



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración de Empresas

**“Diseño organizacional para la empresa Ferroamerica de la ciudad
de Loja”**

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

AUTOR:

Klever Alexander Iñiguez Sarango

DIRECTORA:

Ing. Jimena E. Benítez Chiriboga, Mg. Sc.

Loja-Ecuador

Año 2024

Loja, 10 de julio de 2024

Ing. Jimena E. Benítez Chiriboga, Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

C E R T I F I C O:

Que he revisado y orientado todo el proceso de elaboración del trabajo de Integración Curricular denominado: “**Diseño organizacional para la empresa Ferroamerica de la ciudad de Loja**” de autoría del estudiante **Klever Alexander Iñiguez Sarango**, previo a la obtención del título de **Licenciatura en Administración de Empresas**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja para el efecto, autorizo la presentación para la respectiva sustentación y defensa.

Ing. Jimena E. Benítez Chiriboga, Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Autoría

Yo, **Klever Alexander Iñiguez Sarango**, declaro ser autor del presente trabajo de 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: 1104712060

Fecha: 10 de jul. de 2024

Correo electrónico: klever.iniguez@unl.edu.ec

Celular: 0979862009

Carta de autorización del trabajo de integración curricular por parte del autor para consulta de producción parcial o total, y publicación electrónica del texto completo.

Yo, **Klever Alexander Iñiguez Sarango**, declaro ser autor del trabajo de integración curricular titulado “**Diseño organizacional para la empresa Ferroamerica de la ciudad de Loja**”, como requisito para optar por 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 de la siguiente manera 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, en la ciudad de Loja, a los 10 días del mes de julio del dos mil veinticuatro

Firma:

Autor: Klever Alexander Iñiguez Sarango

Cédula: 1104712060

Dirección: Loja

Correo electrónico: klever.iniguez@unl.edu.ec

Celular: 0979862009

DATOS COMPLEMENTARIOS

Directora del Trabajo de Integración Curricular: Ing. Jimena E. Benítez Chiriboga Mg. Sc

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico primeramente a Dios por darme la oportunidad de estar en este mundo y darme la fuerza para poder continuar, avanzar todos los días en los momentos difíciles y complicados de mi formación.

A mis padres, por ser mi pilar fundamental al impulsarme a mejorar en la vida y ser mi apoyo en las decisiones que tomo, guiándome con sus conocimientos y experiencias para no cometer los mismos errores que tuvieron ellos, además de siempre confortarme con su amor y confianza.

A mi familia en general por siempre estar al pendiente de mi progreso, extendiendo siempre su mano en apoyo para cualquier dificultad que esté pasando.

A mis amigos de la carrera con quienes compartí todo este trayecto y tuvimos que pasar momentos difíciles para poder salir adelante, apoyándonos todos los días.

Klever Alexander Iñiguez Sarango

Agradecimiento

Agradezco a la Universidad Nacional de Loja por abrirme las puertas y brindarme una oportunidad para poder estudiar y formarme académicamente, al igual que la Facultad Jurídica, Social y Administrativa, Carrera de Administración de Empresas, y sus docentes por brindarme sus conocimientos y enseñanzas para formar un profesional.

Con todo el corazón agradezco a mis padres y hermanos, ellos siempre han sido mi apoyo en todas mis actividades y sobre todo en el transcurso de mi formación universitaria, brindándome su ayuda tanto mental, física y económicamente para conseguir este logro.

Agradezco de modo especial a mi directora de tesis y amiga, la Ingeniera Jimena Benítez, docente de la carrera de Administración de Empresas, quien me guio en el desarrollo de esta investigación con sus conocimientos y me supo tener paciencia para poder concluirla.

A la empresa Ferroamerica por abrirme las puertas de su institución para poder realizar mi investigación para desarrollar mi tesis.

Finalmente, agradezco a mi amigos y compañeros de universidad, con quienes pase todo este proceso de formación académica y pasamos por los mismo malos y buenos momentos juntos para poder conseguir este logro.

Klever Alexander Iñiguez Sarango

Índice de Contenidos

Portada.....	i
Certificación	ii
Autoría.....	iii
Carta de autorización.....	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenidos	vii
Índice de Tablas.....	x
Índice de Figuras	xii
Índice de anexos	xv
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1. Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco Teórico	6
4.1. Marco Referencial.....	6
4.2. Base Teórica.....	7
4.2.1. La empresa.....	7
4.2.2. Organización.....	9
4.2.3. Diseño organizacional.	11
4.2.4. Estructura Organizacional	13
4.2.5. Desarrollo organizacional.....	24
4.2.6. Dirección estratégica	26
4.2.7. Manuales.....	28

4.2.8.	Análisis Situacional	31
4.3.	Marco Conceptual.....	32
5.	Metodología	34
5.1.	Área de estudio y lugar donde se aplico	34
5.2.	Enfoque de la investigación.....	34
5.3.	Métodos de investigación	35
5.4.	Tipo de investigación.....	35
5.5.	Diseño de la investigación	35
5.6.	Población.....	36
5.7.	Técnicas e instrumentos	36
5.8.	Procedimiento	36
6.	Resultados	38
6.1.	Entrevista al gerente.....	38
6.2.	Encuesta aplicada a los trabajadores.....	39
6.2	Diagnostico situacional actual de la empresa	58
6.2.1	Macrolocalización.....	59
6.2.2	Microlocalización	59
6.2.3	Organigrama actual.....	60
6.2.4	Infraestructura.....	61
7.	Discusión.....	64
7.1.	Propuesta del Diseño Organizacional para la empresa Ferroamerica en la ciudad de Loja	64
7.1.1.	Base filosófica de la empresa Ferroamerica	64
7.1.2.	Estructura organizacional	66
7.1.3.	Manual de procedimientos.....	70

7.1.4.	Manual de funciones de la empresa Ferroamerica	79
7.1.5.	Manual de bienvenida.....	87
7.1.6.	Cuadro de capacitación.....	108
8.	Conclusiones	111
9.	Recomendaciones.....	112
10.	Bibliografía.....	113
11.	Anexos.....	116

Índice de Tablas

Tabla 1. Componentes de la Estructura del Manual de Bienvenida.....	30
Tabla 2. Manual de Funciones	31
Tabla 3. Nivel de Instrucción	40
Tabla 4. Funciones que Desempeñan.....	41
Tabla 5. Tiempo de Trabajo	42
Tabla 6. Jornadas de Trabajo.....	43
Tabla 7. Capacidad de Satisfacer Necesidades	44
Tabla 8. Estructura Organizativa.....	45
Tabla 9. Actividades, Funciones y Responsabilidades.....	46
Tabla 10. Funciones Ajenas al Puesto.....	47
Tabla 11. Documentos que se Conocen	48
Tabla 12. Problemas por Ausencia de Manuales.....	49
Tabla 13. Valores	50
Tabla 14. Imagen de la Empresa	51
Tabla 15. Método de Informarse Sobre las Funciones	52
Tabla 16. Capacitación.....	53
Tabla 17. Actividades a Desempeñar de Acuerdo al Puesto de Trabajo.....	54
Tabla 18. Creación Filosófica Empresarial	55

Tabla 19. Creación de Manuales de Funciones	56
Tabla 20. Creación de un Plan de Diseño Organizacional	57
Tabla 21. Instalaciones de Ferroamerica	61
Tabla 22. Manual de Procesos de Compra de Nueva Mercadería.....	71
Tabla 23. Manual de Procesos Para la Captación de Nuevos Clientes	73
Tabla 24.. Manual de Procesos para servicio al cliente en el local.	75
Tabla 25. Manual de procesos para el reclutamiento de nuevo personal.	77
Tabla 26. Capacitaciones.....	108
Tabla 27. Propuesta de Cronograma de Capacitaciones	110

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Kast y Rosenzweig	10
Figura 2. Sistema de Organización Lineal	15
Figura 3. Sistema de Organización Funcional o de Taylor.....	16
Figura 4. Sistema de Organización Lineal y Staff	17
Figura 5. Organigrama General.....	20
Figura 6. Organigrama Especifico	20
Figura 7. Organigrama Integral.....	21
Figura 8. Organigrama Funcional	21
Figura 9. Organigrama de Puestos, Plazas y Unidades	22
Figura 10. Organigrama Vertical	22
Figura 11.. Organigrama Horizontal	23
Figura 12. Organigrama Mixto	23
Figura 13. Organigrama de Bloqueo.....	24
Figura 14 Ubicación Geográfica de la Empresa Feroamerica.....	34
Figura 15. Nivel de Instrucción.....	40
Figura 16. Funciones que Desempeñan.....	41
Figura 17. Tiempo de Trabajo.....	42
Figura 18. Jornadas de Trabajo	43
Figura 19. Capacidad de Satisfacer Necesidades	44

Figura 20. Estructura Organizativa	45
Figura 21. Actividades, Funciones y Responsabilidades	46
Figura 22. Funciones Ajenas al Puesto	47
Figura 23. Documentos que se Conocen.....	48
Figura 24. Problemas por Ausencia de Manuales.....	49
Figura 25. Valores.....	50
Figura 26. Imagen de la Empresa.....	51
Figura 27. Método de Informarse Sobre las Funciones	52
Figura 28. Capacitación	53
Figura 29. Actividades a Desempeñar de Acuerdo al Puesto de Trabajo	54
Figura 30. Creación Filosófica Empresarial.....	55
Figura 31. Creación de Manuales de Funciones	56
Figura 32. Creación de un Plan de Diseño Organizacional.....	57
Figura 33. Macrolocalización del Cantón Loja	59
Figura 34. Microlocalización de Ferroamerica	60
Figura 35. Organigrama de Ferroamerica	60
Figura 36. Organigrama Estructural de la Empresa Ferroamerica.....	67
Figura 37. Organigrama Funcional de la Empresa Ferroamerica	68
Figura 38. Organigrama Posicional de la Empresa Ferroamerica.....	69
Figura 39. Procesos de Compra de Nueva Mercadería	72

Figura 40. Proceso de Captación de Nuevos Clientes.....	74
Figura 41. Proceso de servicio al cliente en el local.	76
Figura 42. Proceso para el reclutamiento de nuevo personal.....	78
Figura 43. Manual de Funciones del Gerente	80
Figura 44. Manual de Funciones de el/la Secretario/a	81
Figura 45. Manual de Funciones de Contador	82
Figura 46. Manual de Funciones del Agente Vendedor.....	83
Figura 47. Manual de Funciones del Vendedor	84
Figura 48. Manual de Funciones del Chofer	85
Figura 49. Manual de Funciones del Bodeguero.....	86
Figura 50. Manual de Bienvenida	87

Índice de anexos

Anexo 1. Permiso Consensuado.....	116
Anexo 2. Entrevista Dirigida al Gerente	116
Anexo 3. Encuesta Dirigida al Personal.....	117
Anexo 4. Certificado del Abstract.....	121

1. Título

Diseño organizacional para la empresa “Ferroamerica” de la ciudad de Loja.

2. Resumen

El Diseño organizacional es una guía que permite a las empresas tener un correcto funcionamiento para poder destacarse y ser más competidos en el mercado. El presente trabajo de investigación, denominado “Diseño organizacional para la empresa “Ferroamerica” de la ciudad de Loja”, actualmente no es muy competitiva ya que durante el periodo que ha venido trabajando se gestiona empíricamente por la falta de conocimiento científico y por desconocimiento de los procesos de gestión, por ende se plantearon objetivos que permitieron realizar un diagnóstico situacional de la misma con el fin de construir tanto la filosofía empresarial, organigramas, manual de funciones, bienvenida y procedimientos. El enfoque de investigación que se utilizó para su desarrollo fue cualitativo con un tipo de investigación exploratorio y descriptivo, haciendo uso de los métodos inductivo y analítico y un diseño de investigación- acción. Las técnicas empleadas para la recolección de datos fueron mediante la observación directa, entrevista dirigida al gerente-propietario y por último una encuesta que se aplicó a los 6 trabajadores con los que cuenta la empresa actualmente. Con la observación directa, la encuesta aplicada y la entrevista se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con una estructura orgánica funcional, todo el personal que la conforma carece de una guía para el desarrollo de sus actividades, no se ha desarrollado inducción al ingreso de la misma y no se han realizado capacitaciones al personal. Es por ello, que se nace la necesidad de desarrollar un Diseño organizacional para la empresa Ferroamerica.

Palabras clave: organizacional, estructural, inducción, capacitación.

2.1.Abstract

The organizational design is a guide that allows companies to have a correct operation in order to stand out and be more competitive in the market. The present research work, called "Organizational design for the company "Ferroamerica" of the city of Loja", is currently not very competitive because during the period that has been working is managed empirically by the lack of scientific knowledge and ignorance of management processes, therefore objectives were raised that allowed a situational diagnosis of the same in order to build both the business philosophy, organization charts, manual functions, welcome and procedures. The research approach used for its development was qualitative with an exploratory and descriptive type of research, using inductive and analytical methods and an action-research design. The techniques used for data collection were direct observation, an interview with the manager-owner and finally a survey applied to the 6 workers currently working in the company. With the direct observation, the applied survey and the interview it was possible to demonstrate that the company does not have a functional organic structure, all the personnel that conforms it lacks a guide for the development of its activities, it has not been developed induction to the entrance of the same one and there have not been carried out trainings to the personnel. Therefore, the need to develop an organizational design for the company Ferroamerica was born.

Key words: organizational, structural, induction, training.

3. Introducción

El presente trabajo de investigación se realiza con la intención de estructurar un Diseño Organizacional para la empresa Ferroamerica de la ciudad de Loja. Cabe mencionar que el mercado laboral y la competencia siempre están constantemente creciendo y buscando nuevas formas de ser más eficientes y ser la primera opción para los posibles clientes, debido a esta continua evolución las PYMES siempre debes estar actualizándose, tener personal bien capacitado en sus funciones y como los mismos deben dar respuesta inmediata a cualquier situación que se les presente respecto a su puesto de trabajo. Además, toda empresa tiene que tener presente que establecer una buena estructura interna representa una ventaja significativa antes las que no lo tienen, puesto que puede ayudar a aumentar la eficiencia y la eficacia, aumentar la satisfacción de los empleados, mejorar la toma de decisiones, mejorar la comunicación y adaptarse mejor a los cambios del mercado.

Con el fin de poder potenciar la estructura organizativa de la empresa se realizó un diagnóstico situacional de la empresa, la misma que permitió construir la misión, visión, organigrama estructural, funcional y posicional; de igual forma elaborar el manual de funciones para el personal, proponer el manual de bienvenida que indique la misión, visión, políticas, objetivos, responsabilidades distribución física, adicionalmente poder construir el manual de procedimientos para realizar las diferentes actividades dentro de la empresa.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera: **Resumen**, en el cual se presenta puntos claros y objetivos de lo que trata la investigación y el cómo fue desarrollada. El **marco teórico** incluye el marco referencial en el que se muestra proyectos de apoyo relacionados con el proyecto que sustentan la investigación y el marco conceptual en el que se basan las teorías, conceptos detallados correspondientes al tema abordado en la investigación. En la **metodología** se describen las herramientas, técnicas y métodos necesarios como: el método inductivo, el cual permitió conocer la situación actual de la empresa, el método analítico ayudo para analizar todas las partes que se tenía que estudiar de la organización. A continuación, se encuentran **resultados** que detallan el cómo se encuentra la empresa internamente y que nos permite saber que falencias tiene, además de este modo pudimos saber en qué enfocarnos para desarrollar una buena propuesta. La **discusión** tiene como fin el cumplimiento de los objetivos establecidos para este proyecto de investigación, desarrollando la propuesta de un Diseño Organizacional para la empresa. En cuanto a las **conclusiones**, se presentan los aportes más relevantes de la investigación y las

recomendaciones hacen sugerencias que la empresa debe tener en cuenta para alcanzar un excelente nivel de productividad. Por otro lado, se presenta la **bibliografía**, que enumera las fuentes utilizadas en el desarrollo de la investigación y finalmente, los **anexos** que presentas las encuestas aplicadas al personal.

4. Marco Teórico

4.1. Marco Referencial

En la búsqueda de un correcto desarrollo del trabajo investigativo titulado: “Diseño organizacional para la empresa Ferroamerica de la ciudad de Loja”, se ha tomado en consideración algunos proyectos que se hayan desarrollado en un escenario similar al presente trabajo, mismos que sirvieron de apoyo y algunas bases para poder ir desarrollando cada parte del mismo

En la investigación realizada por Fernández (2019) titulado **“Diseño de Estructura Organizacional para aumentar la Productividad en la empresa Ferretería & Quincallería Teodoro Fernández, SRL (Casa Teo)”** tiene como objetivo principal identificar la situación actual de la empresa a nivel organizacional y a partir de este proceder a elaborar una propuesta que permita a la empresa establecer una estructura organizacional funcional alineada a las mejores prácticas establecidas en la administración. En el desarrollo del estudio de campo que se aplicó en las dos sucursales de la empresa se utilizó la encuesta con preguntas abiertas y cerradas, el cuestionario, la observación y el checklist aplicado de manera presencial por la investigadora. La muestra seleccionada para esta investigación estuvo compuesta por 11 empleados que el 100% del personal de la empresa. Como resultado se obtuvo que la empresa no posee un organigrama que muestre a los empleados la escala jerárquica ni la composición de la empresa, tampoco posee un manual de descripción de puestos que contribuyan al logro de los objetivos tanto de la empresa como del personal por lo que se recomendó la creación de ambos.

Quishpe (2020), en su trabajo de investigación titulado **“Diseño de un estudio organizacional para la ferretería “Tanito”**, en el cantón la Concordia, provincia de Santo Domingo De Los Tsáchilas. Período 2020” busca fortalecer la gestión administrativa y operativa de la organización mediante las actitudes, habilidades, destrezas y competencias del personal, utilizando un estudio organizacional. En el apartado de metodología de la investigación se utilizó un enfoque cuali-cuantitativo, exploratorio, descriptivo, diseño transversal, tipo documental y de campo, utilizando técnicas de encuesta y entrevista a todo el personal administrativo, operativo y de apoyo de la organización. A través de los resultados obtenidos se conoce que en esta empresa existen deficiencias en la organización, desconocimiento e incertidumbre en el desarrollo de las actividades, esto es causado por la ausencia de lineamientos organizacionales que contengan función, estructura, autoridad, responsabilidad, jerarquía. nivel, perfil definido, competencias y

procedimientos para cada actividad. Esta propuesta se basa en la elaboración de lineamientos organizacionales que contienen lineamientos históricos, clasificación de cargos, funciones y procedimientos, con una descripción de la historia, misión, visión, organigrama, niveles jerárquicos, perfiles de cargos, funciones, procedimientos y demás elementos necesarios. permite mejorar la gestión administrativa y operativa, de modo que la productividad aumenta, las ganancias aumentan y la participación de mercado es mejor. En conclusión, este documento servirá como guía para facilitar el máximo desempeño laboral de los trabajadores y el desarrollo de sus funciones. Finalmente, se propone un diseño que se pueda adaptar a cambios en función de necesidades futuras.

Por otro lado (Torres, 2019) En su trabajo denominado **“Diseño Organizacional Para La Profesionalización De Una Pyme”** recalca la importancia del Diseño Organizacional en una Pyme y como al aplicarlos puede representar un crecimiento significativo para dicha empresa el diseño organizacional es el proceso de elegir la estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de poder dentro de una organización. La estructura de una organización influye en el comportamiento de los empleados. Por tanto, el diseño organizacional juega un papel central para lograr el éxito. Sin embargo, hay organizaciones que carecen de estos principios rectores y en ocasiones esto puede llevarlas al fracaso, por lo que (Torres, 2019) buscaba en este estudio, desarrollar dos PYMES (LEARN IT y Home Teachers Institute) para evitar problemas futuros e intentar solucionar los actuales de una manera organizacional enfocada. Diseñado con el fin de potenciar el profesionalismo de cada institución estudiada; para esto se hizo la construcción de FODA y se aplicó un cuestionario para medir instrumentos existentes. Los resultados mostraron un nivel de profesionalización para APRENDE TI de 42,61% y para el Home Teacher Institute de 51,36%. En cuanto al diseño organizacional, para APRENDE 62.14% y para el Home Teacher Institute 72.14%. Se encontró que al aumentar las herramientas que componen el diseño organizacional crecen a la par del nivel de profesionalización.

4.2. Base Teórica

4.2.1. La empresa

Es una entidad en la que se transforman recursos (humanos, materiales, inmateriales), que deben ser organizados y dirigidos de la mejor manera, a través de una estructura, reglas y procedimientos, en bienes y servicios que satisfagan necesidades, con la finalidad de obtener

beneficios para distribuir a sus propietarios, actuando siempre bajo condiciones de riesgo (Ortiz, 2014, pág. 26).

Por otra parte, las empresas son entidades organizadas que utilizan sus recursos para producir bienes y servicios con la finalidad de obtener beneficios, contribuyendo así al funcionamiento de la economía y al bienestar social.

4.2.1.1. Clasificación de la empresa

Las empresas presentan determinadas características que las permiten su diferenciación respecto a otras. Es por ello que, al momento de comprender su funcionamiento, entender sus acciones o llevar a cabo la administración se recomienda clasificar las empresas en distintas categorías. Según Ortiz (2014) la clasificación de las empresas es la siguiente:

a. Según criterios económicos.

- **Tamaño de la empresa:** Se clasifican por microempresa las cuales están constituidas de 0 a 9 trabajadores, las pequeñas empresas formadas por 10 a 40 trabajadores, las medianas empresas que están conformadas por 50 a 249 trabajadores y las grandes empresas con más de 249 trabajadores.
- **Sector de actividad:** Están conformadas por las empresas de sector primario que comprende las actividades de extracción directa de bienes de la naturaleza; las del sector secundario que implican algún proceso de transformación de los productos obtenidos del sector primario y por último están las empresas del sector terciario que se agrupan por el sector del servicio.
- **Ámbito competitivo geográfico:** Se catalogan por las empresas locales, regionales, nacionales, internacionales, multinacionales y globales.

b. Según criterios Jurídicos.

- **Propiedad del capital:** Se encuentra conformada por las empresas privadas que son aquellas cuyo capital es propiedad de particulares y las empresas públicas, las cuales están conformadas por capital de las administraciones públicas.
- **Forma jurídica:** Se clasifican por las personas físicas que realizan una actividad comercial, industrial o profesional y las personas jurídicas que poseen una sociedad mercantil (págs. 39-45).

4.2.2. Organización

Según Agustín Reyes Ponce (1994) la organización es la estructuración de la coordinación que debe existir entre las actividades que conforman los elementos materiales y humanos de un organismo social, con la finalidad de lograr la máxima eficiencia de lo planeado. (pág. 277)

La organización es la etapa del proceso de administración de empresas, que tiene como finalidad la elaboración de una estructura formalizada de roles y puestos de trabajo; realizando las siguientes actividades:

- Determinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Agrupar las actividades por grupos.
- Designar un administrador dentro de cada grupo.
- Nombrar la autoridad para llevar a cabo las actividades.
- Determinar la coordinación de las actividades para tener una comunicación clara con sus colaboradores (Ortiz, 2014).

4.2.2.1.Importancia de la Organización.

La organización es un factor importante en cualquier aspecto de la vida, ya sea en el ámbito laboral, social o empresarial, por lo cual se destacan la importancia de la organización:

- Proporciona una estructura clara para coordinar las actividades de los miembros de un grupo para el logro de los objetivos planteados.
- Una organización adecuada permite optimizar los recursos como el tiempo, el dinero, los materiales y el talento humano.
- Permite reducir la duplicidad de esfuerzos al delimitar las funciones a realizar.
- Es de carácter continua por lo que jamás se puede decir que ha terminado, ya que la empresa está sujeta a cambios constantes.
- Agiliza el proceso de toma de decisiones permitiendo una respuesta rápida a los desafíos emergentes.

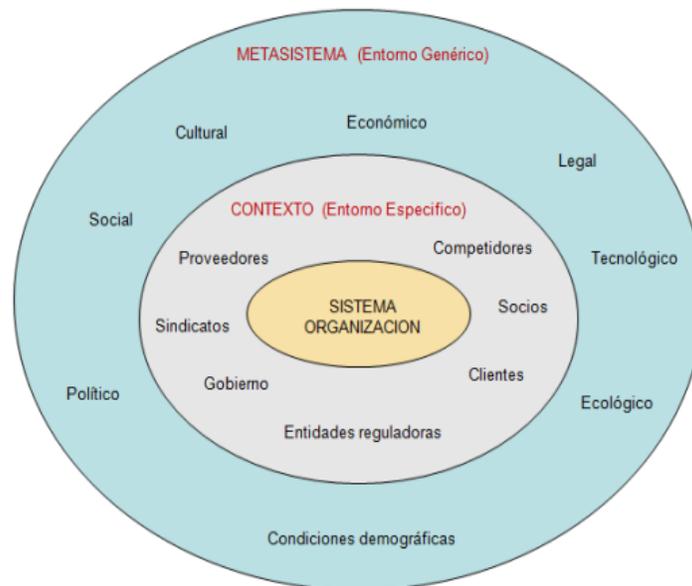
4.2.2.2.La organización como sistema.

La organización como sistema está compuesta por partes interrelacionadas que trabajan juntas para lograr objetivos comunes. Es por ello que se considera a la organización como un sistema abierto en el cual se intercambia información, energía y materiales con el medio. Dentro

de este contexto se enmarca los estudios de Kast y Rosenzweig, que con los años se han transformado en uno de los modelos bases para entender las organizaciones como sistemas (Lorenzon, 2020, pág. 227).

En el cual, el medio ambiente, es todo aquello externo a los límites de una organización, mismo que se puede subdividir en medio ambiente genérico, el que afecta a todas las organizaciones por igual, y el medio ambiente o entorno llamado específico que afecta directamente a la organización en particular. Por lo cual el entorno genérico se compone de la cultura, la tecnología, la educación, el sistema político, el marco legal, la dotación de recursos naturales, la demografía, la sociedad y la economía. Su contraparte, el entorno específico, que son las fuerzas relevantes para la toma de decisiones y los procesos de transformación de las organizaciones individuales (Lorenzon, 2020, pág. 228). Para lo cual se presenta en el siguiente gráfico:

Figura 1.
Modelo de Kast y Rosenzweig



Nota. Figura tomada del libro de sistemas y organizaciones por Lorenzo. (2020, pág. 229)

La organización se encuentra conectada con los dos entornos, debido a que las acciones que se susciten en uno de, ellos afectan al sistema en general. Es por ello que la organización debe adaptarse a ese sistema a través de reglas, estructuras y procesos de sus mecanismos internos.

