



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL òCOMERCIAL
SU ECONOMÍA LEDLC S.Aö DEL CANTÓN
LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

**AUTORA: GRACE ELIZABETH ONCE SANTOS
TUTOR: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.**

LA LIBERTAD ó ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIO
SU ECONOMÍA LEDLC S.A. DEL CANTÓN
LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: GRACE ELIZABETH ONCE SANTOS

TUTOR: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.

**UPSE
LA LIBERTAD ó ECUADOR**

2013

La Libertad, Junio del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIAL SU ECONOMÍA LEDLC S.Aö, del Cantón La Libertad, elaborado por la Srta. Grace Elizabeth Once Santos. Egresada de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, lo apruebo en todas sus partes.

Atentamente

í í í í í í í í í í í í í í í

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.

TUTOR

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar hasta este momento tan especial que es el haber culminado mi tesis, y sobre todo en la formación de mi carrera profesional.

A mi madre, por ser mi pilar fundamental y estar presente en todo momento, apoyándome a pesar de tener diferentes opiniones y lo más importante porque me supo criar con buenos valores y principios, dándome el ejemplo de superación y lucha y por creer en mi capacidad.

A mi hijo, Justin que es el motor de mi vida para seguir superándome y no darme por vencida a pesar de las adversidades que he pasado, por ser parte de mi vida y mi fortaleza.

Grace Once Santos.

AGRADECIMIENTO

A Dios, principalmente por darme las fuerzas necesarias para culminar una etapa más en mi vida, por darme valor para conseguir mi meta y no decaer ante las adversidades.

Un agradecimiento muy especial al Sr Luis Enrique de la Cruz Lainez, propietario del Comercial que permitió realizar el trabajo de tesis en su prestigiosa empresa Comercial Su Economía LEDLC S.A.

A mi tutor, por haberme apoyado a la realización de mi tesis de grado, por su inmensa paciencia y por brindarme sus conocimientos.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por haberme abierto sus puertas y darme la oportunidad de mejorar mis conocimientos.

Grace Once Santos.

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
**DECANA DE LA FACULTAD
C.C. ADMINISTRATIVAS**

Econ. Félix Tigrero González, MSc.
**DIRECTOR DE ESCUELA
INGENIERÍA COMERCIAL**

Econ. Margarita Panchana Panchana.
PROFESOR DE ÁREA

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.
PROFESOR - TUTOR

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIAL SU ECONOMÍA
LEDLC S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2013.**

Autor: Grace Once Santos

Tutor: Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación es un estudio realizado para la Empresa Comercial Su Economía LEDLC S.A, del cantón La Libertad cuyo tema es el diseño organizacional; se tiene la expectativa de que los resultados sirvan para tener una buena administración en la misma. El objetivo general es realizar un diseño organizacional, de tal manera que las coordinaciones y actividades que la empresa realice maximice la utilización de sus recursos. En este estudio se realizó el marco referencial, en donde se tuvo que acudir a consultas bibliográficas referentes al estudio de investigación, lo cual permitió tener un mayor conocimiento respecto al tema y de esta manera poder realizar con mayor amplitud el tema propuesto y por ende que nos sirva de pauta para su desarrollo. Posteriormente se realizó la metodología, que para la recopilación de información se aplicaron técnicas de investigación tales como la entrevista, encuesta y las visitas de campo realizadas al personal y clientes de la empresa Comercial Su Economía S.A, lo que nos permitió obtener información fehaciente para poder elaborar la propuesta del diseño organizacional. En base a la información obtenida se obtuvo una visión clara de lo que refleja la empresa, como sus deficiencias y necesidades de su situación actual; con respecto a lo investigado se realizó el diseño organizacional que contiene la dirección estratégica y sus factores, el diseño que conlleva la estructura, órgano funcional, forma estructural-aprendizaje, sistema de información y control, políticas, sistema de incentivo, la cultura y los vínculos, también está formado de las dimensiones estructurales y contextuales, la disponibilidad de recursos, eficiencia, metas y valores corporativos. En conclusión, con este diseño se podrá lograr una eficiente administración de tal manera que los empleados tengan conocimiento de su nivel jerárquico y de cada uno de las funciones, y por ende que haya una comunicación efectiva, logrando con esto un trabajo eficiente y responsable.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO.....	v
RESUMEN EJECUTIVO	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
MARCO TEÓRICO.....	3
Antecedentes del Tema.....	3
Fundamentación Teórica.....	6
1.1 ORGANIZACIÓN.....	6
1.1.1 Concepto de Organización	6
1.1.2 Importancia de la Organización.....	6
1.1.3 La Organización y sus cambios.....	7
1.1.4 Coordinación	8
1.1.5 Mecanismo de Coordinación.....	9
1.1.6 Administración	9
1.1.7 Organización de Trabajo	10
1.1.8 Clima Organizacional	10

1.1.9	Cooperación.....	11
1.1.10	Comunicación Oportuna.....	11
1.1.11	Trabajo en Equipo	12
1.1.12	Diferencia entre Organización Mecanicista y Orgánica.....	12
1.1.13	Componentes fundamentales de la organización.....	13
1.2	DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	14
1.2.1	Concepto de diseño organizacional	14
1.2.2	Importancia del diseño organizacional	15
1.2.3	Evolución del diseño organizacional	16
1.2.4	Beneficios del diseño organizacional	19
1.2.5	Modelos del diseño organizacional	20
1.2.5.1	Modelo de Richard Daft	20
1.2.5.2	Modelo de Ailed Labrada Sosa.....	23
1.2.6	Elementos del diseño organizacional.....	25
1.2.6.1	Análisis Situacional FODA	26
1.2.6.1.1	Factores Externos	27
1.2.6.1.2	Factores Internos	28
1.2.6.1.3	Estilo de Liderazgo	29
1.2.6.1.3.1	Liderazgo Democrático	29
1.2.6.1.3.2	Liderazgo participativo.....	30
1.2.6.2	Dimensiones del Diseño Organizacional.....	30
1.2.6.2.1	Dimensiones Estructurales	31
1.2.6.2.2	Dimensiones Contextuales	34
1.2.6.3	Proyección Estratégica	37
1.2.6.3.1	Definir Misión y Visión.....	37
1.2.6.3.2	Objetivos	37
1.2.6.3.3	Estrategias	37
1.2.6.3.4	Plan de acción.....	38
1.2.6.4	Proyección de la Estructura	38
1.2.6.4.1	Definición de Estructura Organizacional.....	38
1.2.6.4.2	Órgano funcional	42

1.2.6.5	Proyección del Diseño Organizacional	42
1.2.6.5.1	Forma Estructural Aprendizaje o Eficiencia	42
1.2.6.5.2	Sistema de Información	43
1.2.6.5.3	Sistema de Control.....	44
1.2.6.5.4	Políticas de Recursos Humanos	45
1.2.6.5.5	Sistema de Incentivos	45
1.2.6.5.6	Cultura Organizacional	46
1.2.6.5.7	Vínculos Interorganizacionales	46
1.2.6.6	Resultados de Efectividad	46
1.2.6.6.1	Desempeño.....	46
1.2.6.6.2	Evaluación.....	47
1.2.6.6.3	Seguimiento.....	47
1.3	MARCO LEGAL.....	48
1.4	MARCO REFERENCIAL/SITUACIONAL	50
 CAPÍTULO II.....		52
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		52
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	53
2.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
2.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	55
2.3.1	Por el Propósito	55
2.3.2	Por el Nivel de Conocimiento	56
2.3.3	Por el lugar	57
2.4	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
2.4.1	Método Histórico	60
2.4.2	Método Inductivo	61
2.4.3	Método Analítico	62
2.5	FUENTES DE INFORMACIÓN O INVESTIGACIÓN.....	63
2.5.1	Fuentes Primarias	63
2.5.2	Fuentes Secundarias.....	63
2.6	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	64

2.6.1	Entrevista.....	65
2.6.2	Encuesta	66
2.7	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	67
2.7.1	Guía de entrevista	67
2.7.2	Cuestionario.....	68
2.7.3	Codificación de la información	68
2.7.4	Tabulación de la información.....	68
2.8	POBLACIÓN Y MUESTRA	69
2.8.1	Población.....	69
2.8.2	Muestra.....	70
2.9	PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO.....	79
2.9.1	Procedimiento.....	79
2.9.2	Procesamiento.....	80
CAPÍTULO III		81
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		81
3.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA	82
3.2	ANÁLISIS DE RESULTADO DE LA ENCUESTA.....	88
3.3	CONCLUSIONES	98
3.4	RECOMENDACIONES	99
CAPÍTULO IV		100
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIAL SU ECONOMÍA LEDLC S.A DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.....		100
4.1	PRESENTACIÓN	100
4.2	DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	101
4.3	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	102
4.4	PROPUESTA MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIAL SU ECONOMÍA LEDLC S.A.....	103

4.4.1	Análisis situacional (FODA).....	104
4.4.1.1	Análisis externo.....	104
4.4.1.2	Análisis interno	105
4.4.1.3	Estilo de Liderazgo.....	106
4.4.2	Dimensión contextual	107
4.4.2.1	Tamaño.....	107
4.4.2.2	Entorno del Comercial Su Economía S.A.	107
4.4.2.3	Tecnología organizacional.....	107
4.4.3	Dimensiones estructurales.....	108
4.4.3.1	Formalización	108
4.4.3.2	Especialización	108
4.4.3.3	Jerarquía de autoridad	109
4.4.3.4	Profesionalismo.....	109
4.4.4	Proyección Estratégica.....	110
4.4.4.1	Definir Misión y Visión.....	110
4.4.4.1.1	Misión de la empresa	110
4.4.4.1.2	Visión de la empresa.....	110
4.4.4.2	Objetivo general y específicos.....	111
4.4.4.2.1	Objetivo General	111
4.4.4.2.2	Objetivos Específicos	111
4.4.4.3	Valores Corporativos.....	112
4.4.4.4	Metas	113
4.4.4.5	Estrategias.....	114
4.4.4.6	Plan de Acción	116
4.4.5	Proyección de la Estructura Organizacional	118
4.4.5.1	Estructura Organizacional	118
4.4.5.2	Orgánico Funcional	119
4.4.6	Proyección del diseño organizacional.....	136
4.4.6.1	Forma Estructural ó Aprendizaje	136
4.4.6.2	Sistema de información	138
4.4.6.3	Sistema de Control	139

4.4.6.4	Políticas del capital humano	140
4.4.6.5	Sistemas de Incentivos.	142
4.4.6.6	Cultura Organizacional.....	142
4.4.6.7	Vínculos Interorganizacionales.....	144
4.4.6.8	Recursos.....	146
4.4.6.8.1	Recurso Humano	147
4.4.6.8.2	Recursos Materiales	148
4.4.6.8.3	Recursos Tecnológicos	149
4.4.6.8.4	Recurso Financiero	149
4.4.7	Resultados de Efectividad	150
4.4.7.1	Seguimiento	150
4.4.7.2	Evaluación	151
4.4.7.3	Presupuesto	152
	CONCLUSIONES.....	155
	RECOMENDACIONES.....	156
	BIBLIOGRAFÍA.....	157
	PÁGINAS DE INTERNET	160
	ANEXOS	161

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1: La Organización y sus cambios.....	7
CUADRO 2: Proceso de apendizaje	43
CUADRO 3: Sistema de control	45
CUADRO 4: Población ó Empleados y Clientes del Comercial Su Economía LEDLC S.A.	69
CUADRO 5: Formula del Muestreo Aleatorio Simple.....	73
CUADRO 6: Significado de la fórmula para la determinación del tamaño de la muestra	73
CUADRO 7: Tabla de distribución normal estándar, valores de k más utilizados y sus niveles de confianza son:.....	74
CUADRO 8: Resumen de la muestra de los empleados y clientes	78
CUADRO 9: Administración del Comercial Su Economía LEDLC S.A.....	88
CUADRO 10: Eficiencia del Personal.....	89
CUADRO 11: Estructura Organizacional	90
CUADRO 12: Ambiente Laboral	91
CUADRO 13: Capacitación, Componente Primordial	92
CUADRO 14: Responsabilidad.....	93
CUADRO 15: Tamaño del Comercial Su Economía LEDLC S.A.	94
CUADRO 16: Satisfecho con la Atención.....	95
CUADRO 17: Personal debidamente capacitado.....	96
CUADRO 18: Coordinación en sus funciones	97
CUADRO 19: Salario de los Recursos Humanos nuevos.....	152
CUADRO 20: Recursos Materiales	153
CUADRO 21: Recursos Tecnológicos	154
CUADRO 22: Recursos Financieros (TOTALES).....	154

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1: Modelo del Diseño Organizacional De Richard L. Daft.....	22
GRÁFICO 2: Modelo del Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa.....	24
GRÁFICO 3: Elementos del Diseño Organizacional	25
GRÁFICO 4: Administración del Comercial Su Economía LEDLC S.A.....	88
GRÁFICO 5: Eficiencia del Personal	89
GRÁFICO 6: Estructura Organizacional	90
GRÁFICO 7: Ambiente Laboral	91
GRÁFICO 8: Capacitación Componente Primordial	92
GRÁFICO 9: Responsabilidad	93
GRÁFICO 10: Tamaño del Comercial Su Economía LEDLC S.A.....	94
GRÁFICO 11: Satisfecho con la Atención	95
GRÁFICO 12: Personal Debidamente Capacitado.....	96
GRÁFICO 13: Coordinación en sus Funciones	97
GRÁFICO 14: Propuesta del Diseño Organizacional para el Comercial Su Economía LEDLC S.A.	103
GRÁFICO 15: Estructura Organizacional del Comercial Su Economía S.A.	118
GRÁFICO 16: Proceso de comunicación del Comercial Su Economía S.A.	139

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1: Entrevistas dirigidas al personal del Comercial Su Economía LEDLC S.A	162
ANEXO 2: Entrevistas dirigidas a los clientes del Comercial Su Economía LEDLC S.A.	165
ANEXO 3: Exterior del Comercial Su Economía LEDLC S.A.....	169
ANEXO 4: Sucursal del Comercial	169
ANEXO 5: Asistente de Gerencia	170
ANEXO 6: Área de Compras	170
ANEXO 7: Área de Sistema.....	171
ANEXO 8: Área Financiera	171
ANEXO 9: Ficha de complementación de información para la evaluación de los planes operativos del Comercial Su Economía LEDLC S.A.	172
ANEXO 10: Matriz de seguimiento del plan de actividades del Comercial Su Economía LEDLC S.A.	173
ANEXO 11: Formulario para evaluación de desempeño del Comercial Su Economía LEDLC S.A	174
ANEXO 12: Matriz de seguimiento y evaluación de planes operativos	177

INTRODUCCIÓN

El Comercial Su Economía LEDLC S.A, está atravesando por un problema que es la falta de organización, coordinación en la asignación de funciones y especificaciones de la misma, esto trae consigo el escaso trabajo en equipo, por lo que crea descontento tanto del propietario como del personal administrativo, todo esto es provocado por lo que no cuenta con un modelo de diseño organizacional que los pueda orientar en sus funciones específicas y por ende que sepan las líneas de mando de su estructura, con la finalidad del mejoramiento de la gestión administrativa del comercial.

El propósito principal de la investigación es elaborar un diseño organizacional, ya que será primordial y esencial en la empresa, por lo que se tendrá un buen direccionamiento y se podrá fijar acciones que tienen que seguir, para que de esta manera puedan cumplirse los objetivos, ya que no existe una estructura orgánica dónde se delimiten las funciones de cada empleado del Comercial Su Economía LEDLC S.A.

Siguiendo con lo antes expuesto, una posible solución es la propuesta del modelo del diseño organizacional, que desemboque una estructuración de funciones, para que de esta manera se pueda mejorar la función organizativa, cuyo contenido se orienta a precisar los objetivos, la estructura orgánica, las funciones generales y las relaciones de las dependencias de cada órgano y funciones específicas. En la que contribuirá con mayor eficiencia y eficacia al Comercial Su Economía, y por ende se obtendrá su efectividad.

Este estudio de investigación está estructurado en cuatro capítulos, misma que está estrechamente vinculado entre sí, lo cual tiene un orden sistemático para el proceso del estudio del Diseño Organizacional que se lo realizará para el Comercial Su Economía LEDLC S.A del Cantón La Libertad; los siguientes capítulos se detallan a continuación:

El capítulo I, considerado la parte central de toda la investigación, es el marco teórico, que da sustento a este trabajo, la misma que está conformado por los antecedentes de la investigación, el contexto que encierra los principios y fundamentos en un marco histórico del diseño organizacional.

El capítulo II, se realiza la metodología, en la que se explica el diseño de la investigación en la que detallamos el tipo de estudio, por consiguiente la modalidad de la investigación, el tipo de investigación que vamos a utilizar, además en este capítulo se desarrolla la población y muestra de nuestro estudio, también se estudia las variables dependientes e independientes, operacionalizadas, en una tabla de especificaciones; se incluyen las técnicas e instrumentos de investigación para la recolección de datos.

El capítulo III, se realiza el análisis e interpretación de resultados obtenidos de la tabulación de las encuestas que se realizaron a los clientes y entrevistas realizadas a los empleados, así como también sus respectivas tablas de distribución de frecuencia y gráficos estadísticos.

Por último el capítulo IV, que es la propuesta, con la cual la investigación debe tener su parte práctica o útil en beneficio de la empresa; el tema propuesto es el diseño organizacional, lo cual conlleva su análisis situacional (Foda), las dimensiones contextuales y estructurales, la proyección estratégica que incluye la misión, visión, objetivos, valores, metas, estrategias; la proyección de la estructura organizacional, la proyección del diseño organizacional y el resultado de efectividad que es el seguimiento y la evaluación de los procesos de trabajo, con el fin de llegar a una posible solución. Por consiguiente se realizan las conclusiones y recomendaciones que se extraen como consecuencia en los procesos de la investigación. La bibliografía correspondiente que se ha utilizado para las citas textuales del estudio, y por último los anexos, ya sean cuadros, fotografías de la investigación, etc.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Antecedentes del Tema

El proceso de diseño, es la herramienta mediante la cual se construye o cambia la estructura de una organización con la finalidad de lograr los objetivos previstos. Aun cuando en la realidad, muchas veces se percibe más como un suceso discreto que como proceso; los teóricos del diseño organizacional coinciden, en su mayoría, no sólo en la definición sino en las características o atributos propios que debe incluir el diseño de una organización resaltando que no se trata de estructurar cargos y niveles jerárquicos, sino de contemplar una serie de elementos que permitan el continuo aprendizaje tanto de la organización como de sus agentes; de acuerdo con sus necesidades y objetivos, y en función de la tecnología, el ambiente, el tamaño, la estrategia y el ciclo de vida de la organización.

Como puede observarse, ahora se destacan nuevas formas organizacionales, tales como: el modelo matricial o de red, las cuales surgen como respuesta a los cambios, con la finalidad de resolver consecuencias disfuncionales de la organización tradicional estructuradas jerárquicamente y a su vez se hagan menos burocráticas, más cooperativas, laterales y basadas en el trabajo de equipo.

En Ecuador, gran parte del sector productivo se encuentra centrado en la pequeña y mediana empresa (Pyme); siendo ésta el eje fundamental del desarrollo económico del país.

El fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa depende en cierta medida de la estructura y organización de sus áreas operativas, administrativas y gerenciales. En la actualidad, las organizaciones se desenvuelven en un medio complejo y en

continua transformación. El cambio tecnológico, la apertura de los mercados, el papel de la información y la, creciente influencia de los grupos de interés sobre los procesos organizacionales; hacen necesaria que toda organización requiera de un diseño organizacional dotado de características como pertinencia, flexibilidad, capacidad de adaptación y una continua y adecuada interacción o participación del talento humano; que le permitan no sólo afrontar sino potenciar dichos factores para ser transformados en oportunidades que finalmente se traduzcan en ventaja competitiva.

Hoy en día las compañías u organizaciones en general se ven afectados por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Se necesitan organizaciones e instituciones eficientes y eficaces y sobre todo efectivas, para que de esta manera se pueda hacer frente a un mercado competitivo y sobre todo globalizado, ya que estamos en un mundo cambiante por ende hay que adaptarnos a los cambios del medio rápidamente.

La dinámica de cambio del mercado, las acciones de la competencia, las tendencias emergentes y las propias exigencias de las fuerzas internas de la organización requieren una permanente revisión de sus estructuras organizacionales.

Actualmente, se presenta una nueva visión, en donde la administración se ha convertido en un espacio de representación por medio de las cuales los directivos y trabajadores pueden llegar a valorar, interpretar y actuar, tanto dentro como fuera de la institución.

El Comercial Su Economía LEDLC S.A debe de capacitar constantemente a sus integrantes con temas de estrategias, visión y diseños para que de esta manera tengan conocimiento de lo que deben y no deben hacer, y por ende puedan desafiar la competencia, los cambios tecnológicos y aumentar la fuerza de trabajo. Todas las empresas deben de reconocer que las oportunidades vienen del contexto

es decir del ambiente que es donde prevalecen todos los conocimientos y habilidades.

Este trabajo se centra en el desarrollo de una metodología para el diseño organizacional o mediante el diseño de una estructura, en donde podemos asistir a la empresa Comercial Su Economía LEDLC S.A, en la adecuación de su modelo de organización, alineándolo con los nuevos objetivos y estrategias.

Esta nueva propuesta de modelo permitirá al Comercial Su Economía adecuar la dotación de funcionarios, las funciones, los procesos y las relaciones de dependencia, con el fin de que haya una eficiente administración y un adecuado ambiente de trabajo.

En todas organizaciones y empresas se vive un ambiente cambiante, dónde el talento humano es primordial dentro de la misma, y por ende tienen que estar orientados al rendimiento.

Por lo tanto la estructura organizacional es un medio muy necesario para el mejor desempeño de las funciones y un medio necesario de orden y cooperación constante del talento humano, que tiene que ser organizados para de esta manera lograr los objetivos del Comercial Su Economía LEDLC S.A, y trabajar en grupo, ya que es muy importante en un diseño organizacional, el trabajo en equipo.

Es por ello que, en el presente capítulo, se describe la organización y sus características principales; así como el proceso de diseño y los elementos que lo constituyen como herramienta fundamental para el establecimiento de una estructura; de tal manera que permita abarcar de manera satisfactoria el proceso de estructuración organizacional y finalmente alcanzar los objetivos de la misma.

De la misma manera se fundamentará todo lo que trata del diseño organizacional y sus respectivos elementos, para tener más conocimiento y poder realizarla propuesta a profundidad.

Fundamentación Teórica

1.1 Organización

1.1.1 Concepto de Organización

Según Robbins, Coulter (2005) manifiesta que:

Los gerentes trabajan en organizaciones. Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. Cada organización tiene una finalidad distinta, que se expresa de ordinario como la meta o las metas que pretende alcanzar, la misma está compuesto por personas. Una persona que trabaja solo no es una organización. Toda organización crea una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar, (Pág. # 16).

La organización surge de la necesidad humana de colaborar para considerar sus propios fines; a este efecto los colaboradores de la empresa se ven obligados a coordinar sus esfuerzos con los otros para alcanzar con efectividad lo que desean. El comercial Su Economía LEDLC S.A se creó para determinados fines, por lo tanto, para que pueda alcanzar sus objetivos es preciso que determine su estructura en la forma más conveniente, a medida que esta crece se agrega nuevos niveles jerárquicos, en las que se van ampliando las esferas de control, pudiendo ocasionar sino existe una planeación adecuada, una acción disminuida a consecuencia del retardo de la toma de decisiones.

1.1.2 Importancia de la Organización

Es importante porque por medio de la misma se pueden lograr los objetivos del Comercial Su Economía S.A, a través de un grupo de personas y por ende elimina la duplicidad de trabajo al asignar funciones y responsabilidades.

Además también las organizaciones son de carácter cambiante por lo que hay que ser flexible, y de esta manera nos ayuda adaptarnos a los cambios y aprender más de lo que pasa en el mundo globalizado.

Debido a lo que se ha percibido en el entorno y experiencia puedo mencionar que las organizaciones facilita todos los medios para que las estrategias y actividades se cumplan con efectividad, esto conlleva al éxito de la empresa y la vez se evitan los atrasos, lentitudes e ineficiencia, para ello se necesita de una buena coordinación y organización para determinar cada una de sus funciones y por ende sus responsabilidades.

1.1.3 La Organización y sus cambios

Todas las organizaciones tienen sus cambios ya que la tecnología así las exige, además las empresas optan por desarrollar estrategias cada vez diferentes y de acuerdo a la necesidad, debido a ello se presenta las diferencias en lo tradicional y la nueva organización. Según Robbins, Coulter (2005) destaca lo siguiente:

CUADRO 1: La Organización y sus cambios

Organización Tradicional	Nueva Organización
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estable ▪ Inflexible ▪ Centrada en el trabajo ▪ El trabajo se define por posiciones ▪ Trabajo de individuos ▪ Puestos permanentes ▪ Se mueve por ordenes ▪ Los jefes deciden siempre ▪ Se guía por reglas ▪ Personal homogéneo ▪ Día hábil de nueve a cinco ▪ Relaciones jerárquicas ▪ Trabajo en las instalaciones en el horario establecido 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinámica ▪ Flexible ▪ Centrada en las habilidades ▪ El trabajo se define por las tareas que se deben de hacer ▪ Trabajos de equipos ▪ Puestos temporales ▪ De participación ▪ Los empleados participan en las decisiones ▪ Orientación a los clientes ▪ Personal heterogéneo ▪ Días hábiles sin horario fijo ▪ Relaciones laterales y en redes ▪ Trabajo en cualquier parte y en cualquier momento

Fuente: Robbins, Coulter (2005).

Elaboración: Grace Once Santos.

Según Robbins, Coulter (2005) manifiesta que:

Las organizaciones cambian porque el mundo ha cambiado y lo seguirá haciendo. Cambios sociales, económicos, políticos, mundiales y tecnológicos han creado un ambiente en que las organizaciones exitosas (las que alcanzan sus metas una y otra vez) deben adoptar maneras nuevas de hacer el trabajo. Aunque el concepto de organización cambie, no dejen de ser importantes los gerentes y la administración. (Pág. 17).

El Comercial Su Economía LEDLC S.A debe de optar siempre por ser una nueva organización, debido a que debe de estar siempre en constantes cambios y sobre todo debe de considerar lo que manifiesta Robbins Coulter del cuadro de la organización y sus cambios, ya que es muy importante y no hay que estar centralizado ni ser rígido, sino que más bien brindar confianza y ser flexibles ante los trabajos que realizan los empleados. De esta manera la empresa no tendrá problema alguno y los empleados tendrán sentido de permanencia.

1.1.4 Coordinación

La coordinación se debe trabajar en equipo con esfuerzos, para el logro de los objetivos que se tiene en común. Aquí se deben de establecer medios para el cumplimiento y coordinación del mismo. Este sistema ayuda a las organizaciones a mantener en orden el trabajo y ser equitativos, ya que se deben compartir las tareas y realizarlas al mismo nivel, para obtener un resultado específico. Por ende cualquier individuo que ejecuta la labor de coordinador debe de planificar, organizar y por consiguiente ordenar todas y cada una de las actividades que deba realizar.

Por lo general las empresas hoy en día se encuentran divididas por departamentos y cada una de las áreas tienen varios objetivos, es por eso importante la coordinación porque por medio del mismo se garantiza el cumplimiento del trabajo que se ha encargado, por lo que se dividen las actividades para evitar la duplicidad de trabajos.

1.1.5 Mecanismo de Coordinación

Los mecanismos de coordinación es la técnica en que busca la manera para proceder a realizar un trabajo en particular de forma tal que salga de la mejor manera. Según Daft, Richard (2007) considera que:

Los mecanismo son las formas o medios como se coordina las diferentes partes de la estructura organizativa se llama mecanismo de coordinación, de tal manera que la empresa lleve un proceso sistemático para una buena organización.

Estos mecanismos se subdividen en seis partes fundamentales:

- Adaptación mutua
- Supervisión indirecta
- La estandarización de los procesos de trabajo
- Estandarización de los resultados
- Estandarización de las habilidades
- Estandarización de las normas

Estos mecanismos de coordinación son los que mantiene unida la organización. Ahora conforme al trabajo se hace más complicado, la coordinación se desplaza desde la adaptación mutua, pasando por las otras coordinaciones para finalmente volver a la adaptación mutua. (Pág. # 27).

Toda organización debe de utilizar diferentes medios, ya que debe integrar las tareas, actividades y procesos, entre todos los que conforman la empresa para que de esta manera tengan una coordinación eficiente, y los trabajos a efectuar sean más consolidados y tengan una buena coordinación en sus funciones.

1.1.6 Administración

La administración puede ser considerada como un factor de relevada importancia, debido a que toda empresa u organización debe de llevar una buena gestión, para tener éxito. Daft, Richard L., Marcic, Dorothy (2007) manifiesta que:

La administración es el logro de las metas organizacionales en una forma eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales. Los administradores utilizan una variedad de habilidades para desempeñar las funciones, como las habilidades humanas y técnicas de la administración. (Pág. #7).

La administración en el Comercial Su Economía LEDLC S.A es muy importante, ya que no simplemente se ocupa de las habilidades humanas y técnicas, sino también financieras, tecnológicas, etc., para de esta manera tener una buena organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible, ya sea económico o social dependiendo los fines de la empresa.

1.1.7 Organización de Trabajo

El personal encargado de realizar las diferentes actividades y funciones, son los que van a efectuar un trabajo específico en la que debe cumplirse en el lugar de trabajo, además de estos cada uno de los trabajadores deben tener la capacidad de tomar decisiones de tal forma que estén organizados en la ejecución de la labor y ayudan a la solución del problema que presente la empresa.

1.1.8 Clima Organizacional

Méndez, Carlos E. (2006) considera que:

El clima organizacional tiene elementos que caracterizan a la organización formal e informal, que al ser percibidas por el individuo determinan su comportamiento en actitudes reflejadas en sus niveles de motivación. El grado de percepción que el individuo tiene sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización. (Pág. # 35).

El personal del Comercial Su Economía LEDLC S.A debe de reflejar una buena imagen ante los clientes, ya que su actitud y aptitud es la carta de presentación de la empresa y debido a ello los clientes juzgarán el trato que reciben.

1.1.9 Cooperación

Rodríguez, Valencia Joaquín (2007) manifiesta que:

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Por ello se requiere trabajar para formar una cultura corporativa basada en el valor de la cooperación en donde los trabajadores, los departamentos, las subdirecciones, las distintas empresas de una compañía sientan a los otros como imprescindible para alcanzar los objetivos estratégicos emanados de la misión de la empresa. (Pág. # 49).

Este factor es muy importante dentro del Comercial Su Economía S.A y por lo general en todas las empresas, ya que si se trabaja en conjunto con los demás colaboradores, se llegará a cumplir los objetivos que se han planteado.

1.1.10 Comunicación Oportuna

Según Paredes, Wilson (2009) dice que:

Podemos afirmar que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores claves de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podremos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en nuestras decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos. Creemos que en la medida en que mejoren las comunicaciones, mejorará el clima organizacional y, consecuentemente, localización de vida. (Pág. # 43).

La comunicación en toda empresa es primordial, ya que de ello depende que se resuelvan los problemas con efectividad, además es importante para su buen funcionamiento, ya que la comunicación es un elemento de carácter administrativo muy común en las empresas, y son las habilidades que deben de aplicar los empleados para tener éxito. Para ser comunicadores efectivos, por lo tanto, los administradores no solamente deben entender la comunicación interpersonal, sino la forma en que esta ocurre dentro de las organizaciones.

1.1.11 Trabajo en Equipo

Dalton, Hoyle Watts (2007) dice:

Se denomina al equipo como un grupo de individuos que realizan la misma actividad o tarea. En el entorno laboral del mundo moderno los equipos pueden incluir representantes de diversas disciplinas, departamentos o hasta varias líneas de negocios que se unen para alcanzar metas y objetivos comunes que impulsarán sus campos de acción.

Cuando un grupo identificable busca una meta común y sus miembros se necesitan unos a otros para cumplirla, podemos darle el nombre de equipo. Cuando falte uno de esos elementos, se tratará simplemente de un grupo de individuos que se unen, cada uno con su propia agenda y sin un propósito común.

El trabajo en equipo es el que se realiza con el esfuerzo conjunto de varias disciplinas para conseguir una meta común con la máxima eficiencia. (Pág. # 203).

En toda organización es importante que conste de equipos de trabajos la misma que será constituido por sus mismos miembros, este sistema ayuda a implementar diversas estrategias para conseguir un objetivo en común.

Todo equipo de trabajo ayuda no solo a compartir objetivos sino que también a la formación de los mismos, pero no basta en la formación de un grupo de trabajadores sino que más bien que ese conjunto de personas trabajen en equipo, juntando sus esfuerzos y de esta manera tener logros que nos conlleven al éxito en la organización.

1.1.12 Diferencia entre Organización Mecanicista y Orgánica.

Hay mucha diferencia entre estos dos tipos de organización, ya que la mecanicista es centralizada como su nombre mismo lo indica es mecánica sin opción a cambios y la orgánica es todo lo contrario, es decir; descentralizada ya que es más flexible y menos rígida.

