad de ser el propietario del negocio y la necesidad local de la comercialización de repuestos y servicios automotrices, vio una oportunidad de negocio que le generaría rentabilidad y crearía fuentes de trabajo para personas con talento en este sector.

La empresa contaba hasta el año 2020 con 12 trabajadores y en la actualidad cuenta con 7, la razón de esta reducción de personal se debe a la crisis generada por la pandemia del COVID-19 y a la motivación de los trabajadores de ser emprendedores y competidores directos en la industria, esto ha generado un cambio organizacional muy importante, evidenciado en que la distribución del personal se encuentra en áreas como administración, contabilidad, ventas/bodega y taller.

El segmento de clientes de la empresa son los propietarios de vehículos particulares mediante la prestación de servicios de alineación y balanceo, mecánica en general y venta de repuestos y accesorios. Así también es proveedor de repuestos y accesorios a pequeñas mecánicas aledañas. A pesar de que existe muchos tecnicentros automotrices dentro del cantón, la empresa INFACORAUTO S.A. no considera a ninguno de estos como competidores directos, sino como clientes.

### **6.3. Análisis Situacional**

En el análisis situacional comprende el estado actual tanto interno como externo de la empresa.

#### **6.3.1. Análisis Interno**

##### **6.3.1.1 Proceso Administrativo**

###### ***Planificación***

- La filosofía empresarial no es conocida por los trabajadores y tampoco se encuentra visible en las instalaciones de la empresa, esto a pesar que el gerente indica que la empresa cuenta con misión, visión y valores.
- No cuentan con objetivos a corto, mediano y largo plazo debidamente documentados. Existe una confusión por parte de trabajadores y del gerente en cuanto a lo que es propiamente un objetivo y como se forma.

###### ***Organización***

- La empresa cuenta en la actualidad con 7 trabajadores, cuyos cargos son gerente, contador, vendedor/bodeguero, jefe de taller, mecánico automotriz, mecánico alineador y rectificador de motores.
- La empresa está organizada en áreas: administrativa, contabilidad, ventas/bodega y taller automotriz
- Los trabajadores tienen definidas sus funciones específicas de manera verbal, además de que en ciertos tiempos pueden llegar a realizar funciones ajenas a su cargo.
- La empresa no cuenta con procesos estandarizados y documentados, en los diferentes servicios que presta.
- La empresa no cuenta con organigramas.
- No existe un área o departamento específico para la administración del talento humano, esta función la realiza el Gerente.
- No cuentan con una gestión eficiente de talento humano, para el reclutamiento y selección del nuevo integrante de la empresa.



- Con respecto a la capacitación sus directivos señalan que se realizan de forma periódica con temáticas como mecánica, contaduría, primeros auxilios, etc., sin embargo, esta acción no fue admitida por los trabajadores.
- La empresa no realiza incentivos de tipo económico a sus trabajadores, no obstante, estos cuentan con un seguro privado llamado Equivida que cubre accidentes, enfermedad y/o fallecimiento del integrante de la empresa en su área de trabajo.
- La empresa no cuenta con manuales y existe un total desconocimiento de lo que es un manual y su importancia.

#### ***Dirección***

- Existe apoyo mutuo entre los colaboradores por lo que se determina que existe un clima organizacional colaborativo.
- La empresa brinda estabilidad laboral por tanto la rotación de personal es baja.
- Con relación al liderazgo del gerente, tiene una aceptación adecuada y la forma de liderazgo se la puede clasificar como Laissez-faire (Dejar hacer), con escasa intervención en la toma de decisiones y mayor autonomía de los colaboradores. Por otro lado, la percepción del liderazgo del jefe de taller por parte de los operarios es una mezcla de “paternalista”, porque tiende a que todos colaboren entre sí, con “administrativo”, dado que impone órdenes para que todo funcione perfectamente.

#### ***Control***

- No existe evaluación de desempeño para evaluar el rendimiento de los trabajadores en sus respectivas áreas.
- Sistema de control para el inventario manejada de manera empírica, lo que puede generar problemas de disponibilidad de repuestos, retrasos e insatisfacción del cliente, pérdidas económicas.
- La falta de objetivos estratégicos planteados por la empresa, impide realizar proyecciones que indique que la empresa siga creciendo económicamente.

### **6.3.2. Análisis Externo**

#### **6.4.2.1. Cinco Fuerzas de Porter (Diamante de Porter)**

***Amenaza de Nuevos Entrantes:*** La empresa INFACORAUTO S.A. al estar funcionando desde finales de los 80 en el cantón Huaquillas, ha logrado posicionarse en el mercado automotriz, gracias a los productos y servicios de calidad que ofrece, la continua actualización en tecnología y maquinaria para nuevas necesidades y a su ubicación estratégica, debido a que se encuentra en la principal avenida que atraviesa todo el cantón, la Av. La República, todos estos factores le han permitido seguir en la industria. Ahora bien, con este

análisis se logra evidenciar que la amenaza de nuevos competidores es baja, y esto no solo por las ventajas que tiene la empresa, sino por muchas barreras de entrada que existe al construir un tecnicentro automotriz, pues una de las principales barreras es la inversión inicial que es alta, ya que se requiere de maquinaria y tecnología propia para ofrecer servicios automotriz, además de la constante actualización que implica costos adicionales, la obtención de licencias y permisos, el pago de impuestos, la dificultad de acceder a créditos y sus altas tasas de interés.

***Poder de Negociación de los Compradores o Clientes:*** El poder de negociación de los clientes o compradores representa una amenaza baja para la empresa INFACORAUTO S.A., debido a que estos no pueden influir sobre el precio del repuesto o el servicio que adquiere. Sin embargo, la presencia de Tecnicentros a nivel local, nacional e inclusive internacional (debido a la cercanía de Huaquillas con Perú), la sensibilidad al precio por parte de clientes y su percepción en la calidad del producto y servicio, hace que sea mucho más fácil optar por mejores opciones, al comparar o decidir sobre el calidad del producto o servicio que se ofrece, pudiendo representar una posible amenaza, para lo cual debe plantearse estrategias sobre precio, calidad o ambos y así asegurarse de satisfacer las necesidades de los clientes y mantener su fuerte presencia en el mercado.

***Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores:*** Los proveedores son sin duda alguna los principales socios para el suministro de recursos necesarios para la venta. Para la empresa INFACORAUTO S.A. el poder de negociación de los proveedores es bajo, y esto se debe a múltiples razones, una de ellas es que tiene socios clave como el Taller Automotriz “Toño Motor”, quién le sirve como proveedor para cuando falta algún repuesto, otra de ellas es que la empresa al encontrarse casi a centro del cantón y al estar cerca de la avenida principal tiene el poder de negociar con otros talleres y proveedores propios de repuestos para vehículos. Estos proveedores sirven para el suministro de productos de uso común que son necesarios para el servicio automotriz tales como baterías, pastillas de freno, aceites, lubricantes, filtros, pistones y anillos, limpiadores de inyectores, entre otros. Ahora bien, para la adquisición de repuestos que no son de uso común o es difícil de encontrarlo, la empresa cuenta con otro proveedor clave que se encuentra fuera del cantón, INFAMOTOR S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, este proveedor le facilita la negociación de los precios, la forma de pago, la calidad, y el plazo de entrega y de pago a la empresa en estudio. En general, el poder de negociación de proveedores para repuestos comunes es baja, debido al gran número de estos y a las relaciones que mantienen con otros proveedores.

***Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos:*** La amenaza de productos sustitutos para el sector automotriz es baja, y esto se debe a que existe un incremento en la compra de carros

que crece año tras año, que con el tiempo requiere servicios de reparación y mantenimiento necesarios para el buen funcionamiento de estos y así extender su vida útil. Sin embargo, con la creación de vehículos autónomos y eléctricos, el incremento en el uso de motocicletas y el uso de transporte público como los autobuses y mototaxis (caso muy particular en el cantón Huaquillas) puede presentar una fuerte amenaza para la empresa INFACORAUTO S.A. quién debe adaptarse e invertir en las nuevas tecnologías y capacitar al personal para cubrir nuevas demandas.

**Rivalidad Entre los Competidores:** INFACORAUTO S.A. debe lidiar con una fuerte presencia de competidores que son los talleres automotrices aledañas, muy cercanas a la empresa y que de igual manera se encuentra en zonas de alta movilidad como la mencionada Av. La República, estas empresas ofrecen servicios automotrices muy básicos, no cuentan con la venta de repuestos y accesorios, son talleres de mecánica difíciles de identificar al no poseer una marca llamativa o con la que se pueda identificar, presentan serios problemas de organización del espacio del trabajo y además carecen de maquinaria tecnificada para cubrir cualquier problema automotriz. Sin embargo, estos talleres, a pesar de sus falencias, ofrecen precios competitivos y un servicio de calidad aceptable, se puede evidenciar en el flujo constante de clientes y en los comentarios y reseñas de las redes sociales de dichos talleres. Algunos de ellos son:

- CRIS2KAR AUTOPARTES Y ACCESORIOS
- Taller Automotriz “VILLAGOMEZ”
- Mecánica Ambato
- Taller Mecánico “La Solución”
- Mecánica automotriz “PROAUTO”
- Taller Automotriz “Toño Motor”

Un caso muy particular es este último taller, ya que se lo mencionó como proveedor, pero también es considerado un rival directo con la empresa INFACORAUTO S.A., debido a que posee casi los mismos servicios, vende repuestos y accesorios para autos, se encuentra en una zona estratégica y tienen un alto flujo de clientes. En conclusión, la rivalidad con sus competidores es alta debido al gran número de estos, su competitividad en precio y calidad y la posibilidad de invertir en maquinaria y equipo más tecnificado capaz de cubrir necesidades actuales y futuras.

## 6.5. Matriz de Problemas

**Tabla 2**

*Matriz de problemas*

<b>MATRIZ DE PROBLEMAS</b>			
<b>ANÁLISIS INTERNO (PROCESO ADMINISTRATIVO)</b>			
<b>Etapa</b>	<b>Problema principal</b>	<b>Causa o explicación</b>	<b>Efecto</b>
<b>Planificación</b>	No existe conocimiento de la filosofía empresarial, no se planteó objetivos.	La empresa no cuenta con filosofía empresarial y no plantea objetivos debido al desconocimiento y poca importancia.	La falta de filosofía empresarial y de objetivos genera confusión entre los trabajadores, impidiendo un trabajo eficiente y productivo que dirija al éxito de la empresa.
<b>Organización</b>	La empresa no cuenta con ningún tipo de manual y organigramas, no existe un área de recursos humanos y las funciones de los trabajadores como los procesos no se encuentran estandarizados ni documentados. No existe capacitaciones.	Poca importancia de construir organigramas y manuales, así como un área para la gestión de los recursos humanos, debido a que esta función lo realiza la administración. Así mismo la empresa no cree conveniente estandarizar y documentar las funciones de los trabajadores y los procesos que se realiza en las actividades de la empresa. No existe capacitación debido al alto costo que representa.	La falta de organigramas provoca poca claridad de los cargos que existe dentro de la organización así como el desconocimiento de sus principales mandos, la falta de manuales puede generar confusión de los procesos, de las funciones y el desconocimiento del reglamento interno de la empresa, la falta de un área de recursos humanos puede provocar una mala gestión del personal, esto desde su contratación y toda su estadía en la empresa. La falta de capacitaciones puede generar el desconocimiento de las nuevas necesidades y problemas mecánicos que puede surgir de la aparición de nuevos vehículos en el mercado, así como de los nuevos conceptos de administración y marketing, y de las regulaciones y otras normativas que se debe cumplir.
<b>Dirección</b>	Forma de liderazgo se la puede clasificar como Laissez-faire (Dejar	El gerente piensa que los colaboradores saben lo que hacen, además de	Puede generar una falta de dirección clara y de supervisión. Sin una guía

	hacer), con escasa intervención en la toma de decisiones y mayor autonomía de los colaboradores.	que existe la posibilidad de que el gerente desconoce de la mayoría de las funciones que hacen cada colaborador, por lo que les da mayor autonomía.	sólida y una toma de decisiones poco informadas puede provocar la desorientación entre los colaboradores.
<b>Control</b>	No existe evaluación de desempeño, los sistemas de control de inventario se manejan desde un conocimiento más empírico y menos tecnificado y la falta objetivos estratégicos impide hacer proyecciones.	La empresa no cree necesario las evaluaciones de desempeño al creer que los trabajadores mantienen un buen rendimiento, además por el costo que representa, así mismo se cree que el para el manejo del inventario no es necesario de tanta "ciencia". Las proyecciones tampoco se los considera de mucha importancia debido a que mantienen una buena rentabilidad.	La falta de evaluación de desempeño impide el crecimiento del individuo como de la empresa al no recibir retroalimentación. El manejo empírico de los sistemas de control de inventario puede afectar a la disponibilidad de productos y generar costos mayores. Y la falta de proyecciones puede causar dificultad para la planificación a largo plazo.
<b>ANÁLISIS EXTERNO (CINCO FUERZAS DE PORTER)</b>			
<b>INDICADORES</b>		<b>NIVEL DE IMPACTO</b>	
Amenaza de nuevos entrantes		Bajo	
Poder de negociación de los clientes		Bajo	
Poder de negociación de proveedores		Bajo	
Amenaza de productos y servicios sustitutos		Bajo	
Rivalidad entre los competidores		Alto	

*Nota.* La tabla refleja el problema, las causa o explicación y efecto del análisis realizado. Fuente: Información obtenida del análisis situacional

**Objetivo específico 2:** Diseñar la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades y objetivos particulares de la empresa “INFACORAUTO S.A.”.

## 6.6. Propuesta de un Diseño Organizacional y Funcional para la Empresa INFACORAUTO S.A.

### 6.6.1. Definición de la Filosofía Empresarial para la Empresa INFACORAUTO S.A.

#### 6.6.1.1. Misión Empresarial

**Tabla 3**

*Construcción de la misión*

MISIÓN DE LA EMPRESA “INFACORAUTO S.A.”	
¿Quiénes somos?	Somos INFACORAUTO S.A. un tecnicentro automotriz.
¿A que nos dedicamos?	Nos dedicamos a la venta al por mayor y menor de repuestos y accesorios automotrices de alta calidad, brindamos servicios de mantenimiento y reparación con soluciones integrales y eficientes.
¿Qué buscamos?	Buscamos generar confianza y satisfacción.
¿Para quienes trabajamos?	Para aquellos que valoran el cuidado de los vehículos.
¿Dónde lo hacemos?	En un entorno amigable y profesional.

*Nota.* La tabla refleja la construcción de la misión empresarial. Fuente: Resultados de las entrevistas, formato extraído de Vargas, Y, 2022, p. 74.

En base a la contestación de las preguntas, junto con los diferentes criterios dados por todos los integrantes que conforma INFACORAUTO S.A., se presenta la misión de la empresa:

**Figura 2**

*Misión de la empresa INFACORAUTO*

*“Somos INFACORAUTO S.A., un tecnicentro automotriz dedicado a la venta al por mayor y menor de repuestos y accesorios automotrices de alta calidad, brindamos servicios de mantenimiento y reparación con soluciones integrales y eficientes que busca generar confianza y satisfacción de quienes valoran el cuidado de los vehículos, trabajando en un entorno amigable y profesional”.*

*Nota.* Información extraída de la tabla 3

#### 6.6.1.2. Visión Empresarial

**Tabla 4**

*Construcción de la visión*

VISIÓN DE LA EMPRESA “INFACORAUTO S.A.”	
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	En el año 2029 ser una empresa especializada en la venta al por mayor y menor de repuestos y accesorios automotrices, así como de servicios integrales para todo tipo de vehículos.
¿Cómo seremos en el futuro?	Reconocidos por nuestra tecnología vanguardista y compromiso con la innovación.
¿Qué haremos en el futuro?	Expandir nuestras operaciones y satisfacer necesidades en el extremo sur del Ecuador y parte del norte del Perú.
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Trabajar con prácticas de responsabilidad social empresarial.

