



UNAPPEC
UNIVERSIDAD APEC

Decanato de Posgrado

**Trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Productividad**

Título:

**Diseño de Estructura Organizacional para aumentar la
Productividad en la empresa Ferretería & Quincallería
Teodoro Fernández, SRL (Casa Teo)**

Postulante:

Licda. Letty Viviana Fernández Perdomo

Matricula:

2017-1048

Asesora:

Dra. Yajaira Oviedo Graterol

Santo Domingo, Distrito Nacional
República Dominicana
Agosto, 2019.

**Diseño de Estructura Organizacional para aumentar la
Productividad en la empresa Ferretería & Quincallería
Teodoro Fernández, SRL (Casa Teo)**

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue diseñar la estructura organizacional para la empresa Ferretería & Quincallería Teodoro Fernández, SRL (Casa Teo). El tipo de estudio utilizado fue descriptivo y explicativo o causal. Fueron utilizadas las técnicas de investigación documental y de campo, mediante la búsqueda de bibliográfica en libros, revistas, trabajos similares elaborados por otros autores, la web entre otros artículos relacionados a nuestro tema de estudio. En el análisis de campo se aplicaron instrumentos como son la encuesta a través de cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas y la observación en ambas sucursales de la empresa utilizando el checklist. Con relación a la investigación se determinó que la empresa no posee una estructura organizacional, no existen manuales de descripción de puestos, no asigna actividades para la correcta coordinación y control de los departamentos y no posee objetivos y estrategias definidas. La investigación evidencia la necesidad de diseñar e implementar una estructura organizacional, la creación y utilización de manuales de descripción de puestos para cada posición, la asignación de actividades a los departamentos de ventas, almacén y despacho con frecuencias de seguimiento diaria, semanal y mensual así como el establecimiento de objetivos y estrategias para aumentar la productividad de la empresa.

ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
RESUMEN	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE GRÁFICOS	
ÍNDICE DE TABLAS	
INTRODUCCIÓN.....	1
Dedicatoria.....	5
Agradecimientos.....	6
Capítulo I- Marco Referencial Teórico Conceptual	
1. Aspectos Teóricos.....	9
1.1 Estructura Organizacional.....	9
1.2 Fundamentos de la Estructura Organizacional.....	10
1.3 Importancia de la Estructura Organizacional.....	11
1.4 Tipos de Estructura Organizacional.....	12
1.5 Organigramas.....	13
1.6 Tipos de Organigramas.....	14
1.7 Diseño de Puesto de trabajo.....	15
1.8 Enfoque del Diseño de puesto.....	16
1.9 Productividad.....	18
1.10 Empresas Ferreteras.....	19

1.11 Antecedentes de la Investigación.....	20
1.12 Marco Contextual.....	23
1.12.1 Misión.....	24
1.12.2 Visión.....	24
1.12.3 Valores.....	25
1.13. Marco Conceptual.....	26
1.14 Variables Operacionalización.....	31
Capitulo II. Propuesta de Estructura Organizacional	
2.1 Diagnóstico de la Situación.....	33
2.1.1 Dimensión: Organizacional Funcional.....	33
2.1.2 Dimensión Diseño de Puestos.....	35
2.1.3 Dimensión: Coordinación de Actividades.....	36
2.1.4 Dimensión: Eficacia.....	41
2.2 Fundamentación.....	43
2.3 Objetivo y Finalidad.....	43
2.4 Propuesta Mejora para la Empresa.....	44
2.4.1 Propuesta Organización Funcional.....	44
2.4.2 Propuesta de Diseño de Puestos.....	45
2.4.3 Propuesta para la Coordinación de Actividades.....	48
2.4.3.1 Departamentos de Ventas.....	48
2.4.3.2 Departamento de Almacén.....	50
2.4.3.3 Departamento de Despacho.....	51

2.4.4 Propuesta Eficacia.....	55
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES.....	55
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	56

ANEXOS

Anexo 1. Anteproyecto

Anexo 2. Instrumentos de Investigación

Anexo 3. Informe de Resultados

Anexo 4. Carta de Autorización

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resultados existencia Organigrama en encuesta.....	34
Gráfico 2. Resultados existencia Organigrama en observación.....	34
Gráfico 3. Resultados existencia Manual de Puestos en encuesta.....	35
Gráfico 4. Resultados existencia Manual de Puestos en observación.....	35
Gráfico 5. Resultados asignación de Actividades por Departamentos.....	36
Gráfico 6. Resultados encuesta en asignación actividades en Depto. Ventas.....	37
Gráfico 7. Resultados observación en asignación de actividades Depto. Ventas.....	38
Gráfico 8. Resultados asignación de frecuencia actividades de Ventas.....	38
Gráfico 9. Resultados encuesta en asignación de actividades Depto. Almacén.....	39
Gráfico 10. Resultados observación en asignación de actividades Depto. Almacén.....	39
Gráfico 11. Resultados encuesta en asignación de actividades Depto. Despacho.....	40
Gráfico 12. Resultados observación en asignación de actividades Depto. Despacho... 	41
Gráfico 13. Resultados encuesta en cumplimiento objetivo y estrategias.....	42
Gráfico 14. Resultados observación en cumplimiento objetivos y estrategias.....	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Organigrama Propuesto.....	45
Tabla 2. Modelo para elaboración Manual de Puestos.....	47
Tabla 3. Coordinación de actividades en el Depto. de Ventas.....	49
Tabla 4. Coordinación de actividades en el Depto. de Almacén.....	50
Tabla 5. Coordinación de actividades en el Depto. de Despacho.....	51

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación se realiza con la intención diseñar una estructura organizacional como herramienta para aumentar la productividad en la empresa Ferretería & Quincallería Teodoro Fernández SRL (Casa Teo).

La empresa seleccionada para nuestra investigación está establecida en las ciudades de San Juan de la Maguana y Elías piña, está orientada al sector ferretero y de quincallería desde hace más de 4 décadas, por lo que tiene experiencia en el sector y aceptación en el mercado.

Aunque la misma posee una importante trayectoria y aceptación en las ciudades donde opera, es importante señalar que cada día los mercados se tornan más competitivos por lo que las empresas deben estar bien estructuradas y organizadas de modo que esto constituya una ventaja frente a sus competidores con el objetivo de enfrentar los nuevos retos que se presenten, contrarrestar la competencia y hacer frente a los nuevos modelos de negocios mediante estrategias aumenten su participación en el mercado e impulsen su rentabilidad.

El objetivo general de este trabajo consiste en identificar la situación actual de la empresa a nivel organizacional y a partir de este proceder a elaborar una propuesta que permita a la empresa establecer una estructura organizacional funcional alineada a las mejores prácticas establecidas en la administración.

Luego de identificar la situación nos planteamos los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de la empresa Ferretería & Quincallería Teodoro Fernández, SRL (Casa Teo) para conocer sus operaciones actuales.
- Diseñar una estructura organizacional ajustada a las necesidades de la empresa.
- Diseñar una descripción de puesto para cada posición de la empresa.

Para el logro de estos objetivos se realizaron estudios de tipo descriptivo y explicativo o causal, estos buscaron identificar la situación real de la empresa en cuanto a la conformación de su estructura y organización interna, así como el desempeño de su personal con miras a comparar los resultados versus lo establecido en el ámbito administrativo como mejores prácticas administrativas.

Se utilizaron los métodos de investigación documental mediante la utilización de fuentes bibliográficas como son libros, artículos, revistas y trabajos ya realizados sobre nuestro objeto de estudio que nos sirvieron de base teórica así como antecedentes de estudios similares realizados a otras empresas con miras a ofrecernos una visión más amplia sobre el objeto de estudio.

Se aplicó también el estudio de campo en las dos sucursales de la empresa mediante la aplicación de encuesta con preguntas abiertas y cerradas y la observación.

Los instrumentos utilizados para el estudio de campo fueron el cuestionario aplicado al 100% de la muestra seleccionada y el checklist aplicado de manera presencial por la investigadora.

La muestra seleccionada para esta investigación estuvo compuesta por 11 empleados en total para las dos sucursales que posee la empresa, lo que nos da una 100% de aplicación al personal.

Es importante destacar que el personal encuestado en su mayoría posee más de 15 años de labor, lo que nos indica que tienen vasta experiencia en el sector y los conocimientos adecuados de la empresa para responder a las preguntas planteadas.

Los resultados obtenidos en la investigación fueron tabulados mediante tablas proyectadas en Microsoft Excel y presentados mediante graficas de pastel para su mejor análisis y comprensión.

En base a los resultados obtenidos y analizados, nos enfocamos en los puntos críticos hallados en el estudio y basados en estos elaboramos nuestra propuesta con miras a satisfacer las necesidades de mejora identificadas en la empresa.

La propuesta busca ofrecer una alternativa eficaz que le permita a la empresa crear su estructura organizacional y ponerla en práctica, con miras a ofrecer al personal una escala jerárquica que le permita conocer los niveles de responsabilidad que posee cada empleado en la empresa, y a la vez organizar las operaciones del personal con el diseño de manuales de puestos y el establecimiento de actividades a los departamentos que la conforman para llevar una correcta administración y control.

Esta investigación se presenta en dos capítulos, el primer capítulo nos ofrece una visión general sobre las variables de investigación Estructura Organizacional y productividad

sustentadas por autores reconocidos en el ámbito de la administración como son Chiavenato, Draef entre otros.

Nos enfocamos en la presentación y comprensión de las teorías presentadas sobre las variables y sus dimensiones, se presentaron conceptos relacionados a la variable estructura organizacional como son los tipos de estructura, organigramas, tipos de organigramas, descripción de puestos entre otros y productividad con sus dimensiones eficiencia y eficacia.

El segundo capítulo está compuesto por el procesamiento y análisis de la información, profundizando en los aspectos identificados como relevantes o críticos para posteriormente elaborar y presentar nuestra propuesta de mejora.

La propuesta está enfocada a cada dimensión identificada, aportando a la empresa las alternativas más adecuadas según la estructura propuesta, presentamos herramientas que le permitirán solucionar las deficiencias identificadas con miras a la organización interna de la empresa y se aportaron técnicas que contribuyen al aumento de la productividad y con esta la rentabilidad de la empresa.

Posteriormente se ofrecen recomendaciones con el objetivo de que la empresa implemente la propuesta presentada y continúe con las iniciativas de organización interna implementando estrategias a largo plazo que contribuyan a su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Dedicatoria

A mi papá Teodoro Fernández Guzmán

A mi mamá Ana Casilda Perdomo

A mis hermanos Alex, Oscar y Eridania

A mis hijos Israel Omar, Liz Mariell y Vivian Aralys

Agradecimientos

En primer lugar agradezco a Dios, mi padre celestial por darme la sabiduría, salud e inteligencia necesarias para culminar felizmente esta meta.

A mi papa Teodoro Fernández por ser mi líder y modelo a seguir, gracias por tu apoyo de siempre.

A mi mamá Ana Casilda Perdomo por ser mi amiga incondicional, consejera, soporte y apoyo, gracias por creer en mí, motivarme cada día y celebrar cada uno de mis logros.

A mis hijos Israel, Liz y Vivian, ustedes han sido los más sacrificados en este proyecto pero siempre han entendido que es una meta más por cumplir, gracias por apoyarme, entenderme, ayudarme y celebrar cada uno de mis logros. Por ustedes y para ustedes quiero ser cada día mejor. Los amo.

A mis hermanos Alex, Oscar y Eridania, gracias por todo el apoyo recibido en este nuevo proyecto de vida y gracias por darme fuerzas y motivación para seguir.

A mis compañeros de maestría especialmente a Jonathan, Gabriel, Ysairy, Ingrid y Víctor, sin conocernos iniciamos este trayecto juntos y felizmente lo concluimos llevándonos grandes conocimientos y una hermosa amistad.

A mis profesores de la maestría, gracias por los conocimientos transmitidos y la motivación dada en cada momento durante estos años de estudio.

A mi tutora de tesis Dra. Yajaira Oviedo, gracias por su guía y orientaciones en este proyecto que llevo a su feliz culminación.

Capítulo I- Marco Referencial Teórico- Conceptual

1. Aspectos Teóricos

Estaremos abordando las definiciones conceptuales de nuestras variables de investigación Estructura Organizacional y Productividad, con el objetivo de conocer el enfoque dado por algunos autores con el objetivo de encauzar nuestra investigación.

1.1 Estructura Organizacional

Es forma utilizada para dividir y organizar las actividades de la empresa de modo que se tenga una visión clara sobre las acciones y procesos a realizar con miras al logro de los objetivos trazados.

Según Chiavenato (2002) “es la manera de dividir, organizar y coordinar actividades de la organización” (p. 201). En el mismo orden para Daft (2000) es la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización. Esta se refleja en su organigrama, dentro de las empresas.

Desde el punto de vista de estos autores antes mencionados la elaboración de la estructura no se basa en un simple organigrama que describa los puestos, si no que al organizar las actividades a realizar por el personal las mismas se coordinen de manera que exista una integración de funciones de forma coordinada para que pueda existir trabajo en equipo.

Cuando se crea la estructura diseñamos las actividades de la empresa para que la misma pueda implementar sus estrategias y lograr los objetivos definidos por esta.

La estructura es el conjunto de formas en que la empresa u organización divide el trabajo a realizar en tareas y las coordina entre sí.

Por lo antes expuesto decimos que la estructura se divide a su vez en dos niveles de profundidad que son macroestructura el cual está compuesto por el organigrama y microestructura que consiste en los puestos de trabajo.

1.2 Fundamentos de la Estructura Organizacional.

Bateman (2005) expresa que dos conceptos fundamentales en torno a los cuales se estructuran las organizaciones son la diferenciación y la integración.

Diferenciación: nos indica que las organizaciones están compuestas por diferentes unidades que trabajan con distintas tareas, aptitudes y métodos de trabajo. La diferenciación se crea a través de la división del trabajo y la especialización del mismo.

La división del trabajo es la que se encarga de asignar o distribuir el trabajo en tareas menores. Diferentes personas y/o unidades realizan diferentes tareas.

En la especialización las diferentes personas desempeñan una o varias tareas específicas.

Integración: esta indica que las unidades diferenciadas se reúnen nuevamente para coordinar el trabajo a realizar y con este obtener el producto.

La integración se relaciona con la coordinación debido a que esta vincula o relaciona las actividades de la organización para lograr el objetivo general.