La organización mecanicista o (Burocracia): este tipo de organización se caracteriza por ser una estructura muy rígida y por ende controlada, debido a que tiene un elevado nivel de especialización, departamentalización estricta, amplitudes de control mínimas, un elevado grado de formalización, una red de información limitada (principalmente comunicación hacia abajo), y la participación de los empleados en la toma de decisiones es muy baja.

Estos tipos de estructuras organizacionales mecanicistas vienen a ser prácticamente unas especies de máquinas como su nombre mismo lo indica y se rigen de normas, reglamentos, tareas estandarizadas y controles similares. Este diseño organizacional se refiere en disminuir el impacto de las personalidades y reflexiones distintas, ya que estas características humanas son manifestadas como incongruentes e ineficientes. Todas las grandes empresas poseen algunas de estas características.

La organización orgánica: es una estructura muy adaptable y flexible, a diferencia de la organización mecanicista que es muy rígida y estable, esto le permite a la organización hacer cambios rápidamente según las necesidades. Este tipo de organización tiene división del trabajo, los trabajos que el personal realiza no son estandarizados. Los empleados están muy capacitados y se les da potestad para que manejen diferentes actividades y problemas del trabajo; además se utilizan las integraciones colectivas es decir los equipos de trabajo.

1.1.13 Componentes fundamentales de la organización.

Hay cinco componentes básicos de la organización, que no es necesario que las organizaciones requieran de cada una de estas combinaciones, ya que no puede provocar buenos cambios, pero sin embargo se da a conocer para tener conocimiento y tomar decisiones oportunas en la organización.

Los componentes básicos son:

- ✓ **Cúspide estratégica o administración superior:** las personas que laboran en la organización deben cumplir con lo se han planteado, con las metas, misión y por ende con su trabajo, para un desarrollo tanto organizacional como personal.
- ✓ **Línea Media:** Pertenece a las estrategias que se plantean, la cual esta debe hacerla cumplir. Son los administradores intermedios entre la alta gerencia y los operarios.
- ✓ **Núcleo operativo:** son las personas que realizan las transformaciones y que están en constantes movimiento con los procesos de cada una de las actividades.
- ✓ **Staff de Apoyo:** comprende las personas que están fuera del organigrama pero que ayudan a la realización de las actividades indirectamente.
- ✓ **Tecno-estructura:** Son los especialistas o profesionales que analizan en entorno de la organización y que dirigen las empresas.

1.2 Diseño Organizacional

1.2.1 Concepto de diseño organizacional

El diseño organizacional es la estructura, donde se especifican los niveles jerárquicos de la empresa, lo cual se asignan sus respectivas responsabilidades y funciones para que de esta manera sepan quien da las órdenes y quien las obedece. Según Hellriegel, Slocum (2009) manifiesta que:

El diseño organizacional es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización. El diseño organizacional incluye en los patrones de comunicación entre los individuos y los equipos y en cuanto a cual persona o departamento tienen el poder político necesario para que se hagan las

cosas. El diseño organizacional simboliza las deducciones de los pasos de la toma de decisiones que incluye los factores del entorno, la elección de estrategias y los factores tecnológicos.

El diseño organizacional debe:

- Propiciar el flujo de información y la velocidad de toma de decisiones para satisfacer la demanda de los clientes, los proveedores y los organismos reguladores.

- Definir con claridad la autoridad y la responsabilidad de los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones.

- Crear el equilibrio deseado de la integración (coordinación) entre los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones con procedimientos inherentes para producir una respuesta rápida ante los cambios del entorno.

Cuando se habla de diseño organizacional los términos departamento y divisiones aparecen con frecuencia. (Pág. # 424).

El diseño es un modelo, en donde los gerentes deben de tomar decisiones coherentes sobre sus actividades y en la que se establecerán las diferentes responsabilidades y por ende se podrá tener una supervisión interna y externa de la organización y se ejecutará las estrategias.

1.2.2 Importancia del diseño organizacional

El diseño organizacional dentro de las empresa y organizaciones en general es de relevada importancia debido a que por medio de su estructura organizacional se divide el trabajo de acuerdo a sus diferentes áreas, por lo que esto hace que el trabajo se vuelva más efectivo y eficiente, logrando de esta manera una adecuada coordinación en sus funciones y una comunicación más fluida.

De esta manera los objetivos que se han planteado serán alcanzados debido al esfuerzo coordinado que tenga el equipo de trabajo.

Lo que busca el diseño de la estructura de una empresa es lograr un nivel de eficiencia y eficacia en la organización. Poseer una estructura formalizada es muy importante en el Comercial Su Economía LEDLC S.A ya que de esta manera facilitaría un clima interno adecuado en la empresa.

Se puede decir entonces que una estructura es eficaz cuando esta proporciona con gran facilidad el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente cuando esta permita que el proceso o que la consecución sea realizada con el mínimo costo evitando efectos o consecuencias inesperadas en la empresa.

El modelo organizacional que se propone para el Comercial Su Economía LEDLC S.A del cantón La Libertad, tienen una importancia relevante, ya que permitirá orientar las acciones a realizar, que contribuyan al mejor desempeño y funcionamiento integral del comercial, al aplicar las fases del proceso administrativo en forma técnica.

1.2.3 Evolución del diseño organizacional

Para tener más conocimiento sobre el diseño organizacional es importante que se identifique la evolución del mismo los cuales se muestran cuatro etapas en la evolución del diseño organizacional, y por ende hay que tener conocimiento de esta evolución lo cual se detalla a continuación:

1. Enfoque clásico
2. Enfoque tecnológico de las tareas
3. Enfoque ambiental
4. Reducción de tamaño

1. El enfoque clásico

El enfoque clásico todos los gerentes en su administración lo que buscaban era el mejor camino como guía del éxito, ya que su apreciación sobre el tener una estructura organizacional era seguir una infinidad de principios lo cual debían regirse para que tenga un buen funcionamiento en sus diferentes ámbitos y situaciones.

Cuando las empresas ya habían evolucionado completamente, se identificaban por la especialización de las tareas, los nombramientos eran por sus destrezas, habilidades y méritos, lo cual debían de hacer carreras de acuerdo a las ofertas de oportunidades que les brindaban, tenían la misma rutina de las tareas y sobre todo un ambiente impersonal en la empresa, lo cual se destaca como burocracia.

Se llama también burocracia porque se establecían reglas para que puedan tomar decisiones, poseían también cadenas de mando muy legibles y las postulaciones de las personas eran en base a la capacidad que poseían y por ende a su experiencia.

El enfoque clásico también se caracterice por ser burocrático debido a que se especificaba con gran claridad la autoridad y también la responsabilidad, ya que proporcionaba el desarrollo de los resultados.

2. El enfoque tecnológico de las tareas

En este tipo de enfoque, para el diseño organizacional; entra una serie de factores internos de la empresa que son de vital importancia. Las tecnologías de las tareas implican las diferentes maquinarias tecnológicas para la respectiva producción de los productos.

Hay que destacar que ciertos autores consideran que la tecnología de las tareas de una empresa puede afectar su estructura como también su éxito.

El enfoque tecnológico fue la evolución en el proceso productivo, ya que la parte de la tecnología enfoca la empresa al éxito, al tener tecnología reduce tiempo en el proceso de producción y aumenta la productividad, además en el área administrativa ayuda a la buena administración con sistemas de tecnología.

3. El enfoque ambiental

Este enfoque se caracteriza por dos tipos de organización que es el mecanicista y el orgánico.

El mecanicista es rígido y mecánico como su nombre mismo lo indica, es decir que hay otra opción que seguir los lineamientos y realizar las actividades de la empresa de forma especializada.

Por el contrario en el sistema orgánico los empleados trabajan más en unión es decir en equipo y los esfuerzos son compartidos. Se preocupa más del ambiente para dar imagen de contribución. Además en este sistema no existe el individualismo ni la rigidez.

4. Reducción de tamaño

La reducción de tamaño por lo general en las empresa son las reestructuraciones ya sean de las diferentes áreas o de personal, es decir que se realizan cambios para la mejora de la institución. Puede ser también una disminución de la empresa o como suele llamarse reducción de tamaño. Con el fin de que la empresa se establezca como una eficiente en sus actividades y presente una buena imagen.

En años anteriores como también en la actualidad hay empresas que adoptan estructuras organizacionales burocráticas porque tienen la ideología de dominar el ambiente y su crecimiento económico.

El Comercial Su Economía LEDLC S.A debe adoptar estructuras muy ligeras y sobre todo flexibles de tal manera que respondan con rapidez los cambios del mercado y del entorno en general.

Por lo tanto la reducción de tamaño no es otra cosa que los diferentes cambios que se realizan en el modelo del diseño organizacional para la mejora de la empresa y desarrollo del mismo.

1.2.4 Beneficios del diseño organizacional

El diseño organizacional es el desarrollo o cambios de la estructura de la organización, ya que se obtiene beneficios, con el fin de lograr los resultados; que en este caso sería del Comercial Su Economía LEDLC S.A.

Los siguientes beneficios para el comercial serán los siguientes:

- Se conforma y alinean los componentes de la empresa para el logro de una proyección estratégica.
- Tener una creación de funciones, procesos y relaciones formales en la empresa.
- Con el diseño organizacional se podrá adaptar la estructura física, la humana y de procesos de una empresa para disminuir su complejidad
- Mejora relación entre clientes y organización.

- La empresa gana flexibilidad y/o rigidez.
- Promueve compromiso y productividad del equipo de trabajo.
- Facilita el sistema de información y de toma de decisiones para que de esta manera la demanda de los clientes sean satisfechas, como también la de los proveedores y dependencias reguladoras.

La elaboración del Diseño Organizacional para el Comercial Su Economía LEDLC S.A, permitirá solucionar algunos problemas, ya que de esta manera los empleados tendrán conocimiento de los niveles jerárquicos de la estructura, creando el desarrollo institucional.

1.2.5 Modelos del diseño organizacional

Hay muchos conceptos en la que se adaptan a nuestro medio por lo que algunos autores lo definen de diferentes maneras, pero en lo personal se consideró dos teorías y modelos muy importantes. La elaboración del modelo de diseño organizacional se lo realizará en función de la conexión de los modelos tales como la de los autores Daft, Richard (2007) y el autor Labrada, Sosa Ailed (2012).

1.2.5.1 Modelo de Richard Daft

Según Daft, Richard (2007) manifiesta que:

La finalidad de las empresas es alcanzar los objetivos que se han planteado, esto depende de la alta dirección. Los altos ejecutivos que deciden el propósito final de la organización se esforzaran y determinaran la dirección que se tomara para alcanzarlo. En este objetivo la dirección es lo que moldea y da forma al diseño y administración de la organización. La principal responsabilidad de los altos niveles jerárquicos es establecer metas como también estrategias y de esta manera adaptarla a la organización a un entorno en constante cambio. En este modelo se presentan las relaciones a

través de las cuales los altos directivos proporcionan dirección y después diseñan.

El gráfico del diseño organizacional muestra la manera de cómo se realizan las metas y las estrategias. La dirección organizacional se implementa mediante decisiones acerca de la estructura, si la organización será diseñada como una organización que aprende o tendrá una orientación hacia la eficiencia, así como las elecciones acerca de los sistemas de control de información, el tipo de tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, la cultura y los vínculos con otras organizaciones. Pág. # 56.

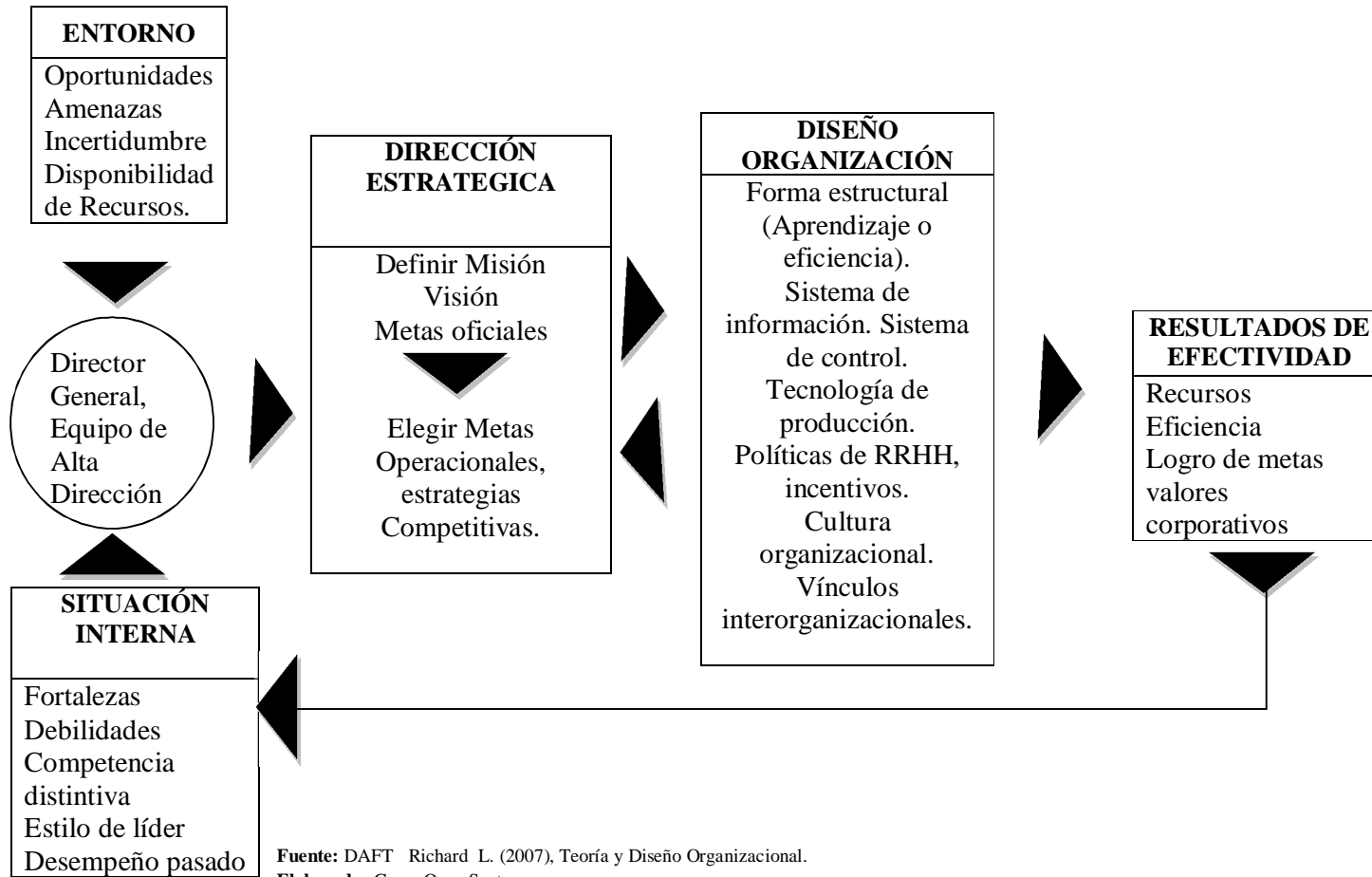
En su libro también manifiesta sobre el análisis Foda, es decir el ambiente interno y el externo, la dirección estratégica, diseño organizacional y el resultado de efectividad.

En ambiente externo se analiza todo lo referente a lo que se salen de las manos de la empresa, es decir las oportunidades, las amenazas, incertidumbre y disponibilidad de recursos, y en el ambiente interno son las fortalezas lo cual hay que aprovecharlos y las debilidades se tienen que neutralizar, también están las competencias distintivas, estilo de liderazgo, desempeño pasado.

En la dirección estratégica se manifiestan la misión, visión, metas oficiales, metas operacionales y estrategias competitivas, lo cual hay que sacar provecho de aquello, para que los empleados tengan un direccionamiento y sepan hacia lo que la empresa busca para su excelencia por medio de su dirección estratégica.

Cuando nos referimos al diseño organizacional, hablamos específicamente de su forma estructural aprendizaje, sistema de información, sistema de control, tecnología de producción, políticas de recursos humanos, sistema de incentivos, cultura organizacional y los vínculos interorganizacionales. Dentro de los resultados de efectividad encontramos los recursos, eficiencias, logro de metas y los valores corporativos. Es así que se compone el modelo de Richard Daft, lo cual hay que hacer un análisis minucioso de cada uno de sus factores para poder adaptarlos al Comercial Su Economía LEDLC S.A.

GRÁFICO 1: Modelo del Diseño Organizacional De Richard L. Daft



1.2.5.2 Modelo de Ailed Labrada Sosa

Lo que muestra el modelo del diseño organizacional de Labrada Sosa son sus diferentes fases como la fase uno que es la preparación y análisis organizacional, la fase dos que presenta la proyección estratégica y gestión de las necesidades, la fase tres que es el diseño de los procesos y sistema de gestión y control y su última fase cuatro que representa la estructura organizativa y reglamento interno.

Este modelo responde a las necesidades de la organización lo cual se complementa con cada uno de las fases organizativas.

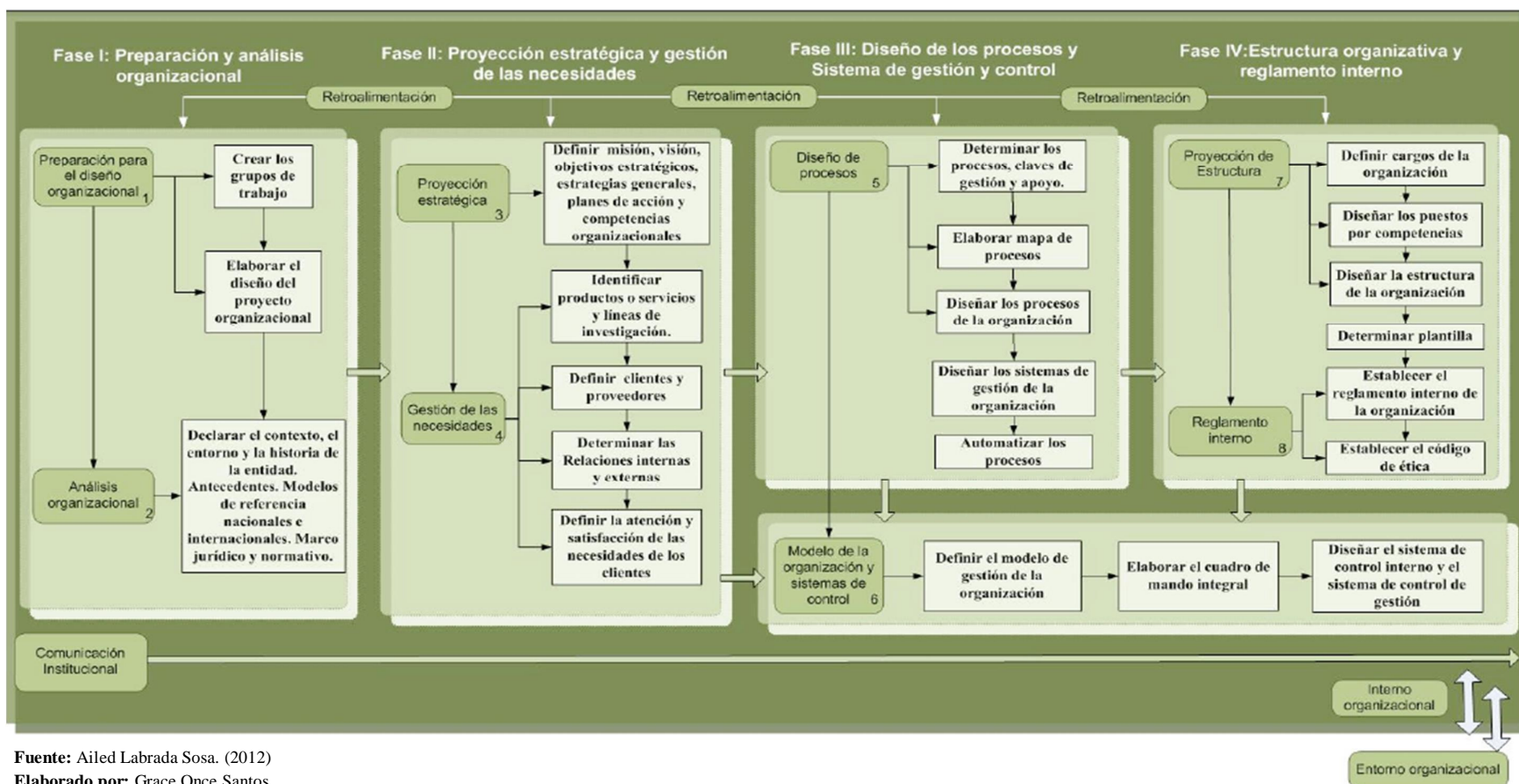
Dentro de la fase uno se encuentran dos factores que es la preparación para el diseño organizacional y esta a su vez se subdivide en dos partes lo cual se debe de crear grupos de trabajo y elaborar el diseño del proyecto organizacional; el segundo factor es el análisis organizacional que es simplemente los antecedentes del contexto de la organización.

La segunda fase implica la proyección estratégica como la misión, visión, objetivos, estrategias, etc., para tener una imagen institucional excelente. También está inmersa la gestión de las necesidades.

En la tercera fase está el diseño de procesos lo cual hay que elaborar, diseñar y automatizar los procesos. En el modelo de la organización y sistema de control se debe definir el modelo de la organización, elaborar el cuadro de mando integral y diseñar el sistema de control.

Por último el cuarto nivel esta todo lo referente a la proyección de la estructura lo cual se debe definir cargos, diseñar puestos, diseñar la estructura, etc., y también incluye los reglamentos internos de la organización y hay que establecer los códigos de ética.

GRÁFICO 2: Modelo del Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa



Fuente: Ailed Labrada Sosa. (2012)

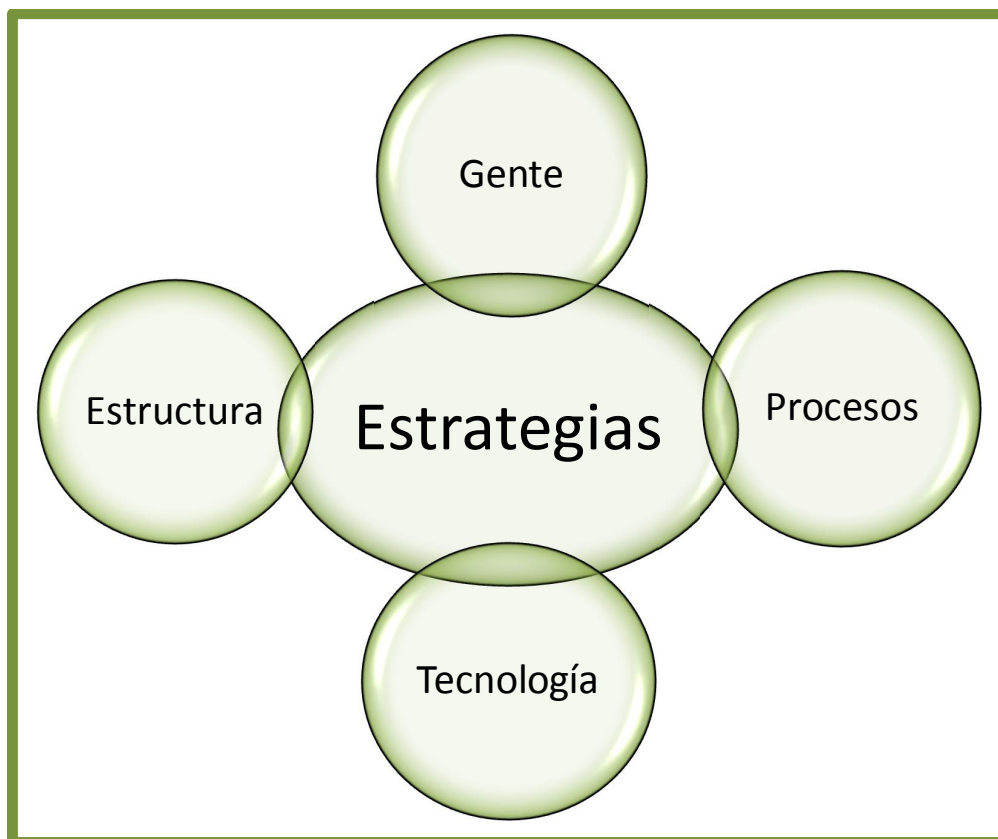
Elaborado por: Grace Once Santos

1.2.6 Elementos del diseño organizacional

Todas y cada una de las empresas sean estas públicas o privadas, necesitan saber y tener conocimiento de los elementos del diseño organizacional que influyen en la misma, de tal manera que sepan lo que le está afectando y lo que pueden mejorar.

El éxito de cada uno de los procesos del diseño organizacional reside en el entendimiento de sus elementos.

GRÁFICO 3: Elementos del Diseño Organizacional



Fuente: Juan José Güilli (2007)

Elaborado por: Grace Once Santos

1.2.6.1 Análisis Situacional FODA

FODA es el análisis situacional lo cual sus siglas tiene su significado que se detalla a continuación:

- **F**ortalezas
- **O**portunidades
- **D**ebilidades
- **A**menazas

Este factor resulta ser muy útil en las organizaciones si se realiza en equipo de trabajo para la obtención de información tanto interna como externa.

Esta técnica constituye es un factor importante para las empresas, ya que de esta manera podrá percibir las oportunidades del entorno, y disponer de las habilidades necesarias para alcanzar el éxito con las oportunidades. El análisis Foda, permite determinar los factores que pueden favorecer que son las fortalezas y oportunidades y obstaculizar las debilidades y amenazas.

El análisis FODA permite:

- Establecer las oportunidades que tiene la empresa de obtener la visión que se ha planteado.
- Percibir los obstáculos que deberá afrontar la empresa.
- Se puede explorar más efectivamente los factores positivos y neutralizar o eliminar los factores negativos.
- Sirve para que las empresas puedan realizar reflexiones sobre la búsqueda de solucionar sus problemas y aprovechamiento de oportunidades.

Con el análisis Foda se puede realizar estudios de los factores internos, como las fortalezas y debilidades de la empresa. Como también de los factores externos que son las amenazas y oportunidades.

El análisis Foda permite tener una mejor comprensión de los factores internos y los externos de la empresa lo cual se podrá corregir con anticipación de lo que está fallando, esto influye que la empresa se encuentre en una posición a favor o en contra en el desenvolvimiento institucional.

El análisis situacional Foda consta de dos partes, tanto la interna como la externa de la empresa, lo cual se expone detalladamente cada uno de los factores a continuación:

1.2.6.1.1 Factores Externos

Este factor depende del entorno, por lo que es lo contrario del interno, ya que no se puede controlar y por ende se escapan de las manos. Esto son las oportunidades que les ofrece el mercado y las Amenazas que esta deben hacer frente, es por ello que deben de establecer estrategias para poder superar los cambios del entorno y tratar de sobrellevarlos.

➤ Oportunidades

Este factor resulta positivo y favorable para la empresa, ya que podría generar altos rendimientos, como también podría resultar desfavorable por las amenazas, ya que si no las sabe sobrellevar sería fatal para la empresa.

Esto se debe descubrir en el entorno en el que actúa o se desenvuelve la empresa, la misma que se debe aprovechar para obtener ventajas competitivas. Esto no se puede controlar por lo que es ajeno a la empresa, es decir, es externo, como lo político, económico, social, tecnológico, etc.

➤ **Amenazas**

Este elemento son los que provienen del entorno, por lo que podría generar un gran problema contra la permanencia de la empresa. Esto no puede ser controlado y por ende son las dificultades para el logro del desempeño. Esta variable hay que tratar de neutralizar, es decir que hay que contrarrestarlo o igualarlo para que no nos afecte en la mayoría.

1.2.6.1.2 Factores Internos

Este factor tiene su dependencia en la empresa, por lo que puede ser controlado, ya que esta es sus manos lo que se crea conveniente cambiar, estos son la fortalezas y debilidades de la empresa, ya que la empresa tiene toda la disposición de hacer los cambios que sean pertinentes para el mejoramiento y desarrollo de la misma.

➤ **Fortalezas**

Son las capacidades especiales o ventajas con las que cuenta la empresa, por lo que los hace más fuertes y más competitivas frente a la competencia y por ende diferenciadores. Este factor se puede controlar o manipular de acuerdo a su conveniencia, son las capacidades y habilidades que posee la empresa, por ende hay que aumentarla.

➤ **Debilidades**

Son factores desfavorables que una empresa por alguna razón o motivo, sea esta por desconocimiento que mantiene a la organización y que esto las hace inferiores ante la competencia, que pueden ser el resultado de recursos que carece, habilidades que no posee, y por ende acciones que no se ejecutan bien ni positivamente, por ello las debilidades hay que disminuirlas para que no afecte a la organización.

1.2.6.1.3 Estilo de Liderazgo

Los líderes utilizan varios estilos de liderazgo, que pueden ser descritos de diversas maneras. Ciertos estilos de liderazgo pueden ser más adecuados en determinadas situaciones.

Un empresario puede utilizar diferentes estilos en diferentes momentos, con la finalidad de obtener lo mejor de su empresa y de sus empleados. Para el Comercio su Economía se aplicará el liderazgo participativo y el democrático.

1.2.6.1.3.1 Liderazgo Democrático

Se conoce como liderazgo democrático, aquel que se ejerce por quien o quienes actúan como líderes, o sea como guías de personas pero que lo hacen de modo participativo, escuchando, aceptando críticas y respondiéndolas, observando las necesidades del grupo, y no sus intereses personales, son consejeros pero a la vez canalizadores de inquietudes, registran las diferencias en la composición del conjunto, y las respetan; son solidarios, creíbles, motivan, estimulan, y el seguimiento lo consiguen en base a confianza en sus virtudes y capacidad para llevar adelante los planes del grupo, que se discuten bajo su conducción, planificación y estrategias.

Es aquel que prioriza la participación de la comunidad, permite que el grupo decida por la política a seguir y tomar las diferentes decisiones a partir de lo que el grupo opine.

Tiene el deber de potenciar la discusión del grupo y agradecer las distintas opiniones que se vayan generando, cuando se está en la necesidad de resolver un problema, el líder ofrece diversas soluciones, entre las cuales la comunidad debe resolver cuál tiene que ser la solución más apropiada.

1.2.6.1.3.2 Liderazgo participativo

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras, y sirva de guía para una mejor propuesta organizacional.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos, lo cual debe de asumir muchos retos.

1.2.6.2 Dimensiones del Diseño Organizacional

Para entender de manera sistemática a las empresa, se debe de observar detenidamente cada una de las dimensiones como la estructural y la contextual, y de esta manera se podrá realizar una descripción de las características del diseño organizacional, debido a que ya se ha analizado con anterioridad la organización.

Las dimensiones de una organización es de vital importancia, ya que por medio de la misma podemos realizar un análisis tanto interno como externo, en medida que una organización crece o se desarrolla, se debe saber cuál sería la división en la organización, además debe de existir un análisis cuidadoso para las respectivas

modificaciones, por lo que aumentaría las especializaciones y se tiene que definir los departamentos.

Es una forma de guiar a la organización en su coordinación respectiva ya sea con su entorno y sus procesos internos organizacionales.

En toda organización o institución se divisan las dimensiones organizacionales, que esto a la vez es prácticamente la forma en que los integrantes de la organización piensan y actúan en la misma. Hay que saber tomar decisiones coherentes para el correcto desempeño.

1.2.6.2.1 Dimensiones Estructurales

Las dimensiones estructurales por lo general describen a la organización, es decir la parte interna que la conforma, las características de ella; por lo que estas a la vez se pueden evaluar y realizar comparaciones con las organizaciones, por ello se podrán realizar cambios, si así lo requiere. Las dimensiones estructurales la conforman: la formalización, especialización, jerarquía de autoridad, profesionalización, centralización, razones o proporción del personal, etc.

- **Formalización**

La formalización no es otra cosa que la documentación que debe poseer la institución, como también los manuales de funciones y políticas, además toda empresa deben de estar registradas, para operar legalmente.

La formalización dentro del Comercial y en todas las empresas debe de existir, ya que las documentaciones son los permisos respectivos para el debido funcionamiento de ejercer en el mercado, como otros documentos dentro de la empresa, etc.

- **Especialización**

La especialización es el nivel, en donde las actividades de trabajo están divididas, ya que si la especialización es elevada, cada uno de los empleados desarrollará una pequeña parte del trabajo.

Toda organización debe tener a sus empleados en las respectivas áreas de acuerdo a su especialización, y a su perfil en la que se haya preparado para ejercer un cargo respectivamente, de tal manera que eso sea sobre todo una fortaleza para su profesión laboral.

- **Jerarquía de Autoridad**

Según Hellriegel y W. Slocum, John (2009) manifiesta:

La jerarquía de autoridad señala quien depende de quién. En un sistema mecanicista, los departamentos de niveles más altos establecen o autorizan las metas. Una organización mecanicista tiene tantos niveles en su jerarquía como sean necesarios para poder tener un control estrecho. Una organización orgánica tiene pocos estratos en su jerarquía, lo cual facilita la coordinación y la comunicación y fomenta la innovación. La jerarquía de autoridad está estrechamente relacionada con la centralización. (Pág. # 436).