*Nota.* La tabla refleja la construcción de la visión empresarial. Fuente: Resultados de la entrevista, formato extraído de Vargas, Y, 2022, p. 75.

En base a la contestación de las preguntas, junto con los diferentes criterios dados por todos los integrantes que conforma INFACORAUTO S.A., se presenta la visión de la empresa:

### **Figura 3**

*Visión de la empresa INFACORAUTO S.A.*

*“En el año 2029 ser una empresa especializada en la venta al por mayor y menor de repuestos y accesorios automotrices, así como de servicios integrales para todo tipo de vehículos, siendo reconocidos por nuestra tecnología vanguardista y compromiso con la innovación para expandir nuestras operaciones y satisfacer necesidades en el extremo sur del Ecuador y parte del norte del Perú, trabajando con prácticas de responsabilidad social empresarial”.*

*Nota.* Información extraída de la tabla 4

#### **6.6.1.3. Valores**

Los valores con los que trabaja la empresa INFACORAUTO S.A. son:

- **Profesionalismo.** Todo nuestro equipo de técnicos altamente capacitados se esfuerza por mantener altos estándares de calidad en lo que hacen, brindando soluciones efectivas y eficientes en el mantenimiento y reparación de vehículos para las diversas necesidades de nuestros clientes. Además, nos aseguramos de tratar al cliente con cortesía y respeto, orientándolo en todo momento.
- **Responsabilidad.** Asumimos la responsabilidad total de nuestras acciones, esto significa cumplir con los plazos de entrega prometidos, seguir procedimientos eficientes, corregir problemas oportuna y adecuadamente, y además cumplir con todas las normativas y regulaciones pertinentes para garantizar la seguridad en lo que hacemos.
- **Honestidad.** Nos aseguramos de que nuestros clientes reciban información clara y precisa sobre los productos, servicios, precios y cualquier otro dato relevante. Somos honestos de los problemas o dificultades que pueden surgir del proceso de venta de repuestos y accesorios, y mantenimiento o reparación de vehículos, buscando siempre el dialogo y soluciones para aquellos clientes que quieren siempre lo mejor.
- **Trabajo en equipo.** Consideramos esencial colaborar entre todos los que pertenecemos a esta empresa, esto para optimizar el tiempo y los recursos, de manera que el personal realice sus funciones en un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, contribuyendo en el cumplimiento de los objetivos.

- **Mejora continua.** Buscamos constantemente las formas de mejorar nuestros procesos, servicios y prácticas operativas para satisfacer a nuestros clientes, mantenernos actualizados de los avances tecnológicos en el sector automotriz y a impulsar el crecimiento profesional de nuestro equipo mediante capacitaciones para estar a la vanguardia.

### **6.6.2. Objetivos**

Los objetivos propuestos por la empresa INFACORAUTO S.A. son los siguientes:

- Aumentar los ingresos en un 20% anual mediante el crecimiento de las ventas y la expansión de la presencia en nuevos mercados.
- Desarrollar un programa integral de mejor continua que involucre la inversión en nuevas tecnologías y la implementación de programas de capacitación del personal para prepararse ante nuevos desafíos.
- Mantener una estructura organizativa que permita asegurar una gestión eficiente y efectiva en todas las áreas de la empresa a largo plazo.
- Consolidar nuestra posición como líderes en el extremo sur del Ecuador y parte del norte del Perú, alcanzando una participación de mercado del 15%, con estándares de calidad constantes.
- Implementar prácticas sostenibles, promoviendo la responsabilidad con el medio ambiente y el desarrollo de la sociedad.

### **6.6.3. Políticas**

- Todos los trabajadores deben seguir los procedimientos de seguridad establecidos para evitar lesiones y accidentes en el lugar de trabajo.
- Todo el personal deberá usar obligatoriamente el equipo de protección de personal (EPP).
- Cumplir con todas las regulaciones ambientales.
- Usar responsablemente todos materiales, equipos, maquinaria y productos químicos o dañinos para la salud y medio ambiente.
- Mantener un fuerte compromiso con la excelencia en el servicio al cliente.
- Cumplir con estándares de calidad en los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Mantener el respeto mutuo entre trabajadores y clientes.
- Evitar cualquier acto de discriminación, acoso o comportamiento inapropiado en el lugar de trabajo.
- Mantener la transparencia en las transacciones y prácticas comerciales.



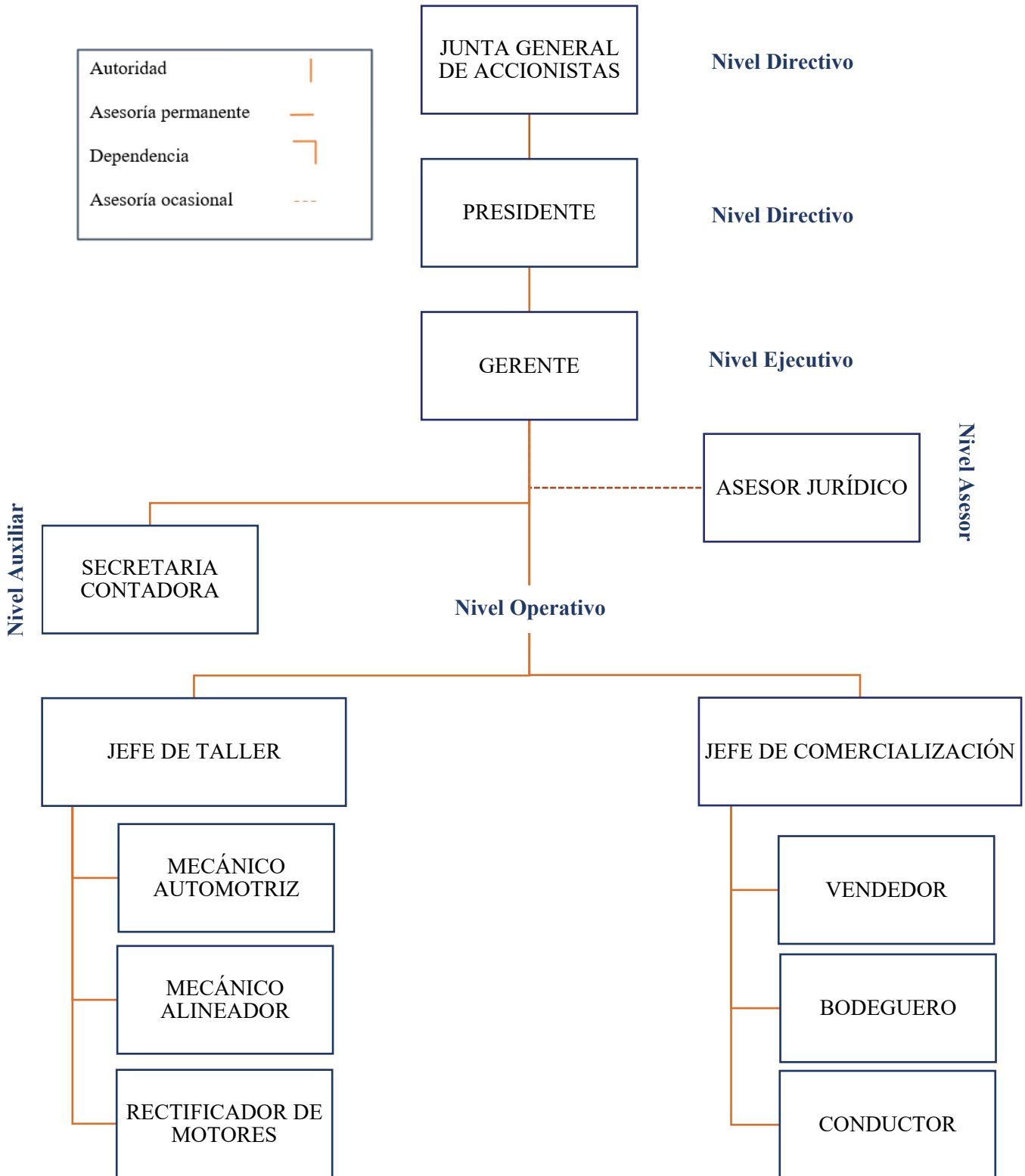
- Ser puntuales y en caso de ausencia o atraso, justificar con sinceridad al Gerente.
- Brindar el mantenimiento adecuado a las herramientas y equipos utilizados.
- Mantener la confidencialidad de la información en todo momento, dentro y fuera de la empresa.

#### **6.6.5. Niveles Jerárquicos**

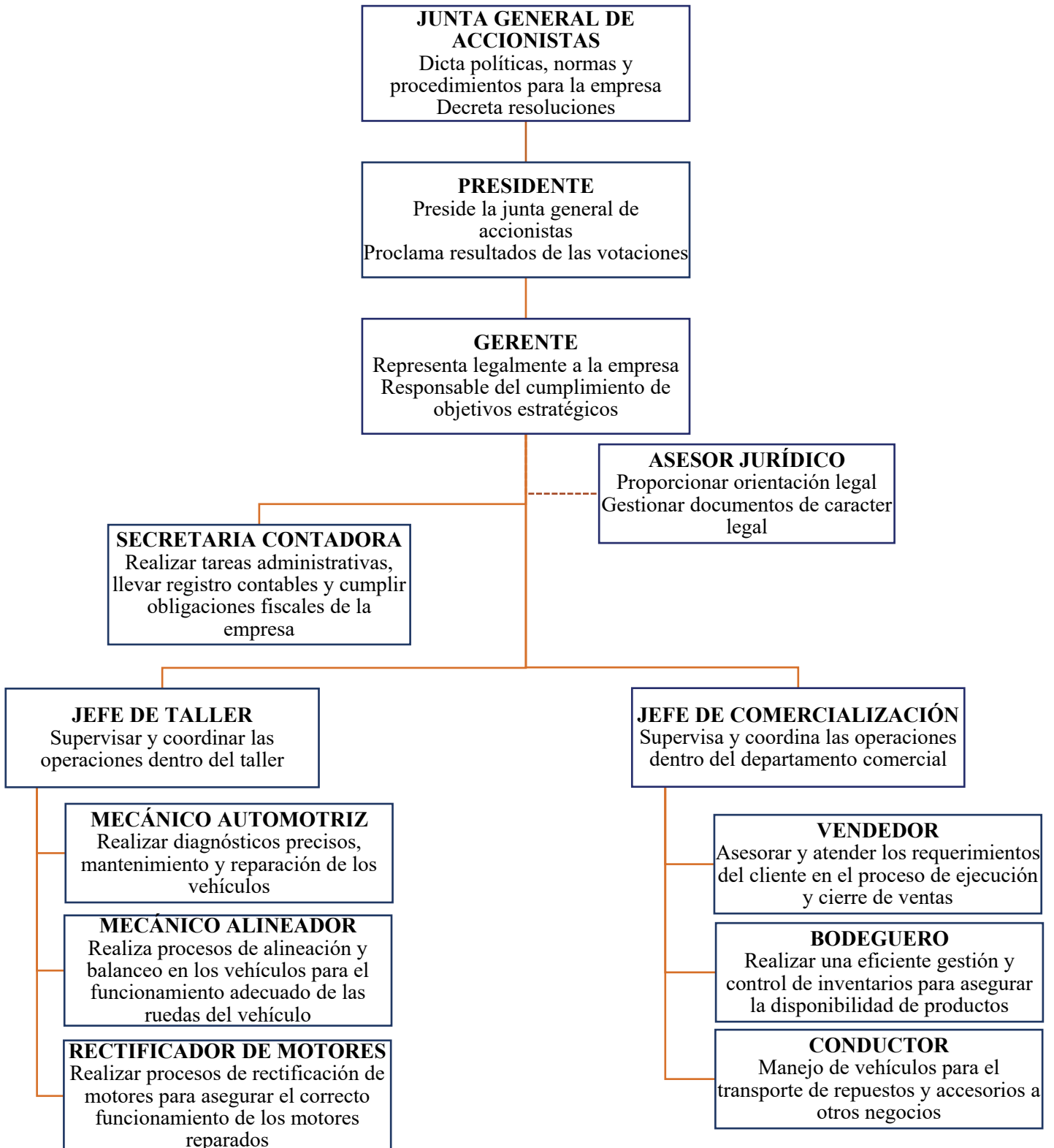
- **Nivel Directivo.** Este nivel se encarga de preparar y establecer normas, políticas y procedimiento que rige el funcionamiento de la empresa. Además, se encarga de emitir resoluciones, representando los intereses de los accionistas o socios.
- **Nivel Ejecutivo.** Se encarga de manejar la empresa y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos que dicta el nivel directivo.
- **Nivel Auxiliar.** Este nivel representa un soporte a alto cargos, donde garantiza una correcta gestión administrativa al mantener una comunicación constante y fluida dentro de la empresa.
- **Nivel Asesor.** Encargado de proporcionar asesoramiento legal para el cumplimiento de normativas y leyes, y reducir riesgos de carácter legal que puede afrontar la empresa.
- **Nivel Operativo:** Es el encargado de realizar todas las actividades diarias de la empresa, siguiendo procedimientos establecidos y reportando a los niveles superiores sobre el progreso y problemas encontrados en la ejecución de las actividades operativas. Este nivel está conformado por dos departamentos: Servicios y Comercialización

### 6.6.3. Organigramas

#### 6.6.3.1. Organigrama Estructural de la Empresa INFACORAUTO S.A.



### 6.6.3.2. Organigrama Funcional de la Empresa INFACORAUTO S.A.




**Objetivo 3:** Desarrollar una estructura funcional que defina las responsabilidades y relaciones entre los diferentes cargos de la empresa “INFACORAUTO S.A.”.