4.2.3. Diseño organizacional.

De acuerdo a Ortiz (2014) el diseño organizacional es un proceso que abarca el conjunto de decisiones necesarias para crear una estructura organizacional eficiente , el cual permite a los directivos identificar las dimensiones y variables de diseño para actuar sobre la organización (pág. 330).

Las decisiones de diseño organizativo pueden estar clasificada en dos grandes grupos: la diferenciación y la integración de actividades de manera que cualquier actividad desarrollada en el diseño organizativo deberá estar enfocado en las acciones anteriormente mencionadas (Ortiz, 2014, pág. 331).

A través de la diferenciación de actividades se pretende dividir el trabajo en la organización en tareas más simples y asignarlas a distintas personas, así como las responsabilidades para su realización.

Por su parte, la integración de actividades pretende lograr la coordinación de esfuerzos entre las distintas partes de la organización, para evitar que los diferentes miembros de la organización actúen buscando sus propios objetivos, garantizando el logro de las metas generales de la empresa.

4.2.3.1.Elementos claves del diseño organizacional.

El diseño organizacional permite estructurar las diferentes partes de una organización para lograr los objetivos planificados de manera efectiva y eficiente. Según Robbins & Judge (2009), “Es un proceso que involucra seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, Tramo de control, centralización y descentralización, y formalización” (p. 519).

Especialización del Trabajo: Es la manera de dividir las actividades en tareas específicas para diferentes puestos de trabajo, en lugar de ejecutar una actividad completa, empleados individuales se especializan en una parte con la finalidad de incrementar la productividad laboral. A través de la especialización del trabajo se puede identificar las habilidades que poseen los empleados, para de acuerdo a ello ubicarlos en cada puesto de trabajo (Robbins & Judge, 2009, p. 521).

Departamentalización: Es la acción de agrupar las actividades y personas conforme a los departamentos y puestos administrativos en una organización. Dentro de la departamentalización existen cinco formas de agrupación (Robbins & Judge, 2009, p. 521).

- **Departamentalización Funcional:** Se agrupa cada puesto de trabajo de acuerdo a la función a realizar.
- **Departamentalización Geográfica:** Consiste en la agrupación de puestos por región geográfica.
- **Departamentalización por Productos:** Trata de agrupar los puestos de trabajo por línea de productos.
- **Departamentalización por Procesos:** Hace referencia a la agrupación de puestos en base al flujo de productos.
- **Departamentalización por Clientes:** Consiste en la agrupación de puestos de trabajo con base en clientes específicos y únicos con necesidades comunes.

Cadena de mando: Hace referencia a la línea de autoridad que se extiende desde los niveles organizacionales más altos hasta los más bajos con la finalidad de definir quien le reporta a quien. Por lo cual este aspecto es fundamental dentro de una organización, ya que los gerentes necesitan tomarlo a consideración a la hora de organizar el trabajo, puesto que, a través del mismo, los empleados sepan a quien deben reportar y a quien acudir en caso de enfrentar un problema.

Tramo del Control: Consiste en la cantidad de empleados que un gerente puede manejar con eficiencia y eficacia. Es por ello que determinar el tramo de control es importante, ya que de ello depende el número de niveles y gerentes que conformaran la organización (Robbins & Judge, 2009, p. 523).

Centralización y descentralización: Al organizar se trata de analizar en qué nivel organizacional se toman las decisiones. Por lo cual la centralización es el grado de concentración de la toma de decisiones en los niveles más alto de la organización, mientras que la descentralización es el grado en que los empleados de nivel inferior hacen aportaciones para la toma de decisiones o son los responsables en tomarlas. Considerando estos dos aspectos las organizaciones nunca son totalmente centralizadas o completamente descentralizadas.

Formalización: Esta definida por reglas y procedimientos de una organización. Dentro de cada organización se encuentra un nivel de formalización, el cual describe de manera explícita los

puestos de trabajo, reglas y procedimientos para la realización de todos los procesos laborales de una empresa (Robbins & Judge, 2009, p. 525).

4.2.4. Estructura Organizacional

La estructura de una empresa se elabora a través de la segunda función del proceso administrativo que es la organización y está ampliamente relacionado con la planeación, dirección y control para formar el proceso administrativo, constituyendo de esta manera la secuencia e interrelación de todas las funciones administrativas con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos. Puesto que la organización puede desarrollarse de manera formal e informal en la cual la primera se basa en la división racional del trabajo, de acuerdo a un criterio determinado por quienes se ocupan del proceso de toma de decisiones (González & Rodríguez, 2019, p. 85).

Esta función corresponde a la fase mecánica del proceso administrativo dentro de la cual se incluye la división de tareas que se llevarán a cabo, como se realizarán, que miembro depende de quién, y como se tomarán las decisiones, permitiendo conformar la estructura con la cual la empresa podrá aprovechar sus recursos humanos, materiales y económico de manera eficiente.

4.2.4.1. Importancia de las estructuras organizacionales

La estructura como resultado del proceso de organizar, es un mecanismo importante para la implementación de estrategias, las cuales se desprenden de la planeación y se representan gráficamente por el organigrama, complementándose con la práctica mediante una serie de manuales administrativos y su dinámica se manifiesta a través de procesos organizacionales (Ortega, 2014, pág. 38).

Una parte importante de organizar es que a través de una gestión organizativa eficiente se llega a armonizar a un grupo de personalidades distintas ya que a través de un esquema se dividen las diferentes actividades a realizarse de manera ordenada para que no existan inconvenientes dentro de un grupo.

4.2.4.2. Propósitos de organizar la estructura organizacional.

Según Daft (2015) el propósito de organizar la estructura organizacional de una empresa facilita los siguientes aspectos:

- Dividir el trabajo en tareas específicas y departamentos.

- Designar de manera clara las tareas y responsabilidades a los miembros de una organización.
- Coordinadas las tareas y agruparlas por cada puesto de acuerdo a su funcionalidad
- Establecer líneas formales de autoridad.
- La estructura de la organización debe estar encaminada con las estrategias que quiere llegar a cumplir el grupo a través de las actividades laborales a cumplir.

4.2.4.3. Estructura Orgánico funcional

Es una herramienta de gestión que permite determinar de manera clara las atribuciones de cada unidad que conforma una empresa. Además, delimita los niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad en cada una de las funciones, evitando confusiones en las actividades a realizar brindando una visión clara de la estructura de empresa, así mismo mejora las líneas de comunicación entre los trabajadores siendo de esta forma una parte vital para el adecuado funcionamiento en una empresa (Casco & Garrido, 2017, pág. 38).

4.2.4.3.1. Diseño de la estructura orgánico y funcional

El diseño de la estructura orgánica y funcional se compone de los departamentos administrativos en función a las actividades que realiza la organización. El diseño organizacional determina las necesidades de la organización con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos a corto y mediano plazo, mismo que divide, asigna y reorganiza ideas para tener una correcta sincronización de procesos y a la vez obtener buenos resultados. Según Jurado (2017), “El diseño debe considerar: Factores ambientales, dimensiones anatómicas de la organización, aspectos de las operaciones y consecuencias conductuales” (p. 52).

4.2.4.3.2. Modelos de estructura orgánica y funcional

Hace referencia a la división de funciones y la autoridad, mediante la cual se desenvuelve la organización en un grupo de personas y se complementa con el análisis de puestos. Es por ello que la organización se considera como un sistema de roles en el cual cada individuo desempeña un rol dentro del grupo para lograr los objetivos propuestos.

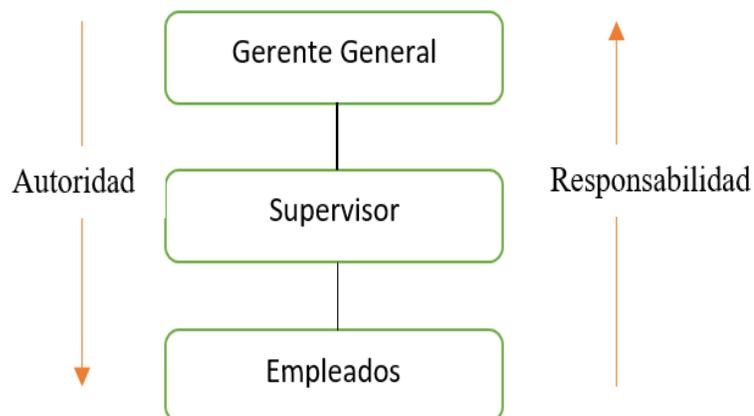
De acuerdo a Ponce (1994) existen cuatro sistemas de organización, los cuales se describen a continuación:

- Organización lineal o militar
- Organización Funcional o de Taylor
- Organización lineal y staff (lineal y de estado a mayores)
- Organización por proyectos

1. Organización lineal o militar

Es aquella en la que la autoridad y responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. Dentro de este sistema las decisiones se toman en la parte superior de la jerarquía y se comunican de manera descendente a través de las diferentes capas de la organización.

Figura 2.
Sistema de Organización Lineal



Fuente: Adaptado de Fundamentos generales de administración por Oscar (2014)

1.1. Características de la estructura lineal

De acuerdo a lo expresado por Ortega (2014) el modelo de estructura lineal presenta las siguientes características:

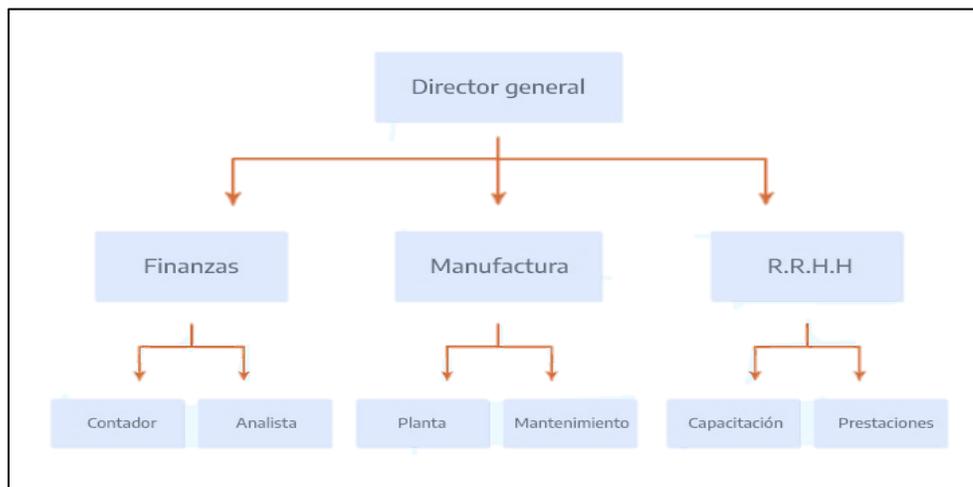
- Autoridad lineal:** Conocida también como autoridad única o de militar, consiste en que el superior tiene la autoridad sobre los subordinados.
- Líneas de comunicación:** La comunicación se define en base a las líneas de comunicación establecidas en el organigrama.

- c. **Centralización de autoridad:** La autoridad mayor se encarga de la toma de decisiones al estar centralizada en la cima de la jerarquía, generalmente en la figura de un líder o gerente.
- d. **Decisiones Rápidas:** Debido a la centralización de la autoridad, las decisiones pueden tomarse rápidamente, lo que facilita la respuesta rápida a los problemas y oportunidades.

2. Organización Funcional o de Taylor

Este sistema de organización agrupa las actividades del grupo en base a las funciones o áreas especializadas, tales como producción, ventas, marketing, recursos humanos, etc. En donde cada área esta supervisada por un jefe de departamento quien supervisa y coordina las actividades relacionadas con esa función.

Figura 3.
Sistema de Organización Funcional o de Taylor



Fuente: Adaptado del libro Administración Moderna por Ponce (1994)

2.1. Características de la estructura funcional

Según Casco y Garrido (2017) las características de la estructura funcional son las siguientes:

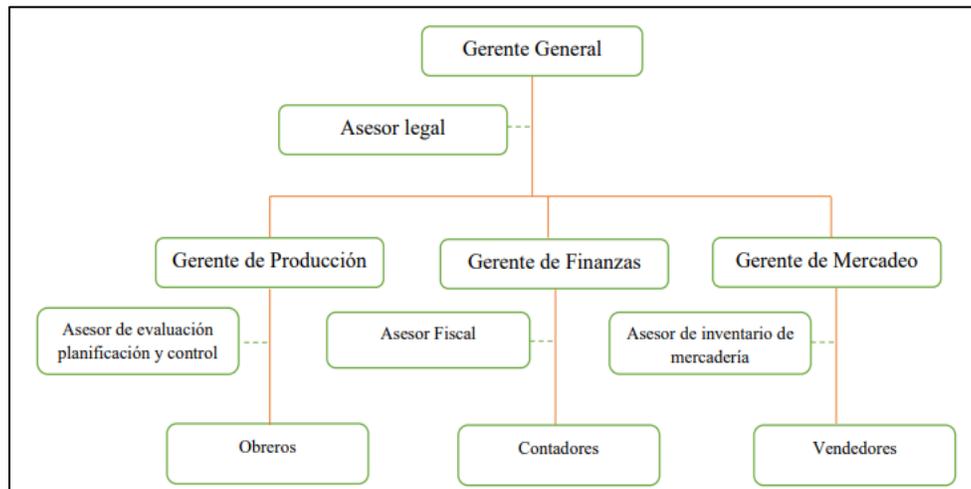
- a. **Autoridad funcional o dividida:** Hace mención que la autoridad se sustenta en el conocimiento, es decir que ningún jefe inmediato posee autoridad total sobre los miembros de la organización sino autoridad relativa y parcial.

- b. Línea directa de comunicación:** La comunicación es directa y esta orientada a la búsqueda de la eficiencia entre los distintos niveles de la organización .
- c. Descentralización de las decisiones:** En esta característica las decisiones son delegadas a las personas a cargo de ese departamento.
- d. Enfoque en la especialización:** La estructura funcional gira entorno a la especialización del personal ,dando importancia a los conocimientos y habilidades del puesto de trabajo.

3. Organización lineal y staff (lineal y de estado a mayores)

La organización lineal y staff combina la cadena de mando de la estructura lineal con la especialización y el apoyo de roles de staff en áreas específicas, permitiendo a la organización mantener la eficacia en la toma de decisiones mientras se aprovecha la experiencia y el conocimiento de los miembros del personal de staff.

Figura 4.
Sistema de Organización Lineal y Staff



Fuente: Adaptado del libro Administración Moderna por Ponce (1994)

3.1. Características de líneas staff

En la organización staff se requiere de la contratación de servicios externos para su adecuado funcionamiento. De acuerdo a Ortega (2014) este modelo organizacional se caracteriza por los siguientes aspectos:

- a. Los órganos de línea se relacionan de manera directa con los objetivos empresariales que giran en base a la producción y comercialización.
- b. Los miembros del staff o de asesoría se encuentran ligados con los objetivos de la organización de manera indirecta.
- c. El órgano de asesoría no posee autoridad lineal dentro del organigrama sino autoridad funcional en relación al desarrollo de tareas.

4. Organización por proyectos

Es un sistema de organización en el cual los miembros de la institución se organizan y operan en torno a proyectos específicos en lugar de funciones o departamentos tradicionales. Este tipo de organización generalmente se da en industrias como la construcción, la tecnología y la investigación, donde los proyectos son la unidad principal de trabajo

4.1. Características de la organización por proyectos

Según Agustín Reyes Ponce (1994) las características que presenta este tipo de organización

- a. Esta organización en el segundo nivel jerárquico existe divisiones operativas, las cuales a su vez se subdividen por las funciones de producción, ventas, finanzas, etc.
- b. Las organizaciones se agrupan por similitud de técnicas productivas, por similitud de mercados o bien por las regiones geográficas.
- c. Las decisiones técnicas se toman más frecuentemente en el nivel divisional pero también pueden tomarse en cada organización cuando son de menor amplitud.

4.2.4.4. Los organigramas.

Son la representación gráfica de una organización, en el cual se representan las unidades administrativas que la integran y en algunos casos las personas que las dirigen, además hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas de la organización, líneas de mando, supervisión y asesoría (Fincowsky, 2016, pág. 124).

El organigrama tiene la finalidad apoyar en los procesos administrativos de la organización definiendo la representación visual de la estructura gráfica de las áreas que integran la organización, su posición, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría.

4.2.4.4.1. Tipos de Organigrama:

De acuerdo a Fincowsky (2016) los organigramas se clasifican según su : naturaleza, finalidad, ámbito, contenido y presentación o disposición gráfica.

a. Por su naturaleza

- **Microadministrativos:** Están formados por una sola organización y pueden referirse a ella de forma global o mencionar una de las áreas que la conforman.
- **Macroadministrativos:** Este tipo de organigrama involucra a más de una organización.
- **Mesoadministrativos:** Dentro de este organigrama hace referencia a un convenio en el sector público, pero también se lo puede utilizar en el sector privado.

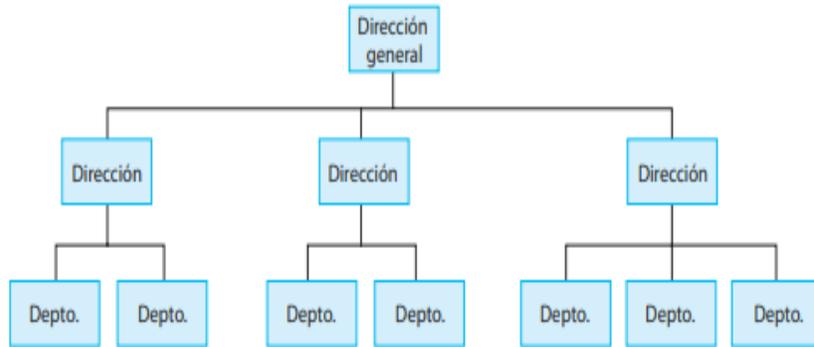
b. Por su finalidad:

- **Informativo:** Estos organigramas tienen el objetivo de ser puestos a disposición de todo público para que puedan informarse del mismo. Por ello, expone de manera específica las relaciones de cada puesto de trabajo y las autoridades de asesores.
- **Analítico:** Este tipo de organigrama tiene la finalidad de analizar los aspectos del comportamiento organizacional permitiendo presentar la visión macro o global de una organización.
- **Formal:** Se define de esta manera cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización y cuenta con un documento escrito de su aprobación.
- **Informal:** Se encuentra sustentado por un documento y aprobado por la máxima autoridad.

c. Por su ámbito:

- **Generales:** Contiene información específica para determinar cada nivel jerárquico. En el sector público puede abarcar hasta el nivel de dirección general, mientras que en el sector privado suelen realizarlo hasta el nivel de departamento.

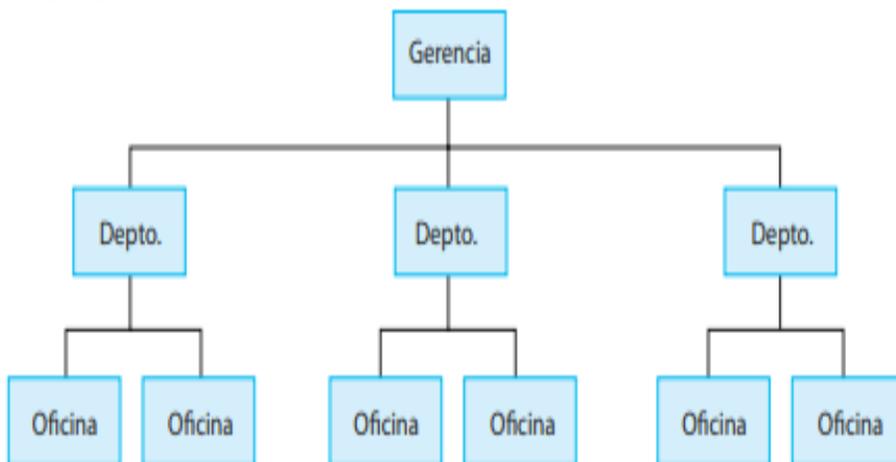
Figura 5.
Organigrama General



Fuente. Figura tomada del libro Organización de Empresas (Fincowsky, 2016)

- **Específicos:** Este tipo de organigramas muestran de manera particular la estructura de un área de la organización.

Figura 6.
Organigrama Especifico

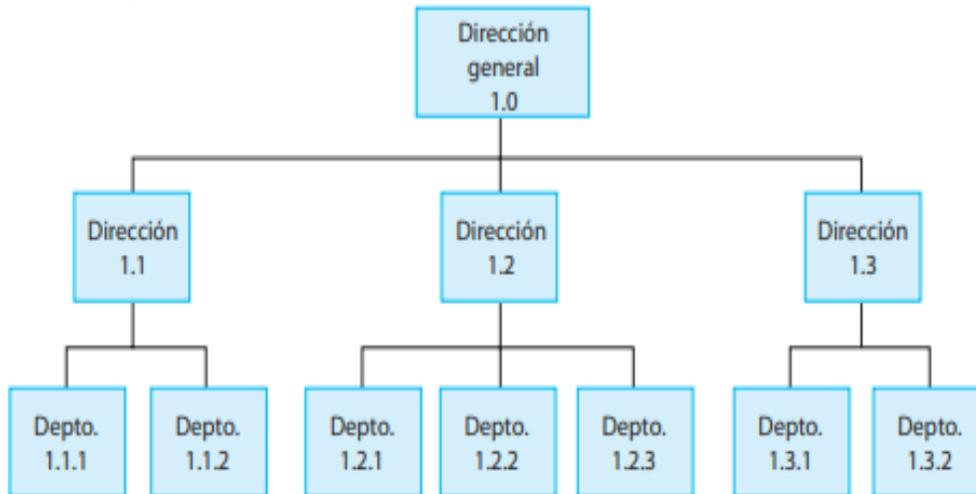


Fuente. Figura tomada del libro Organización de Empresas (Fincowsky, 2016)

d. Por su contenido

- **Integrales:** Está constituido por las unidades administrativas de una organización y sus relaciones jerárquicas o dependencia.

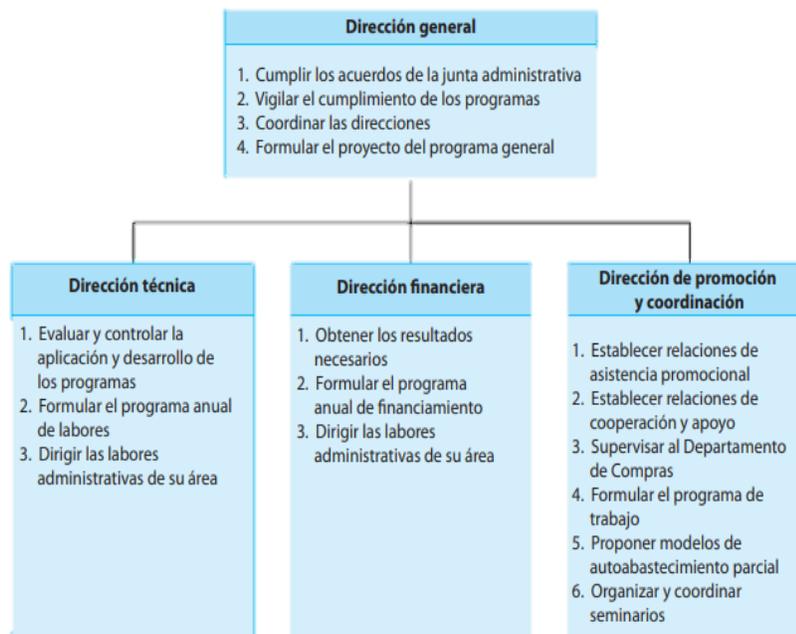
Figura 7.
Organigrama Integral



Fuente. Figura tomada del libro Organización de Empresas (Fincowsky, 2016)

- **Funcionales:** Dentro de estos organigramas se describe las principales funciones que tienen asignadas cada miembro de la organización. Este organigrama permite capacitar al personal y presentar a la organización de manera general.

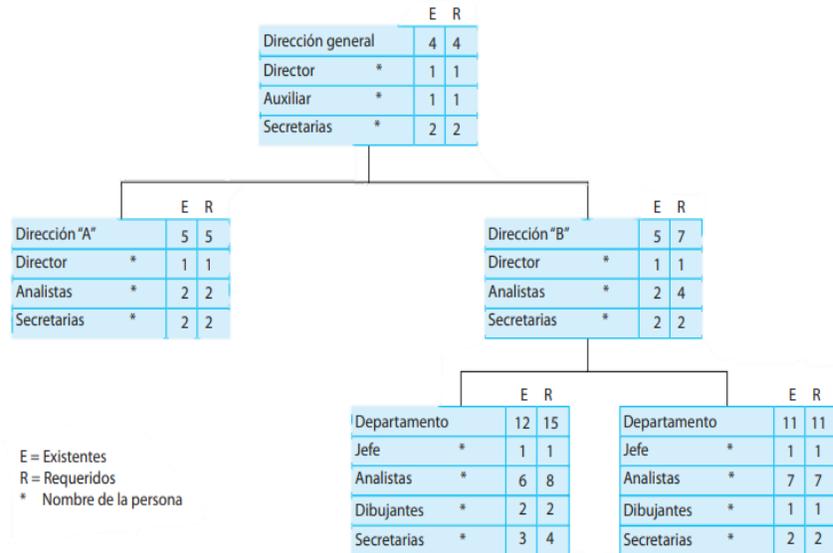
Figura 8.
Organigrama Funcional



Fuente. Figura tomada del libro Organización de Empresas (Fincowsky, 2016)

- **De puestos, plazas y unidades:** Determina cada lugar de trabajo de acuerdo al puesto y el número de plazas existentes en el mismo.