Este sistema es muy importante en toda organización, ya que de ello dependerá que sepan quién da las órdenes y quien tiene que obedecerlas, y de esta manera habrá funciones específicas sin duplicidad de cargos, ya que cada subordinado sabrá su función y por ende se tendrá un mejor sistema de comunicación y no existirá conflicto laboral.

Los niveles jerárquicos en el Comercial Su Economía LEDLC S.A deben de estar bien especificados, debido a que los empleados deben saber quiénes son sus mandos altos, Medios, bajos y en qué nivel ellos pertenecen, todo es posible teniendo su estructura formalizada.

- **Centralización**

Según Daft L. Richard, Marcic Dorothy (2007) considera que:

La centralización es el nivel jerárquico que tiene la autoridad para designar las órdenes sin ninguna argumentación; esto quiere decir que es centralizado y cuando las decisiones las pueden tomar los niveles jerárquicos bajos esto se refiere a una organización descentralizada. Las decisiones organizacionales, que pueden ser centralizadas o descentralizadas, incluyen la compra de equipo, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y la decisión de territorios para la comercialización. (Pág. #18).

No es recomendable que en una organización, sea esta de tamaño grande o pequeña, que exista centralización, ya que es muy conveniente que haya división de trabajo, y que las decisiones se toman en forma conjunta para llegar a un acuerdo mutuo, en la que se aplicaría la descentralización, de esta manera no se manejarían de una forma rígida y esto lo haría más dinámico el trabajo en equipo.

- **Profesionalismo**

El profesionalismo es el nivel de estudio de una persona para desenvolverse en algún ámbito laboral.

El profesionalismo se refiere al grado de educación y capacitación formales que han tenido los empleados. El profesionalismo se lo considera alto cuando los empleados han recibido extensos periodos de capacitación para postularse en un puesto de trabajo.

En toda empresa, todos los empleados que conforman la misma deben estarse capacitando constantemente para que tenga actualizado sus conocimientos, y de esta manera estar al día en los movimientos y cambios que hay día a día, ya sea en los avances tecnológicos, cambios políticos, económicos, sociales, etc.

Esto también implica la ética del profesional al momento de ejercer su trabajo y por ende en todo aspecto, ya que si se postula en un puesto o cargo, deben de estar conscientes de que esa función a ejercer es su fuerte y que va a sumar a la empresa para un mejor desarrollo.

- **Razones o proporción del Personal**

Según Daft, Richard y Marcic, Dorothy (2007) dice:

Es el desarrollo de las personas, que se desenvuelven en las diferentes funciones y departamentos. Las razones del personal encierran las proporciones del personal administrativo, del personal secretarial, de equipo profesional, de empleados con actividades indirectas en relación con las directas. Una razón de personal se mide al dividir el número de empleados que existe en una clasificación entre el número total de empleados en una organización. (Pág. #20).

Todo el personal de una empresa deben de tener sentido de pertenencia para que se sientan parte de ella, y se considere un empleado de planta y estable para que sean cuantificado como fijo del mismo. Además todo empleado debe de contar con un cargo específico, cualquiera que esta sea, con el fin de que sea parte de la empresa con funciones fijas.

1.2.6.2.2 Dimensiones Contextuales

Ésta dimensión abarca a toda la organización, como el grado de estructuración de todas las actividades y en general del entorno, ya que hay que estar pendientes de los cambios como la tecnología, económico, políticos y de la competencia, además hay que tener conocimiento de lo que está sucediendo en nuestro medio, para mejorar en lo que nos haga falta y superar los obstáculos que se nos atraviesen, por eso es necesario estar pendiente de cada uno de los recursos y capacitarse continuamente para defenderse de la tecnología que es lo que más nos ataca y evoluciona rápidamente; esta dimensión se subdivide de la siguiente manera:

- **Tamaño**

El tamaño corresponde a la magnitud de una empresa lo cual se refleja en la cantidad de empleados que existe en una organización. La empresa se puede medir de acuerdo al nivel del tamaño organizacional, lo cual puede ser una fábrica, pequeña empresa, etc., y de esta manera reflejan el tamaño de la organización.

De acuerdo con la tabla de producción, el Comercial Su Economía LEDLC S.A se fija como una microempresa, ya que cuenta con más de 50 empleados y sus ingresos también exceden a \$100,000.00, por tal motivo la empresa se postula como una pyme y debido a las ventas que posee podrá llegar a ser una grande empresa.

- **Tecnología Organizacional**

La tecnología organizacional son las diferentes herramientas y técnicas que se utilizan en una organización, para transformar la materia prima en un producto final de tal manera de sacarlas al mercado para su respectiva venta. De esta forma se provee los productos o el servicio a los clientes y cubrir sus diferentes necesidades; este factor incluye la manufactura flexible, las maquinarias avanzadas en tecnología, etc., lo cual facilita la producción y esto hace que aumente la fabricación de productos.

Toda organización debe de tener sus avances tecnológicos, porque estamos en un mundo altamente cambiante y relativamente competitivo, por ende la tecnología avanza con rapidez es por ello que hay que adaptarse a los cambios, y saber cómo defenderse de los avance tecnológicos. Sobre todo tener conocimiento de lo que sucede en el mundo y de las maquinarias que evolucionan para tener un mejor servicio de trabajo.

- **Entorno**

El entorno encierra todo lo referente al exterior de la empresa, lo cual está fuera de los límites de la institución. Los factores que involucran al entorno de la empresa son: el gobierno, la comunidad financiera, las industrias, los proveedores y los clientes. Por lo general los factores del entorno se vuelven una amenaza para la empresa como también puede haber oportunidades.

Hay que estar pendiente de nuestro entorno y lo que nos rodea entre sí, ya que un simple descuido nos puede afectar e incluso producir la quiebra de la empresa, es por eso que hay que saber estudiarlo minuciosamente y tener estrategias planeadas que nos ayuden a mejorar la calidad de la empresa por ende capacitarse constantemente para estar preparado y tomar buenas decisiones para lograr el objetivo.

- **Metas y Estrategias**

Las metas y estrategias se las definen como el propósito de una empresa ya que son el pilar fundamental para tener direccionamiento de lo que se quiere hacer y cómo se las debe hacer ya que las estrategias es el medio para llegar a las metas.

Las metas son perdurables ya que es el propósito de una organización mientras de las estrategias son los planes de acción para alcanzar las metas.

Las metas y estrategias están ligadas entre sí, para llegar a un fin común, también se puede decir que son las diferentes tácticas o técnicas que el Comercial Su Economía LEDLC S.A emprende para conseguir lo que se ha planeado con anterioridad y de esta manera llegar al éxito. Hay que fijarse metas constantemente y por ende estrategias para llegar a esas metas.

1.2.6.3 Proyección Estratégica

1.2.6.3.1 Definir Misión y Visión

La misión se caracteriza por identificar a la empresa de acuerdo a sus actividades o servicio a la que se dedica lo cual se especifica por ser el motivo de la empresa, la misión es el propósito y la razón de ser de la empresa, además indica de manera sintética donde radica el éxito de la empresa.

La visión es una imagen a futuro, es decir de como deseamos que sea la empresa, es el querer ser, visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, y sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en un mediano o largo plazo, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades.

1.2.6.3.2 Objetivos

• Son logros que nos proponemos en un plazo determinado, y situaciones donde esta pretende llegar, por lo que deben ser medibles; ya que deben estar ligados con el tiempo; claros, porque deben tener una definición clara; alcanzables, ya que deben estar entre las posibilidades de la empresa; realista, porque deben de ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y recursos a disposición y coherente , ya que deben estar alineados y transversales a otros objetivos, la misión y la visión.

1.2.6.3.3 Estrategias

Una vez fijado los objetivos, se deberá definir cómo se va a lograr, y para ello habrá que establecer una serie de alternativas estratégicas. Son las acciones que nos conducirán al logro de los objetivos. Son conjunto de medidas que deberán llevar a una organización de una situación actual a una situación deseada en el futuro.

1.2.6.3.4 Plan de acción

Es el momento en que se determinan y asignan las tareas; son grupos de acciones de las estrategias. Son herramientas que facilitan llevar a cabo los fines planteados por la empresa, por lo que permite organizar y orientar estratégicamente las acciones.

En este caso debemos de priorizar las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. Dentro del Comercial Su Economía LEDLC S.A, puede involucrar a distintas áreas,

1.2.6.4 Proyección de la Estructura

1.2.6.4.1 Definición de Estructura Organizacional

La estructura organizacional es la división formal de los empleados de la empresa, cuando el jefe de la empresa cambia su estructura organizacional, de una u otra manera forma parte del diseño organizacional. El diseño es un proceso donde se involucran diferentes elementos.

Las empresas deben poseer su estructura organizacional, en la que una serie de elementos se unen para que de esta manera las funciones se especifiquen con claridad. No hay una estructura que sea mejor o perfecto, sino que por lo general esta debe variar de acuerdo a la situación de la empresa y a la necesidad de la misma.

El diseño debe realizarse, para definir las tareas específicas de cada colaborador y que sepan cuáles son sus responsabilidades, y de esta manera sabrán quien da las órdenes y quien las obedece. De esta manera no habrá duplicidad de trabajo ni confusión a la asignación de actividades, y por ende se tendrá una coordinación y comunicación efectiva entre empleados y empleador.

Organigrama.

Según Enrique G. Herrscher dice que:

Los organigramas se utilizan para representar gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que adopta una organización. Se trata entonces de un diagrama que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de autoridad formal, y la autoridad relativa de cada uno de los miembros de la organización a cargo de las respectivas funciones.

Los cuadros representan cada uno de los puestos de la estructura organizacional, y las líneas, la cadena de autoridad y comunicación que los une. Los organigramas tienen dos funciones importantes:

1. Permiten analizar la estructura para detectar posibles fallas. Algunas de las situaciones más importantes que puedan ser identificadas a través del análisis del organigrama son:

- Fallas de control interno (Por ejemplo, cuando un cargo tiene asignadas funciones incompatibles).
- Duplicación de funciones.
- Departamentalización inadecuada (Cuando a un cargo le han sido asignadas funciones muy heterogéneas).
- Funciones importantes que se han descuidado.
- Falta de unidad de mando (Cuando dos o más personas supervisan a un mismo cargo).
- Falta de claridad respecto del tipo de autoridad que se le asigna a un cargo (De línea o de Staff).
- Desequilibrios en la estructura (Cuando un área tiene exceso de niveles o personas con respecto a otras), enorme amplitud de control, etc.

2. Los organigramas pueden ser utilizados como herramientas de comunicación para informar a los miembros de la organización la posición relativa que ocupan y la relación que tienen con el resto de los puestos, informar a terceros interesados en la organización cómo es su estructura,

facilitarla comprensión acerca de las posibilidades que tienen las personas de ascender, mostrar a los nuevos empleados un cuadro global de la estructura a la que se incorporan, etc. (Pág. #119, 120).

Niveles Jerárquicos

Los niveles jerárquicos son los medios de mando desde la más alta hasta el último nivel de la empresa, estos niveles se dividen de la siguiente manera:

➤ Alta Dirección.

Según Fernández, Esteban (2010) manifiesta. «La alta dirección debe aprovechar las competencias especiales de cada uno de sus empleados. También tiene que ejercer un liderazgo eficaz a la par que respondan con prontitud a las diferentes crisis que afronta la organización». (Pág. # 8).

Es importante saber los mandos de una estructura, ya que de esta manera se sabrá quienes dan las órdenes y quienes las obedecen, por lo que la alta dirección tiene que tener poder de mando para que pueda dirigir a sus empleados, la cual tiene que ser un líder jerárquico que pueda guiar y orientar a sus trabajadores, y que la alta dirección por lo general tiene conocimiento de la planificación, organización, y control.

El nivel de la alta dirección debe de estar presente en toda estructura organizacional, que es la cabeza que conforma el organigrama, es el nivel que están al mando de las demás líneas de mandos medios, la cual debe de tener todos sus subordinados un direccionamiento.

➤ Mandos Intermedio.

Los mandos intermedios por lo general son los jefes de cada dependencia o departamento que sus responsabilidades Fernández, Esteban (2010) manifiesta que:

Los mandos intermedios (o gerentes tácticos) normalmente se ocupan de administrar el funcionamiento de unidades organizativas concretas, tales como las unidades de negocio y los departamentos. Los términos director o jefe normalmente son algunos de los títulos que detentan: director de departamento, director de división, director de control de calidad, director de investigación o jefe de equipo para el desarrollo de un nuevo producto. Su posición jerárquica suele obligarlos a resolver las contradicciones entre los que espera lograr la alta dirección y lo que puede hacer en realidad el nivel operativo. Sus obligaciones pasan por intentar establecer buenas relaciones con sus colegas, alentar el trabajo en equipo y resolver conflictos. (Pág. # 8).

Este nivel, se caracteriza por conocer bien su actividad, ya que los jefes de cada área deben de dar a conocer a los operarios lo que se tiene que realizar para la consecución de los objetivos, por lo que debe de influir en los operarios para que realice bien su trabajo.

También el mando intermedio debe poseer habilidades organizativas para resolver algún conflicto que se presente en el proceso productivo. Este nivel va a dirigir a sus operarios por lo que aquí se hace énfasis la dirección, por ende también tiene que liderar a su equipo de trabajo.

➤ **Nivel Operativo.**

El nivel operativo son las personas activas que operan en sus respectivos rangos de trabajo, lo cual cada encargado debe cumplir con sus funciones ya que hay mandos intermedios que supervisan sus funciones. Son generalmente las personas encargadas de la producción de la empresa, y los que están en el tercer lineamiento de una estructura organizacional. Fernández, Sánchez Esteban (2010) considera que:

En la base de la jerarquía organizativa se encuentra el nivel operativo, cuyos ocupantes se denominan supervisores, gerentes de línea o jefes de sección. Su principal cometido es aplicar las reglas y los procedimientos para lograr una producción eficiente, proporcionar asistencia técnica y supervisar las tareas que realizan sus subordinados. (Pág. # 10).

1.2.6.4.2 Órgano funcional

Según Granados, María (2007) manifiesta que:

El orgánico funcional es el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas para desempeñarlo. La información que se genera del análisis, formula la descripción del puesto, así como las especificaciones o perfil del mismo que señala el tipo de personas que deben ocuparlo (Pág. # 73).

Este elemento se debe de realizar en toda organización, para determinar el perfil idóneo que la empresa requiere, y de esta manera se sabrá cada una de las características que posee el candidato, de acuerdo a su profesión, para que ocupe un cargo de acuerdo al análisis ya realizado.

En el orgánico funcional, además se deben de describir las funciones de los empleados, para que de esta manera sepan cuál es su cargo y que es lo que debe de desempeñar en su función de trabajo.

1.2.6.5 Proyección del Diseño Organizacional

Esta fase es muy importante tener en consideración ya que hay que saber cuáles son nuestros sistemas ya sea de información o control, ya que se involucra todo lo referente al Comercial Su Economía LEDLC S.A.

1.2.6.5.1 Forma Estructural Aprendizaje o Eficiencia

Los aprendizajes son los resultados de procesos cognitivos individuales mediante las cuales se asimilan informaciones, que construyen nuevas representaciones mentales significativas y funcionales es decir que son los conocimientos, habilidades y destrezas; estos aprendizajes son la diferentes experiencias vividas es cada situación laboral.

CUADRO 2: Proceso de aprendizaje

EJEMPLO DE PROCESO DE APRENDIZAJE			
ACCESO A LA INFORMACIÓN	PROCESO DE LA INFORMACIÓN (operaciones cognitivas).	PRODUCTO OBTENIDO (concepciones del aprendizaje)	APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO/EVALUACIÓN (operaciones cognitivas)
<ul style="list-style-type: none"> entorno físico, otras personas. materiales didácticos: convencionales, AV, TIC. entorno más mediático. Internet (ciberespacio) 	<ul style="list-style-type: none"> captación, análisis. interacción, experimentación. comunicación con otros, negociación de significados. elaboración, reestructuración, síntesis 	<ul style="list-style-type: none"> memorización (conceptos, hechos, procedimientos, normas). habilidad-rutina/motriz. Comprensión. Conocimiento. + estrategias cognitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> en situaciones conocidas (repetición). en nuevas situaciones (procesos de comunicación, transferencia).

Fuente: internet, <http://peremarques.pangea.org/actodidaprende2.htm>

Elaborado por: Grace Once Santos.

1.2.6.5.2 Sistema de Información

Es todo proceso por medio del cual se recopilan, clasifican, procesan interpretan y se resumen cantidades de datos, a fin de sacar conclusiones con el deliberado propósito de orientar la toma de decisiones. En lo organizacional, es necesario reconocer que las personas con diferentes experiencias, educación y permanencia social percibirán los patrones de señales diferentes. Es por ello que resulta

fundamental alinear a todos los miembros de una organización en la interpretación de los patrones de señales que comúnmente circulan en la organización y en la predicción de nuevos patrones que pueden entrar en la organización, para inducir a los miembros en su reconocimiento y uso.

De acuerdo a lo señalado anteriormente se hace evidente que al señalar un sistema de información, éste debe adaptarse a las características particulares de la organización para la cual se está diseñando, las diferentes estructuras de la organización, el estilo de liderazgo, las consideraciones tecnológicas, la cultura de la organización y las interacciones humanas son factores que se interrelacionan en el sistema de la organización y tienen implicaciones en el análisis y el diseño de los sistemas de información.

1.2.6.5.3 Sistema de Control

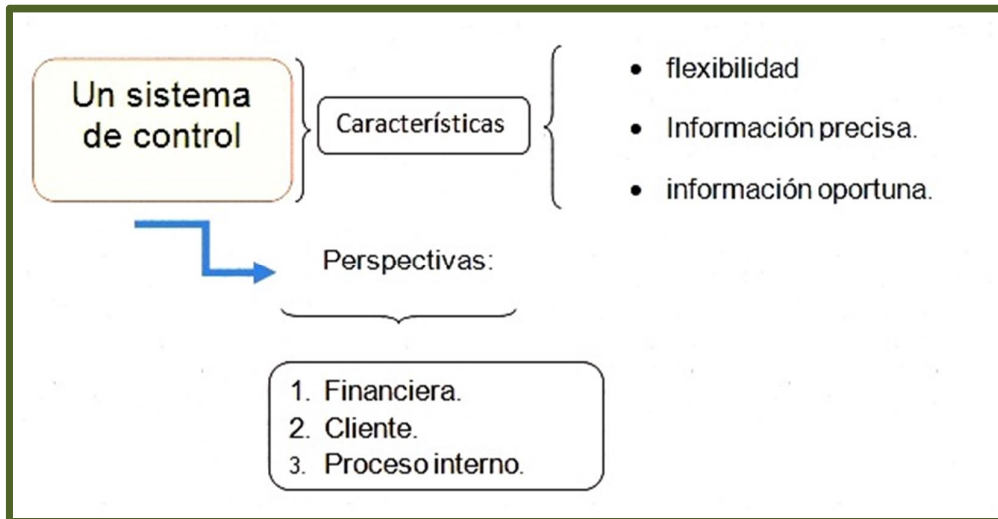
Los sistemas de control son sistemas formales de fijación de metas, monitoreo, evaluación y retroalimentación cuya información señala a los gerentes si la estrategia y estructura de la organización están funcionando en forma eficiente y eficaz.

Los sistemas de control efectivos alertan a los gerentes cuando las cosas van mal y les dan tiempo para reaccionar ante las oportunidades y amenazas. Un sistema de control eficaz posee tres características: tiene la flexibilidad suficiente para permitir que los gerentes reaccionen debidamente a los eventos inesperados, aporta información precisa y brinda a los gerentes una imagen real de desempeño organizacional; y aporta información oportuna a los gerentes, porque tomar decisiones con base en información obsoleta es una garantía de fracaso.

Es muy importante que la empresa cuente con este sistema, ya que por medio del mismo se percatarán todos y cada uno de las asistencias de los empleados, como

también el control de ingreso de las mercaderías, como sus respectivas salidas del mismo, entre otros controles imprescindible que debe realizar el comercial.

CUADRO 3: Sistema de control



Fuente: Internet, thesmadruga2.blogspot.com/.../sistema-de-control-en-la-organizacion.ht.
Elaborado por: Grace Once

1.2.6.5.4 Políticas de Recursos Humanos

Estas política constituyan prácticamente un patrón de referencia para todos los empleados del Comercial, ya que es una herramienta de gestión para todos que tiene responsabilidades, y de esta manera contribuye a facilitar los procesos de comunicación y toma de decisiones, porque ya saben a qué se atienen, por ende deben de cumplir a cabalidad con su actividad de trabajo.

1.2.6.5.5 Sistema de Incentivos

Es importante que en toda empresa exista el sistema de incentivo, ya que como su palabra mismo lo indica, es incentivar a los empleados, son estímulos para motivarlos y que de esta manera sientan que reconocen su trabajo, con la finalidad que de mejoren el rendimiento. Este sistema se concede dependiendo del esfuerzo de la persona.

1.2.6.5.6 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, de las creencias y normas que deben de ser participadas a los empleados, es decir dar a conocer la cultura de la empresa, para que tengan conocimiento de cómo se maneja la institución y cuál es su cultura. Los valores son por lo general los comportamientos de ética y aptitud de los empleados, que deben de adaptarse a la cultura que maneja la empresa ya que de ello depende que la empresa siga la misma ruta y no se altere sus acuerdos institucionales.

Toda empresa posee sus hábitos, valores a las que ellos están acostumbrados a trabajar, por tal motivo las organizaciones tienen sus diferencias al contratar a un personal, por lo que tiene que adaptarse a las costumbres y a la manera de laborar en ese ambiente organizacional. Las organizaciones tienen sus objetivos de supervivencia, para poder llegar a ser competitivos en el mercado y sobresalir en el mundo comercial.

1.2.6.5.7 Vínculos Interorganizacionales

Son vínculos que se tiene con otras organizaciones, ya que son muy importantes hoy en día realizarlas, ya sean por alianzas estratégicas, acuerdos de desarrollo, etc.; con la finalidad que estos vínculos con empresa ayuden a adquirir o complementar recursos físicos, ya que se lo realizo con fines comunes.

1.2.6.6 Resultados de Efectividad

1.2.6.6.1 Desempeño

En este factor se mide el desenvolvimiento o agilidad en el cumplimiento de sus las tareas o actividades laborales, además también se puede decir que es el nivel de productividad en cuanto a resultados que tiene el trabajador en la empresa. Son

el conjunto de comportamiento, conocimiento, experiencias prácticas, etc. Esto implica que los empleados deben de trabajar con un buen desempeño y empeño, ya que de ello depende el éxito de la empresa, y esto es justamente por su trabajo, por lo que deben de realizar correctamente sus funciones.

1.2.6.6.2 Evaluación

Es la comparación de los datos recopilados con las metas establecidas, la evaluación puede ser formativa mientras el proyecto está en ejecución y permite mejorar la implementación y puede ser conclusiva, al final del proyecto para el análisis de lo realizado, establecer la situación final y proyectar una nueva etapa.

Este factor es importante que se realice en el Comercial Su Economía LEDLC S.A, ya que por medio de la misma se verá el desempeño y su rendimiento de los empleados.

1.2.6.6.3 Seguimiento

El seguimiento consiste en la recopilación y el análisis de información que se recopila a medida que se avanza en el trabajo. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de su proyecto. Se basa en las metas que establece la empresa y a las actividades planificadas para las diferentes fases del trabajo de planificación.

Para garantizar el éxito del plan es importante asegurar la evaluación y seguimiento permanente de las actividades laborales que se realicen en el comercial.

Son los monitores constante que se les realiza a cada uno de los empleados para verificar que todo se esté dando conforme al proceso de su trabajo, y también a los clientes, ya que hay clientes que se ausentan, por ende hay que saber en qué se está fallando para mejorar y tener la satisfacción del cliente.

1.3 Marco Legal.

Se lo realiza con el propósito de hacer una relación sobre las normas generales aplicables a este proyecto se hace necesario nombrar los códigos y resoluciones que sirvan de sustento para el presente trabajo.

Para la operación del Comercial Su Economía S.A, es necesario establecer el marco legal que respalde su constitución y garantice el ejercicio de sus funciones y la sostenibilidad del modelo.

La empresa Comercial Su Economía LEDLC S.A, está localizada en el cantón La Libertad, Barrio la Esperanza Av. 12 entre calle 22 y 23, empieza hace 14 años, en la que en el transcurso del tiempo se ha ido expandiendo y desarrollando como empresa, ya que cuentan con 7 sucursales, de la cuales eternit, Graiman y Ecuacerámica son manejadas por Cermapensa y 2 son manejadas por el Comercial Su Economía S.A, hay 2 sucursales en la Ruta del Spondylus; en Playas y Montañita, el comercial se dedica básicamente a la distribución y comercialización de Materiales para el acabado de la construcción y anexos.

El comercial Su Economía S.A está constituido como sociedad anónima de lo cual tuvo que regirse a los siguientes parámetros que se especificarán a continuación, de acuerdo a la ley de compañía:

La Compañía anónima o sociedad anónima se abrevian así: C.A o S.A. Es el tipo de sociedad más común en nuestro país, que debido al mandato previo de la superintendencia de compañías, será inscrita en el registro mercantil.

Además la compañía podrá establecer con el capital autorizado que determine la escritura de constitución, mínimo ochocientos dólares. Las compañías anónimas consideran como socio al inscrito como tal en el libro de acciones y accionistas, y se necesitan al menos dos accionistas de su constitución. La junta general de accionistas es el órgano supremo de la compañía.

Requisitos:

Toda compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según **artículo 147** de la ley de compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada.

La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.

Art. 143 L.Com: (definición):

En el artículo 143 de la ley de compañías manifiestan que una sociedad, el capital se debe dividir en **acciones negociables**, esto la conforma las aportaciones de cada uno de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las compañías o sociedades anónimas civiles deben acatar todas las reglas de las sociedades o las compañías mercantiles anónimas.

Art. 146 L.Com: (Constitución e Inscripción):

Las compañías se crearán por medio de la **escritura pública** que previo al mandato de la superintendencia de compañías, será inscrita en el **registro mercantil**, a partir de ese momento se entenderá como existente.

Ninguna sociedad anónima se podrá formar o constituir de forma definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital y pagado en un **25% por lo menos**.

Para que la sociedad se celebre en la escritura pública de constitución definitiva, tendrá que haber depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria. Cuando las aportaciones son en dinero; el certificado bancario de depósito de la parte pagada del capital social se protocolizará junto con la escritura de constitución.

Denominación Social.- Según **artículo 88**, se menciona que: "Se formará libremente, pero será distinta de la de cualquiera otra sociedad y, al emplearse, irá siempre seguida de las palabras Sociedad Anónima o de su abreviatura S.A.ö.

En la sociedad anónima, su capital está dividido en acciones y sus socios no responden del cumplimiento de las deudas sociales, de las que es responsable único el patrimonio social. (Ley de compañías).

1.4 Marco Referencial/Situacional

Se ha observado que la población del cantón la Libertad de la provincia de Santa Elena se encuentra en el auge del crecimiento poblacional, lo que hace que el sector constructivo crezca y exista una fuerte demanda de materiales de construcción.

El presente trabajo se lo realizó en la provincia de Santa Elena, cantón la Libertad en la empresa Comercial Su Economía LEDLC S.A, la cual se dedica a la distribución y comercialización de materiales de acabado para la construcción.

Fue creado hace catorce años por el Señor Luis De La Cruz Láinez, desde su nacimiento el Comercial Su Economía LEDLC S.A, ha estado comprometida con sus clientes para brindar productos de alta calidad a precios competitivos. Este negocio comenzó como única situada en la Av. 12 entre calle 22 y 23 del cantón La Libertad barrio la Esperanza, trabaja como persona jurídica obligada a llevar contabilidad con actividad empresarial.

Lleva el nombre del comercial su economía LEDLC S.A, para diferenciarse de las demás ya que las siglas LEDLC es del nombre y apellido del propietario ya mencionado anteriormente, el Comercial Su Economía S.A, comienza en el año del noventa y ocho con un solo local de comercialización donde se expandían unos pocos artículos y materiales, contaba con la ayuda de sus hijos y esposa, por ende del gerente propietario, en ese entonces.

Al comienzo carecían de tecnología y por lo tanto no tenían ni computadoras, ni cualquier equipo con referencia a la tecnología, por lo que se puede decir que iniciaron con pocas cosas; a eso se suma, la no existencia de un registro de sus inventarios, únicamente de un libro donde llevaban los ingresos y los egresos que se producían diariamente en el Comercial Su Economía LEDLC S.A del cantón La Libertad.

Al inicio la pareja se tuvo que enfrentar a muchos desafíos, como la de posesionarse en el mercado, seguidamente el reto fue entablar buenas relaciones comerciales. La estrategia con la que iniciaron el negocio estaba encaminada a poseer las distribuciones de los materiales como son (cemento, hierro, tubería, accesorios para baños, cerámicas, entre otros) lo cual, les permitió competir en precios y calidad del producto frente a las mejores distribuidoras de aquel entonces.

Para acelerar todavía más la expansión del negocio aprovechando la experiencia y conocimiento adquirido en el negocio tradicional, el comercial paso a formar parte en el mercado de materiales de construcción, ya que fueron expandiéndose abriendo sucursales en la Ruta del Spondylus, como en playas y montañita, lo cual cuenta en total con siete sucursales, de la cuales eternit, Graitman y Ecuacerámica son manejadas por Cermapensa y 2 son manejadas por el Comercial Su Economía S.A, actualmente cuentan con 59 empleados y con el tiempo el comercial ha ido innovando ofreciendo nuevos productos a sus clientes.

El comercial Su Economía LEDLC S.A se posiciona en el mercado como un grupo sólido, confiable, con los más altos estándares de seguridad y calidad en todas sus áreas. Proveedores, clientes y personal reafirman su compromiso de trabajo para continuar incursionando con éxito en el mercado ecuatoriano. Pero para complemento de este proceso, deben de poseer su diseño organizacional que especifique sus niveles jerárquicos y sobre todo cambie el clima organizacional y por consiguiente que fluye con mayor facilidad la comunicación.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología es un cuerpo de conocimiento que se hallan en permanente evolución, nos brinda una orientación básica de la realidad del objeto de estudio que queremos investigar, es por ello que el diseño de la investigación que se utilizó en la metodología para la investigación es la cualitativa, por las características encontradas en el estudio y la cuantitativa por las tabulaciones que se hacen a las características encontradas y el proyecto factible, ya que nos facilita la detección y resolución de problemas concretos que presenta el òComercial Su Economía LEDLC S.Aö del cantón La Libertad.

Además se puntualiza los tipos de investigación que se utilizó, la cuales fueron la investigación aplicada ya que está vinculada con la realidad del contexto por lo que se pudo tener información relevante. Se aplicó también la investigación descriptiva debido a que se analizó todas y cada una de las características del fenómeno a estudiar, la investigación bibliográfica como las de fuentes primarias y secundarias y la investigación de campo, debido a que la problemática se tuvo que estudiar en el lugar de los hechos.

Para realizar la investigación, fue necesario utilizar métodos, de las cuales se llevó a cabo la histórica, síntesis y analítico. Para obtener más información, se recurrió a técnicas e instrumento, ya que es vital ayuda en el proceso de la investigación, las cuales fueron las entrevistas con sus respectivas guías de entrevistas, las encuestas con los debidos cuestionarios, además se realizó sus tablas y gráficos estadísticos y sus análisis pertinentes para una mejor comprensión.

La muestra a utilizarse fue la aleatoria simple, por ser menos compleja y más utilizada lo cual se realizó a los colaboradores de la empresa y a los clientes.

2.1 Diseño de la Investigación

La metodología que se aplicó para llevar a cabo la presente investigación; se consideró los enfoques cualitativos y cuantitativos, ya que encontramos nuevos hechos y datos, además también se tiene que medir los resultados y comprender el estudio.

Según Bernal, Torres Augusto Cesar (2006) considera que:

El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. El método cualitativo o método no tradicional, se orienta a profundizar casos específicos y no a la generalización. Su función no es medir los resultados, sino más bien cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (pág. # 57).

- 1. El Enfoque cualitativo:** en este enfoque se empezó por un diagnóstico de la problemática, es decir utilizando la técnica de la observación, por medio de la entrevista y encuesta, lo cual permitió al investigador actuar de forma correcta durante todo el proceso de la investigación que se efectuó en el Comercial Su Economía LEDLC S.A, y de esta manera poder sacar conclusiones fehacientes de la situación real, y proceder a realizar el trabajo de una manera más real y concreta.
- 2. El Enfoque cuantitativo:** se utilizó en la medición de los datos, ya que en las encuestas se realizó el conteo y el uso de la estadística para formar los estándares de comportamiento de los empleados y la población.