### 6.6.6. Manual de Funciones

**Tabla 5**


*Manual de funciones del Presidente*

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código:</b> MFI-001
<b>1. Identificación del cargo</b>			
<b>Cargo:</b>	Presidente	<b>Reporta a:</b>	Junta General de Accionistas
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Directivo	<b>Supervisa a:</b>	Gerente
<b>2. Objetivo principal del puesto</b>			
Presidir la reunión de los accionistas, controlar el comportamiento de los participantes y anunciar los resultados de las votaciones.			
<b>3. Funciones esenciales del puesto</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de la filosofía empresarial.</li> <li>• Representar a la empresa en las negociaciones y eventos.</li> <li>• Monitorear el cumplimiento de los planes de acción a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>• Establecer acuerdos con el Gerente para la ejecución de las actividades.</li> <li>• Participar activamente en las reuniones para dar a conocer la situación de la empresa a los accionistas.</li> <li>• Presentar informes periódicos y actualizados del cumplimiento de objetivos estratégicos a la Junta General de Accionistas.</li> <li>• Garantizar el cumplimiento de los objetivos y políticas definidos por la Junta General de Accionistas.</li> </ul>			
<b>4. Competencias requeridas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para establecer una visión clara y objetivos a largo plazo.</li> <li>• Habilidad para tomar decisiones complejas, evaluando cuidadosamente los riesgos.</li> <li>• Capacidad de análisis de datos financieros, operativos y estratégicos.</li> <li>• Excelente expresión escrita y verbal.</li> <li>• Habilidad para establecer relaciones sólidas con diferentes grupos de interés.</li> <li>• Ser conciliador, enfocado a la resolución de conflictos.</li> <li>• Habilidad para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial.</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li> </ul>			
<b>5. Instrucción general requerida</b>			
Título de tercer nivel en Administración de Empresas o áreas afines.			
<b>6. Experiencia laboral requerida</b>			
Mínimo de 4 años en Dirección general, CEO o cargos similares.			
<b>7. Condiciones de trabajo</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo y las reuniones se lleva a cabo en un espacio limpio, seguro e iluminado.</li> <li>• Las funciones realizadas se requieren de poco esfuerzo físico.</li> </ul>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>		<b>Autorizado por:</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

*Nota.* Elaborado por el autor

**Tabla 6**


*Manual de funciones del Gerente*

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código:</b> MFI-002
<b>1. Identificación del cargo</b>				
<b>Cargo:</b>	Gerente	<b>Reporta a:</b>	Presidente	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Ejecutivo	<b>Supervisa a:</b>	Todo el personal	
<b>2. Objetivo principal del puesto</b>				
Ser el representante legal de la empresa y dar cumplimiento a los objetivos estratégicos.				
<b>3. Funciones esenciales del puesto</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legalmente al Tecnicentro Automotriz.</li> <li>• Organiza, dirige y coordina el funcionamiento de la empresa.</li> <li>• Ejecuta planes y da cumplimiento a los objetivos estratégicos propuestos.</li> <li>• Mantener un ambiente de trabajo colaborativo y motivador.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir todo lo establecido en el reglamento interno de la empresa.</li> <li>• Mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores.</li> <li>• Identificar oportunidades de mejora continua en todas las áreas.</li> <li>• Reportar constantemente del desempeño, financiero, operativo y estratégico de la empresa al Presidente.</li> <li>• Elaborar y presentar informes periódicos con indicadores actualizados.</li> <li>• Otras funciones encomendado por su jefe inmediato superior.</li> </ul>				
<b>4. Competencias requeridas</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de liderar y motivar a todo el personal a su cargo.</li> <li>• Habilidades de persuasión y de negociación con clientes y proveedores.</li> <li>• Toma de decisiones enfocadas en el cumplimiento de objetivos estratégicos.</li> <li>• Capacidad de adaptación a los entornos cambiantes.</li> <li>• Capacidad de analizar datos financieros, operativos y estratégicos.</li> <li>• Capacidad para innovar.</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li> </ul>				
<b>5. Instrucción general requerida</b>				
Título de tercer nivel en Administración de Empresas o áreas afines.				
<b>6. Experiencia laboral requerida</b>				
Mínimo de 3 años en gerencia o cargos similares.				
<b>7. Condiciones de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo y las reuniones se lleva a cabo en un espacio limpio, seguro e iluminado.</li> <li>• Las funciones realizadas se requieren de poco esfuerzo físico.</li> </ul>				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Autorizado por:</b>
Fecha:		Fecha:		Fecha:

*Nota.* Elaborado por el autor

**Tabla 7**


*Manual de funciones de la Secretaria Contadora*

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código:</b> MFI-003
<b>1. Identificación del cargo</b>				
<b>Cargo:</b>	Secretaria Contadora	<b>Reporta a:</b>	Gerente	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Auxiliar	<b>Supervisa a:</b>	N/A	
<b>2. Objetivo principal del puesto</b>				
Realizar tareas administrativas y garantizar la precisión e integridad de los registros contables y financieros de la empresa dando cumplimiento a las obligaciones fiscales.				
<b>3. Funciones esenciales del puesto</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener ordenada la documentación generada y bajo su administración.</li> <li>• Llevar una agenda ordenada de visitas y reuniones de nivel directivo de la empresa.</li> <li>• Elaborar actas de reunión mantenidas dentro de la empresa.</li> <li>• Atención oportuna a clientes y proveedores de visita a gerencia.</li> <li>• Mantener registros precisos y actualizados de los movimientos financieros, incluyendo los ingresos, gastos, activos y pasivos.</li> <li>• Preparar informes financieros como estados de resultados y balance general de forma periódica para conocer la situación financiera de la empresa.</li> <li>• Presentar declaraciones de impuesto de manera oportuna en el SRI.</li> <li>• Identificar los recursos disponibles de la empresa para realizar inversiones.</li> <li>• Informar oportunamente al gerente de las obligaciones financieras y tributarias que debe cumplir la empresa.</li> <li>• Otras funciones encomendado por su jefe inmediato superior.</li> </ul>				
<b>4. Competencias requeridas</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo eficiente de software contable y otras herramientas financieras.</li> <li>• Habilidad de análisis e interpretación de los datos financieros.</li> <li>• Excelente expresión oral y escrito para explicar conceptos financieros y fiscales.</li> <li>• Actualización constante del entornos financieros y normativos del país.</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li> </ul>				
<b>5. Instrucción general requerida</b>				
Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría o áreas afines.				
<b>6. Experiencia laboral requerida</b>				
Mínimo 2 años como contador o cargos similares.				
<b>7. Condiciones de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo se lleva a cabo en un espacio limpio, seguro e iluminado.</li> <li>• Las funciones realizadas se requieren de poco esfuerzo físico.</li> </ul>				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Autorizado por:</b>
Fecha:		Fecha:		Fecha:

*Nota.* Elaborado por el autor

**Tabla 8**

*Manual de funciones del Jefe de Taller*

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código:</b> MFI-004
<b>1. Identificación del cargo</b>				
<b>Cargo:</b>		Jefe de Taller	<b>Reporta a:</b> Gerente	
<b>Nivel Jerárquico:</b>		Operativo	<b>Supervisa a:</b> Personal del taller	
<b>2. Objetivo principal del puesto</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar y coordinar las operaciones dentro del taller automotriz, asegurando la calidad en los servicios de mantenimiento y reparación vehicular.</li> </ul>				
<b>3. Funciones esenciales del puesto</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar el trabajo diario con el personal de acuerdo a la demanda existente por parte de los clientes.</li> <li>• Vigilar el uso eficiente de los recursos materiales y tecnológicos del taller.</li> <li>• Supervisar y asegurar que se cumpla con los estándares de calidad en los servicios.</li> <li>• Colaborar en el diagnóstico y reparación de vehículos cuando es necesario.</li> <li>• Coordina pedidos específicos con bodega para su abastecimiento.</li> <li>• Informar a los clientes del servicio y procedimientos aplicado al vehículo para su mantenimiento y/o reparación.</li> <li>• Elabora la orden de trabajo con las especificaciones del servicio a realizar.</li> <li>• Otras funciones encomendado por su jefe inmediato superior.</li> </ul>				
<b>4. Competencias requeridas</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sólido en diagnóstico y reparación de vehículos.</li> <li>• Habilidades de liderazgo para la motivación, comunicación, coordinación y orientación del personal a su cargo.</li> <li>• Habilidad de comunicación con los clientes.</li> <li>• Manejo de todas las herramientas, equipos y maquinarias utilizados en un Taller.</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li> </ul>				
<b>5. Instrucción general requerida</b>				
Título de tercer nivel en Mecánica Automotriz.				
<b>6. Experiencia laboral requerida</b>				
Mínimo 2 años como mecánico automotriz, de preferencia como jefe de taller.				
<b>7. Condiciones de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones ambientales de suciedad, polvo y ruido.</li> <li>• Riesgos de accidentes por el manejo de herramientas, equipos y máquinas.</li> <li>• Aplicación de la fuerza física, el trabajo exige el desplazamiento constante de un lugar a otro dentro de la empresa.</li> </ul>				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Autorizado por:</b>
Fecha:		Fecha:		Fecha:

*Nota.* Elaborado por el autor

**Tabla 9.**

*Manual de funciones del Mecánico Automotriz*

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código:</b> MFI-005
<b>1. Identificación del cargo</b>				
<b>Cargo:</b>	Mecánico Automotriz	<b>Reporta a:</b>	Jefe de Taller	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	<b>Supervisa a:</b>	N/A	
<b>2. Objetivo principal del puesto</b>				
Realizar diagnósticos precisos, mantenimiento y reparación de los vehículos, contribuyendo a un funcionamiento seguro y confiable de los mismos.				
<b>3. Funciones esenciales del puesto</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza el diagnóstico para la detección del problema mecánico en el vehículo apoyado en equipos tecnológicos.</li> <li>• Ajustar, calibrar, desmontar, reemplazar y reparar componentes y partes defectuosos según el caso.</li> <li>• Informar y participar en la toma de decisiones inherentes a fallos mecánicos.</li> <li>• Otras funciones encomendado por su jefe inmediato superior.</li> </ul>				
<b>4. Competencias requeridas</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos avanzados en sistemas mecánicos y electrónicos de vehículos.</li> <li>• Habilidades sólidas de diagnóstico y resolución de problemas.</li> <li>• Capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías y técnicas de reparación y mantenimiento.</li> <li>• Manejo de herramientas, equipos y máquinas especializados en la mecánica automotriz.</li> <li>• Actualización y mejora constante de conocimientos afines al cargo.</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li> </ul>				
<b>5. Instrucción general requerida</b>				
Título de tercer nivel en Mecánica Automotriz.				
<b>6. Experiencia laboral requerida</b>				
Mínimo de 1 año como mecánico automotriz.				
<b>7. Condiciones de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones ambientales de suciedad, polvo y ruido.</li> <li>• Riesgos de accidentes por el manejo de herramientas, equipos y máquinas.</li> <li>• En el trabajo existe un alto grado de esfuerzo físico, el trabajo exige el desplazamiento constante de un lugar a otro dentro de la empresa.</li> </ul>				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Autorizado por:</b>
Fecha:		Fecha:		Fecha:

*Nota.* Elaborado por el autor



**Tabla 10**


*Manual de funciones del Mecánico Alineador*

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código:</b> MFI-006
<b>1. Identificación del cargo</b>				
<b>Cargo:</b>	Mecánico Alineador	<b>Reporta a:</b>	Jefe de Taller	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	<b>Supervisa a:</b>	N/A	
<b>2. Objetivo principal del puesto</b>				
Realiza procesos de alineación y balanceo en los vehículos para garantizar la seguridad y el funcionamiento adecuado de las ruedas del vehículo.				
<b>3. Funciones esenciales del puesto</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar problemas relacionados con la alineación y balanceo.</li> <li>• Utilizar equipos especializados para alinear y ajustar las llantas.</li> <li>• Inspección y ajuste de convergencia y divergencia.</li> <li>• Utilizar equipos especializados para corregir desniveles en las ruedas.</li> <li>• Inspección de las llantas para corregir el desgaste irregular de los neumáticos.</li> <li>• Mantener y calibrar los equipos para garantizar su precisión.</li> <li>• Otras funciones encomendado por su jefe inmediato superior.</li> </ul>				
<b>4. Competencias requeridas</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos sólidos de sistemas de dirección, suspensión y neumáticos.</li> <li>• Habilidades técnicas para el uso de equipos y herramientas especializados en alineación y balanceo.</li> <li>• Capacidad para trabajar con precisión.</li> <li>• Capacidad de adaptarse a nuevas tecnologías y técnicas de alineación y balanceo.</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li> </ul>				
<b>5. Instrucción general requerida</b>				
Título de tercer nivel en Mecánica Automotriz, con conocimiento en alineación y balanceo.				
<b>6. Experiencia laboral requerida</b>				
Mínimo 1 año como mecánico alineador.				
<b>7. Condiciones de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones ambientales de suciedad, polvo y ruido.</li> <li>• Riesgos de accidentes por el manejo de herramientas, equipos y máquinas.</li> <li>• Aplicación de la fuerza física, el trabajo exige el desplazamiento constante de un lugar a otro dentro de la empresa.</li> </ul>				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Autorizado por:</b>
Fecha:		Fecha:		Fecha:

*Nota.* Elaborado por el autor

**Tabla 11**

*Manual de funciones del Rectificador de Motores*

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código:</b> MFI-007
<b>1. Identificación del cargo</b>				
<b>Cargo:</b>	Rectificador de Motores	<b>Reporta a:</b>	Jefe de Taller	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	<b>Supervisa a:</b>	N/A	
<b>2. Objetivo principal del puesto</b>				
Realizar procesos de rectificación de motores con precisión, asegurando el correcto rendimiento y funcionamiento de los motores reparados.				
<b>3. Funciones esenciales del puesto</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el diagnóstico preciso del estado del motor.</li> <li>• Utilizar equipos para rectificar y pulir cilindros.</li> <li>• Realizar la alineación y rectificación de cigüeñales.</li> <li>• Ejecutar procesos de rectificación en culatas para garantiza un sellado óptimo y correcta combustión.</li> <li>• Realizar inspecciones y mediciones precisas para asegurar que los componentes del motor estén funcionando correctamente.</li> <li>• Otras funciones encomendado por su jefe inmediato superior.</li> </ul>				
<b>4. Competencias requeridas</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sólido de los procesos de rectificación de motores.</li> <li>• Manejo preciso de las herramientas y equipos para el acabado de componentes de motor que tienen defectos o desgastes.</li> <li>• Capacidad para trabajar con precisión.</li> <li>• Habilidad para comunicar sobre la rectificación de motores de manera sencilla.</li> <li>• Capacidad de adaptarse a nuevas tecnologías y técnicas de rectificación de motores.</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li> </ul>				
<b>5. Instrucción general requerida</b>				
Título de tercer nivel en Mecánica Automotriz y certificado en rectificación de motores.				
<b>6. Experiencia laboral requerida</b>				
Mínimo 1 año de experiencia en rectificación de motores.				
<b>7. Condiciones de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones ambientales de suciedad, polvo y ruido.</li> <li>• Riesgos de accidentes por el manejo de herramientas, equipos y máquinas.</li> <li>• Aplicación de la fuerza física, el trabajo exige el desplazamiento constante de un lugar a otro dentro de la empresa.</li> </ul>				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Autorizado por:</b>
Fecha:		Fecha:		Fecha:

*Nota.* Elaborado por el autor

**Tabla 12**

*Manual de funciones del Jefe de Comercialización*

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código:</b> MFI-008
<b>8. Identificación del cargo</b>				
<b>Cargo:</b>	Jefe de Comercialización	<b>Reporta a:</b>	Gerente	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	<b>Supervisa a:</b>	Personal del departamento comercial	
<b>9. Objetivo principal del puesto</b>				
Supervisa y coordina las operaciones dentro del departamento comercial y desarrolla estrategias de marketing para promover la participación dentro del mercado.				
<b>10. Funciones esenciales del puesto</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar al personal del departamento comercial asegurando la coordinación de las operaciones.</li> <li>• Elaborar y ejecutar el plan de marketing de acuerdo a los requerimientos y al entorno de la empresa.</li> <li>• Monitoreo periódico de ventas y nuevas tendencias del mercado automotriz.</li> <li>• Asesorar a la gerencia en el diseño de estrategias comerciales.</li> <li>• Otras funciones encomendado por su jefe inmediato superior.</li> </ul>				
<b>11. Competencias requeridas</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente.</li> <li>• Resolutivo y proactivo.</li> <li>• Habilidades de liderazgo para la motivación, comunicación, coordinación y orientación del personal a su cargo.</li> <li>• Capacidad de negociación con clientes y proveedores.</li> <li>• Excelente conocimiento del marketing.</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li> </ul>				
<b>12. Instrucción general requerida</b>				
Título de tercer nivel en Administración de empresas, con conocimientos en marketing y ventas.				
<b>13. Experiencia laboral requerida</b>				
Mínimo de 2 años en gerencia de mercadeo y ventas o cargos similares.				
<b>14. Condiciones de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo se lleva a cabo en un espacio limpio, seguro e iluminado, sin riesgos de enfermedades o accidentes.</li> <li>• Las funciones realizadas se requieren de poco esfuerzo físico.</li> </ul>				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Autorizado por:</b>
Fecha:		Fecha:		Fecha:

*Nota.* Elaborado por el autor



**Tabla 14**

*Manual de funciones del Bodeguero*

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código:</b> MFI-010
<b>1. Identificación del cargo</b>				
<b>Cargo:</b>	Bodeguero	<b>Reporta a:</b>	Jefe de comercialización	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	<b>Supervisa a:</b>	N/A	
<b>2. Objetivo principal del puesto</b>				
Realizar una eficiente gestión y control de inventarios, asegurando la rotación y disponibilidad oportuna de los productos necesarios para las operaciones y para la venta.				
<b>3. Funciones esenciales del puesto</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar, receiptar, etiquetar, clasificar, almacenar, registrar y controlar la mercadería solicitada.</li> <li>• Generar informes de inventario de manera precisa y actualizada.</li> <li>• Atender pedidos del taller automotriz y el área comercial.</li> <li>• Monitorear el estado de los productos para evitar pérdidas.</li> <li>• Otras funciones encomendado por su jefe inmediato superior.</li> </ul>				
<b>4. Competencias requeridas</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad de organización y clasificación.</li> <li>• Trato amable con proveedores, clientes.</li> <li>• Capacidad para operar equipos de manejo de materiales como montacargas.</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li> </ul>				
<b>5. Instrucción general requerida</b>				
Bachiller, con conocimiento en gestión de inventario y logística.				
<b>6. Experiencia laboral requerida</b>				
Mínimo 1 año como Bodeguero, de preferencia en la industria automotriz.				
<b>7. Condiciones de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones ambientales de polvo y baja iluminación, por lo que existe riesgos de accidentes y posibilidad de adquirir enfermedades.</li> <li>• Aplicación de la fuerza física, el trabajo exige el desplazamiento constante de un lugar a otro dentro de la empresa.</li> </ul>				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Autorizado por:</b>
Fecha:		Fecha:		Fecha:

*Nota.* Elaborado por el autor

**Tabla 15***Manual de funciones del Conductor*

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código:</b> MFI-011
<b>1. Identificación del cargo</b>				
<b>Cargo:</b>	Conductor	<b>Reporta a:</b>	Jefe de comercialización	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	<b>Supervisa a:</b>	N/A	
<b>2. Objetivo principal del puesto</b>				
Conducción de vehículos para el transporte de repuestos y accesorios, entre otros desplazamientos requeridos por la empresa.				
<b>3. Funciones esenciales del puesto</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportar los repuestos y accesorios para su entrega a clientes.</li> <li>• Asegurar que la carga este debidamente sujeta y protegida durante el transporte.</li> <li>• Registrar la entrega y documentar la recepción del pedido del cliente.</li> <li>• Mantener registro del mantenimiento preventivo y correctivo del vehículo a su cargo.</li> <li>• Otras funciones encomendado por su jefe inmediato superior.</li> </ul>				
<b>4. Competencias requeridas</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familiaridad con las rutas.</li> <li>• Capacidad para utilizar sistemas de navegación que ayuden a optimizar las entregas.</li> <li>• Compromiso en el manejo del vehículo, la carga y la puntualidad en las entregas.</li> <li>• Habilidades de conducción segura.</li> <li>• Trato amable con el cliente.</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li> </ul>				
<b>5. Instrucción general requerida</b>				
Bachillerato, tener licencia tipo C y/o E.				
<b>6. Experiencia laboral requerida</b>				
Mínimo 1 año como conductor en roles de transporte y entrega.				
<b>7. Condiciones de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo se realiza la mayor parte del tiempo fuera de la empresa, y conlleva los riesgos propios de la conducción por diversos factores como desobedecer señales de tránsito (humanos), mantenimiento inadecuado del vehículo (mecánico) derrumbes (climatológico), entre otros.</li> </ul>				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Autorizado por:</b>
Fecha:		Fecha:		Fecha:

*Nota.* Elaborado por el autor**6.6.4. Manual de Bienvenida**

# MANUAL DE BIENVENIDA



# INDICE

<b>1. ¡¡BIENVENIDO/A!! .....</b>	<b>03</b>
<b>2. NUESTRA HISTORIA .....</b>	<b>04</b>
<b>3. ¿DÓNDE ESTAMOS UBICADOS? .....</b>	<b>05</b>
<b>4. FILOSOFÍA EMPRESARIAL .....</b>	<b>06</b>
<b>5. ORGANIGRAMA .....</b>	<b>07</b>
<b>6. DERECHOS Y OBLIGACIONES .....</b>	<b>08</b>
<b>7. PRESTACIONES LABORALES .....</b>	<b>08</b>
<b>8. POLÍTICAS DE SEGURIDAD LABORAL .....</b>	<b>09</b>
<b>9. MEDIOS DE COMUNICACIÓN .....</b>	<b>10</b>



# ¡¡BIENVENIDO/A!!

Bienvenido/a la empresa INFACORAUTO S.A., somos un Tecnicentro Automotriz dedicado a la venta al por mayor y menor de repuestos y accesorios automotrices de alta calidad, y brindamos servicios de mantenimiento y reparación de vehículos automotores. Estamos orgullosos de contar con un equipo altamente capacitado y comprometido, y tener tecnología vanguardista que garantice la seguridad y rendimiento del vehículo, y la completa satisfacción del cliente.

Todos los miembros de esta gran familia estamos emocionados de tenerte con nosotros y nos entusiasma contar con tu apoyo y experiencia. Creemos firmemente que cada integrante de nuestro equipo es fundamental para cumplir con nuestros objetivos, esperemos que te sientas parte de esta familia desde el primer día y ten presente que valoramos mucho la diversidad de talentos y perspectivas, creemos que toda sugerencia y toda contribución será importante para el continuo crecimiento de la empresa.

**Si necesitas ayuda o tienes alguna pregunta no dudes en consultarme, sin más Bienvenido/a**

**ATENTAMENTE: Hugo Infante**

**Gerente de INFACORAUTO S.A.**

## NUESTRA HISTORIA

INFACORAUTO S.A. surgió como un pequeño negocio dedicado a la comercialización de repuestos automotrices y mecánica básica en 1987, cuando el Ingeniero Julio Infante quien, con su pasión innata por los automóviles y la necesidad local de comercialización de repuestos y servicios automotrices, vio una gran oportunidad para emprender en el sector. Inició sus operaciones en Huaquillas y parte del norte de Perú, a partir de los años 90 expandió su negocio a la venta al por mayor y menor de repuestos y accesorios, además en la actualidad, ofrece servicios como mecánica automotriz, alineación y balanceo, rectificación de motores, limpieza de inyectores, trabajos en torno, entre otros. Gracias a todo esto, la empresa ha crecido significativamente y lo sigue haciendo con su tecnología vanguardista y a las constantes actualizaciones realizadas para estar al tanto de las nuevas necesidades que surgen en el mercado.

# Cantón Huaquillas Provincia de El Oro

¿DONDE ESTAMOS  
UBICADOS?



**Avenida La República s/n intersección  
calle Bolívar frente a la piscina huerta**

# FILOSOFÍA EMPRESARIAL

## MISIÓN

*“Somos INFACORAUTO S.A., un tecnisentro automotriz dedicado a la venta al por mayor y menor de repuestos y accesorios automotrices de alta calidad, brindamos servicios de mantenimiento y reparación con soluciones integrales y eficientes que busca generar confianza y satisfacción de quienes valoran el cuidado de los vehículos, trabajando en un entorno amigable y profesional”.*

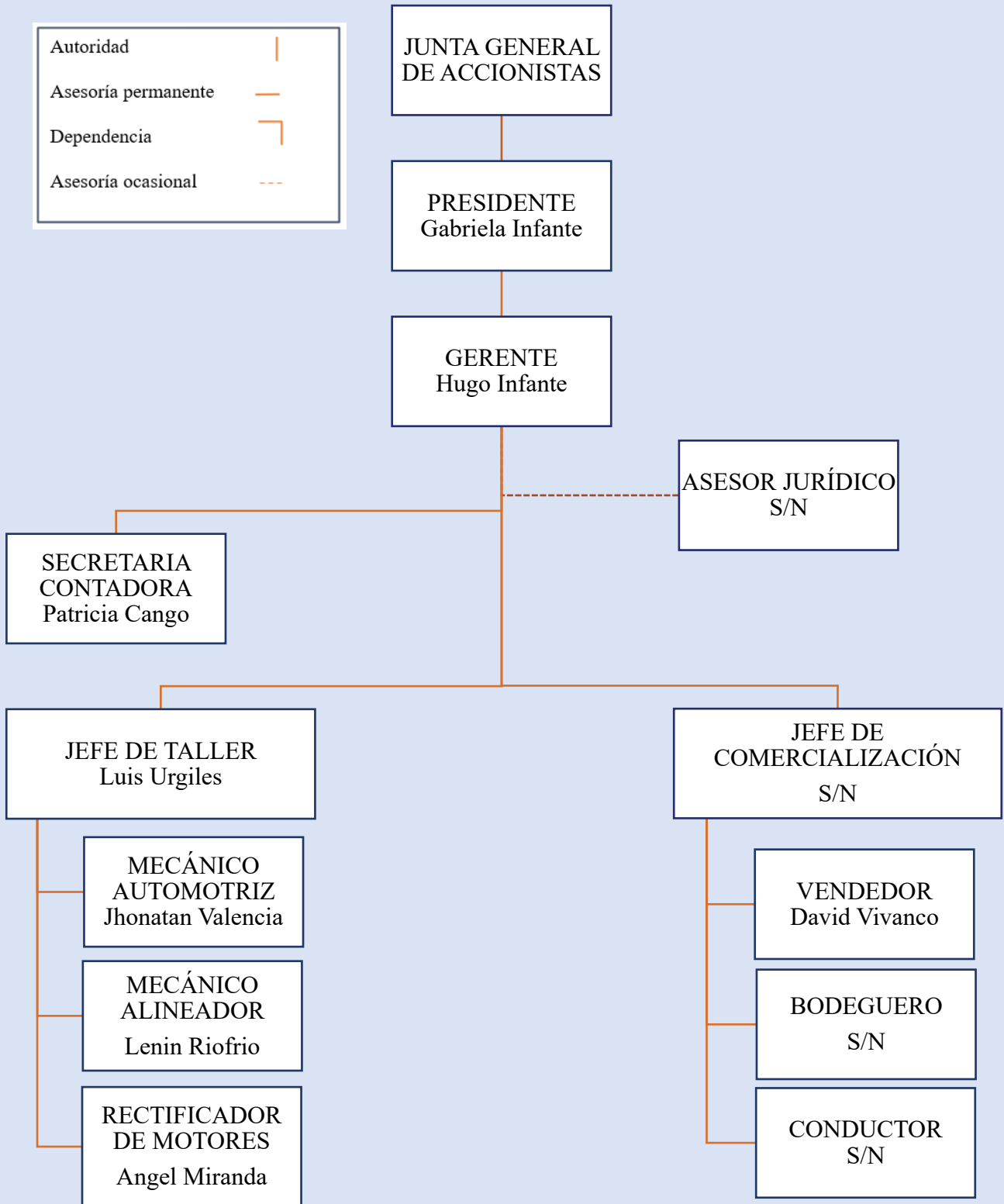
## VISIÓN

*“En el año 2029 ser una empresa especializada en la venta al por mayor y menor de repuestos y accesorios automotrices, así como de servicios integrales para todo tipo de vehículos, siendo reconocidos por nuestra tecnología vanguardista y compromiso con la innovación para expandir nuestras operaciones y satisfacer necesidades en el extremos sur del Ecuador y parte del norte del Perú, trabajando con prácticas de responsabilidad social empresarial”.*

## VALORES

- Profesionalismo
- Responsabilidad
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Mejora continua

# ORGANIGRAMA



## DERECHOS

- Recibir formación profesional mediante capacitaciones para que tanto empleados y la empresa pueda progresar.
- Trato justo, respetuoso y no discriminatorio.
- Ambiente de trabajo adecuado, saludable y seguro.
- Libertad de sugerir y opinar.
- Contar con Equipos de Protección del Personal (EPP).
- Contar con herramientas y el equipo necesario para la realización de los trabajos.
- Recibir sus sueldos y salarios a tiempo de acuerdo a lo que dictamina la ley.

## OBLIGACIONES

- Regirse a lo estipulado en el reglamento interno de la empresa.
- Cumplir con los procedimientos establecidos para la ejecución de las actividades de acuerdo a su puesto.
- Mantener la confidencialidad de la información de la empresa.
- Cuidar las herramientas, equipos e instalaciones de la empresa
- Mantener la disciplina dentro del trabajo.
- Utilizar los distintivos y uniformes de la empresa mientras se encuentre en horario laboral.
- Reportar a su jefe inmediato cualquier inquietud o inconveniente.

## PRESTACIONES LABORALES

- Posibilidades de crecimiento en la empresa.
- Seguro de vida, Equivida
- Capacitaciones pagadas por la empresa

# POLÍTICAS DE SEGURIDAD LABORAL

- Evite la manipulación de herramientas y equipos que no tenga conocimiento de su uso, así evitara perjudicar la seguridad y salud tanto del que manipula como a terceros.
- Evite colocar envases con contenido liquido cerca de la maquinaria y equipos que puede provocar un riesgo eléctrico para la persona y una pérdida del equipo o maquinaria.
- Mantener limpio las áreas de trabajo, esto con la finalidad de evitar cualquier riesgo de caídas o resbalones de clientes y compañeros de trabajo.
- Guarde las herramientas u objetos catalogados como peligrosos y desconecte o apague los equipos y maquinaria en caso de que no estén siendo utilizados.
- Dentro del taller se tendrá que utilizar la ropa adecuada y el Equipo de Protección Personal.
- Prohibido fumar dentro del taller por el riesgo de gases y líquidos inflamables. Así mismo evite llevar anillos, pulseras o colgantes debido a que puede engancharse en la maquinaria.
- Respete y ponga especial atención a la señalización de advertencia de riesgos o prohibiciones, así como conocer la señalización de salida de emergencia en caso de accidentes.
- Cumpla con todos los protocolos de seguridad mencionados dentro del reglamento interno de la empresa y comuniqué inmediatamente al Gerente o Jefe de taller de cualquier accidente o riesgo.

# MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNO

## CORREO ELECTRÓNICO

Cada trabajador posee un correo electrónico corporativa que le servirá para comunicarse y transmitir anuncios importantes e información oficial.

**(nombre@infacorauto.com)**

## REDES SOCIALES

La red social que se va a utilizar es el WhatsApp que servirá para comunicarse para temas relacionados a trabajo, dar indicaciones e informar inmediatamente de cualquier problema o inconvenientes.

## REUNIONES REGULARES

La reuniones se dará cada 20 días para informar sobre nuevos proyectos, situación de la empresa, nuevos productos y servicios y nuevas necesidades de mercado, entre otros asuntos importantes.





**GRACIAS Y  
BIENVENIDO/A**



**INFACORAUTO**

Calidad y Confianza a su servicio

### **6.6.7. Manual de Procedimientos**

#### **Introducción**

La empresa INFACORAUTO S.A. en su afán de mejorar continuamente, brindar los mejores servicios a sus clientes y mantener una perfecta coordinación de las actividades se presenta un manual de procedimientos, una guía clara y detallada de los procesos estandarizados que debe seguir cada puestos de trabajo para evitar la duplicidad de funciones, de tal manera que incremente la productividad y se lleve un trabajo eficiente enfocado en la consecución de los objetivos empresariales.

#### **Objetivo del Manual**

Proporcionar una descripción clara y detallada de los procedimientos que realizan cada uno de los cargos en el cumplimiento de sus funciones.

#### **Alcance**

Este manual está dirigido a todo el personal de la empresa tanto administrativo como operativo.

#### **Procedimientos**

##### ***Procesos de gestión de talento humano***

- a. Procedimiento de reclutamiento y selección del personal.
- b. Procedimiento de capacitación del personal.

##### ***Procesos de prestación de servicios***

- a. Procedimiento de alineación y balanceo.
- b. Procedimiento de rectificación de motores.


##### ***Procesos de comercialización***

- a. Procedimiento para la compra de mercadería.
- b. Procedimiento de ventas.

## PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Tabla 16**

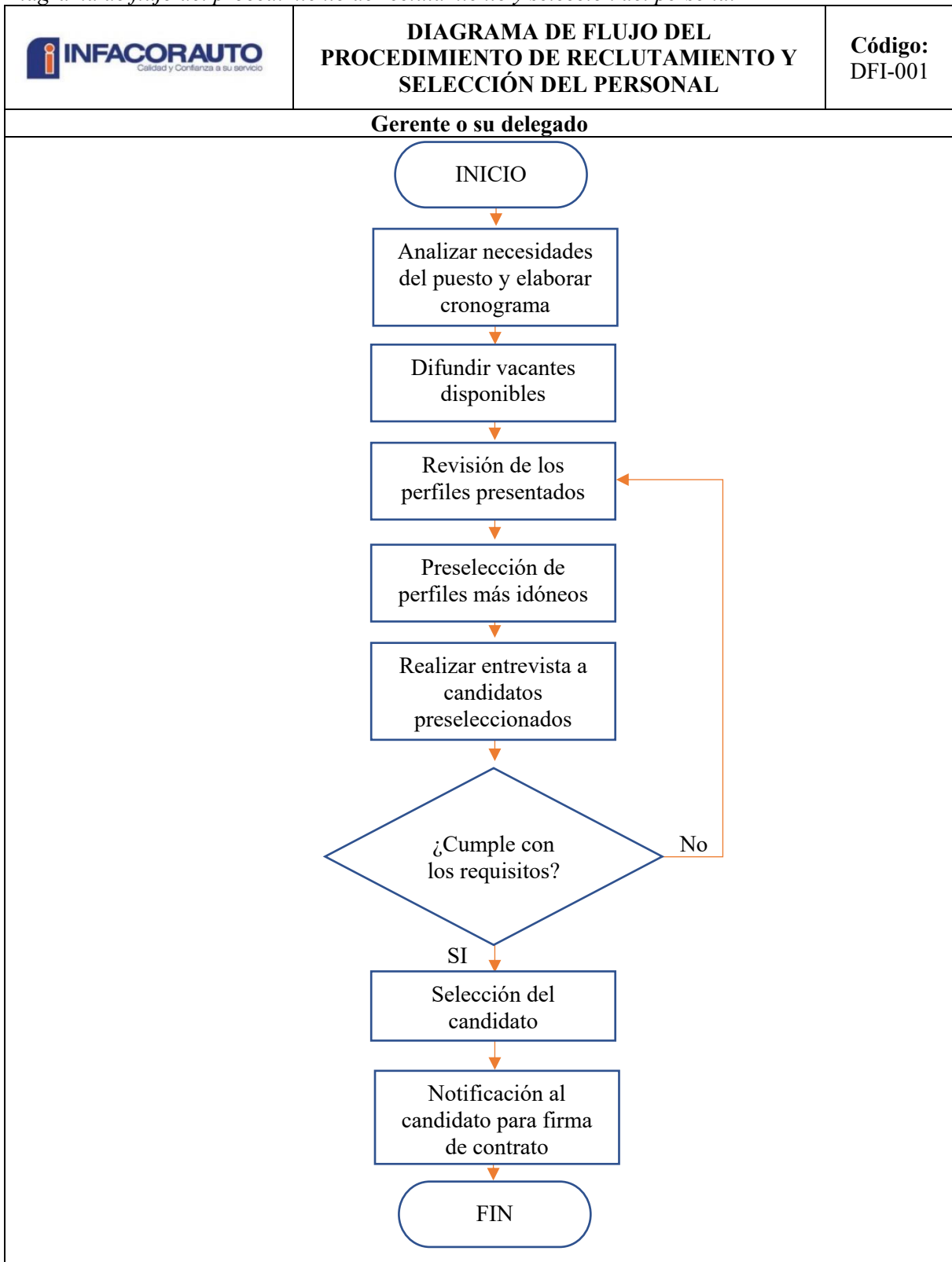
*Procedimiento de reclutamiento y selección del personal*

	<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>Código:</b> MPI-001
<b>PROCEDIMIENTO DE TIPO ADMINISTRATIVO</b>		
<b>Objetivo:</b> Seleccionar los candidatos más idóneos para ocupar el puesto de trabajo.		
<b>Alcance:</b> De estricta aplicación por parte de los responsables y/o encargados en el procedimiento de reclutamiento y selección del personal.		
<b>Responsable:</b> Gerente o su delegado.		
<b>Periodicidad:</b> Cuando la empresa lo requiera.		
Paso	Actividad	Responsable
1	Analizar las necesidades de personal, definir los perfiles de puesto requerido y elaborar el cronograma de selección.	Gerente delegado o
2	Difundir las vacantes disponibles en medios de comunicación de mayor cobertura.	Gerente delegado o
3	Revisión de los perfiles presentados por los candidatos.	Gerente delegado o
4	Preselección de los perfiles más idóneos para ocupar el cargo.	Gerente delegado o
5	Realizar la entrevista a candidatos preseleccionados.	Gerente delegado o
6	Determinar si el candidato cumple con los requisitos establecidos por la empresa para ocupar definitivamente el cargo.	Gerente delegado o
7	Selección del candidato apto.	Gerente delegado o
8	Notificación al candidato para firma de contrato.	Gerente delegado o

*Nota.* Elaborado por el Autor


**Tabla 17**

*Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento y selección del personal*



*Nota.* Elaborado por el Autor

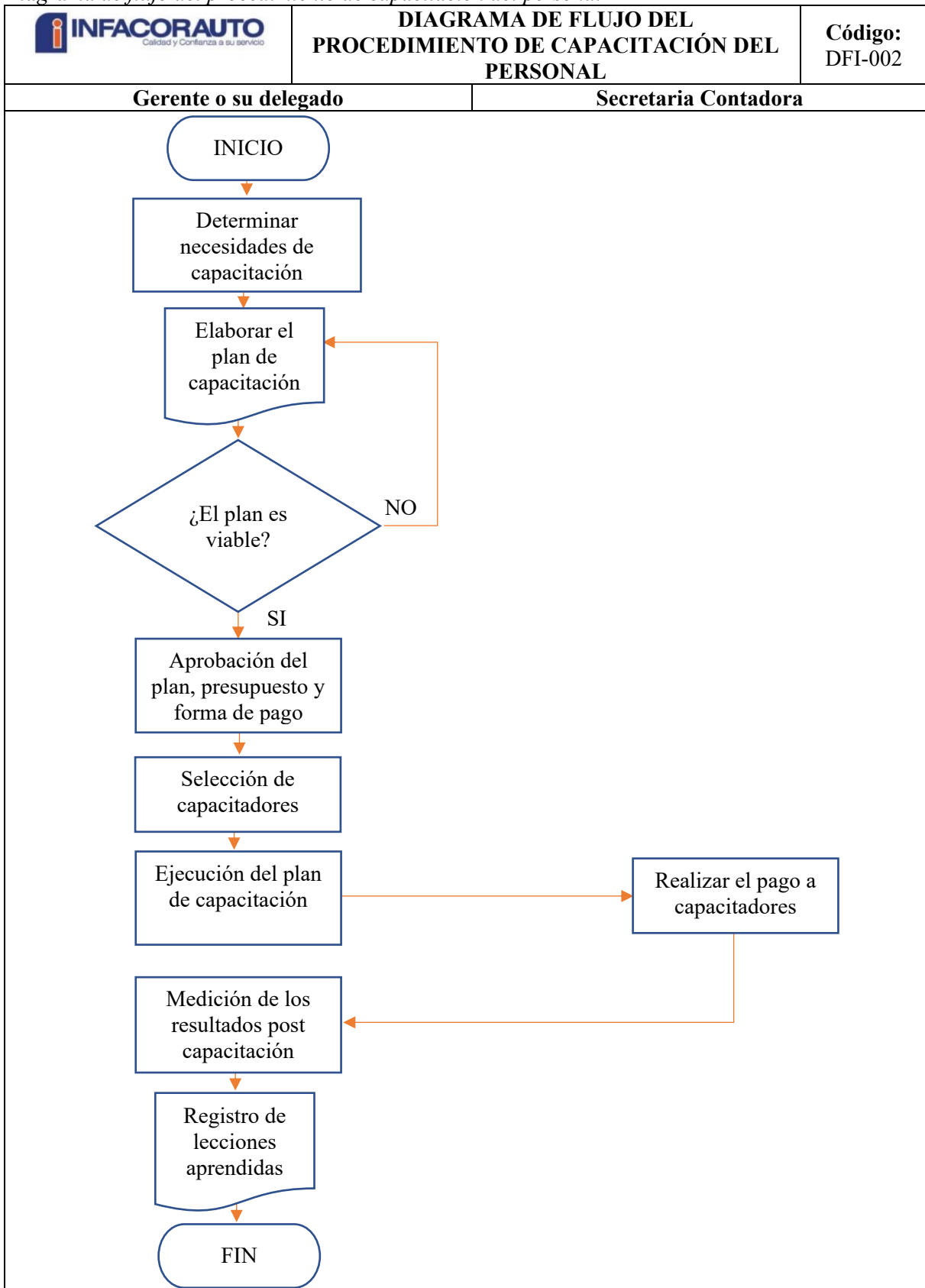
**Tabla 18***Procedimiento de capacitación del personal*

		<b>PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</b>	<b>Código:</b> MPI-002
<b>PROCEDIMIENTO DE TIPO ADMINISTRATIVO</b>			
<b>Objetivo:</b> Mantener una capacitación eficiente y periódica con el fin de mejorar las habilidades y competencias del personal para el ejercicio de sus funciones.			
<b>Alcance:</b> De estricta aplicación por parte de los responsables involucrados en el procedimiento de capacitación del personal.			
<b>Responsables:</b> Gerente o su delegado y Secretaria Contadora.			
<b>Periodicidad:</b> Cuando se requiera.			
<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	
1	Determinar las necesidades de capacitación del personal de acuerdo a la evaluación de desempeño de los trabajadores y a los requerimientos de la empresa.	Gerente o su delegado	
2	Elaborar el plan de capacitación de forma periódica de acuerdo a las necesidades identificadas.	Gerente o su delegado	
3	Determinar si el plan es viable.	Gerente	
4	Aprobación del plan, presupuesto y forma de pago.	Gerente	
5	Selección de los capacitadores.	Gerente o su delegado	
6	Ejecución del plan de capacitación.	Gerente o su delegado.	
7	Se realiza el respectivo pago a los capacitadores una vez culminado el programa.	Secretaria Contadora	
8	Medición de resultados post capacitación.	Gerente	
9	Registro de lecciones aprendidas para futuras capacitaciones.	Gerente	

*Nota.* Elaborado por el Autor

**Tabla 19**

*Diagrama de flujo del procedimiento de capacitación del personal*




*Nota.* Elaborado por el Autor

## PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

**Tabla 20**

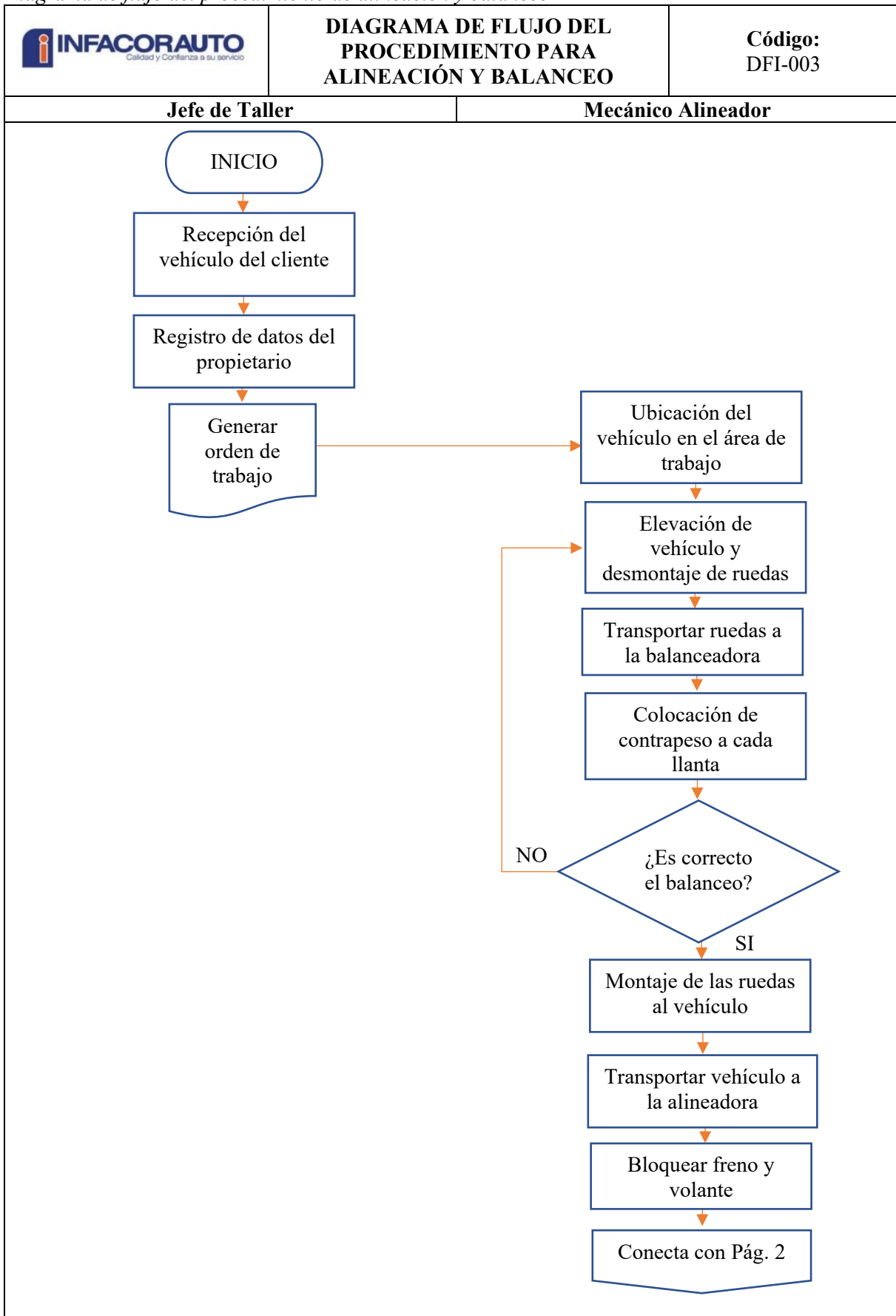
*Procedimiento de servicio de alineación y balanceo*

		<b>PROCEDIMIENTO DEL SERVICIO DE ALINEACIÓN Y BALANCEO</b>	<b>Código: MPI-003</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE TIPO OPERATIVO</b>			
<b>Objetivo:</b> Asegurar el funcionamiento correcto de las ruedas de los vehículos mediante el servicio de alineación y balanceo.			
<b>Alcance:</b> De estricta aplicación por parte de los responsables involucrados en el servicio de alineación y balanceo.			
<b>Responsables:</b> Jefe de Taller y Mecánico Alineador.			
<b>Periodicidad:</b> Cuando se requiera.			
Paso	Actividad	Responsable	
1	Recepción del vehículo del cliente.	Jefe de Taller	
2	Registro de datos del propietario y problema que presenta el vehículo.	Jefe de Taller	
3	Generar orden de trabajo.	Jefe de Taller	
4	Ubicación del vehículo en el área específica de trabajo.	Mecánico Alineador	
5	Elevación del vehículo y desmontaje de las ruedas.	Mecánico Alineador	
6	Trasporte de las ruedas a la máquina de balanceo para verificar el punto de desnivel por medio de sensores.	Mecánico Alineador	
7	Colocación del contrapeso necesario para que las ruedas tengan un giro uniforme.	Mecánico Alineador	
8	Llevar nuevamente las ruedas a la máquina de balanceo para verificar el equilibrio correcto de las cuatro ruedas.	Mecánico Alineador	
9	Montaje de las ruedas balanceadas al vehículo.	Mecánico Alineador	
10	Transportar el vehículo a la máquina de alineación para determinar modelo, marca y condiciones de los ángulos de cada llanta.	Mecánico Alineador	
11	Colocar un dispositivo especial para bloquear en el freno y el volante.	Mecánico Alineador	
12	Realizar ajustes en la suspensión hasta corregir los ángulos incorrectos de las llantas.	Mecánico Alineador	
13	Bajar el vehículo del puente elevador para finalizar el trabajo.	Mecánico Alineador	
14	Cerrar orden de trabajo.	Mecánico Alineador	
15	Notificar al secretario contador para que genere la factura.	Jefe de Taller	
16	Comprobar pago realizado.	Jefe de Taller	
17	Informar al cliente de la reparación realizada y entregar el vehículo al cliente.	Jefe de Taller	