Figura 9.
Organigrama de Puestos, Plazas y Unidades

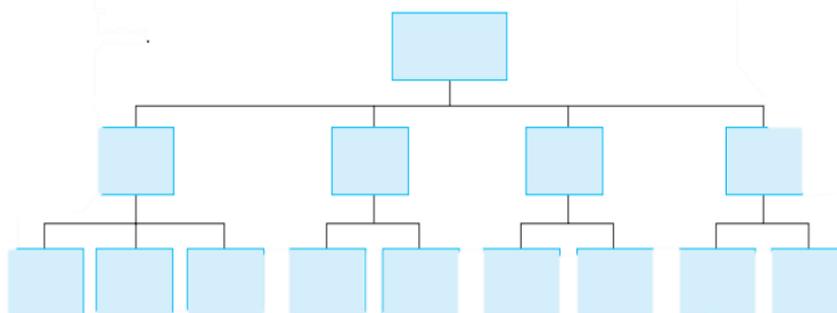


Fuente. Figura tomada del libro Organización de Empresas (Fincowsky, 2016)

e. Por su presentación o disposición gráfica

- **Verticales:** Muestra las unidades de arriba hacia abajo partiendo de la máxima autoridad, en la parte superior y se desprenden los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

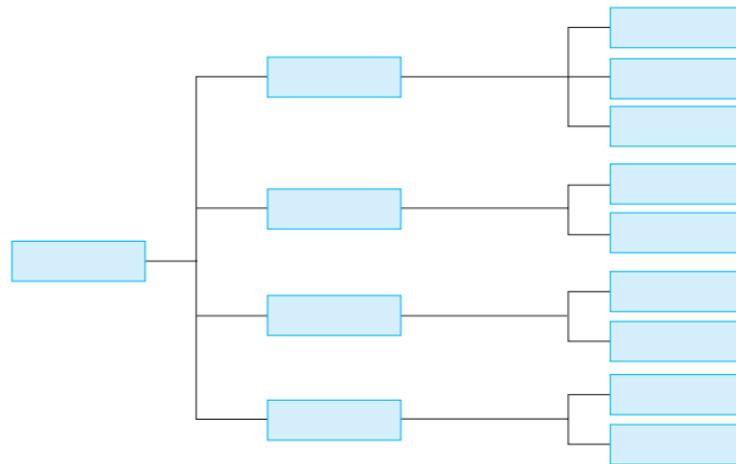
Figura 10.
Organigrama Vertical



Fuente. Figura tomada del libro Organización de Empresas (Fincowsky, 2016)

- **Horizontales:** Expresa cada puesto de trabajo de izquierda a derecha y ubica a la máxima autoridad en la parte izquierda. Es por ello que los niveles jerárquicos se ubican en columnas y las relaciones se dan de manera horizontal.

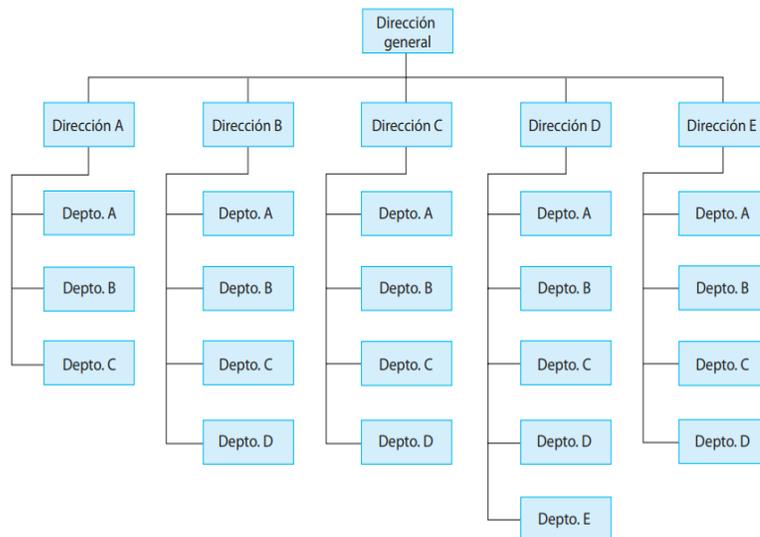
Figura 11.
Organigrama Horizontal



Fuente. Figura tomada del libro Organización de Empresas (Fincowsky, 2016)

- **Mixtos:** Esta clase de organigramas combina las clase vertical y horizontal para ampliar las posibilidades de gratificación. Es muy utilizado cuando existe un gran número de trabajadores en una empresa.

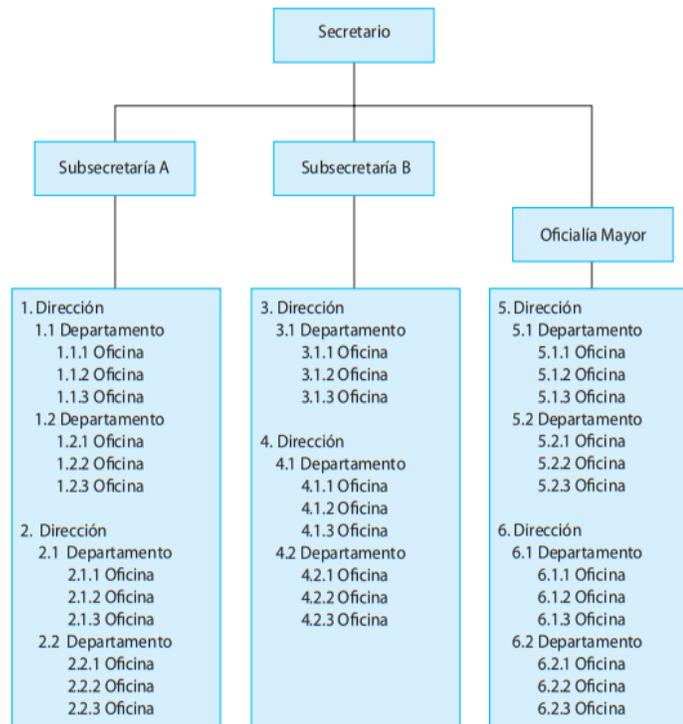
Figura 12.
Organigrama Mixto



Fuente. Figura tomada del libro Organización de Empresas (Fincowsky, 2016)

- **De bloqueo:** Es una variante de los diagramas verticales que integra mayor número de puestos de trabajo en espacios reducidos. Por su extensión aparecen más unidades en los últimos niveles jerárquicos.

Figura 13.
Organigrama de Bloqueo



Fuente. Figura tomada del libro Organización de Empresas (Fincowsky, 2016)

- **Circulares:** Este tipo de organigrama grafica la unidad organizativa de mayor jerarquía en la parte central de una serie de círculos, en cada uno de ellos se representa un nivel distinto de autoridad que decrece desde el centro hacia los extremos y el ultimo circulo, es decir el as extenso indica el menor nivel de jerarquía. Por lo que las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo circulo y las relaciones jerárquicas por líneas que unen las figuras.

4.2.5. Desarrollo organizacional

Según Hernández et al. (2011), “El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio pues busca lograr una mayor eficiencia organizacional,

condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en los ámbitos nacional e internacional” (pág. 7).

El desarrollo organizacional es el proceso mediante el cual la organización realiza un diagnóstico y evalúa las conductas, los valores y las actitudes de los miembros de la organización para enfrentar la resistencia al cambio y de esa manera realizar modificaciones en la cultura organizacional.

4.2.5.1.Importancia del desarrollo organizacional.

Según Hernández et al. (2011) el desarrollo organizacional aporta los siguientes elementos a los miembros que se encuentran dentro de una organización:

- Representa una herramienta para que los administradores de las empresas renueven y fortalezcan las relaciones interpersonales de los empleados.
- Realiza un diagnóstico de la empresa, con el fin de encontrar los inconvenientes que se presentan la organización y en base ello plantear las respectivas soluciones.
- Apoya a las empresas en tiempos difíciles tanto para que sean competitivas en un entorno globalizado como para concientizar a sus dirigentes sobre la necesidad de un cambio constante (pág. 11).

De esta manera, el desarrollo organizacional analiza cómo alcanzar un cambio en la organización, de acuerdo a las necesidades que presenta, enfocándose más en las personas que en los objetivos, ya que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier empresa o institución.

4.2.5.2.Características del desarrollo organizacional.

De acuerdo a Hernández et al. (2011) el desarrollo organizacional posee las siguientes características que lo diferencian:

- Está ligado a situaciones que involucran: metas organizacionales, crecimiento, identidad, revitalización de la empresa e incremento de la eficiencia.
- Enfatiza el comportamiento humano.
- Implica cooperación y coordinación entre todos los miembros de la organización.
- Está orientado hacia la prevención y solución de problemas.
- Se enfoca a la cultura y los procesos.

- Fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y miembros que la conforman.
- Induce a la organización a ser capaz de identificar y mejorar sus propias áreas de oportunidad y considera al mejoramiento de la organización como un proceso permanente en un contexto de cambio constante.

4.2.5.3. Propósito del desarrollo organizacional.

Las organizaciones son sistemas sociales complejos que interactúan con el entorno, es por ello que el principal propósito del desarrollo organizacional está dirigido hacia el mejoramiento de la organización total de la empresa, asegurando que los componentes del sistema sean armoniosos y coherentes. Según Hernández et al. (2011)

4.2.6. Dirección estratégica

Es el conjunto de actividades que permite a las organizaciones alcanzar sus metas mediante el uso eficiente de sus recursos y capacidades, con la finalidad de obtener las ventajas competitivas que posibilitan el desarrollo de la empresa (Yanetti, 2020).

La dirección estratégica permite a las organizaciones establecer objetivos a largo plazo debido a que proporciona una guía clara para la toma de decisiones y la asignación de recursos en todos los niveles de la organización.

4.2.6.1. Fases de la dirección estratégica

Según Silva Murillo (2010) la dirección estratégica para desarrollar bien su tarea debe considerar cuatro fases importantes que deben ser sincronizados de manera integral, las cuales son las siguientes:

- **Diagnóstico estratégico:** Este diagnóstico comprende el análisis interno y el análisis externo para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- **Análisis estratégico:** Trata de comprender la posición estratégica en la que se encuentra la organización, utilizando la matriz DAFO, la matriz BCG, etc.
- **Elección de la estrategia:** Hace referencia a la formulación de las posibles acciones a realizar, en este apartado se definen las bases para elegir las estrategias adecuadas a través de la selección de alternativas.

- **Implantación de la estrategia:** En este punto se realiza la planificación y puesta en práctica de las estrategias coordinando con el nivel de decisión operativo (pág. 159).

4.2.6.2.Misión

La misión de una organización establece la vocación de una empresa para enfrentar los retos del entorno y relaciona la actividad que realiza la organización con el aspecto emocional o moral de la misma. Según García (2022) la misión, expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial constituye, la auténtica declaración de principios corporativos, y es aconsejable que esté redactada explícitamente, en el desarrollo de la actividad empresarial (pág. 188).

4.2.6.3.Visión

La visión de una empresa indica hacia donde se dirige la organización en el largo plazo y hace referencia al perfil que desea convertirse en el futuro. Es por ello que, al establecer la visión de una empresa, también permite que esta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la organización se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzar la misma (Garcia Paz, 2022, pág. 189).

4.2.6.4.Valores Organizacionales

Cada organización se encuentra constituida por valores de acuerdo a su cultura, y para ello, están llamados a definirlos, así como describir los modos de actuación asociados a cada valor, para ser comunicados y lograr el cumplimiento de la misión y la visión organizacionales. Por lo tanto, los valores son los principios fundamentales que guían el comportamiento, las decisiones y la cultura de una organización (Angeles, 2013).

4.2.6.5.Objetivos Organizacionales

Son los resultados deseados que la empresa aspira lograr para cumplir su misión, satisfacer su visión y desempeñar sus valores fundamentales. Por lo tanto, los objetivos organizacionales sirven como punto de regencia para enfocar los esfuerzos de la organización en la mejora y desarrollo de la empresa (Garcia Paz, 2022, pág. 189).

4.2.6.6. Políticas Organizacionales

Dentro de una empresa las políticas organizacionales son una herramienta fundamental para el buen funcionamiento de la organización. Según Medina (2012), “Una Política Organizacional es una orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización”. Es por ello que a través de las políticas organizacionales los miembros de una organización podrán direccionar sus funciones a logro de los objetivos de manera eficiente.

De acuerdo a Medina (2012), los tipos de políticas organizacionales se dividen de la siguiente manera:

- **Generales:** Estas políticas se las aplica en todos los niveles jerárquicos de la organización ya que generan un gran impacto en la empresa, tales como: las políticas de presupuesto, políticas de seguridad integral, entre otras.
- **Específicas:** Se las aplica en determinadas áreas de la organización debido a que están delimitas por nivel de alcance, como, por ejemplo: las políticas de compras, políticas de ventas y políticas de inventario de acuerdo a la extensión de la empresa.

4.2.7. Manuales

Son documentos que transmiten de forma ordenada la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que los miembros de una organización desempeñen mejor sus tareas (Fincowsky, 2016, pág. 244).

Según Fincowsky (2016) los objetivos del desarrollo de los manuales son los siguientes:

- Presentar de manera específica la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada puesto de trabajo para definir sus responsabilidades, evitando duplicidad de actividades.
- Mostrar el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con las actividades que se desarrollan en cada puesto de trabajo.
- Contribuir a la correcta realización de las labores designadas al personal.
- Promover la utilización correcta de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal.
- Funcionar como medio de coordinación entre el gerente y el personal de la empresa (pág. 244).

4.2.7.1. Manuales de bienvenida

Es un documento que se entrega al momento que se incorpora un nuevo empleado a la empresa, el cual contiene todos los aspectos que el nuevo colaborador debe saber respecto al conjunto de funciones que se realizan en la organización (Villegas, 2014).

Un manual de bienvenida es una herramienta importante para orientar a los nuevos empleados y ayudarles a integrarse de manera rápida en la organización.

4.2.7.1.1. Objetivo de los manuales de bienvenida.

El manual de bienvenida cumple varios objetivos importantes para la empresa y los colaboradores de nuevo ingreso, los cuales se describen a continuación:

- Asegurar que los nuevos empleados estén al tanto de las políticas y normas que rigen su empleo y de esa manera minimizar los riesgos legales para la empresa.
- Ayuda a promover la cultura organizacional y los valores de la empresa.
- Proporciona una visión clara de la empresa, su estructura organizativa, cultura, valores y políticas a los nuevos empleados.
- Establecer las expectativas de la empresa en cuanto al desempeño laboral (Villegas, 2014, pág. 13).

4.2.7.1.2. Estructura del Manual de Bienvenida

El manual de bienvenida es un método eficaz para acelerar los procesos de socialización y a la vez permite que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización. Según Gutierrez (2016) la estructura de una manual de bienvenida se define de la siguiente manera:

Tabla 1.*Componentes de la Estructura del Manual de Bienvenida*

1) Bienvenida.	7) Jornadas y horario de trabajo.
2) Nombre de la empresa.	8) Salarios e incentivos.
3) Historia de la empresa.	9) Días de descanso y vacaciones.
4) Filosofía empresarial.	10) Permisos y faltas.
5) Organigrama general.	11) Seguridad social y servicios médicos.
6) Servicios de la empresa.	12) Reglamento interno de trabajo.

Nota. Elaborado por (Gutierrez, 2016)

4.2.7.2. Manuales de funciones

Es un documento que contiene la descripción de las actividades que debe seguirse en la realización de las funciones de una organización, además el manual de funciones muestra los cargos laborales de cada puesto (Cabrera, 2012).

En él se encuentran registrado la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilitan las labores de auditoria y permite que cada empleado desarrolle su función de manera eficiente.

4.2.7.2.1. Objetivos de los manuales de Funciones.

De acuerdo a Cabrera (2012) los objetivos de implementar una manual de funciones son las siguientes:

- Constituir una fuente de información que facilita al personal la correcta ejecución de tareas normalizadas y que regula la participación de los distintos sectores de la organización, así como también de entes externos, como ser: oferentes, contratistas, proveedores, unidades ejecutoras de programas, órganos de contralor, etc.
- Definir por escrito misiones, funciones, características y procedimientos a fin de fijar claramente la actuación de cada funcionario en particular y del área en general.

- Regular el proceso de adquisición de bienes y contratación de servicios, el ingreso, control y asignación de bienes a las áreas solicitantes, la registración y pagos correspondientes.

4.2.7.2.2. *Contenido de los Manuales de Funciones*

Según Fincowsky (2016) este manual debe contener los siguientes datos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numeración de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave del formulario. Primeramente, se debe escribir las siglas de la organización, luego, las de la unidad administrativa responsable de su elaboración; después, el número consecutivo del formulario y por último el año.

Tabla 2.
Manual de Funciones

Logotipo	Nombre de la Organización	Fecha		
		Página		De
		Sustituye a		
		Página		De
	Manual de Funciones (General o Especifico)	De fecha		
Descripción				
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:		
		Clave		

Nota. Tomado del libro de Organización de empresas (Fincowsky, 2016, pág. 254)

4.2.8. Análisis Situacional

Es una herramienta de análisis que se orienta al estudio del entorno en el que se desenvuelve una empresa, donde lo que busca es encontrar e identificar los inconvenientes que están suscitando a través de los factores internos y externos, los cuales se pueden comparar y evaluar dependiendo del impacto negativo o positivo de la empresa con la finalidad de tener un panorama claro de cómo se encuentra la empresa en el entorno que la rodea (Abildgaard, 2018, pág. 16).

También conocido como análisis del entorno mediante el cual se evalúa los factores internos y externos que afectan una organización con el objetivo de tener una comprensión clara del entorno en el que opera una entidad para de esa forma poder tomar decisiones y desarrollar estrategias efectivas.

4.2.8.1. Importancia de análisis situacional

En base a lo expresado por Ricalde (2016) el análisis situacional es de gran importancia para una empresa porque:

- Permite conseguir información oportuna del entorno interno como externo identificando los aspectos positivos y negativos en relación a la empresa.
- Es el primer paso para implementar mejoras en la empresa en torno a lo que está suscitando.
- Brinda una idea clara de lo que posee y lo que le hace falta a la organización para alcanzar sus objetivos (pág. 32).

Es así que el análisis situacional ayuda en la toma de decisiones y la planificación de acciones a corto, mediano y largo plazo permitiendo a las organizaciones adaptarse y responder de manera eficiente a los cambios que se generen en el entorno.

4.3. Marco Conceptual

Ambiente genérico

Corresponde a todo el entorno que está fuera de la organización e influye de manera directa en las decisiones que se tomen dentro de una organización. Este ambiente está constituido por los factores económicos, condiciones políticas, desarrollo tecnológico y los aspectos socio culturales (Ar, 2012).

Checklist

Es un documento en el cual se lleva un control de la tarea que cada miembro de una organización debe realizar y a través del mismo verificar el cumplimiento de estas tareas. Dentro de una empresa es una herramienta muy útil para organizar las actividades y poder asegurarse de que se estén cumpliendo paso a paso (Unifikos , 2023).

Gestión administrativa

Es el conjunto de actividades planificadas para coordinar los recursos humanos, materiales y económicos de una organización de manera eficaz, que permitan alcanzar los resultados esperados (Centro de Estudios Profesionales , 2023).

Niveles jerárquicos

Hace referencia al grado de autoridad que un miembro ocupa dentro de la organización, ubicados de manera escalonada de acuerdo al grado de responsabilidad que se desempeñe en la empresa (Melara, 2022).

Participación de mercado

Corresponde al desarrollo y desempeño que una empresa presenta frente a los competidores de la misma industria, analizando el volumen de ventas, número de clientes que prefiere adquirir sus productos para en base a ello conocer en qué porcentaje se destacan la organización en el mercado (Peçanha, 2021).

5. Metodología

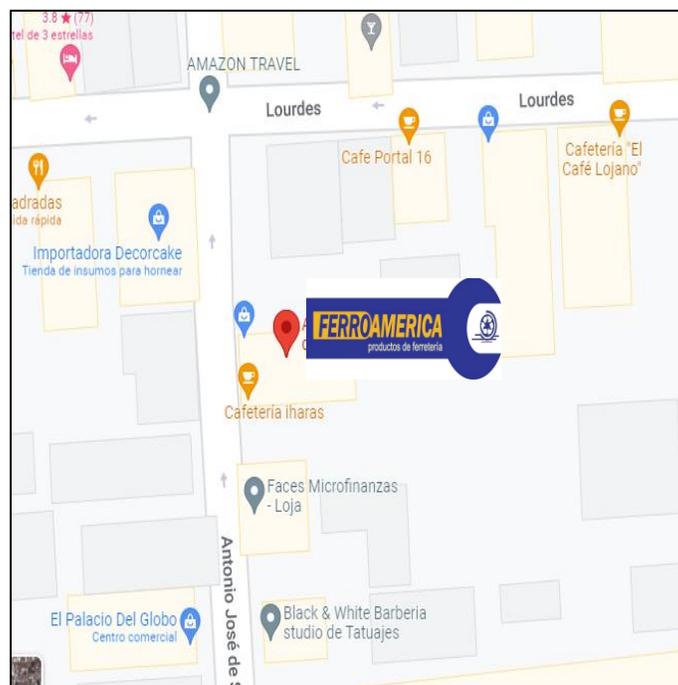
Se hace uso de la metodología cuando se va a realizar una investigación ya que en esta se describe las técnicas o métodos que se utilizan para poder llevar a cabo dicho trabajo y alcanzar los objetivos planteados.

5.1. Área de estudio y lugar donde se aplico

El área de estudio en el cual se desarrolló este proyecto, es la empresa “Ferroamerica”, la cual se encuentra ubicada en la zona céntrica de la ciudad de Loja en la calle Antonio José de Sucre entre Lourdes y Catacocha. Esta se dedica a la distribución de materiales ferreteros y de construcción hacia las pequeñas ferreterías y personas interesadas. Coordenadas en latitud y longitud (-4.0028570, -79.2026030)

Figura 14

Ubicación Geográfica de la Empresa Ferroamerica



Nota. Recuperado de Google maps <https://goo.gl/maps/TAxAv3fzHTXq8XEq9>

5.2. Enfoque de la investigación

Para el desarrollo de este proyecto y alcanzar los objetivos establecidos en el mismo, se aplicó un enfoque cualitativo. Se hace uso de este método para aplicar algunos procedimientos de

recolección de datos y así poder obtener toda la información existente y necesaria para posteriormente interpretarla y tener una idea clara de cómo se encuentra la empresa en ese momento.

5.3. Métodos de investigación

En el desarrollo de esta investigación se utilizará los siguientes métodos:

- **El método inductivo.** – Este método se aplicó para poder tener una perspectiva personal de cómo se encontraba la empresa, tomando en cuenta puntos que el gente o trabajadores no perciben, permitiendo desarrollar el desenlace de la investigación que en su momento determinara la propuesta para la empresa.
- **El método analítico.** – Se hizo uso de este método para poder analizar todas las partes de nuestra propuesta, el diseño organizacional abarca diversos puntos de una empresa por lo que se volvió necesario utilizar este método para analizar más a profundo las necesidades que tiene la empresa.

5.4. Tipo de investigación

La investigación abarca dos tipos de investigación, que son los siguientes:

- **Exploratoria:** La investigación exploratoria sirvió de ayuda para poder conocer y ampliar los conocimientos que requerimos para la realización del proyecto. Se investigó y estructuro una propuesta de diseño que pueda ayudar a la empresa.
- **Descriptiva:** Se utilizó el método descriptivo porque este nos permitió saber cómo está la empresa, lo cual en este caso es nuestro objeto de estudio. Nos informamos de cómo está establecida hasta ese punto y que funciones nomas desempeña internamente.

5.5. Diseño de la investigación

Se determinó que, el diseño más adecuado para esta investigación y poder obtener mejores resultados es la “Investigación-acción (IA)”. Se escogió este diseño porque usa una colección de datos de tipo cualitativo o cuantitativo y luego de determinar el problema, se emprende acciones y cambios para poder abordarlo y centrarse en la solución de modo específico y práctico.

5.6.Población

Para el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta el 100% de la población ya que la empresa está conformada por un número pequeño de integrantes, siendo este de 7 trabajadores incluyendo al gerente propietario.

5.7.Técnicas e instrumentos

Las técnicas que se utilizaron en la investigación fueron las siguientes:

- **Entrevista:** Se empleó una entrevista al gerente propietario de la empresa “Ferroamerica” para poder saber cómo está constituida y en qué situación se encuentra actualmente.
- **Encuesta:** La encuesta se aplicó a los empleados de la empresa para poder saber el nivel de conocimiento sobre cómo está constituida y además saber las actividades específicas de acuerdo al puesto de trabajo que ocupan.
- **Observación directa:** Se hizo uso de la técnica de la observación mediante el cual se tuvo un punto de vista externo a la empresa y de ese modo determinar cómo se encuentra la situación actual de la misma. En esta técnica se hizo uso de un cuaderno de campo para registrar las observaciones y también una cámara para tomar fotos y documentar.

5.8.Procedimiento

Para empezar a hacer uso de la metodología descrita primero se determinó específicamente el lugar donde se iba a desarrollar la investigación, el cual fue la empresa Ferroamerica establecida en la zona céntrica de la ciudad de Loja, posteriormente a eso se determinó que el enfoque más conveniente para este proyecto era el cualitativo, en donde se aplicó una entrevista al gerente propietario para tener una perspectiva inicial de cómo se encontraba constituida y como se manejaba hasta ese momento la empresa; y en segunda instancia se desarrolló y aplicó una encuesta dirigida hacia todo el personal que la conforma principalmente para saber cómo funciona la organización internamente y a su vez para tener el punto de vista de los trabajadores respecto a la empresa. Seguidamente se aplicaron métodos más acordes a la investigación; el método inductivo que ayudó a generar ideas e inferir conclusiones a través de la observación directa que se tuvo

dentro de la empresa, y por otra parte el método analítico, que se volvió necesario para ir analizando parte por parte la empresa, es decir: sus funciones, tareas, objetivos, metas, entre otros.

Para desarrollar este proyecto se tomó en cuenta toda la población, es decir todo el personal de la empresa, puesto que es una cantidad pequeña la que la conforma. Las técnicas que se utilizaron para la recolección de datos e información importante en dicha población fueron: la entrevista, la cual se aplicó al gerente; la encuesta, dirigida a todo el personal que conforma la organización y por último la observación directa que se utilizó para tener una perspectiva propia.

6. Resultados

A continuación, se presenta todos los resultados obtenidos mediante la aplicación de las distintas técnicas elegidas con el fin de tener la mejor información para el desarrollo de este proyecto y posteriormente poder realizar una propuesta de valor significativo.

6.1. Entrevista al gerente

Al empezar el dialogo con el gerente propietario de la empresa Ferroamerica, este supo manifestar que la empresa se encuentra legalmente constituida como personal natural de acuerdo a los reglamentos establecidos con el nombre de Jimmy Obaco y lleva realizando sus actividades en el mercado competitivo desde el año 2000.

En la actualidad la empresa no cuenta con una misión y visión establecidas oficialmente, solamente las describen espontáneamente de manera verbal al momento de preguntar si cuentan con las mismas, las cuales son:

Misión: “servir al sector industrial y de la construcción con los productos necesitados.”

Visión: “crecer como empresa y ampliarse a nuevos mercados con la variedad de sus productos.”