Para realizar el trabajo de investigación de tesis se consideraron estos enfoques, ya que nos sirvió de gran ayuda para la recolección de información y desarrollar la propuesta del diseño organizacional de una manera verídica.

2.2 Modalidad de la Investigación

La modalidad del trabajo que se realiza en este estudio de investigación es la del proyecto factible o de intervención, ya que se concreta en el estudio que nos va a permitir solucionar el problema que es de carácter práctico, en la que se podrá conceder beneficios en diferentes áreas del acontecer diario y de la empresa en general.

Este tipo de modalidad consiste en el desarrollo del diseño organizacional viable, ya que será de gran ayuda para la empresa, que pueda resolver su problemática, y buscar posibles soluciones.

La ejecución y el desarrollo de la modalidad de investigación del proyecto factible es buscar la viabilidad, para solucionar los problemas, los requerimientos y las necesidades de las empresas. Para la formulación y ejecución del proyecto factible, se debe acudir a las investigaciones ya sean de tipo documental, de campo o simplemente un modelo en donde se incluyan ambas modalidades, para la solución del problema.

El proyecto factible se centró en la búsqueda de la solución de problemas y satisfacción de necesidades del personal del comercial Su Economía LEDLC S.A. del cantón La Libertad por medio de un diseño organizacional, ya que los objetivos fundamentales del diseño es definir con claridad la autoridad y responsabilidad (su estructura) con sus respectivas funciones y precisar la proyección estratégica.

Se buscó la viabilidad y la solución del problema, determinando la elaboración de un diseño organizacional al Comercial Su Economía LEDLC S.A del cantón La Libertad, además se consideró como soporte la investigación de tipo bibliográfica y principalmente la de campo, permitiendo esta fundar las pautas y características prioritarias o esenciales para la definición teórica de la propuesta, y posteriormente sacar las conclusiones sobre la viabilidad del proyecto.

2.3 Tipos de Investigación

Existen muchos tipos de investigación, lo cual se escogió tres tipologías de acuerdo a las necesidades del trabajo, ya que son las que se consideraron primordiales y van acorde al trabajo investigativo; es por ello que se presenta una síntesis de las siguientes tipologías:

2.3.1 Por el Propósito

- **Investigación Aplicada**

Con este tipo de investigación se buscó resolver problemas, ya que se aplica en las actividades del quehacer diario de las empresas o instituciones sean públicas o privadas. Carl McDaniel, Roger H. Gates (2005) manifiesta: "Toda la investigación que se hace para estos propósitos se llama investigación aplicada, debido a que deben ser efectivas con relación al costo y deben tener un valor demostrable para quien toma la decisión" (Pág. # 10).

Se aplicó este tipo de investigación con la finalidad de resolver la situación presente del comercial Su Economía LEDLC S.A, y realizar cambios en la empresa. Además la investigación aplicada ayuda a tomar decisiones en varios ámbitos como en el precio del nuevo producto, la ubicación de algún proveedor, la cantidad necesaria de contratar empleados, cuantos productos ofrecer y sobre todo cual será el salario a pagar a un determinado empleado, es por ello que la investigación aplicada es necesario, porque con ello podemos conseguir información sobre el mercado, competidores y clientes.

Esta investigación nos ayuda a definir el diseño organizacional, es decir como poder ejecutarla, también cuál será el conocimiento del proceso; todo esto se aplicará de acuerdo a las acciones monitoreadas en la empresa, para de esta manera interpretar los resultados y proceder a realizar la propuesta.

2.3.2 Por el Nivel de Conocimiento

- **Investigación Descriptiva**

Este nivel de conocimiento, como le dice su propia palabra, describe las características que identifican al objeto de estudio o fenómeno de la investigación o problemática. Méndez, Álvarez E. (2006) dice que:

La investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

Se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y las encuestas. También pueden utilizarse informales y documentos elaborados por otros investigadores, puede concluir con hipótesis formuladas a partir de las conclusiones a que pueda llegarse por la información obtenida (Pág. # 231).

Se utilizó este tipo de investigación en el momento en que se describió todas y cada una de las características del comportamiento organizacional del Comercial Su Economía LEDLC S.A, por lo que se observó, describió y analizó el objeto de estudio; para definir la problemática y las particularidades que la hacen reconocible ante la sociedad y de esta manera se detalló los distintivos más importantes de la empresa, y por ende se recogió información de manera independiente de las variables, lo cual se utilizó técnicas e instrumentos de investigación.

Además con este tipo de investigación tenemos que responder a quien, que, dónde, cuándo y cómo vamos a describir el objeto de estudio de investigación, para ello ya se ha realizado la observación en profundidad para sacar nuestro análisis y su respectiva descripción.

2.3.3 Por el lugar

- **Investigación Bibliográfica o Documental**

Esta investigación comprende el objeto de estudio de un determinado problema, en la que se necesita el manejo de fuentes primarias como; documentos de primera mano y secundarios; libros, folletos, etc., que nos permite conocer, comparar y deducir los diferentes temas de estudio, con la finalidad de ampliar el conocimiento, y de esta manera sacar nuevas propuestas en el trabajo de titulación.

La investigación bibliográfica, en ocasiones denominada documental, es un proceso que a partir del análisis de documentos tiende a buscar y descubrir las relaciones que hay alrededor de cierto fenómeno, proceso o problema de estudio, con objeto de comprender su dinámica de interrelación entre las variables o los elementos, en términos teóricos, conceptuales y empíricos. La función de la investigación consiste en seleccionar y filtrar fuentes de información, las cuales pueden agruparse en primarias o secundarias. Las fuentes primarias contienen información directa de la mano del autor, y las secundarias son las que están orientadas en la búsqueda de información de libros, revistas y periódicos, etc. (Pág. # 27 y 31).

La información que se obtuvo fue de primera mano ya que se facilitó documentos de la empresa Comercial Su Economía LEDLC S.A, como su historia que fue necesario tener conocimiento del antes y del ahora y todo esto se obtuvo gracias al apoyo de su personal en general; y también se recurrió a fuentes textuales que son las secundarias; como a libros, tesis de grado, páginas de internet relacionadas con el tema de estudio como lo es el diseño organizacional, información que fue recopilada en bibliotecas, siendo necesario analizar detenidamente los apoyos bibliográficos que permitieron el desarrollo de la investigación.

- **Investigación de Campo**

Comprende el estudio metódico del problema, en el lugar donde suceden los hechos con el propósito de conocer, descubrir lo que está sucediendo para explicar cuáles fueron las causas que la produjeron y los efectos que vaya a tener, en la que hay que entender las situaciones. Yépez, E. (1995) indica que:

La investigación de campo es el análisis metódico de problemas, en el lugar en que se ocasionan los acontecimientos con el fin de descubrir, explicar las causas y sus efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer factores que lo motivan y permiten predecir su ocurrencia.

La investigación de campo permite que el investigador tome contacto en forma directa y/o empírica, con el objeto de estudio para obtener datos directos a través de una observación. Para complementar la información se puede acudir en algunos casos a fuentes secundarias. En esta modalidad existe un grado mayor de subjetividad, dado que el sujeto está relacionándose más con la apariencia del problema antes que con la esencia.

Existen diferentes tendencias en la taxonomía de la investigación, lo que ha producido varias definiciones en un metalenguaje particular, encontrándose entre estas: tipos de niveles, carácter, teniendo relación con los objetivos: lugar, naturaleza, alcance, factibilidad (Pág. # 115)

La investigación de campo, quiere decir que el estudio se realizó en el lugar dónde sucedieron los hechos es decir en el Comercial Su Economía LEDLC S.A del cantón La Libertad, y gracias al apoyo del personal y administradora del comercial, se obtuvo la recolección de información primaria, ya que se obtuvo contacto directo con los integrantes de la empresa, lo cual facilitaron el proceso de investigación y con el propósito de conocer a fondo lo que estaba sucediendo, de esta manera proporcionaron el conocimiento de la problemática, y posteriormente poder desarrollar la propuesta con más fiabilidad, a través de las observaciones, entrevistas y encuestas que se realizaron.

El objetivo es tener la información de primera mano para que la propuesta sirva de la mejor manera en el comercial y sobre todo para su prosperidad.

2.4 Métodos de la Investigación

Los métodos de la investigación son prácticamente procedimientos rigurosos y ordenados, lo cual se llevó a cabo; es por ello que se formuló de una manera lógica, para poder establecer el significado de los hechos; y de esta manera poder defender el estudio, demostrar y aportar un conocimiento. Méndez, Carlos E. (2006) manifiesta que:

El método científico se puede definir como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental. (Pág. # 237).

El método lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad; así, el método permite organizar el procedimiento lógico general por seguir en el conocimiento, y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad. El objeto de investigación determina el tipo de método que se ha de emplear. (Pág. # 238).

El método de investigación está compuesto por varias partes, por lo que se tuvo que observar el objeto de estudio, y de esta manera estar segura de lo que vamos a realizar, es decir que todo el proceso del método de la investigación se lo debe de realizar de forma sistemática, para obtener conocimiento lo que vamos a estudiar, y de esta manera buscar la solución al problema.

Los métodos que se aplicaron para la realización de la propuesta del diseño organizacional al Comercial Su Economía LEDLC S.A, va acorde a las necesidades de la investigación los cuales fueron:

- Método histórico.
- Método inductivo.
- Método analítico.

2.4.1 Método Histórico

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para tener conocimiento de la evolución y desarrollo del fenómeno de investigación, y es necesario revelar su historia, sus antepasados, los periodos de su desenvolvimiento y los datos históricos fundamentales.

Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes periodos de la historia. Los métodos lógicos se basan en estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, de su teoría y halla el conocimiento más profundo de esta, de su ausencia.

Se consideró este método, ya que, tuvimos que conocer ante que todo, la historia del Comercial Su Economía LEDLC S.A; la evolución, desde que se inició hasta la actualidad y como se han desarrollado con el pasar del tiempo, por lo que se examinó además su teoría organizacional, de una manera sistemática; también fue necesario utilizar teorías de autores como vínculos históricos para conocer con más profundidad el tema propuesto que es el diseño organizacional y avanzar con facilidad.

Debido a la gestión y apoyo institucional, se obtuvieron directrices de la empresa Comercial Su Economía LEDLC S.A, dándonos la facilidad de obtener conocimiento como se manejaban antes y como lo hacen en la actualidad, es decir los acontecimientos, los diferentes procesos de administrar; lo que permitió entender adecuadamente la situación de la realidad de la empresa, y tener una buena comprensión del pasado para de esta manera proceder con firmeza a la ejecución del diseño organizacional.

El propósito de aplicar el método histórico en el estudio, es tener información necesaria de objeto a investigar, para luego evaluar críticamente los hechos del pasado y ver su autenticidad es decir si es que corresponde a su época, si no han sido alterados o tergiversados con posterioridad.

2.4.2 Método Inductivo

El método inductivo, se realiza analizando el fenómeno de estudio específico, por medio de la observación de los hechos para su registro y de esta manera permite llegar a una generalización. Esto quiere decir que tras una observación, análisis y clasificación del diseño organizacional es decir del tema de estudio, se brindó una posible solución al problema, llegando así a una conclusión que resulte general. Méndez, Carlos E. (2006) manifiesta que:

La inducción es la reflexión o argumentación de un objeto de investigación. Por lo tanto debe llevar un análisis sistemático, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. La finalidad de la inducción es llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, concluimos con verdades generalizadas.

Fundamentalmente la inducción, a pesar de tener como referencia premisas verdaderas, podrá llegar a conclusiones cuyo contenido es más amplio que el de las premisas desde las cuales inicia el análisis de su problema de investigación. De este modo, el argumento inductivo se sustenta en la generalización de propiedades comunes a casos ya observados. La inducción permite que el investigador empiece de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación. (Pág. #239).

Después del conocimiento histórico de la empresa y de un análisis exhaustivo de su realidad de cada una de sus características; fue necesario utilizar este método ya que por medio de la misma llegamos a una conclusión general de todo lo observado e investigado, procediendo a realizar el diseño organizacional con más fundamentos, para el Comercial Su Economía LEDLC S.A, y de esta manera tener más conocimiento de lo que se va a realizar en la empresa y aplicar en la misma, con la finalidad de tener éxito en el estudio de investigación, ya que se ha observado minuciosamente las causas que genera la problemática, para llegar a la solución general. Ante que todo se realizó un análisis del problema particular que fue el no contar con el diseño organizacional, y de allí concluimos con la propuesta general para la empresa.

2.4.3 Método Analítico

Luego de aplicar la observación a todo lo que es la empresa el Comercial Su Economía LEDLC S.A y al comportamiento de sus empleados que integran la misma; se analizó todos los datos observados para posteriormente analizarlos por partes, llegando a comprender la situación encontrada, emitiendo conclusiones sobre el tema que se investiga con el propósito de contribuir a la solución del problema a través de la entrega del diseño organizacional con más fiabilidad. Méndez, Carlos E. (2006) indica que:

Análisis y síntesis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad.

Por otro lado, el conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad, iniciando con los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo (Pág. # 242).

Este método nos permite analizar cada una de las características que lo conforma un todo, es decir de la desunión de un todo, en sus partes para poder observar las causas y los efectos que ocasionaría.

Lleva una rigurosa extracción de datos y su análisis; ya que estos son los precursores de proyectos exitosos, debido a que se analiza causas por causas y cuáles serían sus efectos.

Se utilizó el método analítico con la finalidad de llegar a un resultado mediante la descomposición del problema de investigación, en sus elementos constitutivos que conforma el diseño organizacional, para de esta manera tener conocimiento de cuáles fueron las causas que provocaron la problemática, ya que para comprender la esencia de un todo hay que conocer la naturaleza de sus partes, en este caso de la empresa y su estructura organizacional para llevar un análisis más profundo y sacar las conclusiones que sean necesarias.

2.5 Fuentes de información o investigación

Se denominan fuentes de información a los diversos tipos de documentos que contiene datos útiles para satisfacer la demanda de información o conocimiento. La finalidad es conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se realiza.

2.5.1 Fuentes Primarias

Son prácticamente las informaciones originales, que provienen de primera mano, ya que es una evidencia directa sobre el tema de investigación. Esta se obtiene por medio de la investigación de campo como las entrevistas y las encuestas para el respectivo levantamiento de información. Méndez, Carlos E. (2006) dice:

Es posible que el desarrollo de la investigación propuesta dependa de la información que el investigador debe recoger directamente. Cuando esto sucede, se habla de fuente primaria, lo cual se involucra algunas técnicas y procedimientos que faciliten la información adecuada para una correcta investigación. (Pág. # 250).

En el caso del trabajo de investigación que se realizó, las fuentes primarias fueron las respectivas informaciones que facilitaron los integrantes de la empresa.

2.5.2 Fuentes Secundarias

Son prácticamente los que interpretan y analizan las fuentes primarias. Estos son los libros de textos, artículos de revistas, crítica literaria y comentarios, enciclopedias, biografías, etc., que se encuentran almacenados ya sean en bibliotecas, museos entre otros.

Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, ya que proporcionan información de vital importancia de acuerdo a su tema de estudio, por lo que se las puede encontrar en las bibliotecas y estas están sujetadas en los libros, folletos, y diferentes materiales documentales.

2.6 Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación son los mecanismos, medios o recursos, con los que se recolecta, conserva y analiza los datos que se han obtenido, para llegar a un fin. Las técnicas que se utilizaron en la empresa Comercial Su Economía LEDLC S.A fueron la entrevista y la encuesta, ya que fue importante realizarlas para obtener información y realizar una propuesta acorde a sus necesidades.

Son instrucciones metodológicas y sistemáticas lo cual se encargan de operar e implementar los métodos de la investigación y que tiene objetivo obtener información de una forma inmediata, las técnicas también se puede decir que son hechas por el hombre y como tal existen tantas técnicas como problemas aptos de ser investigados.

Martínez, Raquel (2007) manifiesta que:

Las técnicas de recopilación de datos son los procedimientos de medición o recopilación mediante los cuales es posible recopilar datos o mediciones exactos; es decir, válidos, fiables y objetivos y, por lo tanto, de utilidad científica, sobre todo los objetos de estudio, con el fin de resolver la pregunta planteada en la investigación.

El objeto de esta metodología es mostrar las diversas técnicas de recopilación de datos disponibles, sus ventajas e inconvenientes y su utilidad para cada aplicación en concreto. Con esto se intenta facilitar la selección del método de recopilación de datos adecuado para el proyecto de investigación concreto de entre el amplio aspecto de posibilidades existentes. Para ello: 1) Se clasifica los distintos métodos y se comentan los criterios de selección para cada uno de ellos. A continuación, se presenta cada uno de los métodos: 2) tipos de entrevistas, 3) procedimientos de observación y 4) el análisis del contenido. (Pág. # 90).

Las técnicas e instrumento de recolección de información a utilizarse fueron las entrevistas y encuestas, ya que nos ayudaron a obtener información y se realizó con el fin de realizar la propuesta del diseño organizacional para el comercial.

2.6.1 Entrevista.

Martínez, Raquel Amaya (2007) considera que: **la entrevista consiste en una conversación directa, intencionada y planificada entre dos partes. La entrevista persigue recoger información precisa sobre aspectos subjetivos de las personas: opiniones, emociones, argumentos, dudas, etc.** (Pág. # 62)

Con la aplicación de este tipo de modalidad se obtuvo información relevante para el estudio, ya que la entrevista se lo realizó a los colaboradores: por medio de esta técnica el entrevistado tuvo más espacio en expresar sus opiniones y conocimientos, dentro de un ambiente de confianza.

Los tipos de cuestionarios para la entrevista son:

- **Las estructuradas**, en este tipo de cuestionarios las preguntas son cerradas, ya que el entrevistador le da alternativas al entrevistado, quien no tiene opción a expresar más allá de lo que se le pregunte y por lo general su aplicación es viable cuando se debe realizar muchas entrevistas, además las preguntas son formalizadas y por ende tienen un orden.
- **No estructuradas**, son prácticamente las preguntas abiertas, dónde el encuestado tiene la total libertad de responder con sus propias palabras, sin necesidad de estar escogiendo opciones.
- **Semi-estructuradas**, aquí se presenta un conjunto de preguntas o guiones como suelen llamarse ya pre-elaboradas por lo que las interrogantes no deben formularse en secuencia rígida.

El tipo de entrevista que se aplicó fue la no estructurada mediante la cual se obtuvo mucha información de parte del entrevistado, sin que haya un orden establecido de preguntas y de esta manera se pudieron expresar con mayor amplitud y se abrieron a sus opiniones.

2.6.2 Encuesta

La técnica de la encuesta es un estudio en el cual el investigador obtiene los datos a partir de realizar un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa del estudio.

Hay diferentes tipos de encuestas de las cuales en la actualidad se destacan las más relevantes:

- **Las encuestas cara a cara o de profundidad:** estas entrevistas son de forma personal o directamente a la persona involucrada con respecto al tema, por lo que se puede percibir que las aptitudes del encuestado pueden ser guiadas por el entrevistador.
- **Encuestas telefónicas:** con este tipo de encuestas, se pueden realizar en menos tiempo y a más personas pero no puede ser controlado por el entrevistador, es por ello que la entrevista debe ser corta para no molestar al entrevistado y obtener la información.
- **Encuestas postales:** consiste en el envío de los cuestionarios a los posibles encuestados, lo cual deberán responder y enviarlo pero no es tan fiable ya que no hay seguridad de que se envíen las respuestas.
- **Encuestas por internet:** por lo general se envían los cuestionarios a páginas web o correos electrónicos, permitiendo ahorrar tiempo sin molestar en sus lugares de trabajo a las personas.

Es por ello que la encuesta que se utilizó en el trabajo de investigación a los clientes del Comercial Su Economía LEDLC S.A, fue la de cara a cara o de profundidad, ya que fueron entrevistas directas y personales con los encuestados, en la que se percató todas las aptitudes del encuestado, además sus características y gestos de los que opinaron de cada pregunta.

2.7 Instrumento de recolección de datos

Los instrumentos de recolección son los recursos materiales que se utilizan para la obtención de información, lo cual este medio sirve de evidencia del proceso de investigación de estudio, lo que permite registrar minuciosamente el fenómeno que no permite ser captado por los sentidos del investigador.

Arias Fidiás G. (2006) indica: "los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información, como: fichas, formatos de cuestionarios, guías de entrevistas, listas de cotejo, escala de actitudes u opinión, grabador, cámara fotográfica o de video, etc." (Pág. # 111).

Los instrumentos se realizaron en función a las técnicas de investigación, como las encuestas y entrevistas, para que nos suministre la información de una manera precisa, veraz y fiable. Los instrumentos guardan relación con las variables es decir con el cuadro de la operacionalización. Se diseñó una guía de entrevista, cuestionario, codificación de la información y tabulación de la información.

La recolección de datos se realiza en base al diseño de la investigación, además también se utilizó la cámara fotográfica para captar fotos y de esta manera tener evidencias del proceso de la investigación ya que fue necesario utilizar también este instrumento como base del trabajo, por lo que no es suficiente con la observación.

2.7.1 Guía de entrevista

Las guías de entrevista son prácticamente hechas para conseguir información específica, logrando con esto que el entrevistado se sienta con mayor libertad en responder, en las guías por lo que no hay que inducir en la posible respuesta, ya que el entrevistado debe responder conforme le parezca, el entrevistador debe mantener su posición ante el entrevistado.

Se diseñó un listado de preguntas acorde al problema de estudio con la finalidad de obtener información relevante del personal administrativo, así se pudo sacar la conclusión y de esta manera se realizó con veracidad la propuesta.

2.7.2 Cuestionario

Son preguntas formuladas de acuerdo al tema de estudio que se quiere investigar, estas a su vez pueden ser abiertas o cerradas de acuerdo a las personas que se van a encuestar. Gómez, Marcelo M. (2006) indica que:

El cuestionario es el conjunto de preguntas con respecto a una o más variables a medir. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas contienen categorías fijas de respuesta que han sido delimitadas, lo cual son fáciles de codificar y preparar para el análisis. Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta se determinará cuando se analicen las respuestas, y en general es muy elevado y son más difíciles de codificar, clasificar y preparar para el análisis; en teoría, es infinito. (Pág. # 125, 126, 127).

2.7.3 Codificación de la información

En este punto hay que codificarla o simplemente ordenar la información para tener algo más preciso y depurado para posteriormente poder realizar la tabulación de una forma sistemática y no tener complicaciones al momento de graficar estadísticamente.

2.7.4 Tabulación de la información

En la tabulación de información, prácticamente se resume la información en un programa estadístico ya que se ha realizado con anterioridad la codificación de las respectivas preguntas y posteriormente realizar la interpretación y análisis correspondientes, con su respectiva tabla y distribución de frecuencia.

2.8 Población y Muestra

2.8.1 Población

La población es el conjunto de elementos en la que lo conforman un todo, que es de interés del investigador, es decir es el universo.

Paredes, Wilson Gonzalo y Paredes, Nataly (2011) manifiesta que: «la población o universo es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.» (Pág. # 33).

La población involucrada, objeto de estudio, corresponde al presidente ejecutivo, gerente general, empleados y clientes del Comercial Su Economía LEDLC S.A, a los cuales va enfocada la investigación.

De acuerdo a los datos proporcionados, el universo del presente trabajo es de los trabajadores con una población de 59 y clientes de 4,500 dando una población total de 4,559; como se detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO 4: Población ó Empleados y Clientes del Comercial Su Economía LEDLC S.A.

POBLACIÓN	N
PRESIDENTE EJECUTIVO	1
GERENTE GENERAL	1
EMPLEADOS	57
CLIENTES	4.500
TOTAL	4.559

Fuente: Comercial Su Economía LEDLC S.A

Elaborado por: Grace Once

2.8.2 Muestra

La muestra es el subconjunto de una población. Es decir que se recoge todas las características de la población. Para aquello se debe tener una población específica y de ahí se procede a sacar la muestra. Aunque desde el punto de vista de autores hay dos clases de muestra de un enfoque cualitativo y cuantitativo. Marcelo M. Gómez (2006) dice:

Una muestra es una parte de la población o universo a estudiar, entonces, para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la población o universo a estudiar, es decir, el conjunto total de los objetos de estudio, (eventos, organizaciones, comunidades, personas, etc.) que compartan ciertas características comunes, funcionales a la investigación (Pág. # 109).

En el enfoque cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés que se define o delimita matemáticamente de antemano con precisión, y que debe ser representativa de esta.

Lo que busca el investigador es que los resultados que se encuentran en la muestra lleguen a lograr generalizar la población completamente. El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa. Para el enfoque cualitativo, la muestra puede ser una unidad de análisis o un grupo de ellas, sobre la(s) cual(es) se habrán de recolectar datos, sin que necesariamente sean estadísticas representativas de la población que se estudia. En los estudios cualitativos por lo común la población o el universo no se delimita a priori. En los cuantitativos casi siempre sí. (Pág. # 110)

Hay dos tipos de muestras:

- No probabilística.
- Probabilística

A continuación se detallará las definiciones de cada una de los tipos de muestra para mayor comprensión.

La Muestra no probabilística

Se identifica no precisamente por la probabilidad sino por las características de la investigación de estudio, además no todos los sujetos de la población tienen la probabilidad de ser elegidos. En esta muestra no se necesita plantear fórmulas sino más bien se encuentra en función de las características, que también es llamado muestreo circunstancial.

Los tipos de muestreo no probabilístico son:

- ❖ Muestreo por cuotas.
- ❖ Muestreo por criterio
- ❖ Muestreo por conveniencia.

- **Muestreo por cuotas:** este tipo de muestreo es muy utilizado en investigación de mercado, es decir que cuando se quiere tener conocimiento de la opinión de los usuarios ya que ellos son el segmento de mercado.
- **Muestreo por criterio:** se eligen los elementos de acuerdo al criterio del investigador, lo cual este considera que son las más importantes de la población.
- **Muestreo por conveniencia:** aquí se escoge los elementos que le convienen al investigador, de acuerdo a la destreza que tenga con cada uno de ellos y a la facilidad al acceso que tenga o conveniencia.

La Muestra probabilística

Son los elementos que tienen la misma posibilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra, en la probabilística es necesario de realizar fórmulas para que certifique la investigación.

Los tipos de muestreo probabilísticos principales son:

- ❖ Muestreo aleatorio simple
 - ❖ Muestreo aleatorio estratificado
 - ❖ Muestreo sistemático
 - ❖ Muestreo por conglomerado.
- **Muestreo aleatorio simple:** se caracteriza porque cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido. Si se dispone de una lista de los elementos de la población, la selección de una muestra aleatoria simple es muy sencilla.
 - **Muestreo aleatorio estratificado:** en este tipo de muestra la población se tiene que dividir en clases o estrato y se debe de escoger aleatoriamente un número de individuos de cada estrato proporcional al número de componentes de cada estrato.
 - **Muestreo aleatorio sistemático:** se trata de seleccionar un primer elemento de la población al azar es decir aleatoriamente y a partir de él, a intervalos constantes, se eligen los demás hasta completar la muestra.
 - **Muestreo por conglomerado:** la unidad muestral es un grupo de elementos de la población que forman una unidad, a la que llamamos conglomerado. Consiste en seleccionar aleatoriamente un cierto número de conglomerados.

Para el trabajo de investigación se aplicó la muestra probabilística; muestreo aleatoria simple ya que es un método sencillo y de fácil comprensión además contamos con un marco muestral por lo que se nos hace más factible ejecutarlo, por lo tanto es útil porque nuestra población es pequeña y se otorgó la misma probabilidad de ser elegidos a todos los elementos de la población del comercial.

Determinación del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra de una población, se utilizan las siguientes fórmulas de cuando se conoce la población y cuando no se la conoce de muestreo aleatorio simple.

CUADRO 5: Formula del Muestreo Aleatorio Simple

PARA CUANDO NO SE CONOCE EL TAMAÑO DE LA POBLACIÓN.	PARA CUANDO SE CONOCE EL TAMAÑO DE LA POBLACIÓN
$n = \frac{z^2 p q \times N}{E^2}$	$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{E^2 \times N^2 + z^2 \times p \times q \times N}$

Elaborado por: Grace Once Santos.

Dónde:

CUADRO 6: Significado de la fórmula para la determinación del tamaño de la muestra

N=	Total de la población	Es el grupo entero de elementos de los que queremos recoger los datos, representa al universo, es decir número total los posibles encuestados.
P=	Probabilidad de éxito	Proporción de individuos que poseen en la población las características de estudio, además es una probabilidad que se cumpla la hipótesis, este dato es generalmente desconocido y se suele suponer 0.5 ya que es la opción más segura, depende del investigador.

Q=	1 ^o p Probabilidad de fracaso	Proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, 1-p. probabilidad de que no se cumpla la hipótesis.
z²	Nivel de confianza	Nivel de confianza que indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos y fiables.
K=	Constante	Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos, k se obtiene en la tabla de distribución normal.
e=	Error admisible	Es el margen de error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos al total de ellos. Ejemplo: Si los resultados de una encuesta dicen que 100 personas comprarían un producto y tenemos un error del 5% comprarán entre 95 y 105 personas. además se calcula en porcentajes y luego se divide para 100, por ejemplo: 1% / 100 será 0,01.
n=	Tamaño de la muestra	Parte de una población o universo, seleccionada por técnicas estadísticas, en la que a cada uno de los miembros se toma la característica que se quiere estudiar.

Elaborado por: Grace Once Santos.

CUADRO 7: Tabla de distribución normal estándar, valores de *k* más utilizados y sus niveles de confianza son:

Valor de <i>k</i>	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%

Elaborado por: Grace Once Santos

Cálculo de la fórmula de los clientes internos

Para conocer a cuantos clientes externos, se realizó la encuesta; la que se aplicó nuestro estudio con un nivel de confianza del 95% que de acuerdo a los valores Z éste porcentaje será igual a 1.96, deseo que el margen de error sea del 5% y que la probabilidad de éxito sea del 50%; teniendo una población de 4500 clientes del Comercial Su Economía LEDLC S.A.

Para calcular ñö se aplica la siguiente formula:

La fórmula es:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(z^2 * p * q * N) + (N - 1)}$$

n= Tamaño de muestra

N= Población

z= Nivel de confianza

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de Fracaso

Me= Margen de error

DATOS:

N= 4500

P= 0,5

Q= 1- p (q) = 0,5

Z= (95%) = 1,96

Me= 5% = 0,05

Desarrollo:

$$n = \frac{(0,5 * 0,5 * 1,96^2 * 4500)}{(0,05^2(4500 - 1)) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{0,25 * 3,8416 * 4500}{0,0025 * 4499 + 3,8416 * 0,25}$$

$$n = \frac{4321,80}{11,2475 + 0,9604}$$

$$n = \frac{4321,80}{12,2079}$$

$$n = 354,02$$

$$n = 354$$

Debido a que no se conocía el valor de ñ tamaño de la muestra, se calculó la fórmula muestreo aleatorio simple, dando como resultado de 354 clientes; a los que tenemos que realizar las encuestas, con la finalidad de saber su opinión con respecto al tema de estudio.

Cálculo de la fórmula de los clientes internos

De la misma manera se aplicó la fórmula aleatoria simple a los clientes internos y nuestro estudio es: con un nivel de confianza del 95% que de acuerdo a los valores Z éste porcentaje será igual a 1.96, deseo que el margen de error sea del 5% y que la probabilidad de éxito sea del 50%; teniendo una población de 59 clientes internos del Comercial Su Economía LEDLC S.A.

La fórmula es:

$$z = \frac{(p * q * z^2 * n)}{(p * q)^2 * (n - 1) + (z^2 * p * q)}$$

DATOS:

$$N = 59$$

$$P = 0,5$$

$$Q = 1 - p (q) = 0,5$$

$$Z = 95\% = 1,96$$

$$Me = 0,05$$

Desarrollo:

$$z = \frac{(0,5 * 0,5 * 1,96^2 * 59)}{(0,05^2 * (59 - 1)) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$z = \frac{0,25 * 3,8416 * 59}{0,0025 * 58 + 3,8416 * 0,25}$$

$$z = \frac{56,6636}{0,145 + 0,9604}$$

$$z = \frac{56,6636}{1,1054}$$

$$z = 51,2607201$$

$$z = 51$$

Una vez que se obtuvo la cantidad exacta de los clientes externos e interno para la realización de las respectivas encuestas, se consiguió el valor total de la muestra que la conforman el personal y los clientes del Comercial Su Economía LEDLC S.A del cantón La Libertad.

Se realizó la fórmula para los empleados porque era necesario plantearla para sacar la muestra; pero debido al pequeño número de los empleados, y lo que lanzó la muestra fue considerablemente bajo que fue de 51; por lo tanto se consideró tomar en cuenta el 100% de número de los empleados, es decir en número inicial del personal que es de 59, esto es por censo. Ya que son partes fundamentales en la empresa y por ende para realizarle las entrevistas.

CUADRO 8: Resumen de la muestra de los empleados y clientes

ELEMENTOS	POBLACIÓN OBJETIVA	MUESTRA
ENTREVISTAS	Clientes internos	59
ENCUESTAS	Clientes externos	354
TOTAL		413

Fuente: Comercial Su Economía LEDLC S.A.
Elaborado por: Grace Once Santos

De acuerdo a los datos obtenidos en la muestra se procedió a realizar las encuestas y las entrevistas a los clientes y empleados.