1.3 Importancia de la Estructura Organizacional.

Toda empresa con aspiraciones de crecimiento debe tener establecida una estructura organizacional, esta promueve el crecimiento y contribuye con la rentabilidad de la empresa. Como hemos visto en las definiciones anteriores esta se encarga de dividir y organizar la empresa con el objetivo de crecer y lograr las metas establecidas.

Es importante para la empresa poseer una estructura debido a que la misma contribuye a la asignación del personal en cada tarea, ayuda identificar el talento humano existente o requerido, asigna las funciones y promueve en trabajo en equipo a la vez de que es la vía para lograr objetivos y estrategias con miras al crecimiento y al aumento de la rentabilidad.

1.4 Tipos de Estructura Organizacional

Draf (ob.cit) nos indica que existen tres tipos de estructura organizacionales aplicables a las empresas, estas son: Estructura funcional, Estructura divisional y Estructura matricial.

Desglosando cada tipo podemos decir que en la **Estructura funcional** las actividades se realizan por funciones comunes que van desde la base de la organización hasta la cúspide de la misma.

Este tipo de estructura es estable y la jerarquía se ejerce manera vertical siendo esta la que se encarga de coordinar y controlar la organización, la planeación es realizada por funciones. Los altos ejecutivos de los departamentos son los encargados de ejercer la autoridad formal y la influencia en el equipo de trabajo.

La Estructura divisional organiza la empresa por productos o por unidades estratégicas de negocios. Esta tiene la particularidad de ser más pequeña por lo que la misma permite que exista más flexibilidad y promueve el cambio, esta descentraliza la toma de decisiones debido a que las líneas de autoridad se relacionan en una escala jerárquica más baja.

Mientras que la **Estructura matricial** es organizada tanto por funciones como por productos. Se implementa cuando la organización entiende que la estructura funcional y la estructura divisional de manera separada no son adecuadas para la empresa por lo cual la combina utilizando lo mejor de cada una.

Esta estructura se basa en el trabajo en equipo, coloca responsables por áreas por lo que la jerarquía no es tan relevante.

1.5 Los Organigramas

Según Chiavenato (2003) El Organigrama es el diagrama que representa la estructura formal de la empresa (p. 351) mientras que para Drafi (2000) La Estructura de la Organización se refleja en el organigrama (p. 202).

Para la autora de esta investigación el Organigrama es la representación de la estructura de la empresa donde se representa la escala jerárquica con sus respectivos niveles de autoridad, en orden descendente donde la mayor jerarquía y responsabilidad se sitúa en la parte superior de la pirámide.

El organigrama debe permitir que al observarlo se identifique la estructura de la empresa para el que se elabora, el mismo es una especie de fotografía interna debido a que define los diferentes niveles jerárquicos, los órganos que componen la estructura y los canales de comunicación o relaciones formales que unen estos.

1.6 Tipos de Organigrama

Podemos identificar diferentes tipos de organigrama, clasificados según su representación gráfica en Organigrama clásico, organigrama vertical, organigrama diagonal, organigrama sectorial, organigrama circular, organigrama de barras y listograma.

Organigrama clásico: este es el más común y representa las más importantes características de la estructura organizacional, muestra la máxima jerarquía en la cúspide de la pirámide y va descendiendo a la menor jerarquía.

Organigrama vertical: es el elaborado de manera similar al organigrama clásico, su diferencia radica en que este se realiza de manera vertical.

Organigrama diagonal: este es un organigrama clásico elaborado en forma diagonal, al cual se le coloca información adicional a cada órgano como son datos basados en el presupuesto, cantidad de empleados de cada órgano, números gastos previstos entre otros datos que se consideren importantes para la administración.

Organigrama sectorial: se elabora con círculos que representan los distintos niveles jerárquicos, la autoridad máxima se coloca en el centro y a medida que se alejan del centro poseen menor escala jerárquica.

Organigrama circular: se elabora con círculos que representan los niveles jerárquicos, a este se le trazan líneas que representan los canales de comunicación existentes entre los cargos. En el centro se localiza la mayor escala jerárquica y en los contornos las posiciones de menor jerarquía.

Organigrama de barras: representa la estructura mediante barras horizontales de diferentes tamaños que tienen su origen a la izquierda y se prolongan a la derecha. Mientras mayor longitud posee la barra mayor es la escala jerárquica del cargo presentado.

Listograma: Es similar al diagrama de barras, la diferencia radica en que en este las barras se sustituyen por la alineación de los órganos en función del nivel jerárquico.

1.7 Diseño de Puestos de trabajo

Es el instrumento mediante el cual empresas plasman de manera escrita las tareas que se deberán realizar, de modo que el personal conozca las funciones que le son requeridas en su posición y su respectivo nivel de autoridad.

Torres y Jaramillo (2014) Es el proceso mediante el cual los administradores deciden las tareas laborales, la responsabilidad y la autoridad de cada puesto (p.7).

El diseño de puestos no debe ser visto como una simple asignación de funciones y responsabilidades del empleado, este juega un papel importante en la organización debido a que puede identificar las necesidades de la misma, las necesidades de los empleados y eliminar barreras laborales promoviendo la integración y el trabajo en equipo.

Da una visión clara al empleado de lo que la empresa espera y de sus objetivos, a la vez sirve a la empresa para evaluar resultados obtenidos, evaluar los cargos a partir de la contribución real de estos a la empresa y a supervisar la ejecución de los cargos bajo una perspectiva concreta y objetiva.

1.8 Enfoques del diseño de puestos.

Torres y Jaramillo (ob.cit) nos dicen que los enfoques que registra el diseño de cargos son: Enriquecimiento del trabajo, Simplificación del trabajo, Ampliación y Rotación del trabajo y Diseño del trabajo.

Enriquecimiento del trabajo: en este la función principal es que los cargos promuevan la motivación y satisfacción de los empleados, sean más interesantes y le ofrezcan mayor variedad, autonomía laboral y retroalimentación.

El enriquecimiento puede ser vertical u horizontal. En el enriquecimiento horizontal se adicionan responsabilidades de la misma complejidad con el mismo nivel de responsabilidad dentro del mismo nivel jerárquico del cargo mientras que en el enriquecimiento vertical las responsabilidades son agregadas a mayor nivel de complejidad.

Simplificación del trabajo: este indica que las actividades pueden ser divididas en tareas simples y repetitivas para maximizar la eficiencia.

Ampliación y rotación del trabajo: se utiliza para rediseñar los puestos de trabajo. La ampliación aumenta las tareas y obligaciones de los cargos con el objetivo de aumentar la satisfacción y eliminar la monotonía mientras que la rotación permite que los empleados se turnen o alternen en diferentes tareas sin afectar las operaciones, esto con el objetivo de que se aumente la motivación se contrarreste o eliminando la monotonía.

Diseño del trabajo: en este el trabajo es diseñado para que los equipos realicen las tareas completas siendo los miembros quienes deciden como se realizaran las operaciones.

Al diseñar el puesto de trabajo se debe tener en cuenta la forma en que este apoya el logro de los objetivos establecidos por la organización, es de vital importancia que los cargos se vinculen a los objetivos de la empresa.

Todo diseño de puesto debe tener definido un perfil del cargo en cual se describen las cualidades, atributos, competencias y conocimientos que debe poseer la persona que ejecute la posición.

1.9 Productividad

Es la forma en que la empresa logra sus objetivos de manera eficiente y eficaz, aprovechando sus insumos, reduciendo costos y logrando que cada día las actividades se realicen mejor que el día anterior.

Según Chiavenato (2009) “es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible”. (p. 13)

Mientras que Jiménez, Castro y Brenes (2009) expresan que la Productividad es, sobre todo, una actitud de la mente. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas *mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy*. (p. 10)

Basado en lo expuesto la autora de esta investigación dice que la productividad de la empresa está basada en la disposición que tenga el capital humano de mejorar sus actividades cada día asumiendo la decisión de ser productivo así como la percepción que se tenga sobre sus resultados.

Si el empleado es capacitado y motivado de forma tal que asuma libre y voluntariamente el compromiso de que su empresa sea productiva utilizando favorablemente el tiempo, conocimiento y recursos podremos lograr la productividad en la organización.

1.10 Empresas Ferreteras

De acuerdo a los datos estadísticos presentados por el Banco Central de la República Dominicana, para el periodo Enero-Diciembre 2018, la actividad Construcción registró un crecimiento interanual de 12.21% superando el cierre del año anterior con un 8.1% por lo que esta actividad se consolidó como la de mayor dinamismo en la economía nacional.

En este sentido, las ventas de los principales insumos para la construcción que presentaron un rendimiento positivo fueron las estructuras metálicas con un 16.9%, la pinturas con (9.5%), cemento con (4.9%) y el resto de materiales con un (15.3%).

Analizando estas informaciones podemos decir que las empresas ferreteras juegan un importante papel en el crecimiento de la economía dominicana.

La Ferretería & Quincallería Teodoro Fernández, SRL (Casa Teo) está localizada en las provincias de San Juan de la Maguana y Elías Piña, en estas provincias se pueden identificar varias empresas dedicadas a esta actividad comercial.

En San Juan de la Maguana podemos encontrar la Ferretería Luz, Ferretería Josefina y Prisma Ferretería siendo estas las tres empresas ferreteras más grandes, es importante destacar que las mismas son de origen familiar y solo operan en esa ciudad.

Si observamos la provincia Elías Pina encontramos la Ferretería Robert la cual posee su principal local comercial en el municipio de Las Matas de Farfán el cual pertenece a San Juan de la Maguana y en la ciudad de Elías Piña posee una sucursal.

Por lo antes expuesto la empresa de estudio tanto por los datos estadísticos del sector construcción como por los competidores que posee necesita tener una estructura organizacional que le permita organizar, dirigir y controlar sus operaciones con miras a obtener mayor posicionamiento en el mercado y con este aumentar su rentabilidad para ser más productiva.

1.11 Antecedentes de la Investigación.

Como apoyo a nuestro de trabajo de investigación recopilamos información de varios autores con la finalidad de que nos sirvan como antecedentes y aporten conocimientos sobre situaciones similares identificadas en empresas tanto nacionales como extranjeras. Dentro de estos estudios identificamos las siguientes tesis:

“Implementación de la Estructura Organizacional y Manuales Funcionales de una empresa ubicada en el norte de Quito. Caso: Rincón del Gaucho, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Matriz por Beltrán (2017), el objetivo de la investigación consiste en llevar un control de calidad semestral de los productos y servicios ofertados a modo de generar mejores indicadores de calidad el servicio a los clientes que visiten el establecimiento.

El investigador al culminar llegó a la conclusión de que la empresa necesita tener formalmente establecida una estructura organizacional, así como manuales de funciones

debido a que la estructura que posee fue creada en base a sus necesidades no diseñadas previamente, así mismo la empresa no posee relaciones formales de autoridad lo que se hace necesario debido a que la empresa tiene en proyecto expandirse y esta organización será vital para este crecimiento.

“Análisis de la Estructura Organizacional e Instituciones no gubernamentales. Caso: Fundación de Desarrollo Azua, San Juan y Elías Piña, Inc. (FUNDASEP) realizada en el año 2016.”, por Roa y Del Rosario (2016) en la Universidad Autónoma de Santo Domingo, el objetivo de esta investigación era ampliar la estructura organizacional de una institución no gubernamental de alcance regional, tomando como referencia la Fundación de Desarrollo Azua, San Juan y Elías Piña, Inc. (FUNDASEP).

En la misma los autores llegan a la conclusión de que la estructura organizacional de la empresa posee debilidades debido a que la mayoría de sus empleados no conoce cómo está compuesta, además de esto está agrupada por departamentos pero internamente la dividen en direcciones administrativas para cada área de operación, estas áreas su vez cuentan con encargados pero las decisiones a tomar están centradas en una sola persona de la institución.

Seguida a esta tenemos “Análisis de la Estructura Organizacional para el Desarrollo Gerencial de Empresas Hoteleras en San Juan de la Maguana. Caso: Hotel Maguana, año 2015, realizada por Medina y Hernández (2016) en la Universidad Autónoma de Santo Domingo.

El autor expresa que el objetivo de esta investigación consistió en analizar la estructura organizacional para el desarrollo gerencial de empresas hoteleras en San Juan de la Maguana. Caso: Hotel Maguana.

Al finalizar la investigación los autores llegan a la conclusión de que la estructura organizacional que posee la empresa es de tipo funcional con organigrama clásico-vertical y que la misma es adecuada para su funcionamiento pues permite que se fomente el liderazgo, trabajo en equipo y el logro de los objetivos.

En el mismo orden continuamos la tesis “La Estructura Organizacional para mejorar la Gestión Administrativa en Cifruter S.A. de la Ciudad de Babahoyo” año 2015, realizada por Marún (2015) en la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES).

Su objetivo general es diseñar una Estructura Organizacional que mejore la gestión administrativa en CIFRUTER, S.A. el autor llega a la conclusión de que la empresa necesita la estructura para organizarse internamente y poder cumplir con los objetivos estratégicos y a la vez delimitar sus políticas, reglas y funciones.

Estos antecedentes sirven como base para sustentar la propuesta de diseño de Estructura Organizacional a la empresa Ferretería & Quincallería Teodoro Fernández, SRL, hemos obtenido información acerca de la importancia que representa para cualquier empresa contar con una estructura organizacional bien definida que le permita eficientizar sus operaciones y poder establecer estrategias de crecimiento y posicionamiento en el mercado.

1.12 Marco Contextual

Nuestro objeto de estudio es la empresa Ferretería & Quincallería Teodoro Fernández SRL (Casa Teo), fue creada en el año 1977 por el Sr. Teodoro Fernández Guzmán, está ubicada en la ciudad de San Juan de la Maguana y posee una sucursal en la ciudad de Elías Piña.

Esta empresa posee más de 40 años brindando servicio a sus clientes pero aún no posee una estructura organizacional que soporte sus operaciones y que sirva de apoyo para la creación y ejecución de estrategias.

Toda empresa con proyección de crecimiento debe organizarse y para que esto se cumpla debe diseñar e implementar su estructura, otro paso vital es que tenga definido su pensamiento estratégico y que el mismo sea coherente con sus actividades y a la vez sea conocido por todo el personal que labora en la empresa.

Ferretería & Quincallería Teodoro Fernández, SRL (Casa Teo) tiene su pensamiento estratégico expresado de la siguiente manera:

1.12.1 Misión:

Es definida como la esencia de la empresa debido a que expresa quienes son, que hacen y su razón de ser en el mercado.

La empresa que investigamos expresa su misión de la siguiente manera *“Somos una empresa dedicada a la venta de artículos ferreteros y quincallería en general, nuestro objetivo es satisfacer la necesidad de nuestros clientes para que puedan adquirir todos sus productos en un solo lugar”*.