Del mismo modo, los niveles jerárquicos con los que cuenta la organización están establecidos verbalmente, especificando consecuentemente los departamentos de cómo está distribuida la empresa: gerencia, secretaria, bodega y venta.

Se estableció que los principios y valores que son los que guían la empresa, no están constituidos oficialmente, pero con el tiempo se han ido desarrollando y cultivando para el buen funcionamiento de la empresa, algunos de estos son el compañerismo y la responsabilidad, mismo que son los que más caracterizan actualmente a todo el equipo de trabajo de Ferroamerica.

El gerente pudo manifestar que sus fortalezas y debilidades principales se enfocan básicamente en la ubicación, la fortaleza que tiene es que están establecidos en la ciudad de Loja y al tener el stock en su punto de operación, logísticamente les permite servir de mejor manera a los cliente frente a la competencia, la cual está ubicada en el puerto principal del país; y al mismo tiempo la debilidad es que al estar ubicados al sur del Ecuador, es un poco complicado abastecerse de los productos que trabajan habitualmente. Los productos que ofrece la empresa están dirigido al

sector del mercado que tenga alguna relación con la industria y construcción y a los constructores en general.

Actualmente la empresa Ferroamerica cuenta con 6 trabajadores sin contar el gerente propietario, dado el pequeño número de empleados, pensaron que no era necesario establecer una estructura organizacional por lo que no cuentan con esta. Tomando en cuenta el mismo modo de pensar que tuvieron antes, creyeron que tampoco era necesario o algo de vital importancia contar con un manual de bienvenida para el nuevo personal que se integre a la empresa, o contar con manuales de funciones y procedimientos en donde puedan ver cómo desarrollar correctamente todas sus actividades de manera eficiente, por lo que dan a entender que todo este tiempo han venido trabajado solo empíricamente, ejerciendo sus funciones de acuerdo a lo que ha explicado el gerente cuando ingresaron a la organización.

En el desarrollo de la entrevista el gerente propietario supo manifestar que contar con un Diseño Organizacional dentro de las empresas sería muy necesario y que le gustaría contar con uno dentro de su organización porque cree que sería de gran ayuda en el desarrollo adecuado de sus actividades de un modo más profesional y que también podría ayudarles a cumplir sus objetivos planteados.

6.2. Encuesta aplicada a los trabajadores

En este apartado se va a presentar los resultados obtenidos de la encuesta desarrollada y aplicada a los distintos trabajadores que forman parte de la empresa Ferroamerica de la ciudad de Loja.

Pregunta 1. ¿Qué nivel de instrucción tiene?

Tabla 3.

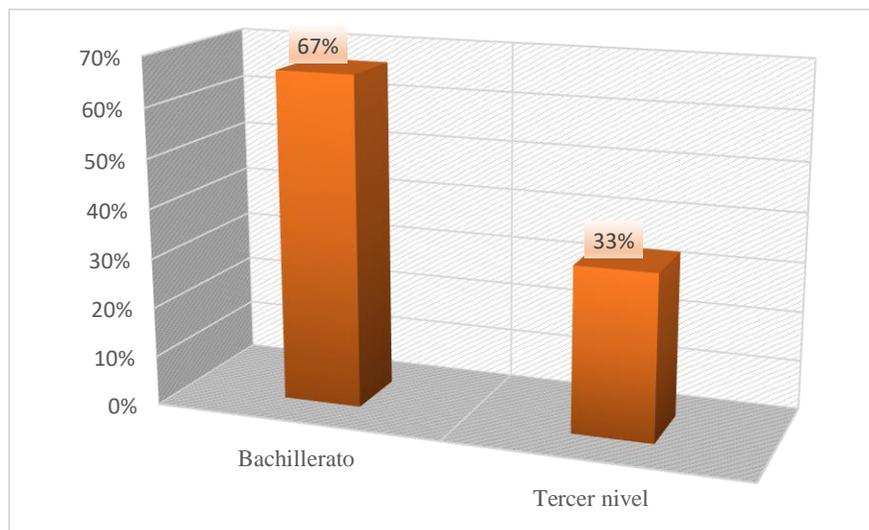
Nivel de Instrucción

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Educación básica	0	0%
Bachillerato	4	67%
Tercer nivel	2	33%
Cuarto nivel	0	0%
Total	6	100%

Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”

Figura 15.

Nivel de Instrucción



Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, se demuestra que el 67% de trabajadores tienen estudios alcanzados hasta el bachillerato y el 33% restante tienen un estudio de tercer nivel. Con esto se demuestra que la mayor parte del personal de la empresa Ferroamerica han concluido sus estudios hasta el nivel de bachillerato.

Pregunta 2. ¿Cuál es su función dentro de la empresa?

Tabla 4.

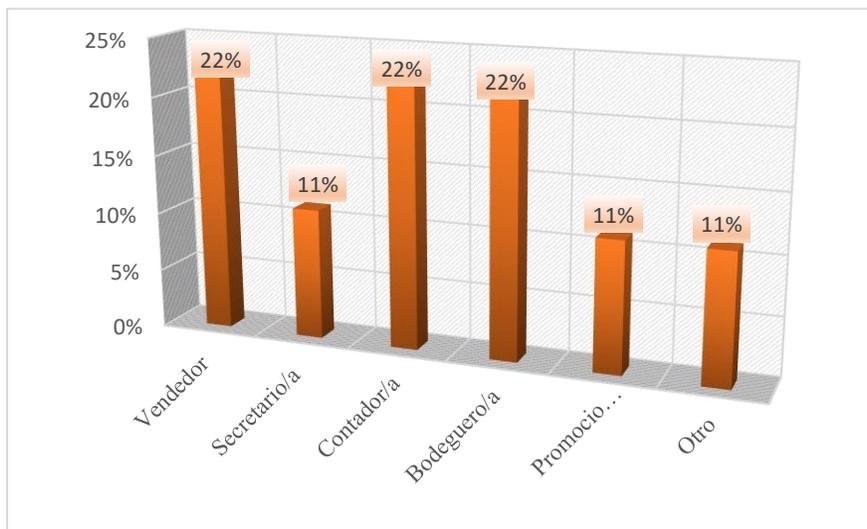
Funciones que Desempeñan

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Vendedor	2	22%
Secretario/a	1	11%
Contador/a	2	22%
Bodeguero/a	2	22%
Promocionador/a	1	11%
Otro	1	11%
Total	9	100%

Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Figura 16.

Funciones que Desempeñan



Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Análisis e interpretación

En la tabla #4 se evidencia que, para los seis empleados activos de la empresa, se vienen a desarrollar nueve actividades en total, el 22% del personal cumple con una función de vendedor, otro 22% como contador y el último 22% como bodegueros; del mismo modo 11% secretario, otro

11% como promotor y finalmente el último 11% con otra actividad. En conclusión, se demuestra que en la empresa los empleados cumplen con más de un puesto de trabajo.

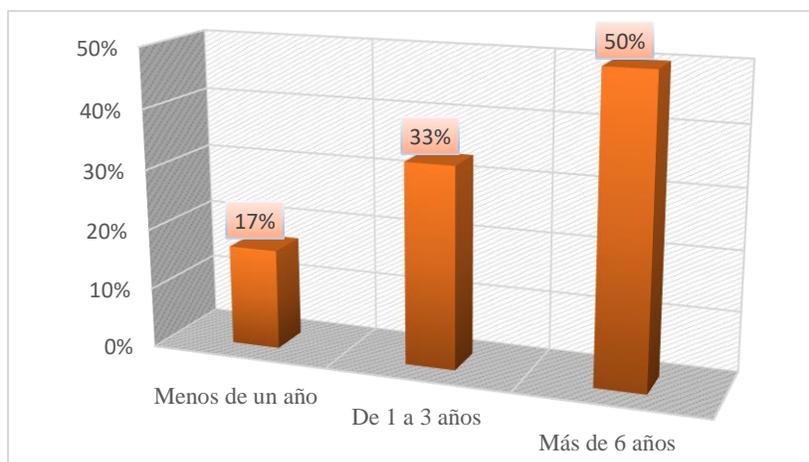
Pregunta 3. Indique el tiempo que lleva laborando en la empresa

Tabla 5.
Tiempo de Trabajo

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	1	17%
De 1 a 3 años	2	33%
De 4 a 6 años	0	0%
Más de 6 años	3	50%
Total	6	100%

Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Figura 17.
Tiempo de Trabajo



Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Análisis e interpretación

En la figura #17 se percibe como el 50% del personal de la empresa llevan trabajando más de 6 años, el 33% tiene un tiempo aproximado de 1 a 3 años desempeñando sus funciones y por último el 17% (un trabajador) un año dentro de la empresa. De este modo se concluye que el gerente

de Ferroamerica ha conservado la mitad del personal de manera constante dentro de la empresa por más de 6 años.

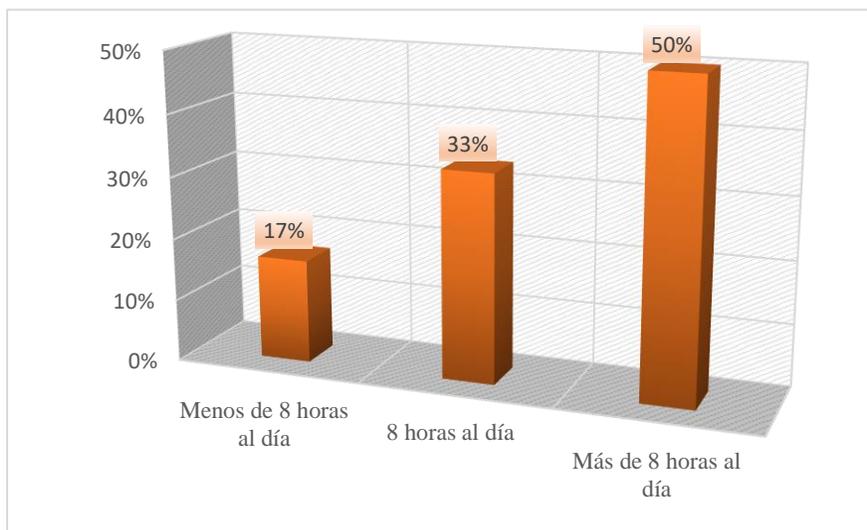
Pregunta 4. ¿Cuántas horas labora en la empresa?

Tabla 6.
Jornadas de Trabajo

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 8 horas al día	1	17%
8 horas al día	2	33%
Más de 8 horas al día	3	50%
Total	6	100%

Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Figura 18.
Jornadas de Trabajo



Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Análisis e interpretación

En la figura #18 se evidencia que el 50% de todos los trabajadores laboran más de 8 horas al día, seguida del 33% que desempeñan sus funciones durante ocho horas normales de trabajo establecidas por el Ministerio de Trabajo y finalmente el 17% de trabajadores menos de 8 horas

diarias. En conclusión, la mayor parte del personal cumple con sus actividades más de 8 hora diarias durante el día.

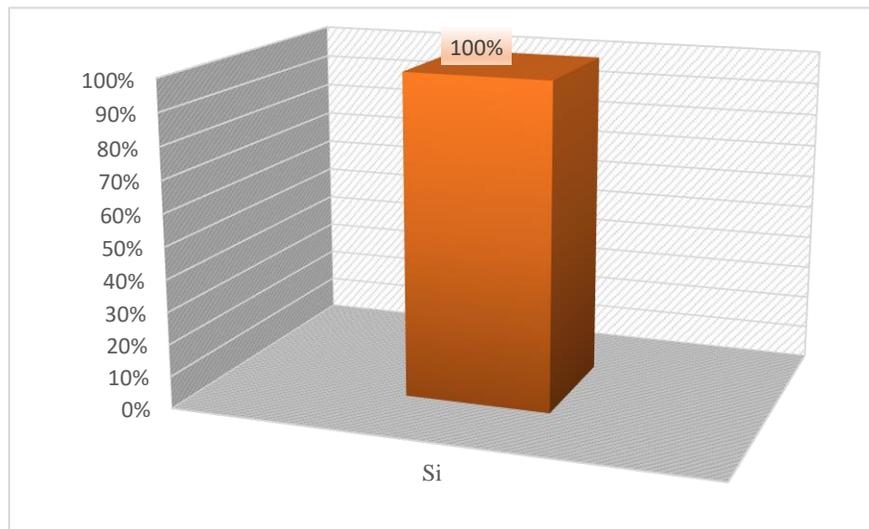
Pregunta 5. ¿Considera que la empresa está en la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes?

Tabla 7.
Capacidad de Satisfacer Necesidades

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Figura 19.
Capacidad de Satisfacer Necesidades



Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Análisis e interpretación

Como se puede apreciar en la figura #19, indica que el 100% del personal que labora en la empresa Ferroamerica, considera que la misma se encuentra en la capacidad de satisfacer las necesidades de todos los clientes.

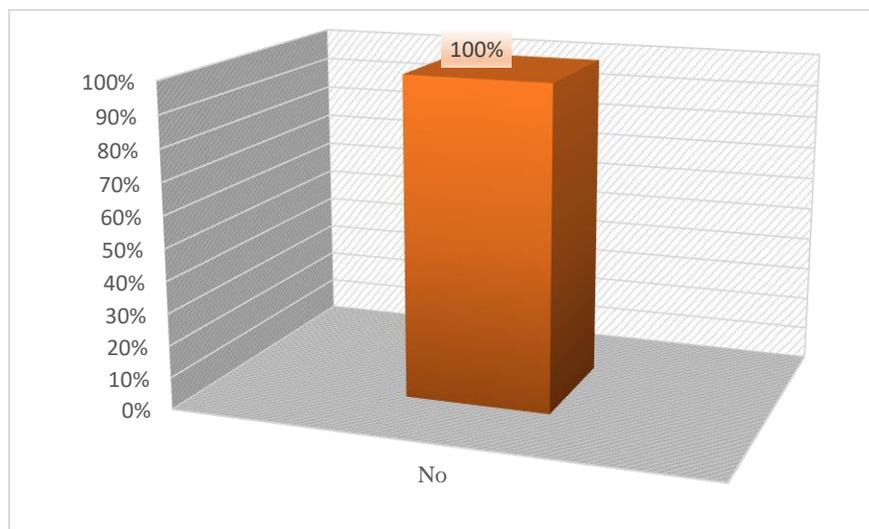
Pregunta 6. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con misión, visión, valores, organigramas y manuales?

Tabla 8.
Estructura Organizativa

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Figura 20.
Estructura Organizativa



Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Análisis e interpretación

En la figura #20 hace referencia a que el 100% del personal de Ferroamerica, no tiene ningún conocimiento sobre si la empresa cuenta con una: misión, visión, valores, organigramas o manuales, dando a entender que no tiene una estructura organizativa establecida y vigente actualmente.

Pregunta 7. ¿Existe por escrito las actividades, funciones y responsabilidades que debe cumplir de acuerdo a su cargo?

Tabla 9.

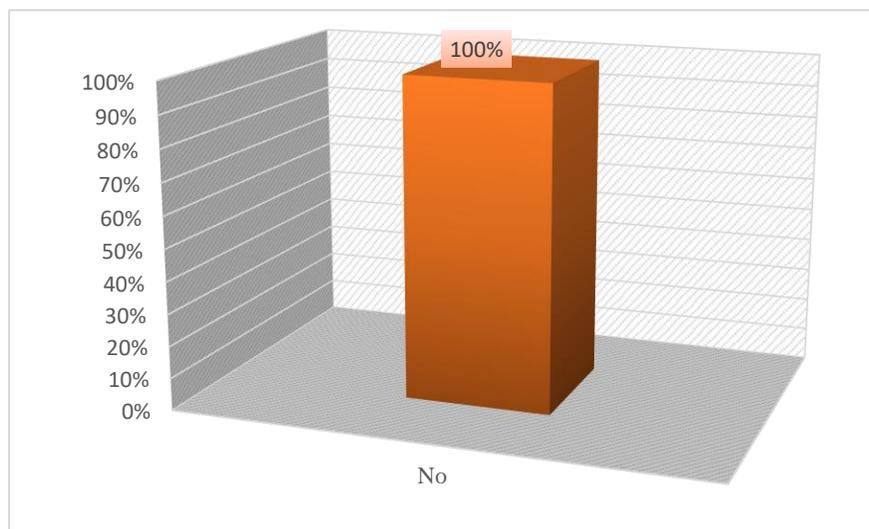
Actividades, Funciones y Responsabilidades

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Figura 21.

Actividades, Funciones y Responsabilidades



Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Análisis e interpretación

En la figura #21 se evidencia que el 100% de los empleados de la empresa mencionan que no se cuenta con ningún documento en el que se describa las funciones que deben realizar. Dados estos resultados se puede identificar que no tienen en donde apoyarse o puedan ver sus responsabilidades y actividades a desempeñar.

Pregunta 8. ¿Con que frecuencia realiza funciones ajenas a su puesto de trabajo?

Tabla 10.

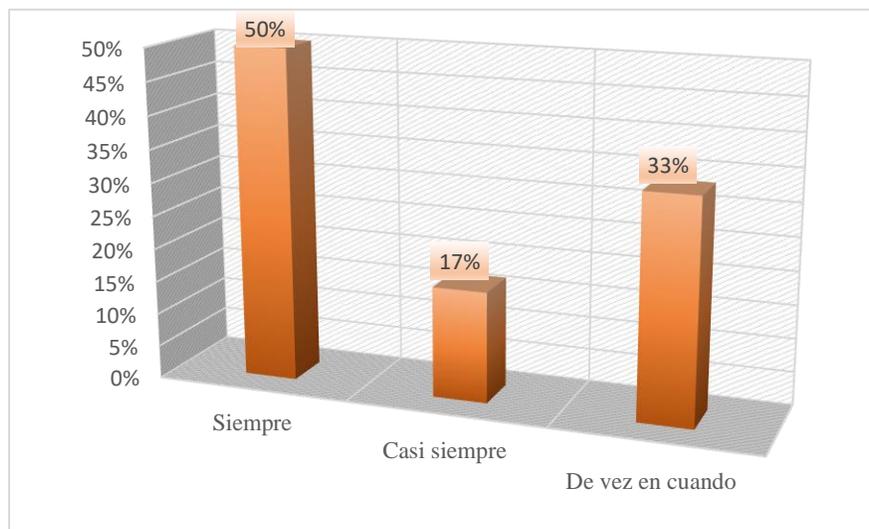
Funciones Ajenas al Puesto

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	50%
Casi siempre	1	17%
De vez en cuando	2	33%
Nunca	0	0%
Total	6	100%

Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Figura 22.

Funciones Ajenas al Puesto



Nota: Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Análisis e interpretación

La figura #22 demuestra que, el 50% del personal de Ferroamerica siempre están cumpliendo una función ajena a su puesto de trabajo, el 17% realizan casi siempre funciones que no corresponden a sus actividades asignadas y el ultimo 33% de vez en cuando desempeñan otras funciones. Por lo que se puede decir que la empresa internamente no tiene bien establecido las funciones o tareas que debe realizar cada trabajador.

Pregunta 9. ¿Cuál de los siguientes documentos enunciados, conoce en esta organización?

Tabla 11.

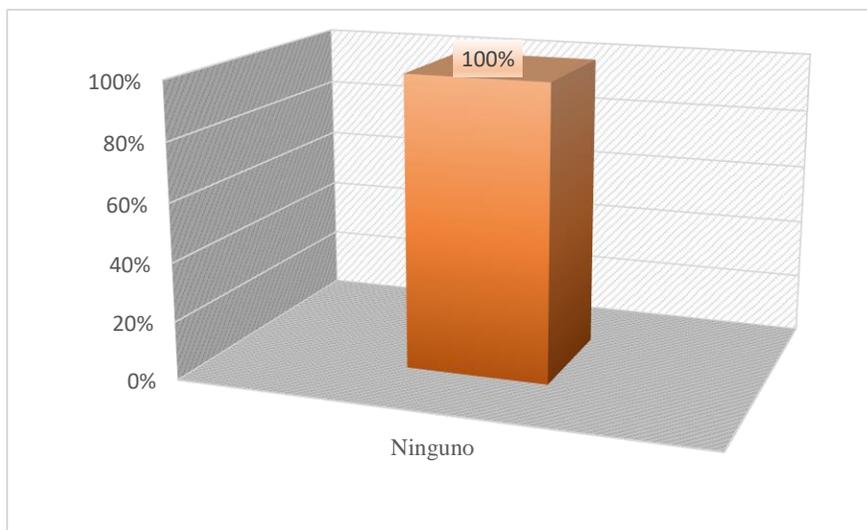
Documentos que se Conocen

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Manuales de funciones	0	0%
Manuales de bienvenida	0	0%
Manuales de procesos	0	0%
Ninguno	6	100%
Total	6	100%

Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Figura 23.

Documentos que se Conocen



Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Análisis e interpretación

Dados los resultados de la figura #23 se puede constatar que el 100% del personal que labora dentro de la organización no tiene conocimiento sobre los documentos de información, como lo son los manuales de: bienvenida, funciones y procesos.

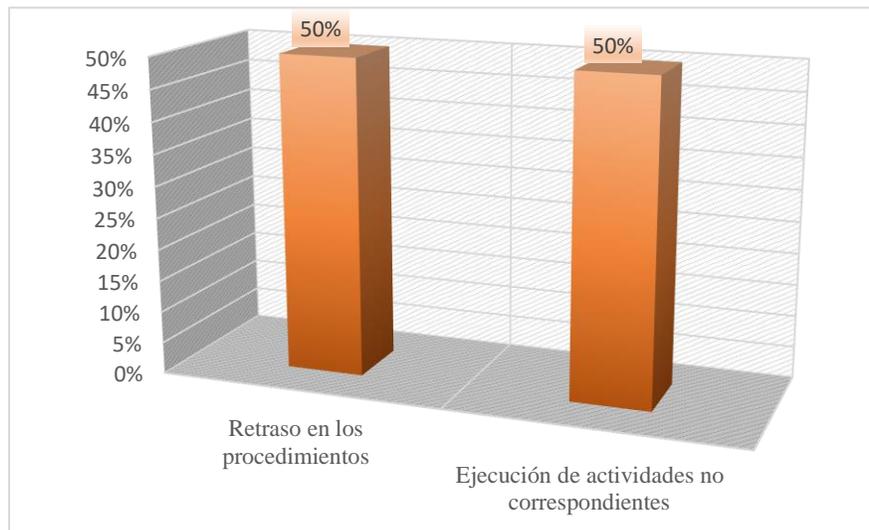
Pregunta 10. ¿Cuáles son los principales problemas presentados ante la ausencia de un manual de funciones, procesos y/o procedimientos?

Tabla 12.
Problemas por Ausencia de Manuales

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Retraso en los procedimientos	3	50%
Ejecución de actividades no correspondientes	3	50%
Total	6	100%

Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Figura 24.
Problemas por Ausencia de Manuales



Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Análisis e interpretación

De acuerdo a lo evidenciado en la figura #24 el 50% de los problemas que se generan son retrasos en los procedimientos y el otro 50% de dificultades se dan en la ejecución de las actividades. Se concluye que se generan dos grandes problemas por la ausencia de manuales de funciones, procesos y/o procedimientos.

Pregunta 11. ¿Qué valores se cultiva en la organización?

Tabla 13.

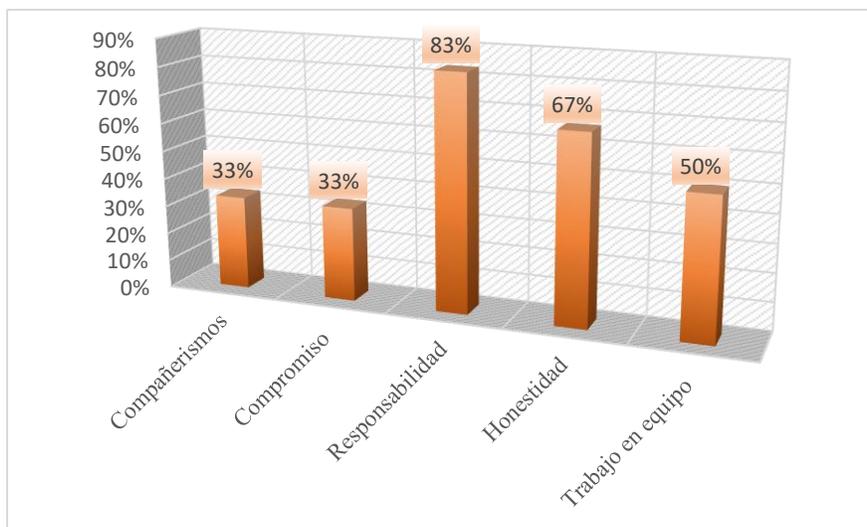
Valores

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Compañerismos	2	33%
Compromiso	2	33%
Responsabilidad	5	83%
Honestidad	4	67%
Trabajo en equipo	3	50%

Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Figura 25.

Valores



Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Análisis e interpretación

Mediante la figura #25 se puede reflejar que el 83% del personal considera que la responsabilidad es el valor que más se cultiva dentro de la organización, el 67% piensan que la honestidad, el 50% el trabajo en equipo y, por último, un 33% de colegas que comparten el compañerismo y el compromiso. Por lo que se puede concluir que el valor base de la empresa es la responsabilidad.

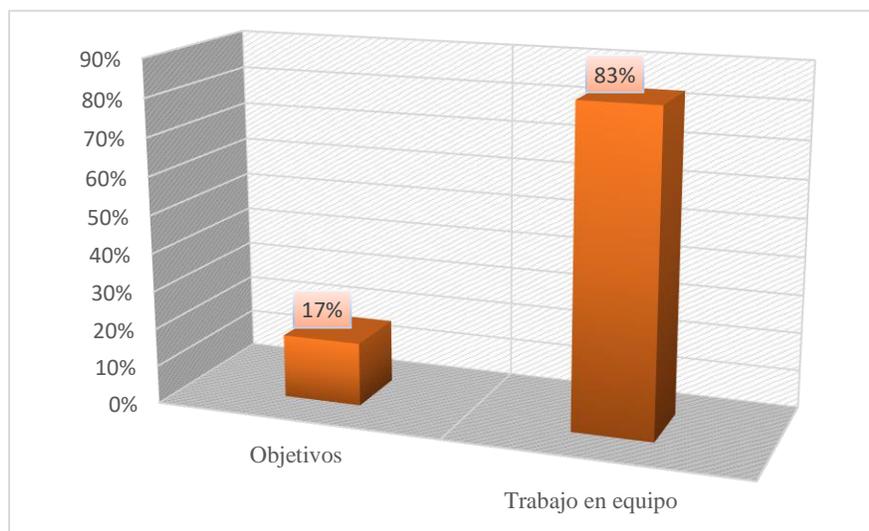
Pregunta 12. ¿Según su criterio, la imagen de la empresa se ve reflejada en?