2.9 Procedimiento y procesamiento

2.9.1 Procedimiento

El procedimiento se desarrolla con la finalidad de obtener información descriptiva, ya sea de una propiedad o cualidad del objeto, para posteriormente seguir una debida secuencia u orden de instrucción para realizar el proyecto de una manera efectiva y llegar a un fin común, que se concreta con el procesamiento.

Para la recopilación de información real y confiable sobre el objeto de estudio, se procedió de la siguiente forma:

1. Gestión y apoyo institucional
2. Estudio de campo
3. Búsqueda de la información
4. Planteamiento del problema
5. Elaboración del marco teórico
6. Revisión bibliográfica
7. Formulación de la metodología de investigación
8. Definición de la población, selección de la muestra
9. Elaboración del instrumento
10. Ensayo piloto del instrumento
11. Aplicación del instrumento
12. Procesamiento de información

En el procedimiento se utilizaron todos los recursos disponibles que tuvimos en nuestro alcance para el desarrollo del trabajo, a más de investigación de campo, estrategias, habilidades y destrezas que se utilizaron, es por ello que se siguió pautas de una manera sistematizada, es decir ordenada para lograr el propósito de la investigación, gracias a la gestión y apoyo institucional.

2.9.2 Procesamiento.

La información se procesó en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, encuestas y entrevistas, ya que esto nos permitió verificar que en la actualidad el comercial no tiene un modelo organizacional, en la que se determine sus funciones, responsabilidades y tareas, para que todos los empleados que integran la empresa, distribuyan el tiempo para cada actividad tan eficazmente como sea posible. Además, así la empresa sea pequeña, debe de tener un adecuado diseño para aprovechar al máximo posible los recursos que la empresa posee.

Se utilizó la técnica de las encuestas y entrevistas, que tienen relación con la operacionalización de las variables, además anticipadamente se realizó los cuestionarios en la que se puso mucho énfasis en sus preguntas como ser objetivas, claras, con precisión, y sobre todo el número de preguntas fue limitada, para impedir el cansancio y la monotonía en las respuestas del entrevistado.

Para el procesamiento de las respuestas y tabulación respectiva se procedió a utilizar la distribución de frecuencia y representaciones gráficas, de esta manera se dio una representación de cada distribución, una vez establecidos los estadígrafos se procedió al análisis de la información, relacionando los diferentes aspectos del problema. Se aplicó el siguiente procesamiento:

1. Sistematización de los datos.
2. Clasificación y tabulación de los datos.
3. Elaboración de tablas de distribución y gráficos estadísticos.
4. Análisis e interpretación de los datos.
5. Elaboración de la conclusión y recomendación
6. Formulación de la propuesta
7. Preparación y redacción del informe final
8. Sustentación final del trabajo de titulación

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez revisado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar la entrevista que es una técnica cualitativa, la misma que se realizó a los gerentes por ser de la alta dirección, y al personal administrativo, llevando a cabo un proceso, es decir, que se desarrolló previa conversación con el entrevistado para entrar en un ambiente de confianza con la finalidad que en el momento de realizar la entrevista no se encuentre tenso y pueda responder las pregunta con mayor libertad, con el propósito de saber lo que nos interesa, con respecto al tema de estudio que es el diseño organizacional.

En las encuestas se utiliza la técnica cuantitativa ya que hay que cuantificar en porcentajes los resultados obtenidos; se aplicó a los clientes del comercial, para tener conocimiento sobre sus perspectivas con respecto a la empresa y de esta manera poder hacer el tratamiento correspondiente y análisis de los mismos, en cuanto a la información que se obtuvo de cada una de las inquietudes se procederá a realizar las conclusiones a las cuales llega el estudio de investigación, la que mostrará la percepción que posee el personal y clientes del Comercial Su Economía LEDLC S.A.

Los instrumentos que se realizaron, fueron aplicados para los gerentes, empleados del Comercial Su Economía S.A, y clientes y de esta manera se interpreta cada una de los cuestionarios que se ha planteado. Debido al análisis de los resultados se detectaron cuáles son las falencias que presenta el Comercial Su Economía LEDLC S.A, y las inquietudes y necesidades del personal de la empresa y clientes, y de esta manera se llega a la conclusión y se aporta con recomendaciones para dar una posible solución que vaya en beneficio de la empresa y sobre todo de los clientes.

3.1 Análisis e interpretación de resultados de la entrevista.

Entrevistas dirigida al personal del Comercial Su Economía LEDLC S.A.

1.- ¿Usted tiene claras sus funciones dentro de la empresa? ¿Existen ocasiones en las cuales se le pide que realice funciones ajenas a su departamento?

Un porcentaje significativo de los entrevistados, indicaron que los colaboradores del comercial saben lo que tienen que hacer, aunque es importante destacar que existe un pequeño porcentaje que siente confusión porque realizan diversas actividades como parte de su función, por lo que se evidencia una debilidad que hay que trabajar para que todos tengan claros sus cargos y no exista confusión al momento de ejercerla y esto puede ser ocasionado por la falta de un diseño organizacional, que le sirvan de guía y a través del cual se dividan una organización eficiente que defina una buena cultura a la empresa, y esto permitirá que los talentos humanos sea mejor donde se armonice sus capacidades y así mejorar su rendimiento.

2.- ¿Las actividades de su puesto están relacionadas con su especialización?

Se determina que hay un alto porcentaje que no favorecen a la empresa ya que por lo general en la actualidad los profesionales no ejercen su especialización por motivo de que las empresas no realizan una buena selección de personal en donde no consideran su perfil de estudios, sino que más bien la experiencia adquirida y eso se hace debido a los trabajos empíricos que realizan, y no por su profesión, ya que la empresa no tiene una buena organización de trabajo y eso conlleva a contratar a personal empíricamente sin tener conocimiento alguno, y también hay personas que consideran que su función de trabajo está relacionada con su especialización. Es necesario que exista un análisis previo y descripción del puesto de trabajo, para que en un futuro no existan complicaciones con el cumplimiento del mismo y que la empresa tenga empleados de acuerdo a sus perfiles.

3.- ¿La alta dirección motiva a los colaboradores para mejorar su participación en el trabajo?

Un porcentaje significativo indican que la alta dirección si tiene esas clases de atención con sus colaboradores, ya que motivar a sus empleados es muy importante porque se reconoce sus esfuerzos y de esta manera les dan ánimos a los empleados para que sigan mejorando su participación en el trabajo, pero cabe de recalcar que hay un bajo porcentaje que consideran que hay poca motivación por lo que muestran insatisfacción, debido a ello es primordial que el jefe y los de gerencia tengan buena organización y una excelente cultura organizacional que aliente la participación y conducta de todos los miembros de la empresa Comercial Su Economía LEDLC S.A, a la vez les hacen comprometer y cumplir con sus responsabilidades ya que la motivación influye mucho en el desenvolvimiento de cada uno de los empleados. Por eso es necesario que la empresa encuentre elementos idóneos para motivar a sus colaboradores, esto induce a actuar de una forma determinada e incluso satisfacer sus impulsos laborales.

4.- ¿Existe una equitativa división de trabajo, de tal manera que los colaboradores no tengan sobrecarga laboral?

Se puede determinar que la mayoría de los entrevistados, consideran que las tareas están divididas pero no en su totalidad, ya que hay un pequeño porcentaje que manifestaron lo contrario, debido a que no existe un manual de funciones donde se especifique lo que en realidad conlleva su función y lo que debe de cumplir, por lo que hay que fortalecer esa debilidad y que los empleados se sientan que están trabajando con una imparcialidad justa, ya que no todos los empleados consideran que las tareas están bien divididas, es por ello que se debe plantear el diseño organizacional para que estén en función de las prioridades de la empresa y empleados. Dividir la carga de trabajo es muy importante por lo que se debe de hacer de forma lógica, cómoda y eficiente por personas y grupos de trabajo.

5.- ¿Cómo fluye la comunicación entre los gerentes y colaboradores dentro de la empresa?

Un porcentaje significativo de los entrevistados manifiestan que hay una buena comunicación en la empresa, pero hay que enfatizar que también hay un porcentaje considerable que indican que existe poca comunicación, ya que sienten inconformidad, debido a que no es suficiente y no es lo mismo comunicarse personalmente que por vía telefónica, aunque es necesario que el gerente y los colaboradores de la empresa tengan un debido tiempo para que todos se puedan integrar y por ende estar informado de todo lo que está sucediendo en la empresa, para poder dialogarlo, discutirlo y llegar a una sensata conclusión y acuerdos mutuos. Esto es debido a que no tienen un sistema de comunicación apropiado y hay un grado de centralización que obstaculiza los criterios formales de cada uno de los colaboradores. Es importante dar como sugerencia; que en el comercial debe haber un poco más de descentralización para que al momento de intercambiar palabras se pueda hacer no simplemente con los de la alta gerencia, sino también con los del personal administrativo.

6.- ¿Existe cooperación entre compañeros o tal vez existan conflictos internos entre colaboradores?

De acuerdo a las entrevistadas realizadas indican que un pequeño porcentaje de los colaboradores trabajan por su lado y no hay cooperación y están orientadas a formar *equipo de trabajo*, mas no, *trabajo en equipo* en donde hay esfuerzos conjuntamente para alcanzar lo propuesto y trabajar en armonía, también consideran que hay poca cooperación. Es importante mencionar que la cooperación es un factor que influye mucho en una organización, donde se requiere sincronizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad que a su vez deben ser fluidas para lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados, hay que destacar que si en el Comercial Su Economía LEDLC S.A, existe cooperación, habrá un buen sistema de comunicación, por ende un buen trabajo en equipo.

7.- ¿Con que frecuencia se realizan controles sobre cumplimiento de metas y de estrategias?

Se concluye que hay un alto porcentaje que indicaron que los controles por lo general se las hace diariamente debido a que su jefe de almacén les supervisa en el puesto de trabajo, y es muy importante que sean diarias porque hay cambios repentinos en donde se pueden modificar o corregir algo que se esté fallando en el momento y no esperar un tiempo cuando ya se ha consumado la falla. El comercial Su Economía LEDLC S.A, debe de contar con su objetivo organizacional por eso es la propuesta, donde haya un proceso de vigilancia basándose a los objetivos de la planeación, en el cual se realicen comparaciones que constituya el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replantear y aplicar otras medidas correctivas.

8.- ¿Qué importancia tienen las opiniones de los empleados para la toma de decisiones?

Se determina que, de acuerdo a las entrevistas realizadas, hay un porcentaje significativo de las cifras que consideran, que las opiniones que se transmiten a la alta dirección son tomadas en cuenta en la toma de decisiones, ya que; son los empleados que pasan más con los clientes y saben cuáles son sus necesidades e inquietudes que ellos poseen. Pero cabe indicar que no es en su totalidad ya que hay un porcentaje considerable que hay que tomar en cuenta, por lo que manifiestan que de repente se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores, es decir que no siempre sus opiniones valen. Se concluye que se puede lograr la participación de los miembros de la organización en el diseño, permitiendo desarrollar proceso más rápidos, eficientes y eficaces, y habilidades en el personal para buscar soluciones de manera continua, de tal forma que cada persona pueda ser, además de un recurso o talento; un factor primordial y ser consideradas en las tomas de decisiones y que las opiniones de los empleados sean analizados correctamente para el desarrollo del Comercial Su Economía LEDLC S.A.

9.- ¿Para el funcionamiento efectivo del comercial su economía que recomendaciones manifestaría?

Las recomendaciones serán ubicadas de acuerdo al nivel ascendente de frecuencia que se hayan obtenido y por ende son los que más necesitan los empleados del comercial.

- Que haya una bodega principal para evitar incomodidades a los clientes y no ocasionar molestias.
- Más comunicación por parte de los colaboradores y jefes del Comercial.
- Que exista honestidad, humildad y responsabilidad para que el trabajo sea eficiente.
- Concentración y predisposición en el trabajo de los jefes y compañeros del comercial Su Economía LEDLC S.A.
- Compañerismo con todo el personal, tanto jefes como colaboradores del Comercial Su Economía S.A.
- Cooperación entre compañeros de trabajo.
- Que exista una estructura de jerarquía y manual de funciones que sirva de guía a los colaboradores.
- Planificación previa y adecuada para que se cumpla todas las proyecciones.
- Vehículos específicamente para transportar los materiales de los clientes y evitarles contratiempos.
- Que haya suficiente suministros de materiales en stock en las sucursales.
- Más coordinación en el trabajo entre jefes y colaboradores del Comercial.
- Trabajar a consciencia y dedicación en sus funciones.
- Las metas que se trazan que cumplan en un debido periodo.
- Descuentos, promociones y remodelación de la instalación.
- Que haya equitativa división de trabajo para que las funciones se cumplan imparcialmente.

- Más publicidad para dar a conocer a los clientes todo lo que ofrece el Comercial Su Economía LEDLC S.A.

De acuerdo al análisis que se realizó de las entrevistas se tomó en cuenta los puntos débiles y fuertes sobre la empresa, por lo que hay que trabajar para que la empresa Comercial Su Economía LEDLC S.A tenga un rumbo fijo donde dirigirse ya que los empleados desconocen la misión, visión, valores, filosofía, objetivos de la empresa, es decir todas las herramientas gerenciales que no cuenta la empresa, por lo tanto no están identificados y esto es un grave problema, porque los directivos no saben cómo ejecutar y mucho menos transmitir estos elementos importantes de la cultura organizacional y por ende un diseño organizacional.

No solo es eso, sino que también los trabajadores consideran necesario que la comunicación y dialogo es muy importante porque mediante la conversación se dan a conocer todas las inquietudes para que en un momento de tomar decisiones se las considere con la finalidad de que la empresa tenga un mejor desarrollo, y es óptimo tomar en cuenta las recomendaciones que se proponen. Se debe de considerar que no hay que descuidar la atención de sus empleados, si bien es cierto ellos son parte vital en la empresa, por lo que son los que reflejan la empresa.

La mayoría de los empleados no se sienten conforme con la infraestructura de la empresa, ya que han tenido inconvenientes con los clientes por no contar con una bodega principal donde se dirijan específicamente los clientes a retirar su compra o materiales, no simplemente de la infraestructura si no de la relación y comunicación que existe tanto descendente como ascendente.

Conociendo más a fondo las formas laborales del Comercial Su Economía S.A, los directivos no deben actuar conforme al mandato de unos de ellos, esto genera desequilibrio en la empresa, ya que al ser una sociedad anónima, todos los directivos deben de participar en todas las decisiones que maneja la empresa.

3.2 Análisis de resultado de la encuesta.

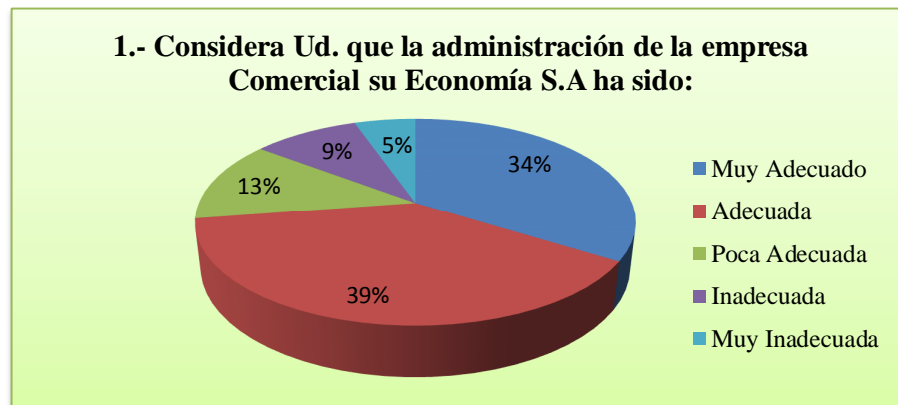
CUADRO 9: Administración del Comercial Su Economía LEDLC S.A

Considera usted que la administración de la empresa comercial su economía LEDLC S.A ha sido:			
ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy Adecuado	120	34%
	Adecuada	137	39%
	Poca Adecuada	45	13%
	Inadecuada	33	9%
	Muy Inadecuada	19	5%
	Total		354

Fuente: Clientes

Elaborado por: Grace Once Santos.

GRÁFICO 4: Administración del Comercial Su Economía LEDLC S.A



Fuente: Clientes

Elaborado por: Grace Once Santos.

Análisis:

Se puede inferir que la administración en el Comercial Su Economía LEDLC S.A. es adecuada, a pesar de que llevan una administración empírica, han sabido sobrellevarlo, pero es necesario que la gestión administrativa sea muy adecuada, por lo que tienen que fortalecer esa pequeña debilidad, ya que al tener una buena administración se llega al éxito y se evitan inconvenientes.

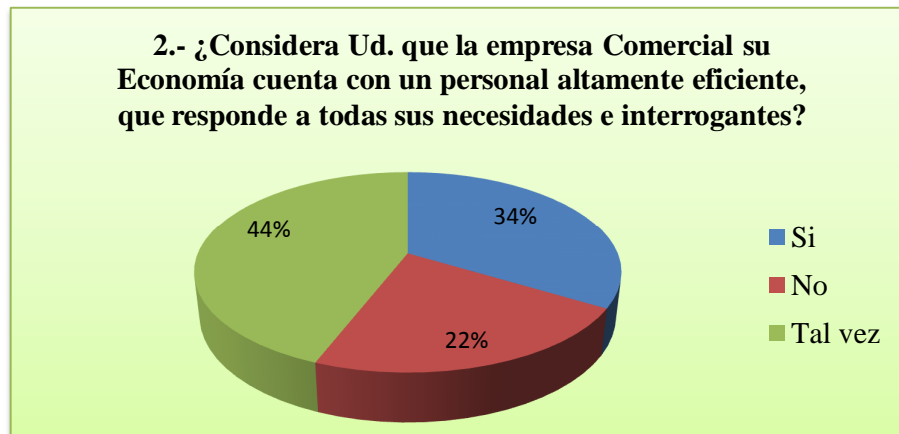
CUADRO 10: Eficiencia del Personal

¿Considera usted que la empresa comercial su economía cuenta con un personal altamente eficiente, que responde a todas sus necesidades e interrogantes?			
ITEM	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Si	119	34%
	No	79	22%
	Tal vez	156	44%
	Total	354	100%

Fuente: Clientes

Elaborado por: Grace Once Santos.

GRÁFICO 5: Eficiencia del Personal



Fuente: Clientes

Elaborado por: Grace Once Santos.

Análisis:

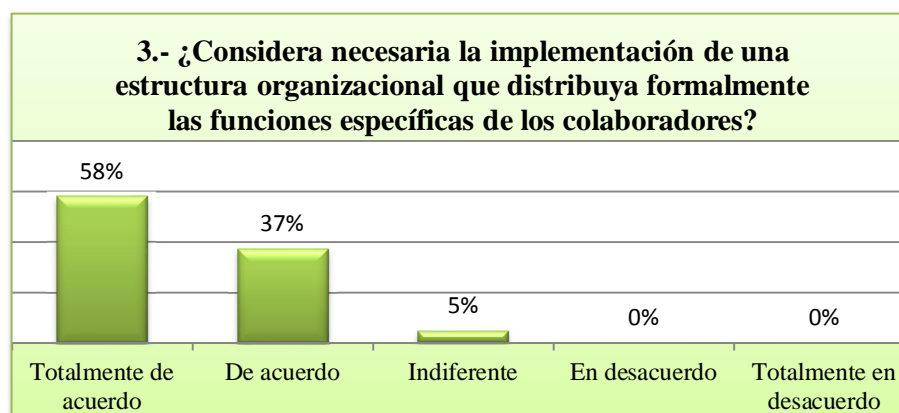
Este factor es muy importante para el Comercial Su Economía LEDLC S.A, ya que teniendo un personal muy eficiente, no se tendrá ninguna dificultad con los clientes, de esta manera se sentirán completamente satisfechos ya que todas sus inquietudes tendrán sus respuestas. Ante los resultados obtenidos por los clientes se puede decir que un porcentaje significativo consideran que cuentan con un buen personal, pero cabe de recalcar que hay que trabajar un poquito más en ese aspecto, porque una gran parte de los clientes no opinan lo mismo.

CUADRO 11: Estructura Organizacional

¿Considera necesaria la implementación de una estructura organizacional que distribuya formalmente las funciones específicas de los colaboradores?			
ITEM	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Totalmente de acuerdo	205	58%
	De acuerdo	132	37%
	Indiferente	17	5%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	Total		354

Fuente: Clientes.
Elaborado por: Grace Once Santos.

GRÁFICO 6: Estructura Organizacional



Fuente: Clientes
Elaborado por: Grace Once Santos.

Análisis:

Esta interrogante es muy importante para la empresa, ya que tener una estructura organizacional formalizada, hace que las funciones, cargos y responsabilidades se manejen de una manera correcta, porque los subordinados tendrán claro sus niveles jerárquicos. Se deduce que la mayoría de los encuestados opinan que están totalmente de acuerdo y que es necesaria la implementación de una estructura organizacional, hasta para ellos mismo, porque sabrán a quien dirigirse.

CUADRO 12: Ambiente Laboral

¿Cree Ud. que el ambiente laboral que se percibe es apropiado para el buen desempeño de la empresa?			
ITEM	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Completamente adecuado	148	42%
	Adecuado	153	43%
	Inadecuado	45	13%
	Completamente inadecuado	8	2%
	Total	354	100%

Fuente: Clientes
 Elaborado por: Grace Once Santos.

GRÁFICO 7: Ambiente Laboral



Fuente: Clientes
 Elaborado por: Grace Once Santos.

Análisis:

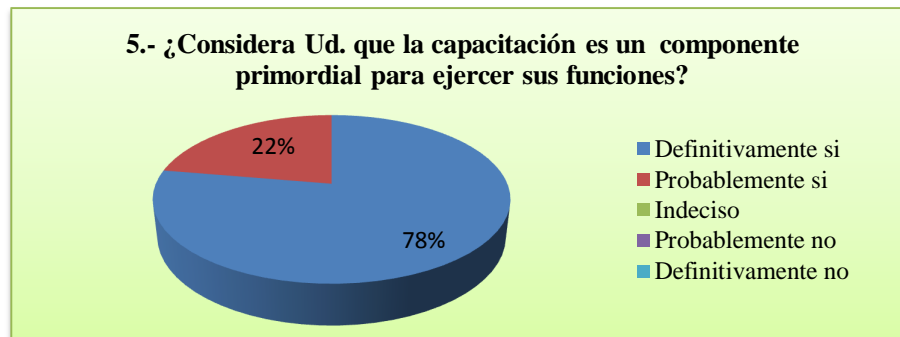
Este punto es muy relevante para la empresa y por ende para los empleados, ya que teniendo un buen ambiente laboral, se trabajará mejor en equipo y existirá compañerismo entre todos, y de esta manera habrá buenos tratos con cada uno de ellos y por ende el desempeño laboral será excelente. Se puede deducir que hay opinión dividida muy buena, por lo que se considera que el comercial Su Economía tiene un ambiente laboral muy adecuada para tener un buen desempeño en la empresa, esto es muy importante porque si no se percibe un buen ambiente laboral, las cosas no marcharán bien, por eso es necesario que sigan fortaleciendo este factor para que el comercial tenga un buen desarrollo y sobre todo una buena imagen.

CUADRO 13: Capacitación, Componente Primordial

¿Considera Ud. que la capacitación es un componente primordial para ejercer sus funciones?			
ITEM	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Definitivamente si	275	78%
	Probablemente si	79	22%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	Total		354

Fuente: Clientes
Elaborado por: Grace Once Santos.

GRÁFICO 8: Capacitación Componente Primordial



Fuente: Clientes
Elaborado por: Grace Once Santos.

Análisis:

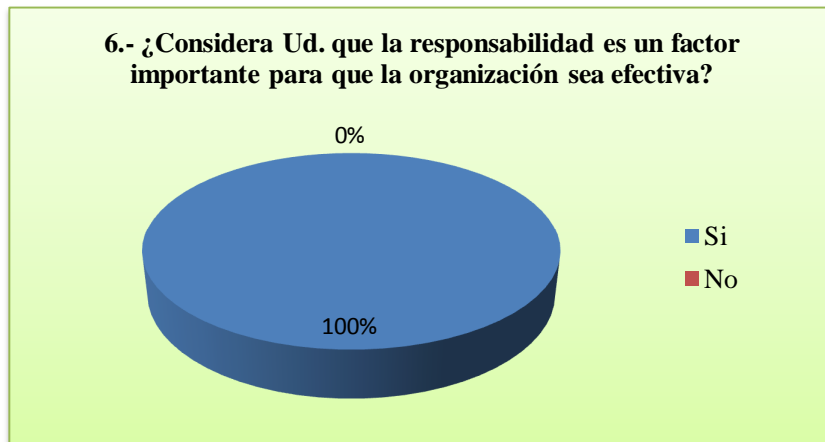
Debido a este componente, se hace énfasis, que el comercial debe y tiene la obligación de capacitar constantemente a sus empleados, para que rindan más, acorde a los conocimientos que vayan adquiriendo con las capacitaciones. De acuerdo a los resultados que se obtuvo, se puede concluir y evidenciar que la mayor parte de los encuestados están conscientes que la capacitación es primordial para que los colaboradores puedan trabajar de manera eficiente y efectiva, ya que si se los capacita se sentirán con seguridad de lo que están haciendo y además todo es cambiante y por ende deben de estar pendiente de lo que sucede en el mundo interno y externo y por ende mejorar su trabajo.

CUADRO 14: Responsabilidad

¿Considera Ud. que la responsabilidad es un factor importante para que la organización sea efectiva?			
ITEM	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Si	354	100%
	No	0	0%
	Total	354	100%

Fuente: Clientes
Elaborado por: Grace Once Santos.

GRÁFICO 9: Responsabilidad



Fuente: Clientes
Elaborado por: Grace Once Santos.

Análisis:

Todos los clientes manifiestan que la responsabilidad si es un componente fundamental para el Comercial Su Economía LEDLC S.A. consideran que si es un componente muy fundamental para el Comercial Su Economía S.A, porque debido a este elemento se tendrá buenas planificaciones y por ende una buena organización ya que con responsabilidad se logrará los objetivos y con el diseño organizacional se diferenciará las relaciones de autoridad y se definirá la responsabilidad de cada puesto de trabajo.

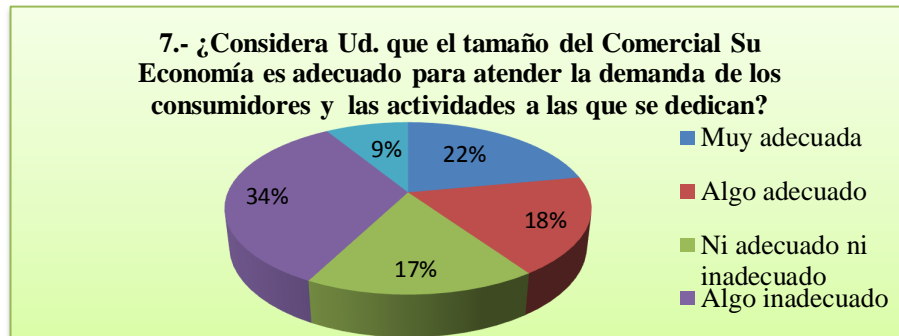
CUADRO 15: Tamaño del Comercial Su Economía LEDLC S.A.

¿Considera Ud. que el tamaño del comercial su economía es adecuado para atender la demanda de los consumidores y las actividades a las que se dedican?			
ITEM	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Muy adecuada	78	22%
	Algo adecuado	65	18%
	Ni adecuado ni inadecuado	61	17%
	Algo inadecuado	119	34%
	Muy inadecuado	31	9%
	Total		354

Fuente: Clientes

Elaborado por: Grace Once Santos.

GRÁFICO 10: Tamaño del Comercial Su Economía LEDLC S.A.



Fuente: Clientes

Elaborado por: Grace Once Santos.

Análisis:

El Comercial Su Economía LEDLC S.A debe considerar este aspecto ya que teniendo un buen tamaño de infraestructura y bien adecuadas las mercaderías y, los empleados. Los encuestados no tienen una buena apreciación sobre el tamaño del Comercial Su Economía S.A, por lo que consideran que es algo inadecuado, ya que la empresa no cuenta con el espacio requerido para la comercialización, debido a la gran cantidad y variedad de materiales con el que cuentan, esto quiere decir que tienen una debilidad la misma que deben de fortalecer para mejorar su infraestructura y tener una buena atención al cliente.

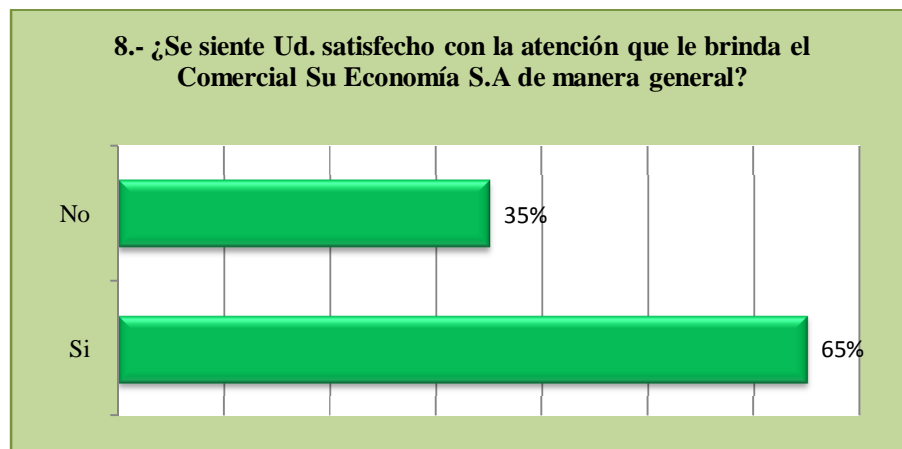
CUADRO 16: Satisfecho con la Atención

¿Se siente Ud. satisfecho con la atención que le brinda el comercial su economía S.A de manera general?			
ITEM	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Si	230	65%
	No	124	35%
	Total	354	100%

Fuente: Clientes

Elaborado por: Grace Once Santos.

GRÁFICO 11: Satisfecho con la Atención



Fuente: Clientes

Elaborado por: Grace Once Santos.

Análisis:

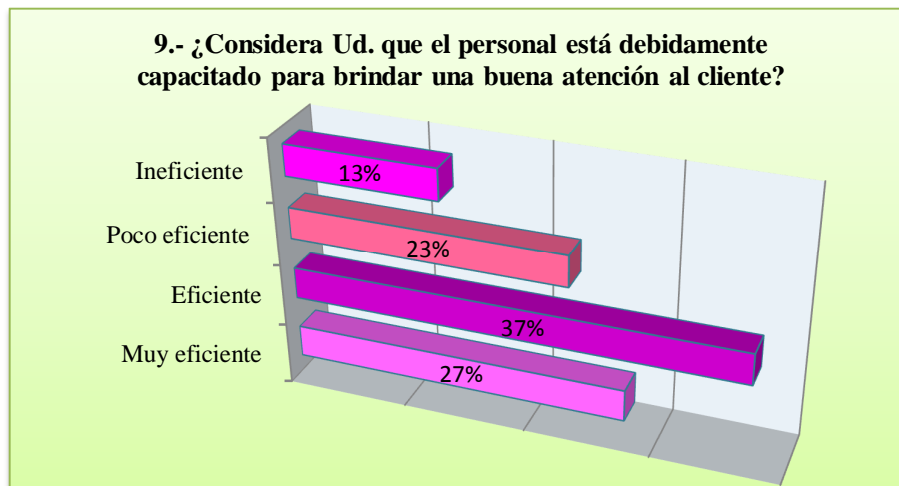
Se deduce que de acuerdo a los datos obtenidos la mayor parte de los encuestados, tienen una buena apreciación sobre la atención que les brinda el Comercial Su Economía LEDLC S.A se sienten satisfechos pero no en su totalidad, por lo que se debe trabajar más para que los clientes se sientan completamente satisfechos, si bien es cierto la atención que se les da a los clientes es muy significativo para la empresa porque dependiendo de una buena atención se obtendrá unos buenos clientes fijos que favorezcan a la empresa.

CUADRO 17: Personal debidamente capacitado

¿Considera Ud. que el personal está debidamente capacitado para brindar una buena atención al cliente?			
ITEM	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Muy eficiente	97	27%
	Eficiente	131	37%
	Poco eficiente	81	23%
	Ineficiente	45	13%
	Total	354	100%

Fuente: Clientes
Elaborado por: Grace Once Santos.

GRÁFICO 12: Personal debidamente capacitado



Fuente: Clientes
Elaborado por: Grace Once Santos.