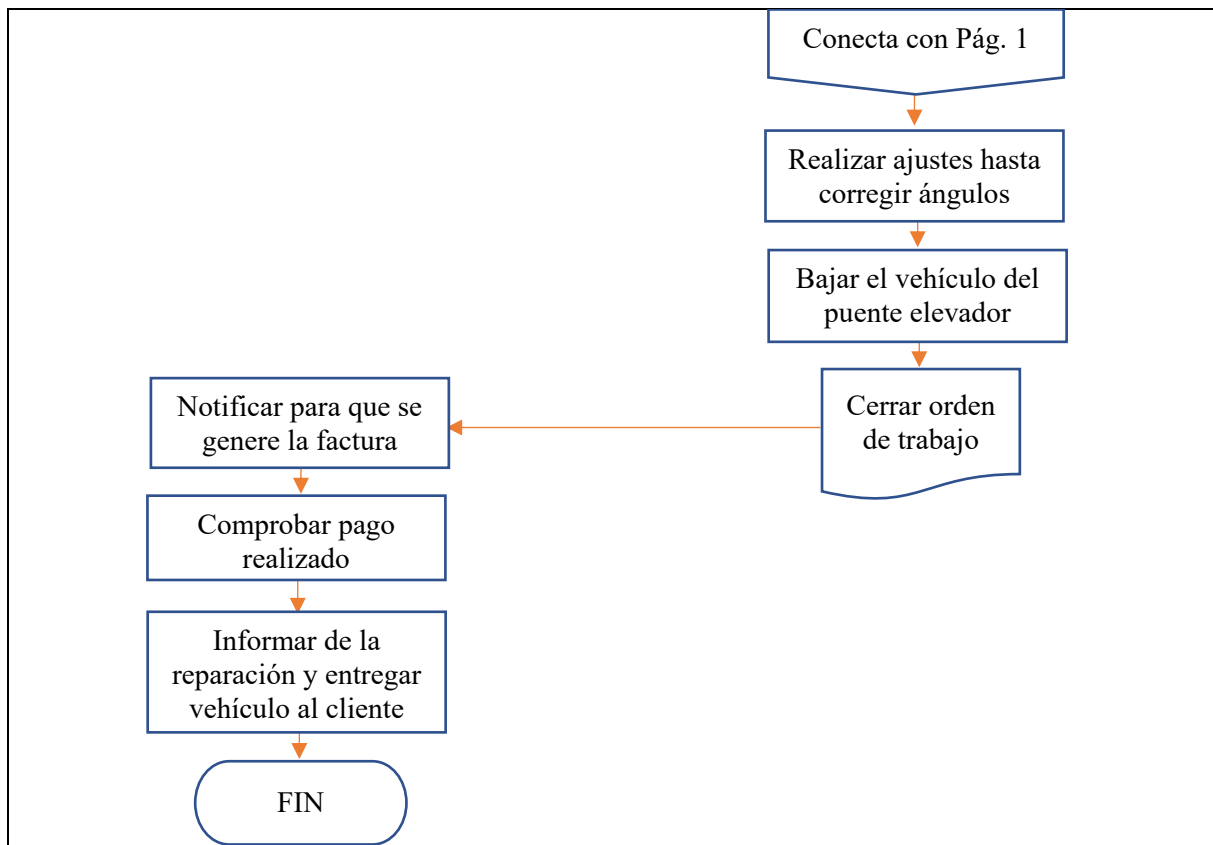
*Nota.* Elaborado por el Autor

**Tabla 21**

*Diagrama de flujo del procedimiento de alineación y balanceo*








Nota. Elaborado por el Autor

**Tabla 22**

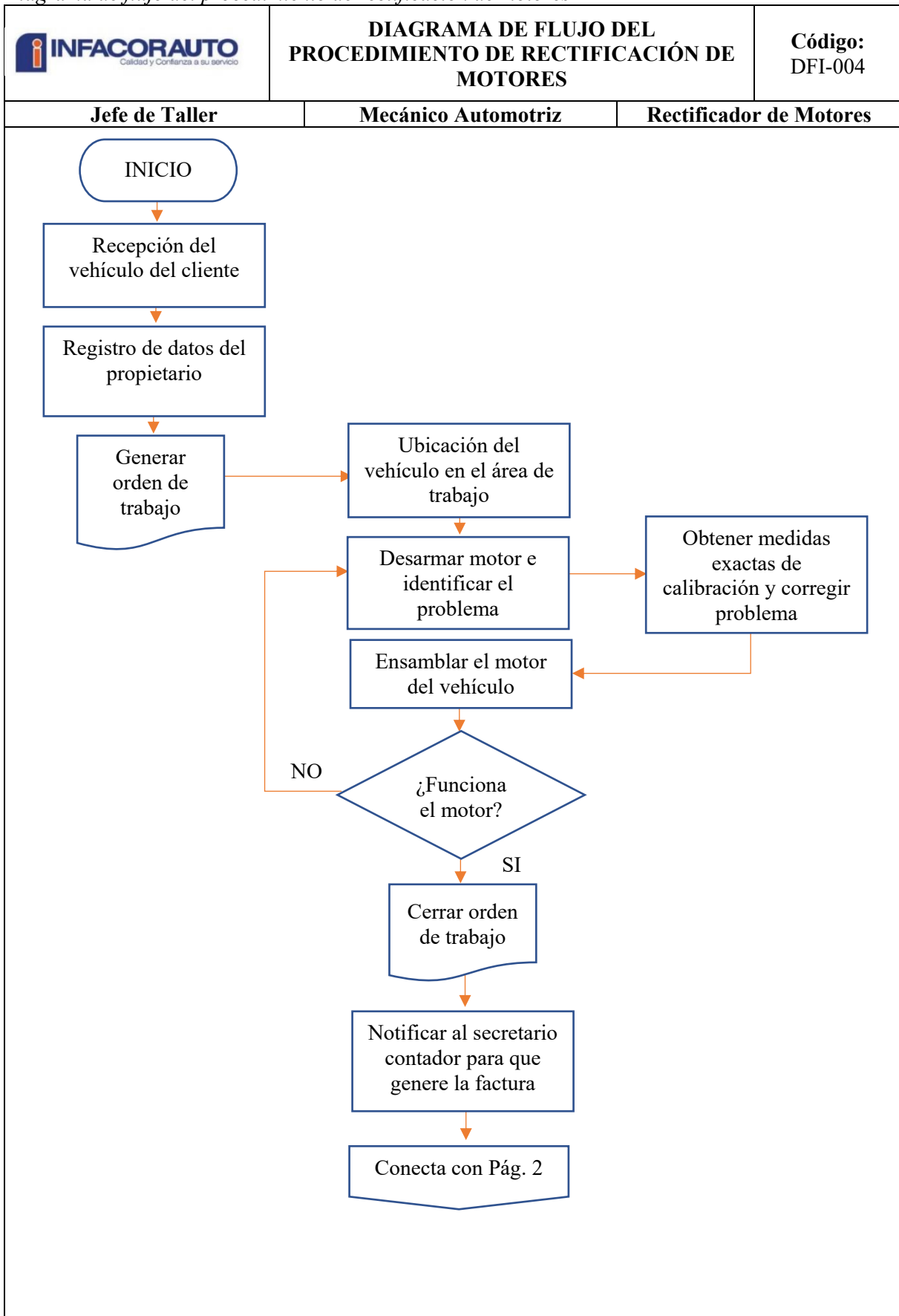
*Procedimiento de servicio de rectificación de motores*

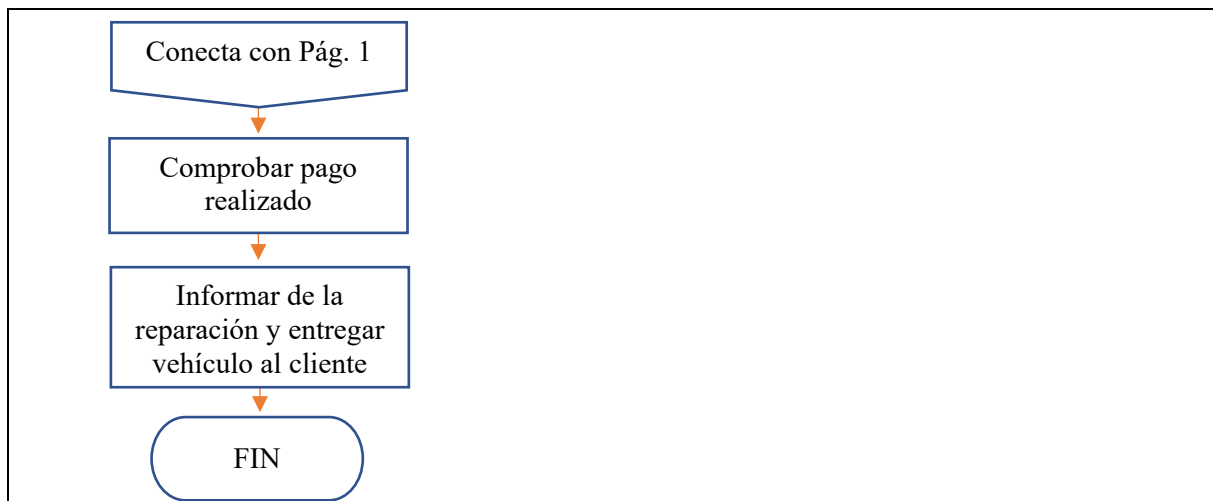
		<b>PROCEDIMIENTO DE SERVICIO DE RECTIFICACIÓN DE MOTORES</b>	<b>Código: MPI-004</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE TIPO OPERATIVO</b>			
<b>Objetivo:</b> Corregir cualquier desgaste, deformación o irregularidad que pueda haber ocurrido en los componentes internos del motor.			
<b>Alcance:</b> De estricta aplicación por parte de los responsables involucrados en el procedimiento de servicio de rectificación de motores.			
<b>Responsables:</b> Jefe de Taller, Mecánico Automotriz y Rectificador de Motores.			
<b>Periodicidad:</b> Cuando se requiera.			
<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	
1	Recepción del vehículo del cliente.	Jefe de Taller	
2	Registro de datos del propietario y problema que presenta el vehículo.	Jefe de Taller	
3	Generar orden de trabajo.	Jefe de Taller	
4	Ubicar el vehículo en el área de trabajo.	Mecánico Automotriz	
5	Desarmar el motor del vehículo e identificar el problema con exactitud.	Mecánico Automotriz	
6	Obtener las medidas exactas de calibración y corregir problema.	Rectificador de Motores	
7	Ensamblar el motor del vehículo.	Mecánico Automotriz	
8	Comprobar que la rectificación es correcta.	Mecánico Automotriz	
9	Cerrar orden de trabajo.	Mecánico Automotriz	
10	Notificar al secretario contador para que genere la factura.	Jefe de Taller	
11	Comprobar pago realizado.	Jefe de Taller	
12	Informar al cliente de la reparación realizada y entrega el vehículo al cliente.	Jefe de Taller	

*Nota.* Elaborado por el Autor

**Tabla 23**

*Diagrama de flujo del procedimiento de rectificación de motores*






*Nota.* Elaborado por el Autor

## PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN

**Tabla 24**

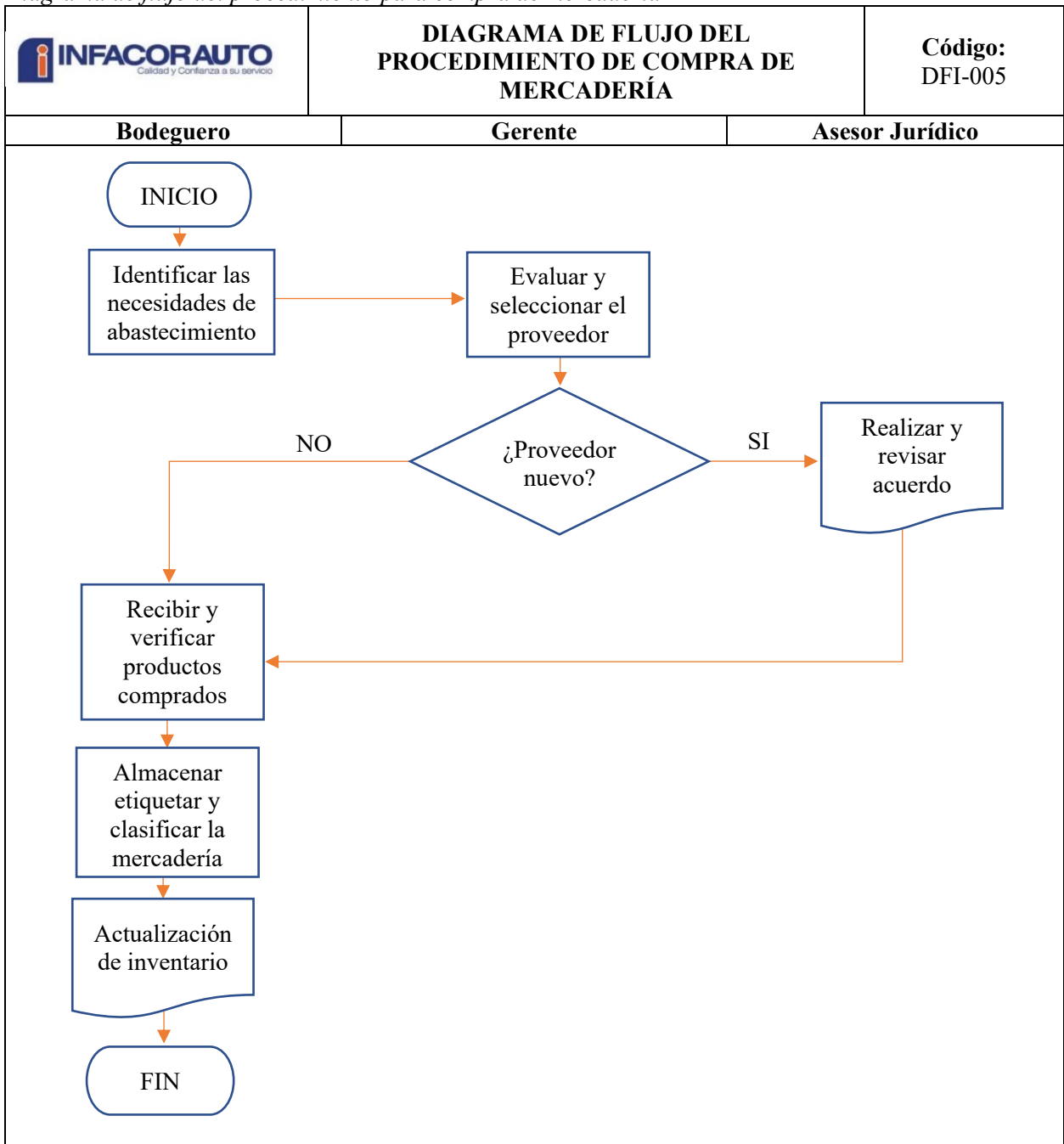
*Procedimiento para la compra de mercadería*

	<b>PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE MERCADERÍA</b>	<b>Código:</b> MPI-005
<b>PROCEDIMIENTO DE TIPO ADMINISTRATIVO</b>		
<b>Objetivo:</b> Asegurar el abastecimiento oportuno de los productos destinados para la venta y satisfacer con éxito las necesidades de clientes.		
<b>Alcance:</b> De estricta aplicación por parte de los responsables involucrados en el procedimiento de compra de mercadería.		
<b>Responsables:</b> Bodeguero, Gerente y Asesor Jurídico.		
<b>Periodicidad:</b> Cuando se requiera.		
<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1	Identificar y registrar productos con necesidades de abastecimiento.	Bodeguero
2	Evaluar y seleccionar el proveedor más confiable y competitivo para la compra de productos.	Gerente
3	Si el proveedor es nuevo se realiza el acuerdo comercial caso contrario, se recibe directamente la mercadería.	Gerente
4	Realizar y revisar el acuerdo comercial.	Asesor Jurídico
5	Recibir y verificar que la mercadería este de acuerdo a lo requerido.	Bodeguero
6	Almacenar, etiquetar y clasificar la mercadería.	Bodeguero
7	Actualización de inventario.	Bodeguero

*Nota.* Elaborado por el Autor


**Tabla 25**

*Diagrama de flujo del procedimiento para compra de mercadería*



*Nota.* Elaborado por el Autor

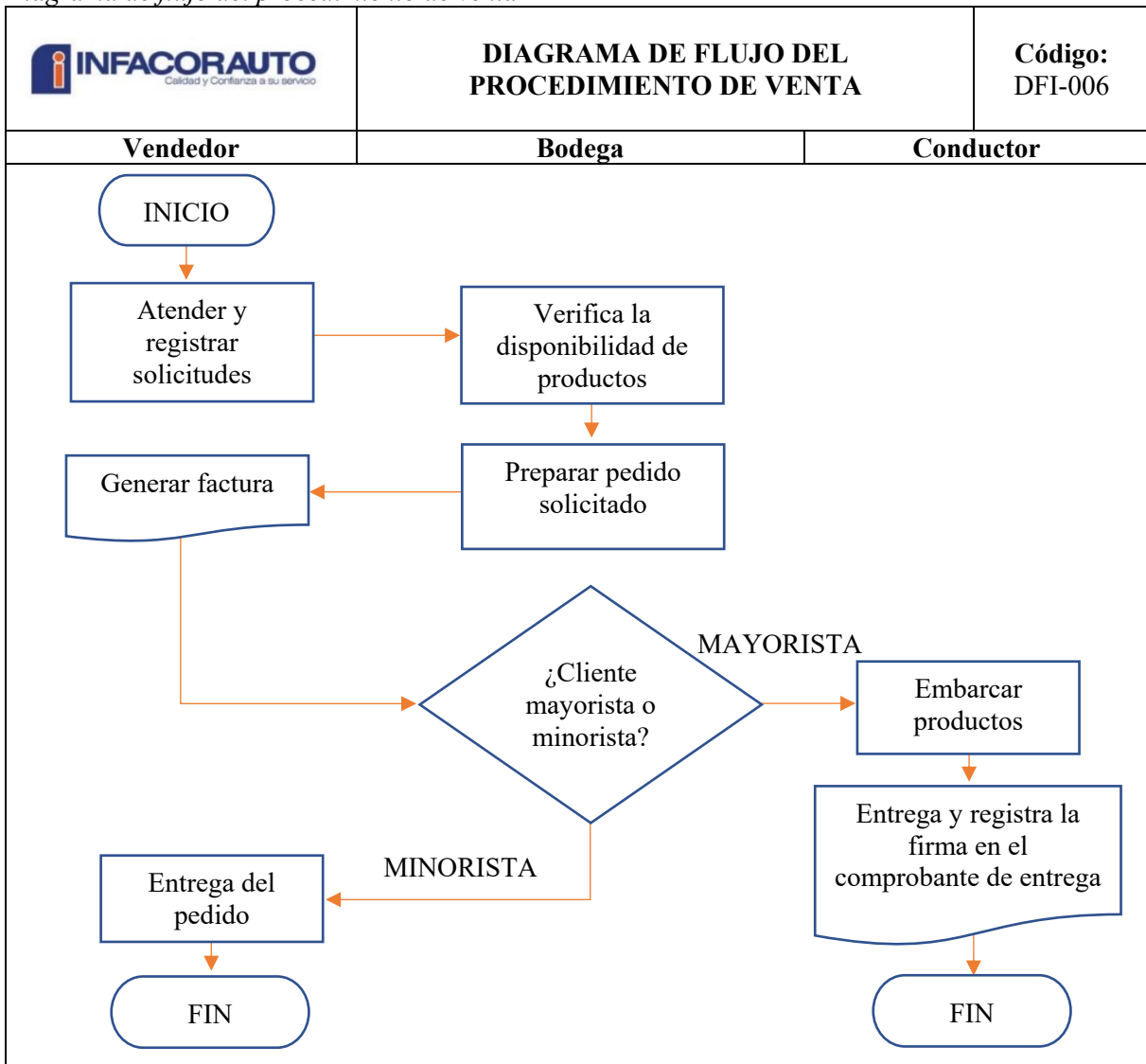
**Tabla 26***Procedimiento de venta*

		<b>PROCEDIMIENTO DE VENTAS</b>	<b>Código:</b> MPI-006
<b>PROCEDIMIENTO DE TIPO OPERATIVO</b>			
<b>Objetivo:</b> Realizar la venta de repuestos y accesorios de vehículos a los clientes.			
<b>Alcance:</b> De estricta aplicación por parte de los responsables involucrados en el procedimiento de venta al por mayor y menor de repuestos y accesorios de vehículos.			
<b>Responsables:</b> Vendedor, Bodega y Conductor.			
<b>Periodicidad:</b> Cuando se requiera.			
<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	
1	Atender y registrar las solicitudes de cotización y pedidos del cliente.	Vendedor	
2	Verifica la disponibilidad de los productos solicitados en el inventario.	Bodeguero	
3	Preparar pedido solicitado.	Bodeguero	
4	Generar factura y forma de pago.	Vendedor	
5	Si el cliente es minorista pasa el producto al vendedor, si es mayorista el pedido va a conductor.	Bodeguero	
6	Embarcar los productos al vehículo.	Conductor	
7	Entrega de pedido y registro de la firma del comprador en el comprobante de entrega.	Conductor	

*Nota.* Elaborado por el Autor

**Tabla 27**

*Diagrama de flujo del procedimiento de venta*



*Nota.* Elaborado por el Autor



## 7. Discusión

El diseño organizacional y funcional permite que las empresas lleven a cabo sus operaciones de manera eficiente y con ello, vislumbrar el éxito en un entorno cada vez más cambiante y competitivo. El diseño de una estructura organizacional permite definir los niveles jerárquicos, departamentos y las responsabilidades de todos los involucrados en la organización, con la finalidad de facilitar la coordinación y la comunicación. Además garantiza que los procesos internos estén alineados con los objetivos de la empresa, lo que optimiza recursos y da respuesta de manera eficiente a las demandas del mercado. Como señala Salamanca (2018), en su investigación titulada “Importancia de la Implementación del Diseño Organizacional para el Mejoramiento de las Organizaciones”, la implementación de un diseño organizacional es un pilar fundamental en cualquier empresa, pues se plasma la manera en cómo se organizan y como deberían llevar a cabo las funciones cada uno de los trabajadores, cumpliendo el dicho “dos cabezas piensan mejor que una”.

Mediante el análisis efectuado a la empresa se evidenció el desconocimiento y la falta de importancia al diseño de estructura organizativa y funcional por parte de sus líderes. De acuerdo con Salamanca (2018), existe múltiples ventajas por la implementación de un diseño organizacional, pues se podría cumplir con objetivos propuestos de manera más eficiente y eficaz, además de que la productividad se vería beneficiada al sacar el máximo provecho de las cualidades de cada área, así mismo los trabajadores estarán dispuestos a cumplir con grandes metas y tendrán una mejor actitud con respecto a los retos futuros que enfrentará la empresa y el nivel de satisfacción se reflejará en los resultados obtenidos producto de su labor.

Así también la falta de una filosofía empresarial en INFACORAUTO S.A. generan una falta de identidad corporativa por parte de los trabajadores, al igual que genera serios problemas de planificación organizacional. Como lo hace notar Cuan et al. (2020) en su trabajo “Filosofía organizacional como fundamento de la gestión financiera”, la carencia en la misión, visión organizacional, en la definición de políticas, y al no existir valores compartidos ni normas o actitudes organizacionales existe un manejo insuficiente en la planificación organizacional y muestra debilidad en la dirección de las empresas, lo que impide el desarrollo de estas.

Los resultados también reflejan la falta de una estructura organizativa que se encuentre bien definida y documentada por medio de organigramas. Pérez (2016), en su trabajo titulado “La importancia del organigrama en la empresa” manifiesta que los organigramas proporcionan un conocimiento profundo en la forma en como está estructurada la empresa, da la posibilidad de revisar los puestos de trabajo y permite detectar fallos en la asignación de funciones. Estos organigramas pueden ser adaptados a las necesidades y realidad de la empresa, siendo esta la

forma vertical la más idónea para INFACORAUTO S.A. Como menciona Ocampo et al. (2019), en su trabajo “La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones”, la estructura organizacional vertical es la que se aplica en la mayoría de las empresas, al basarse en un nivel jerárquico, incita al personal que actué y cumpla de manera adecuada sus labores dentro de una empresa (p. 135).

Otro resultado interesante es la falta de manuales dentro de la empresa, debido a que el líder no considera importante esta documentación. Coronel et al. (2018) en su trabajo “Incidencia del Uso de un Manual de Funciones en las Micro y Pequeñas Empresas Orenses”, considera que la falta de un manual de funciones puede dar origen a conflictos organizacionales, desconciertos laborales, poca captación de responsabilidades de cargos y bajos estándares de formación al personal en micro y pequeñas empresas. Así mismo dentro de su investigación, se puede evidenciar que las empresas encuestadas tienen un total desconocimiento de la existencia de manuales de funciones, y las pocas empresas que si han tenido conocimiento de dichos manuales, no hacen uso del mismo y le restan importancia.

Por su parte, un artículo publicado por Vivanco (2017) titulado “Los Manuales de Procedimientos como Herramientas de Control Interno de una Organización” afirma que los manuales de procedimientos son guías prácticas de pasos que ayudan a minimizar errores operativos y da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de una organización, esto al detallar un conjunto ordenado de operaciones determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución y el tiempo invertido. A pesar de que el manual de procedimientos es de mucha importancia porque estandariza los procesos que debe seguirse para cumplir con ciertos trabajos, ubica a los responsables y evidencia el tiempo de ejecución, la verdad es que se puede tener un mayor potencial si estos están acompañados de un diagrama de flujo, como expresa González (2019): “la mayoría de las empresas o departamentos hacen uso de estos instrumentos para verificar si la distribución del trabajo está equilibrada y corrige aquellas actividades innecesarias, lo que ayuda a optimizar recursos y tiempo”.

La importancia de las herramientas para el análisis situacional de una empresa como las Cinco Fuerzas de Porter, se utilizó para el desarrollo de la propuesta considerando el entorno competitivo de la empresa en estudio, ya que como menciona Salamanca (2018), la empresa que no tenga implementado un diseño organizacional, puede tener desventajas con respecto a su competencia como bajo rendimiento en las operaciones por la mala gestión de personal, recursos y tiempo, bajo competitividad, falta de identidad de trabajadores con la empresa y falta de dirección en las áreas de la empresa.

## 8. Conclusiones

Una vez finalizado el presente trabajo de investigación en la empresa INFACORAUTO S.A., se llegó a las siguientes conclusiones:

- La empresa INFACORAUTO S.A. no cuenta con una filosofía empresarial, lo que puede generar la falta de dirección y por consiguiente escasa identidad corporativa por parte de los trabajadores, por tal motivo se propuso la misión, visión y valores para la empresa, que servirá como una guía sólida en el camino que desea seguir la empresa, para la toma de decisiones y para generar un ambiente de trabajo colaborativo encaminado al cumplimiento de objetivos.
- La empresa INFACORAUTO S.A. no cuenta con una estructura organizacional y funcional debidamente definida y representada a través de los organigramas. Por tal motivo se diseñó un organigrama estructural para que el personal tenga conocimiento de los puestos y sus relaciones de dependencia, así como un organigrama funcional para que se evidencie las funciones asignadas a cada puesto.
- La empresa INFACORAUTO S.A. no cuenta con manuales de funciones, lo que dificulta a los trabajadores en la comprensión de sus responsabilidades. Por ello, se elaboró el manual de funciones, con una descripción clara de sus puestos impidiendo la duplicidad de funciones, y por otro lado guía a los altos cargos en la selección del personal más idóneo para ocupar una vacante.
- La empresa INFACORAUTO S.A. no cuenta con manuales de procedimientos, esto se evidencia en que los trabajadores no tienen una guía clara sobre cómo realizar sus tareas, esto genera inconsistencias y una falta de coordinación. Por esta razón, se propuso un manual de procedimientos que junto con el diagrama de flujo garantizará la eficiencia en la ejecución de tareas y ayudará a optimizar recursos y tiempo.

## **9. Recomendaciones**

En base a las conclusiones se recomienda lo siguiente:

- La filosofía empresarial y organigrama estructural se refleje en las instalaciones de la empresa, de tal manera que sea de conocimiento de trabajadores y del público en general.
- Los altos cargos consideren la incorporación de los nuevos puestos reflejados en la propuesta del organigrama que están como vacantes, ya que si la empresa extiende sus operaciones y cubre más mercados se da la necesidad de incorporar a nuevos trabajadores competentes. Adicional, se haga uso del manual de bienvenida, para que sean entregados a este nuevo personal, de manera que les sirva como guía para incorporarse y adaptarse a la empresa. Además, tomen en cuenta la implementación de capacitaciones e incentivos tanto para el personal existente como al nuevo integrante.
- El Gerente y jefes departamentales consideren el uso del manual de funciones para que estos sean entregados y socializados con el personal para la comprensión de sus puestos y funciones reales. Así mismo que dicho manual sirva de guía para contratar al nuevo personal de acuerdo a los requisitos establecidos.
- El manual de procedimientos junto con sus respectivos diagramas de flujo sea entregado tanto a los trabajadores como al nuevo personal, de tal manera que les sirva de guía para la ejecución de las tareas administrativas u operativas y vean los responsables involucrados para mantener una perfecta coordinación.

## 10. Bibliografía

- Agudelo, G., Aignerren, M. y Ruiz J. (2008). Diseños de investigación experimental y no-experimental. <https://n9.cl/az6lv>
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I. y Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. <https://n9.cl/haino>
- Ayadi, K. (2022). *Análisis de puestos de trabajo y manual de acogida para una pyme* [Tesis de grado, Universidad Politécnica de Cartagena]. Repositorio de la Universidad Politécnica de Cartagena. <https://n9.cl/qk9ri0>
- Ayala Farías, M. G. (2018). *Creación de filosofía empresarial y manuales administrativos de la empresa bolsas y desechables Rey Coliman*. Instituto Tecnológico de Colima. <https://n9.cl/wlrms>
- Bernal C. A., (2010). Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales (3era ed.). Pearson Educación. <https://n9.cl/ze2hf>
- Bravo Vásquez, S. A. (2023). *Diseño organizacional y funcional para la empresa “Grupo Inloba” del Cantón Catamayo, Provincia de Loja* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Loja]. Dspace UNL. <https://n9.cl/d12jw>
- Cabrera, J. (2018). Organizaciones duales: jerarquía y redarquía: Cultura y formación en un mundo de cambios acelerados. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, (108), 98-105. <https://n9.cl/acemk>
- Cano Plata, C. A. (2017). *LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO*. <https://n9.cl/7vrqu>
- Carrera Cadena, S. E., Martínez Asencio, T. L. y Pérez Urresto, A. L. (2013). *Diseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa Distapiz Cia. Ltda.* [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio de la Universidad de Guayaquil. <https://n9.cl/qwnpu>
- Carrero Morales, Y. B. (2019). Identidad corporativa y los valores organizacionales, desde un liderazgo de avanzada. *Revista Cientific*, 4(14), 347-366. <https://n9.cl/mgzzz>
- Coronel Cruz D., Cartuche Paqui D., Rodríguez Jiménez L. y Saca Lucero J. (2018). Incidencia del uso de un manual de funciones en las micro y pequeñas empresas orenses. *INNOVA Research Journal*, 3(12), 99-112. <https://n9.cl/cl52z>
- Cuan Rojas, M. V., Medina Payares, S. y Rojas Donado, M. S. (2020). *Filosofía organizacional como fundamento de la gestión financiera*. [Tesis de grado, Universidad de la Guajira]. Repositorio de la Universidad de la Guajira. <https://n9.cl/9wn82>

- Daft R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional (10ma ed.). Cengage Learning. <https://n9.cl/nakr1>
- Escobar, I. (2013). *Procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección en la sucursal CUBALSE Las Tunas*. [Tesis de maestría, Universidad de Las Tunas]. Repositorio Institucional de la Universidad de Las Tunas. <https://n9.cl/319rh4>
- Espinoza Sotomayor, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, (1), 53-62. <https://n9.cl/f4xei>
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. McGraw-Hill. <https://n9.cl/6xbz>
- González Espinosa J. X. (2019). *DIAGRAMA DE FLUJO Y SU RELACION CON LA VIDA COTIDIANA* [Examen Complexivo, Universidad Técnica de Machala]. Repositorio de la UTMACH. <https://n9.cl/wk2zy>
- Hernández Cifuentes, N. (2017). “*PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DE EMPRESA INDUSTRIAL A.*” [Tesis de grado, Universidad de Chile] Repositorio de la Universidad de Chile. <https://n9.cl/bm75f>
- Hernández Mendoza, J. M. y Hernández Mendoza, S. L. (2019). Etapas del proceso administrativo. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 6(11), 66-67. <https://n9.cl/frj25>
- Hernández Ortiz, M. J. (2014). *Administración de Empresas*. Ediciones Pirámide. <https://n9.cl/t403x>
- Higuera López, D. (2011). Parámetros de diseño organizacional: incidencia en la productividad y en los vínculos sociales. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 19(1), 73-90. <https://n9.cl/b98bd>
- Huilcapi, S. I. y Gallegos, D. N. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Revista ESPACIOS*, 41(40), 11-23. <https://n9.cl/5i9o8>
- Iglesias Armenteros, A. L., Torres Esperón, J. M. y Mora Pérez, Y. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *MediSur*, 17(4), 562-569. <https://n9.cl/cbz2r>
- Labrada Sosa, A. (2012). Modelo de diseño organizacional. *Madrid: editorial académica española*. <https://n9.cl/np6h6>
- Lana, R. A. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 9(1). <https://n9.cl/wlul>
- León Quiñones, B. P. (2020). *El diseño organizacional y su importancia en el desarrollo de las MYPES en Latinoamérica: una revisión de la literatura científica*. [Tesis de

- investigación, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://n9.cl/ocpu0>
- Mendoza Jiménez, T. E. (2013). “*ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EDITORIAL DON BOSCO*” [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio de la Universidad Politécnica Salesiana. <https://n9.cl/dvayf>
- Ocampo Ulloa, W. L., Huilcapi Mazacon, N. H. y Cifuentes Rodríguez, A. F. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114-137. <https://n9.cl/b5z46>
- Palma Moreira V. J. y Burgos J. E. (2016) “La auditoría integral: un enfoque hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos en las empresas”, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (septiembre 2016). <https://n9.cl/vxvr5>
- Pérez Gregorio, M. G. (2016). La importancia del organigrama en la empresa. *Publicaciones didácticas*, (69). <https://n9.cl/t0xgw>
- Pintos Trías G. (2009). Los manuales administrativos hoy. <https://n9.cl/9echx>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. <https://n9.cl/bna7>
- Quispe, A. M., Valentin, E. B., Gutierrez, A. R., y Mares, J. D. (2020). Serie de Redacción Científica: Estudios Transversales. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 13(1), 72-77. <https://n9.cl/uf3n6>
- Ramón Guamán, V. B. (2023). *Diseño de un Manual de Procedimientos para el Control Interno Administrativo y Financiero de la Empresa AMAVILQUORS Cía. Ltda., de la ciudad de Loja*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Loja]. Repositorio de la Universidad Nacional de Loja. <https://n9.cl/s27gl>
- Ramos Galarza, C. A. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6. <https://n9.cl/cj0bt>
- Reyes Hernández, J. y Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217. <https://n9.cl/sdwr9>
- Ruilova Guzmán, E. (2023). *Gestión por procesos para el área de latonería de un taller automotriz. Caso aplicado: taller TOYOCUENCA*. [Tesis de grado, Universidad del Azuay]. Repositorio de la Universidad del Azuay. <https://n9.cl/9c1gh>

- Sacotto Loor, F. X. (2023). *Diseño de una estructura organizacional y funcional para la empresa embotelladora de agua purificada "Leving Corporation S.A." del cantón Huaquillas, provincia de El Oro*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Loja]. Dspace UNL. <https://n9.cl/7z1zm>
- Salamanca Nieto, L. G. (2018). *Importancia de la implementación del diseño organizacional para el mejoramiento de las organizaciones* [Universidad Militar Nueva Granada] Repositorio de la Universidad Militar Nueva Granada. <https://n9.cl/esxpz>
- Sánchez Jiménez, V. (2015). LA REDEFINICIÓN DEL PAPEL DE LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD. BARATARIA. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, (20), 129-145. <https://n9.cl/r237j>
- Sánchez Navarro, J. A., y Escamilla Martínez, P. D. R. (2019). Metodología y elaboración de un manual de análisis y descripción de puestos. *Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://n9.cl/vpxmn>
- Tituaña Sotalin, E. R. (2015). "ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑIA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014." [Tesis de grado, Universidad Internacional SEK]. Repositorio Universidad Internacional SEK. <https://n9.cl/wusefh>
- Torres Fernández, P. A. (2016). Acerca de los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación educativa cubana actual. *Atenas*, 2(34), 1-15. <https://n9.cl/z201g>
- Universidad Católica Boliviana San Pablo (2007). ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN. *PERSPECTIVAS*, (20), 45-54. <https://n9.cl/q0rv>
- Vargas Santi, Y. G. (2023). *Diseño organizacional de la empresa turística hotelera Kapawi Ecolodge, ubicada en la provincia de Pastaza, comunidad Achuar Kapawi* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica De Chimborazo]. Repositorio de la Escuela Superior Politécnica De Chimborazo. <https://n9.cl/zvjos>
- Vásquez M. M. (2013). *Diseño organizacional para el comercial Kamila del cantón La Libertad provincia de Santa Elena* [Tesis de grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio Universidad Estatal Península de Santa Elena. <https://n9.cl/x38m6>
- Vela Riera, P. A., Izquierdo Morán, J. V., Jiménez Rendón, E. H. y Terreno Borja G. F. (2020). La filosofía empresarial y su responsabilidad social. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 5(2), 14-20. <https://n9.cl/jl4jm>



- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. <https://n9.cl/7ml2o>
- Yagual Rivera, F. A. (2013). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA OPERADORA DE TURISMO CAROL TOUR S.A DEL CANTÓN SALINAS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013* [Tesis de grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. <https://n9.cl/1kvw>

## 11. Anexos

### Anexos 1. Formato de entrevista dirigida al Gerente



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**FORMATO ENTREVISTA PARA EL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA**  
**“INFACORAUTO S.A.”**

La presente entrevista tiene como propósito recopilar información necesaria para el desarrollo de la tesis titulada “Diseño organizacional y funcional para la empresa “INFACORAUTO S.A.” del Cantón Huaquillas, Provincia de El Oro”, por lo que solicito muy comedidamente a responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Puede proporcionarme una breve descripción o reseña histórica de la empresa desde su fundación hasta la actualidad?
2. ¿Cuántos trabajadores tenía? ¿Con cuántos trabajadores cuenta actualmente?
3. ¿La empresa se divide en departamentos o áreas?
4. ¿Los trabajadores realizan las mismas funciones?, ¿Estas funciones están plasmadas por escrito o documentadas?
5. ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrecía?, ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece actualmente?
6. ¿Cuáles son sus principales competidores?
7. ¿Cuáles son los mercados o segmentos de clientes a los que se dirige la empresa?
8. ¿Tiene conocimiento de lo que es la filosofía empresarial?
9. ¿La empresa posee misión, visión, valores corporativos?, si es así, ¿lo da a conocer a los trabajadores y clientes?
10. ¿Está en un lugar visible, donde todos lo pueden ver?,
11. ¿Desde cuándo lo tiene, ¿Esta filosofía ha evolucionado a lo largo del tiempo? Si es así, ¿Cómo ha cambiado y por qué?,
12. ¿Siente que los trabajadores están involucrados con la filosofía de la empresa?
13. ¿La empresa tiene objetivos o metas establecidas? Si es así, ¿Sus empleados son conocedores de ello?
14. ¿Están documentados?
15. ¿Lo tiene propuestos de forma general o por áreas?
16. ¿Los objetivos son a corto, mediano o largo plazo?
17. ¿Cuentan con el apoyo de los trabajadores para hacerlos cumplir?
18. ¿Cómo describiría el clima organizacional de la empresa?
19. ¿Tiene conocimiento de lo que son los organigramas? Si es así, ¿Cuenta la empresa con un organigrama?
20. ¿De qué tipo? ¿Funcional o estructural?
21. ¿Los trabajadores tiene conocimiento de este organigrama?
22. ¿Se encuentra en un lugar visible para conocimiento de los colaboradores?,
23. ¿Cuándo ha sido elaborado o desde cuando lo tiene?
24. ¿Cómo es la toma de decisiones? ¿Quiénes intervienen?, ¿Cómo es la comunicación con las diferentes áreas, departamentos o trabajadores?
25. ¿Tienen un área o departamento para la administración de recursos humanos o lo realiza otro cargo?
26. ¿Cómo es la contratación?

27. ¿Cuál es el proceso para la selección del personal?
28. ¿Cuándo tiene un nuevo trabajador que proceso de adaptación utiliza o realiza?
29. ¿Usted realiza capacitaciones a sus trabajadores? ¿Qué tipo de capacitaciones?
30. ¿Se reconoce y se recompensa el desempeño y compromiso de los trabajadores?
31. ¿Promueve el desarrollo profesional y el crecimiento de los empleados?
32. ¿Cuenta con algún incentivo?
33. ¿Cuenta con algún seguro adicional?
34. ¿Usted realiza evaluaciones de desempeño?, ¿Cada que tiempo?
35. ¿Cómo se abordan los conflictos y las tensiones en el entorno laboral?,
36. ¿Cuál es su relación con sus trabajadores?, ¿Cómo cree que es la relación entre trabajadores?
37. ¿La empresa cuenta con procedimientos estandarizados para venta, importaciones, mantenimiento de vehículos, atención al cliente, servicios de postventa, servicios de entrega a domicilio etc.?
38. ¿Estos procedimientos están documentados?
39. ¿Qué tiempo lleva en la empresa?
40. ¿Cuál es nivel de instrucción?
41. ¿Cuál es el puesto de trabajo que ejerce en la empresa?
42. De su puesto de trabajo, ¿Qué actividades o funciones usted realiza?
43. Dichas funciones o actividades que usted realiza, ¿Está plasmado en un documento?
44. ¿Qué procedimientos realiza en (Actividad específica de su área o cargo)?
45. ¿Realiza actividades ajenas a las que usted realiza?

## Anexos 2. Formato de entrevista dirigida a los trabajadores



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**FORMATO ENTREVISTA PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA**  
**“INFACORAUTO S.A.”**

La presente entrevista tiene como propósito recopilar información necesaria para el desarrollo de la tesis titulada “Diseño organizacional y funcional para la empresa “INFACORAUTO S.A.” del Cantón Huaquillas, Provincia de El Oro”, por lo que solicito muy comedidamente responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tiempo lleva en la empresa?
2. ¿Cuál es nivel de instrucción?
3. ¿Qué cargo ejerce dentro de la empresa?
4. De su puesto de trabajo, ¿Qué actividades o funciones usted realiza?
5. Puede describir el procedimiento de (X ACTIVIDAD)
6. ¿Usted realiza actividad adicional ajena a su cargo?
7. ¿Tiene conocimiento de lo que es la filosofía empresarial?
8. ¿Tiene conocimiento si la empresa posee misión, visión y valores? ¿La empresa le dio a conocer a usted sobre esto?
9. ¿Se siente involucrado con la filosofía de la empresa?
10. ¿Conoce si la empresa tiene objetivos o metas?
11. ¿La empresa comparte con usted los objetivos o metas?
12. ¿Se siente involucrado con el trabajo que realiza en el cumplimiento de los objetivo o metas?
13. ¿Cómo describiría el clima organizacional de la empresa?
14. ¿Se siente valorado en su trabajo?
15. ¿Existe un buen ambiente de trabajo en la empresa?
16. ¿Cómo es la relación con sus compañeros?
17. ¿Cómo es la coordinación con el resto de trabajadores?
18. ¿Siente que cumple sus objetivos personales a la vez que cumple con los objetivos organizacionales?
19. ¿Quién es su jefe inmediato?
20. ¿Su jefe los motiva, los orienta, es conciliador?
21. ¿Cómo son las ordenes de su jefe inmediato?
22. ¿Tiene personal a su cargo? ¿Cuántos?
23. ¿Conoce usted si la empresa posee organigramas?
24. ¿Cómo fue el proceso de contratación de la empresa?
25. ¿Paso por un proceso de integración? Para ser capacitado
26. ¿Ha sido reconocido por su desempeño o compromiso por la empresa?
27. ¿Ha recibido incentivos por parte de la empresa?, si es así ¿Qué tipo de incentivos?
28. ¿La empresa le brinda un seguro adicional?
29. ¿El salario que usted recibe lo considera justo? De acuerdo a las funciones que realiza.

Anexos 3. Empresa INFACORAUTO S.A.



## Anexos 4. Certificado de traducción del resumen



# Juan Pablo Ordóñez Salazar

CELTA-Certified English Teacher,  
traductor e intérprete.

Certificación de traducción al idioma inglés.

Juan Pablo Ordóñez Salazar.

CELTA-certified English Teacher, traductor e intérprete.

CERTIFICA:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés, del resumen de tesis titulado: **"Diseño organizacional y funcional para la empresa "INFACORAUTO S.A." del Cantón Huaquillas, Provincia de El Oro"**, de autoría del estudiante Roberto Carlos Machuca León, con número de cédula 1150824991, egresado de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifico en honor a la verdad, y autorizo al interesado hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.

Loja, 22 de abril del 2024

1103601090  
JUAN PABLO  
ORDÓÑEZ  
SALAZAR

Firmado digitalmente  
por 1103601090 JUAN  
PABLO ORDÓÑEZ  
SALAZAR  
Fecha: 2024.04.22  
17:55:14 -05'00'

Juan Pablo Ordóñez Salazar

DNI: 110360109-0

Celular: 0994290147

Código de Perito de la Judicatura: 12298374

CELTA - CERTIFIED ENGLISH TEACHER, TRADUCTOR E INTÉRPRETE