Tabla 14.
Imagen de la Empresa

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Valores	0	0%
Objetivos	1	17%
Trabajo en equipo	5	83%
Total	6	100%

Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Figura 26.
Imagen de la Empresa



Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Análisis e interpretación

En la figura #26 se demuestra que el 83% de los trabajadores de la empresa Ferroamerica la ven representada por el trabajo en equipo, el 17% de empleados piensan que los objetivos son lo que caracteriza a la empresa y como se ve reflejada, dejando de un lado los valores que tienen internamente con un 0%. Dando a entender así, que el trabajo en equipo es parte de su filosofía y; apoyarse entre compañeros para poder sacar adelante los objetivos diarios.

Pregunta 13. ¿De qué forma obtuvo información sobre las funciones que debía cumplir al momento de ingresar a la empresa?

Tabla 15.

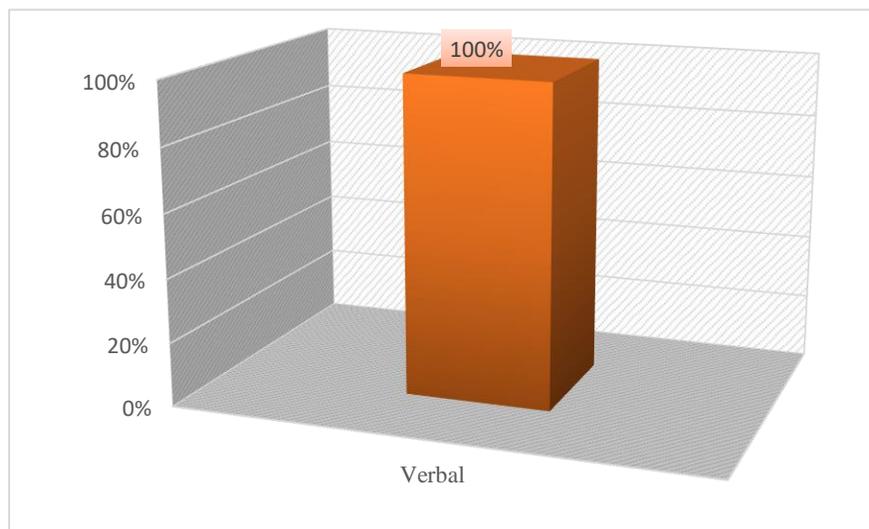
Método de Informarse Sobre las Funciones

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	6	100%
Escrita	0	0%
Total	6	100%

Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Figura 27.

Método de Informarse Sobre las Funciones



Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos en la figura #27 el 100% del personal obtuvo la información sobre cómo desarrollar sus actividades, de manera verbal ya que; no existe un documento donde se especifique detalladamente las actividades que deben cumplir, dejando así determinar que dentro de la empresa existe una falencia considerable que se debe corregir.

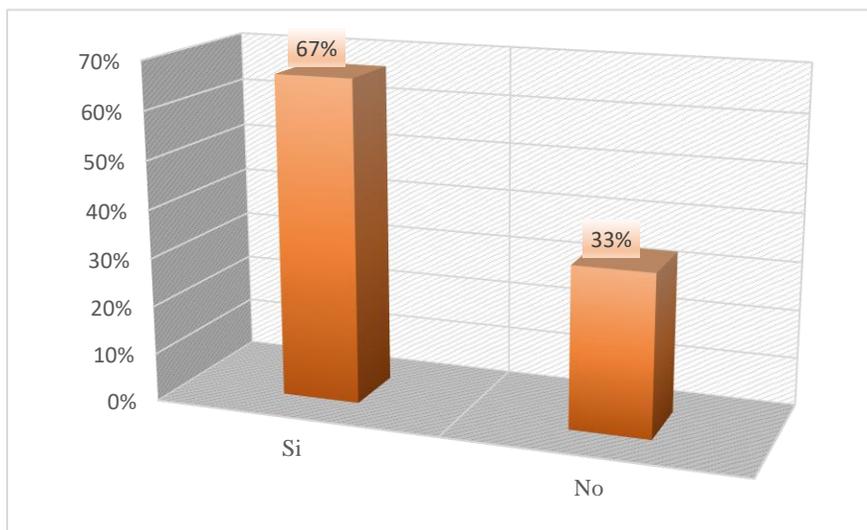
Pregunta 14. ¿Recibió capacitación al momento de ser contratado en la empresa?

Tabla 16.
Capacitación

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Figura 28.
Capacitación



Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Análisis e interpretación

Como se evidencia en los resultados de la figura #28, el 67% de la empresa tuvo una previa capacitación para poder desarrollar sus funciones, y el 33% carecen de aquella, por lo que se concluye que aún existe personal no capacitado sobre las funciones que debe desempeñar en la empresa, evidenciando una debilidad y ocasionando que los trabajadores muchas de las veces desempeñen doble función dentro de la misma.

Pregunta 15. ¿Usted tiene claro las actividades que tiene que desempeñar de acuerdo a su puesto de trabajo?

Tabla 17.

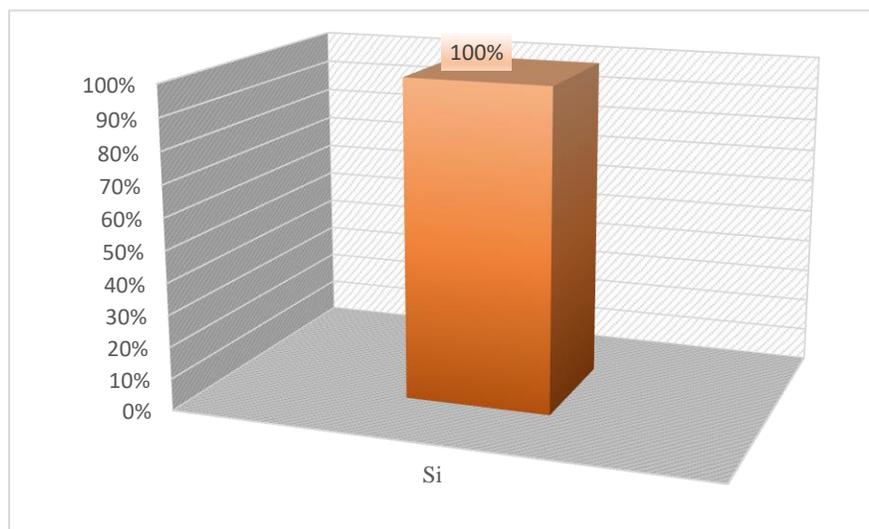
Actividades a Desempeñar de Acuerdo al Puesto de Trabajo

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Figura 29.

Actividades a Desempeñar de Acuerdo al Puesto de Trabajo



Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Análisis e interpretación

En la figura #29 se evidencia que el 100% de la empresa tiene claro las actividades que deben desempeñar, a pesar de carecer manuales de funciones, se puede deber al tiempo de trabajo dentro de la empresa, pero a pesar de eso es recomendable contar con un documento oficial elaborado por la empresa que detalle las funciones que tienen que desempeñar cada trabajador.

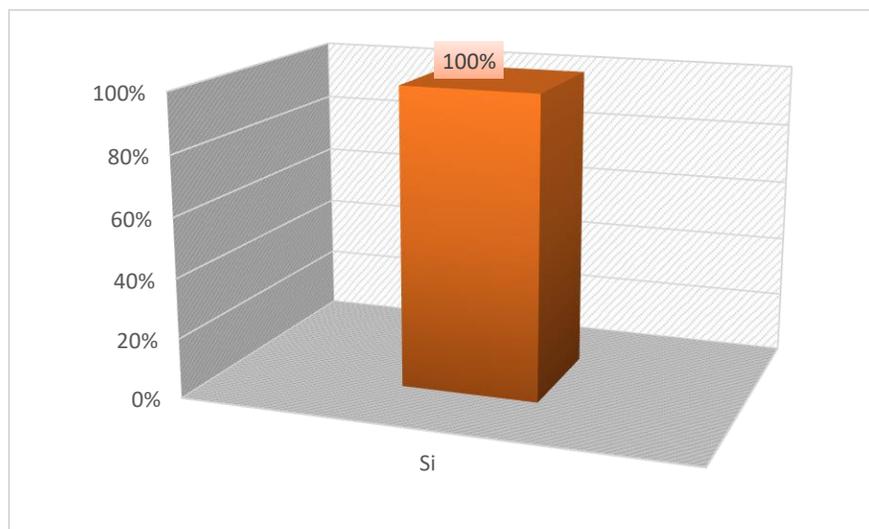
Pregunta 16. ¿Le gustaría que la empresa cuente con misión, visión y valores que le ayuden a conseguir sus objetivos?

Tabla 18.
Creación Filosófica Empresarial

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Figura 30.
Creación Filosófica Empresarial



Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Análisis e interpretación

En la figura #30 se evidencia que el 100% de la empresa tiene claro las actividades que deben desempeñar, a pesar de carecer manuales de funciones, se puede deber al tiempo de trabajo dentro de la empresa, pero a pesar de eso es recomendable contar con un documento oficial elaborado por la empresa que detalle las funciones que tienen que desempeñar cada trabajador.

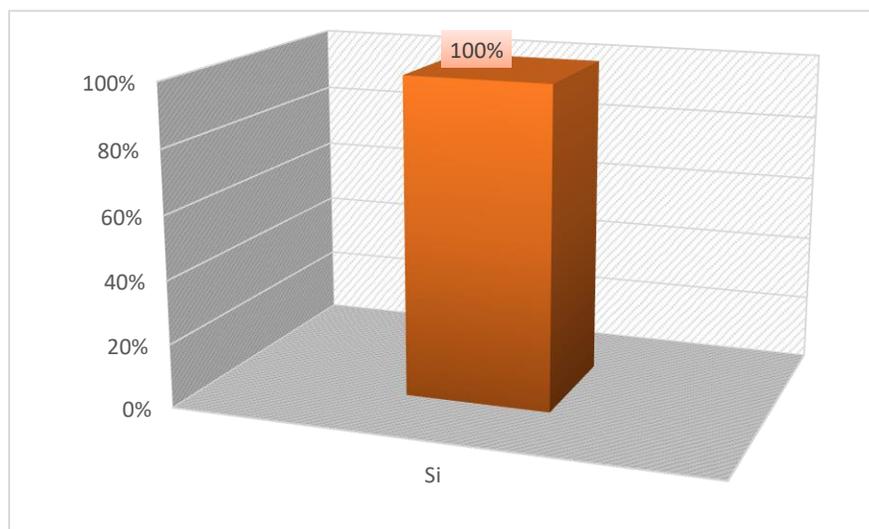
Pregunta 17. ¿Le gustaría que la empresa cuente con un manual que le indique sus funciones específicamente?

Tabla 19.
Creación de Manuales de Funciones

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Figura 31.
Creación de Manuales de Funciones



Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Análisis e interpretación

En la figura #31 se puede evidenciar como el 100% de los trabajadores de la empresa, están de acuerdo con que se cuente con manuales en donde se les especifique e indique las funciones, actividades que tienen que desempeñar para poder desarrollar las actividades de la empresa de mejor manera y así cumplir los objetivos trazados por la misma.

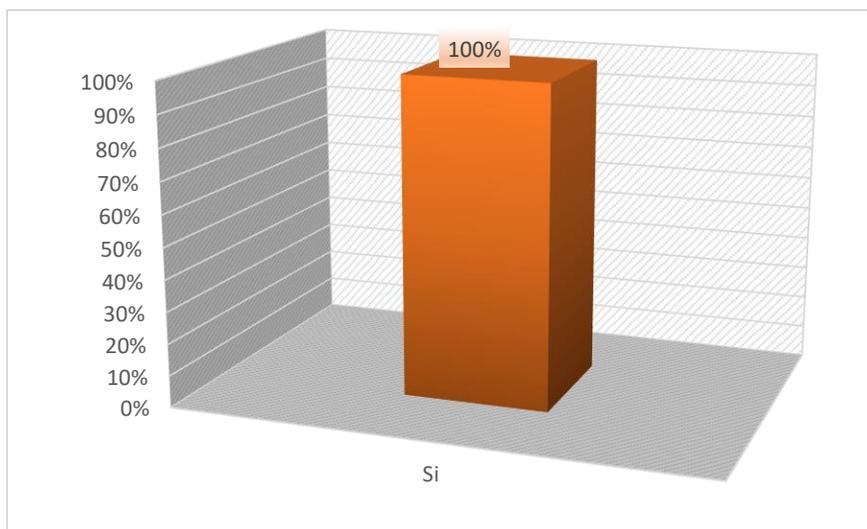
Pregunta 18. ¿Le gustaría a usted que se realice un plan de diseño organizacional para la empresa?

Tabla 20.
Creación de un Plan de Diseño Organizacional

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Figura 32.
Creación de un Plan de Diseño Organizacional



Nota. Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Ferroamerica”.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados de la figura #32 se puede apreciar como el 100% del personal, está interesado que se desarrolle e implemente un diseño organizacional, adecuado a las necesidades, objetivos y metas que busca cumplir la empresa Ferroamerica.

6.2 Diagnostico situacional actual de la empresa

La empresa Ferroamerica tuvo sus inicios cerca del año 2000 en la ciudad de Loja, cuando su gerente propietario, el señor Jimmy Obaco, que en ese entonces era promotor de productos de ferretería para otras empresas, decidió emprender en su propio negocio creando su propio negocio, teniendo ya los conocimientos necesarios de su anterior trabajo por todo el tiempo que había desarrollado esas actividades, así empezó a buscar proveedores que era lo principal en ese momento de conseguir y a traer los materiales él mismo desde el puerto principal del Ecuador para posteriormente poder surtir de dichos productos a las ferreterías en la ciudad. Con el tiempo la organización fue creciendo y requiriendo más personal para las distintas tareas que se debía llevar a cabo en las distintas áreas que se iban creando, actualmente cuenta con 6 trabajadores de los cuales 3 llevan laborando más de 6 años dentro de la empresa por su buen desempeño y profesionalismo, dos de ellos entre uno a dos años y uno menos de un año.

Los trabajadores en la empresa tienen claro las actividades que deben realizar debido a que cuentan con experiencia por el tiempo que lleven laborando dentro de la misma, sin embargo, se pudo constatar que no cuentan con una guía o documento en la que puedan orientarse o respaldarse para la ejecución de sus funciones específicamente, el cómo se desempeñan se debe a que lo han venido haciendo por una cantidad considerable de tiempo, más no porque sepan que actividades están sujetas a su puesto de trabajo; mediante la observación se detectó que los trabajadores también cumplen actividades adicionales a su puesto de trabajo. De este modo se reveló que la empresa no posee una estructura claramente establecida, además de no contar con el personal suficiente para las actividades que en esta se desempeñan; puesto a que en repetidas ocasiones se les solicita hacer actividades fuera de las que normalmente cumplen.

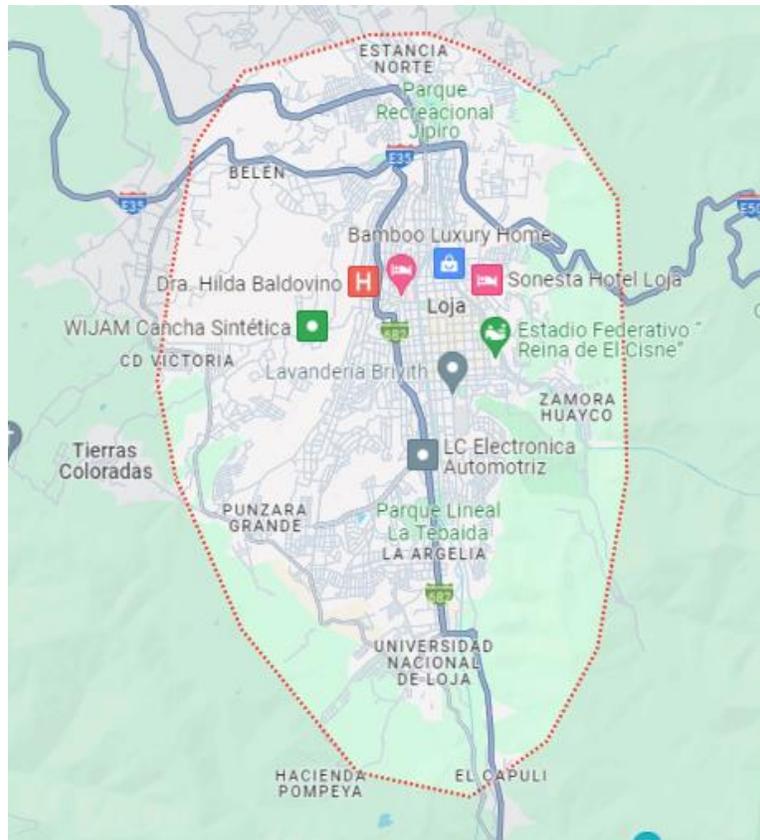
Con todo lo evidenciado se demuestra que la empresa Ferroamerica es una excelente candidata para poder desarrollar y aplicar un diseño organizacional adecuado a sus necesidades y objetivos.

6.2.1 Macrolocalización

La empresa “Ferroamerica” se encuentra ubicada en el cantón y provincia de Loja.

Figura 33.

Macrolocalización del Cantón Loja

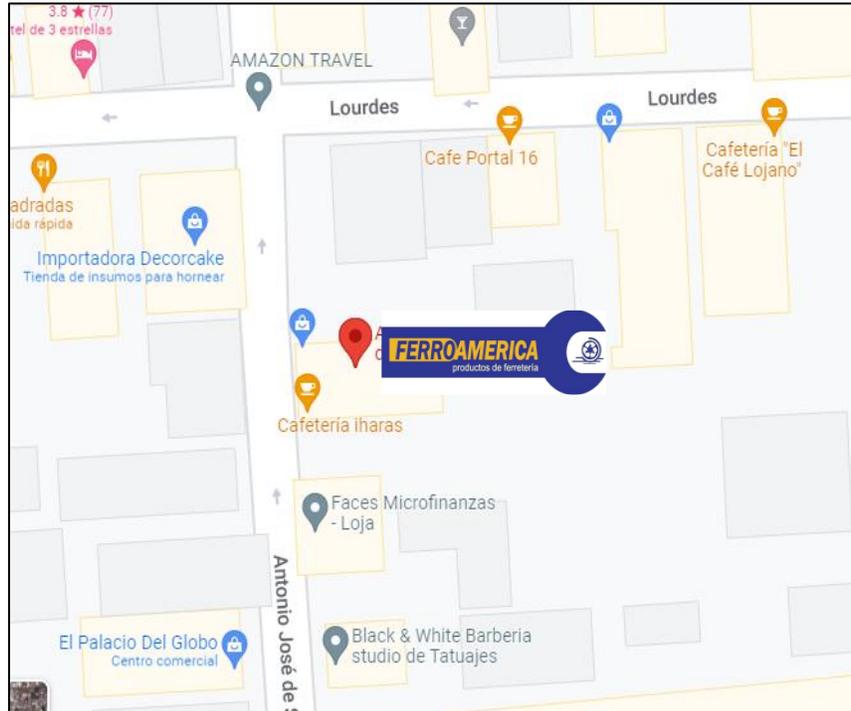


Nota. Recuperado de Google maps <https://n9.cl/tv9mr>

6.2.2 Microlocalización

La empresa Ferroamerica se encuentra ubicada en la zona céntrica de la ciudad, en la calle Antonio José de Sucre, limitada por las calles Lourdes y Catacocha. Coordenadas en latitud y longitud (-4.0028570, -79.2026030)

Figura 34.
Microlocalizacion de Ferroamerica

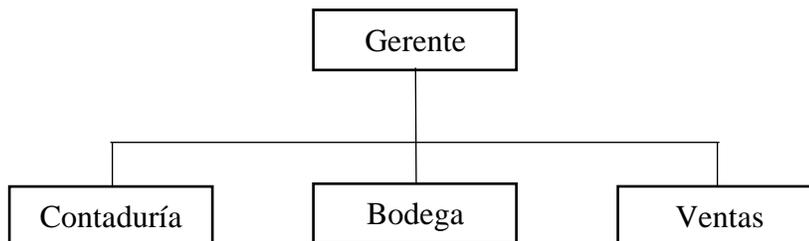


Nota. Recuperado de Google maps <https://goo.gl/maps/TAxAv3fzHTXq8XE9>

6.2.3 Organigrama actual

A continuación, se presenta el organigrama con el que se maneja la empresa actualmente, este no es establecido por la organización, no se registran documentos oficiales en donde describan de manera específica los departamentos y funciones. Fue diseñado a partir de la información que el gerente propietario manifestó al momento de la realización de la entrevista.

Figura 35.
Organigrama de Ferroamerica



Nota. Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango

El organigrama que tiene establecido Ferroamerica es un modelo básico que consta por 4 puestos; arriba de todos como jefe inmediato se encuentra el gerente y a su cargo están las áreas de contaduría, bodega y ventas.

6.2.4 Infraestructura

En las visitas realizadas a la organización con el fin de determinar el estado actual de la misma, se pudo evidenciar que no cuentan con señaléticas de ningún tipo, en donde indique el área en la que se encuentran.

Tabla 21.
Instalaciones de Ferroamerica

Área	Espacio Físico
<p>Despacho Espacio en donde desarrollan sus actividades el personal administrativo.</p>	
<p>Área de despachar En este lugar se tiene también algunos productos y se despachan los pedidos para posteriormente ir a ser entregados a los respectivos clientes</p>	

Nota: Datos e imágenes obtenidos de la empresa Ferroamerica

Área	Espacio Físico
<p>Bodega 1 Área de almacenamiento de la mercadería nueva para posteriormente ser colocada en sus respectivos lugares</p>	
<p>Bodega 2 Área de almacenamiento de la mercadería hasta el momento en que sea despachada bajo pedido</p>	
<p>Bodega 3 Área de almacenamiento de la mercadería hasta el momento en que sea despachada bajo pedido</p>	
<p>Bodega 4 Área de almacenamiento de la mercadería hasta el momento en que sea despachada bajo pedido</p>	

Nota. Datos e imágenes obtenidos de la empresa Ferroamerica

Como se puede apreciar en las imágenes, la mayoría de productos se encuentran en el suelo o colocados en cualquier lugar sin una organización adecuada que pueda facilitar su manejo, esto se refleja en todas las bodegas de almacenamiento que tiene la empresa, con esto se puede evidenciar que no cuentan con una distribución organizativa adecuada, generando ineficiencia en las actividades de la empresa.

7. Discusión

7.1. Propuesta del Diseño Organizacional para la empresa Ferroamerica en la ciudad de Loja

A continuación, se presenta la propuesta de un Diseño Organizacional dirigido y ajustado a las necesidades de la empresa Ferroamerica, con la finalidad de mejorar sus procesos administrativos y poder conseguir los objetivos que tienen planteados.

7.1.1. Base filosófica de la empresa Ferroamerica

La base filosófica es una parte importante de la empresa debido a que es una guía del comportamiento y decisiones a tomar; esta se divide en algunos aspectos como:

- **Misión:** Describe el propósito fundamental que tiene la empresa, es decir su razón de ser y los objetivos estratégicos.
- **Visión:** Refleja los deseos de la empresa a un mediano o largo plazo (se fija en las metas y aspiraciones).
- **Valores:** Los valores son principios fundamentales en los que la empresa y trabajadores guían su comportamiento y decisiones, tiene que ver con la moral que orienta las acciones.
- **Políticas:** son declaraciones o pautas que la dirección ha establecido para ayudar a los empleados a tomar decisiones, tomar decisiones y actuar en diferentes situaciones y áreas de la organización.

7.1.1.1. Misión

Satisfacer las necesidades de la sociedad en la venta de materiales ferreteros para construcción, la industria y el hogar. Contar con los productos de mejor calidad y novedosos para diseño del hogar y un costo cómodo para la clientela, por medio de la excelencia en el servicio al cliente.

7.1.1.2. Visión

Para el año 2026 ser el principal proveedor de materiales ferreteros para la construcción, la industria y el hogar, en la ciudad de Loja, integrando en su stock nuevas líneas de productos de

marcas reconocidas que permitan mejorar la variedad de su oferta, satisfaciendo oportunamente los requerimientos y necesidades del comprador, incrementando la participación en el mercado.

7.1.1.3. Valores Personales

- **Responsabilidad:** Todo el personal tiene la obligación o deber de cumplimiento con tareas, funciones o roles asignados a tiempo de manera eficiente. En un contexto más amplio, la responsabilidad implica la capacidad de responder cada uno por las acciones propias, asumiendo las consecuencias, ya sean positivas o negativas.
- **Humildad:** Somos conscientes de nuestras limitaciones y estamos dispuestos a aprender para mejorar y ayudar a quienes más necesitan ayuda.
- **Empatía:** Entendemos la realidad de las personas a las que servimos y nos ponemos en su lugar para tratar a cada persona como se merece, con amabilidad y respeto para que se sientan a gusto con nosotros.
- **Unidad:** Nos apoyamos mutuamente entre todo el personal de la empresa y trabajamos junto con los clientes para lograr nuestros objetivos.
- **Integridad:** Operamos de manera justa y transparente con base en estándares claros y consistentes.

7.1.1.4. Valores Corporativos

- **Transparencia:** Ser honesto y digno de confianza, construir relaciones y brindar información clara, abierta y veraz a todos: clientes y empleados con quienes interactuamos a diario.
- **Trabajo en equipo:** Los micromercados requieren que trabajemos juntos, utilizamos sinergias que nos hacen más fuertes. respetamos y Promovemos la diversidad. El apoyo mutuo es esencial para lograr los objetivos.
- **Lealtad:** Si somos leales a nuestros equipos y clientes, ellos nos devolverán la misma lealtad. La necesidad de retribuir ha estado arraigada en la naturaleza humana desde el comienzo de la humanidad.
- **Eficiencia:** capacidad de alcanzar los objetivos fijados de una determinada manera y en un plazo determinado, independientemente del medio por el que se alcancen los objetivos.

- **Responsabilidad:** A nivel social y ambiental, si demostramos responsabilidad social y ambiental, demostraremos que nos preocupamos por algo más que el simple beneficio financiero.