Análisis:

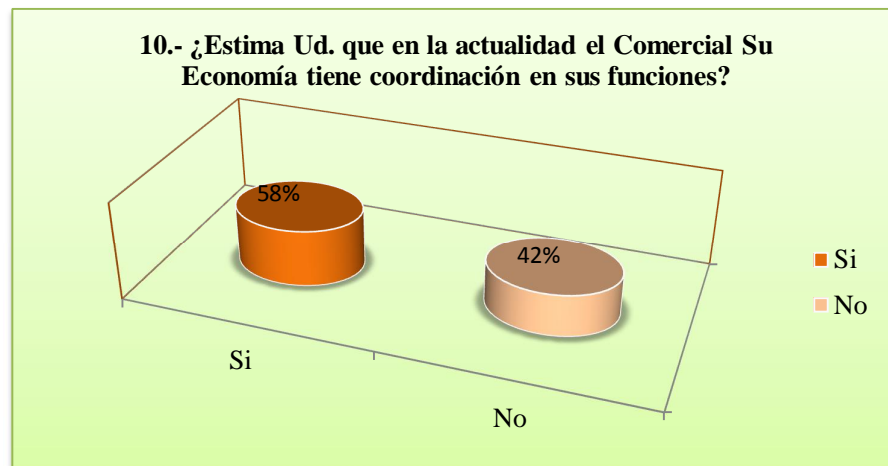
Se ha obtenido diferentes opiniones, sin embargo un porcentaje importante de los encuestados consideran que el personal está capacitado para brindar una buena atención al cliente, pero aún le falta para completar este perfil. Un personal bien capacitado demuestra que está apto para atender cualquier inquietud que tenga el cliente y responder alguna necesidad, es por ello que se deben capacitar constantemente para que sepan lo que tienen que hacer y cómo hacerlo.

CUADRO 18: Coordinación en sus funciones

¿Estima Ud. que en la actualidad el Comercial Su Economía tiene coordinación en sus funciones?			
10	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	Si	206	58%
	No	148	42%
	Total	354	100%

Fuente: Clientes
Elaborado por: Grace Once Santos.

GRÁFICO 13: Coordinación en sus Funciones



Fuente: Clientes
Elaborado por: Grace Once Santos.

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la gráfica un porcentaje importante consideran que no se coordinan las acciones para que haya un buen desempeño laboral y que lo perciban. La coordinación es muy importante para poder integrar las actividades y poder conseguir las metas de la organización con eficiencia y eficacia.

3.3 Conclusiones:

1. Concluido el análisis de las tabulaciones de las encuestas, se logró establecer que los clientes profesionales desconocen que la empresa cuenta con un diseño organizacional, por ende no cuentan con una estructura organizacional formalizado, por lo que es necesario que se plantee bien los niveles jerárquicos para que los empleados y clientes sepan a quien dirigirse ya que es base fundamental en la empresa Comercial Su Economía LEDLC S.A.
2. La empresa tiene la oportunidad de contar con diversidad de materiales para la construcción y anexos, pero los clientes manifiestan que no cuentan con un personal eficiente, por lo que consideran que los empleados deben tener más capacitación no solamente en el área administrativa sino también en el área operativa para que respondan a las necesidades e inquietudes de los usuarios.
3. De acuerdo a las encuestas realizadas, se considera que hay un ambiente laboral apropiado, sin embargo es necesario que se trabaje más en este aspecto para que haya un buen desempeño laboral en la empresa y no exista malestares entre colaboradores.
4. En las entrevistas realizadas al personal del Comercial Su Economía LEDLC S.A, determinan que si realizan reuniones para dar a conocer las novedades de la empresa, pero que debe haber más control en el cumplimiento de las metas ya que es importante que se tome en cuenta este aspecto, no solo en las reuniones sino más bien en todo momento.
5. Mediante las entrevistas que se realizó a los usuarios del Comercial Su Economía LEDLC S.A se identificó que se sienten satisfechos con la atención que les brindan, sin embargo consideran que debe haber promociones y más esmero para que siga existiendo la fidelidad por parte de sus clientes.

3.4 Recomendaciones

1. Implementar el diseño organizacional a la empresa Comercial Su Economía S.A formulando la estructura organizacional, que delimite los niveles jerárquicos, funciones de cada dependencia administrativa, las atribuciones de cada puesto de trabajo, los grados de autoridad y responsabilidad que se deben aplicar en la empresa para su buen funcionamiento, y por consiguiente para atender la demanda de los consumidores.
2. Capacitar constantemente a los trabajadores en función al desarrollo de sus conocimientos con el fin de que responda rápidamente a las necesidades e interrogantes que se generan tanto de manera interna como externa, así como asegurar de que exista un buen flujo de comunicación e información, y que lo consideren como una nueva forma de desarrollo de la cultura organizacional de la empresa.
3. Realizar programas de integración para que los empleados se unan como compañeros y se ayuden mutuamente en sus áreas laborales y de esta manera exista un buen ambiente laboral y trabajen con más coordinación.
4. Implementar la modalidad de seguimiento y evaluación al personal administrativo y operativo para que haya más control en el cumplimiento de sus metas y de esta manera se verifica el desempeño de cada uno del personal del Comercial Su Economía LEDLC S.A.
5. Diseñar sistemas de promociones de ventas de acuerdo al volumen adquirido, de tal manera que permanezca completamente satisfechos y con la fidelidad de los clientes, además realizar publicidad para dar a conocer los nuevos productos que existe en la empresa y sus características correspondientes del producto para que tengan conocimiento y lo adquieran con gran seguridad y garantía.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIAL SU ECONOMÍA LEDLC S.A DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

4.1 Presentación

La propuesta del diseño organizacional que se aplicará en el Comercial su Economía LEDLC S.A servirá para realizar las diferentes gestiones de acuerdo a sus procesos en la estructura organizacional, de tal manera que pueda realizar y coordinar las acciones necesarias y debido a ello se alcancen las metas planteadas; permitirá también que el gerente tome las decisiones pertinentes y de esta manera los empleados del Comercial Su Economía LEDLC S.A puedan poner en práctica las estrategias. El diseño organizacional hace que el propietario de la empresa lo identifique en dos sentidos tales como: hacia el interior de la empresa y hacia el exterior de la misma, por lo que debe velar por el crecimiento de sus empleados, que son los que les ayudan a crecer diariamente, y por supuesto de sus clientes, que debe cuidar sobre su fidelidad hacia la empresa.

La proyección estratégica es un elemento relevante dentro de la organización ya que se pone en marcha los lineamientos establecidos, y de acuerdo a sus necesidades; mediante la dirección se busca lograr pautas de conducta más deseables en los miembros de la empresa a través de la estructura organizacional, así como también logrando tener una eficiencia en el sistema de información y control, políticas de talento humano, cultura organizacional y vínculos inter-organizacionales, por lo que constituyen piezas fundamentales para su funcionamiento dentro de la organización. Por tal motivo se considera oportuno tomar como modelo el diseño propuesto por el autor Richard Daft en su libro teoría y diseño organizacional y el modelo propuesto por Ailed Labrada Sosa el cual fue adaptado a las necesidades del Comercial Su Economía LEDLC S.A.

4.2 Datos de identificación de la empresa

El Comercial Su Economía LEDLC S.A es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de materiales de construcción y anexo con la finalidad de brindar un buen material a sus clientes para sus edificaciones.

COMERCIAL SU ECONOMÍA LEDLC S.A.

Forma Jurídica: sociedad anónima.

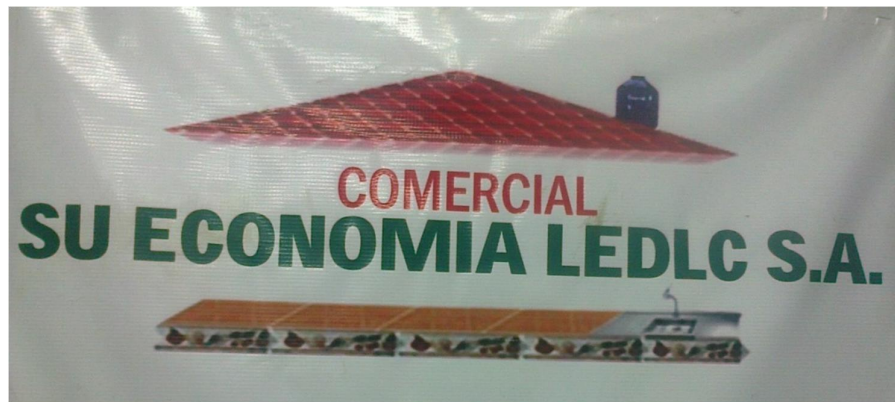
Dirección: cantón La Libertad, barrio la Esperanza Av. 12 entre calle 22 y 23.

Teléfono: 04-2781760

Propietario: Sr. Luis Enrique De La Cruz Laínez.

Actividad Productiva: comercialización y distribución de materiales de construcción y anexos.

Logotipo de la empresa



Slogan de la Empresa

Tu pones la imaginación, nosotros lo hacemos realidad.

Lema principal:

No solo son pisos y paredes; es tu forma de vivir.

4.3 Justificación de la Propuesta

Esta investigación del diseño organizacional es necesaria para el Comercial Su Economía LEDLC S.A porque de acuerdo al panorama de la situación organizacional, administrativa y laboral que se vive dentro de la empresa, presenta dificultades organizacionales lo cual se identificaron las debilidades; que impactan en el desarrollo de sus operaciones de trabajo, ya que su mayor preocupación como institución es la sostenibilidad económica, por lo que debido al tiempo no han formalizado su diseño organizacional y existe desconocimiento del organigrama por parte de los trabajadores, ya que no saben cuáles son los niveles jerárquicos; todas estas acciones se llevaron a cabo gracias a un diagnóstico situacional.

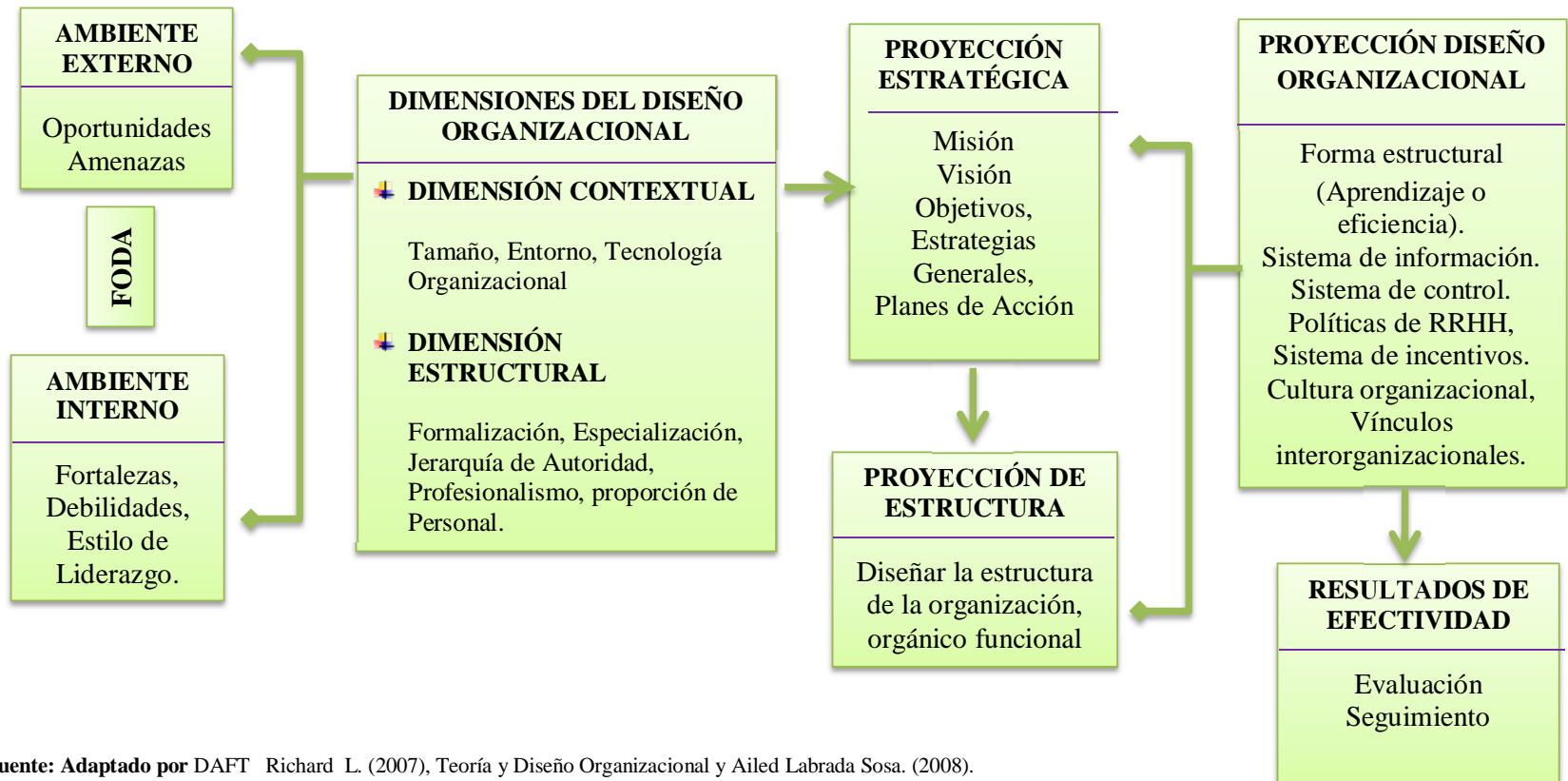
Ante que todo se realizaron investigaciones históricas y teóricas para de esta manera tener conocimiento de lo que se va a realizar como las citas textuales de autores sobre el diseño organizacional para proceder a realizar con mayor perfeccionamiento la propuesta, y de esta manera se mejore la gestión administrativa.

El diseño organizacional se llevó a cabo inicialmente con un diagnóstico de la situación actual de la empresa, para luego realizar todo el procedimiento y procesamiento de la investigación, además hay que recalcar que el cumplimiento de la proyección estratégica de la empresa depende de una eficaz y eficiente gestión y ésta, a su vez, de una adecuada estructura organizacional.

El fin de la propuesta es, que sirva de guía para definir bien las funciones y los niveles jerárquicos; y además los cambios necesarios para llegar a la estructura óptima, que le impulse a ser una empresa referente de éxitos y que se vea reflejado en el cumplimiento de los objetivos plasmados en la misión y visión de la misma. Además se contempló como propósito el lograr que la administración sirva de mejor manera a las actividades diarias de la empresa.

GRÁFICO 14:

4.4 Propuesta Modelo del Diseño Organizacional para el Comercial Su Economía LEDLC S.A



Fuente: Adaptado por DAFT Richard L. (2007), Teoría y Diseño Organizacional y Ailed Labrada Sosa. (2008).
Elaborado: Grace Once Santos.

4.4.1 Análisis situacional (FODA)

Es un instrumento muy importante, que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación actual del comercial tanto interna como externa, por lo que las fortalezas hay que aumentarlas, las debilidades hay que disminuirlas, las oportunidades se tienen que aprovechar y las amenazas hay que neutralizarlas.

De esta manera permitirán en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

4.4.1.1 Análisis externo

Oportunidades

- Alta demanda de los productos
- Buena relación con los proveedores
- Ampliar el mercado a través de las sucursales
- Gran afluencia de personas de los diferentes cantones.
- Nuevas tecnologías disponibles.
- Buena cartera de clientes.
- Existencia de grandes proveedores de materia prima.
- Acceso a tecnología.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas proveedoras y distribuidoras.
- Fortalecer el compromiso social con la comunidad, dando oportunidad de acceso a puestos de trabajo a sus miembros.

Amenazas

- Empresas que se desarrollan en el mismo ramo, a la comercialización y distribución de materiales para la construcción.

- Inestabilidad económica del país.
- Entrada al mercado de posibles competidores.

4.4.1.2 Análisis interno

Fortalezas

- Posesión del talento humano
- Reconocimiento de la empresa en el medio
- Ofrecer una amplia gama de productos y servicios para la construcción.
- Ubicación estratégica del negocio òLa Libertad barrio la Esperanza calle principalö
- Accesibilidad de una gama de productos de la mejor calidad a precios convenientes y competitivos.
- Es una empresa autónoma.

Debilidades

- Personal con perfil no adecuado a su profesión académica.
- No cuentan con el espacio adecuado para bodega de materiales.
- Falta de un diseño organizacional
- Hay poca publicidad para promocionar todos los productos o materias que ofrece la empresa.
- No posee tecnología avanzada de comunicación como una página web.
- No existe compromiso suficiente para el logro de los objetivos.
- Poco trabajo en equipo.

Analizando la situación actual, y establecidos los aspectos internos y externos que están afectando al logro de los objetivos de la empresa Comercial Su Economía LEDLC S.A, es importante realizar este diagnóstico Foda, para tener presente los aspectos favorables y desfavorables, y saber en qué tenemos que mejorar y solucionarlo a tiempo.

4.4.1.3 Estilo de Liderazgo

El estilo de liderazgo se lo percibe en el estilo del jefe a la hora de dirigir a sus subordinados, por ende el liderazgo se crea en función a la actitud y aptitud del jefe en la toma de decisiones, pero todo no es simplemente en la alta dirección ya que los mandos medios también tienen derecho en participar en las tomas de decisiones, y no todo debe ser rígido ya que estamos un mundo cambiante y altamente competitivo.

La eficiencia del Comercial Su Economía S.A depende de la conducta de liderazgo que posee el jefe que es el presidente Ejecutivo de la empresa, ya que se caracteriza por dirigir a la empresa y a todos, y por cuidar que todo se cumpla a cabalidad.

Es por ello que se sugiere que la empresa siga un liderazgo democrático ya que no es suficiente de mandar o ser autocrático y que obedezcan, sino que más bien estas acciones se hagan con mayor eficiencia y efectividad, y con capacidad de dar mucho de sí para el bienestar del comercial. Esto permitirá que la comunicación entre ellos sea más fluida; además se debe confiar absolutamente en sus colaboradores.

También es importante que desarrolle un liderazgo participativo, ya que de esta manera los empleados se sentirán parte de la empresa, y este, debe invitar a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones, aumentando la satisfacción por el trabajo y el desarrollo de habilidades.

Es importante el desarrollo de estos dos tipos de liderazgo; ya que propiciará a que sus seguidores triunfen en equipo dejando a un lado situaciones de individualismo o intereses propios, además enseña cómo ayudarse mutuamente y comunicarse entre ellos sin conflictos de ninguna naturaleza, y por ende trabajando en equipo.

4.4.2 Dimensión contextual

4.4.2.1 Tamaño.

El Comercial Su Economía S.A es muy grande ya que se considera una pyme debido a que el número de personal así lo indica, ya que cada departamento cuenta con sus empleados y el total de trabajadores es de 59 por lo que se ubica en la posición de una mediana empresa o micro empresa y es aquello lo que refleja la magnitud de la empresa.

4.4.2.2 Entorno del Comercial Su Economía S.A.

Los factores que intervienen en el Comercial Su Economía S.A son las empresas que se desenvuelven en actividades similares, además también influye el gobierno con la inestabilidad económica del país con sus diferentes leyes reguladoras, de la misma manera lo que puede afectar a la empresa son las diferentes instituciones con las que se realizan convenios es decir con los proveedores y porque no decir de los clientes; todos estos elementos encierran el entorno del Comercial Su Economía LEDLC S.A. El entorno de la empresa también incluye la iluminación con la que cuentan, el espacio a laborar y la ventilación, etc.

4.4.2.3 Tecnología organizacional

El Comercial Su Economía S.A cuenta con sistema de información y control ya que poseen cámaras de vigilancia para verificar el trabajo que realizan, además hay marcadores automáticos para el control de los empleados, y para el ingreso de mercaderías poseen un sistema de control de inventarios y contabilidad, con la finalidad que todo esté en orden y se pueda atender y satisfacer las necesidades de los clientes; y demás hay equipos de cómputo para el ejercicio del trabajo, como también vehículos de carga para el traslado de mercaderías, entre otros.

4.4.3 Dimensiones estructurales

4.4.3.1 Formalización

En el Comercial Su Economía LEDLC S.A cuenta con todos sus documentos en regla, y cumple con las normas vigentes del trabajador, ya que si no contara con todos los permisos que emana la ley para su ejecución comercial, pues simplemente no existiera la empresa, por eso es importante que la empresa tenga todos sus documentos en orden.

Pero además es importante destacar que la formalización no es simplemente que la empresa tenga todos sus documentos en orden sino que también es necesario que socialice el diseño organizacional, ya que de esta manera se formalizará su estructura organizacional y sus debidas descripciones de puestos, manual de políticas y procedimientos, es por ello la propuesta antes mencionada, para el buen desempeño y desarrollo tanto personal como institucional.

4.4.3.2 Especialización

Debido a los diferentes grados de tareas subdivididas del Comercial Su Economía S.A es importante, ya que poseen trabajadores suficientes para los respectivos puestos de trabajo y a pesar de que tienen muchas actividades que realizar en sus diferentes áreas; es su obligación de cumplirla a cabalidad, por lo que cada empleado tiene su función asignada, aunque en las encuestas hubo respuestas divididas y contradictorias, ya que tenían que cubrir algún puesto cuando no asistía algún compañero de trabajo, pero son eventuales, pero cada quien tiene su cargo y su división laboral compartidas.

Es imprescindible que para cada puesto de trabajo se realice una pre-selección a los postulantes ya que se tiene que analizar los perfiles de puesto de trabajo y por ende su especialización, y de esta manera se podrán desenvolver con mayor libertad.

4.4.3.3 Jerarquía de autoridad

En la empresa existe una jerarquía de autoridad alta ya que cada área tiene su jefe departamental o de secciones en la que se le reporta las inquietudes, de no ser así, se pueden reportar directamente con el jefe de planta. La jerarquía de autoridad se lo define en la estructura organizacional, empezando por el presidente ejecutivo y sus demás dependencias.

En el orgánico funcional se cuenta también con sus descripciones de puestos de acuerdo al organigrama, ya que cada quien tiene funciones y responsabilidades diferentes para que el personal del Comercial Su Economía LEDLC S.A, no tenga duplicidad de cargos y sepan lo que tienen que hacer; de esta manera su jerarquía tenga una buena coordinación en sus funciones.

4.4.3.4 Profesionalismo

Es importante que la empresa Comercial Su Economía S.A cuente con profesionales, pero hay que aclarar; que no todos los de las áreas son profesionales, ya que el profesionalismo son los niveles de educación por lo general de tercer y cuarto nivel, pero en la empresa hay más de segundo nivel, ya que la mayor parte de empleados son los que conforman bodega, y por lo general no han requerido largos periodos de capacitación y estudios para ocupar dicho puesto a diferencia de los de oficina y los vendedores que si se capacitan periódicamente o cuando sea necesario para un mejor desenvolvimiento, por eso considero que cada uno de los cargos que hay en la empresa deben de ser con un perfil de profesionalismo tales como:

- Administrador o gerente general con título de tercer o cuarto nivel universitario, acorde a su perfil de trabajo.
- Vendedores con título de tercer nivel.
- Empleados de oficina con título de tercer nivel.
- Bodegueros con título de segundo nivel.

4.4.4 Proyección Estratégica

Filosofía institucional

Esforzarse con empeño y trabajar en equipo en cada una de las áreas de la empresa, respetando a cada uno de los compañeros. Brindar el apoyo absoluto para el desarrollo de los objetivos de la empresa. La empresa está comprometida a alcanzar la excelencia y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y empleados.

4.4.4.1 Definir Misión y Visión

4.4.4.1.1 Misión de la empresa

Somos una empresa dedicada a la comercialización y distribución de materiales para la construcción y anexos, de tal manera que cubra las expectativas de toda la población, tanto interna como externa y brindándole un buen servicio, trabajando diariamente con una excelente cultura organizacional, ética y responsable a través de productos resistentes y de calidad, que garantice la buena imagen de sus edificaciones.

4.4.4.1.2 Visión de la empresa

El Comercial Su Economía LEDLC S.A se consolidará como una empresa sólida en la venta de productos para la construcción, resistentes y de calidad, brindando un buen servicio para liderar el mercado local y a nivel nacional, manejando una buena cultura organizacional ética y responsable, que les permita a sus clientes la buena edificación y construcción; comprometida a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

4.4.4.2 Objetivo general y específicos

4.4.4.2.1 Objetivo General

Mejorar la gestión administrativa de los recursos a través de la implementación de un diseño organizacional para viabilizar el desarrollo, crecimiento y buen desempeño del Comercial Su Economía LEDLC S.A, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

4.4.4.2.2 Objetivos Específicos

- Propiciar cambios en el desempeño del personal administrativo y operativo mediante directrices estratégicas que orienten las actividades del Comercial Su Economía LEDLC S.A.
- Facilitar el conocimiento de niveles jerárquicos y funcionales mediante una estructura orgánica que guíe las actividades, tareas y acciones del personal para la optimización de los recursos de la empresa.
- Capacitar al personal para que tengan conocimiento sobre lo que conlleva el diseño organizacional y lo puedan aplicar a su área de trabajo para tengan un adecuado desempeño laboral sin ninguna dificultad, logrando una ventaja competitiva.
- Inducir la comunicación entre los empleadores y empleados mediante integraciones o reuniones que conduzcan a la eficiente gestión administrativa y ambiente laboral adecuado.
- Reformar la imagen institucional del Comercial Su Economía LELDLC S.A a través de la aplicación y formalización del diseño organizacional para establecer como una empresa potencial en el mercado local y nacional.

4.4.4.3 Valores Corporativos

Los valores organizacionales son el conjunto de creencias que tiene el Comercial Su Economía LEDLC S.A sobre del quehacer diario, es decir que son el soporte de la cultura organizacional, aquello va entrelazado con la imagen que reflejan ante la sociedad y de la misma manera tiene que ver con la misión, visión y objetivos de la empresa.

Los valores de la empresa son:

- ❖ **Puntualidad:** los colaboradores de la empresa deben de mantener siempre la puntualidad y responsabilidad en todos y cada uno de los compromisos que tengan y también en las entregas de materiales de la empresa.
- ❖ **Responsabilidad:** el personal deberá responder las expectativas que demandan a la organización, ya que deberá ser responsable de su trabajo y de sus propios actos, aceptando las consecuencias de los mismos, ante compañeros de trabajo y clientes.
- ❖ **Trabajo en equipo:** para llevar un buen trabajo y cumplir con los objetivos, es necesario que los colaboradores trabajen conjuntamente, de esta manera se fortalece el trabajo y existirá interacción mutua.
- ❖ **Compromiso:** los empleados deben de mantener una mayor disposición y predisposición en cada actividad que realicen, de tal manera que sirva como aporte a la mejora continua de la empresa
- ❖ **Comunicación abierta:** todos los empleados de la empresa deben de compartir información dentro y fuera de la empresa, con un espíritu abierto y sincero y que sirva como medio para poder resolver los problemas cotidianos que se presenten en la empresa.

- ❖ **Integridad y ética:** los colaboradores deben de tener un comportamiento que reflejen ética y transparencia en su trabajo para poder obtener credibilidad y respeto.
- ❖ **Tolerancia:** los colaboradores deben de tener consideración, paciencia y sobre todo deben de ser pasivos y mantener la calma en la atención que tenga con los clientes y en su trabajo interno, para mantener una buena relación laboral.
- ❖ **Disciplina:** la empresa debe de tener la capacidad de actuar ordenadamente; esto incluye a todos los colaboradores que la integran, de tal manera que puedan conseguir el cumplimiento de la misión, visión y objetivos.
- ❖ **Amabilidad:** los colaboradores tendrán que demostrar amabilidad a los clientes, con la finalidad que los demás denoten buena atención y se sientan satisfechos con lo que reciben.

4.4.4.4 Metas

Las metas del comercial se las plantea para el crecimiento y desarrollo del mismo ya que deben de tener que es lo que quieren conseguir para que el esfuerzo sea el doble y alcanzar las metas propuestas. Las metas que se han planteado en el comercial se detallan a continuación:

1. Las ventas por sucursales no deben ser menor de \$60.000,00 mensuales.
2. Las ventas por vendedores no deben ser menor de \$35.000,00
3. Liderar el mercado en la línea de las cerámicas.
4. Extenderse con sucursales en el cantón La Libertad por ser el casco comercial de la provincia de Santa Elena.

4.4.4.5 Estrategias

Para el bienestar del Comercial Su Economía LEDLC S.A, es importante que se implementen diferentes estrategias en los diferentes ámbitos, para que haya una mejor gestión administrativa y desarrollo de la misma, lo cual identificaremos las siguientes estrategias:

1. Estrategias de recursos humanos.
2. Estrategias de marketing.

1) **Estrategias de recurso humano:** esta estrategia está relacionada directamente con el personal de la empresa, ya que se elabora con el fin de alcanzar determinados objetivos. Las estrategias son las siguientes:

- ✓ Controlar cronológicamente los registros del personal y sus actividades.
- ✓ Formar nuevos programas de capacitación.
- ✓ Formación y entrenamiento en el cargo.
- ✓ Capacitar, evaluar y supervisar el desempeño de los empleados de la empresa.
- ✓ Elaborar un formato para el control y seguimiento de los empleados.
- ✓ Implementar un sistema de incentivo o técnicas de motivación.
- ✓ Nuevos programas de capacitación.
- ✓ Implementación de eficaces sistemas de retroalimentación en todos los niveles jerárquicos.
- ✓ Delegar responsabilidades de supervisión de cada jefe de los departamentos de la estructura organizacional.
- ✓ Mejorar la dotación de equipo de comunicación e informáticos.
- ✓ Desarrollar capacidades de talento humano con visión de grupo empresarial.

2) **Estrategias de marketing:** son estrategias relacionadas con el mercado y la empresa que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos.

- ✓ Elaborar un diseño organizacional
- ✓ Incrementar las ventas.
- ✓ Incentivar al mercado meta para que sean clientes potenciales y leales de la empresa.
- ✓ Incrementar nuevos productos de acuerdo a las necesidades y proceso de trabajo para mejorar la empresa.
- ✓ programa de comunicación
 - ❖ Diseñar la página web de la empresa y servicios (programa).
 - Contratar servicios de internet
 - Desarrollo permanente de nuevas tecnologías.
 - ❖ Folletos informativos (Programa).
 - Entregados en la sucursales y empresa potencial en adquirir el producto
- ✓ Ofrecer descuentos y promociones especiales a los clientes por pagos puntuales o recomendación de nuevos clientes.
- ✓ Facilitar crédito a clientes.
- ✓ Establecer programa de publicidad para dar a conocer a todo el mercado potencial sobre la empresa y sus productos.
- ✓ Garantizar la calidad y confiabilidad de los productos que ofrece la empresa.

4.4.4.6 Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN

PROBLEMA PRINCIPAL: ¿Cuál es la incidencia al elaborar un diseño organizacional en el Comercial Su Economía S.A del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?				
FIN DEL PROYECTO: Elaborar un diseño organizacional para el mejoramiento administrativo de sus funciones y la optimización de sus recursos en el Comercial Su Economía S.A, del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.		INDICADORES: Entrevistas y Encuestas.		
PROPÓSITO DEL PROYECTO: Mejorar la gestión administrativa y de sus funciones en el Comercial Su Economía S.A, del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.		INDICADOR: Presidente ejecutivo, gerente general, personal administrativo (Jefes departamentales).		
OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATÉGIAS	RESPONSABLE	ACCIONES
Elaborar un diseño organizacional mediante una herramienta de control esencial que contribuya al desarrollo y cumplimiento de las funciones, operaciones y metas de la empresa.	Entrevista dirigida a presidente ejecutivo, gerente general y jefes departamentales	Dar a conocer sobre el diseño organizacional a los empleados.	Presidente Ejecutivo, Gerente General y Jefes Departamentales	Preparar manual para informar sobre el diseño organizacional.
		Delegar responsabilidades de supervisión a los jefes de cada departamento de la estructura organizacional.		Presupuesto para la elaboración de la propuesta.
		Facilitar la comunicación y toma de decisiones de la gestión administrativa.		Efectuar reunión con cada uno de los jefes
		Controlar cronológicamente los registros del personal y sus actividades.		Solicitar al presidente ejecutivo la designación de las responsabilidades.
				Diseño de página Web de la empresa, donde se identifique su diseño organizacional
				Contratación de servicios de internet
				Desarrollo permanente de nuevas tecnologías.
				Definir planes, cronograma de actividades para lograr el objetivo del proceso.

Implementar programas de evaluación del desempeño laboral a través de seguimientos continuos para mejorar la eficiencia laboral y empresarial del comercial Su Economía LEDLC S.A.	Encuestas dirigidas al personal administrativo y operativo.	Implementar eficaces sistemas de retroalimentación en todos los niveles jerárquicos.	Gerente General y Jefes Departamentales	Realizar las copias del diseño organizacional para proporcionar al personal.
		Elaborar un formato para el control y seguimiento de los empleados para verificar su cumplimiento.		Establecer sistemas administrativos para que con el uso de computadoras mantenga un registro de sus actividades diarias.
		Capacitar, evaluar y supervisar el desempeño de los empleados de la empresa para su desarrollo.		Coordinación con el jefe de talento humano para elaborar el modelo de control y seguimiento.
				Planificación de un cronograma para las respectivas capacitaciones.
Consolidar el desarrollo administrativo y funcional de las capacidades organizacionales para el crecimiento de la empresa.	Entrevista dirigida al presidente ejecutivo, gerente general y el personal en general	Mejorar la dotación de equipos de comunicación e informáticos para desarrollar sus capacidades con respecto a organización.	Gerente General	Ejecución de talleres de actitud (calidad) y aptitud (habilidades), vía online.
Focalizar el desarrollo del personal acorde con la proyección estratégica del diseño que facilite las metas organizacionales para mejorar los procesos de la empresa.	Encuestas dirigida al personal administrativo y operativo	Desarrollar capacidades de talento humano con visión de grupo empresarial.	Gerente General y Jefes Departamentales	Elaboración del sistema de gestión de información para facilitar el esquema de la proyección estratégica.