1.12.2 Visión:

Esta se define como el rumbo estratégico de la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

La visión esta empresa se define como: *“Ser la empresa líder en nuestra rama en las provincias San Juan y Elías Piña, donde nuestros clientes puedan adquirir todo lo que necesiten a los mejores precios y con el mejor servicio”*.

1.12.3 Valores:

Estos expresan la forma en que deben comportarse los miembros de la organización sin importar su escala jerárquica, dan una idea del concepto de hacer negocios que tiene la empresa.

Ferretería & Quincallería Teodoro Fernández, SRL (Casa Teo) tiene establecidos los siguientes valores:

Servicio: brindar un servicio rápido y oportuno a nuestros clientes de modo que puedan adquirir con nosotros todos los productos que necesite.

Honestidad: ofrecer productos al precio justo entregándole al cliente su mercancía en excelentes condiciones.

Responsabilidad: nuestros clientes reciben el producto adecuado en el tiempo prometido para que sus proyectos no sufran retrasos, el tiempo de nuestros clientes es valioso para nosotros.

Calidad: ofrecemos productos de calidad a nuestros clientes manteniendo los estándares del fabricante.

Trabajo en equipo: tenemos un cuerpo de empleados enfocados en la satisfacción de nuestros clientes orientados a dar el mejor servicio.

1.13 Marco Conceptual

Estructura Organizacional

Según Chiavenato (ob.cit) Es la manera de dividir, organizar y coordinar actividades de la organización.

Para Daft (ob.cit) Es la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización. Esta se refleja en su organigrama.

Diseño Organizacional

Chiavenato (ob.cit) Es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. Se refiere tanto la distribución como al proceso de distribuir las características estructurales de la empresa para alcanza o incrementar la eficiencia y la eficacia.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) Es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

La autora de esta investigación lo define como el proceso de construir la estructura de la empresa con el objetivo de que sus miembros trabajen alineados al logro a sus objetivos y estrategias.

Organización

Chiavenato (ob.cit) Es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común mientras que para Pulgar-Vidal y Rios (ob.cit) son dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para lograr objetivos comunes.

Para la autora de esta investigación la organización es un grupo de personas trabajando en equipo alineados a alcanzar objetivos comunes.

Organizaciones

Chiavenato (ob.cit) Son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual mientras que para Daft (ob.cit) son entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo.

La autora de esta investigación la define como organismos sociales compuestos por personas que poseen una estructura que le permite trabajar de manera coordinada para el logro de objetivos y estrategias.

Organización Funcional

Stoner, Freeman y Gilbert (ob.cit) Es la formada mediante departamentalización en la que las personas que se dedican a una actividad funcional se agrupa en una unidad.

Chiavenato (ob.cit) Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

La autora de esta investigación lo define como el tipo de estructura organizacional que divide la organización por áreas según el tipo de tarea a realizar.

Organización por productos

Es el tipo de estructura organizacional que divide la organización según el producto a ejecutar.

Organización por Mercado

Es el tipo de estructura organizacional que divide la organización según el mercado.

Organigrama

Es la representación de la estructura de la empresa donde se representa la escala jerárquica con sus respectivos niveles de autoridad en orden descendente donde la mayor jerarquía y responsabilidad se sitúa en la parte superior de la pirámide.

División del trabajo

Stoner, Freeman y Gilbert (ob.cit) Es descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general.

Chiavenato (ob.cit) Conduce a la especialización y la diferenciación de tareas. Nos dice que según Gulick "La división del trabajo es la base de la organización; de hecho, es la razón de ser de la organización". (p. 97)

Para la autora de esta investigación es la manera de separar las actividades de la organización de modo que cada integrante tenga definidas las tareas a realizar.

Diseño de puestos

Stoner, Freeman y Gilbert (ob.cit) Es dividir el trabajo de una organización entre sus empleados mientras que para Torres y Jaramillo (ob.cit) es el proceso mediante el cual los administradores deciden las tareas laborales, la responsabilidad y la autoridad de cada puesto.

Para la autora de la investigación es dividir el trabajo entre sus empleados de manera que cada uno tenga una amplia descripción de sus funciones.

Productividad

Según Chiavenato (ob.cit) Es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible.

Eficiencia

Chiavenato (ob.cit) es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos. Para el autor es hacer un uso adecuado de todos los recursos de la organización.

La eficiencia hace hincapié en que las cosas se hagan correctamente, mediante los medios correctos, que se cuiden los recursos utilizados y que se cumplan las tareas y obligaciones asignadas.

Eficacia

Chiavenato (ob.cit) Es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados.

La autora de esta investigación la define como la capacidad de lograr los objetivos y estrategias de la empresa en un tiempo establecido. La eficacia se enfoca en los resultados, en que se alcancen los objetivos y que se optimicen los recursos utilizados, esta busca superar las expectativas trazadas.

1.14 Variables- Operacionalización.

Estructura Organizacional según Chiavenato (2002) Es la manera de dividir, organizar y coordinar actividades de la organización. Basado en este concepto estamos analizando como la empresa maneja su proceso para elaborar nuestra propuesta de estructura organizacional.

Productividad según Chiavenato (2009) Es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible.

Capitulo II. Propuesta: Diseño de Estructura Organizacional

2.1 Diagnóstico de la situación

Atendiendo a los cambios implementados en la forma de hacer negocios y la globalización de los mercados, las empresas de hoy necesitan contar con una Estructura Organizacional que les permita administrarse eficazmente, esto para trazar objetivos y estrategias que impulsen su crecimiento, motiven su personal y apoyen la creación de ventajas competitivas que generen diferenciación frente a sus competidores.

La intención de esta investigación es conocer la realidad de la empresa para recomendar acciones que permitan a la empresa organizarse con miras a crecer y aumentar su productividad.

Para elaborar esta propuesta procedimos a investigar la situación actual de la misma, mediante la aplicación de los instrumentos como son el cuestionario y el checklist. En nuestro análisis presentaremos los aspectos críticos hallados en el proceso cruzando las

informaciones de ambos instrumentos con miras a ofrecer una propuesta de estructura organizacional y las respectivas recomendaciones para su implementación.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

2.1.1 Dimensión: Organización funcional

En esta dimensión identificamos la inexistencia de un organigrama en la empresa, la información recolectada indica que en la empresa no existe un organigrama que refleje la estructura de la empresa con sus respectivos niveles de autoridad.

En el cuestionario el 82% de los empleados expresan desconocer sobre la existencia de un organigrama mientras que en la observación no se evidencio la existencia del mismo.

Gráfico 1. Resultados existencia Organigrama en la encuesta.

¿La empresa posee un Organigrama?

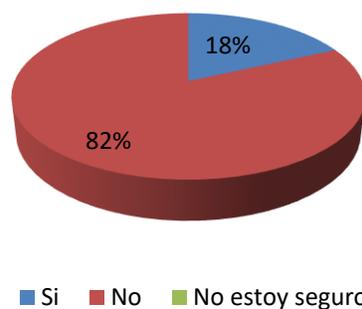
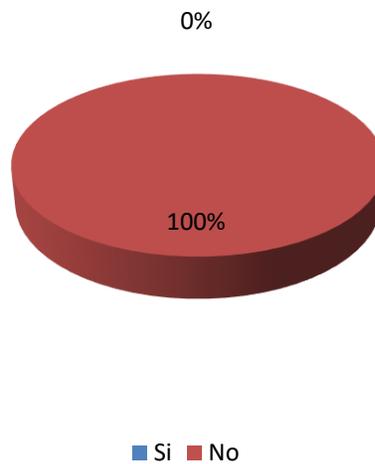


Gráfico 2. Resultados existencia Organigrama en la Observación.

¿Existe un organigrama en la empresa?



Fuente: Construcción propia Fernández (2019).

2.1.2 Dimensión: Diseño de puestos

El levantamiento de la información buscaba identificar si la empresa posee manuales de descripción de puestos, aplicamos ambos instrumentos los cuales muestran que en la empresa no existen manuales de descripción de puestos en ninguna posición existente.

El 100% de los empleados expresa que la empresa no posee manuales que describan sus funciones ni muestren a los empleados las necesidades de la empresa con miras al logro de sus objetivos.

Gráfico 3. Resultados existencia Manuales de puestos en la encuesta.

¿La empresa cuenta con manuales de descripción de puestos?

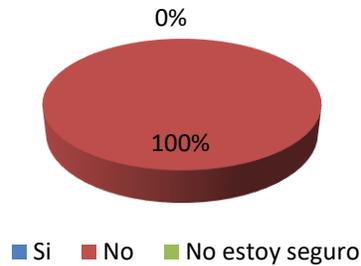
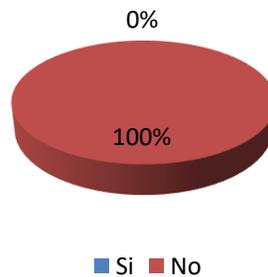


Gráfico 4. Resultados existencia Manuales de puestos en la Observación.

¿Los empleados conocen su rol dentro de la empresa?



Fuente: Construcción propia Fernández (2019)

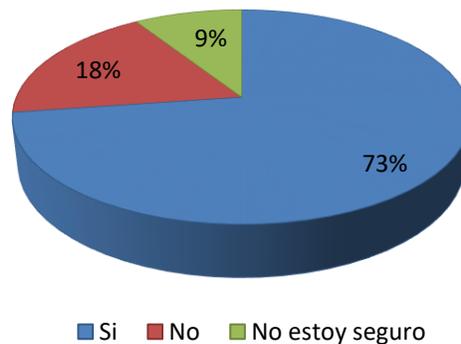
2.1.3 Dimensión: Coordinación de actividades

En esta dimensión aplicamos los instrumentos para identificar si en la empresa se cumple con la asignación de actividades en los departamentos de ventas, almacén y despacho, el objetivo fue identificar como la empresa cumple con sus funciones administrativas coordinando y controlando actividades que impulsen el crecimiento y aumenten su rentabilidad.

Se procedió a la aplicación de los instrumentos en ambas sucursales de la empresa encontrando que al 73% del personal se le asignan actividades, el 18% no se le asignan actividades mientras que el 9% dice no estar seguro de que se asignen actividades.

Gráfico 5. Resultados Asignación de actividades en los departamentos de ventas, almacén y despacho.

¿Se asignan actividades al personal en los departamentos de ventas, almacén y despacho?



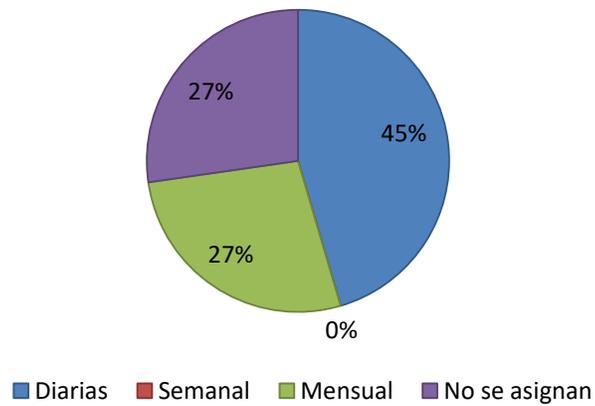
Fuente: Construcción propia Fernández (2019)

Con el fin de obtener informaciones más acabadas y precisas sobre la asignación de estas actividades, orientamos la pregunta con miras identificar la asignación por departamentos y por frecuencias de tiempo diaria, semanal o mensual.

Al aplicar los instrumentos en el departamento de ventas obtuvimos como resultado que en este las actividades se asignan diariamente obteniendo este indicador un 45%, mientras que un 27% indica que las actividades se asignan mensuales y el 27% restante dice que no se le asignan actividades.

Gráfico 6. Resultados Asignación de actividades en el departamento de ventas en la encuesta.

¿Con que frecuencia se asignan las actividades al personal del departamento de ventas?



Fuente: Construcción propia Fernández (2019)

En la observación realizada los resultados nos indican que en una sucursal se asignan actividades diarias mientras en otra no se asignan, en cuanto a las frecuencias se observa que en una de las sucursales de la empresa la asignación de actividades se hace diariamente para el 100%, mientras que para las frecuencias semanales y mensuales no se le establecen actividades.

Gráfico 7. Resultados Asignación de actividades en el departamento de ventas en la observación.

¿Se asignan actividades al personal de departamento de ventas?

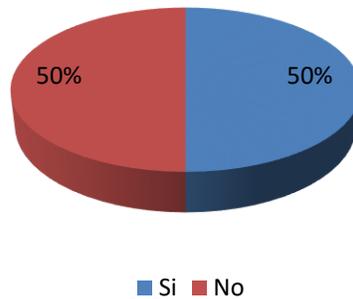
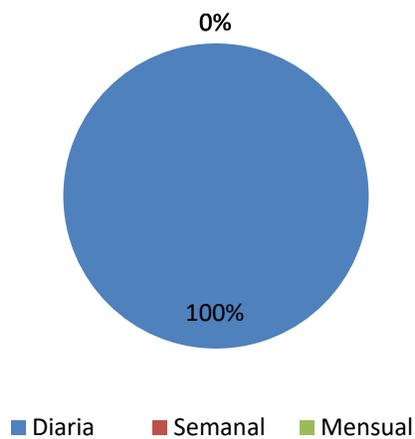


Gráfico 8. Resultados frecuencia en asignación de actividades al departamento de ventas.

¿Con que frecuencia?



Fuente: Construcción propia Fernández (2019)

En el departamento de almacén los resultados indican en un 55% de la muestra que no se asignan actividades, el 36% expresa que se asignan actividades mensuales mientras el 9% indica que las

actividades se asignan diariamente, al comparar esta información con los resultados obtenidos mediante observación se determina que la empresa no asigna actividades al departamento de almacén con ninguna de las frecuencias medidas.

Gráfico 9. Resultados Asignación de actividades en el departamento de almacén en la encuesta.

¿Con que frecuencia se asignan actividades al personal de almacen?

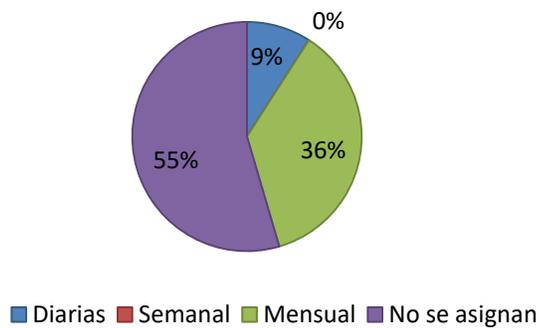
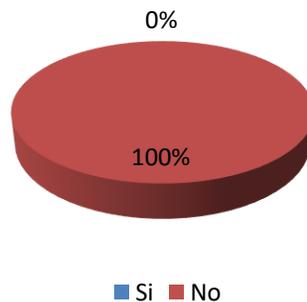


Gráfico 10. Resultados Asignación de actividades en el departamento de almacén en la observación.