7.1.1.4.1. Políticas

- Garantizar la seguridad personal, la salud y la protección del medio ambiente de los empleados mediante la implementación de métodos de trabajo adecuados y el uso del equipo necesario.
- Seguir los estándares y procedimientos aceptados por el cliente para satisfacer sus necesidades.
- Responder con rapidez, eficacia y discreción a las incidencias que puedan surgir durante las operaciones.
- Proporcionamos a nuestros clientes información completa y precisa sobre todos nuestros productos y servicios de instalación.
- Entregamos productos y servicios de instalación en fechas acordadas con el cliente.
- Mantener un diálogo amigable y cortés con los clientes para brindar mejores productos como nuestros servicios de instalación. Ofrecemos productos y servicios a precios competitivos, calidad de primera clase y sólidas capacidades para que nuestros clientes compren fácilmente.

7.1.2. Estructura organizacional

A continuación, se presenta la propuesta de la estructura organizacional con la que se guiará la empresa Ferroamerica, después de analizar la situación en la que se encuentra y ver la necesidad de desarrollar un recurso en donde puedan identificar las cadenas de mando para delimitar sus funciones; con el fin de que todo el personal comprenda como está organizada para mejorar la orientación interna al momento de realizar las actividades y de saber a quién rendir cuentas de lo desarrollado en el día a día de trabajo

7.1.2.1. Propuesta Organigrama estructural

Figura 36.

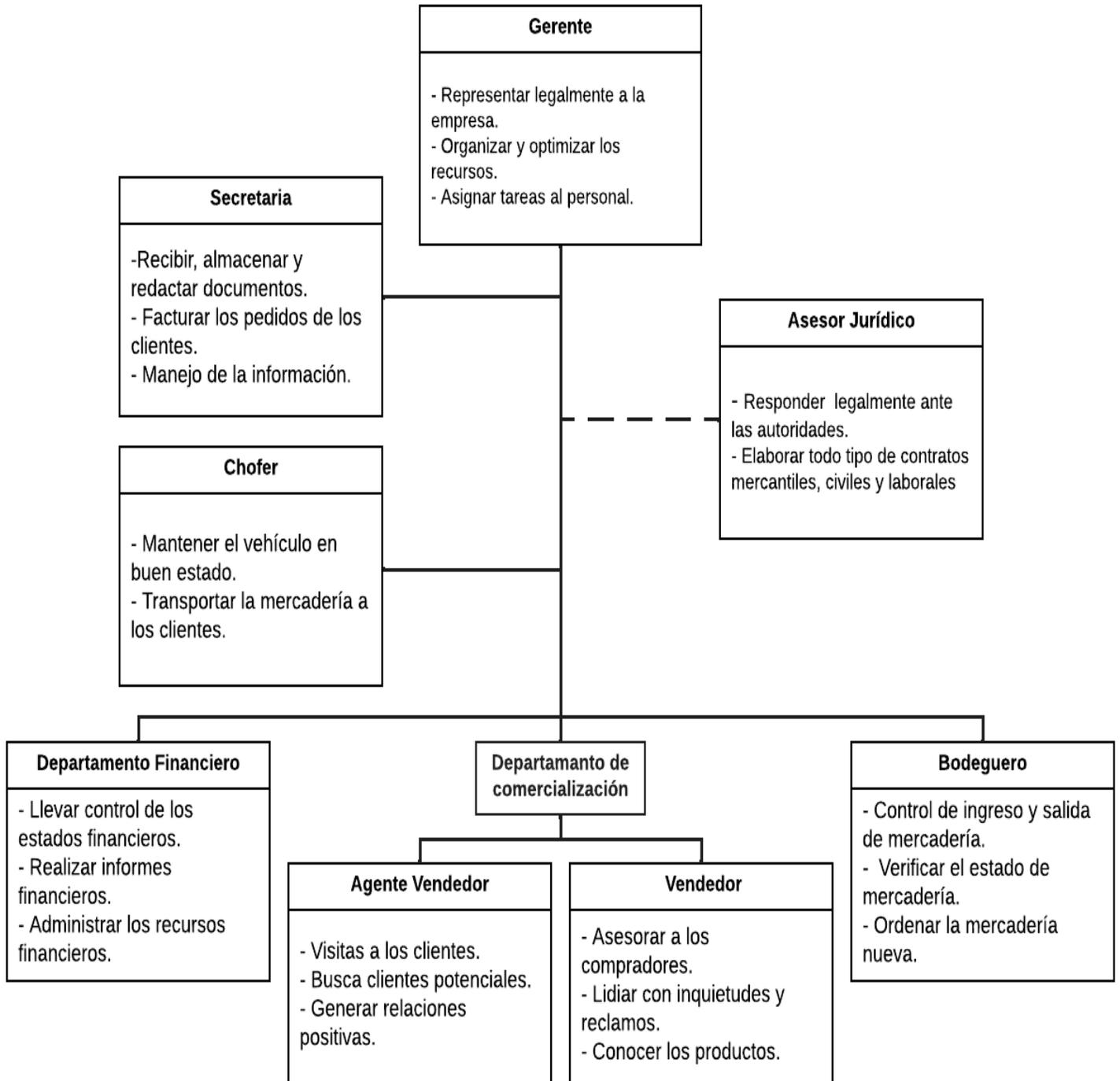
Organigrama Estructural de la Empresa Ferroamerica



Nota: Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango

7.1.2.2. Propuesta Organigrama funcional

Figura 37.
Organigrama Funcional de la Empresa Ferroamerica

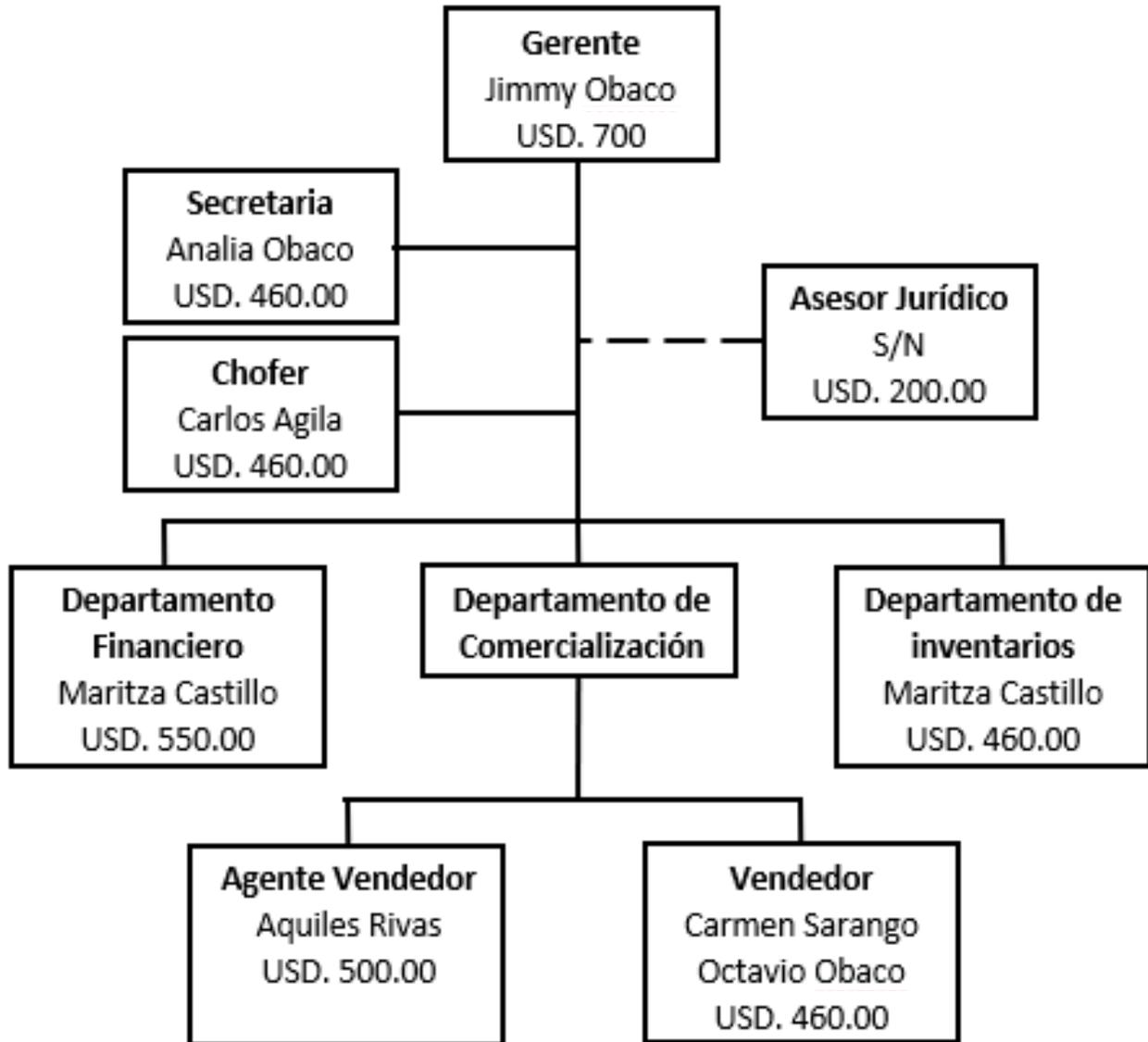


Nota. Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango

7.1.2.3. Propuesta Organigrama Posicional

Figura 38.

Organigrama Posicional de la Empresa Ferroamerica



Nota. Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango

7.1.3. Manual de procedimientos

El presente manual de procesos tiene como objetivo brindar lineamientos claros y concretos para asegurar el óptimo funcionamiento y desarrollo de las diversas actividades de Ferroamérica y servir como herramienta de apoyo y mejora continua de la empresa.

El manual enumera de manera ordenada, continua y detallada los procedimientos operativos, los cuales deben seguirse para las diversas actividades laborales que contribuyen al desarrollo de la administración y producción de la empresa.

El manual de procedimientos que se va a desarrollar facilitara la comprensión de los procesos y actividades dando un mejor control interno. Este manual se caracteriza por presentar los procesos administrativos de manera cronológica, reduciendo notablemente la ambigüedad y confusión de actividades que tienen por realizar.

Tomando en cuenta los procesos que realiza la empresa Ferroamerica, a continuación, se describen los más relevantes.

- Procedimiento para la compra de nueva mercadería.
- Procedimiento de captación de nuevos clientes.
- Procedimiento para servicio al cliente en el local.
- Procedimiento para el reclutamiento de nuevo personal.

7.1.3.1. Manual de procesos de compra de nueva mercadería

Tabla 22.

Manual de Procesos de Compra de Nueva Mercadería

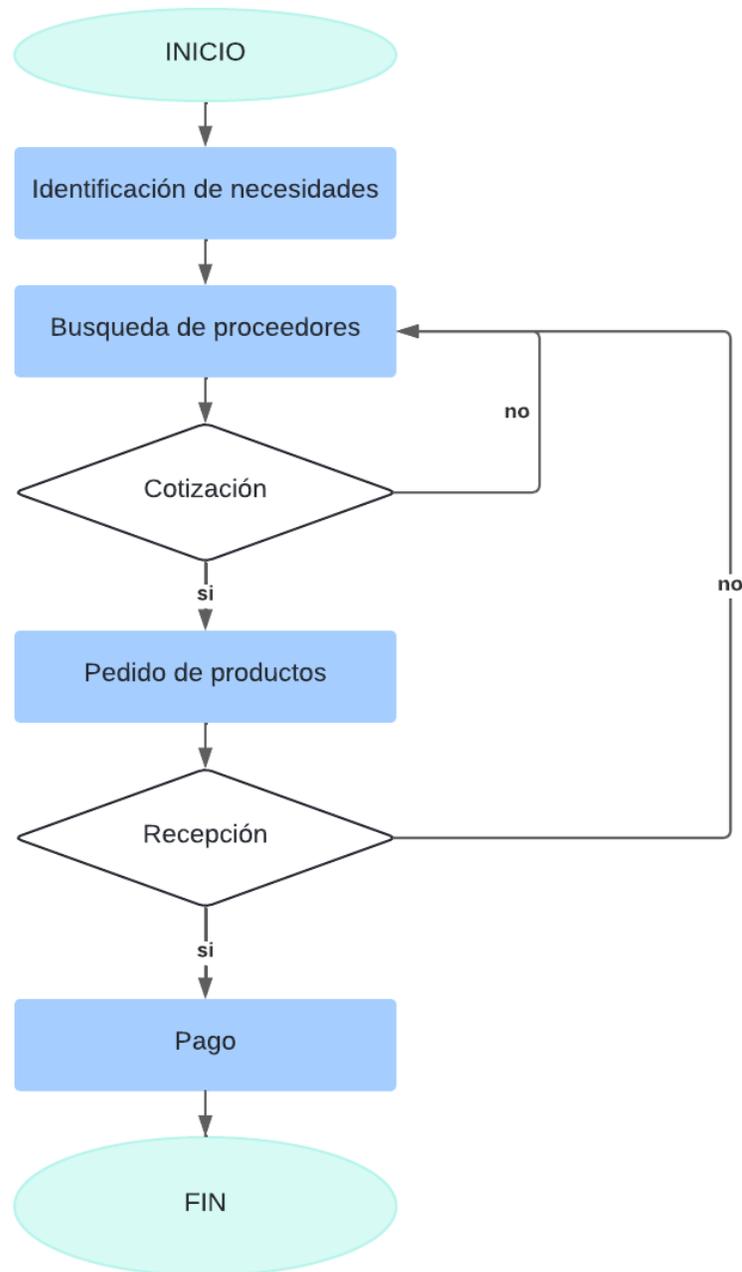
		MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA FERROAMERICA	Fecha:
Procedimiento para la compra de nueva mercadería			
<p>Objetivo</p> <p>Tiene por objetivo establecer un procedo concreto y eficiente para la adquisición de nuevos productos de proveedores externos para poder garantizar el abastecimiento de la empresa con los productos necesarios.</p> <p>Actores del proceso</p> <p>Gerente Secretaria Bodeguero</p>			
No.	Actividad	Descripción de la actividad	
1	Identificación de necesidades	Identificar los productos en stock y las necesidades que tiene la empresa de nuevos productos, preparando una orden de compra.	
2	Búsqueda de proveedores	Buscar los proveedores potenciales que cuenten con el producto de necesidad para la empresa.	
3	Cotización	Se pide una cotización al posible proveedor sobre todos los productos faltantes o de necesidad.	
4	Pedido de productos	Se emite un pedido de compra formal detallando todos los productos faltantes con sus respectivas cantidades.	
5	Recepción	Se recibe la mercancía y se analiza que todo lo recibido concuerde con lo solicitado y que este en buen estado.	
6	Pago	Después de cerciorarse que todo esté en orden se procede realizar al pago al proveedor del modo acordado.	

Nota. Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango

7.1.3.1.1. Flujograma de compra de nueva mercadería

Figura 39.

Procesos de Compra de Nueva Mercadería



Nota. Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango

7.1.3.2. Manual de procesos para la captación de nuevos clientes

Tabla 23.

Manual de Procesos Para la Captación de Nuevos Clientes

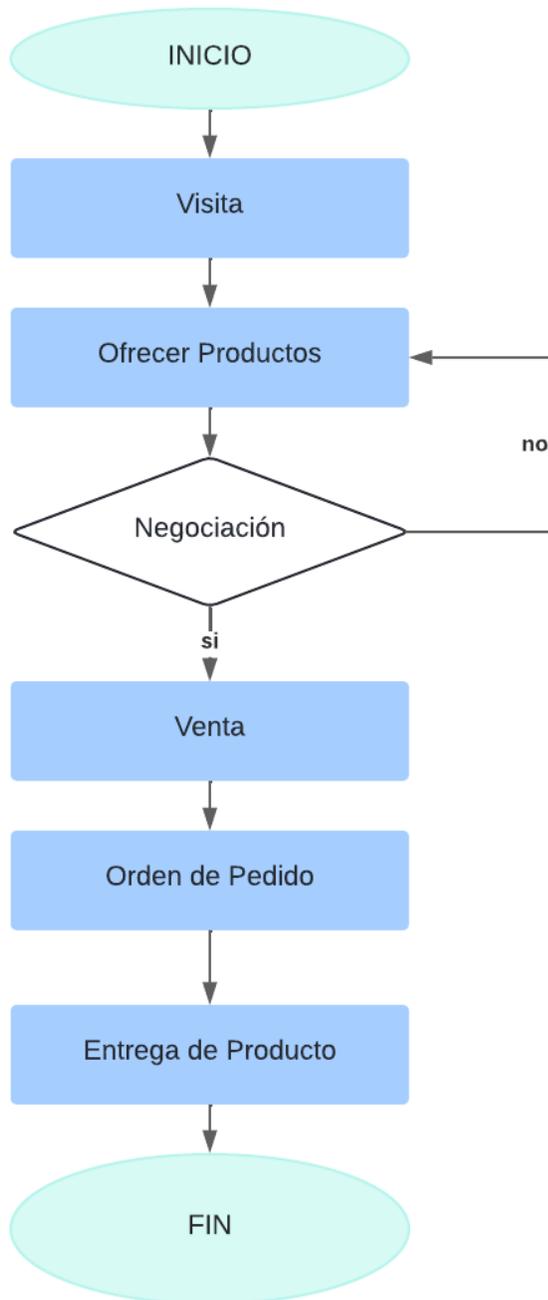
		MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA FERROAMERICA	Fecha:
Procedimiento para la captación de nuevos clientes			
<p>Objetivo</p> <p>Tiene por objetivo describir el proceso que debe seguir el agente vendedor al conseguir un nuevo cliente para ser sus nuevos proveedores de materiales ferreteros.</p> <p>Actores del proceso</p> <p>Representante de ventas Chofer Bodeguero</p>			
No.	Actividad	Descripción de la actividad	
1	Visita	Se realiza una visita al local de ventas de material ferretero.	
2	Ofrecer productos	Se muestra la cartera de productos que manejamos en sus distintas marcas y calidades.	
3	Negociación	Se negocia los precios de todos los materiales y productos que tiene necesidad el cliente, dependiendo las cantidades de necesidad.	
4	Venta	Una vez acordado el precio y cantidades que necesita el cliente, se cierra la venta.	
5	Orden de pedido	Una vez hecha la venta el representate de ventas realiza una orden de pedido a la empresa para que le puedan despachar los productos	
6	Entrega de producto	Se lleva los productos solicitados por el nuevo cliente a su negocio.	

Nota. Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango

7.1.3.2.1. Flujograma de captación de nuevos clientes

Figura 40.

Proceso de Captación de Nuevos Clientes



Nota. Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango

7.1.3.3. Manual de procesos para servicio al cliente en el local.

Tabla 24..

Manual de Procesos para servicio al cliente en el local.

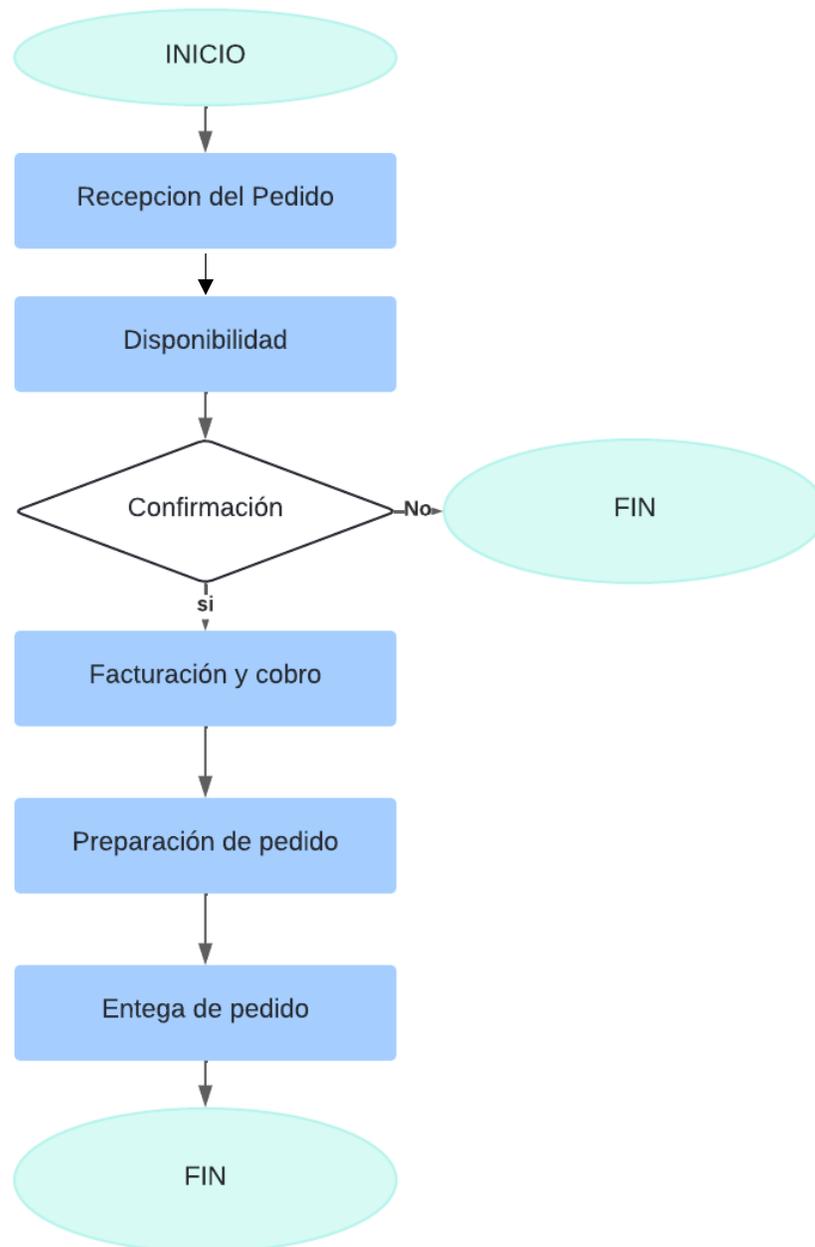
		MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA FERROAMERICA	Fecha:
Procedimiento para servicio al cliente en el local			
Objetivo Garantizar una buena atención al cliente y una venta efectiva asegurando la entrega del producto al cliente.			
Actores del proceso Vendedor			
No.	Actividad	Descripción de la actividad	
1	Recepción del pedido	Recibe el pedido generado por el cliente	
2	Disponibilidad	Se verifica el inventario de los productos solicitados para verificar que se puede despachar el pedido.	
3	Confirmación	Se confirma que se tiene todos los productos solicitados por el cliente.	
4	Facturación y cobro	Se realiza la factura con las cantidades y precios de todos los productos solicitados y se procede cobrar.	
5	Preparación de pedido	Se despacha todos los productos que se solicitaron en un empaque adecuado para su transporte.	
6	Entrega de producto	Se entrega lo solicitado al cliente.	

Nota. Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango

7.1.3.3.1. Flujograma de servicio al cliente en el local.

Figura 41.

Proceso de servicio al cliente en el local.



Nota. Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango

7.1.3.4. Manual de procesos para el reclutamiento de nuevo personal

Tabla 25.

Manual de procesos para el reclutamiento de nuevo personal.

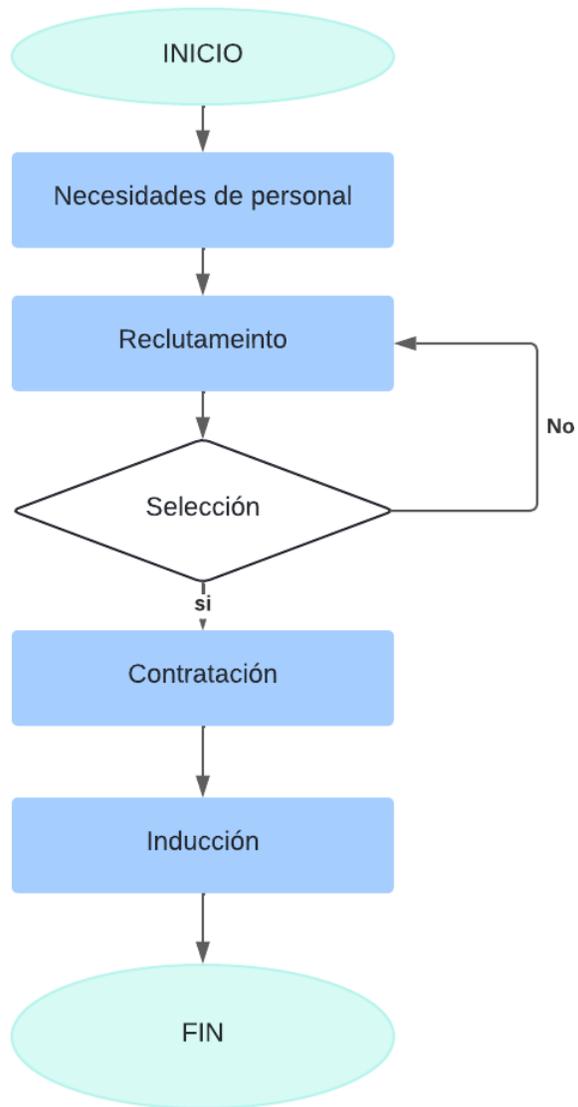
		MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA FERROAMERICA	Fecha:
Procedimiento para el reclutamiento de nuevo personal			
Objetivo Asegurarse de que el nuevo personal de ingreso a la empresa sea el adecuado y tenga las capacidades necesarias para cumplir con sus funciones.			
Actores del proceso Gerente			
No.	Actividad	Descripción de la actividad	
1	Necesidades de personal	Se evalúa las necesidades de la empresa para el incremento del equipo de trabajo para cumplir bien con los procesos.	
2	Reclutamiento	Se hace un proceso de reclutamiento para seleccionar posibles candidatos para el puesto.	
3	Selección	Se analiza todos los candidatos y sus respectivas hojas de vida, además de su experiencia laboral en puestos similares. Se tiene una pequeña entrevista para ver su personalidad y compromiso	
4	Contratación	Se inicia el proceso de contratación a la personal mejor calificada, incorporándolo en el equipo de trabajo.	
5	Inducción	Realizamos una inducción para que se relacione con su lugar de trabajo y el personal que labora en la empresa. Se le da información general de la empresa y como está estructurada.	

Nota. Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango

7.1.3.4.1. Flujograma para el reclutamiento de nuevo personal

Figura 42.

Proceso para el reclutamiento de nuevo personal



Nota. Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango

7.1.4. Manual de funciones de la empresa Ferroamerica

A continuación, se presentan los manuales de funciones de cada puesto de trabajo, recopilando las actividades que se deben cumplir y tomar en cuenta al momento de laborar dentro de las instalaciones.

Los manuales que se muestran a continuación tienen la finalidad de guiar a cada funcionario y empleado en el desarrollo de sus actividades para poder tener un mejor funcionamiento dentro de la empresa los mismos que se proponen en base a la información recolectada.

Tomando en cuenta cada área de trabajo con la que cuenta Ferroamerica, se desarrollaron 7 manuales que corresponden a los puestos de trabajo de:

- Gerente
- Secretaria
- Contador
- Representante de ventas
- Vendedor
- Chofer
- Bodeguero

Manual de funciones del gerente

Figura 43.

Manual de Funciones del Gerente

	MANUAL DE FUNCIONES	Código: 001
Identificación del cargo		
Nombre del puesto:	Gerente	
Área de trabajo:	Gerencia	
Jefe inmediato superior:	N/A	
Supervisa a:	Todo el personal	
Perfil del cargo		
Formación:	Profesional en áreas administrativas y/o afines.	
Experiencia:	Dos años en puestos similares.	
Capacidades:	<ul style="list-style-type: none">• Alta capacidad de análisis y de síntesis.• Excelente comunicación oral y escrita.• Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.• Poseer cualidades de liderazgo y motivación.	
Misión del cargo		
Es el responsable de coordinar y controlar todas las actividades de administración de la empresa a través de la planificación, organización, dirección y control; con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none">• Es responsable de planificar, organizar, dirigir, controlar, y ejecutar todas las operaciones y actividades de la empresa.• Define los objetivos y políticas de la empresa y supervisa su cumplimiento.• Evalúa periódicamente el plan de negocios anual de la empresa; y a proponer acciones apropiadas para cumplir las tareas propuestas.• Revisar los estados financieros anuales dentro de los treinta días siguientes del cierre.• Aprobar la estructura básica de las actividades de la organización.• Comunicar periódicamente acuerdos o decisiones importantes que puedan impactar a la empresa.		

Nota. Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango

Manual de funciones de el/la secretario/a

Figura 44.

Manual de Funciones de el/la Secretario/a

	MANUAL DE FUNCIONES	Código: 02
Identificación del cargo		
Nombre del puesto:	Secretario	
Área de trabajo:	Gerencia	
Jefe inmediato superior:	Gerente	
Supervisa a:	N/A	
Perfil del cargo		
Formación:	Poseer título de bachiller en cualquier modalidad	
Experiencia:	Un año en puestos similares.	
Capacidades:	<ul style="list-style-type: none">• Facilidad de palabra y buen trato al cliente.• Tener principios de honradez y ética.• Redacción de documentos.	
Misión del cargo		
Es la persona responsable de realizar tareas generales de oficina para ayudar al personal administrativo.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none">• Responsable de contestar teléfonos, fotocopias y faxes.• Es responsable de brindar o recibir información al público y funcionarios de la empresa.• Esta es la persona que da la entrevista.• responsable de recibir, archivar, enviar por correo y distribuir la documentación de la oficina mediante buzón u otro sistema de entrega.• Preparar documentos, publicaciones, informes, cartas emitidas por la gerencia y entregarlas a los destinatarios correspondientes.• Conservar copias relevantes de los documentos entregados a varios departamentos.• Supervisar el trabajo de las personas responsables de la limpieza y ordenamiento de las oficinas.		

Nota. Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango

Manual de funciones de contador /a

Figura 45.

Manual de Funciones de Contador

	MANUAL DE FUNCIONES	Código: 03
Identificación del cargo		
Nombre del puesto:	Contador	
Área de trabajo:	Departamento financiero	
Jefe inmediato superior:	Gerente	
Supervisa a:	N/A	
Perfil del cargo		
Formación:	Contar con título de contador público autorizado.	
Experiencia:	Dos años en puestos similares.	
Capacidades:	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo, y confiabilidad en el manejo de la información.• Capacidad para identificación y solución de problemas.• Capacidad para trabajar en equipo.	
Misión del cargo		
Es responsable de dirigir e implementar todas las actividades contables de la empresa, que incluyen la preparación, actualización e interpretación de documentos contables e informes financieros, así como otras tareas relacionadas con el campo de la contabilidad.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none">• Velar por el estricto cumplimiento de las normas establecidas en materia de contabilidad, el estricto seguimiento y cumplimiento de las obligaciones de la empresa, tales como: el pago del IVA e impuestos, etc.• Gestionar el sistema tributario.• Dominar el sistema contable.• Análisis de proyectos de inversión.• Controlar la cartera de clientes.• Controlar retiros y ganancias.• Presentar un informe de trabajo semanal.		

Nota. Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango

Manual de funciones del representante de ventas

Figura 46.

Manual de Funciones del Agente Vendedor

	MANUAL DE FUNCIONES	Código: 04
Identificación del cargo		
Nombre del puesto:	Representante de ventas	
Área de trabajo:	Departamento de comercialización	
Jefe inmediato superior:	Gerente	
Supervisa a:	N/A	
Perfil del cargo		
Formación:	Poseer título académico en marketing o afines	
Experiencia:	Un año de experiencia en temas relacionados a las labores del puesto (representante ventas).	
Capacidades:	<ul style="list-style-type: none">• Enfoque en el servicio al cliente.• Tener facilidad de palabra y ser comunicativo.• Ser perseverante en las actividades a realizar.	
Misión del cargo		
Proporciona servicios a cuentas de clientes existentes, recibe pedidos de ellos y crea nuevas cuentas en su cartera de clientes.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none">• Visitar clientes para presentar y promocionar productos o servicios.• Elaborar propuestas comerciales.• Trabajar para garantizar que la negociación sea exitosa y resulte en la compra del producto o servicio adecuado.• Proporcionar soporte postventa.• Mantener el contacto con los clientes para aumentar la fidelidad de los mismos y garantizar mayores ventas.• Búsqueda de nuevos clientes.• Elaborar informes sobre los resultados obtenidos y las operaciones realizadas.		

Nota. Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango

Manual de funciones del vendedor

Figura 47.

Manual de Funciones del Vendedor

	MANUAL DE FUNCIONES	Código: 05
Identificación del cargo		
Nombre del puesto:	Vendedor	
Área de trabajo:	Departamento de comercialización	
Jefe inmediato superior:	Gerente	
Supervisa a:	N/A	
Perfil del cargo		
Formación:	Poseer título de bachiller en cualquier modalidad	
Experiencia:	Un año de experiencia en temas relacionados a las labores del puesto (vendedor).	
Capacidades:	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de convencimiento.• Personalidad atrayente.• Fluidez verbal.• Excelentes relaciones interpersonales.	
Misión del cargo		
Brindar un servicio personalizado a los clientes de Ferroamerica, ofreciéndoles los productos en stock, recomendándolos y orientándolos en su uso, manteniendo contacto con los clientes actuales y estableciendo relaciones con clientes potenciales.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none">• Tener conocimientos técnicos de los productos de ferretería: Usos, calidad, marca, precio, existencia, etc.• Brindar seguimiento a los clientes que han adquirido el producto y podrán adquirirlo nuevamente.• Asesorar a los clientes sobre la mejor manera de comprar y utilizar los productos.• Según lo acordado con su supervisor directo y si lo considera necesario, visite a los clientes potenciales, es decir, personas que podrían comprar el producto, pero que aún no lo han adquirido.• Responder a las quejas de los clientes y brindar soluciones oportunas.		

Nota. Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango

Manual de funciones del chofer

Figura 48.

Manual de Funciones del Chofer

	MANUAL DE FUNCIONES	Código: 06
Identificación del cargo		
Nombre del puesto:	Chofer	
Área de trabajo:	Departamento de comercialización	
Jefe inmediato superior:	Gerente	
Supervisa a:	N/A	
Perfil del cargo		
Formación:	Poseer título de bachiller en cualquier modalidad y licencia de conducir	
Experiencia:	Un año de experiencia como chofer	
Capacidades:	<ul style="list-style-type: none">• Dinámico• Honradez• Disciplina	
Misión del cargo		
Conducir el vehículo asignado y asegurarse de que esté en buena presentación y funcionamiento.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none">• Mantener registros de mantenimiento como revisión de cambios de aceite, filtros, kilometraje en cambios de combustible y aceite, repuestos y reparaciones, etc.• Responsable de mantener los vehículos bajo su responsabilidad impecablemente limpios en todo momento.• Llevar el pedido a la ubicación especificada.• Presentar informes de trabajo semanales. Entregar los materiales de construcción a la empresa y mantenerlos en buen estado.• Manifiestar las molestias ocasionadas por el transporte de materiales de construcción.• Preséntate en la oficina inmediatamente después de completar la ruta.		

Nota. *Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango*

Manual de funciones del bodeguero

Figura 49.

Manual de Funciones del Bodeguero

	MANUAL DE FUNCIONES	Código: 07
Identificación del cargo		
Nombre del puesto:	Bodeguero	
Área de trabajo:	Departamento de inventarios	
Jefe inmediato superior:	Gerente	
Supervisa a:	N/A	
Perfil del cargo		
Formación:	Poseer título de bachiller en cualquier modalidad	
Experiencia:	Un año de experiencia en puestos similares.	
Capacidades:	<ul style="list-style-type: none">• Eficiente en administración de tiempo• Honradez• Capacidad de trabajar en equipo	
Misión del cargo		
Ejecutar labores de recepción, verificación, mantenimiento, control y despacho de los productos de la bodega del inventario.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none">• Responsable de la coordinación y gestión de todas las actividades de compra y venta, así como del registro y almacenamiento de mercancías.• Reportar la información que ingresa diariamente a la empresa y obtener la aprobación del asistente o gerente contable.• Veinticuatro informes mensuales sobre el número total de productos defectuosos.• Controlar la entrada y salida de materiales y materias primas.• Colaboración en actividades especiales a petición de la directiva.• Presentar informes de trabajo semanales.		

Nota. Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango.

7.1.5. Manual de bienvenida

7.1.5.1. Introducción

El manual de bienvenida es una herramienta necesaria para que el nuevo personal que ingrese a la empresa conozca su lugar de trabajo, tenga una guía de cómo está constituido su nuevo medio laboral y así se pueda integrar de un modo correcto. Este recurso se diseñó para que el nuevo integrante de la organización se familiarice con los aspectos importantes de la empresa.

7.1.5.2. Objetivo

Lo que busca conseguir este manual es integrar a los nuevos miembros de la empresa “Ferroamerica” dándoles un recurso en el que tengan una vista panorámica de cómo se estructura la misma, los objetivos que tiene por conseguir y las metas que cumplir, así como cuál va a ser su aporte a la organización.

7.1.5.3. Alcance

Este manual está direccionado a todo el personal que labora en la empresa “Ferroamerica” en especial a los nuevos integrantes que se vayan sumando al equipo de trabajo.

7.1.5.4. Contenido del Manual de Bienvenida

- Datos generales
- Introducción
- Justificación
- Bienvenida
- Historia
- Misión
- Visión
- Valores personales
- Valores Corporativos
- Objetivos
- Políticas
- Macrolocalización
- Microlocalización
- Organigrama estructural
- Organigrama funcional
- Organigrama posicional
- Croquis

Figura 50.
Manual de Bienvenida



INDICE

- 01** Datos generales
- 02** Introducción y justificación
- 03** Bienvenida
- 04** Nuestra historia
- 05** Misión
- 06** Visión
- 07** Valores personales
- 08** Valores corporativos
- 09** Objetivos
- 10** Políticas
- 11** Macrolocalización
- 12** Microlocalización
- 13** Organigrama Estructural
- 14** Organigrama Funcional
- 15** Organigrama posicional
- 16** Croquis

BIENVENIDO A LA EMPRESA FERROAMERICA

Datos generales de la empresa

Institución: Ferroamerica

Ruc: 1103588750001

Provincia: Loja

Cantón: Loja

Representante legal: Ing. Jimmy
Obaco

Calles: Antonio José de Sucre,
limitada por las calles Lourdes y
Catacocha

Correo: ferroamerica@gmail.com

Teléfono: 098715586





INTRODUCCIÓN

Esta guía tiene como objetivo orientar al personal nuevo que ingresa a Ferroamérica respecto a la cultura organizacional y estructura interna que conforma la microempresa, por lo que este instrumento se brinda como un recurso de consultoría, para brindar una introducción a los nuevos empleados con el objetivo de dar a conocer cómo se maneja la empresa y las metas que anhela alcanzar, ayudando a los nuevos trabajadores a integrarse eficazmente en sus puestos de trabajo.

JUSTIFICACIÓN

El manual de bienvenida es una herramienta que facilita que el empleado recién contratado conozca la empresa y así integrarse en ella. Contiene toda la información sobre la organización y da una visión general de cómo es la empresa en todos los aspectos, con el objetivo de que el empleado reciba una mejor y más rápida integración, adaptación y conocimiento del entorno físico y social de la empresa.



BIENVENIDA

Estimado/a compañero/a de nuevo ingreso.

Es un placer darte la más cordial bienvenida a "Ferroamerica" Nos emociona tener a alguien con tanto talento y dedicación como tú uniéndose a nuestro equipo de trabajo. Esperamos que te sientas con emoción y preparado para embarcarte en esta nueva etapa de tu carrera con nosotros. En "Ferroamerica", valoramos la contribución única que cada miembro del equipo aporta. Estamos seguros de que tu experiencia, habilidades y perspectiva enriquecerán nuestra dinámica de trabajo y nos ayudarán a alcanzar nuevos niveles de éxito.

Para facilitar tu transición, hemos preparado un programa de integración que incluye reuniones con tu equipo, sesiones de orientación y la oportunidad de conocer a tus compañeros de trabajo. Estamos aquí para apoyarte en cada paso del camino y asegurarnos de que tu estancia sea muy grata.

No dudes en acercarte si tienes alguna pregunta o necesitas orientación. Nuestro equipo está aquí para ayudarte a aprovechar al máximo tu experiencia en "Ferroamerica".

Una vez más, bienvenido/a a "Ferroamerica" Estamos emocionados de tenerte con nosotros y esperamos trabajar juntos para alcanzar nuestros objetivos comunes.

Ing. Jimmy Obaco
Gentente General



NUESTRA HISTORIA



La empresa Ferroamerica tuvo sus inicios cerca del año 2000 en la ciudad de Loja, cuando su gerente propietario, el señor Jimmy Obaco, que en ese entonces era promotor de productos de ferretería para otras empresas, decidió emprender en su propio negocio creando su propia empresa, teniendo ya los conocimientos necesarios de su anterior trabajo por todo el tiempo que había desarrollado esas actividades, así empezó a buscar proveedores que era lo principal en ese momento de conseguir y a traer los materiales él mismo desde el puerto principal del Ecuador para posteriormente poder surtir de dichos productos a las ferreterías en la ciudad. Con el tiempo la organización fue creciendo y requiriendo más personal para las distintas tareas que se debía llevar a cabo en las distintas áreas que se iban creando, actualmente cuenta con 6 trabajadores de los cuales 3 llevan laborando más de 6 años dentro de la empresa por su buen desempeño y profesionalismo, dos de ellos entre uno a dos años y uno menos de un año.

De este modo la empresa Ferroamerica nació con el fin de proveer los productos a las industrias de construcción, ferreterías y al público en general, siempre llevando un servicio a sus clientes de calidad y excelencia, al igual que sus productos.



MISIÓN



La misión que tiene Ferroamerica es satisfacer las necesidades de la sociedad en la venta de materiales ferreteros para construcción, la industria y el hogar. Contar con los productos de mejor calidad y novedosos para diseño del hogar y un costo cómodo para la clientela, por medio de la excelencia en el servicio al cliente.

VISIÓN



Nuestra visión que guía a Ferroamerica para el año 2027, es ser el principal proveedor de materiales ferreteros para la construcción, la industria y el hogar, en la ciudad de Loja, integrando en su stock nuevas líneas de productos de marcas reconocidas que permitan mejorar la variedad de su oferta, satisfaciendo oportunamente los requerimientos y necesidades del comprador, incrementando la participación en el mercado.



VALORES PERSONALES

Los valores personales que maneja el grupo de trabajo de Ferroamerica son:

Responsabilidad

Todo el personal tiene la obligación o deber de cumplimiento con tareas, funciones o roles asignados a tiempo de manera eficiente.

Humildad

Somos conscientes de nuestras limitaciones y estamos dispuestos a aprender para mejorar y ayudar a quienes más necesitan ayuda.

Unidad:

Nos apoyamos mutuamente entre todo el personal de la empresa y trabajamos junto con los clientes para lograr nuestros objetivos.

Integridad

Operamos de manera justa y transparente con base en estándares claros y consistentes.

Empatía

Entendemos la realidad de las personas a las que servimos y nos ponemos en su lugar para tratar a cada persona como se merece, con amabilidad y respeto para que se sientan a gusto con nosotros.



VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos que guían la empresa Ferroamerica son:

Trabajo en equipo

Los micromercados requieren que trabajemos juntos, utilizamos sinergias que nos hacen más fuertes. respetamos y Promovemos la diversidad. El apoyo mutuo es esencial para lograr los objetivos.

Eficiencia

Capacidad de alcanzar los objetivos fijados de una determinada manera y en un plazo determinado, independientemente del medio por el que se alcancen los objetivos.

Responsabilidad

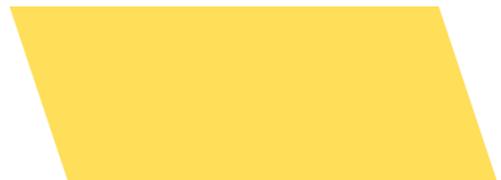
A nivel social y ambiental, si demostramos responsabilidad social y ambiental, demostraremos que nos preocupamos por algo más que el simple beneficio financiero.

Lealtad

Si somos leales a nuestros equipos y clientes, ellos nos devolverán la misma lealtad. La necesidad de retribuir ha estado arraigada en la naturaleza humana desde el comienzo de la humanidad.

Transparencia

Ser honesto y digno de confianza, construir relaciones y brindar información clara, abierta y veraz a todos: clientes y empleados con quienes interactuamos a diario.





Objetivo General

En la empresa Ferroamerica buscamos satisfacer a nuestros consumidores para de esta manera fidelizar el mercado, ofreciendo la mejor atención y distinguiéndonos de nuestra competencia al brindar productos y servicio de calidad.

OBJETIVOS

Objetivos Específicos

1.- Incrementar el volumen de ventas anuales en un 20%.

2.- Crecer como empresa y ampliar las relaciones en el mercado a través de la venta de sus productos de calidad.

3.- Adquirir experiencia empresarial y laboral.



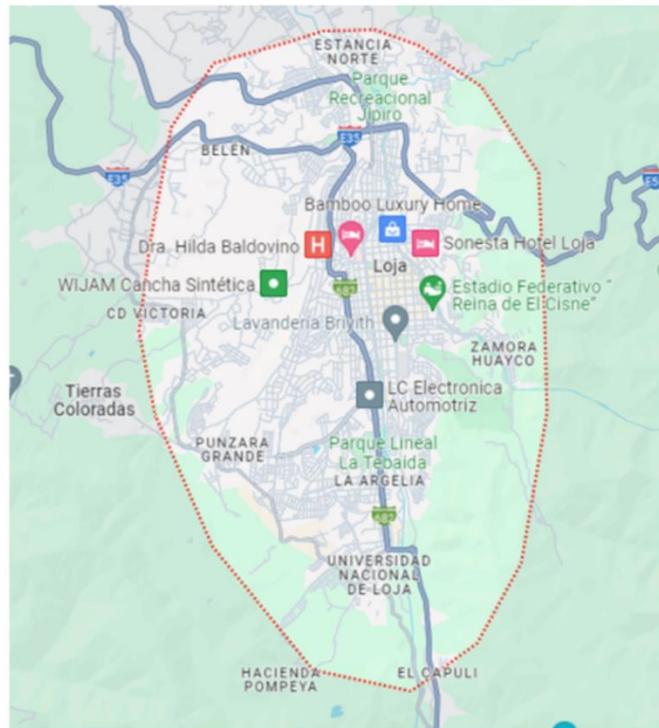


POLÍTICAS

- Garantizar la seguridad personal, la salud y la protección del medio ambiente de los empleados mediante la implementación de métodos de trabajo adecuados y el uso del equipo necesario.
 - Seguir los estándares y procedimientos aceptados por el cliente para satisfacer sus necesidades.
 - Responder con rapidez, eficacia y discreción a las incidencias que puedan surgir durante las operaciones.
 - Entregamos productos y servicios de instalación en fechas acordadas con el cliente.
-
- Proporcionamos a nuestros clientes información completa y precisa sobre todos nuestros productos y servicios de instalación.
 - Mantener un diálogo amigable y cortés con los clientes para brindar mejores productos como nuestros servicios de instalación. Ofrecemos productos y servicios a precios competitivos, calidad de primera clase y sólidas capacidades para que nuestros clientes compren fácilmente.



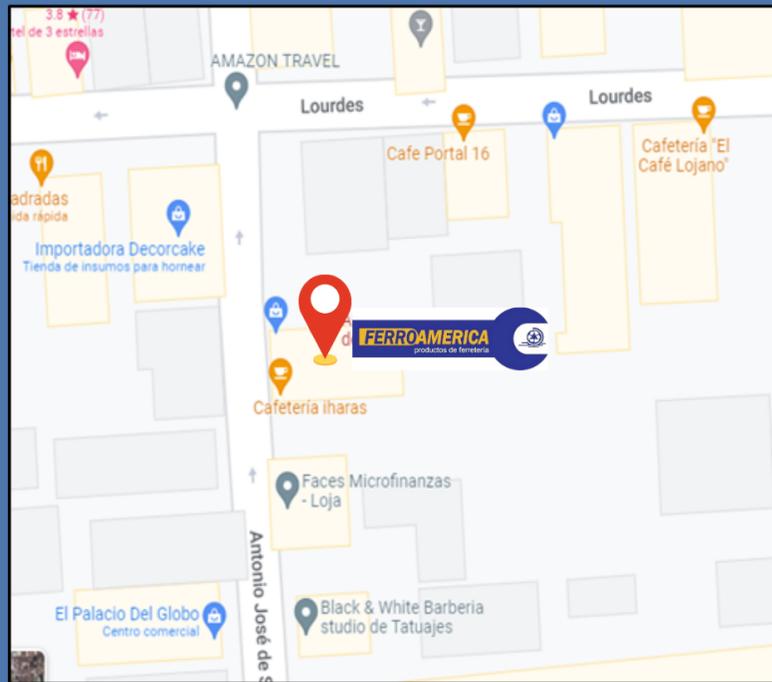
MACROLOCALIZACIÓN



La empresa Ferroamerica se encuentra ubicada en la ciudad de Loja - Ecuador.

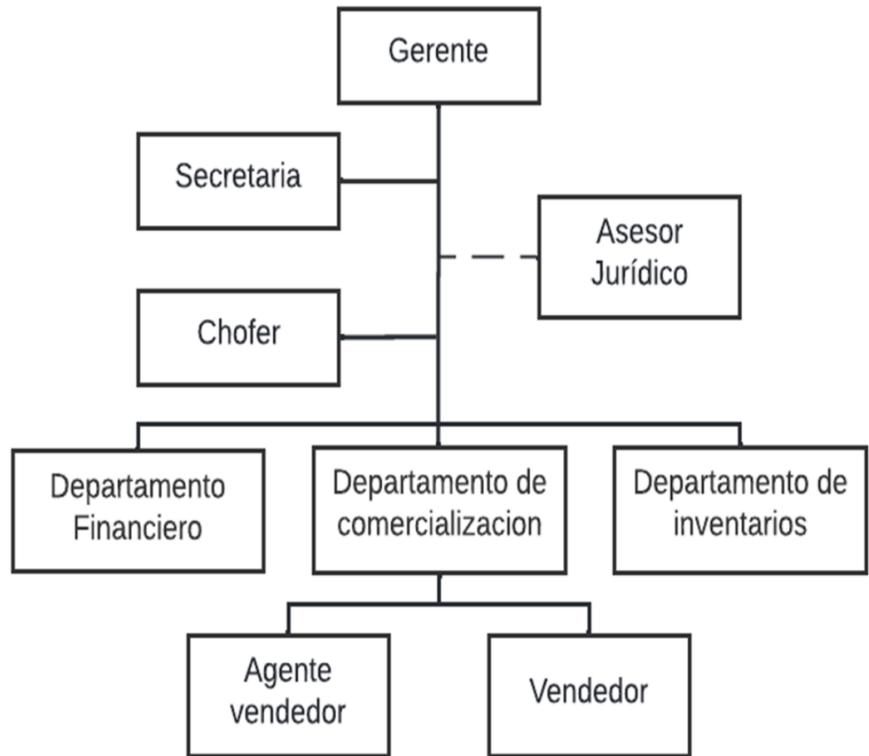


MICROLOCALIZACIÓN



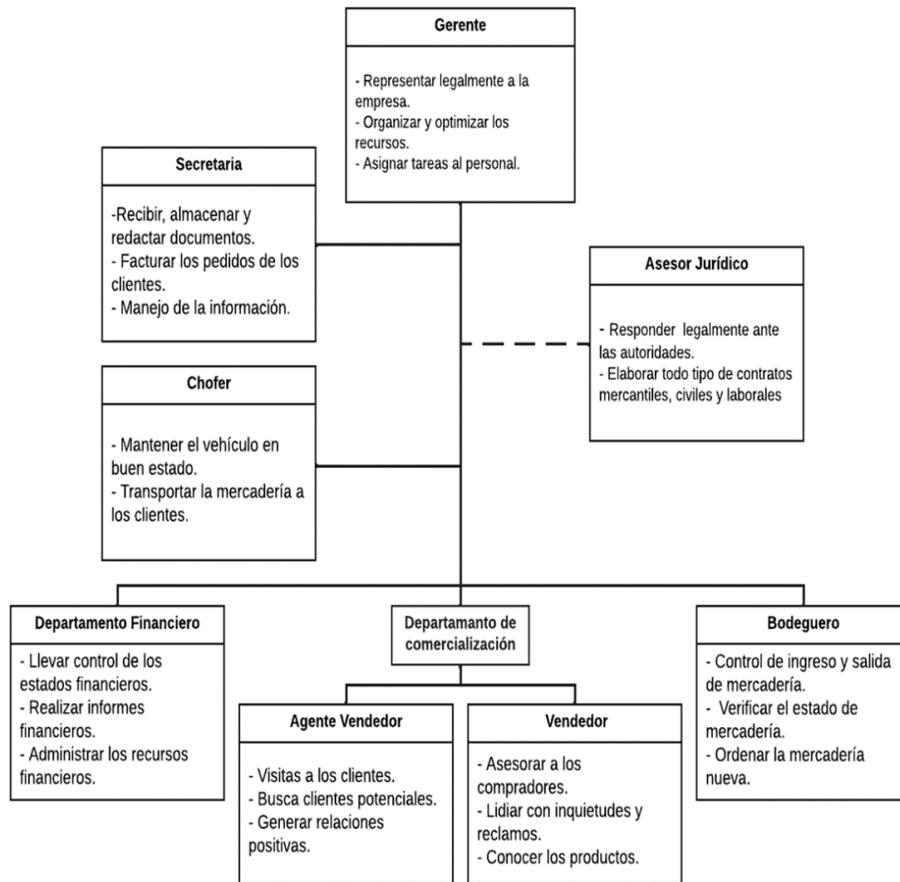
La empresa Ferroamerica se encuentra ubicada en el centro de la ciudad en la calle Antonio José de Sucre, limitada por las calles Lourdes y Catacocha.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



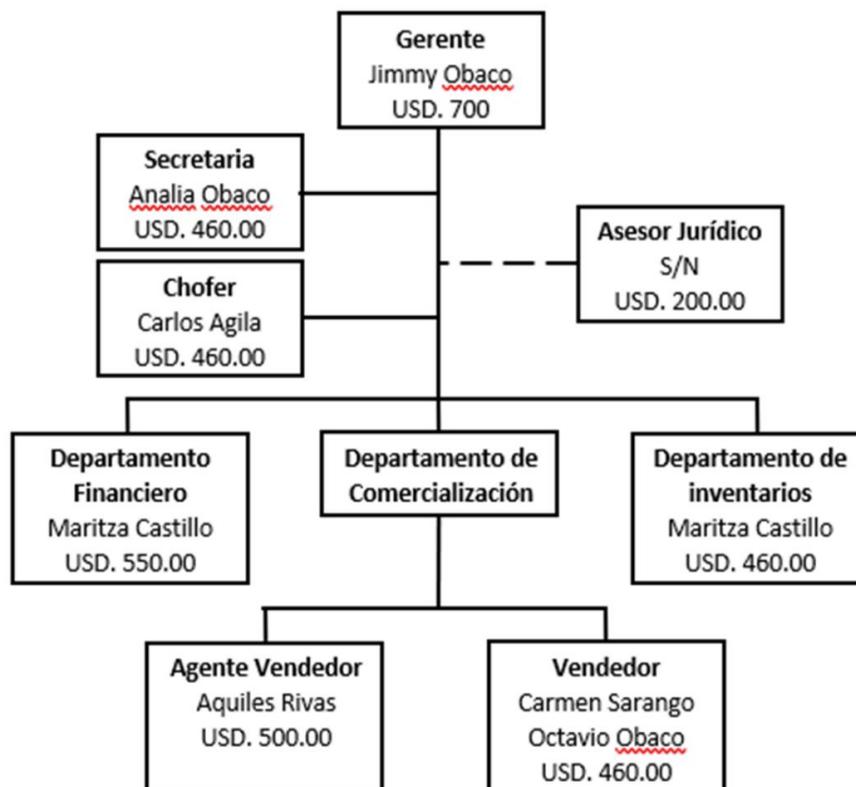
Este organigrama muestra la estructura administrativa que tiene la empresa, representando la jerarquía y el grado de autoridad de cada uno de los departamentos.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



El organigrama de funciones le va a indicar las tareas y responsabilidades que corresponden a cada equipo de trabajo.

ORGANIGRAMA POSICIONAL

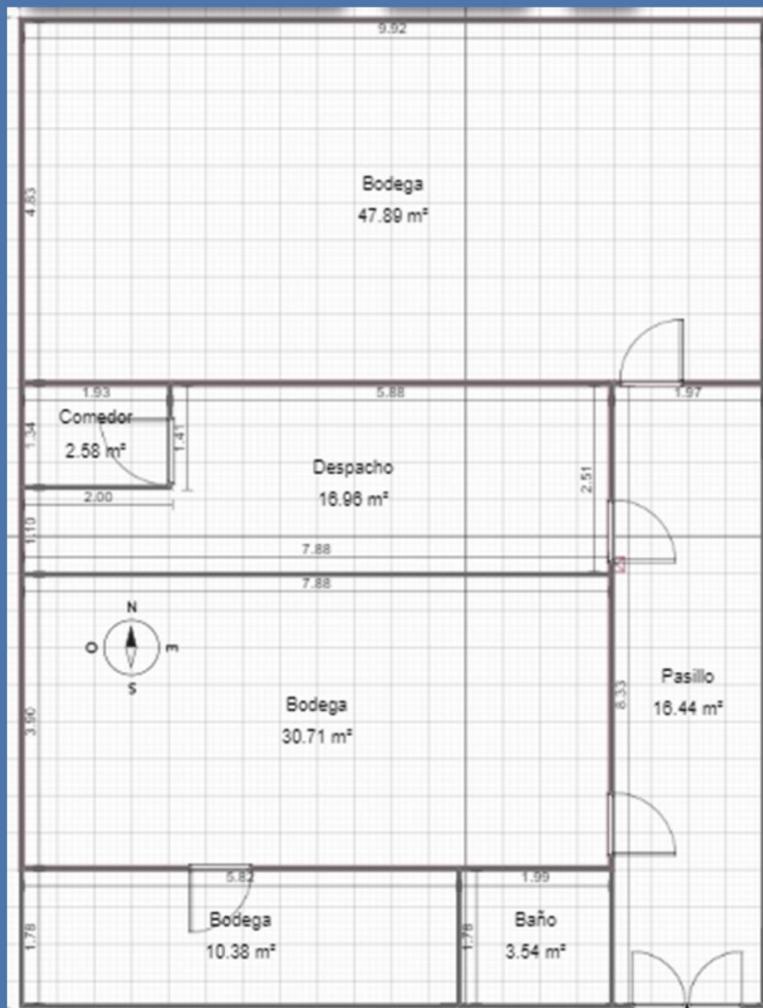


En este organigrama se indica la importancia que tiene cada área e indicando la distribución de los recursos de la empresa.

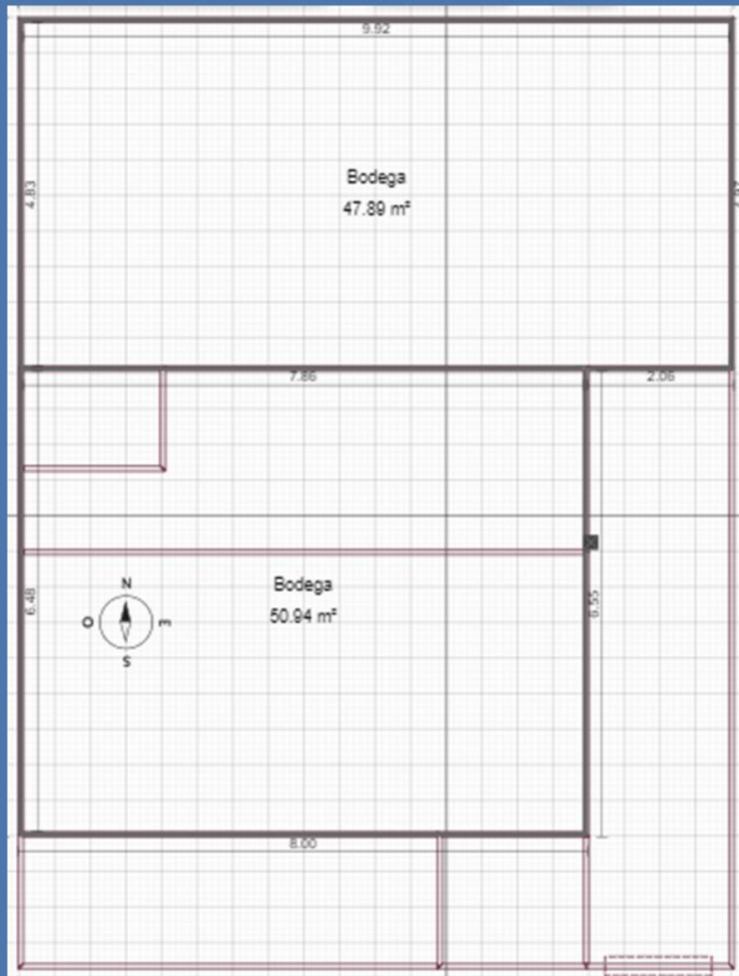
CROQUIS

A continuación se presenta el croquis de la distribución de las instalaciones de Ferroamerica

Primer piso



Segundo piso





GRACIAS Y BIENVENIDO

Ing. Jimmy Obaco
Correo: ferroamerica@gmail.com
Teléfono: 098715586

Nota. Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango.

7.1.6. Cuadro de capacitación

a) Objetivo

El objetivo es capacitar al personal en aspectos donde tengan falencias que se puedan mejorar, pudiendo así mejorar la eficiencia de todos los integrantes y de este modo poder alcanzar los objetivos y cumplir con normas y objetivos establecidos.

b) Alcance

Esta direccionado a todas las áreas de trabajo, se cuenta con variedad de temas de capacitación para un correcto funcionamiento en sus áreas de trabajo.

c) Responsable

Gerente

d) Cronograma

Tabla 26
Capacitaciones

Tema de capacitación	Duración	Costo por participante	Empresa capacitadora
Atención al cliente	10 horas	100\$	Coursera
Estrategias de ventas	10 horas	130\$	Coursera
Seguridad y Salud	10 horas	100\$	Coursera

Nota. Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango.

e) Temas de capacitación

Los temas de capacitación son elegidos para que todos los integrantes de la empresa tengan un mejor desarrollo dentro de la misma, así como superarse personalmente con nuevos conocimientos.

I. Atención al cliente

- Customer Success: conociendo al cliente
- Fundamentos del servicio de atención al cliente
- Marca y experiencia del cliente

II. Estrategias de ventas

- Manual de estrategias de ventas por conversación
- Introducción al mercado
- Gestión de ventas sin fricción

III. Seguridad y salud

- Fitness corporativo
- Normas de seguridad
- Bases de seguridad personal empresarial

f) Propuesta de cronograma de capacitaciones

Tabla 27.

Propuesta de Cronograma de Capacitaciones

	Mes											
	Agosto				Septiembre				Noviembre			
Temas de capacitación	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
I Atención al cliente												
Customer Success: conociendo al cliente												
Fundamentos del servicio de atención al cliente												
Marca y experiencia del cliente												
II Estrategias de ventas												
Manual de estrategias de ventas por conversación												
Introducción al mercado												
Gestión de ventas sin fricción												
III Seguridad y salud												
Fitness corporativo												
Normas de seguridad												
Bases de seguridad personal empresarial												

Nota: Elaborado por Klever Alexander Iñiguez Sarango.

8. Conclusiones

- La empresa Ferroamerica tiene una organización informal y no muy eficiente, esto genera la necesidad de establecer una base filosófica bien formulada, destallando la misión, visión, organigramas: estructural, funcional y posicional, con la finalidad de que todos los que conforman la organización tengan claros los objetivos y el como cumplirlos.
- Se puede concluir que la empresa no cuenta con un diseño organizacional claramente definido, por lo que no se conoce los niveles jerárquicos que posee la misma, es por ello que se realizó la construcción de un organigrama estructural, organizacional y funcional.
- La empresa no realiza inducción al personal es por ello que se vio la necesidad de realizar la propuesta de un manual de bienvenida dirigida para el personal de nuevo ingreso con el fin de que conozca como ese encuentra estructurada y organizada la empresa.
- En la empresa Ferroamerica, tras analizar el desempeño de sus funciones se pudo concluir que de manera general ha venido trabajando de modo empírico, cada proceso o actividad se las desarrolla de acuerdo a las necesidades que se van presentando, además de una duplicidad de tareas para el cumplimiento de dichas actividades, por lo que se vio la necesidad de desarrollar manuales de funciones y procedimientos para todo el personal, en donde vean una guía de sus actividades a desarrollar.

9. Recomendaciones

- Se recomienda que Ferroamerica formalice su filosofía empresarial, con el objetivo de consolidar su imagen como una empresa moderna, y tener así una guía del comportamiento, la toma de decisiones y estrategia que tiene la empresa.
- Se recomienda dar una inducción a todo el personal y a los de nuevo ingreso para que tengan conocimiento de como está conformada la empresa Ferroamerica y sepan los niveles jerárquicos con los que trabaja.
- Proveer una copia de los manuales desarrollados, de forma que estos estén a completa disposición de cada área, gerencia, sección y departamento, para que sirvan como fuente de consulta y enriquecimiento del personal, y así completar la información necesaria de la microempresa para conocimiento del personal de nuevo ingreso para que se pueda adaptar con mayor facilidad a la misma.

10. Bibliografía

- Abildgaard, E. (2018). *Planificación estratégica fundamentos y herramientas de actuación*.
Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/3692/369259081009/369259081009.pdf>
- Andrea dePilar Ramirez Casco, R. G. (2017). Gestión administrativa en el desarrollo de las empresas. *Contribuciones a la economía*, 38. doi:Casco, P., & Garrido, C. (Mayo de 2017). Gestión administrativa en el desarrollo de las empresas. *Revista contribuciones a la economía*. doi:1696-8360
- Angeles, L. B. (16 de Octubre de 2013). *Metodología para trabajar con valores organizacionales*.
Obtenido de <https://gestiopolis.com/metodologia-para-trabajar-con-valores-organizacionales/>
- Ar, J. P. (23 de Octubre de 2012). *Ambiente general y específico que afecta la organización empresarial*.
Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/ambiente-general-especifico-afecta-organizacion-empresarial/>
- Cabrera, M. (2012). *Manual de Funciones para la empresa Wall Street Institute* . Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3265/1/TUIADM004-2013.pdf>
- Centro de Estudios Profesionales* . (7 de Julio de 2023). Obtenido de Gestión administrativa: qué es, funciones y qué estudiar para especializarse.: <https://www.fp-santagema.es/que-es-gestion-administrativa/#:~:text=La%20Gesti%C3%B3n%20Administrativa%20es%20el,propuestas%20y%20mejorar%20los%20resultados.>
- Diaz, J. J. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica (Primera ed.)*. Madrid, España: Díaz de Santos. (Primera ed.). Madrid, España: Díaz de Santos. doi:978-84-9052-242-4
- Fernández, L. (Agosto de 2019). *Diseño de Estructura Organizacional para aumentar la Productividad en la empresa Ferretería & Quincallería Teodoro Fernández, SRL (Casa Teo)*.
Obtenido de UNAPEC: https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MGP_01_2019_ET190330.pdf
- Fincowsky, E. B. (2016). *Organización de empresas* . Mexico: McGRAW-HILL / Interamericana

- Garcia Paz, S. H. (2022). Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la competitividad en empresas del sector construcción. *Ciencias Sociales*, XXVIII(15), 187-189. doi:2477-9431
- Gutierrez, S. L. (2016). *Elaboración de Manuales de Organización y Bienvenida y Estudio del Clima Laboral*. Intituto Tecnológico de Colima .
- Jorge Hernandez, M. G. (2011). *Desarrollo Organizacional* . Pearson Educación de México. doi:978-607-32-0702-7
- Jurado, J. C. (2017). *Historia de la administración*. Instituto Tecnológico Metropolitano. doi:9585414171
- L.Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning. doi:978-607-481-764-5
- Lorenzon, E. (2020). El modelo Organización como sistema abierto. En E. Lorenzon, *Sistemas y organizaciones* (págs. 227-229). Edulp.
- Medina, M. (14 de Mayo de 2012). *Política organizacional*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- Melara, M. (27 de Julio de 2022). *¿Cuáles son los niveles jerárquicos de una empresa?* Obtenido de <https://soyadministrador.net/niveles-jerarquicos-de-una-empresa/>
- Municipio de Loja. (2014). *Informe de Labores*. Loja.
- Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos generales de administración* . Colombia: Ediciones Esume. doi:978-958-8599-67-0
- Ortiz, M. J. (2014). *Administración*. Ediciones Pirámide. doi: 978-84-368-3203-7
- Peçanha, V. (9 de Agosto de 2021). *Rockcontent*. Obtenido de Entiendo qué es la participación de mercado o market share y la importancia de conocer la de tu empresa: <https://rockcontent.com/es/blog/participacion-de-mercado/>
- Ponce, A. R. (1994). *Administración Moderna* . Noriega .
- Quishpe, L. (2020). *Diseño de un estudio organizacional para la ferretería “Tanito”, en el cantón la Concordia, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Período 2020*. Obtenido de

Escuela Superior Politecnica de Chimborazo :
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/15272/1/12T01456.pdf>

Ricalde, M. d. (2016). *Proceso administrativo*. México: Ediciones Unid.

Silva Murillo, R. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *Perspectivas*(26), 153-178. doi: 10.1994-3733

Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. doi: 10.185-1594

Timothy, R. S. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. doi:10.1016/098-2098-2

Torres, E. (2019). *Diseño Organizacional para la profesionalización de una Pyme*. Obtenido de Instituto Tecnológico de Celaya: <https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/479/1/Torres%20Anahi.pdf>

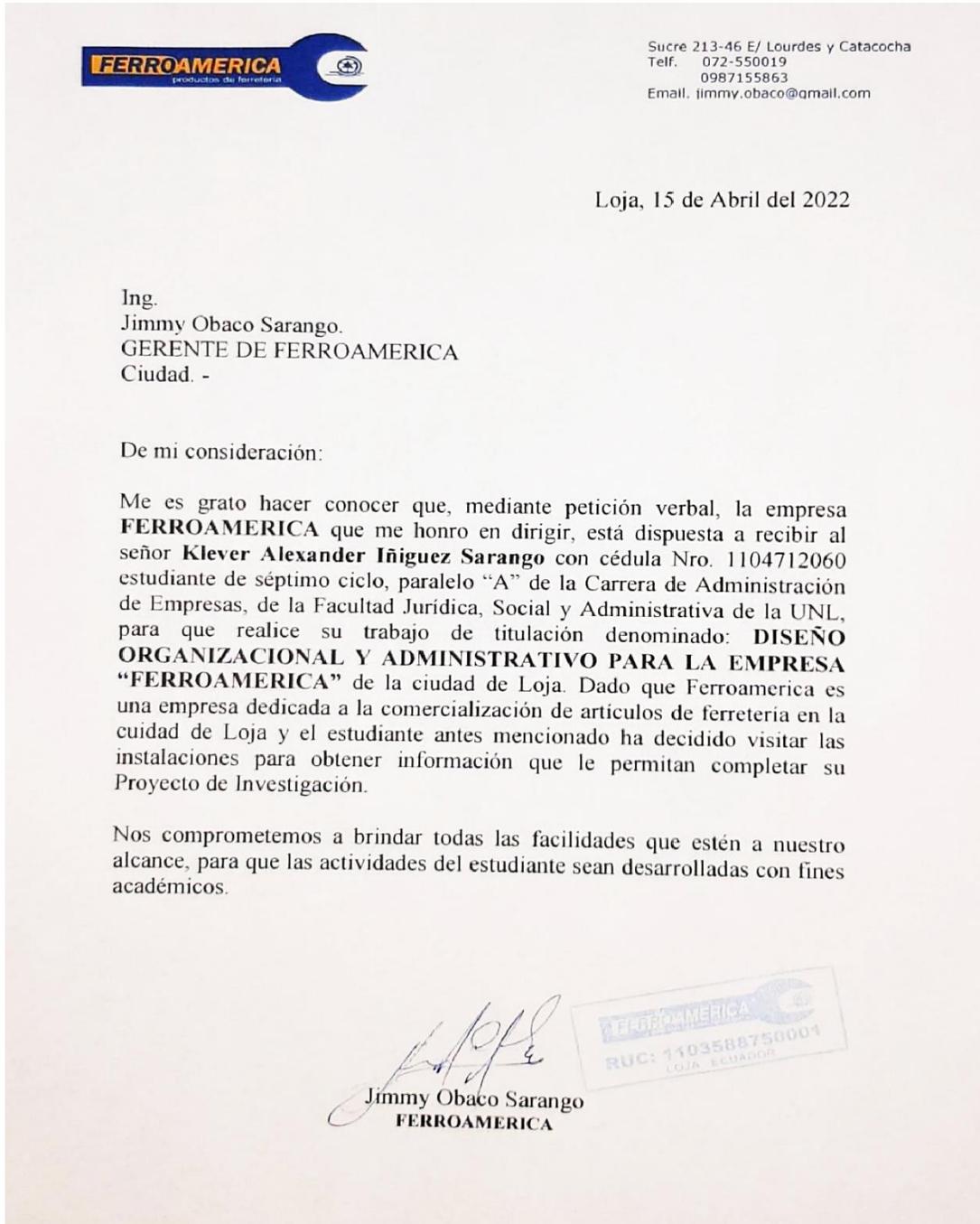
Unifikos. (22 de Mayo de 2023). Obtenido de ¿Qué es un Checklist y cómo se utiliza?: <https://www.unifikas.com/es/noticias/que-es-un-checklist-y-como-se-utiliza>

Villegas, A. N. (Enero de 2014). *Manual de Bienvenida, Manual de políticas y procedimientos para el departamento de recepción en la hacienda de San Antonio*. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/MEMORIA%20DE%20RESIDENCIA.pdf

Yanetti, R. S. (15 de Diciembre de 2020). *Dirección estratégica: qué es, evolución, diagnóstico estratégico y formulación de estrategias*. Obtenido de <https://gestiopolis.com/direccion-estrategica-evolucion-y-etapas/>

11. Anexos

Anexo 1 Permiso Consensuado



Anexo 2

Entrevista Dirigida al Gerente



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*“ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO DE LA EMPRESA
“FERROAMERICA”*

1. ¿Su empresa está legalmente constituida?
2. ¿Cuándo inició con sus operaciones la empresa en el mercado?
3. ¿La empresa cuenta con una misión y visión?
4. ¿Se tiene definidos los niveles jerárquicos dentro de la empresa?
5. ¿La empresa cuenta con principios y valores que la guíen en el desarrollo de sus actividades?
6. ¿Qué fortalezas y debilidades considera usted que tiene la empresa?
7. ¿A qué tipo de clientes están dirigidos los productos que ofrece la empresa?
8. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?
9. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional definida?
10. ¿La empresa cuenta con manual de bienvenida?
11. ¿Para que los empleados desarrollen sus actividades, la empresa cuenta con manuales de funciones y procedimientos establecidos?
12. ¿Cree que es necesario que una empresa cuente con un diseño organizacional, por qué?
13. ¿Le gustaría que su empresa cuente con un diseño organizacional para poder conseguir los objetivos deseados?

Anexo 3

Encuesta Dirigida al Personal



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA
“FERROAMERICA”

Estimado amigo(a)

Llegamos hacia Usted con el objetivo de solicitar responder con absoluta franqueza la siguiente encuesta, la cual tiene como finalidad la recolección de información para el desarrollo de la averiguación que ira en beneficio de la empresa, recalco que la información se va a tratada con absoluta reserva.

1. ¿Qué nivel de instrucción tiene?

- | | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Educación básica |
| <input type="checkbox"/> | Bachillerato |
| <input type="checkbox"/> | Tercer nivel |
| <input type="checkbox"/> | Cuarto nivel |

2. ¿Cuál es su función dentro de la empresa?

- | | |
|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | Vendedor |
| <input type="checkbox"/> | Secretaria/o |
| <input type="checkbox"/> | Contador/a |
| <input type="checkbox"/> | Bodeguero |
| <input type="checkbox"/> | Promocionador |
| <input type="checkbox"/> | Otro..... |

3. Indique el tiempo que lleva laborando en la empresa

- | | |
|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | Menos de un año |
| <input type="checkbox"/> | De 1 a 3 años |
| <input type="checkbox"/> | De 4 a 6 años |
| <input type="checkbox"/> | Mas de 6 años |

4. ¿Cuántas horas labora en la empresa?

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Menos de 8 horas al día |
| <input type="checkbox"/> | 8 horas al día |
| <input type="checkbox"/> | Mas de 8 horas al día |

5. ¿Considera que la empresa está en la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes?

- Si
- No

6. **¿Conoce usted si la empresa cuenta con misión, visión, valores, organigramas y manuales?**

- Si
- No

7. **¿Existe por escrito las actividades, funciones y responsabilidades que debe cumplir de acuerdo a su cargo?**

- Si
- No

8. **¿Con que frecuencia realiza funciones ajenas a su puesto de trabajo?**

- Siempre
- Casi siempre
- De vez en cuando
- Nunca

9. **¿Cuál de los siguientes documentos enunciados, conoce en esta organización?**

- Manual de funciones
- Manual de bienvenida
- Manual de procesos
- Ninguno

10. **¿Cuáles son los principales problemas presentados ante la ausencia de un manual de funciones, procesos y/o procedimientos?**

- Retraso en los procedimientos
- Ejecución de actividades no correspondientes
- Otros.....

11. **¿Qué valores se cultiva en la organización?**

- | | | | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | Compañerismo | <input type="checkbox"/> | Honestidad |
| <input type="checkbox"/> | Compromiso | <input type="checkbox"/> | Trabajo en equipo |
| <input type="checkbox"/> | Responsabilidad | <input type="checkbox"/> | Otros..... |

12. **¿Según su criterio, la imagen de la empresa se ve reflejada en?**

- Valores
- Objetivos
- Trabajo en equipo

13. ¿De qué forma obtuvo información sobre las funciones que debía cumplir al momento de ingresar a la empresa?

- Verbal
 Escrita

14. ¿Recibió capacitación al momento de ser contratado en la empresa?

- Si
 No

15. ¿Usted tiene claro las actividades que tiene que desempeñar de acuerdo a su puesto de trabajo?

- Si
 No

16. ¿Le gustaría que la empresa cuente con misión, visión y valores que le ayuden a conseguir sus objetivos?

- Si
 No

17. ¿Le gustaría que la empresa cuente con un manual que le indique sus funciones específicamente?

- Si
 No

18. ¿Le gustaría a usted que se realice un plan de diseño organizacional para la empresa?

- Si
 No

Anexo 4

Loja, 10 de julio de 2024

Sr. Jhoel Fernando Herrera Granda

CERTIFICADO GRADE (B2) OTORGADO POR CAMBRIDGE ENGLISH LANGUAGE ASSESSMENT

CERTIFICO:

Haber realizado la traducción de español al idioma inglés del resumen del Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas** titulado **"Diseño organizacional para la empresa Ferroamérica de la ciudad de Loja"**, de autoría del señor estudiante **Kiever Alexander Iñiguez Sarango** con cédula **1104712060**.

Se autoriza al interesado hacer uso de la misma para los trámites que crea conveniente.


Firmado digitalmente por
JHOEL FERNANDO
HERRERA GRANDA
Fecha: 2024.07.10
14:25:08 -05'00'

.....
Sr. Jhoel Fernando Herrera Granda
C.I. 1150231890