Fuente: Comercial Su Economía LEDLC S.A.

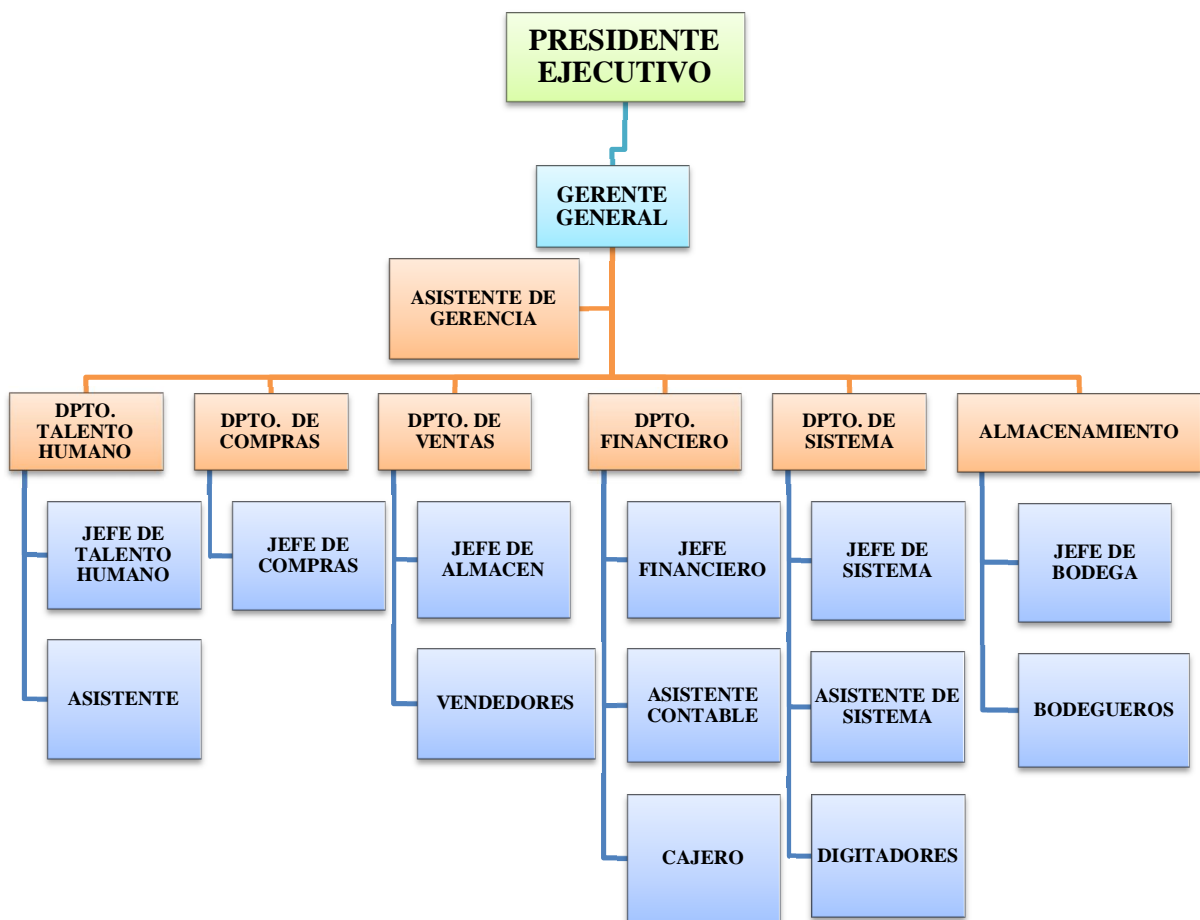
Elaborado por: Grace Once Santos.

4.4.5 Proyección de la Estructura Organizacional

4.4.5.1 Estructura Organizacional

Debido a los cargos que existen actualmente en la empresa Comercial Su Economía LEDLC S.A; se propone realizar el siguiente organigrama:

GRÁFICO 15: Estructura Organizacional del Comercial Su Economía S.A.



Fuente: Comercial Su Economía LEDLC S.A

Elaborado por: Grace Once Santos.

4.4.5.2 Orgánico Funcional

Nombre del Puesto: Presidente Ejecutivo

Nivel: Presidencia

Subordinado de: Gerente General

Naturaleza del Puesto

El presidente ejecutivo es la persona responsable de la conducción y dirección del Comercial Su Economía S.A, de acuerdo a las normas legales vigentes y políticas. Ejerce la representación legal de la institución y preside las sesiones de la empresa.

Funciones:

- Realizar los créditos y obligaciones como representante legal de la empresa.
- Tomar decisiones sobre cancelación de deuda.
- Efectúa gestiones sobre alianzas con demás empresas.
- Analiza los pro y contra al realizar convenios y alianzas con otras entidades para el logro de las metas.
- Expedir las disposiciones y/o medidas administrativas que estime necesario, de acuerdo a la ley, para la buena marcha del Comercial.
- Planifica y coordina conjuntamente con el Gerente General las actividades a desarrollarse para el alcance de los objetivos propuesto en la empresa.
- Organizar y controla la empresa en función de objetivos y recursos de tal forma que su estructura sea equilibrada.

Nombre del Puesto: Gerente General

Nivel: Presidencia

Jefe Inmediato: Presidente Ejecutivo

Subordinado de: Jefes Departamentales

Naturaleza del Puesto

Es responsable de la dirección, coordinación y control de las actividades administrativas, siguiendo los lineamientos impartidos por la presidencia ejecutiva.

Funciones

- Es responsable de cumplir y hacer cumplir las políticas y objetivos de desarrollo y de la gestión institucional.
- Proponer las políticas, los planes y las metas a alcanzar de las diferentes áreas de actividad institucional, así como las estrategias para su puesta en marcha.
- Programar, organizar y conducir la ejecución de las decisiones de la alta dirección que le sean delegado, además de las gestiones administrativas y económicas que le corresponde.
- Toma decisiones y resuelve los asuntos administrativos internos de la empresa.
- Supervisar, controlar y evaluar el desarrollo de todas las actividades de la empresa.
- Obtiene convenios con proveedores para conseguir los mejores términos de negociación entre las partes.

Nombre del Puesto: Asistente de Gerencia

Nivel: Gerencia General

Jefe Inmediato: Gerente General

Naturaleza del Puesto

Ejecución de actividades técnico-administrativas de asistencia especializada a la gerencia general.

Funciones:

- Realiza diversos procedimientos técnico-administrativos siguiendo instrucciones de carácter general.
- Analizar, sistematizar y procesar información técnicas en el área de su competencia.
- Hacer, recibir y distribuir llamadas telefónicas de las diferentes áreas de la empresa.
- Recibir, clasificar, enumerar, atender, controlar y despachar solicitudes rutinarias y demás correspondencia de la gerencia general del Comercial.
- Preparar y coordinar agendas de reuniones de trabajo, según indicaciones recibidas por el gerente general.
- Asistir a reuniones, sentar y suscribir las actas, certificar en general todos los actos de la reunión.
- Ingresar información en la computadora y atender el despacho diario de los asuntos resueltos por la gerencia general del comercial.
- Redactar y firmar correspondencias administrativas, diferentes constancias solicitadas por el colaborador, pedidos de materiales y solicitudes varias.
- Realizar otras funciones afines que le sean asignadas.

Nombre del Puesto: Jefe de Talento Humano

Nivel: Talento Humano

Jefe Inmediato: Presidente Ejecutivo y Gerente General

Subordinado de: Asistente

Naturaleza del puesto

El Jefe de talento humano debe ejercer una estrecha supervisión en las relaciones laborales y de la empresa en general. Este a su vez debe conducir estudios constantes de clima organizacional, y generar programas de cambios, y adicionalmente debe generar planes de comunicación interna.

Funciones:

- Dirigir y supervisar el adecuado control y registro de asistencia, puntualidad, permisos, licencias, vacaciones y otras acciones que afecten el récord de servicios de cada trabajador.
- Encargado de la coordinación general referente al movimiento, ubicación del personal a sus diferentes niveles, preocupándose también del cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Administrar el frente del comercial: venta de materiales de construcción, administración de personal, requerimiento de personal.
- Controlar los materiales que se entrega a los vendedores y al personal de bodega.
- Exigir a los funcionarios el cumplimiento de trabajo y en caso contrario aplicar las sanciones disciplinarias que correspondan.
- Orientar a la gerencia general sobre las necesidades de incremento o reducción de personal.

- Evaluar al personal periódica y sistemáticamente.
- Dirigir y supervisar la elaboración del rol de sueldos, de vacaciones del personal, en coordinación con todas las áreas, vigilando su completo cumplimiento, y otros pagos determinados oportunamente.
- Resolver las reclamaciones de los trabajadores y canalizar con su opinión las que correspondan a instancias superiores.
- Participar en reuniones que convoca la gerencia general.

Nombre del Puesto: Asistente/Recepcionista

Nivel: Talento Humano

Jefe Inmediato: Jefe de Talento Humano

Funciones:

- Actualiza y registra en los expedientes del personal, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la empresa.
- Enviar facturas a departamentos de talento humano.
- Contestar y canalizar las llamadas a la persona o unidad correspondiente.
- Rinde cuenta a su superior inmediato de las actividades realizadas cuando así lo requiere.
- Mantener y actualizar la información generada en su área.
- Receptar, almacenar y entregar documentación.
- Realizar el registro de archivos y respaldar los mismos.
- Organizar, archivar y mantener un adecuado control de los documentos del archivo.
- Transcribir documentos según las necesidades del solicitante.
- Mantener actualizada la base de datos.

Nombre del Puesto: Jefe de Compras

Nivel: Compras

Jefe Inmediato: Presidente Ejecutivo y Gerente General

Naturaleza del Puesto

Responsable de la adquisición de productos y materiales necesarios en la empresa para desarrollar su actividad normal en las diferentes secciones.

Funciones:

- Búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos productos o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.
- Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidad, precio y pago.
- Vigilar e informar a quien corresponda, de la situación de los stocks, avisando y apoyando con diseño de acciones sobre las desviaciones por exceso o defecto que en el almacén se puedan estar produciendo.
- Presentar a los empleados las ofertas recibidas, haciendo indicaciones y sugerencias oportunas sobre los proveedores, oportunidades de compra y los distintos aspectos de la gestión realizada.
- Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección.
- Controlar los plazos de entrega, estado de artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a finanzas para su registro, pago y contabilización.

Nombre del Puesto: Jefe de Almacén

Nivel: Ventas

Jefe Inmediato: Presidente Ejecutivo y Gerente General

Subordinado de: Vendedores

Naturaleza del puesto

Es responsable de satisfacer las necesidades de insumos y/o servicio en las sección de esta legislatura, mediante la adquisición y abasto ágil, eficaz y oportuno que permitan proporcionar un servicio de calidad.

Funciones:

- Supervisar, coordinar y controlar los materiales que ingresan al almacén hasta su salida.
- Responsable de controlar el stock optimo o mínimo en las bodegas y deberá velar por la oportuna reposición de los materiales.
- Es responsable de tener la actualización de identificación y registros detallados de los materiales disponibles en bodega.
- Realizar un informe del seguimiento en volumen de ventas.
- Realizar inventarios parciales en forma mensual de los productos que tuvieron mayor movimiento y así mismo realizar inventarios totales una vez al año.
- Supervisar y controlar el almacenamiento y suministro de materiales y asesorar a su personal.

Nombre del Puesto: Vendedor

Nivel: Ventas

Jefe Inmediato: Jefe de Almacén

Naturaleza del Puesto

Tienen la responsabilidad de ofrecer el producto y servicio a clientes particulares, compañías y empresas profesionales, llenan las expectativas de los clientes, están siempre atendiendo a sus clientes, lo cual es una persona proactiva y sabe organizar su tiempo eficientemente.

Funciones:

- Verificar los materiales de acuerdo a órdenes de compra.
- Codificar y registrar los materiales tomando en cuenta su clasificación para su ubicación dentro del espacio físico del almacén.
- Mantener limpio el almacén, con el objeto de que los materiales se encuentren en óptimas condiciones.
- Atender las ventas y pedidos.
- Facturar las ventas realizadas o producto vendido.
- Presentar informes mensuales de inventarios.
- Mostrar el producto a los clientes.
- Llevar la factura de los productos vendidos a caja.
- Ordenar la mercadería de acuerdo a su variedad en lugar visible.
- Poner precios a los productos y otras actividades que se le asigne y sean de su competencia.

Nombre del Puesto: Jefe Financiero

Nivel: Financiero

Jefe Inmediato: Presidente Ejecutivo y Gerente General

Subordinado de: Asistente contable, cajero

Naturaleza del Puesto

Ejecución de conducción, supervisión y evaluación de las actividades financieras, abastecimiento e informática. Además es responsable de apoyar todas y cada una de las actividades referente a la administración de recursos financieros. Igualmente es responsable del registro puntual de los movimientos contables, financieros y presupuestales a fin de tener disponible en todo momento información financiera real, confiable y actualizada.

Funciones:

- Llevar al día el adecuado registro contable de las operaciones, mediante codificación y captura de pólizas de ingreso, egresos y diario, ajustes, comprobaciones, preparación de estados financieros, en la modalidad de informe mensual, trimestral, y anual cuando lo requiera su jefe inmediato.
- Tener el resguardo y archivo de los asuntos concernientes a su área.
- Apoyar y conducir el trabajo del asistente contable.
- Revisión de documentación de soporte de los pagos, para la elaboración de cheques, de las facturas y otros documentos que soportan las comprobaciones de gastos remitidas por otras dependencias.
- Analizar la situación financiera de la empresa, emitir informes y proponer acciones específicas orientadas al cumplimiento de las metas.
- Supervisar la gestión de caja de la empresa, programando la adecuada asignación de disponible.

Nombre del Puesto: Asistente Contable

Nivel: Financiero

Jefe Inmediato: Jefe Financiero

Subordinado de: Cajero

Naturaleza del Puesto

Ejecución de actividades técnicas de asistencia y apoyo en el desarrollo de los procesos contables del Comercial Su Economía LEDLC S.A.

Funciones:

- Controlar la entrada y salida de fondos económicos.
- Elaborar los reportes de ejecución presupuestaria de gastos e ingresos.
- Participar en la formulación de balance de comprobación y realizar el análisis de los saldos de las cuentas del balance.
- Ingresar la información para declaración en SRI (servicio de rentas internas).
- Efectuar análisis diarios de las cuentas por cobrar y por pagar en forma detallada y consistente.
- Registrar sistemáticamente las transacciones diarias.
- Apoyar en la elaboración de los estados financieros, estado presupuestario.
- Revisar y analizar todas las órdenes de pago.
- Mantener los registros contables al día, a fin de tener saldos confiables.
- Verificar el registro de los ingresos y las estimaciones presupuestarias.

Nombre del Puesto: Cajero

Nivel: Financiero

Jefe Inmediato: Jefe Financiero

Naturales del Puesto

El jefe financiero es el responsable de desarrollar las diferentes actividades de caja, tales como los pagos, elaboración de recibos, custodia y depósitos, de tal forma que siga todos los procedimientos establecidos. Durante la ejercicio de su trabajo se enfrenta a: recepción y firmas de cheques para pagar.

Funciones:

- Realizar recibos de pago y custodiar los fondos de caja, por medio del sistema contable, con la finalidad de llevar un control de los pagos que se realizan.
- Efectuar depósitos bancarios, a través de la sección respectiva, para que el dinero ingrese a las respectivas cuentas.
- efectuar pagos a los proveedores y a otras, por medio de la entrega de cheques, para cumplir con los pagos pendientes.
- Debe efectuar el arqueo y cierre de caja.
- Mantener y custodiar fondos en dólares, en la caja fuerte, para realizar los diferentes pagos.
- Atender a los clientes personalmente o vía telefónica, para dar información sobre pagos o entrega de cheques.
- desarrollar informe diariamente de caja, a través del formulario respectivo, para llevar el saldo de todas las cuentas.
- Dar cuenta a su jefe de las ventas realizadas durante el día y también lleva el registro y control de los movimientos de caja.

Nombre del Puesto: Jefe de Sistemas

Nivel: Sistema

Jefe Inmediato: Presidencia Ejecutiva y Gerencia General.

Subordinado de: Auxiliar de Sistemas

Naturaleza del Puesto

Atender todos los asuntos relacionados con la planeación, organización, coordinación, ejecución y control de los sistemas informáticos de la administración, así como lo concerniente al manejo de programas, renovaciones tecnológicas, comunicaciones y demás información sistematizada.

Funciones:

- Dirigir y coordinar la marcha administrativa de la unidad a su cargo, para que cada uno de los funcionarios laboren con eficacia y eficiencia.
- Conocer y aplicar la normativa vigente respecto a las leyes, acuerdo y decretos que rigen en materia de legalización del Software, seguridad de la información y en general todo lo relacionado con informática y comunicaciones.
- Proporcionar en el ámbito de su competencia, la información necesaria.
- Elaborar y mantener actualizada la documentación técnica de los sistemas de información.
- Planear y dirigir la implantación de aplicaciones, sistema de información, comunicaciones y nuevas tecnologías de hardware acorde a los nuevos avances.
- Dirigir, coordinar labores, definir métodos y procedimientos para el diseño, análisis y programación de aplicaciones y sistemas de información.

- Asesorar a las diferentes dependencias en el establecimiento y procedimiento relacionados con la sistematización.
- Estudiar, evaluar y recomendar soluciones a las diferentes dependencias para la sistematización de las áreas de su competencia.
- Solicitar oportunamente los elementos, equipos y demás suministro necesarios para la obtención de los objetivos propios de su oficina.
- Programar y verificar oportunamente el mantenimiento preventivo y correctivo del hardware existente el en Comercial Su Economía S.A.
- Establecer procedimiento de respaldo, protección y recuperación de la información y verificar que se lleven a cabo.
- Llevar un registro con la historia del mantenimiento que se haga a los equipos de sistemas del comercial.

Nombre del Puesto: Asistente de Sistemas

Nivel: Sistema

Jefe Inmediato: Jefe de Sistemas

Naturaleza del Puesto

El asistente de sistema es responsable de realizar tareas generales que requiere el uso de sistemas computarizado y administrar la red y soporte a los sistemas informáticos, y ejecutar todo lo que le emane su jefe directo, en este caso jefe de sistemas, por lo que debe de asistir cuando no se encuentre él.

Funciones:

- Brinda soporte y apoyo de sistemas informáticos y de comunicación.
- Coordinar la instalación de los sistemas de información.
- Preparar la documentación para los empleados con el fin de proporcionar ayuda para el uso de los sistemas de información.
- Análisis, desarrollo e implementación de sistemas.
- Asiste en las operaciones de los equipos, para la mejor cobertura, de acuerdo a su área, operando las herramientas y sistemas disponibles.
- Ejecutar los lineamientos de los sistemas de información de acuerdo a las asignaciones recibidas por el jefe inmediato.
- Mantener informado al jefe de sistema de las novedades.
- Solucionar problemas del sistema que se utiliza en la empresa.
- Llenar la base de dato de la empresa.
- Presentar informes, que dentro de la naturaleza de sus funciones, solicite su jefe inmediato y demás autoridades de la institución.
- Apoyar en el mantenimiento de los sistemas operativos y redes de comunicación.

Nombre del Puesto: Digitador

Nivel: Sistema

Jefe Inmediato: Jefe de Sistemas

Naturaleza del Puesto

Bajo supervisión periódica realiza labores relacionadas con la elaboración, desarrollo, codificación y prueba de programas para el procesamiento electrónico.

Funciones:

- Elaborar, desarrollar y codificar los programas necesarios para los sistemas de información en las áreas requeridas.
- Documentar, preparar e instalar operacionalmente la funcionalidad de los mismos.
- Diseñar formatos de entrada y salida de programas.
- Revisar y mantener actualizados los programas utilizados.
- Ingresar al sistema las transacciones de ingreso y egreso de productos.
- Emitir facturas, guías de remisión y documentos internos como registro de las transacciones.
- Llevar archivos de los documentos que respalden las transacciones realizadas.
- Ingresar datos a la base de dato, y elaborar manual de usuario para mejor uso de las aplicaciones, así mismo llevar registro y control de los clientes.

Nombre del Puesto: Jefe de Bodega

Nivel: Almacenamiento (Bodega)

Jefe Inmediato: Presidencia Ejecutiva y Gerencia General.

Naturaleza del Puesto

Se encarga de la administración de la bodega y de materia prima, así como del control del inventario de las mismas, con el fin de mantener exactitud de los inventarios a cargo.

Funciones:

- Administrar y controlar la bodega de materiales de construcción y anexo.
- Ingreso y egreso de facturas de materiales.
- Asegurar la exactitud y la optimización de los inventarios de la materia prima.
- Velar que se mantengan en condiciones adecuadas las mercaderías.
- Efectuar los inventarios de productos con la regularidad requerida y presentar las justificaciones a la jefatura inmediata en el plazo establecido.
- Efectuar el ingreso de las materias primas en el sistema en el momento de la recepción física de los mismos.
- Efectuar en forma expedita los trámites contables posteriores al recibo de mercadería (incluye orden de compra, hojas de recepción, facturas del sistema y originales del proveedor).
- Supervisar el ingreso físico de las mercaderías, de tal manera que los artículos lleguen en buen estado, y por ende el egreso del mismo.
- Mantener el control de todas las requisiciones de las materias primas y actualizar diariamente el archivo de ingresos versus salidas.
- Coordinar con los encargados de compras cualquier diferencia de pedidos y quejas de calidad en los productos.
- Supervisar la digitación diaria de todos los movimientos de los inventarios y dirigir eficazmente los despachos de la mercadería.

Nombre del Puesto: Bodeguero

Nivel: Almacenamiento (Bodega)

Jefe Inmediato: Jefe de Bodega

Naturaleza del Puesto

Ejecución de labores asistenciales difíciles relacionadas con la recepción, distribución y entrega de mercadería, así mismo el registro de la documentación, como las facturas, orden de compra, etc.

Funciones:

- Responsable de los ingresos y egresos de la mercadería con el debido documento de respaldo.
- Control del movimiento interno-externo de mercadería y herramientas propias de la empresa.
- Verificar las cantidades, unidades y codificación de cada producto de acuerdo a la factura.
- Al estar conforme con la recepción y entrega del producto, colocará en la factura el sello respectivo, su nombre, firma, fecha y hora de recepción en el documento original y en su copia.
- Organizar y distribuir los productos acorde a las instalaciones de la empresa.
- Manejo y control del inventario.
- Verificar el estado de la mercadería tanto en compras y devoluciones en ventas.
- Verificar que los materiales y productos de la empresa se encuentren en orden y seguros una vez terminada la jornada laboral.
- Colaborar en la realización del inventario general, para determinar el dato de los faltantes o sobrantes reales, y así establecer la propuesta de compra.
- Trabajar con los montacargas o carritos de carga para recibir, entregar y acomodar mercadería en bodega.
- Buena atención al cliente que acude a la bodega

4.4.6 Proyección del diseño organizacional

4.4.6.1 Forma Estructural ó Aprendizaje

La sociedad hoy en día, empuja al individuo a competir con sus semejantes por la consecución de metas que cada vez es más elevadas; este modelo está presente en todos los aspectos; tales como sociales, políticos, empresariales, entre otros en la que se fomenta la competitividad.

En estos últimos tiempos se han producido una serie de cambios que por lo general los seres humanos deben de estar cerca uno de otros, formando así una compleja estructura social donde las relaciones interpersonales adquieren día a día mayor importancia y sobre todo, que surja el trabajo en equipo entre compañeros.

Una estructura de aprendizaje de una empresa en relación a otra individualista o competitiva, está determinada sobre todo por los cambios que se dan dentro de su estructura. En cualquier estructura de aprendizaje, entendida como el conjunto de elementos interrelacionados que se dan en el interior del Comercial Su Economía S.A en el proceso de aprendizaje en la empresa.

Para el buen funcionamiento de la empresa Comercial Su Economía LEDLC S.A, debemos de tener en cuenta ciertas características que nos ayudará a llevar una mejor comprensión y asimilación de las diferentes actividades, tareas y funciones que se ejecutan en el comercial de la mejor manera posible los cuales son:

1.- Planificar con claridad el trabajo a realizar

La tarea que realizan cada uno de los colaboradores del comercial debe de estar delimitada con precisión, así como la participación exigida y el resultado logrado por cada miembro del grupo, de tal forma que no tengan duplicidad de trabajo y se lo pueda realizar de una forma efectiva y eficiente.

2.- Cooperación/trabajo en equipo

Los colaboradores deben de aprender a cooperar y por ende aprender de la cooperación, de tal forma que se logre la eficiencia del trabajo, ya que para alcanzar los objetivos de la empresa se enfatiza la interacción grupal. Es importante que se tome en cuenta el número de integrantes de cada equipo y que sea heterogénea y que estén relacionados con su experiencia a la hora de trabajar de forma cooperativa.

3.- Delegar responsabilidad por parte del jefe

Este aspecto es muy importante, ya que el grupo asume parte de dicha responsabilidad en la planificación, ejecución y valoración de la tarea, de tal forma que sirva de estrategia para la división de responsabilidades y sirva como una estructura de tareas y de esta forma no se les acumularán los diversos trabajos que realizan, sino que más bien llegar a alcanzar fines comunes asumiendo responsabilidades y favorecer la igualdad.

4.-Evaluación compartida

El equipo valora lo aportado por el trabajador, cada departamento evalúa al equipo; y el jefe, cada labor individual, y de esta manera se aprecia el trabajo realizado.

De tal forma que los miembros de cada equipo se ayuden mutuamente para superarse así mismo, y que cada uno de los integrantes tengan voz y voto, de tal manera que tengan una elevada autoestima y superación propia.

En contexto general se convierte en fundamental el propiciar las relaciones interpersonales que propicien el conocimiento y acercamiento entre los diferentes colaboradores pertinentes de los diversos departamentos, como base para una comunicación eficaz.

La forma estructural-aprendizaje dentro del Comercial Su Economía LEDLC S.A, pretende conseguir buenas interrelaciones con cada uno de los colaboradores de los diferentes departamentos, es decir que se sientan seguro en su lugar de trabajo, sientan aprecio, en su forma de ser, dentro de un clima de participación y aceptación. El trabajador de esta forma se dará cuenta que su labor está siendo valorada y que su contribución al grupo de trabajadores en un departamento es importante.

Cada colaborador debe tener voz en la toma de decisiones, y deben de saber convivir en el área de trabajo fomentando la responsabilidad individual y colectiva, permitiendo y facilitando la participación de todo el personal en la toma de decisiones y por ende desarrollar la comunicación entre cada uno de ellos.

4.4.6.2 Sistema de información

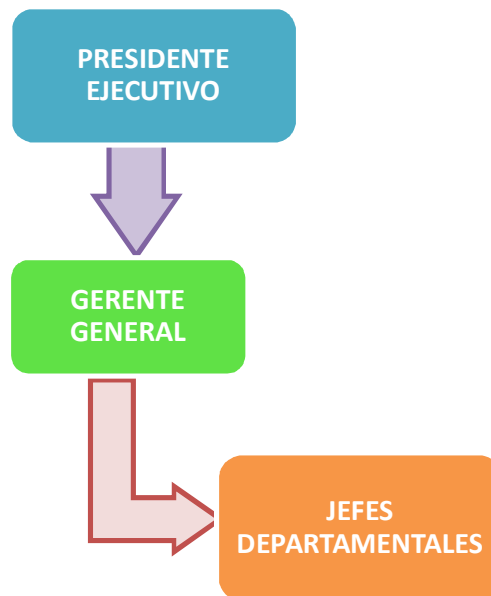
Los sistemas de información son prácticamente componentes primordiales en las empresas ya que permiten capturar, almacenar, procesar y distribuir la información; de esta manera apoya a la toma de decisiones, por consiguiente el control y análisis de la misma.

Es por eso que se plantea este sistema al Comercial Su Economía LEDLC S.A, de tal manera que los datos sean más comprensibles y fluye con mayor efectividad la comunicación para que de esta forma no se tergiverse las cosas y sean más efectivos y verídicos los datos.

El comercial Su Economía S.A maneja este sistema por medio de vía telefónica, radios, correos electrónicos, etc. Para llevar una correcta y debida comunicación con el presidente ejecutivo y demás subordinados, con la finalidad de dar a conocer e informar las diversas falencias y/o novedades que se suscitan en la empresa, ya que son medios muy importantes que permiten una comunicación rápida.

A continuación se presenta como es el sistema de comunicación dentro de la empresa.

GRÁFICO 16: Proceso de comunicación del Comercial Su Economía S.A.



Fuente: Comercial Su Economía LEDLC S.A.

Elaborado por: Grace Once Santos.

4.4.6.3 Sistema de Control

Este sistema regula el debido control, con el fin de lograr un funcionamiento predeterminado, de modo que se puedan reducir las probabilidades de fallos y por consiguiente se obtengan los resultados deseados.

El control interno que se realiza ayuda a la administración del comercial a desarrollar sus actividades dentro de un ambiente de control, con eficiencia y

eficacia, ya que la empresa debe de atender un sin número de actividades comerciales y para mantener un control adecuado en el comercial poseen cámaras para verificar y supervisar que se cumplan las actividades a cabalidad, también hay control de vigilancia para el respectivo cuidado de las mercaderías que están dentro de la empresa.

Para el control de los empleados hay marcadores automáticos, de esta manera se podrá constatar la asistencia de los colaboradores en la empresa y de la misma manera se podrá demostrar la hora justa de salida para evitar futuros inconvenientes.

Con respecto al control de los materiales se los realiza a través de un sistema de control de mercadería, sistema de inventario y el sistema de contabilidad y facturación, debido a este sistema de control, se lleva un correcto proceso de los ingresos y salidas de mercaderías.

Este sistema provee disciplina sobre el comportamiento del personal, y marca la pauta del buen funcionamiento de la empresa e influye en la concienciación de los empleados respecto al control.

4.4.6.4 Políticas del capital humano

Es necesaria la implementación de las políticas y plasmarlas en un documento con la finalidad de que los colaboradores sepan lo que tiene que hacer y cuáles son sus obligaciones a cumplir, para de que ayuden a lograr los objetivos empresariales y cumplan sus metas.

- ✓ Sentido de compromiso y permanencia hacia la administración.
- ✓ Buenas prácticas de manejo y uso eficiente de los recursos.

- ✓ Reuniones diarias con el personal para dar a conocer lo nuevo que llega al comercial.
- ✓ Reuniones mensuales para dar informe del trabajo.
- ✓ Mantener un inventario de artículos para la venta, suficiente para la satisfacción del cliente.
- ✓ Brindar una mejor atención y servicio al cliente.
- ✓ Mantener en constante capacitación técnicas y de talento humano de acuerdo al cargo que ocupa en la empresa.
- ✓ Mantener política de incentivo para venta y bodega.
- ✓ Los colaboradores deberán conocer las herramientas gerenciales de la empresa.
- ✓ Tener buena comunicación y coordinación entre todos los departamentos de la empresa
- ✓ Poseer predisposición y concentración en el trabajo.
- ✓ Trabajar con responsabilidad en sus funciones.
- ✓ Procedimiento de atención a peticiones, quejas, sugerencias.
- ✓ Llevar un proceso de reflexión antes de tomar decisiones en la empresa.
- ✓ Mantener un buen clima laboral con los colaboradores.
- ✓ El trabajo extra se pagará dependiendo las horas trabajadas.

4.4.6.5 Sistemas de Incentivos.

Este sistema es muy importante ya que permite levantar la autoestima de los colaboradores y despejar la mente de su trabajo cotidiano. A continuación se presenta una lista de incentivos que pueden aplicar para mantener fiel a sus empleados.

- Pagar a los empleados comisiones de acuerdo al volumen de ventas.
- Reconocer al mejor empleado del mes.
- Aumentar en sus roles un bono trimestral.
- Ascenderles de cargo de acuerdo a su capacidad, conocimiento y destrezas.
- Realizar cada año integración con los compañeros de trabajo, todo pagado, como viajes a sitios turísticos.
- Organizar la cena navideña con todos sus colaboradores cada año.

4.4.6.6 Cultura Organizacional

La cultura organizacional del Comercial su Economía LEDLC S.A es la herencia cultural, basadas en pautas distintivas de sentimientos y creencias colectivas que estos a la vez deben de ser transmitidas a los miembros de la empresa, por lo que se demuestra en actitudes, aptitudes. La cultura de la empresa es con el fin de otorgar un sentido de identidad a los miembros de la organización.