¿Se asignacion de actividades al personal de almacen?
¿Con que frecuencia?



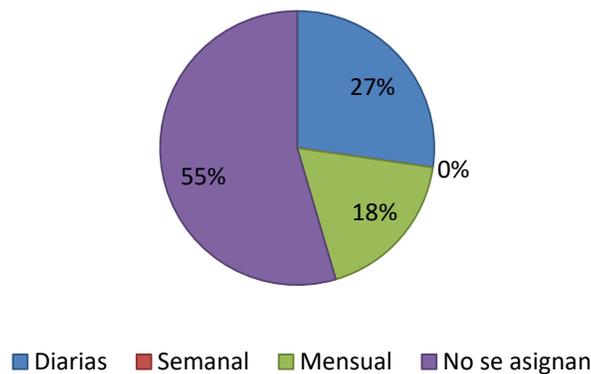
Fuente: Construcción propia Fernández (2019)

Continuando con la misma dimensión en el departamento de despacho se identificó en un 27% de la muestra que las actividades se asignan de manera diaria, un 18% evidencia que las actividades se asignan mensualmente mientras que un 55% expresa que no se asignan actividades, al cruzar la información con la levantada mediante la observación determinamos que este departamento no hay evidencia de que la empresa asigne actividades al personal en ninguna de las frecuencias establecidas en la medición.

De estas informaciones deducimos que la empresa no asigna actividades al departamento de despacho en ninguna de las frecuencias analizadas lo que imposibilita que se ejecute un correcto control de almacén.

Gráfico 11. Resultados Asignación de actividades en el departamento de despacho en la encuesta.

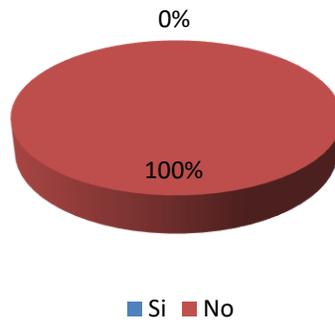
¿Con que frecuencia se asignacion de actividades al personal del depto. de despacho?



Fuente: Construcción propia Fernández (2019)

Gráfico 12. Resultados Asignación de actividades en el departamento de despacho en la observación.

¿ Asignacion de actividades al personal de despacho?



Fuente: Construcción propia Fernández (2019)

2.1.4 Dimensión: Eficacia

En esta dimensión buscamos identificar el nivel de productividad de la empresa por lo que orientamos la investigación a medir la eficacia en sus operaciones.

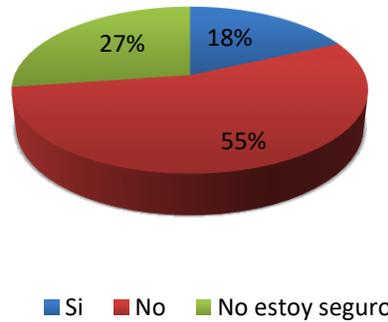
Al analizar el cuestionario obtuvimos que en el 55% de la muestra se observa que en la empresa no se cumplen objetivos y estrategias, mientras el 27% expresa no estar seguro de que se estas se cumplan. Al realizar la observación identificamos que en la empresa no existen objetivos ni estrategias definidas para un 100% de la muestra.

Es importante destacar que en esta dimensión se planteó al personal evaluado la opción de ampliar esta información, a lo que una parte importante de la muestra expreso textualmente que la empresa no tiene establecidos objetivos ni estrategias.

Ante estas informaciones consideramos que la empresa no posee objetivos ni estrategias establecidas y por ende las mismas no son desplegadas al personal lo que explica el desconocimiento de los mismos.

Gráfico 13. Resultados cumplimiento de objetivos y estrategias en la encuesta.

¿En sentido general el personal cumple con los objetivos y estrategias implementados por la empresa?



Fuente: Construcción propia Fernández (2019)

Gráfico 14. Resultados cumplimiento de objetivos y estrategias en la observación.

¿En sentido general se observa que el personal cumple con los objetivos y estrategias implementados por la empresa?



Fuente: Construcción propia Fernández (2019)

Los resultados obtenidos nos muestran la necesidad de crear una estructura organizacional funcional para la empresa Ferretería & Quincallería Teodoro Fernández, SRL (Casa Teo), así como también la elaboración e implementación de manuales de puestos para cada posición existente.

Es necesario también que la empresa establezca la asignación de actividades para los departamentos de ventas, almacén y despacho con miras a eficientizar sus labores, así como la creación e implementación de objetivos para todo el personal y estrategias que impulsen su participación en el mercado.

2.2 Fundamentación

Basándonos en los hallazgos obtenidos en nuestra investigación vemos la necesidad de que en la empresa Ferretería & Quincallería Teodoro Fernández, SRL (Casa Teo), se proceda con la elaboración e implementación de una estructura organizacional funcional acorde a sus requerimientos, que se diseñen y establezcan el uso de manuales de descripción de puestos para su personal así como el diseño objetivos y estrategias que le permita organizar sus operaciones con miras a aumentar su participación en el mercado y aumentar su productividad y rentabilidad.

2.3 Objetivo y Finalidad

La propuesta de diseño de estructura organizacional tiene como objetivo que la empresa se organice formalmente para que de esta forma los empleados no solo conozcan el alcance de sus funciones si no que a la vez se identifiquen con la empresa.

Esta organización permitirá que en la empresa exista un verdadero trabajo en equipo donde el personal se identifique con los objetivos empresariales, participe en la toma de decisiones según su escala jerárquica y a la vez aporte conocimientos en la creación de estrategias con la finalidad de impulsar el crecimiento y la productividad de la empresa.

2.4 Propuesta de mejora para la empresa.

Luego de identificar los aspectos críticos a mejorar por la empresa, estaremos procediendo a presentar nuestra propuesta con la cual buscamos ofrecer a la empresa una clara visión de su situación actual, basados en el análisis realizado anteriormente y así ofrecer acciones que le permitan corregir los aspectos de mejora sustentados en el contexto administrativo con miras a eficientizar sus operaciones.

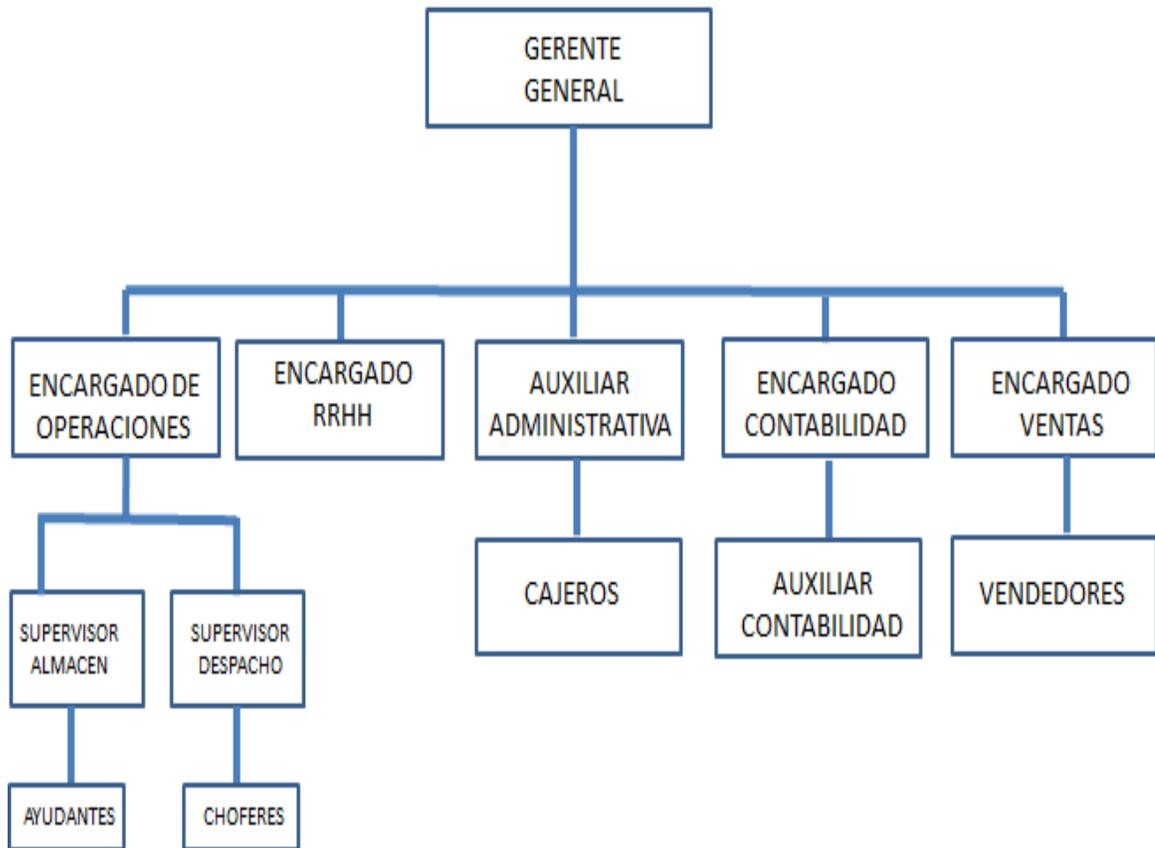
2.4.1 Propuesta Organización Funcional:

Con miras a corregir esta situación proponemos la creación de un organigrama funcional en el cual los empleados conozcan el nivel jerárquico de la misma debido a que la empresa es dirigida por su propietario, este organigrama permitirá que la empresa se organice por departamentos donde cada encargado podrá ejercer autoridad sobre su equipo, asignando objetivos y dando seguimiento al logro de los mismos.

Esto permitirá al gerente dedicarse a las funciones administrativas, delegando a su equipo actividades específicas según su posición para poder medir los resultados obtenidos.

El organigrama diseñado es un organigrama clásico para una estructura funcional, contiene los departamentos existentes en la empresa y adiciona algunas posiciones necesarias para la correcta operación.

**Tabla 1. Organigrama Ferreteria & Quincalleria Teodoro Fernandez, SRL
propuesto por la autora.**



Fuente: Construcción propia Fernández (2019)

2.4.2 Propuesta de Diseño de Puestos:

Proponemos la creación de manuales de puestos para cada posición de la empresa, de modo que se pueda establecer la responsabilidad de cada empleado, la asignación de tareas así como el nivel de autoridad de cada posición existente.

Elaborar e implementar un manual que contenga la descripción de puestos para el Gerente General, los encargados de los departamentos de Operaciones, Recursos Humanos, Contabilidad, Ventas, auxiliar administrativa, auxiliar de contabilidad, supervisores de almacén y despacho, cajeros, vendedores, choferes y ayudantes.

Con la implementación y uso de estos manuales la empresa podrá efficientizar sus actividades debido a que podrá asignar objetivos y evaluar los resultados logrados de manera concreta y objetiva.

Tanto a los empleados actuales como a los de nuevo ingreso deberá entregársele un ejemplar del manual según su posición y explicársele detenidamente su contenido como apoyo a sus funciones. Se recomienda la revisión de estos manuales cada dos años con fines de mantenerlos actualizados.

Tabla 2. Manual de puestos propuesto por la autora.



Manual de puestos

**Ferretería & Quincallería Teodoro Fernández, SRL
(Casa Teo)**

Descripción del puesto	
Nombre del cargo:	Posición a desempeñar.
Departamento:	Departamento en el que labora.
Supervisión que ejerce:	Personal al cual supervisa.
Supervisor directo:	Posición que lo supervisa.
Fecha:	Fecha de ingreso del empleado.

Misión del puesto
Roles a desempeñar por el empleado en la posición asignada.

Requisitos del puesto	
Instrucciones básicas:	Escolaridad requerida.
Experiencia requerida:	Años de experiencia requerida en posiciones similares.
Habilidades:	Aptitudes requeridas al personal.
Insumos:	Equipos asignados para el trabajo.

Actividades
Se describe las actividades que deberá realizar según posición desempeñada.

Condiciones de trabajo
Se describe el lugar donde desempeñará sus funciones, así como el mobiliario con el que contará para las mismas y el personal que labora bajo su responsabilidad.

Fuente: Construcción propia Fernández (2019)

2.4.3 Propuesta para la Coordinación de Actividades:

2.4.3.1 Departamento de Ventas:

Para este departamento proponemos a la empresa establecer un plan de actividades en con frecuencias diarias, semanales y mensuales e implementarlo en ambas sucursales de manera que el personal labore bajo los mismos lineamientos ya que se trata de la misma empresa deberá además dar un oportuno seguimiento a los mismos.

La empresa debe asignar objetivos de ventas diarios al personal según su área, y crear planes de ventas cruzadas a fin de impulsar las ventas.

El seguimiento deberá realizarse semanalmente por el encargado del departamento con el objetivo de ofrecer un reporte mensual al gerente con miras a conocer los resultados obtenidos y si así lo considera reconocer a los empleados destacados en ese periodo.

Este contribuirá al incremento de las ventas y a una mejor rotación de los inventarios, y a la vez permitirá que el personal trabaje alineado a los objetivos de la empresa y con mayor motivación.

Anexamos modelo propuesto a la empresa para la asignación y seguimiento al desarrollo de estas actividades.

Tabla 3. Coordinación de actividades en el Departamento de Ventas propuesto por la autora.

Estrategias	Actividades	Responsables	Frecuencia de realizacion	Resultados esperados	Supervisor
Contactar clientes potenciales para ofertar productos	Realizar llamadas a los clientes potenciales con más de 15 días sin visitar la empresa	Encargado de Ventas	Semanal	Fidelidad de los clientes y aumento de las ventas	Gerente
Realizar ventas cruzadas	Ofrecer productos relacionados a los adquiridos por los clientes (Ej. Compra pinturas ofertar rolos y brochas)	Vendedores	Diaria	Aumento en las ventas	Encargado de Ventas
Ofrecer descuentos por ventas de contado.	Otorgar descuentos a los clientes que realicen compras al contado por monto superiores a RD\$70,000.00	Encargado de Ventas	Diaria	Aumento flujo de efectivo y captación de nuevos clientes.	Gerente
Facilitar herramientas publicitarias al personal de ventas (volantes con descuentos, gorras, lapiceros etc.)	Instruir al personal para otorgar estos artículos a los clientes potenciales.	Vendedores	Mensual	Aumento de las ventas y captación de nuevos clientes.	Encargado de Ventas

Fuente: Construcción propia Fernández (2019)

2.4.3.2 Departamento de Almacén:

En este departamento proponemos que se asignen actividades diarias y semanales de control de almacén, la empresa debe designar un empleado para que registre las entradas y salidas de mercancía y a la vez se encargue de que las mismas se coloquen según entrada dando salida al inventario de mayor tiempo.

Se deberá establecer un control mensual del almacén el cual permitirá a la empresa reducir costos al comprar mercancía según necesidad, preservar la vigencia y calidad de los productos almacenados y mantener el inventario adecuado para cubrir los volúmenes de ventas.

Tabla 4. Coordinación de actividades en el Departamento de Almacén propuesto por la autora.

Actividades	Responsables	Frecuencia de realización	Resultados esperados	Supervisor
Recepción mercancía	Ayudantes	Diaria	Recepción de mercancía correcta.	Supervisor de almacén
Revisión mercancía	Ayudantes	Diaria	Recepción de mercancía en buen estado y cantidad adecuada.	Supervisor de almacén
Registro y control	Supervisor de almacén	Diaria	Control de los inventarios.	Encargado de Operaciones
Almacenamiento	Ayudantes	Diaria	Organización de las mercancías.	Supervisor de almacén
Orden y limpieza	Ayudantes	Semanal	Calidad de la mercancía.	Supervisor de almacén
Control y chequeo salidas	Supervisor de almacén	Diaria	Reducción de escapes.	Encargado de Operaciones

Fuente: Construcción propia Fernández (2019)

2.4.3.3 Departamento de Despacho

Proponemos que en cada sucursal se implementen actividades diarias con el objetivo de que se lleven registros que permitan controlar la mercancía vendida versus la despachada.

Actividades semanales con miras a controlar las salidas de mercancía existentes en el reporte diario y seguimiento mensual para verificar la rotación de los inventarios y controlar las existencias.

Un correcto control de este departamento de almacén producirá la reducción de los costos, eficientizar las labores y reducir el escape de mercancías aumentando la productividad de la empresa.

Tabla 5. Coordinación de actividades en el Departamento de Despacho propuesto por la autora.

Actividades	Responsables	Frecuencia de realización	Resultados esperados	Supervisor
Recepción de pedidos	Supervisor de despacho	Diario	Salida oportuna	Encargado de Operaciones
Retiro mercancía a despachar	Chofer	Diario	Salida adecuada	Supervisor de despacho
Revisión mercancía recibida	Chofer	Diario	Cantidad y calidad adecuadas	Supervisor de despacho
Entrega de mercancía	Chofer	Diario	Entrega a tiempo	Supervisor de despacho
Seguimiento a entregas realizadas	Supervisor de despacho	Semanal	Control de salidas de mercancía	Encargado de Operaciones
Control de salidas de mercancía	Supervisor de despacho	Mensual	Control de inventarios	Encargado de Operaciones

Fuente: Construcción propia Fernández (2019)

2.4.4 Propuesta Eficacia:

Nuestra propuesta en esta dimensión está orientada a que la empresa inmediatamente organice su estructura implemente la asignación de objetivos a todo el equipo de trabajo de modo que las labores no se realicen empíricamente.

Con esto buscamos que el personal tenga amplio conocimiento sobre lo que la empresa espera lograr basados en su misión, así como objetivos a corto plazo de modo que todo el equipo dirija sus esfuerzos al logro de los mismos, a la vez deberá trazar estrategias que le permitan aumentar su participación en el mercado y obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Se deberán asignar objetivos al equipo de trabajo en las siguientes áreas:

- Departamento de Ventas: objetivos por áreas dentro del departamento donde el personal tenga asignado un producto para impulsar semanalmente.
- Departamento de almacén: Establecimiento de objetivos en el control de almacén, manejo correcto de los inventarios y que las mercancías se mantengan en óptimas condiciones tanto en contenido como en forma así como preservar la calidad y cantidad establecida por el fabricante.
- Departamento de Despacho: Objetivos en el control de salida y entrega de la mercancía despachada así como la documentación relativa a las mismas.

Con relación a las estrategias la empresa debe iniciar con la implementación de las mismas orientadas a la captación de nuevos clientes para aumentar su participación en el mercado con miras a elevar su productividad.

Entre las estrategias que puede implementar están:

- Aumento de la publicidad.
- Realizar ofertas de productos apoyados en sus suplidores.
- Participar en actividades puntuales en las ciudades que opera la empresa.

CONCLUSIONES

Esta investigación se realizó con el objetivo de identificar la existencia de una estructura organizacional con el objetivo de aumentar la productividad de la empresa Ferretería & Quincallería Teodoro Fernández SRL (Casa Teo), se abordaron los principales aspectos considerados en la administración moderna para implementar efectivamente la estructura en las empresas.

Cada día se hace más necesario que las empresas se organicen internamente para poder competir en los nuevos mercados.

Para conocer la realidad se aplicaron cuestionarios al personal con preguntas abiertas y cerradas y se aplicó la observación a modo de conocer la realidad de la empresa para proceder con la propuesta de acciones en los aspectos críticos hallados en nuestro análisis.

Como resultado observamos que la empresa no posee un organigrama que muestre a los empleados la escala jerárquica ni la composición de la empresa, tampoco posee un manual de descripción de puestos que contribuyan al logro de los objetivos tanto de la empresa como del personal por lo que se recomendó la creación de ambos.

Con relación a la asignación de actividades a nivel departamental, según la muestra solo en el departamento de ventas en una de las sucursales se asignan actividades diarias al personal, mientras que en los departamentos de almacén y despacho no se evidencia asignación de las mismas.

Con el objetivo de conocer el modo de operación y aumentar la productividad buscamos identificar la forma en que la empresa se apoya para ser eficiente y eficaz, observando que aunque la misma refleja buen uso de los recursos y del tiempo carece de objetivos y estrategias, por lo que los empleados se ven obligados a cumplir con el día a día desarrollando actividades rutinarias que solo permiten la subsistencia sin agregar valor o impulsar su crecimiento.

Esta empresa es bien conocida en las ciudades donde opera por lo que tiene altas oportunidades de crecimiento, al concluir esta investigación ofrecemos nuestra propuesta para cada aspecto señalado así como modelos a usar en cada área con miras a mejorar sus funciones.

Proporcionamos también nuestras recomendaciones a la alta gerencia con miras a que las mismas sean implementadas a la brevedad posible.

De implementar las acciones propuestas la empresa tendrá una estructura organizacional acorde a sus necesidades que permitirá la correcta planeación, organización, dirección y control de la empresa, mejorara significativamente su participación en el mercado, aumentara su desempeño y con estos su rentabilidad.

RECOMENDACIONES

Al concluir la investigación se recomienda a la empresa la implementación de la siguiente propuesta en atención a las áreas administrativas, ventas, almacén y despacho:

- Implementar una estructura organizacional funcional donde se visualice la escala jerárquica de la empresa con sus respectivos niveles de autoridad para dar una clara visión al equipo.
- Diseñar manuales de puestos para cada posición expresada en el organigrama, en el cual se explique el alcance de las funciones de cada empleado, su nivel de responsabilidad y los objetivos de su posición con fines de medir eficazmente sus labores.
- Implementar la asignación de actividades como parte del proceso de dirección en los departamentos de ventas, almacén y despacho para aumentar la eficiencia y eficacia de cada departamento motivando a los empleados y haciéndolos parte integral del proceso productivo.
- Realizar un análisis FODA que le permita implantar estrategias con el objetivo de que la empresa aumente su participación de mercado, incremente su productividad y por ende su rentabilidad con miras iniciar un proceso de crecimiento.
- Elaborar un plan estratégico para los próximos 5 años que iniciando en el 2020 con miras a la asignación de objetivos e implementación de estrategias diseñadas mediante el análisis FODA.
- Sugerimos que este plan estratégico incluya objetivos concretos como aumento de su participación de mercado manteniendo un seguimiento trimestral con miras a que la empresa pueda expandir sus operaciones a otras provincias del sur del país la cual es su zona de influencia en el periodo indicado 2020 - 2025.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Chiavenato I., (2002) Administración en los Nuevos Tiempos. Colombia: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009) Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las Organizaciones. México: Mac Graw Hill.
- Daft R. (2000) Teoría y Diseño Organizacional. México: Thomson Editores.
- Stoner J., Freeman R. y Gilbert D. (1996) Administración. México: Prentice-Hall Inc.
- Chiavenato I. (2000) Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mac Graw Hill.
- Certo S. (1984) Administración Moderna. México: Nueva Editorial Interamericana, S.A.
- Sabino C. (1992) El Proceso de Investigación Científica. Caracas: Editora Panapo.
- Hernández Sampieri (2014) Metodología de la Investigación. México: Mac Graw Hill.
- Bernal C. (2010) Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: Prentice Hall.
- Jiménez J. y Castro A. (2009) Productividad, El Cid Editor | apuntes, 2009. Recuperado de: Pro Quest Ebook Central,
[https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliounapejsp/detail.action?docID=3181049.](https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliounapejsp/detail.action?docID=3181049)

- Pulgar-Vidal L. y Ríos F. (2015) Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de: Pro Quest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliounapecsp/detail.action?docID=4184895>.
- Pontificia Universidad Católica de Ecuador. recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10030/Tesis%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES). Recuperado de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1078/1/TUBADM003-2015.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Anteproyecto



Decanato de Posgrado

**Anteproyecto del trabajo para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Productividad**

Título:

**DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD,
EN LA EMPRESA FERRETERÍA & QUINCALLERÍA
TEODORO FERNÁNDEZ, SRL (CASA TEO)**

Postulante:

Lic. Letty Viviana Fernández Perdomo

Mat.2015-0827

Tutor:

Dra. Yajaira Oviedo Graterol

Santo Domingo, D.N. República Dominicana

Mayo, 2019

1. Planteamiento del Problema

La estructura organizacional nos muestra los niveles jerárquicos de la empresa, esto a la vez nos permite dividir, organizar y coordinar las actividades de la empresa de modo que cada empleado conozca el alcance de su posición y las tareas que deberá realizar para llevarlas a cabo, mejora la comunicación entre los empleados y facilita el logro de los objetivos y metas propuestos.

La globalización y el auge del internet han permitido el desarrollo de los mercados y con esto un aumento de la competencia en todos los sectores y esto no se limita a algunas empresas, todas las industrias deben estar atentas a los cambios para ir fortaleciéndose y crecer.

Esto ha provocado que las empresas para ser competitivas cuenten con una estructura organizacional sólida que les permita tener control sobre sus operaciones y correctas distribuciones de puestos con miras al logro de los objetivos. En los actuales momentos cada día el mercado se torna más competitivo por lo que las empresas deben estar bien estructuradas y preparadas para enfrentar nuevos retos como son poder de sus competidores mediante las estrategias de mercado que estos implementen.

A nivel nacional podemos observar grandes empresas del sector ferretero que han mostrado estabilidad y buen posicionamiento en el mercado, las mismas poseen una estructura organizacional y funcional definida donde sus empleados conocen el alcance y descripción de sus puestos lo que contribuye a que los mismos se identifiquen con el pensamiento estratégico de la empresa y apoyen las estrategias corporativas.

En esta investigación se analizará la empresa Ferretería & Quincallería Teodoro Fernández SRL (Casa Teo) con el objetivo de conocer sus operaciones y poder formular una propuesta de

estructura organizacional que se adapte a sus operaciones con miras al logro de sus objetivos propuestos, el aumento de su productividad y la correcta descripción de puestos de su personal.

Esta empresa ferretera posee unos 40 años de operación y no cuenta con una estructura organizacional que apoye sus operaciones, para esto estaremos realizando un levantamiento de información sobre el funcionamiento de la empresa que nos permita conocer cómo opera y poder establecer cambios que apoyen el crecimiento y la productividad de la misma para mejorar su posición en el mercado.

La empresa del análisis opera en la ciudad de San Juan de la Maguana y tiene una sucursal en la ciudad de Elías Piña, por lo que su incidencia está en el sur de la República Dominicana.

El control de la empresa recae sobre el Gerente (propietario) el cual maneja los procesos absolutos de las operaciones delegando muy pocas funciones al personal bajo su cargo, lo que imposibilita la correcta operación de la empresa ya que los empleados no poseen una participación activa que propicie el aporte ideas y sugiera mejoras que impulsen su crecimiento y nuevas estrategias de mercado.

De continuar operando bajo estas condiciones la empresa puede perder participación en el mercado debido a las competencias existentes, las cuales poseen estructura organizacional definida y en los últimos años han implementado estrategias para ampliar su participación de mercado y reforzado sus campañas de marketing.

Dentro de los problemas que se observan en la empresa podemos enumerar los siguientes:

Tabla No. 1: Identificación de Problemas

<u><i>Problemas observados</i></u>	<u><i>Consecuencias</i></u>
No se informa ni establecen en el equipo Misión, Visión y Valores.	Empleados desconocen las metas y los objetivos de la empresa.
No posee una descripción de puestos.	Personal desconoce alcance de sus funciones lo que crea conflictos entre los empleados.
No posee una correcta distribución de cargos y funciones.	La productividad de la empresa se ve afectada.
No existe organigrama que defina escala jerárquica ni se define autoridad.	Toma de decisiones se afecta ante ausencia del gerente.
No existe un adecuado manejo del marketing y publicidad.	Crecimiento de la empresa se ve afectado bajo la fuerza que pueda ejercer la competencia.

Fuente: construcción propia de la autora

Basado en lo antes expuesto el problema se plantea de la manera siguiente:

¿Cómo la falta de una estructura organizacional afecta el crecimiento y la productividad de la empresa Ferretería & Quincallería Teodoro Fernández, SRL (Casa Teo)?

¿Cómo incide la falta de una estructura organizacional en las operaciones de la empresa?

¿Cómo se ve afectado el proceso de toma de decisiones al no tener una estructura organizacional definida?

¿Cómo impactará a la productividad de la empresa al operar bajo una estructura organizacional?

¿Conocen los empleados su grado de responsabilidad y el alcance de su puesto?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar la estructura organizacional para la empresa Ferretería & Quincallería Teodoro Fernández, SRL (Casa Teo).

2.2 Objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de la empresa Ferretería & Quincallería Teodoro Fernández, SRL (Casa Teo) para conocer sus operaciones actuales.
- Diseñar una estructura organizacional ajustada a las necesidades de la empresa.
- Diseñar una descripción de puesto para cada posición de la empresa.

3. Justificación

3.1 Teórica

Con esta investigación analizaremos la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo) para diseñar una estructura organizacional según sus necesidades que le permita organizarse y propicie el aumento de su participación en el mercado mediante la implementación de estrategias e integración de su personal. En este orden brindará las herramientas necesarias y aportes para que su personal conozca el alcance de su puesto así como la importancia de sus funciones y con esto la empresa pueda trazar estrategias orientadas al crecimiento y el aumento de su participación en el mercado.

3.2 Justificación Práctica

Con la estructura propuesta la empresa podrá mejorar sus operaciones debido a que contará con una estructura organizacional y funcional que apoyará los objetivos propuestos y dará a sus empleados la facultad de tomar decisiones según su nivel de mando y a la vez aportar ideas en sus respectivas áreas que se fundamenten en la estrategia.

Estableceremos un manual de puestos de manera que cada empleado tenga claras sus funciones y el alcance de su posición lo cual evitará conflictos entre el personal y contribuirá al establecimiento de un ambiente de colaboración y armonía.

3.3 Justificación Metodológica

Esta investigación servirá de soporte a la empresa para el establecimiento e implementación de una estructura organizacional que permita a los empleados conocer su posición y alcance de la misma dentro de la empresa, lo que repercutirá en una empresa más productiva con empleados orientados al logro de sus objetivos.

Estaremos aplicando los instrumentos y técnicas de investigación como son la encuesta y la observación directa para levantar informaciones reales y crear la propuesta que mejor se adapte a la organización.

Estaremos trabajando con teorías establecidas por varios autores con el objetivo de ofrecer propuestas con efectividad probada y debidamente sustentadas.

Marco referencial Teórico- Conceptual

4.1 Antecedentes teóricos

Para la realización de esta investigación nos apoyamos en la revisión de varios antecedentes nacionales e internacionales realizados con temas similares a nuestro objeto de estudio, a la vez revisamos literatura sobre la misma lo que nos aportó una visión general sobre el diseño de la estructura organizacional de la empresa.

Estos antecedentes aportan conocimientos generales sobre la problemática identificada y nos guiara sobre el proceso a seguir.

4.2 Antecedentes de la investigación

Después de investigar en diferentes fuentes nacionales e internacionales obtuvimos las siguientes tesis elaboradas en base a nuestro tema de investigación:

Diseño de un Modelo de Estructura Organizacional, basado en procesos, para la mejora de la Productividad de la empresa Dulces Diseños, realizada por Lucas (2015), en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Matriz, la formulación del problema es establecer la necesidad de que las empresas artesanales tengan identificados adecuadamente los procesos de producción de todos los productos que ofertan, lo que le permitirá identificar como deben hacerse las cosas dentro del negocio para obtener los resultados esperados con el mínimo riesgo y optimizando los recursos disponibles.

Su objetivo general consistió en diseñar un modelo de estructura organizacional, basado en procesos para la mejora de la productividad de la empresa “Dulces Diseños”, como antecedentes de la investigación indica que es identificar el interés de la población en trabajar con emprendimientos y los retos a los que se enfrentan al tomar esta decisión desde el punto de vista

financieros y tecnológicos. La teoría utilizada se basa en los autores Torres, L. (2005), Pérez Fernández, (2010), Reglamento del código de la Producción de las pequeñas empresas y Norma ISO 9000, no presenta hipótesis, las variables manejadas: Estructura Organizacional, Procesos, Productividad.

En esta investigación fueron utilizados instrumentos como encuestas, fuentes documentales bajo el tipo de investigación exploratoria – descriptiva, diseñada para describir, identificar, analizar, plantear como técnicas de recolección de información, utilizo el método inductivo e investigación de campo y logro los objetivos propuestos.

A nivel nacional obtuvimos la tesis con el tema “Propuesta de Cambio al Diseño de la Estructura Organizacional de Domino’s Pizza. Santo Domingo”, realizada por Fernández (2017) , en la Universidad APEC, el problema de la investigación se plantea con la pregunta ¿Existe la necesidad de una propuesta de cambio al diseño de la estructura organizacional de Domino’s Pizza?, el objetivo general es elaborar una propuesta de cambio al diseño de la Estructura Organizacional de Domino’s Pizza Santo Domingo. Año 2017, no presenta antecedentes utilizados en la investigación. La teoría utilizada es de los autores Chiavenato (2007), Gómez Barreto & Gil Madrona (2010), Aguer & Pérez (2014).

Las variables manejadas Diseño de la Estructura Organizacional, el tipo de investigación fue descriptiva, de campo y documental, el diseño de la investigación se enmarca en dos fases, primero el diagnóstico de la problemática abordada y segunda presentar la propuesta de cambio a la estructura en función de la realidad encontrada y los nuevos paradigmas, las mejores prácticas, la realidad particular de la empresa y la idiosincrasia de los consumidores, las técnicas de

recolección de información utilizada fue el cuestionario con preguntas abiertas y cerradas y logro los objetivos propuestos.

Estos antecedentes sirven como base para sustentar la propuesta de diseño de Estructura Organizacional a la empresa Ferretería & Quincallería Teodoro Fernández SRL (Casa Teo), hemos obtenido información acerca de la importancia que representa para cualquier empresa contar con una estructura organizacional bien definida que le permita eficientizar sus operaciones y poder establecer estrategias de crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Estas investigaciones muestran como en estos tiempos se hace cada vez más necesario que las empresas cuenten con estructuras organizacionales bien elaboradas que apoyen su estrategia del negocio y permitan el involucramiento de sus empleados.

4.3 Marco Contextual

Misión:

Somos una empresa dedicada a la venta de artículos ferreteros y quincallería en general, nuestro objetivo es satisfacer la necesidad de nuestros clientes para que puedan adquirir todos sus productos en un solo lugar.

Visión:

Ser la empresa líder en nuestra rama en las provincias San Juan y Elías Piña donde nuestros clientes puedan adquirir todo lo que necesiten a los mejores precios y con el mejor servicio.

Valores: Servicio, Honestidad, Responsabilidad, Calidad y Trabajo en equipo.

Ferretería Teodoro Fernández SRL (Casa Teo) fue creada en el año 1977 por el Sr. Teodoro Fernández Guzmán, está ubicada en la ciudad de San Juan de la Maguana y posee una sucursal en la ciudad de Elías Piña.

4.4 Aspectos Conceptuales

Las variables independientes Estructura Organizacional y Productividad, en la investigación estaremos analizando las teorías que sustentan las mismas basadas en los autores Chiavenato (2009), Daft (2000), Robbins y Coulter (2009) entre otros.

Estructura Organizacional

Para Robbins y Coulter (2009) Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Según Chiavenato (2002) es la manera de dividir, organizar y coordinar actividades de la organización. Para Daft (2000) es la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización. Esta se refleja en su organigrama.

Huamán y Pulgar-Vidal (2011) expresan que la estructura organizacional permite crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia.

Para el autor la Estructura Organizacional expresa la forma dividir y organizar las actividades de la empresa de modo que se tenga una visión clara sobre las actividades y procesos a realizar con miras al logro de los objetivos trazados.

Productividad

Según Chiavenato (2009) Es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible.

Gutiérrez (2014) plantea que productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para lograrlos. La Productividad se mide por el coeficiente formado por los resultados logrados y los recursos empleados.

Para el autor la productividad es la forma de trabajar con eficiencia y eficacia de manera que la empresa logre mejores resultados al menor costo.

Diseño de puestos

Stoner Freeman y Gilbert (1996) Es dividir el trabajo de una organización entre sus empleados.

Para el autor es dividir el trabajo entre sus empleados de manera que cada uno tenga una amplia descripción de sus funciones.

Eficiencia

Chiavenato (2009) Es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos. Para el autor es hacer un uso adecuado de todos los recursos de la organización.

Eficacia

Chiavenato (ob.cit) Es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados.

El autor la define como la capacidad de lograr los objetivos y estrategias de la empresa en un tiempo establecido.

4.5 Variables- Operacionalización.

La siguiente tabla muestra la operacionalización de las variables con sus dimensiones e indicadores en cada una.

Tabla No. 2: Cuadro operacionalización de Variables.

Variables	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumentos
Estructura Organizacional	Es la manera de dividir, organizar y coordinar actividades de la organización.	Organización funcional	Creación del organigrama.	¿Posee organigrama? ¿Conoce su rol dentro de la empresa?	Encuesta	Cuestionario de preguntas
		División de puestos	Descripción de puestos	¿Posee manual de descripción de puestos? ¿Conoce el alcance de sus funciones?	Encuesta	Cuestionario de preguntas
		Coordinación de actividades	Actividades realizadas por el personal relacionadas con la administración, contabilidad, ventas, almacén y despacho.	¿Se asignan actividades diarias, semanales o mensuales al personal del área de ventas? ¿Se asignan actividades diarias, semanales o mensuales al personal del área de almacén? ¿Se asignan actividades diarias, semanales o mensuales al personal del área de despacho?	Encuesta	Cuestionario de preguntas
Productividad	Es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia.	Eficiencia	Optimización de recursos y medición del tiempo	¿Hace buen uso de los recursos disponibles? ¿Realiza sus labores con dedicación y dentro del tiempo establecido?	Encuesta y Observación	Cuestionario de preguntas y Checklist
		Eficacia	Cumplimiento de metas y objetivos	¿Cumple con los objetivos y estrategias implementados por la empresa?	Encuesta	Cuestionario de preguntas

Fuente: construcción propia de la autora

5. Aspectos Metodológicos

5.1 Tipo de estudio.

El tipo de investigación puede tener varios alcances, estos pueden ser documentales, exploratorios, descriptivos, correlacionales, explicativos o causales entre otros.

Para Bernal (2010) la investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema con el propósito de establecer diferencias, etapas y posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema de estudio.

Según Hernández Sampieri (2014) las investigaciones de tipo exploratorio se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso. Para el autor se realiza en investigaciones sobre temas poco conocidos, o cuando el estudio es algo nuevo; con poca información al respecto.

En el mismo orden para Hernández Sampieri (ob.cit) la investigación de tipo descriptivo consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Para Bernal (ob.cit) en el análisis descriptivo se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno de estudio. En este se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones rasgos, características de un objeto de estudio o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos etcétera.

Para el autor este tipo de investigación busca describir las situaciones presentadas en el objeto de estudio y detallar como son, mostrando la realidad de este sin buscar las causas o explicar las razones.

Según Hernández Sampieri (ob.cit) la investigación correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular.

Para Bernal C. (ob.cit) esta tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de viables.

Para el autor este tipo de estudio asocia dos variables para comparar las situaciones presentadas y determinar si estas están relacionadas o no.

Mientras que Hernández Sampie (ob.cit) el tipo de investigación explicativo va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.

Para Bernal (2010) Es la investigación donde se analizan las causas y efectos de la relación entre variables.

Para el autor el estudio explicativo busca conocer y responde las causas que dan origen al fenómeno de estudio.

Después de ampliar estos conceptos el tipo de investigación que llevaremos a cabo en la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL será un estudio de tipo descriptivo y

explicativo o causal debido a que investigaremos la situación de la empresa a nivel estructural así como sus características internas y el desempeño del personal para comparar la situación presentada con lo que establecen los autores en la teoría y de esta manera proceder a elaborar la propuesta.

5.2 Métodos de la Investigación

El diseño de la investigación será de campo mediante la encuesta y la observación, se analizarán las actividades, sucesos e informaciones obtenidas en la empresa y bibliográficas obtenidas de fuentes como libros y trabajos de tesis relacionadas al tema.

5.3 Técnicas e Instrumentos a utilizar.

La técnica e instrumento que utilizaremos será la encuesta aplicada mediante un cuestionario de preguntas a cada uno de los integrantes de la empresa.

También utilizaremos la observación con checklist mediante visitas a la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL, con el objetivo de percibir de manera directa las actividades que realiza el personal siendo estas visitas ordenadas y dentro del horario laboral.

Nos auxiliaremos de fuentes bibliográficas como libros, revistas y tesis similares que nos amplíen conocimientos sobre el objeto de estudio.

5.4 Población- Muestra

Para esta investigación en la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL se tomará la muestra del 100% compuesta por los empleados que componen la empresa.

Anexamos desglose de los involucrados:

Cuadro No. 3: Cuadro de Población

Agentes Internos	
Presidente- Gerente	1
Administradora	1
Secretaria	1
Encargada de Contabilidad	1
Encargado de Ventas	1
Vendedores	6
Total	11

Fuente: propia de la autora.

5.5 Análisis y procesamiento de la información.

La información recolectada en esta investigación será obtenida por el investigador mediante las técnicas de encuesta y observación con el objetivo de identificar, conocer y explorar el ambiente laboral.

Estos datos serán procesados en el programa Excel y mostrados mediante gráficos de pastel para posteriormente elaborar nuestra propuesta.

Referencias Bibliográficas

- Huamán L., Ríos Ramos F. (2011) Metodologías para implantar la Estrategia: Diseño Organizacional de la empresa. 2da Ed., México: Prentice-Hall Inc.
- Chiavenato I., (2002) Administración en los Nuevos Tiempos. Undécima Ed., Colombia: Mac Graw Hill.
- Chiavenato I., (2009) Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las Organizaciones. 2da Ed., México: Mac Graw Hill.
- Daft R. (2000) Teoría y Diseño Organizacional. 6ta Ed., México: Thomson Editores.
- Stoner J., Freeman E., Gilbert JR D., (1996) Administración. 6ta. Ed., México: Prentice-Hall Inc.
- Chiavenato I. (2000), Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ta Ed., México: Mac Graw Hill.
- Certo S. (1984) Administración Moderna. México: Nueva Editorial Interamericana, S.A.
- Sabino C., (1992) El Proceso de Investigación Científica. 2ta Ed., Caracas: Editora Panapo.
- Hernández Sampieri, R. (2014) Metodología de la Investigación. 6ta Ed., México: Mac Graw Hill.

- Bernal C. (2010) Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3ra. Ed., Colombia: Prentice Hall.

- Pontificia Universidad Católica de Ecuador. recuperado de:
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10030/Tesis%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tabla de contenidos

Resumen

Dedicatoria

Agradecimiento

Introducción

1. Capítulo I – Marco Referencial Teórico – Conceptual

1.1. Marco Teórico

1.2. Antecedentes de la Investigación

1.3. Marco Contextual

1.4. Marco Conceptual

1.5. Variables-operacionalización

2. Capítulo II. La PROPUESTA

2.1. Diagnóstico. Situación actual de la empresa

2.2. Propuesta de Estructura Organizacional

2.3. Fundamentación de la Propuesta de Estructura Organizacional

2.4. Objetivos de la Estructura Organizacional

2.5. Estructura Organizacional

Conclusiones

Recomendaciones

Referencias bibliográficas

Anexos

Anexo 2. Instrumentos de Investigación



Cuestionario

Datos personales

Nombres: _____

Apellidos: _____

Tiempo en la empresa: _____

Objetivo: Se pretende recabar información que permita diseñar la estructura organizacional para la empresa Ferretería & Quincallería Teodoro Fernández, SRL (Casa Teo).

Instrucciones: Solicitamos su colaboración para completar el siguiente cuestionario, favor marcar con una X la respuesta que considere adecuada.

Dimensión: Organización funcional

1) ¿La empresa posee un organigrama?
Si () No () No estoy seguro ()

2) ¿Conoce su rol dentro de la empresa?
Si () No () No estoy seguro ()

Dimensión: Diseño de puestos

1) ¿La empresa cuenta con manuales de descripción de puestos?
Si () No () No estoy seguro ()

- 2) ¿Conoce el alcance de sus funciones dentro de la empresa?
Si () No () No estoy seguro ()

Dimensión: Coordinación de actividades

- 1) ¿Se asignan actividades al personal descrito más abajo?
Si () No () No estoy seguro ()

Al responder si, favor coloque la frecuencia con que son realizadas en cada área:

Departamento	Diarias	Semanal	Mensual
Ventas			
Almacén			
Despacho			

Dimensión: Eficiencia

- 1) ¿Considera usted que en la empresa se hace buen uso de los recursos disponibles?
Si () No () No estoy seguro ()
- 2) ¿Considera usted que en sentido general el personal realiza sus labores con dedicación y dentro del tiempo establecido?
Si () No () No estoy seguro ()

Dimensión: Eficacia

- 1) ¿En sentido general el personal cumple con los objetivos y estrategias implementados por la empresa?
Si () No () No estoy seguro ()

Explique. _____

Agradecemos su colaboración con las respuestas dadas, las mismas nos ayudaran a mejorar.



UNAP E C
UNIVERSIDAD APEC

Checklist

Empresa: _____ **Sucursal:** _____

Objetivo: Se pretende recabar información que permita diseñar la estructura organizacional para la empresa Ferretería & Quincallería Teodoro Fernández, SRL (Casa Teo).

Instrucciones: En el documento favor cotejar Si o No según corresponda a las actividades observadas en su visita.

ITEMS	Si	No
Dimensión: Organización funcional		
1.1) ¿Existe organigrama en la empresa?		
2.1) ¿Los empleados conocen su rol dentro de la empresa?		
Dimensión: Diseño de puestos		
2.1) ¿La empresa posee manuales de descripción de puestos?		
2.2) ¿Los empleados conocen el alcance de sus funciones dentro de la empresa?		
Dimensión: Coordinación de actividades		
3.1) ¿Se asignan actividades al personal de ventas?		

¿Con que frecuencia? Diaria () Semanal () Mensual ()		
3.2 ¿Se asignan actividades al personal de almacén?		
¿Con que frecuencia? Diaria () Semanal () Mensual ()		
3.3 ¿Se asignan actividades al personal de despacho?		
¿Con qué frecuencia? Diaria () Semanal () Mensual ()		
ITEMS	Si	No
Dimensión: Eficiencia		
4.1) ¿Los empleados hacen buen uso de los recursos disponibles?		
4.2) ¿Los empleados realizan sus labores con dedicación y dentro del tiempo establecido?		
Dimensión: Eficacia		
5.1) ¿En sentido general se observa que el personal cumple con los objetivos y estrategias implementadas por la empresa?		

Observaciones: _____

Inspector: _____

Fecha: _____

Anexo 3. Informe de Resultados

Procedimos con la aplicación de los instrumentos cuestionario y checklist elaborados a la empresa, los mismos fueron aplicados en ambas sucursales tocando el 100% de la muestra seleccionada.

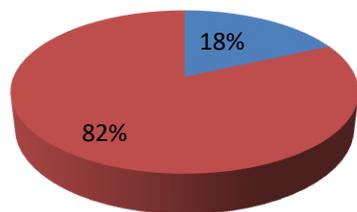
Anexamos los resultados obtenidos en cada dimensión, con sus respectivos análisis:

Cuestionario

Dimensión: Organización funcional

Pregunta No. 1- ¿La empresa posee un organigrama?

**Gráfico No. 1
Organigrama**



■ Si ■ No ■ No estoy seguro

Fuente: Encuesta realizada a la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla NO. 1- Organigrama

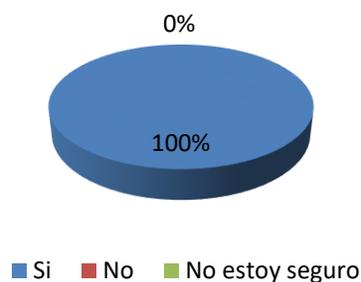
Condición de respuesta	Encuestados	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	2	2	18%
No	9	9	82%
No estoy seguro	0	0	0%
Total	11	11	100%

Análisis: El 82% de los empleados indica que la empresa no posee organigrama y un 18% expresa que si lo posee.

Conclusión: El 82% de los encuestados expresa que la empresa no posee organigrama mientras el 18% dice que si existe, entendemos que en vista del alto porcentaje que expresa la ausencia de un organigrama el mismo debe ser elaborado e informarse a todo el personal sobre la existencia y función del mismo.

Pregunta No. 2- ¿Conoce su rol dentro de la empresa?

Gráfico No. 2- Roles dentro de la empresa.



Fuente: Encuesta realizada a la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla NO. 2- Roles dentro de la empresa.

Condición de respuesta	Encuestados	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	11	11	100%
No	0	0	0%
No estoy seguro	0	0	0%
Total	11	11	100%

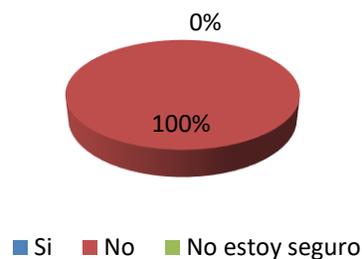
Análisis: El 100% de los empleados indica que conoce sus roles dentro de la empresa.

Conclusión: El 100% del personal conoce su rol lo que es beneficioso, esto contribuye a que el personal se sienta identificado con la estructura de la empresa.

Dimensión: Diseño de puestos

Pregunta No. 3- ¿La empresa cuenta con manuales de descripción de puestos?

Gráfico No. 3- Manuales de descripción de puestos?



Fuente: Encuesta realizada a la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla NO. 3- Manuales de descripción de puestos.

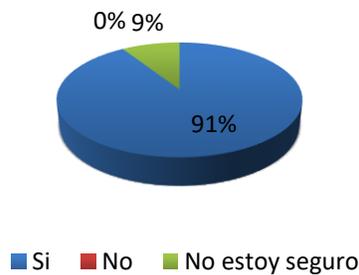
Condición de respuesta	Encuestados	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	0	0	0%
No	11	11	100%
No estoy seguro	0	0	0%
Total	11	11	100%

Análisis: El 100% de los empleados indica que la empresa no posee manuales de descripción de puestos.

Conclusión: En vista de que el 100% del personal indica que la empresa no posee manuales de descripción de puestos se hace indispensable la elaboración de los mismos a cada posición que se elabore en el organigrama.

Pregunta No. 4- ¿Conoce el alcance de sus funciones?

Gráfico No. 4- Funciones del personal



Fuente: Encuesta realizada a la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla NO. 4- Funciones del personal.

Condición de respuesta	Encuestados	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	10	1	91%
No	0	0	0%
No estoy seguro	1	1	9%
Total	11	11	100%

Análisis: El 91% de los empleados indica que conoce el alcance de sus funciones en la empresa, solo el 9% dice no estar seguro.

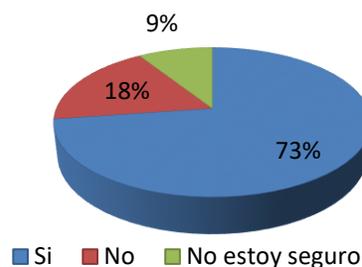
Conclusión: Un 9% dice no estar seguro de conocer el alcance de sus funciones, mientras un alto número porcentaje 91% dice si conocerlo aunque no tienen definido un manual de puestos por

lo que asumimos que realizan sus funciones de manera empírica. La creación de este manual reforzará los conocimientos a todo el personal permitiendo que puedan desarrollar sus actividades de manera consiente sobre lo que se espera de ellos.

Dimensión: Coordinación de actividades

Pregunta No. 5- ¿Se asignan actividades al personal en los departamentos de ventas, almacén y despacho?

Gráfico No. 5- Asignación de actividades.



Fuente: Encuesta realizada a la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla NO. 5- Asignación de actividades.

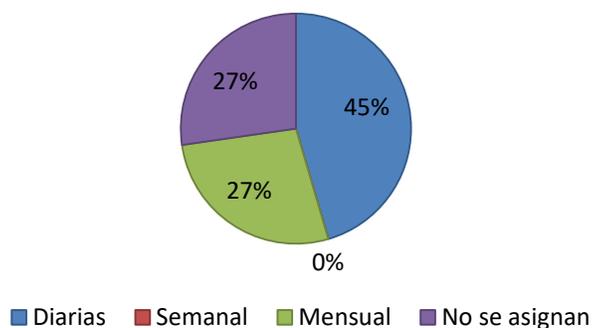
Condición de respuesta	Encuestados	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	8	8	73%
No	2	2	18%
No estoy seguro	1	1	9%
Total	11	11	100%

Análisis: El 73% dice que se le asignan actividades al personal por departamentos, el 18% dice que no se asignan a ningún departamento mientras que el 9% dice que no está seguro de que se asignen actividades.

Para mejor análisis de esta información presentaremos las respuestas por departamentos:

Pregunta 5.1- ¿Con que frecuencia se asignan las actividades al personal del departamento de ventas?

Gráfico 5.1 - Asignacion de actividades al personal del depto. de ventas.



Fuente: Encuesta realizada a la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla NO. 5.1- Asignación de actividades personal del depto. de ventas.

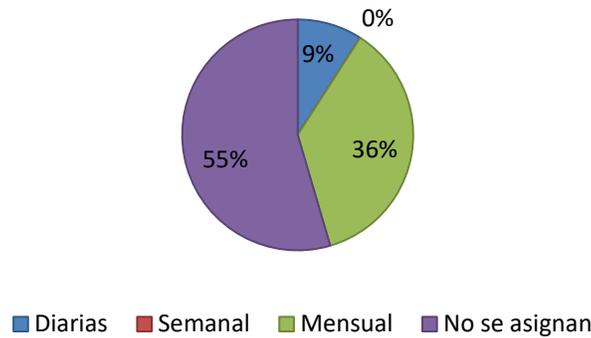
Condición de respuesta	Encuestados	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Diarias	5	5	45%
Semanal			0%
Mensual	3	3	27%
No se asignan	3	3	27%
Total	11	11	100%

Análisis: El 45% del personal indica que se asignan actividades diarias al departamento de ventas, el 27% dice que se las actividades se le asignan mensuales y el 27% restante dicen que no se les asignan actividades.

Conclusión: En este ítem observamos un 27% que expresa se le asignan actividades mensuales, un 27% expresa que no se le asignan actividades mientras que un 45% expresa que las actividades son asignadas diariamente, la empresa debe implementar acciones de asignación de objetivos a este departamento diariamente y dar seguimiento a los mismos para aumentar su productividad.

Pregunta 5.2- ¿Con que frecuencia se asignan las actividades al personal del departamento de almacén?

Gráfico 5.2 - Asignacion de actividades al personal del depto. de almacen.



Fuente: Encuesta realizada a la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla NO. 5.2- Asignación de actividades personal del depto. de almacén.

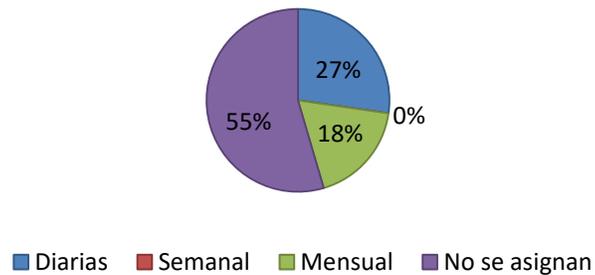
Condición de respuesta	Encuestados	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Diarias	1	1	9%
Semanal			0%
Mensual	4	4	36%
No se asignan	6	6	55%
Total	11	11	100%

Análisis: El 36% del personal indica que se asignan actividades mensuales al departamento de almacén, el 9% dice que se las actividades se le asignan diarias mientras que el 55% indican que no se les asignan actividades.

Conclusión: En vista de que el 36% del personal indica que se asignan actividades mensuales, el 9% expresa que se las actividades se le asignan diarias y más de la mitad del personal un 55% entiende que no se asignan actividades la empresa debe implementar acciones de asignación de objetivos al departamento de almacén para poder controlar eficazmente sus inventarios.

Pregunta 5.3- ¿Con que frecuencia se asignan las actividades al personal del departamento de despacho?

Gráfico 5.3 - Asignacion de actividades al personal del depto. de despacho.



Fuente: Encuesta realizada a la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla NO. 5.3- Asignación de actividades personal del depto. de despacho.

Condición de respuesta	Encuestados	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Diarias	3	3	27%
Semanal			0%
Mensual	2	2	18%
No se asignan	6	6	55%
Total	11	11	100%

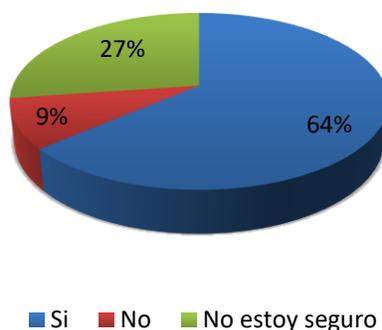
Análisis: El 27% del personal indica que se asignan actividades diarias al departamento de despacho, el 18% indica que las actividades se les asignan mensualmente mientras que el 55% indican que no se les asignan actividades.

Conclusión: En vista de 27% del personal indica que se asignan actividades diarias, el 18% indica que se les asignan mensualmente y un 55% que más de la mitad del personal expresa que no se asignan actividades, la empresa debe implementar acciones de asignación de objetivos al departamento de despacho para poder controlar las salidas de mercancía y evitar escapes.

Dimensión: Eficiencia

Pregunta No. 6- ¿Considera usted que en la empresa se hace buen uso de los recursos disponibles?

Gráfico No. 6- Uso de los recursos.



Fuente: Encuesta realizada a la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla No. 6- Uso de los recursos.

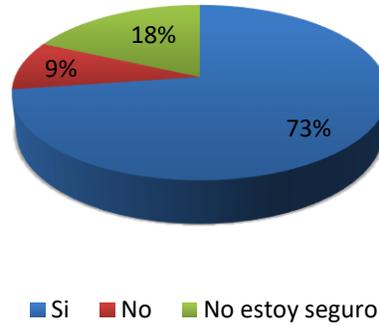
Condición de respuesta	Encuestados	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	7	7	64%
No	1	1	9%
No estoy seguro	3	3	27%
Total	11	11	100%

Análisis: El 64% dice considerar que la empresa hace buen uso de los recursos disponibles en la empresa, un 9% considera que no se hace un buen uso mientras que el 27% dice no estar seguro.

Conclusión: El 64% más de la mitad del personal considera que se hace buen uso de los recursos, la empresa debe tomar medidas para incrementar este porcentaje accionando directamente con el 27% del personal que dice no estar seguro.

Pregunta No. 7- ¿ ¿Considera usted que en sentido general el personal realiza sus labores con dedicación y dentro del tiempo establecido?

Gráfico No. 7 Tiempo dedicado a las labores.



Fuente: Encuesta realizada a la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla No. 7- Tiempo dedicado a las labores.

Condición de respuesta	Encuestados	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	8	8	73%
No	1	1	9%
No estoy seguro	2	2	18%
Total	11	11	100%

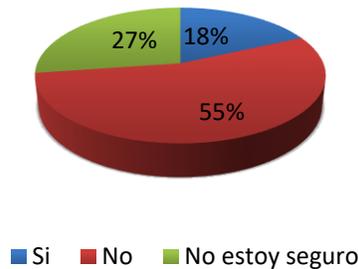
Análisis: El 73% considera que en la empresa se hacen buen uso del tiempo y los recursos, el 18% dice no estar seguro mientras que el 9% considera que no.

Conclusión: El 73% más de la mitad del personal tiene buenas consideraciones sobre este aspecto, un 18% dice no estar seguro mientras que el 9% considera que esto no se realiza, no consideramos que la empresa deba tomar medidas que refuercen esta perspectiva en el personal faltante con miras a aumentar su eficiencia operativa.

Dimensión: Eficacia

Pregunta No. 8- ¿En sentido general el personal cumple con los objetivos y estrategias implementados por la empresa?

Gráfico No. 8- Objetivos y Estrategias.



Fuente: Encuesta realizada a la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla No. 8- Objetivos y Estrategias.

Condición de respuesta	Encuestados	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	2	2	18%
No	6	6	55%
No estoy seguro	3	3	27%
Total	11	11	100%

Análisis: El 55% manifiesta que no se cumplen los objetivos y estrategias, mientras el 27% indica no estar seguro.

Conclusión: Observamos que el 55% da una respuesta negativa mientras el 27% dice no estar seguro lo que suma un 82% del personal no identificado con este indicador.

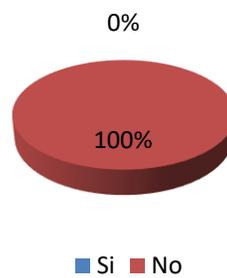
Al levantar esta información como comentarios a este ítem los empleados expresaron que la empresa no tiene establecidos objetivos ni estrategias, por lo que consideramos es esencial que los mismos sean elaborados y desplegados al personal con miras a que la empresa aumente su eficacia y su rentabilidad.

CHECKLIST

Dimensión: Organización funcional

Pregunta No. 1- ¿Existe un organigrama en la empresa?

Gráfico No. 9 Existencia de Organigrama



Fuente: Observación realizada en la empresa Ferrería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla NO. 9- Existencia de un Organigrama

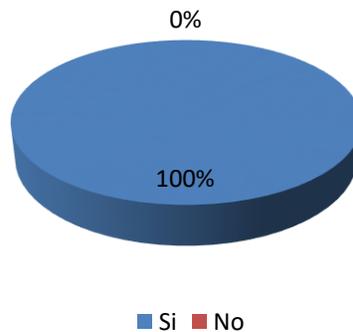
Condición de respuesta	Sucursales observadas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	0	0	0%
No	2	2	100%
Total	2	2	100%

Análisis: En ambas sucursales, para el 100% de la muestra no se observa que exista un organigrama.

Conclusión: No se identificó la existencia de un organigrama en la empresa por lo que el mismo debe ser creado.

Pregunta No. 2- ¿Los empleados conocen su rol dentro de la empresa?

Gráfico No. 10 Conocimiento del rol de los empleados.



Fuente: Observación realizada en la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla NO. 10- Existencia de un Organigrama

Condición de respuesta	Sucursales observadas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	2	2	100%
No	0	0	0%
Total	2	2	100%

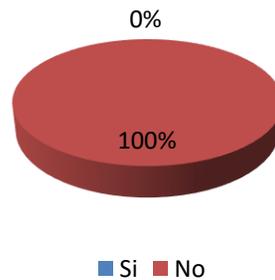
Análisis: En ambas sucursales, para el 100% de la muestra los empleados se identifican y conocen sus roles dentro de la empresa.

Conclusión: Se observa un conocimiento total de los empleados hacia sus roles en la empresa.

Dimensión: Diseño de puestos

Pregunta No. 3- ¿La empresa posee manuales de descripción de puestos?

Gráfico No. 11 - Manuales de descripción de puestos



Fuente: Observación realizada en la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla NO. 11- Manuales de descripción de puestos.

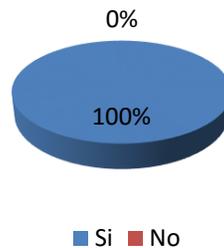
Condición de respuesta	Sucursales observadas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	0	0	0%
No	2	2	100%
Total	2	2	100%

Análisis: En ambas sucursales, para el 100% de la muestra no se observa que existan manuales de descripción de puestos.

Conclusión: No se identificó la existencia de un manual de descripción de puestos, por lo que los mismos deben ser creados.

Pregunta No. 4- ¿Los empleados conocen el alcance de sus funciones dentro de la empresa?

Gráfico No. 12 - Alcance de funciones



Fuente: Observación realizada en la empresa Ferrería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla NO. 12- Alcance de funciones.

Condición de respuesta	Sucursales observadas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	2	2	100%
No	0	0	0%
Total	2	2	100%

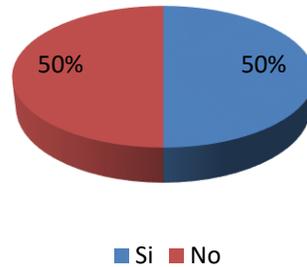
Análisis: En ambas sucursales, para el 100% de la muestra los empleados conocen el alcance de sus funciones.

Conclusión: Se observa que los empleados conocen el alcance de sus funciones en la empresa.

Dimensión: Coordinación de actividades

Pregunta No. 5-¿Se asignan actividades al personal de ventas? ¿Con que frecuencia?

Gráfico No. 13- Asignacion de actividades al personal de ventas



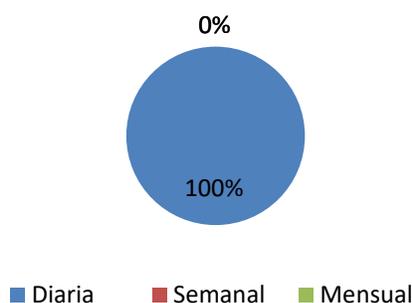
Fuente: Observación realizada en la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla NO. 13- Asignación de actividades al personal de ventas.

Condición de respuesta	Sucursales observadas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	1	1	50%
No	1	1	50%
Total	2	2	100%

Grafico 13.1 Frecuencia de asignacion de actividades al personal de ventas?



Fuente: Observación realizada en la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla NO. 13.1- Frecuencia de asignación de actividades al personal de ventas.

Condición de respuesta	Se asignan actividades	% de asignación
Diaria	Si	100%
Semanal	No	0%
Mensual	No	0%

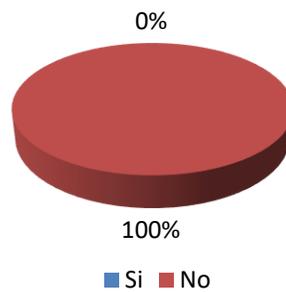
Análisis: En la observación se tomaron muestras en las dos sucursales y se observa que en una de ellas se asignan actividades para un 50% y en la otra no se asignan actividades para el 50% restante.

En la sucursal que se asignan actividades observamos la frecuencia de la asignación siendo estas asignadas diariamente, mientras que no existen asignaciones semanales o mensuales.

Conclusión: Se deberá establecer un programa de actividades al personal de ventas para ser implementado en ambas sucursales con el objetivo de aumentar las ventas y que las mismas trabajen bajo los mismos lineamientos.

Pregunta No. 6-¿Se asignan actividades al personal de almacén? ¿Con que frecuencia?

¿Gráfico No. 14- Asignacion de actividades al personal de almacen?



Fuente: Observación realizada en la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla NO. 14- Asignación de actividades al personal de almacén.

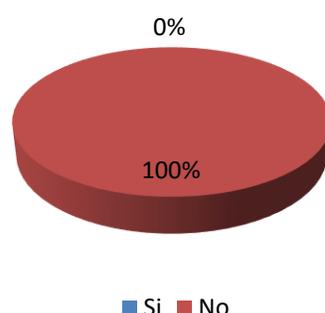
Condición de respuesta	Sucursales observadas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	0	0	0%
No	2	2	100%
Total	2	2	100%

Análisis: En la observación se visitaron ambas sucursales y el 100% de la muestra se identifica que no se asignan actividades al personal de almacén. No se tabulan frecuencias por la falta de asignación de actividades.

Conclusión: Se deberá establecer un control de almacén en ambas sucursales con el objetivo de controlar los inventarios y garantizar la calidad y disponibilidad de las mercancías.

Pregunta No. 7-¿Se asignan actividades al personal de despacho? ¿Con que frecuencia?

Gráfico No. 15- Asignación de actividades al personal de despacho?



Fuente: Observación realizada en la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla NO. 15- Asignación de actividades al personal de despacho.

Condición de respuesta	Sucursales observadas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	0	0	0%
No	2	2	100%
Total	2	2	100%

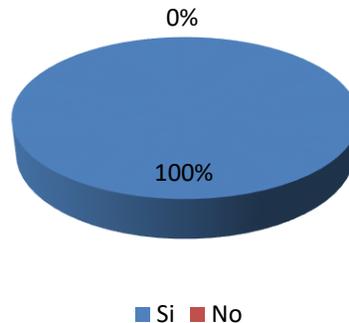
Análisis: En la observación se visitaron ambas sucursales y el 100% de la muestra se identifica que no se asignan actividades al personal de despacho. No se tabulan frecuencias por la falta de asignación de actividades.

Conclusión: Se deberá establecer un control de despacho en ambas sucursales con el objetivo de controlar las salidas de mercancías para eficientizar las actividades.

Dimensión: Eficiencia

Pregunta No. 8- ¿Los empleados hacen buen uso de los recursos disponibles?

Gráfico No. 16- Uso de los recursos



Fuente: Observación realizada en la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla NO. 16- Uso de los recursos.

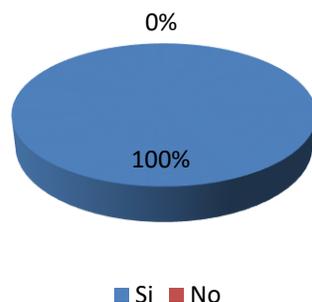
Condición de respuesta	Sucursales observadas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	2	2	100%
No	0	0	0%
Total	2	2	100%

Análisis: En la observación se visitaron ambas sucursales y el 100% de la muestra se identifica que los empleados hacen buen uso de los recursos disponibles.

Conclusión: Se deberá mantener un control en la empresa y motivación del personal para continuar la eficiencia en sus labores.

Pregunta No. 9- ¿Los empleados realizan sus labores con dedicación y dentro del tiempo establecido?

Gráfico No. 17 - Tiempo y dedicación en las labores.



Fuente: Observación realizada en la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla NO. 17- Tiempo y dedicación en las labores.

Condición de respuesta	Sucursales observadas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	2	2	100%
No	0	0	0%
Total	2	2	100%

Análisis: En la observación se visitaron ambas sucursales y el 100% de la muestra se identifica que los empleados realizan sus labores con dedicación y esmero dentro del tiempo establecido.

Conclusión: Se deberá mantener la motivación y control en la empresa para continuar la eficiencia en sus labores.

Dimensión: Eficacia

Pregunta No. 10- ¿En sentido general se observa que el personal cumple con los objetivos y estrategias implementados por la empresa?

Gráfico 18- Objetivos y Estrategias



Fuente: Observación realizada en la empresa Ferretería & Quincallería Fernández, SRL (Casa Teo).

Elaborada por: Autora.

Tabla NO. 18- Objetivos y Estrategias.

Condición de respuesta	Sucursales observadas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	0	0	0%
No	2	2	100%
Total	2	2	100%

Análisis: En la observación se visitaron ambas sucursales y el 100% de la muestra se identifica que la empresa no tiene establecidos objetivos ni estrategias.

Conclusión: La empresa deberá establecer objetivos y estrategias para desplegarlas al personal con miras a aumentar su posición en el mercado y aumentar su rentabilidad.

Anexo 4. Carta de Autorización

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Laffy Viviana Fernández Ferrerón, cédula 013-0074199-3, matricula de la Universidad APEC 2017 1046, estudiante de término del programa de Gerencia y Productividad, concierdo la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de Ferrerón & Quincalera Teodoro Ferrerón SRL, para realizar mi trabajo final sobre: Diseño de Estructura Organizacional como herramienta para aumentar la productividad en la empresa Ferrerón & Quincalera Teodoro Ferrerón SRL (Casa Tax) y acceder a las informaciones que produzca para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo apoyar creando una estructura organizacional que soporte sus operaciones con el objetivo de mejorar la productividad de la empresa aumentar su participación en el mercado.



Laffy Viviana Fernández Ferrerón

Yo, Teodoro Ferrerón Quincalera, gerente (Propietario) cédula 013-0051984-6, autorizo a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa
- Utilizar un pseudónimo en caso necesario
- Españar entre compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.



Teodoro Ferrerón Quincalera