En el Comercial Su Economía LEDLC S.A realizan y deben de facilitar la generación de compromiso organizacional entre los trabajadores, de tal manera que establezcan el modo en que las personas deben de relacionarse entre sí, tales como:

Reconocimiento de mejor empleado: se reconoce al mejor empleado del mes, ya sean con reconocimientos económicos y moral, ya que se levanta la autoestima del trabajador reconociendo su esfuerzo de trabajo.

Mejor vendedor: son pagos que se les hace a los vendedores de acuerdo al volumen de venta que realicen.

Integración de festividades: se lo realiza cada año cuando son las fiestas de: navidad y fin de año, donde se hace integraciones con todos los empleados para celebrar las festividades.

Ceremonias: son las celebraciones que realiza la empresa cada año para festejar los éxitos alcanzados por la empresa y también se lo hace con la finalidad de unir a los empleados.

Cumpleaños del mes: se celebra el cumpleaños de los trabajadores que cumplen en un mes determinado.

Creencia: si se genera un ambiente familiar, de unión; los empleados desearán estar en la empresa y generar sentido de pertenencia; este es una creencia que tiene el propietario hacia sus empleados lo cual lo ha difundido en su empresa.

Creencia: un mejor trato al cliente, hace que vuelvan a buscar los servicios de la empresa, este es otra creencia que tiene el sr. Luis Enrique de la Cruz.

Costumbre: si los vendedores no cumplen su meta de ventas, simplemente no se le paga su tanto por ciento.

Intercambio de regalo: se realiza este juego cada navidad, es decir cada año; ya que los empleados tiene una interacción entre ellos.

4.4.6.7 Vínculos Interorganizacionales

El comercial Su Economía LEDLC S.A mantiene vínculos inter-organizacionales con diferentes empresas que les facilitan las diversas materias primas para el abastecimiento de la empresa las cuales se detalla a continuación:

- ❖ RIALTO, es una empresa que les provee todo tipo de cerámicas, revestimientos cerámicos para pisos y paredes en diferentes formatos.
- ❖ ETERNIT, apoya el pacto global, es una empresa líder en el mercado que les ofrece techos o cubiertas de fibrocemento.
- ❖ KERAMIKO, les suministra las modernas griferías y sanitarios, además de cerámicas, cenefas, mosaico y piezas especiales del acabado para la construcción.
- ❖ ECUACERÁMICA, les suministra las placas y baldosas de cerámica, barnizadas o esmaltadas, también los fregadores, lavabos, bañeras y aparatos fijos similares para el abastecimiento de la empresa.
- ❖ CELIMA, empresa que les provee las cerámicas y que cuenta con la tecnología de punta que le ha permitido ingresar al mercado y que les facilita mejorar la calidad de sus servicios y diferenciarse de sus competidores.
- ❖ INTACO, esta empresa por lo general les provee la cola para colocar baldosas, disoluciones y mezcla de construcción pastas y líquidos de color mate y suplementos para hormigones.
- ❖ SIKA, les ofrece diferentes productos como los herméticos, cola para colocar baldosas, plásticos para el hormigón, aditivos para el montero,

impermeabilización de paredes o recubrimiento impermeables, empastes y una variedad de gama de productos para el debido abastecimiento en la empresa.

- ❖ FV, la empresa Franz Viegner les proporciona las griferías, sanitarios y diferentes complementos de una amplia gama de productos destinados al uso cotidiano de baños, la cocina e instalaciones sanitarias.
- ❖ EDESA, también es una empresa que les provee productos de óptima calidad para ambientes de baño claro está con diferentes categorías como de griferías, llaves de broncearía, bañeras y complementos.
- ❖ GRAIMAN, es una empresa que aporta significativamente en el progreso del Comercial Su Economía S.A, lo cual les provee las cerámicas Graitman, baldosas para revestimiento de pisos y paredes.
- ❖ PORCELLANIX, esta empresa les facilita al comercial las baldosas y baldosines de cerámica, granito, loza para el revestimiento de paredes y pisos.
- ❖ EUROCERAMICA, les provee las cerámicas esmaltadas para revestimiento de piso y pared de diferente formato.
- ❖ MATEX, es una empresa que ofrece líneas de productos decoración y acabados de construcción lo cual les proporcionan materiales cerámicos, porcelánico, cristal, mármol entre otros de diferente naturaleza y una gama de producto de decoración como el mosaico que es un diseño propio y exclusivo para el embellecimiento de los hogares y edificaciones.

Los distintos proveedores de porcelanato, todos y cada uno de ellos les dan la respectiva publicidad, las capacitaciones debidas y descuentos de compras y de esta manera les ayuda a ser cada día mejor en el mercado.

Les dan una especial atención a los clientes, los diferentes proveedores ya que como se dijo anteriormente le dan promociones, asesoramiento, ya que se considera a la región como un potencial referente, por las grandes edificaciones que se construyen en el sector turístico, comercial y residencial, y de esta manera contribuyen con el mejoramiento arquitectónico a través de la comercialización de los productos que ayudan a revalorizar su imagen.

De igual forma brindan capacitaciones dirigidas al personal del Comercial Su Economía LEDLC S.A para que sepan cómo adecuar y dar el mejor uso de toda la gama de productos que cada uno de los proveedores les ofrece, de esta manera se constituye las bases del liderazgo, y tienen direccionamiento de como ofrecer el producto a los clientes.

4.4.6.8 Recursos

Toda actividad empresarial en el Comercial Su Economía LEDLC S.A presentan constantemente el problema de cómo hacer el trabajo lo mejor posible, en un tiempo mínimo, con el mínimo de esfuerzo y, desde luego, al menor costo. Como todos sabemos que ni las empresas, ni las condiciones económicas, permanecen estáticas; debidas a rápidos cambios y tendencias imprevistas.

En cuanto a esta actividad empresarial del comercial, se refiere al hecho de establecer que recursos o elementos básicos utiliza la empresa, lo cual atiende a los objetivos del mismo que son: humanos, materiales, como también tecnológicos y financieros que requiere el Comercial Su Economía LEDLC S.A para cumplir las metas establecidas, y por ende sacar adelante la empresa ya que sin estos recursos no sería posible.

La disponibilidad de los recursos consiste en listar los recursos necesarios, ya que el desarrollo de la empresa depende de ello.

El talento humano en la empresa es muy importante y uno de los más valiosos ya que este grupo humano es el que utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos. Los recursos materiales son prácticamente las cosas que utilizan los empleados del comercial para el desarrollo del trabajo; como también los equipos que son básicamente un complemento en la empresa.

Los financieros representan el dinero de la empresa y los demás bienes que conforman su capital, este recurso es primordial ya que por medio del mismo se hace frente a los diferentes gastos diarios que requiere la empresa y por ende para adquirir los demás recursos o bien, para el desarrollo del mismo; en cuanto a lo tecnológico es un complemento para poder atender mejor la afluencia de clientes que posee la empresa y sobre todo los procesos del trabajo.

4.4.6.8.1 Recurso Humano

El recurso humano es uno de los elementos más importantes dentro del comercial; este factor califica en calidad profesional, salarios; de acuerdo a la capacidad y tiempo laborado, debe ofrecer estabilidad y mantener una capacitación constante. Con este recurso se espera complementar y agilizar todas las operaciones necesarias para el eficiente y efectivo desarrollo del Comercial Su Economía LEDLC S.A. La empresa cuenta con 59 empleados lo cual se dividen en diferentes departamentos que se describen a continuación:

En el área de la presidencia lo ocupa una persona que es el propietario de la empresa, seguido de la gerencia general que está conformado por la gerente y asistente de gerencia, en el departamento de talento humano están el jefe del mismo y la asistente, seguido del departamento de compras solo esta una persona que es el jefe, el departamento de ventas está los jefes de almacén

y los vendedores, en el departamento financiero está conformado por el jefe, el asistente contable y el cajero; en el área de sistema lo conforman el jefe, el asistente de sistema y los digitadores y en el departamento de almacenamiento está el jefe y los bodegueros. Estos son los grupos humanos que ayudan a que la empresa cada día surja y siga progresando en sus actividades empresariales.

4.4.6.8.2 Recursos Materiales

Los recursos materiales son los bienes tangibles con el que cuenta la institución para brindar sus productos, los cuales ayudan al manejo y desarrollo de la empresa, son los diferentes equipos y maquinarias de planta que posee la empresa para el cumplimiento y satisfacción de los clientes. Además cabe de recalcar que cuenta con su propia edificación donde funciona la empresa y es propiedad del Sr. Luis Enrique de la Cruz Lainez, propietario del mismo.

Es por eso que para el desenvolvimiento de los empleados vamos a detallar los recursos materiales con el que cuenta, las cuales son:

- 5 Vehículos de carga para el respectivo traslado de las mercaderías
- 2 carritos de carga para el traslado de los materiales a los almacenes.
- Computadoras portátiles 3 y 12 computadoras de escritorio que tienen las diferentes oficinas.
- Escritorios 14, sillas rodantes 14.
- Perchas 8, 4 aire acondicionado para la comodidad.
- Archivadores 9, impresoras 5, teléfonos convencionales.
- USB para realizar y guardar los respectivos archivos de la empresa.

4.4.6.8.3 Recursos Tecnológicos

La empresa utiliza tecnología a través de las computadoras para el debido registro de las transacciones diarias lo cual utiliza el sistema de Facturación, donde guarda toda la información que se registra. Además poseen un marcador automático para el debido registro y control de la asistencia de la entrada y salida de los colaboradores del Comercial Su Economía LEDLC S.A y también las respectivas cámaras de seguridad para los diferentes resguardos.

También trabajan con el internet de banda ancha de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, ya que hoy en día, absolutamente nadie se puede quedar fuera de este servicio y de esta red porque permite realizar estudios, trabajos y funciones empresariales de manera más rápida y efectiva.

Sin embargo cabe de recalcar que a la empresa Comercial Su Economía le hace falta recursos tecnológicos ya que hay oficinas que no poseen sus propias impresoras por lo que se les hace tedioso ir a imprimir a otro departamento.

4.4.6.8.4 Recurso Financiero

El Comercial Su Economía LEDLC S.A opera mediante la comercialización y distribución de materiales de construcción y debido a ello manejan un presupuesto mensual; debido a las ventas que se realizan en ese mes, lo cual manejan también un presupuesto anual debido a ello se realiza los diferentes pagos de sueldo a los empleados y financian los diversos gastos.

Además podemos mencionar que la empresa no realiza gastos de publicidad ya que los proveedores se encargan de dar la publicidad correspondiente a su producto y la debida capacitación, por ende este es un factor que le favorece a la empresa. El precio en los productos influye mucho, pues el pago por la compra de un producto, representa una variable que genera ingresos para la empresa, es por eso que el factor económico es el resultado de la acción empresarial.

4.4.7 Resultados de Efectividad

4.4.7.1 Seguimiento

El Comercial Su Economía LEDLC S.A realizará seguimiento sistemático y periódico de la ejecución de una actividad para verificar el avance, ya sea en la ejecución de una meta, con la finalidad que se estén utilizando los recursos adecuados para lograr dicho avance y la consecución de los objetivos planteados durante el proceso de ejecución, para detectar oportunamente las deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste. El seguimiento se lo realiza al personal administrativo de la empresa y también a los clientes que se alejan de la empresa a través de visitas. Esto se realizará a través de una matriz de seguimiento o simplemente con monitoreo continuo a cada uno de los trabajos, para verificar su progreso o falencias. (Ver Anexos).

El seguimiento se debe construir en la empresa, y servirá no solo como un instrumento de control administrativo es decir control de actividades, metas, etc., sino más bien como una herramienta de gestión que permita tomar decisiones oportunas y estratégicas sobre la base de un análisis del entorno y observación del avance y cumplimientos de los objetivos propuestos en los planes.

Se lo efectuará mediante procesos de supervisión, profundización y revisión de las actividades y de esta manera comprobar que están trabajando de acuerdo a los planes realizados.

Los responsables de equipo ya sean supervisores o jefes, etc., deberán realizar seguimiento permanente al trabajo del empleado para percibir el desempeño del mismo, es importante que se establezca calendario tentativo ya sea mensual o trimestral, para revisar formalmente el desempeño del trabajador. Lo importante de esta fase es el acompañamiento, es decir el respaldo y seguimiento que los jefes dan a sus colaboradores durante el año para asegurar que los objetivos sean alcanzados.

4.4.7.2 Evaluación

La evaluación permitirá organizar sistemáticamente las acciones de seguimiento para medir el avance y logros de los planes, por lo que el personal deberá tener claro los objetivos que se espera lograr, es por ello que se debe establecer mecanismo de retroalimentación de las conclusiones obtenidas mediante la evaluación y seguimiento con el fin de que sirvan para la adopción de decisiones que permitan realizar oportunamente los ajuste que sean necesarias.

La evaluación de todo el personal en general, es un proceso ya que se les hará saber cómo va su desempeño laboral, este será el momento en que tanto los jefes como sus colaboradores revisan y califican los resultados, ya sean del trimestre, del semestre y del año, dependiendo como lo estipule la alta dirección lo cual se debe de acatar.

El objetivo de esta fase no es simplemente juzgar el propio desempeño, sino revisar lo que han hecho bien, así como aquellos que pueden mejorar, para que de esta manera puedan construir una base de datos del éxito y las oportunidades de mejora, de manera tal que sus colaboradores puedan ser mucho más efectivos en el siguiente mes o año.

Será un proceso de trabajo arduo, por lo que en la evaluación se verificará los resultados que puede ser de éxito o de mejora, lo cual se podrá realizar seguimiento y evaluación de planes operativos.

El seguimiento y la evaluación ayudarán a mejorar el desempeño de los empleados y a obtener buenos resultados, a fin de gestionar con más eficiencia las actividades de la empresa. Dentro de la jerarquía habrá una persona designada para que realicen las evaluaciones, no simplemente a los empleados, sino también a los clientes ya que ellos también forman parte de la empresa. Esta se lo realizará por medio de preguntas para que den su apreciación del comportamiento de los empleados, y de esta manera verificar que les hace falta.

4.4.7.3 Presupuesto

El presupuesto es un componente muy importante para la aplicación de la propuesta del diseño organizacional, ya que constituye la imagen financiera del proyecto al año, lo cual se detalla a continuación:

CUADRO 19: Salario de los Recursos Humanos nuevos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	#	SUELDOS	INGRESOS	APORTE IESS 9.35%	TOTALES	13ER SUELDO	14TO SUELDO	SUELDO VAC.	APORTE PATRONAL 11.15%	IECE6 SECAP 1%	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
JEFE DE ALMACÉN	1	326,68	326,68	30,55	296,13	27,22	26,50	13,61	36,43	3,27	27,22	430,38	5.164,56
DIGITADOR	2	323,09	646,18	60,42	585,76	53,85	26,50	26,92	72,05	6,46	53,85	825,39	9.904,68
CAJERO	1	320,23	320,23	29,94	290,29	26,66	26,50	13,34	35,71	3,20	26,66	422,36	5.068,32
VENDEDOR	4	323,57	1.294,28	121,02	1.173,26	107,86	26,50	53,93	144,31	12,94	107,86	1.626,66	19.519,92
BODEGUEROS	5	320,39	1.601,95	149,78	1.452,17	133,50	26,50	66,75	178,62	16,02	133,50	2.007,06	24.084,72
ASISTENTE DE SISTEMA	1	320,55	320,55	29,97	290,58	26,71	26,50	13,36	35,74	3,21	26,71	422,81	5.073,72
JEFE DE COMPRAS	1	332,82	332,82	31,12	301,70	27,74	26,50	13,87	37,11	3,33	27,74	437,99	5.255,88
TOTALES	15	2.267,33	4.842,69	452,80	4.389,89	403,54	185, 50	201,78	539,97	48,43	403,54	6.172,65	74.071,80

Fuente: Tabla de incremento para la remuneración mínima sectorial 2013 (Ministerio de Relaciones Laborales).

Elaborado por: Grace Once Santos.

CUADRO 20: Recursos Materiales

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Carrito de carga	3	\$ 60,00	\$180,00
Suministro de oficina	10 paquetes	\$ 80,00	\$500,00
Escritorio de oficina	2	\$200,00	\$400,00
Silla estándar para oficina	4	\$ 23,10	\$ 92,40
Artículo de limpieza		\$ 95,00	\$ 95,00
Perchas para bodega	4	\$230,00	\$920,00
PROTECCIÓN DE TRABAJO			
Cascos de Seguridad	18	\$ 6,00	\$108,00
Gafas de Seguridad	18	\$ 9,90	\$178,20
Guantes	20	\$ 3,00	\$ 60,00
Botas de trabajo	18 pares	\$ 85,00	\$1.530,00
Overol de trabajo	18	\$ 5,00	\$ 90,00
Mascarilla de protección	18	\$ 3,95	\$ 71,10
<u>TOTALES</u>		\$800,95	\$4.224,70

Fuente: Internet Mercado Libre

Autor: Grace Once Santos.

CUADRO 21: Recursos Tecnológicos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	TOTAL
Fax Panasonic	1	\$190,00	\$190,00
Infocus proyector viewsonic 2500	1	\$799,99	\$799,99
Reloj control de asistencia	1	\$133,50	\$133,50
Mini nevera 3.3 pies	1	\$220,00	\$220,00
Aire acondicionado	1	\$1.000,00	\$1.000,00
Impresoras multifuncional	3	\$ 200,00	\$ 600,00
<u>TOTALES</u>		\$2.543,49	\$2.943,49

Fuente: Internet Mercado Libre

Autor: Grace Once Santos.

CUADRO 22: Recursos Financieros (TOTALES)

DESCRIPCIÓN	VALOR
Recurso Humano	\$74.071,80
Recurso Material	\$ 4.224,70
Recurso Tecnológico	\$ 2.943,49
<u>TOTALES</u>	\$81.239,99

Fuente: totales de los recursos.

Elaborado por: Grace Once Santos.

CONCLUSIONES

- Se realizó la representación adecuada para la empresa Comercial Su Economía LEDLC S.A, como es el diseño organizacional, que lleva la proyección estratégica y por ende sus componentes, el diseño organizacional, las dimensiones y los resultados de efectividad, es por ello que se efectuó esta propuesta para una mejor administración y organización y fue adecuado en base a las necesidades de la empresa.
- De acuerdo al análisis que se realizó en la empresa, se pudo elaborar las estrategias y su plan de acción, que es desconocido en la empresa, ya que no realizaban esto, además los empleados deben conocer las estrategias que tiene la empresa.
- Se elaboró la estructura organizacional y la descripción de puestos habiendo detectado las falencia que manejaba la empresa, que se desarrolló de acuerdo a la manera que se encuentran organizada en la actualidad y les servirá de guía para saber sus orden jerárquico de cada uno de los integrantes que conforman la empresa.
- En el diagnóstico realizado se manifestó que el liderazgo burocrático que manejan en la empresa es dirigida por el alto directivo y los jefes, permitiendo esto omitir opinión por los mandos medios y operativo, por lo que se propuso el liderazgo participativo-democrático, habiendo con anterioridad estudiado la situación que presenta la empresa.
- De acuerdo al diagnóstico realizado se verificó que los recursos que poseen en la empresa Comercial Su Economía LEDLC S.A no abastece el trabajo, por lo que se propuso aumentar ciertos recursos humanos, materiales y tecnológicos de tal manera que los procesos sean más eficientes y con más agilidad.

RECOMENDACIONES

- Plasmar y transmitir en la empresa Comercial su Economía LEDLC S.A el Diseño Organizacional que se propuso y por ende todo sus componentes que conllevan, de tal manera que se trabaje de una manera organizada, y que tengan todo claro, realizando sus respectivas actualizaciones cada vez que haya recurso nuevo en la empresa.
- Dar a conocer a todos los empleados las estrategias y los planes de acción para que de esta manera tengan una orientación que es lo que quiere la empresa o que es lo que busca y hacia dónde quieren llegar para el bienestar tanto del Comercial como para los empleados.
- Difundir la estructura organizacional a toda la empresa y dar a conocer la descripción de puesto de cada uno de los empleados con la finalidad de que sepan quienes son sus jefes inmediatos y cuáles son sus funciones específicas a ejecutar, para que de esta manera exista una equitativa división de trabajo.
- Implantar en la empresa el liderazgo participativo democrático con la finalidad de que forme parte del análisis situacional de una manera correcta y permita que los directivos y los jefes departamentales y de almacén tengan una buena comunicación y que por ende sentido de pertenencia cada uno de los empleados.
- Implementar los recursos humanos, materiales y tecnológicos para que todo el talento humano este conforme y satisfecho con su trabajo y de esta manera podrán ejercer su función con mayor rapidez y satisfacer al cliente sin ningún tipo de espera.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, Fidias G., (2006), el proyecto de investigación, introducción a la metodología científica, 5ta edición, editorial Episteme, caracas Venezuela.
- AZOCAR A. Ramón E., (2006), Diseño organizacional 7ª edición
- BERNAL, Torres César Augusto, (2006), Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2ª edición.
- BERNÁRDEZ, Mariano, (2007), Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.
- BERSANELLI, Marco, Gargantini Mario, (2006), Solo el asombro conoce la aventura de la investigación científica, ediciones encuentro.
- BOHLANDER, George ó Scott Snell, (2008), Administración de Recursos
- CARL, McDaniel, Roger H. Gates, (2005), investigación de mercados, sexta edición, Thomson Editores, S.A, México.
- DAFT, Richard L., (2007), libro de teoría y diseño organizacional, 9ª edición, cengage learning Editores S.A, México.
- DALTON, Hoyle, Watts, (2007), Relaciones humanas, 3ra Edición, COPYRIGHT, México.
- DON, Hellriegel Y W. Slocum John, (2009), Comportamiento organizacional 12ª edición, México.

- GÓMEZ, Marcelo M., (2006), introducción a la metodología de la investigación científica, editorial brujas, 1ª edición córdoba Rep. argentina
- GÓMEZ, Marcelo M., (2006), Introducción a la metodología de la investigación científica, editorial brujas, 1ª Edición Córdoba.
- HELLRIEGEL, Slocum, (2009), Comportamiento Organizacional, 12ava edición, CENGAGE LEARNING Editoriales, México.
- HERRSCHER, Enrique G., (2009), Administración Aprender y Actuar, Management sistemático para PyMEs, ediciones Granica S.A. Buenos Aires.
- HITT, A. Michael, (2006), Administración, pearson educación, 9ª Edición México.
- HITT, A. Michael, Duane R. Ireland., (2008), Administración estratégica, competitividad y globalización, 7ma Edición, Cengage Learning Editoriales, México.
- LABRADA, Sosa Ailed, (2012), Modelo de Diseño Organizacional: Una aplicación práctica, EAE editor.
- LONGENECKER, Justin C., (2007), Administración de pequeñas empresas, enfoque emprendedor, Editores: por Cengage Learning S.A, 13ª edición
- MARTÍNEZ, Avella Mario Ernesto, (2005), Ideas para el cambio y aprendizaje en la organización, Ecoe Ediciones, 2da Edición, Bogotá.

- MARTÍNEZ, González Raquel Amaya, (2007), la investigación en la práctica educativa: guía metodológica de investigación para el diagnóstico y evaluación en los centros docentes, Madrid
- MARTÍNEZ, Ruiz Héctor ó Guerrero Dávila Guadalupe, (2009), Introducción a las ciencias sociales. México.
- MÉNDEZ, Álvarez Carlos E., (2006), Clima organizacional en Colombia, El IMCOC: un método de análisis para su intervención
- MÉNDEZ, Álvarez Carlos E., (2006), Metodología òdiseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresarialesö 4ª. Edición. Bogotá: Limusa.
- MÉNDEZ, Rodríguez Alejandro y Astudillo Moya Marcela (2008), La investigación en la era de la información: guía para realizar la bibliografía y fichas de trabajo, México.
- PAREDES, Garcés Wilson Gonzalo y Paredes De La Cruz Nataly (2011), investigación acción, primera edición.
- RIESCO, González Manuel, (2006), El Negocio es el conocimiento, ediciones Díaz de santos, España.
- RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, (2007), Administración moderna del personal, 7ª Edición.
- VÁSQUEZ, Luis Rodrigo, (2006), Técnicas de mando y dirección de equipos, conceptos básicos y aplicaciones, ideas propias editorial, Vigo, 1ª edición, España.

PÁGINAS DE INTERNET

- www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r92596.DOC
- yazmin-diseoorganizacional.blogspot.com/
- www.slideshare.net/pbermudez10/diseo-organizacional-17018529
- www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/.../diseno-organizacional/
- www.monografias.com 1 ... 1 Desarrollo Organizacional
- peremarques.pangea.org/actodidaprende2.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos21/sistemas-información-organizacional/sistemas-informacion-organizacional.shtml#inform#ixzz2f81KNJiG>
- thesmadruga2.blogspot.com/.../sistema-de-control-en-la-organizacion.ht...
- www.munitel.cl/...de.../seguimiento_y_evaluacion.pdf
- http://www.rasonu.com.ec/index.php?option=com_remository&Itemid=108&func=select&id=1&lang=es
- <http://alexcardenas.blogspot.com/2006/11/las-clases-de-metodos-de-investigacion.html>
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/TECNICAS%20DE%20INVESTIGACION.htm>

ALEXOS

ANEXO 1:

Entrevistas dirigidas al personal del Comercial Su Economía LEDLC S.A



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**



DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre:	Edad:
Puesto:	Área:

**ENTREVISTAS DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA
EMPRESA COMERCIAL SU ECONOMÍA LEDLC S.A.**

1.- ¿Con que frecuencia se le pide que realice funciones ajenas a su departamento?

2.- ¿Las actividades de su puesto están relacionadas con su especialización?

3.- ¿La alta dirección motiva a los colaboradores para mejorar su participación en el trabajo?

4.- ¿Existe una equitativa división de trabajo, de tal manera que los colaboradores no tengan sobrecarga laboral?

5.- ¿Cómo fluye la comunicación entre los gerentes y colaboradores dentro de la empresa?

6.- ¿Existe cooperación entre compañeros o tal vez existan conflictos internos entre colaboradores?

7.- ¿Con que frecuencia se realizan controles sobre cumplimiento de metas y de estrategias?

8.- ¿Qué importancia tienen las opiniones de los empleados para la toma de decisiones?

9.- ¿Para el funcionamiento efectivo del comercial su economía que recomendaciones manifestaría?

Lugar y Fecha:í í í í í í í í í í í í í í í í í í í

GRACIAS POR SU ATENCIÓN!!!

ANEXO 2:

Entrevistas dirigidas a los clientes del Comercial Su Economía LEDLC S.A.



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA INGENIERIA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**



Encuesta dirigida a los Clientes de la empresa Comercial Su Economía LEDLC S.A, orientados a conocer el diseño organizacional.

El objetivo de esta encuesta, es recabar información del Diseño Organizacional mediante la realización de preguntas que permitan medir o cuantificar la idoneidad de la empresa Comercial Su Economía LEDLC S.A del Cantón La Libertad.

INSTRUCTIVO: Para contestar este instrumento sírvase marcar con una X a la alternativa que crea conveniente en el espacio indicado.

1.- Considera Ud. que la administración de la empresa Comercial su Economía S.A ha sido:

- Muy adecuada
- Adecuada
- Poco adecuada
- Inadecuada
- Muy inadecuada

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

2.- ¿Considera Ud. que la empresa Comercial su Economía cuenta con un personal altamente eficiente, que responde a todas sus necesidades e interrogantes?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Tal vez	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Considera necesaria la implementación de una estructura organizacional que distribuya formalmente las funciones específicas de los colaboradores?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cree Ud. que el ambiente laboral que se percibe es apropiado para el buen desempeño de la empresa?

Completamente adecuado	<input type="checkbox"/>
Adecuado	<input type="checkbox"/>
Inadecuado	<input type="checkbox"/>
Completamente inadecuado	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Considera Ud. que la capacitación es un componente primordial para ejercer sus funciones?

Definitivamente si

Probablemente si

Indeciso

Probablemente no

Definitivamente no

6.- ¿Considera Ud. que la responsabilidad es un factor importante para que la organización sea efectiva?

Si

No

7.- ¿Considera Ud. que el tamaño del comercial su economía es adecuado para atender la demanda de los consumidores y las actividades a las que se dedican?

Muy adecuada

Algo adecuado

Ni adecuado ni inadecuado

Algo inadecuado

Muy inadecuado

8.- ¿Se siente Ud. satisfecho con la atención que le brinda el comercial su economía S.A de manera general?

Si

No

9.- ¿Considera Ud. que el personal está debidamente capacitado para brindar una buena atención al cliente?

Muy eficiente	<input type="checkbox"/>
Eficiente	<input type="checkbox"/>
Poco eficiente	<input type="checkbox"/>
Ineficiente	<input type="checkbox"/>

10.- ¿Estima Ud. que en la actualidad el Comercial Su Economía tiene coordinación en sus funciones?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Lugar y Fecha: í í í í í í í í í í í í í í í í í

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO 3:
EXTERIOR DEL COMERCIAL SU ECONOMÍA LEDLC S.A**



**ANEXO 4:
SUCURSAL DEL COMERCIAL**



ANEXO 5:
ASISTENTE DE GERENCIA



ANEXO 6:
ÁREA DE COMPRAS



ANEXO 7:
ÁREA DE SISTEMA



ANEXO 8:
ÁREA FINANCIERA



ANEXO 9:

**FICHA DE COMPLEMENTACIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS
DEL COMERCIAL SU ECONOMÍA LEDLC S.A.**

CARGO ADMINISTRATIVO:

PERIODO DE EVALUACIÓN: DESDE: í í í í í í í í í **HASTA:** í í í í í í í í í .

CÓDIGO DE ACTIVIDAD/PROYECTO	CRITERIOS, RAZONAMIENTOS Y PERCEPCIONES

ANEXO 10:

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACTIVIDADES DEL COMERCIAL SU ECONOMÍA LEDLC S.A.

ACTIVIDADES PLANIFICADAS	RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS REALES	REZONES DE CUMPLIMIENTO O INCUMPLIMIENTO	AJUSTES NECESARIOS
Actividad 1.				
Actividad 2.				
Actividad3.				
Valoraciones:				

ANEXO 11:
FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL
COMERCIAL SU ECONOMÍA LEDLC S.A

FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
I. DATOS					
Fecha de Evaluación:					
Del Evaluado:			Del Supervisor:		
Apellidos:			Apellidos:		
Nombres:			Nombres:		
Cargo o Puesto			Cargo o Puesto		
II. DESEMPEÑO EN BASE A OBJETIVOS					
Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:					
5	Supera las expectativas	100% a más de cumplimiento			
4	Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento			
3	Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento			
2	Cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento			
1	No cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento			
Marque solo con una "X" en un solo recuadro del área amarilla, por cada ítem evaluado					
Objetivos		Grado de Consecución			
		1	2	3	4
1					
2					
3					
Sub Total					
TOTAL PUNTAJE DE OBJETIVOS					
III. DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIA					
ver cuadro de competencias					
Marque en la casilla con una "X" el Grado de Concesión siendo:					
5	Supera las expectativas	100% a más de cumplimiento			
4	Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento			
3	Cumple las mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento			
2	Cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento			
1	No cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento			

Marque solo con una <input type="checkbox"/> en un solo recuadro del área amarilla, por cada ítem evaluado						
Competencias		Grado de Consecución				
		1	2	3	4	5
Genéricas						
1	Innovación y Creatividad: Generar ideas imaginativas y desarrollarlas para construir con ellas soluciones a problemas en el trabajo.					
2	Sentido de Urgencia: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.					
3	Orientación a Resultados: Dirigir las acciones para lograr los resultados esperados cumpliendo los compromisos adquiridos.					
Específicas						
4	Trabajo en equipo: Capacidad de trabajar con otras personas para lograr metas en común.					
5	Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.					
6	Habilidades de comunicación: Expresar ideas y opiniones de manera clara y comprensible.					
Sub Total						
TOTAL PUNTAJE COMPETENCIA						
				Puntaje Máximo		
Puntaje en base a Objetivos		xxx		150		
Puntaje en base a Competencias		xxx		150		
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO		xxx		300		

IV. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	
¿Considera que necesita de alguna capacitación especial para tener un mejor desempeño en su trabajo?	
Si	
No	
Si su respuesta es SI , coméntenos brevemente lo que necesita:	
Fortalezas	Oportunidades de Mejora
Si tiene alguna observación y/o comentario final, no dude en comunicarlo en las siguientes líneas:	
Apellidos y Nombres del evaluado:	Firma
Jefe directo / Evaluador:	Firma

ANEXO 12:

MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PLANES OPERATIVOS

CARGO ADMINISTRATIVO:

PERIODO DE EVALUACIÓN: DESDE: í í í í í í í í í **HASTA:** í í í í í í í í í .

COD.	PROYECTOS	NIVEL CUMPLIMIENTO	GRADO DIFICULTAD	RESULTADOS ALCANZADOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN