



Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Sede Ibarra

**ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL**

**INFORME FINAL DEL PROYECTO**

**TEMA:**

**ELABORACIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES  
PARA EL SUPERMERCADO “LA YAPITA”, ATUNTAQUI-IMBABURA”**

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

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**AUTOR: ALVARO ISAIAS QUINATO A DONOSO**

**ASESOR/A: BYRON FERNANDO MERINO ENRIQUEZ**

**IBARRA, AGOSTO - 2023**

Ibarra, 04 de agosto de 2023

Ing. Byron Merino.Mba

ASESOR

**CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f:)



Ing. Byron Merino.Mba

C.C.: 1001465051

## PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

(f):



Ing. Byron Merino, Mba

C.C.: 1001465051

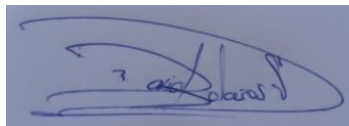
(f):



Mgs. Irma Daniela Batallas Gonzáles

C.C.: 1002849337

(f):



Mgs. David Alexander Bolaños Saráuz

C.C.: 1002080024

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Álvaro Isaías Quinatoa Donoso, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 04 de agosto de 2023



(f):

Álvaro Isaías Quinatoa Donoso

C.C.: 1003348719

## AUTORÍA

Yo, Álvaro Isaías Quinatoa Donoso, portador de la cédula de ciudadanía N° 1003348719, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y que se ha respetado las diferentes fuentes de información realizando las citas correspondientes.



(f):

Álvaro Isaías Quinatoa Donoso

C.C.: 1003348719

## DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: Álvaro Isaías Quinatoa Donoso CC: 1003348719, autor del trabajo de grado intitulado: “ELABORACIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA EL SUPERMERCADO “LA YAPITA”, ATUNTAQUI-IMBABURA”, previo a la obtención del título profesional de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS., en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional “ENCI”

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ibarra, 04 de agosto de 2023



(f):

Álvaro Isaías Quinatoa Donoso

C.C.: 1003348719

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a Isaías Quinatoa y Alba Donoso quienes me han guiado durante todo este camino, a mis hermanos José y Vicky quienes forman parte de mi crecimiento personal, a mi novia Melany quien estuvo desde el primer momento de mi carrera apoyándome, a todos gracias por ser una fuente de motivación e inspiración.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y la Virgen Dolorosa, a mis profesores y compañeros quienes han hecho de este camino una aventura increíble, a mi querida empresa DiscomNorte quien ha sido la encargada de formarme como profesional en campo, a todos quienes formaron parte de este proceso muchas gracias.

## ÍNDICE GENERAL

1	RESUMEN .....	13
2	ABSTRAC.....	14
3	INTRODUCCIÓN.....	15
3.1	Objetivos .....	16
3.1.1	<i>1 Objetivo General</i> .....	16
3.1.2	<i>Objetivos Específicos</i> .....	16
3.2	Variables.....	16
3.2.1	<i>Variable Independiente</i> .....	16
3.2.2	<i>Variable Dependiente</i> .....	16
4.	ESTADO DEL ARTE.....	19
4.1	Fundamento Teórico .....	24
4.1.1	<i>Organización</i> .....	24
4.1.2	<i>Administración</i> .....	24
4.1.3	<i>Organización como función administrativa</i> .....	25
4.1.4	<i>División y Especialización del Trabajo</i> .....	26
4.1.5	<i>Cadena de Mando</i> .....	27
4.1.6	<i>Extensión del control</i> .....	27
4.1.7	<i>La cadena de mando y la extensión del control: Pilares de la estructura organizativa y la toma de decisiones eficientes</i> .....	27
4.1.8	<i>Centralización y Descentralización</i> .....	28
4.1.9	<i>La descentralización como herramienta para delegar funciones</i> .....	29
4.1.10	<i>Formalización</i> .....	30
4.1.11	<i>Manual administrativo</i> .....	30

4.1.12 *El manual administrativo dirigido hacia la formalización de funciones*

34

5.	MATERIALES Y METODOS .....	36
5.1	Tipo de Investigación .....	36
6	Diseño de investigación .....	36
7	Población y Muestra.....	36
7.1.1	<i>Instrumentos</i> .....	36
7.1.2	<i>Procedimiento</i> .....	37
6.	Resultados y discusión .....	39
6.4	Entrevista.....	39
6.4.1	<i>Análisis de resultados de la entrevista</i> .....	41
7	Encuesta .....	44
8	Observación Directa.....	59
9	Análisis Documental .....	61
10	Resultados Diagnósticos .....	62
7.	PROPUESTA.....	63
7.1	Misión.....	63
7.2	¿Quiénes somos? .....	64
7.3	¿Qué hacemos?.....	64
7.4	¿Cómo lo hacemos? .....	64
7.5	¿Para qué lo hacemos? .....	64
7.6	Misión Institucional.....	64
7.7.	Visión .....	65
7.7	¿Quiénes seremos? .....	65
7.8	¿Qué haremos? .....	65
7.9	¿Cómo lo haremos?.....	65
7.10	¿Para qué lo haremos? .....	66

7.11	Visión Institucional.....	66
7.12	Valores Organizacionales .....	66
7.13	Estructura Orgánica .....	67
7.13.1	<i>Estructura Orgánica Actual</i> .....	67
7.13.2	<i>Estructura orgánica propuesta en la investigación</i> .....	69
7.13.3	<i>Niveles de Organización dentro del Supermercado</i> .....	71
7.13.4	<i>Puestos y Cargos Propuestos en la Investigación</i> .....	73
7.14	Descripción de Cargos y Manual de Funciones Propuesto en la Investigación 74	
7.14.1	<i>Hoja de Descripción de cargos para la realización del manual de funciones de Supermercados “La Yapita”</i> .....	75
7.14.2	<i>Inventario de los cargos propuestos en la investigación</i> .....	76
8	ConclUsiones .....	97
9	Recomendaciones .....	97
10	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	99
11	ANEXOS .....	101

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Matriz de consistencias .....	16
<b>Tabla 2 :</b> Cargos de la empresa .....	68
<b>Tabla 3:</b> Niveles de los cargos .....	72
<b>Tabla 4:</b> Cantidad de puestos .....	74
<b>Tabla 5:</b> Cargos y puestos .....	74
<b>Tabla 6:</b> Inventario de cargos.....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Estructura jerárquica de la empresa .....	44
<b>Figura 2:</b> Toma de decisiones .....	45
<b>Figura 3:</b> Estructura Orgánica actual .....	46
<b>Figura 4:</b> Toma de decisiones .....	47
<b>Figura 5:</b> Estructura orgánica actual .....	49
<b>Figura 6:</b> Estructura Orgánica.....	50
<b>Figura 7:</b> Estructura Orgánica .....	51
<b>Figura 8:</b> Manual de funciones.....	52
<b>Figura 9:</b> Manual de funciones .....	53
<b>Figura 10:</b> Ausencia de un manual de funciones .....	54
<b>Figura 11:</b> Manual de funciones.....	55
<b>Figura 12:</b> Manual de funciones .....	56
<b>Figura 13:</b> Manual de funciones .....	57
<b>Figura 14:</b> Manual de funciones .....	58

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1:</b> Organigrama actual de la investigación .....	67
<b>Ilustración 2:</b> Organigrama propuesto en la investigación.....	69

## **1 RESUMEN**

El presente trabajo se basa en la elaboración de estructura organizacional y manual de funciones para el supermercado “la yapita”, atuntaqui-imbabura”, para dar cumplimiento del mismo se determinó diferentes objetivos, planteando analizar la estructura organizacional actual de la empresa, así también la determinación de las distintas áreas de funcionamiento, el diseño de la estructura organizacional acorde a las necesidades que requiere la empresa y el diseño de un manual de funciones acorde a las áreas operativas de la empresa. Para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos se estructuró la fundamentación teórica de la investigación, a través de las variables dependiente e independiente; así también en la metodología será a través de un estudio no experimental, empleando datos estadísticos por medio de una entrevista y encuesta al personal que labora en la empresa, en lo cual se obtuvo que el supermercado necesita la implementación de manuales de procesos para determinar las actividades, funciones y responsabilidades dentro de los distintos cargos que conforman el organigrama del supermercado “la yapita”.

### ***Palabras claves***

Empresa, estructura, organigrama, manual de funciones.

## **2 ABSTRAC**

The present work, it is based on the elaboration of the organizational structure and manual of functions for the supermarket "la yapita", atuntaqui-imbabura", to comply with it, different objectives were determined, proposing to analyze the current organizational structure of the company, as well as also the determination of the different areas of operation, the design of the organizational structure according to the needs that the company requires and the design of a manual of functions according to the operational areas of the company. To comply with each of the objectives, the theoretical foundation of the research was structured, through the dependent and independent variables; Likewise, in the methodology it will be through a non-experimental study, using statistical data through an interview and survey of the personnel that works in the company, in which it was obtained that the supermarket needs the implementation of process manuals to determine the activities, functions and responsibilities within the different positions that make up the organization chart of the supermarket "la yapita".

### ***Keywords***

Company, structure, organization chart, function manual.

### **3 INTRODUCCIÓN**

Con la actual investigación, se pretende obtener información pertinente al Supermercado que le permite seguir una determinada dirección, diferenciar funciones por áreas, que los colaboradores sepan dónde se ubica su área dentro del Supermercado y quiénes son sus superiores, contar con medio para identificar si es necesario contratar más personal para alguna área o tarea en particular, delimitar responsabilidades para que el gerente sepa qué tareas corresponden a cada colaborador y, por último, definir funciones y responsabilidades.

Por lo expuesto, las preguntas generales de investigación que guiarán este estudio son las siguientes: ¿En qué medida se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro del Supermercado para alcanzar los objetivos propuestos?, ¿En qué medida se aplica el manual de funciones en el Supermercado? y, ¿Cómo sería una adecuada estructura organizacional y un adecuado manual de funciones para el Supermercado La Yapita, Atuntaqui-Imbabura?

Es por ello que su objetivo principal es la elaboración de la estructura organizacional y manual de funciones para el supermercado “La Yapita”, Atuntaqui-Imbabura. Esto a través de los siguientes objetivos específicos Medir y analizar la estructura actual de Supermercados “La Yapita”, determinar las distintas áreas de funcionamiento del Supermercado La Yapita, diseñar la estructura organizacional acorde a las necesidades que requiere la empresa y por ultimo diseñar el manual de funciones acorde a las áreas operativas de la empresa.

### **3.1 Objetivos**

#### **3.1.1 Objetivo General**

Elaborar la estructura organizacional y manual de funciones para el supermercado “La Yapita”, Atuntaqui-Imbabura.

#### **3.1.2 Objetivos Específicos**

Analizar la estructura organizacional actual del Supermercado “La Yapita”

Determinar las distintas áreas de funcionamiento del Supermercado La Yapita.

Diseñar la estructura organizacional acorde a las necesidades que requiere la empresa.

Diseñar el manual de funciones acorde a las áreas operativas de la empresa.

### **3.2 Variables**

#### **3.2.1 Variable Independiente**

La estructura organizacional.

#### **3.2.2 Variable Dependiente**

Manual de funciones en las diferentes áreas.

**Tabla 1** *Matriz de consistencias*

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>FUENTES DE INFORMACION</b>
Analizar la estructura organizacional actual de Supermercados “La Yapita”	Estructura Organizacional	Estructura actual de la empresa	Entrevistas	Gerente del supermercado
		Organigrama estructural	Entrevistas	Gerente del supermercado
		Clasificación de funciones	Entrevistas	Gerente del supermercado
Determinar las distintas áreas de funcionamiento del Supermercado La Yapita.	Manual de funciones en las diferentes áreas	Estructura Organizativa	Entrevista/observación Directa/ encuesta	Gerente y empleados del supermercado
		Flujo de trabajo	Encuesta/ Observación Directa	Gerente y Empleados del supermercado
		Gestión de Rendimiento	Encuesta/ Observación Directa	Gerente y Empleados del supermercado
		Nivel de colaboración	Encuesta/ Observación Directa	Gerente y Empleados del supermercado
Diseñar la estructura organizacional acorde a las necesidades que requiere la empresa.	Estructura Organizacional	Tamaño y complejidad de la empresa	Entrevista	Gerente del supermercado
		Nivel de Colaboración	Encuesta/ Observación Directa	Encargado y Empleados del supermercado

Diseñar la estructura organizacional acorde a las necesidades que requiere la empresa.	Estructura Organizacional	Flujo de Trabajo	Encuesta/ Observación Directa	Encargado y Empleados del supermercado
		Responsabilidades y tareas	Análisis Documental	Recopilación Bibliográfica
Diseñar el manual de funciones acorde a las áreas operativas de la empresa.	Manual de funciones en las diferentes áreas	Habilidades y Competencias requeridas.	Análisis Documental	Recopilación Bibliográfica
		Evaluación del desempeño	Entrevista	Encargado o Gerente del supermercado

*Nota:* Elaboración propia

#### **4. ESTADO DEL ARTE**

El éxito empresarial en relación a los elementos de la formación y el desarrollo en el campo de los recursos humanos, es un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones en la actualidad que buscan mejorar continuamente su entorno organizativo con el fin de lograr una mayor productividad sin descuidar los recursos humanos (Barahona & Jaramillo, 2018). La estructura organizacional y el manual de funciones son herramientas clave para el buen funcionamiento de una empresa, en la medida en que una organización pueda analizarse y describirse en términos de sus atributos, estructuras y procesos, también podrán identificarse diferentes dimensiones de la percepción contextual.

En el ámbito internacional, Chávez (2019) en su estudio titulado Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC, con objetivos específicos como recopilar información de la situación actual organizativa de la fábrica, identificar las tareas por orden de importancia en la empresa, Verificar que las tareas no se repitan o que se estén omitiendo, diagnóstico del desempeño laboral, diseñar un MOF para incrementar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC, proponer misión, visión y valores de la empresa Gredos Perú SAC y validar el MOF a juicio de expertos. Bajo unas metodologías con un enfoque cuantitativo, no experimental descriptivo con un nivel explicativo. La población está constituida por el personal que labora en la empresa son 61 personas. Y una muestra Son 53 individuos que fueron seleccionados por muestreo probabilístico. La técnica aplicada fue la encuesta. Por tanto, el autor presenta una estructura organizacional que define la jerarquía, las funciones y las relaciones entre los diferentes departamentos y áreas de la empresa; mientras que, el manual de funciones detalla las responsabilidades y tareas específicas de cada puesto de trabajo. Por tanto, ambos son importantes para asegurar una distribución clara de

responsabilidades y para evitar confusiones o solapamientos en las tareas de los empleados (Chávez, 2019).

Seguidamente en Bogotá Jiménez & Núñez (2019) en su Propuesta de actualización de la estructura organizacional, manual de funciones y creación de procedimientos financieros del Colegio Jorbalan–La Caro en el municipio de Chía. Direccionado al logro mediante los siguientes objetivos elaborar un diagnóstico interno y externo, actualizar la estructura organizacional junto a su manual de funciones, además de establecer y crear los procedimientos financieros y contables del Colegio Jorbalan – La Caro. Con la metodología de tipo descriptivo, cualitativa, técnicas como la entrevista y observación selectiva no participante. Con una población que comprende a todo el personal contratado para la comunidad educativa incluye a la rectora, coordinadora, psicóloga, secretaria, bibliotecario, cuerpo docente y personal de servicios generales. Los resultados del diagnóstico realizado a través de la elaboración de una matriz DOFA establecieron que el colegio presenta falencias de tipo administrativo y contable. Por tanto, los autores concluyeron que el colegio cuenta con un gran potencial, y que es importante organizarse internamente, se realizó una estructura organizacional más amigable, unos manuales de funciones elaborados de la mano del personal involucrado en la institución y se construyeron procedimientos financieros que repercutirán en información contable comprensible, útil y relevante (Jimenez & Nuñez, 2019).

Pizarro & Álvarez (2021) en su estudio titulado La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. Tiene como propósito procura desarrollar una estructura administrativa apropiada para la Unidad Educativa Nuestra Familia, por lo tanto, se planteó un esquema enfocado en cuatro procesos secuenciales, los cuales servirán para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Institución. El estudio

fue de campo no experimental, de tipo descriptivo con una población total de 61 participantes todos los miembros de la Unidad Educativa Particular Nuestra Familia, se aplicó como técnica de recopilación de información, la encuesta online, mediante un instrumento tipo cuestionario de 15 ítems con alternativas de respuestas dicotómicas. Los resultados se obtuvieron a través de encuestas aplicadas a todo el personal, por lo tanto, se pudo analizar que la institución no realiza un adecuado manejo de recursos humanos y necesita implementar un departamento de talento humano que facilite la gestión y control de todas las funciones y procesos del personal. Ya que no presenta ningún tipo de organización administrativa adecuada y provoca desconocimiento en su personal de sus funciones, por lo tanto, ellos apoyan al 100% la elaboración de la estructura orgánica y funcional (Pizarro & Álvarez, 2021).

Por otro lado, en el ámbito nacional específicamente en Ambato, Ortiz (2020) en su investigación Diseño de la estructura organizacional para la empresa Lujo Car de la ciudad de Santo Domingo y el desempeño laboral, con los siguientes objetivos para su logro fundamentar teóricamente la organización, la estructura organizacional y el desempeño laboral, diagnosticar la situación actual del desempeño laboral respecto a cumplimiento de funciones y actividades y elaborar una estructura organizacional para la empresa “LUJO CAR”. Aplicando en la metodología de la investigación el método inductivo- deductivo, analítico- sintético e histórico-lógico, las técnicas e instrumentos como la encuesta, entrevista y cuestionario, guía de entrevista y de observación respectivamente. La población constituida por 13 empleados. El autor propuso una estructura organizacional, la misma estructura organizacional con organigrama y los cargos que ocuparán cada trabajador y el departamento que ocupa en la empresa con sus respectivas responsabilidades y funciones; donde cada colaborador tiene una descripción funcional clara y cada cargo tiene su lugar en el organigrama de la empresa. Por tanto, la planificación de la

estructura organizacional asegura que existan los recursos suficientes para alcanzar las metas establecidas en el plan estratégico y define claramente las responsabilidades de cada miembro (Ortiz, 2020).

De igual manera en el ámbito Nacional específicamente en Quevedo, Paladines (2019) en su investigación titulada Propuesta de un manual orgánico funcional para la empresa Princesa Banana# 7 del recinto Pimpinela, Cantón Valencia, Provincia de Los Ríos. Con el objetivo de elaborar una estructura organizacional y un manual orgánico funcional para la Hcda. Princesa Banana #7 del recinto Pimpinela, cantón Valencia, provincia de Los Ríos. Con una metodología de investigación del tipo descriptiva diagnóstica y exploratoria, con métodos inductivo, deductivo y analítico, con técnicas de encuesta, entrevista y observación directa. Encuestó a la población en estudio constituida por 30 trabajadores fijos que laboran en la empresa, y entrevistó al administrador para obtener información en cuanto la organización actual de la empresa. Los resultados demostraron que la falta de una estructuración orgánica en la empresa ha ocasionado problemas en definir la verdadera jerarquía con la delimitación de sus funciones deberes y responsabilidades para cada uno de los puestos de trabajo. El 77% de los trabajadores conocen cuales son las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo y a la vez se encuentran totalmente conformes con su rol dentro de la empresa. El autor concluyó que la estructura organizacional propuesta establece tres áreas debidamente estructuradas para establecer el nivel de jerarquía en la empresa a fin de disminuir la confusión de los trabajadores sobre sus jefes inmediatos. Del mismo modo, el manual orgánico funcional asigna las actividades de las que estarán a cargo las personas dentro de cada puesto de trabajo a fin de evitar sobrecarga de labores, puesto que este fue el principal problema manifestado por la mayoría de los trabajadores (33%) (Paladines, 2019).

Vive (2020) en su investigación Plan de rediseño organizacional para la empresa “Mecind” mecánica industrial de la ciudad de Guayaquil, a través de los siguientes objetivos identificar la deficiencia de los procesos internos, determinar los procesos adecuados, elaborar la estructura organizacional adecuada y determinar el costo-beneficio del plan de rediseño organizacional en el área de Talento Humano del área de Talento Humano. Para lo cual aplicó una metodología tipo explicativa y descriptiva, con un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, método deductivo con técnicas como entrevistas, encuestas y observación a través de instrumentos de recolección de datos como la ficha de observación directa y el cuestionario, con una población de estudio de 31 trabajadores siendo el total de los que laboran en la empresa. De esta manera se ha podido conocer que, al no contar con un diseño organizacional bien estructurado, requirió un rediseño organizacional en la empresa, porque existen falencias en la designación de funciones; tanto para el personal actual y para quienes ingresen a laborar en la compañía. Como se puede apreciar el autor Vive (2020) creó una propuesta donde estableció políticas y estrategias con los procesos a seguir para un correcto manejo del personal de la empresa. Diseñando un nuevo organigrama para la empresa, el mismo que incluye la nueva área de Talento Humano. Determinando finalmente el plan de rediseño organizacional, tendría un costo-beneficio del 30%, concluyendo de esta manera la factibilidad de la aplicación el mismo para la empresa “Mecind” Mecánica Industrial (Vive, 2020).

Otro estudio que destaca en el ámbito nacional en la ciudad de Guayaquil es el de Chóez & Torres (2019) Diseño de manual de funciones para la empresa ImportCruz S. A. Los autores plantean que el diseño de un manual que contiene las funciones o actividades que debe realizar cada miembro o área de una entidad se convierte en una herramienta de control interno. Por lo tanto, los lineamientos de control interno deben quedar reflejados en el manual administrativo

para que contribuya al desarrollo efectivo de las diferentes actividades y sea complementario a las funciones de evaluación de actividades y dirección de los diferentes colaboradores de la organización. (Chóez & Torres, 2019)

## **4.1 Fundamento Teórico**

### **4.1.1 Organización**

Una unidad social que consta de dos o más personas que trabajan para lograr una meta u objetivos, o, por el contrario, un conjunto de metas comunes. En términos generales, las organizaciones se desarrollan en un entorno altamente competitivo y en rápida evolución, por lo que debe ir acompañado de una buena gestión (Perez, 2019).

La organización es un término amplio que se refiere a la estructuración y disposición de elementos o partes en un sistema con el propósito de lograr objetivos específicos de manera eficiente y efectiva. Puede aplicarse a diversos contextos, como empresas, instituciones, grupos sociales, eventos, proyectos, entre otros.

En general, la organización implica la división y coordinación de actividades, recursos y personas para alcanzar metas y objetivos comunes. Se basa en la planificación, el diseño y la implementación de una estructura que establece roles, responsabilidades, relaciones de autoridad, comunicación y flujos de trabajo.

### **4.1.2 Administración**

Se conoce como "el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de una organización y utilizar los recursos disponibles de la organización para lograr las metas establecidas" (Stoner, 1996, p. 7). Una organización bien administrada tiende a generar utilidades y alcanzar las metas establecidas, manteniéndose así competitiva en el mercado, que es lo que hoy buscan todas las empresas del mundo (Nájera, 2018).

La administración se refiere al proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para lograr sus objetivos de manera eficiente y efectiva. Es una disciplina que se aplica en todo tipo de organizaciones, ya sean empresas, instituciones gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro, entre otras.

Además de lo antes expuesto implica tomar decisiones estratégicas, asignar recursos, coordinar actividades, dirigir y motivar a los empleados, establecer controles y evaluar el rendimiento para alcanzar los resultados deseados. Algunas de las funciones principales de la administración incluyen:

#### ***4.1.3 Organización como función administrativa***

La organización es una función administrativa fundamental que se encarga de diseñar y estructurar los recursos disponibles dentro de una empresa u organización con el fin de alcanzar sus objetivos de manera eficiente y efectiva. Se trata de establecer una estructura clara y definida que permita la coordinación y el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros.

La función de organización implica varias etapas que van desde la identificación de las tareas y responsabilidades necesarias para alcanzar los objetivos, hasta la creación de una estructura jerárquica que facilite la comunicación y la toma de decisiones. Además, implica establecer los canales de autoridad y responsabilidad, asignar las tareas a los miembros del equipo, definir los niveles de autoridad y coordinar las actividades para evitar duplicidades y asegurar la eficiencia.

En resumen, la organización como función administrativa es esencial para el éxito y el funcionamiento eficiente de cualquier organización. A través de la adecuada estructuración de los recursos y la asignación de responsabilidades, se logra una mayor eficiencia, productividad y

coordinación de las actividades. Además, la organización permite un mejor control y seguimiento de los procesos, lo que facilita la toma de decisiones y la adaptación a los cambios del entorno.

#### **4.1.4 División y Especialización del Trabajo**

Robbins & Coulter (2010) afirman que "(...) consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se enfoca en hacer parte de una actividad, en lugar de hacerlo todo, para aumentar los resultados" (p. 185). Al dividir el trabajo dentro de una empresa, se puede lograr un mejor desempeño laboral y organizacional porque cada trabajador tiene una tarea específica que realizar y se garantiza que la realizará correctamente, contribuyendo así al crecimiento de la empresa. Así, los empleados de la empresa se concentran en una actividad en lugar de en todas Flores et al., (2021).

La división y especialización del trabajo es un concepto clave dentro de la organización empresarial que se basa en la asignación de tareas y funciones específicas a diferentes individuos o grupos dentro de una organización. Está fundamentado en la idea de que, al dividir el trabajo en actividades más pequeñas y especializadas, se puede lograr una mayor eficiencia y productividad.

Robbins y Judge (2009) señalan que los gerentes de las empresas observan que se logran ciertas eficiencias a medida que los trabajos se especializan:

- A medida que se repite la actividad, mejora la capacidad del empleado para realizar la misma tarea.
- Evitar cuellos de botella al pasar de una tarea a otra.
- La formación profesional es más eficiente (Barahona & Jaramillo, 2018).

#### **4.1.5 Cadena de Mando**

Según Robbins & Judge (2009) “Rompe las líneas de poder desde los niveles más altos hasta los más bajos de la organización y aclara quién informa a quién” (p. 523). A través de esta línea de autoridad, o cadena de mando, se establecen las relaciones que pueden tener los cargos jerárquicos y otros de nivel inferior. A lo largo de los años, el concepto de cadena de mando ha perdido importancia debido a los avances en la tecnología de la información y la tendencia de delegar autoridad a los empleados, quienes actualmente trabajan a través de computadoras en red, pueden comunicarse con cualquier persona dentro o fuera de la organización sin pasar por canales formales (Barahona & Jaramillo, 2018).

#### **4.1.6 Extensión del control**

De acuerdo con Robbins & Judge (2009) el alcance del control se refiere a la cantidad de empleados o subordinados que un gerente puede comandar de manera eficiente y efectiva, y también ayuda a determinar la cantidad de niveles y gerentes que tiene una organización. Cuanto más amplia sea la distribución, mayor será la eficiencia organizativa.

#### **4.1.7 La cadena de mando y la extensión del control: Pilares de la estructura organizativa y la toma de decisiones eficientes**

La cadena de mando y la extensión del control son dos conceptos fundamentales en el ámbito de la administración y la estructura organizativa. Estos elementos juegan un papel crucial en la toma de decisiones eficientes y en el establecimiento de una jerarquía clara dentro de una organización.

La cadena de mando se refiere a la estructura jerárquica que existe en una organización, donde se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad. En una cadena de mando típica,

cada miembro de la organización tiene un superior directo al cual reporta y a quien debe rendir cuentas.

Sin embargo, es importante destacar que una cadena de mando demasiado rígida y burocrática puede limitar la agilidad y la capacidad de adaptación de una organización. En un entorno empresarial cambiante y dinámico, es esencial fomentar la flexibilidad y la colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos. Por lo tanto, es recomendable buscar un equilibrio entre la estructura jerárquica y la capacidad de toma de decisiones ágiles.

Por otro lado, la extensión del control se refiere al número de subordinados directos que un supervisor puede manejar de manera efectiva. Cuanto mayor sea la extensión del control, es decir, más subordinados tenga un supervisor a cargo, más amplia será su área de responsabilidad y toma de decisiones. Sin embargo, existe un límite práctico en cuanto al número de personas que un supervisor puede supervisar eficientemente.

Una cadena de mando clara y bien definida junto con una extensión de control acertada establece líneas de autoridad y responsabilidad, facilitando la comunicación y el control en la organización. Es fundamental encontrar un equilibrio entre la estructura jerárquica y la flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno empresarial.

#### ***4.1.8 Centralización y Descentralización***

La centralización se refiere a la concentración completa del proceso de toma de decisiones en el gerente o en la parte superior de la organización, y en muchos casos en la dirección general de la empresa. Por otro lado, la descentralización se refiere a delegar la mayor parte de la autoridad de toma de decisiones a los niveles inferiores para que puedan proporcionar información o, en algunos casos, tomar la decisión final por sí mismos (Palomo, 2019).

En resumen, la administración centralizada se caracteriza por la concentración de facultades de dirección y control en un solo órgano o entidad, mientras que la administración descentralizada se refiere a la transferencia de competencias y recursos del nivel central a otros niveles territoriales o funcionales.

#### ***4.1.9 La descentralización como herramienta para delegar funciones***

La descentralización es una herramienta clave para delegar funciones y empoderar a los miembros de una organización. Se refiere a la transferencia de autoridad y responsabilidad desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores de la jerarquía organizativa. A través de la descentralización, se busca distribuir la toma de decisiones y la ejecución de tareas en diferentes niveles de la organización, otorgando a los empleados un mayor grado de autonomía y capacidad de respuesta.

La descentralización tiene varios beneficios significativos. En primer lugar, permite una toma de decisiones más rápida y ágil. Al delegar autoridad a los niveles inferiores, se evita la necesidad de que todas las decisiones pasen por los niveles superiores de la jerarquía. Esto agiliza el proceso de toma de decisiones, lo que es especialmente importante en un entorno empresarial competitivo y dinámico, donde las respuestas rápidas pueden marcar la diferencia.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la descentralización no implica una delegación completa y sin control. Aunque se otorga autoridad y responsabilidad a los niveles inferiores, sigue siendo necesario establecer límites y supervisar las actividades. Es fundamental contar con mecanismos de seguimiento y control para garantizar que las decisiones se tomen de acuerdo con los objetivos y valores de la organización.

#### **4.1.10 Formalización**

Robbins & Judge (2009) afirma que “la formalización se refiere al grado en que los puestos están estandarizados en una organización” (p. 524). A través de la formalización, es posible conocer en qué medida el comportamiento de un empleado está guiado por procedimientos y reglas, de manera que, si un puesto está demasiado formalizado, se limita la libertad de hacer qué, cuándo y cómo hacerlo la producción es consistente y uniforme.

Se relaciona con reglas, procedimientos e instrucciones que rigen el comportamiento de los empleados dentro de una organización. También está relacionado con las estructuras organizacionales.

#### **4.1.11 Manual administrativo**

##### **4.1.11.1 Definición de manual administrativo**

Un manual es un documento construido metódicamente que muestra qué actividades deben realizar los miembros de una organización y cómo se deben realizar esas actividades, ya sea individualmente o colectivamente (Quilismal & Lucía, 2019).

Los manuales “son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, permitiendo el registro ordenado y sistemático de información de organismos, legislación, estructuras, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc., anteriores, (...) para la realización de tareas” (Quilismal & Lucía, 2019).

La implementación del manual en una organización implica una serie de actividades y procedimientos los cuales son la base principal para la adecuada designación y establecimiento de responsabilidades en las diferentes áreas, los objetivos de la organización se cumplen adecuadamente mediante el establecimiento de las políticas antes mencionadas y una adecuada gestión. (Ramos, 2018).

#### 4.1.11.2 *Importancia de los manuales administrativos*

Por tanto, “el principal propósito de los manuales es el de instruir al personal acerca de aspectos como funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para lograr una mayor eficiencia en el trabajo” (Perez, 2019).

La importancia radica en que el manual es una herramienta de información fundamental que sirve de guía para la práctica y ejecución de las diferentes actividades encomendadas a los diferentes puestos de trabajo a través de una comprensión sistemática y ordenada de lo establecido en la organización. Será capaz de realizar un trabajo especializado de manera eficiente y eficaz. (Quilismal & Lucía, 2019).

Estos documentos deben ser revisados periódicamente, ya que cada empresa cambia y el manual debe ajustarse de acuerdo a las necesidades que presenta la organización (Quilismal & Lucía, 2019).

#### 4.1.11.3 *Objetivos del manual administrativo*

a) Determinar sus respectivos niveles, y posibilitar que la asociación establezca canales de comunicación a través de la planificación y construcción de organigramas.

b) Asignar claramente funciones y tareas a cada área de la Asociación a través de procedimientos de trabajo que ayuden a promover el uso racional de los recursos materiales y financieros, con el fin de apoyar la unidad de desarrollo de la actividad.

C. Demostrar una perspectiva organizacional a través de la construcción de políticas y funciones para identificar procesos sistemáticos (Robalino & Rojas, 2018).

#### 4.1.11.3. Elementos de los manuales administrativos

Estos manuales definen y detallan las tareas y funciones que deben realizarse secuencialmente desde la alta dirección hasta los niveles inferiores de la empresa. Estos manuales constan de los siguientes elementos:

Tabla 1.  
*Elementos de un manual*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Identificación</b>	Datos implícitos que identifiquen a la organización como nombre y logotipo.
<b>Índice de contenidos</b>	Relación de los capítulos o secciones que constituyen el cuerpo del documento.
<b>Antecedentes históricos</b>	Descripción del origen y evolución de la organización o del área descrita en el manual.
<b>Estructura orgánica</b>	Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.
<b>Objetivo de los procedimientos</b>	Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
<b>Alcance</b>	Área de acción que cubren los procedimientos.
<b>Responsables</b>	Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos.
<b>Políticas o normas de operación</b>	Lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.
<b>Conceptos</b>	Explicación de palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento las cuales requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta al manual.
<b>Procedimiento</b>	Descripción detallada de las actividades de cada procedimiento.
<b>Formularios</b>	Formas impresas que se utilizan en un procedimiento.
<b>Instructivos</b>	Instrucciones de llenado de formatos.

<b>Diagramas de flujo</b>	Representación gráfica del procedimiento.
---------------------------	---

Fuente: (Quilismal & Lucía, 2019)

#### 4.1.11.4. Organigramas

El diseño y elaboración de un organigrama debe ser sencillo, claro y comprensible, ya que “es una representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de uno de sus ámbitos o unidades administrativas, (...). Dan la imagen formal de la organización, (...) y sus relaciones jerárquicas” (Quilismal & Lucía, 2019).

Un organigrama es una herramienta de departamentalización que se puede representar de las siguientes maneras:

Tabla 2.  
*Tipos de organigramas*

<b>Modelo</b>	<b>Función</b>
<b>Organigrama Vertical</b>	Presenta la jerarquía y los niveles de autoridad de forma descendente es decir la máxima autoridad se encuentra en la parte superior mientras que los niveles siguientes se van desagregando hacia la parte inferior.
<b>Organigrama Horizontal</b>	Se constituye de izquierda a derecha en donde expone la alta gerencia o máxima autoridad al inicio del extremo izquierdo seguido de los niveles medios y finalmente los niveles inferiores de la organización.





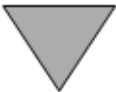


Fuente: (Quilismal & Lucía, 2019)

#### 4.1.11.5. Diagramas de Flujo o Flujogramas

Un diagrama de flujo es "una representación gráfica de la operación secuencial de un programa (...), mostrando las unidades administrativas (...), o lugares de intervención en cada operación descrita (...)" (Quilismal & Lucía, 2019).

Para descripciones detalladas de diagramas de flujo o diagramas de flujo, es necesario utilizar los siguientes símbolos:

Tabla 3.  
*Símbolos para elaborar diagramas de flujo*

Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

**Fuente:** (Quilismal & Lucía, 2019)

#### ***4.1.12 El manual administrativo dirigido hacia la formalización de funciones***

En el entorno empresarial actual, la formalización se ha convertido en un aspecto crucial para el éxito y la eficiencia de las organizaciones. La formalización implica la creación y aplicación de procesos, políticas y procedimientos claros y estructurados que guían las actividades y operaciones de la organización. Un manual administrativo dirigido hacia la formalización se convierte en una herramienta fundamental para establecer estándares de calidad y consistencia en las prácticas administrativas de una organización.

La formalización a través de un manual administrativo ofrece numerosos beneficios para las organizaciones. En primer lugar, proporciona una estructura y un marco de referencia claros, lo que ayuda a minimizar la incertidumbre y la ambigüedad en las operaciones diarias. Los empleados pueden consultar el manual para obtener instrucciones precisas sobre cómo realizar tareas específicas, lo que contribuye a la eficiencia y a la estandarización de las prácticas.

Además, el manual administrativo dirigido hacia la formalización facilita la capacitación y el entrenamiento de nuevos empleados. Al contar con un documento completo y detallado que describe los procedimientos y políticas, se acelera el proceso de integración de los nuevos miembros al equipo. El manual se convierte en una valiosa herramienta de referencia que les permite comprender rápidamente las responsabilidades y expectativas de su rol.

## **5. MATERIALES Y METODOS**

### **5.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación es descriptiva, dado que inicia con el diagnóstico del supermercado “La Yapita”, enfocado a lo que es el desempeño laboral y como parte final el desarrollo de la propuesta.

### **6 Diseño de investigación**

El presente estudio es de diseño no experimental, de corte transversal, de alcance descriptivo. Se utilizará este diseño, por cuanto no se manipularán datos y los mismos se recolectarán en un solo momento. Se describirán características de aquello que se investigará.

### **7 Población y Muestra**

Dado que la empresa no cuenta con un número grande de empleados, se tomará a la totalidad de la población para poder ser analizada, la misma está conformada por 15 personas, de esta manera se podrá conocer la situación actual de la empresa con respecto a su estructura organizacional.

#### **7.1.1 Instrumentos**

En la presente investigación se emplearán los siguientes instrumentos:

- Observación directa. - Concentración de la atención en las instalaciones, tipo de mobiliario, equipos que se usan a diario para realizar las actividades, la relación entre colaboradores y clima organizacional.

- Investigación documental. Revisión de documentación normativa, administrativa del Supermercado.
- Entrevista. La entrevista se aplicará a la alta administración del Supermercado, o sea al Gerente, al igual que el cuestionario, para asegurar la consistencia de los datos y que será suministrado al resto de colaboradores, se formularán preguntas cortas, claras, concisas y accesibles.
- Encuesta. Esta técnica de recolección de datos a través de la formulación de preguntas a los sujetos involucrados en el proceso, permite obtener sistemáticamente información derivadas de preguntas de investigación previamente construidas.

### **7.1.2 Procedimiento**

La presente investigación se ejecutará siguiendo el siguiente procedimiento:

Recopilación de la información: Esta se realizará de forma directa observando a los empleados y la aplicación de entrevistas y encuestas a los mismos. Por lo tanto, para poder estructurar el cuestionario, lo primero que se realizó fue un análisis de variables a través de la cual se pudo formular el formato de la encuesta y luego una vez hecha la revisión y aprobación se procede a aplicar. Para dicha aplicación se siguió la siguiente metodología, mediante la visita al supermercado “La Yapita” donde se procederá a encuestar a 15 empleados, los cuales representan la población laboral de dicho supermercado, con el fin de conocer la situación actual en cuanto a la estructura organizacional luego se realizó la interpretación y análisis de la información de ella originada para extraer las conclusiones correspondientes.

Organización de los datos obtenidos: La organización de los datos es fundamental para garantizar que sean fáciles de encontrar y utilizar. Esto puede incluir la creación de categorías o etiquetas para clasificar los datos.

Análisis de información: es un proceso clave para la toma de decisiones empresariales. Para llevarlo a cabo, se deben seguir procesos específicos y estrategias claras que permitan obtener información útil y relevante.

Informe del estudio que incluye conclusiones, recomendaciones y propuesta: consta del armado de la investigación a través de tesis o trabajo de grado el cual contempla en resumen introducción, marco teórico, metodología, resultados, discusión conclusiones y recomendaciones.

## **6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **6.4 Entrevista**

La siguiente entrevista se realizó al gerente del Supermercado la Yapita, las respuestas escritas en este apartado son copia textual del audio original que se grabó para la aplicación de este instrumento.

#### **1. ¿Cómo describe la estructura organizacional actual de la empresa?**

La estructura está dada de acuerdo a las necesidades, no tengo nada documentado por lo que todo está en mi mente.

#### **2. ¿Conoce cuál es su rol y responsabilidades dentro de la empresa?**

Claro que sí, conozco todo.

#### **3. ¿Cree que la empresa necesita una estructura orgánica para mejorar su eficiencia y productividad?**

Sería bueno contar con todas estas herramientas documentadas.

#### **4. ¿Tiene alguna sugerencia para elaborar la estructura organizacional de la empresa?**

Una sugerencia sería que te involucres en el giro del negocio para que veas las necesidades y oportunidades que tenemos.

#### **5. ¿Cree que la estructura orgánica actual permite una toma de decisiones eficiente y efectiva?**

Desde el punto de vista personal claro que sí.

#### **6. ¿Cree que la estructura orgánica actual permite una gestión efectiva de los recursos humanos y financieros?**

No es perfecto, pero si manejamos los recursos de una manera adecuada.

#### **7. ¿Al momento de tomar decisiones, cuán importante considera usted la opinión de sus trabajadores?**

Es importante porque hacemos un trabajo en conjunto, por ejemplo, los pedidos, ellos revisan percha y yo realizo negociaciones con proveedores de acuerdo a la cantidad necesario para la empresa.

**8. ¿Cómo controla el correcto desempeño de sus empleados?**

Para ser honesto no tengo un control de desempeño, para controlar me doy una vuelta por todo el supermercado y realizo observaciones en el lugar.

**9. ¿Considera que existe desconocimiento de las jerarquías internos que impidan que su organización se desarrolle eficientemente?**

Si desconocen porque a veces van personas no autorizadas y toman decisiones lo cual para mi parecer está mal.

**10. ¿Considera adecuado y oportuno el diseño de un manual de funciones acorde a las actividades de cada colaborador?**

Es importante para que sepan hasta donde pueden llegar y que pueden hacer.

**11. ¿Cuántos cargos tiene actualmente su organización?**

Tres cargos

**12. ¿Qué impacto cree usted que tendría la implementación de un manual de funciones en el Supermercado La Yapita?**

Desarrollo intelectual de todo el personal que está trabajando en la empresa.

**13. ¿Cómo se ha manejado hasta ahora la asignación de responsabilidades y tareas en la organización sin un manual de funciones?**

De acuerdo a las necesidades del día a día.

**14. ¿Qué beneficios espera obtener al desarrollar un manual de funciones para su organización?**

Espero un crecimiento en el mercado y fidelidad de nuestros clientes.

**15. ¿Considera usted que el manual de funciones podría contribuir a mejorar la evaluación del desempeño de los empleados y su desarrollo profesional?**

Claro que sí y estoy de acuerdo en la elaboración de este proyecto.

**16. ¿Cree usted que la falta de un manual de funciones ha afectado la eficiencia o la claridad de los roles y responsabilidades de los empleados?**

Si nos ha afectado, al principio no era tan notorio, pero con el crecimiento se va notando más y más.

**6.4.1 *Análisis de resultados de la entrevista***

Nombre de entrevistado: Isaías Quinatoa

Cargo: Gerente General

Fecha de la entrevista: miércoles, 7 de junio de 2023.

## **Análisis**

En esta entrevista, se abordan preguntas relacionadas con la estructura organizacional, la toma de decisiones y la necesidad de un manual de funciones en la empresa.

A continuación, se presenta un análisis general de las respuestas proporcionadas:

En general, se observa que la empresa actualmente carece de una estructura organizacional formal y documentada. Esto puede generar falta de claridad en los roles y responsabilidades de los empleados, así como dificultades en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos. La persona entrevistada muestra conocimiento y confianza en su propio rol y responsabilidades, pero no se mencionan detalles específicos sobre las responsabilidades de otros empleados en la empresa.

La implementación de una estructura orgánica documentada es vista como una herramienta necesaria para mejorar la eficiencia y productividad de la empresa. Se reconoce que la estructura actual, basada en las necesidades, no es perfecta y puede beneficiarse de una mayor formalización. Se destaca la importancia de considerar la opinión de los trabajadores al momento de tomar decisiones, lo que indica un enfoque colaborativo en el trabajo en equipo. Sin embargo, no se mencionan mecanismos o procesos específicos para recopilar y utilizar esa opinión de manera efectiva.

El control del desempeño de los empleados se basa en observaciones informales realizadas por la persona entrevistada, lo que indica una falta de un sistema formal de evaluación del desempeño. Se menciona la existencia de desconocimiento de las jerarquías internas, lo que puede afectar negativamente el desarrollo eficiente de la organización.

Además, se señala que personas no autorizadas a veces toman decisiones, lo cual se considera incorrecto.

La persona entrevistada considera adecuado y oportuno el diseño de un manual de funciones para establecer claridad en los roles y responsabilidades de los empleados. Se espera que la implementación de un manual de funciones tenga un impacto positivo en el desarrollo intelectual del personal y contribuya al crecimiento en el mercado y la fidelidad de los clientes.

En general, se reconoce que la falta de un manual de funciones ha afectado la eficiencia y la claridad de los roles y responsabilidades de los empleados, especialmente a medida que la empresa ha crecido.

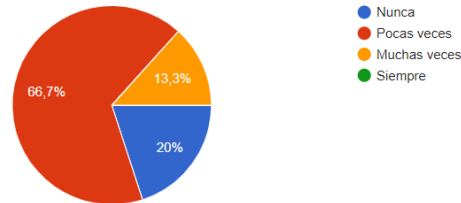
En conclusión, se evidencia la necesidad de implementar una estructura organizacional formal y documentada, así como un manual de funciones, para mejorar la eficiencia, la toma de decisiones y la gestión de recursos en la empresa. También se destaca la importancia de establecer mecanismos adecuados de control del desempeño y de promover la participación y la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones.

## 7 Encuesta

Pregunta 1: La estructura jerárquica de la empresa es clara y bien definida.

**Figura 1:** Estructura jerárquica de la empresa

La estructura jerárquica de la empresa es clara y bien definida  
15 respuestas



**Fuente:** En encuesta realizada a los colaboradores de supermercados la yapita

**Nota:** Elaboración propia.

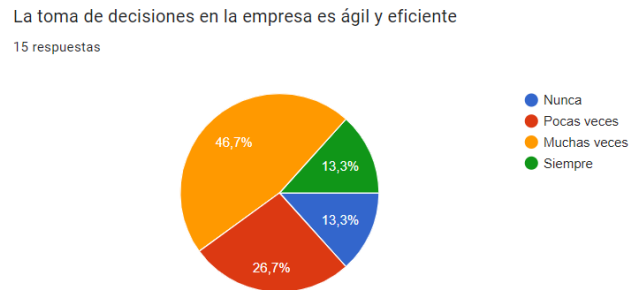
El análisis de estos resultados sugiere que la mayoría de los encuestados perciben que la estructura jerárquica de la empresa no es clara y bien definida en la mayoría de las ocasiones. Esto puede indicar una falta de claridad en los roles y responsabilidades, así como en la comunicación y flujo de autoridad dentro de la organización.

El hecho de que el 20% de las respuestas indiquen que la estructura jerárquica nunca es clara y bien definida, y que no haya respuestas que indiquen que es clara y bien definida "siempre", refuerza la percepción de una falta de claridad en la estructura organizacional.

Estos resultados resaltan la necesidad de elaborar la estructura jerárquica de la empresa para lograr una mayor claridad en los roles, responsabilidades y autoridad, lo que puede contribuir a una mejor eficiencia y funcionamiento de la organización.

Pregunta 2: La toma de decisiones de la empresa es ágil y eficiente.

**Figura 2:** Toma de decisiones



**Fuente:** En encuesta realizada a los colaboradores de supermercados la yapita

**Nota:** Elaboración propia.

El análisis de estos resultados muestra que hay una percepción mixta en cuanto a la agilidad y eficiencia de la toma de decisiones en la empresa.

El hecho de que el mayor porcentaje de respuestas indiquen que la toma de decisiones es ágil y eficiente "muchas veces" sugiere que en la mayoría de los casos se logra una toma de decisiones efectiva y rápida.

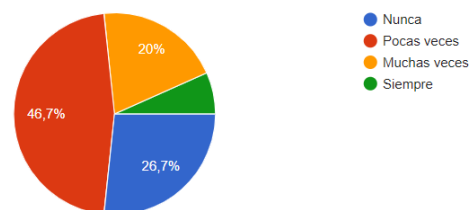
Sin embargo, la presencia de un porcentaje considerable de respuestas que indican que la toma de decisiones es ágil y eficiente "pocas veces" (26.7%) y "nunca" (13.3%) indica que hay situaciones en las que la toma de decisiones no es tan eficiente como se desearía. Es alentador observar que también hay respuestas que indican que la toma de decisiones es ágil y eficiente "siempre", lo que sugiere que hay casos en los que la empresa logra un alto nivel de agilidad y eficiencia en este aspecto.

Estos resultados pueden señalar la necesidad de revisar los procesos de toma de decisiones de la empresa, identificar las causas de las demoras o ineficiencias en algunos casos y trabajar en mejoras para promover una toma de decisiones más ágil y efectiva en general. Esto puede ayudar a impulsar la eficiencia y el rendimiento de la organización.

Pregunta 3: Hay oportunidades claras de crecimiento profesional dentro de la estructura organizativa actual.

**Figura 3: Estructura Orgánica actual**

Hay oportunidades claras de crecimiento profesional dentro de la estructura organizativa actual  
15 respuestas



**Fuente:** En encuesta realizada a los colaboradores de supermercados la yapita

**Nota:** Elaboración propia.

El análisis de estos resultados revela que hay una percepción mayoritaria de que las oportunidades claras de crecimiento profesional son limitadas en la estructura organizativa actual de la empresa.

El hecho de que el mayor porcentaje de respuestas indiquen que hay oportunidades claras de crecimiento profesional "pocas veces" sugiere que los empleados no experimentan regularmente un entorno que les brinde oportunidades claras y definidas para avanzar en su desarrollo profesional dentro de la organización.

La presencia de un porcentaje significativo de respuestas que indican que nunca hay oportunidades claras de crecimiento profesional es preocupante, ya que sugiere una falta generalizada de vías de progresión y desarrollo dentro de la empresa.

Es alentador observar que un 20% de las respuestas indican que hay oportunidades claras de crecimiento profesional "muchas veces", lo que sugiere que, en algunos casos, se están proporcionando oportunidades de desarrollo dentro de la estructura organizativa actual.

Sin embargo, el bajo porcentaje de respuestas que indican que siempre hay oportunidades claras de crecimiento profesional (6.7%) muestra que estas oportunidades son escasas y no se dan de manera consistente.

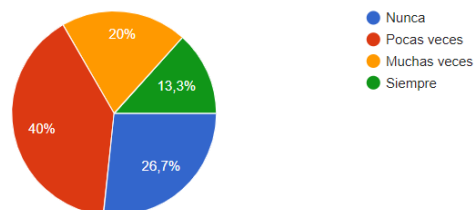
Es importante identificar las barreras y limitaciones que impiden un mayor acceso a las oportunidades de crecimiento y trabajar en la implementación de programas y políticas que fomenten un entorno en el que los empleados puedan desarrollar sus habilidades y avanzar en sus carreras dentro de la empresa. Esto puede contribuir a aumentar la satisfacción y la retención de los empleados, así como a mejorar el rendimiento general de la organización.

Pregunta 4: Siente que tiene una participación activa en la toma de decisiones que afectan en su trabajo.

**Figura 4:** *Toma de decisiones*

Siente que tiene una participación activa en la toma de decisiones que afectan a su trabajo

15 respuestas



**Fuente:** En encuesta realizada a los colaboradores de supermercados la yapita

**Nota:** Elaboración propia.

El hecho de que el 40% de las respuestas indiquen que pocas veces sienten una participación activa en la toma de decisiones sugiere que los empleados no se involucran regularmente en el proceso de toma de decisiones y que sus opiniones y aportes pueden no ser tenidos en cuenta.

Es preocupante observar que el 26.7% de las respuestas indican que nunca sienten una participación activa en la toma de decisiones. Esto implica que existe una falta de inclusión y reconocimiento de los empleados en el proceso de toma de decisiones, lo cual puede tener un impacto negativo en su motivación y compromiso laboral.

Por otro lado, podemos ver que el 20% de las respuestas indican que muchas veces sienten una participación activa en la toma de decisiones, lo que implica que en algunos casos se les brinda la oportunidad de contribuir y tener voz en las decisiones que afectan su trabajo.

El hecho de que solo el 13.3% de las respuestas indiquen que siempre sienten una participación activa en la toma de decisiones sugiere que esta es una situación excepcional y que la participación activa de los empleados en la toma de decisiones no es la norma en la organización.

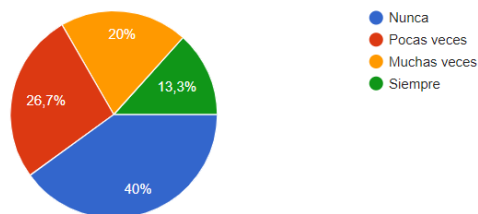
Estos resultados destacan la importancia de promover una cultura participativa y empoderar a los empleados para que se sientan parte integral del proceso de toma de decisiones. Incluir a los empleados en las decisiones que afectan su trabajo puede mejorar su compromiso,

motivación y satisfacción laboral, además de fomentar una mayor colaboración y aprovechar el conocimiento y las ideas de todos los miembros del equipo.

Pregunta 5: La estructura orgánica actual promueve un ambiente de trabajo colaborativo y de trabajo en equipo.

**Figura 5:** *Estructura orgánica actual*

La estructura orgánica actual promueve un ambiente de trabajo colaborativo y de trabajo en equipo  
15 respuestas



**Fuente:** En encuesta realizada a los colaboradores de supermercados la yapita

**Nota:** Elaboración propia.

Es preocupante observar que el 40% de las respuestas indican que nunca se promueve este tipo de ambiente. Esto sugiere que existe una falta de fomento y apoyo por parte de la estructura organizativa para promover la colaboración y el trabajo en equipo entre los empleados.

El hecho de que el 26.7% de las respuestas indiquen que pocas veces se promueve un ambiente colaborativo y de trabajo en equipo sugiere que en algunos casos puede haber situaciones aisladas en las que se fomenta la colaboración, pero no de manera consistente.

El 20% de las respuestas indican que muchas veces se promueve este tipo de ambiente, lo que implica que en algunos casos se están tomando medidas para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.

El hecho de que solo el 13.3% de las respuestas indiquen que siempre se promueve un ambiente colaborativo y de trabajo en equipo sugiere que esta es una situación excepcional y que no es la norma en la estructura organizativa actual.

Estos resultados destacan la necesidad de mejorar la promoción de un ambiente de trabajo colaborativo y de trabajo en equipo en la estructura organizativa. Esto se puede lograr mediante la implementación de prácticas y políticas que fomenten la colaboración, el intercambio de ideas y la participación activa de los empleados en equipos multidisciplinarios. Además, es importante brindar capacitación y recursos adecuados para apoyar el trabajo en equipo y crear una cultura que valore y reconozca la colaboración y el esfuerzo conjunto.

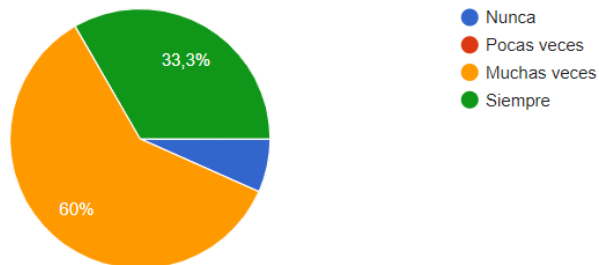
Un ambiente de trabajo colaborativo y de trabajo en equipo puede generar numerosos beneficios, como el aumento de la eficiencia, la creatividad y la resolución de problemas, así como la mejora del clima laboral y la satisfacción de los empleados.

Pregunta 6: Considera que el desconocer la estructura orgánica provoca una falta de claridad en sus responsabilidades asignadas.

**Figura 6: Estructura Orgánica**

Considera que el desconocer la estructura orgánica provoca falta de claridad en sus responsabilidades asignadas

15 respuestas



**Fuente:** En encuesta realizada a los colaboradores de supermercados la yapita

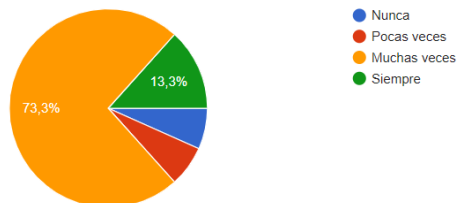
**Nota:** Elaboración propia.

Estos hallazgos indican que la claridad de las responsabilidades asignadas para la mayoría de los encuestados se ve afectada significativamente por la falta de conocimiento de la estructura orgánica. Esto puede causar confusión y dificultades para cumplir con las expectativas de trabajo y realizar las tareas de manera adecuada. Para evitar esta falta de claridad en las responsabilidades asignadas, es fundamental enfatizar la importancia de una estructura organizativa clara y una comunicación efectiva.

Pregunta 7: La falta de una estructura orgánica dificulta la comunicación y la colaboración entre sus compañeros y superiores.

**Figura 7: Estructura Orgánica**

La falta de una estructura orgánica dificulta la comunicación y la colaboración entre sus compañeros y superiores  
15 respuestas



**Fuente:** En encuesta realizada a los colaboradores de supermercados la yapita

**Nota:** Elaboración propia.

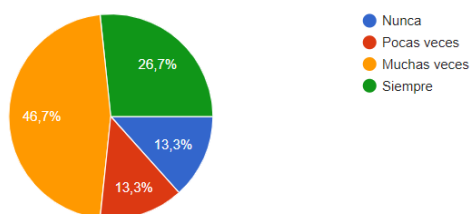
Estos resultados muestran que, para la mayoría de los encuestados, la falta de una estructura orgánica en la empresa tiene un impacto significativo en la comunicación y colaboración entre compañeros y superiores. Confusiones, malentendidos y dificultades para el

flujo de información y la ejecución de proyectos conjuntos pueden resultar de esta falta de estructura. Para crear un lugar de trabajo donde todos trabajen juntos y se comuniquen de manera clara y efectiva, es fundamental abordar esta preocupación.

Pregunta 8: La falta de un manual de funciones dificulta la comprensión de las responsabilidades y tareas de su puesto.

**Figura 8:** Manual de funciones

La falta de un manual de funciones dificulta la comprensión de las responsabilidades y tareas de su puesto  
15 respuestas



**Fuente:** En encuesta realizada a los colaboradores de supermercados la yapita

**Nota:** Elaboración propia.

Según estas respuestas, un porcentaje significativo de las personas encuestadas cree que la falta de un manual de funciones hace que sea más difícil comprender las responsabilidades y tareas que tienen en su lugar de trabajo. El 46.7% de las personas dijeron que esto sucede "muchas veces", mientras que el 26.7% dijeron que sucede "siempre". Esto indica que una parte significativa de los encuestados tiene un problema recurrente o constante con la falta de un manual de funciones.

Sin embargo, el 13.3% de las personas dijeron que esto ocurre "pocas veces", y otro 13.3% dijeron que "nunca" habían tenido problemas debido a la falta de un manual de funciones. Esto

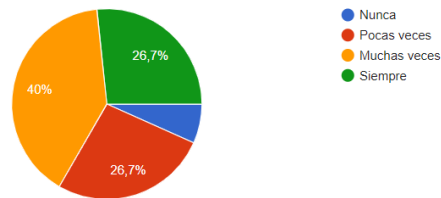
indica que una minoría de los encuestados no cree que la falta de un manual sea un obstáculo significativo para comprender sus deberes y responsabilidades.

En resumen, según los porcentajes proporcionados, la falta de un manual de funciones parece tener un impacto significativo en la comprensión de las responsabilidades y tareas laborales para la mayoría de los encuestados. Un manual de funciones puede mejorar la claridad y la eficiencia en el desempeño de los roles y responsabilidades dentro de una organización.

Pregunta 9: Sin un manual de funciones, es difícil establecer metas claras y medibles para mi trabajo.

**Figura 9:** *Manual de funciones*

Sin un manual de funciones, es difícil establecer metas claras y medibles para su trabajo  
15 respuestas



**Fuente:** En encuesta realizada a los colaboradores de supermercados la yapita

**Nota:** Elaboración propia.

El análisis de estas respuestas muestra que un porcentaje significativo de las personas encuestadas cree que establecer metas claras y medibles en su trabajo es más difícil si no hay un manual de funciones. El 40 % de las personas respondió que esto ocurre "muchas veces", mientras que el 26 % de las personas respondió que ocurre "siempre". Esto indica que la

capacidad de establecer metas específicas y cuantificables para una parte significativa de los encuestados se ve afectada negativamente por la falta de un manual de funciones.

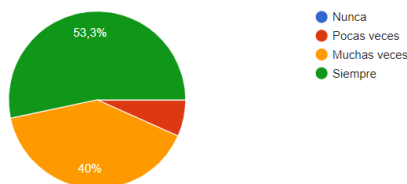
Sin embargo, el 26,7% de las personas dijeron que esto ocurre "pocas veces", y el 6,7 % dijeron que nunca habían tenido problemas para establecer metas claras y medibles sin un manual de funciones. Esto indica que una minoría de los encuestados no cree que la falta de un manual sea un gran obstáculo para establecer metas en su trabajo.

En resumen, según los porcentajes proporcionados, la falta de un manual de funciones parece afectar negativamente la capacidad de establecer metas claras y medibles para la mayoría de los encuestados. Un manual de funciones puede ayudar a definir objetivos concretos y evaluables, lo cual es fundamental para el desempeño efectivo en el trabajo.

Pregunta 10: La ausencia de un manual de funciones afecta la eficiencia y productividad general de la empresa.

**Figura 10:** Ausencia de un manual de funciones

La ausencia de un manual de funciones afecta la eficiencia y productividad general de la empresa  
15 respuestas



**Fuente:** En encuesta realizada a los colaboradores de supermercados la yapita

**Nota:** Elaboración propia.

El análisis de estas respuestas indica que la mayoría de las personas encuestadas creen que la eficiencia y la productividad general de una empresa se ven afectadas negativamente por la falta de un manual de funciones. El 40 % de las personas respondió que esto ocurre "muchas veces", mientras que el 53 % de las personas respondió que ocurre "siempre".

Por otro lado, solo el 6.7 % de los encuestados dijeron que esto ocurre "pocas veces", y ningún encuestado mencionó que la falta de un manual de funciones nunca había afectado la eficiencia o la productividad.

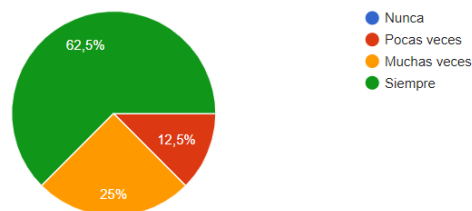
En conclusión, los porcentajes indican que, para la mayoría de los encuestados, la falta de un manual de funciones parece afectar negativamente la eficiencia y la productividad general de la empresa. Considere la creación de un manual de funciones para aumentar la eficiencia, alinear las tareas y responsabilidades y promover un entorno de trabajo más productivo.

Pregunta 11: La falta de un manual de funciones limita mi capacidad para tomar decisiones en mi trabajo.

**Figura 11:** *Manual de funciones*

La falta de un manual de funciones limita su capacidad para tomar decisiones en su trabajo

16 respuestas



**Fuente:** En encuesta realizada a los colaboradores de supermercados la yapita

**Nota:** Elaboración propia.

Estos hallazgos indican que la mayoría de los encuestados creen que la capacidad de tomar decisiones en el trabajo se ve afectada negativamente por la falta de un manual de funciones. El hecho de que el 62.5% haya respondido "siempre" demuestra que consideran que la falta de un manual de funciones es un obstáculo constante que afecta su toma de decisiones en todas las situaciones laborales. El 25% de las personas que respondieron "muchas veces" indica que experimentan esta restricción en una cantidad significativa de ocasiones.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el 12.5% afirmó que en pocas ocasiones su capacidad para tomar decisiones se veía limitada por la falta de un manual de funciones. Esto significa que la ausencia de un manual puede no ser un obstáculo significativo para ellos en algunos casos específicos.

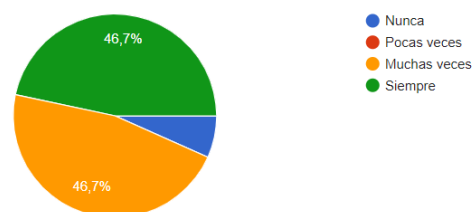
Según la mayoría de las respuestas, la falta de un manual de funciones parece afectar negativamente la capacidad de los encuestados para tomar decisiones en su trabajo. Esto demuestra lo crucial que es tener un manual de funciones claro y completo para ayudar a las personas a tomar decisiones laborales.

Pregunta 12: El no contar con un manual de funciones dificulta la evaluación del desempeño y desarrollo profesional.

**Figura 12:** *Manual de funciones*

El no contar con un manual de funciones dificulta la evaluación del desempeño y desarrollo profesional

15 respuestas



**Fuente:** En cuesta realizada a los colaboradores de supermercados la yapita

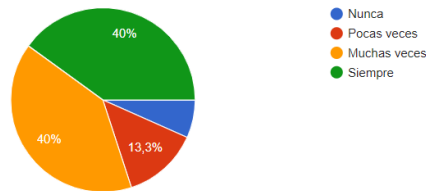
**Nota:** Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados (tanto el 46.7% como el otro 46.7%) consideran que evaluar el desempeño y el desarrollo profesional es difícil debido a la falta de un manual de funciones, ya sea siempre o con frecuencia. Sin embargo, es importante tener en cuenta que un pequeño número de personas no percibe esta dificultad y no considera que la falta de un manual de funciones tiene un impacto en la evaluación y el desarrollo de las carreras.

Pregunta 13. Sin un manual de funciones, es más difícil establecer expectativas claras de mis superiores hacia mi trabajo.

**Figura 13:** *Manual de funciones*

Sin un manual de funciones, es mas dificil establecer expectativas claras de mis superiores hacia mi trabajo  
15 respuestas



**Fuente:** En cuesta realizada a los colaboradores de supermercados la yapita

**Nota:** Elaboración propia.

La mayoría de las respuestas, indican que establecer expectativas claras de los superiores sin un manual de funciones es frecuentemente y siempre más difícil. Esto indica que una gran

parte de las personas encuestadas cree que la falta de un manual de funciones dificulta la comprensión y el cumplimiento de las expectativas de sus superiores en su trabajo. Esta coincidencia de porcentajes indica una fuerte correlación entre la falta de un manual y la dificultad para establecer expectativas claras.

El 6.7 % de los encuestados dice que establecer expectativas claras nunca es más difícil sin un manual de funciones. Según esta estadística, una minoría de los participantes no tiene problemas para entender las expectativas de sus superiores en ausencia de un manual de funciones. Estas personas pueden encontrar métodos alternativos para comprender y obtener información sobre las expectativas de sus superiores sin recurrir en un manual explícito.

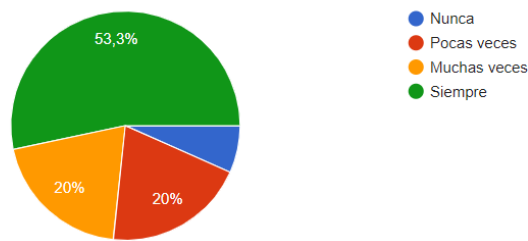
Sin un manual de funciones, pocas veces es más difícil establecer expectativas claras, según el 13.3% de las respuestas. Esta proporción indica que una minoría importante de los encuestados tiene dificultades ocasionales para establecer expectativas claras sin una orientación específica. Aunque puede haber situaciones en las que las expectativas no estén claras, generalmente no es un problema recurrente para ellos.

Los resultados de la encuesta sugieren que la falta de un manual de funciones puede dificultar la comprensión y el cumplimiento de las expectativas de los superiores para una gran parte de las personas encuestadas.

Pregunta 14: Considera que el no contar con un manual de funciones le genera confusión en su trabajo diario.

**Figura 14:** *Manual de funciones*

Considera que el no contar con un manual de funciones le genera confusión en su trabajo diario  
15 respuestas



**Fuente:** En encuesta realizada a los colaboradores de supermercados la yapita

**Nota:** Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta indican que la falta de un manual de funciones puede hacer que una parte significativa de los encuestados se encuentre confusa en su trabajo diario. Debido a la falta de un manual de funciones, tanto el 20% como el 53.3% afirman que experimentan muchas veces y siempre confusión. La organización y el cumplimiento de las tareas pueden verse obstaculizados por esta falta de claridad. Sin embargo, una minoría de los participantes (6.7%) no encuentra confusión debido a la falta de un manual, y el 20% dice que solo encuentra confusión de vez en cuando. Estas diferencias pueden ser el resultado de factores individuales, el tipo de trabajo u otros mecanismos de comunicación claros que existen en el entorno laboral.

## 8 Observación Directa

Esta observación se llevó a cabo durante tres semanas en las cuales se realizó visitas periódicas al supermercado. En el periodo de tiempo detallado pude llegar a los siguientes hallazgos:

- Falta de claridad en las responsabilidades: Si no hay un manual de funciones, es difícil decir claramente qué debe hacer cada empleado. Los empleados no tienen

una guía precisa sobre sus funciones y responsabilidades, lo que puede generar confusión y falta de dirección.

- **Desorganización en la estructura:** El supermercado carece de una estructura orgánica clara, lo que significa que las funciones no se distribuyen adecuadamente y no tienen una jerarquía clara. Esto puede resultar en dualidad de funciones, lo que significa que los empleados pueden estar realizando tareas que no son de su responsabilidad principal. Esta falta de organización puede causar confusión e ineficiencia en la gestión diaria del supermercado.
- **Posible falta de coordinación:** Los empleados pueden tener dificultades para coordinarse y comunicarse efectivamente si no hay una estructura clara y un manual de funciones. Los empleados pueden no saber a quién acudir para solicitar ayuda o resolver problemas específicos si no hay una guía común sobre las responsabilidades de cada uno. Esto puede tener un impacto en la productividad y la calidad del servicio al cliente.
- **Riesgo de sobrecarga de trabajo:** La dualidad de funciones puede resultar en una distribución desigual de las tareas, lo que puede llevar a algunos empleados a asumir más tareas y responsabilidades del que deberían. Esto puede resultar en una sobrecarga de trabajo para algunos empleados, lo que puede afectar su desempeño y satisfacción laboral.
- **Falta de claridad en las jerarquías:** Los colaboradores del supermercado tienen una falta de claridad sobre quién tiene la autoridad y cómo reportar. Esto puede causar problemas en la comunicación, la resolución de problemas o la toma de

decisiones. La falta de una estructura jerárquica también puede afectar la motivación de los empleados y su sensación de pertenencia.

Los resultados del análisis directo muestran una serie de problemas en el supermercado, incluida la falta de un manual de funciones, una estructura orgánica clara, claridad en las jerarquías, un solo canal de comunicación y dualidad de funciones. Estos problemas tienen un impacto negativo en la eficiencia, la coordinación, la claridad de roles y responsabilidades, la satisfacción de los empleados y la motivación. Se recomienda establecer un manual de funciones claro y una estructura organizativa adecuada para abordar estos problemas.

## **9 Análisis Documental**

La información detallada a continuación fue extraída del acta de constitución del supermercado que reposa en los archivos del mismo.

El supermercado abrió sus puertas el 14 de octubre de 2022. Esto indica que se encuentra en una etapa temprana de operación y que su modelo de negocio puede estar experimentando ajustes y adaptaciones iniciales.

El supermercado se encuentra en la Ciudad de Atuntaqui, Provincia de Imbabura, en Ecuador, lo que le da una idea del mercado geográfico en el que opera. Para satisfacer las necesidades de los clientes locales, es fundamental tener en cuenta la población, las características socioeconómicas y las preferencias del consumidor de esta área.

El supermercado se dedica a la venta al por mayor de diversos productos sin especialización y otros productos diversos. Esta gran variedad de productos indica que el supermercado tiene la intención de atender a una variedad de segmentos de mercado y satisfacer

una amplia gama de necesidades de los clientes. Sin embargo, la falta de especialización puede dificultar la concentración y la competencia en ciertos mercados.

## **10 Resultados Diagnósticos**

Después de la aplicación de los instrumentos antes expuestos, los resultados de los mismos muestran claramente la falta de herramientas clave para el correcto funcionamiento de la organización, lo que representa una preocupación importante para el buen funcionamiento y la eficiencia operativa del establecimiento. La falta de una estructura orgánica técnicamente estructurada dificulta la asignación clara de responsabilidades y roles dentro del personal, lo que puede llevar en una falta de coordinación y comunicación eficiente. Además, la falta de un manual de funciones hace más difícil establecer pautas claras y específicas para el desempeño de cada puesto, lo que puede resultar en confusión, redundancias y menos productividad. Como resultado, la investigación propuesta pretende proporcionar soluciones y sugerencias específicas para establecer una estructura orgánica sólida y un manual de funciones completo con el objetivo de optimizar las operaciones del supermercado y mejorar su desempeño general.

## **7. PROPUESTA**

Supermercados La Yapita es una empresa ubicada en la ciudad de Atuntaqui, su principal actividad es la comercialización de productos de primera necesidad. Su mercado objetivo es variado, pero se enfocan en los consumidores finales, buscando contribuir al desarrollo económico de la ciudad. La empresa se destaca por brindar una excelente atención al cliente y priorizar el bienestar de las familias anteñas a través de precios justos y calidad de los productos ofertados.

Sin embargo, el punto de partida para una correcta estructura orgánica y manual de funciones es tener claro los ideales y objetivos de la organización, por lo cual la elaboración de una misión y visión es pieza clave para el desarrollo de este proyecto. La falta de estas herramientas brinda una oportunidad para ayudar en la creación de estos componentes esenciales para la dirección estratégica de la organización. Al establecer una misión y visión, Supermercados la Yapita recibirá una guía clara y una orientación a largo plazo para el crecimiento y desarrollo, lo que permitirá una mayor cohesión interna y una mejor identificación de sus metas y propósitos.

### **7.1 Misión**

El propósito o razón de ser de una empresa se describe como su misión. Es una breve, pero significativa explicación de lo que hace la empresa, a quién sirve y cómo lo hace.

La misión ayuda a la dirección de las acciones y decisiones de la empresa. Establece objetivos, metas claras para la empresa y sirve como base para la creación de estrategias y planes de acción respondiendo a las siguientes preguntas:

## **7.2 ¿Quiénes somos?**

Somos una empresa ubicada en Imbabura que se dedica a la venta de productos de primera necesidad. Nos enorgullece contribuir al bienestar de nuestros clientes y ser parte de la comunidad local.

## **7.3 ¿Qué hacemos?**

Brindamos a nuestros clientes productos de primera necesidad, nos especializamos en la selección y distribución de alimentos, productos de higiene personal y artículos básicos que son esenciales para el día a día de las personas.

## **7.4 ¿Cómo lo hacemos?**

Trabajamos en estrecha colaboración con proveedores confiables y reconocidos en el mercado nacional. Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, contamos con un inventario adecuado y mantenemos altos estándares de calidad. Además, nos esforzamos por brindar un servicio al cliente de primer nivel y mantener relaciones sólidas con nuestros colaboradores y proveedores.

## **7.5 ¿Para qué lo hacemos?**

Nuestro objetivo principal es garantizar que las personas tengan acceso a los productos de primera necesidad que requieren para llevar una vida digna y cómoda. Nos impulsa la idea de contribuir al bienestar de nuestra comunidad y ser un apoyo confiable para las necesidades básicas de las personas en la región de Imbabura.

## **7.6 Misión Institucional**

“Somos una empresa Imbabureña dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad, brindamos a nuestros clientes productos de excelente calidad a un precio justo contribuyendo así al bienestar de nuestra comunidad.”

## **7.7. Visión**

Es una descripción clara y concisa de la dirección que la empresa quiere seguir en el futuro. Es una declaración que ayuda a guiar las decisiones estratégicas y define los objetivos y metas a largo plazo de la organización respondiendo a las siguientes preguntas:

### **7.7 ¿Quiénes seremos?**

En los próximos cinco años, nos convertiremos en el supermercado líder de la provincia de Imbabura, reconocido por nuestra calidad en la oferta de productos de primera necesidad y servicio al cliente. Seremos conocidos por nuestra calidad, confiabilidad y compromiso con la satisfacción de nuestros clientes.

### **7.8 ¿Qué haremos?**

Continuaremos ofreciendo una amplia gama de productos esenciales, manteniendo altos estándares de calidad y variedad. Ampliaremos nuestra oferta para incluir productos locales y orgánicos, promoviendo así el apoyo a los productores locales y la alimentación saludable. Además, nos enfocaremos en mejorar constantemente nuestra infraestructura, sistemas y tecnología para brindar una experiencia de compra aún más eficiente y conveniente.

### **7.9 ¿Cómo lo haremos?**

Implementaremos estrategias de posicionamiento en el mercado mediante la fidelización de nuestros clientes. Realizaremos un análisis cuidadoso de las nuevas necesidades del mercado y adaptaremos nuestro inventario y servicios según las demandas específicas de cada cliente. Además, mejoraremos nuestra presencia en línea, desarrollando una plataforma de comercio electrónico fácil de usar y brindando opciones de entrega a domicilio para mayor comodidad de nuestros clientes.

### **7.10 ¿Para qué lo haremos?**

Nuestra principal motivación es satisfacer las necesidades de la comunidad, proporcionando productos de primera necesidad a precios accesibles y de alta calidad. Queremos ser un referente en la provincia de Imbabura, no solo como un lugar para realizar compras, sino como un establecimiento que se preocupa por el bienestar de nuestros clientes y contribuye al desarrollo económico de la región al apoyar a los productores locales. Además, buscamos brindar empleo y oportunidades de crecimiento, fortaleciendo así el tejido social y económico de la comunidad.

### **7.11 Visión Institucional**

“Para el año 2028, convertirnos en el supermercado líder en la provincia de Imbabura, siendo reconocidos por nuestra excelencia en la oferta de productos de primera necesidad, promoviendo el enfoque en la calidad y el servicio al cliente para mejorar el posicionamiento en el mercado y obtener alta rentabilidad”

### **7.12 Valores Organizacionales**

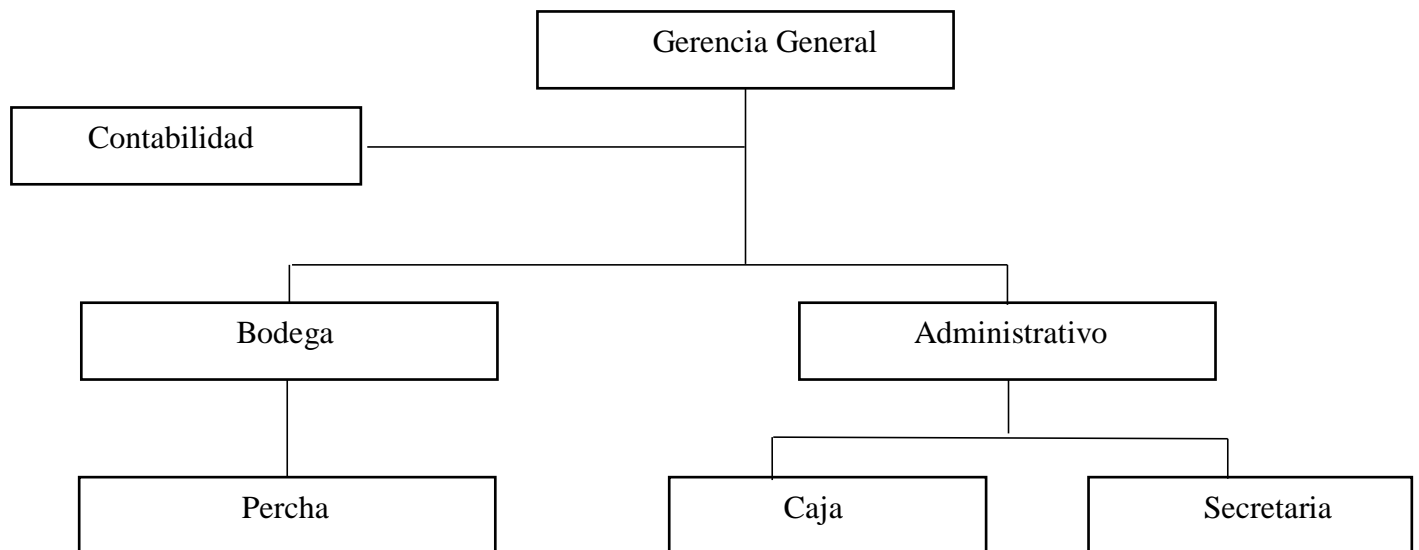
1. Calidad: Valorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos brindando a los clientes productos frescos, seguros y de alta calidad.
2. Servicio al cliente: Priorizar la satisfacción del cliente y la atención al cliente brindando un servicio personalizado, amable y eficiente.
3. Integridad: Promover la honestidad, la ética y la transparencia en todas las interacciones, tanto internas como externas, fomentando relaciones comerciales basadas en la confianza.
4. Gestión del Inventario: Identificar cuando y cuanto debemos reabastecer nuestras perchas con productos de excelente condición para el consumidor.

## 7.13 Estructura Orgánica

### 7.13.1 Estructura Orgánica Actual

El siguiente organigrama fue realizado conjuntamente con el Sr Isaías Quinatoa representante legal de la organización de acuerdo al momento actual que vive el supermercado “La Yapita” en la estructura jerárquica y la distribución de cargos dentro de la misma. El organigrama es una representación visual que ayuda a comprender la cadena de mando, las relaciones de autoridad y las funciones de cada puesto dentro de una empresa. Esta imagen muestra la estructura organizativa de la empresa y nos brinda una visión clara de la misma.

**Ilustración 1:** Organigrama actual de la organización



*Nota:* Elaboración propia

Este organigrama presenta deficiencias significativas debido a la falta de herramientas técnicas adecuadas y de unidades esenciales para su operación eficiente. La falta de herramientas y estructura adecuadas dificulta la coordinación y la comunicación entre los diferentes departamentos, lo que reduce la productividad y la calidad del servicio.

La siguiente tabla se basa en datos empíricos en lugar de métodos técnicos específicos, se ha tomado en cuenta la participación del gerente general del supermercado, observaciones y conocimientos prácticos adquiridos a lo largo del tiempo de funcionamiento de la empresa.

Aunque no se basa en un enfoque técnico riguroso, el organigrama previo ha proporcionado una estructura general que ha facilitado la recopilación y organización de datos relevantes para esta tabla. Se han considerado las diversas tareas que cada miembro del equipo tiene asignadas, así como la forma de interacción entre sí. De esta manera, se ha logrado una representación clara y concisa de los cargos actuales que desempeña cada miembro de la organización.

En conclusión, esta tabla muestra un esfuerzo colaborativo basado en el conocimiento práctico y la experiencia que permite una administración de las operaciones internas. Aunque la base empírica es útil, es importante estar dispuestos a considerar técnicas adicionales para continuar mejorando y optimizando la estructura organizativa para la empresa.

**Tabla 2 :** *Cargos de la empresa*

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>
Gerencia General	Isaías Quinatoa
Contador	Bladimir Ayala
Jefe de Bodega	Juan Carlos Mayanquer
Jefe Administrativo	Mireya Cevallos
Cajera	Karla Donoso
	Nataly Remache
	Victoria Yépez
	Melany López
Perchero	Carolina Díaz
	Bladimir Andrade

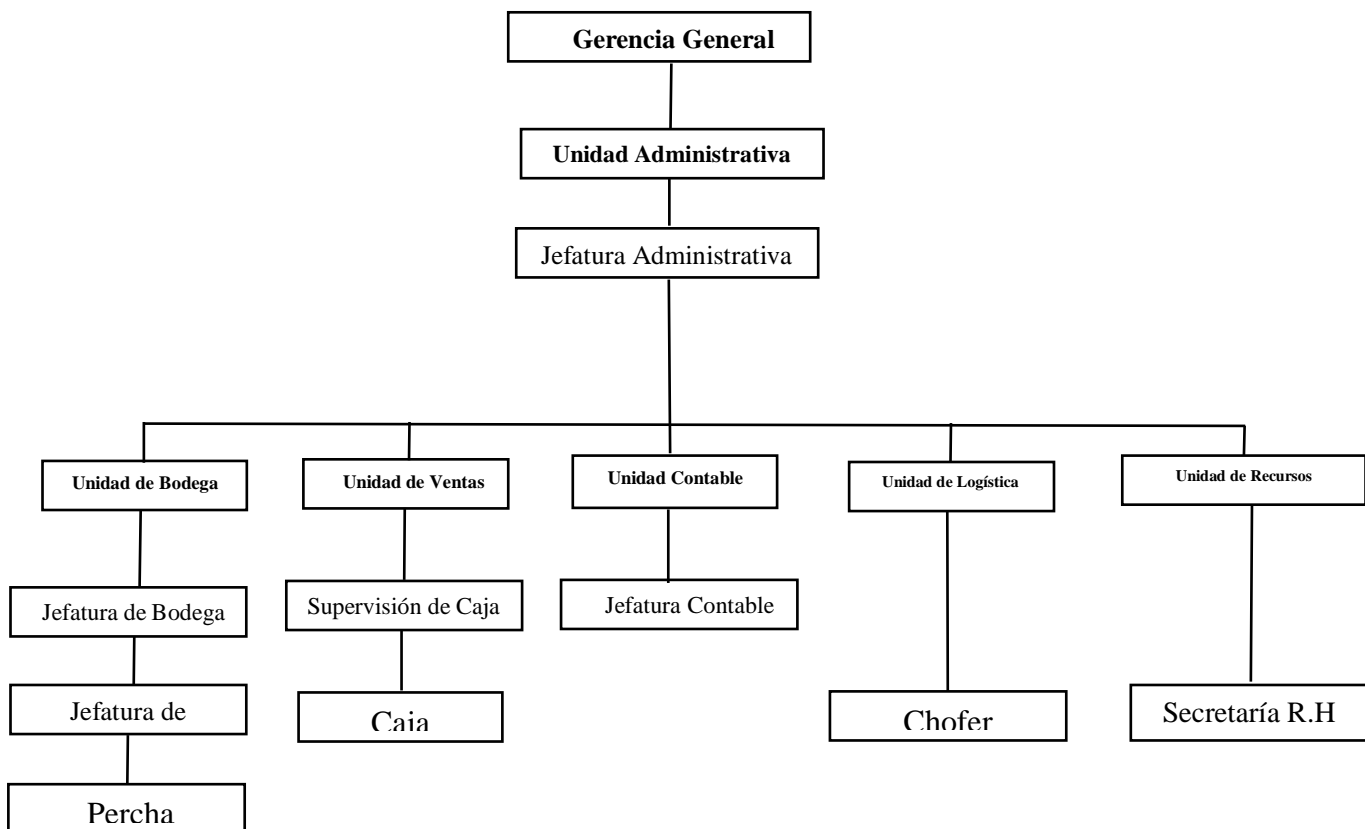
	Patricia Donoso
	Agustín Armas
	Carlos Mina
Secretaría	Janeth Peñafiel
	Alexandra Ortiz

*Nota:* Elaboración propia

### 7.13.2 Estructura orgánica propuesta en la investigación

Después de conocer y analizar la situación actual de la empresa, se sugiere una estructura que permita identificar los niveles jerárquicos y unidades de la organización con el fin de definir las funciones y control de las mismas para lograr los objetivos establecidos. Para ello, se propone un organigrama vertical con las unidades de trabajo pertinentes y necesarias para el éxito de la organización.

**Ilustración 2:** Organigrama propuesto en la investigación



*Nota:* Elaboración propia

El organigrama propuesto se ha estructurado con base en siete unidades básicas que son necesarias para que el supermercado funcione correctamente. Para empezar, la Gerencia General es responsable de proporcionar una visión estratégica y liderazgo a la empresa en su conjunto. Desde esta posición, se toman decisiones importantes y se establecen las pautas que guiarán a las demás unidades hacia las metas y objetivos establecidos.

Los aspectos administrativos y operativos del supermercado están a cargo de la Unidad Administrativa. La planificación y programación de actividades, el mantenimiento de registros y documentación y la gestión de recursos son ejemplos de estas tareas. Es un componente crucial para mantener la organización y la eficiencia en todas las operaciones internas.

La unidad de bodega es una parte importante de la cadena de suministro. Se encarga del almacenamiento y control de inventario, lo que significa que hay suficientes productos en las estanterías y que no hay excesos o faltas.

Por otro lado, la Unidad de Ventas se concentra en brindar un servicio de alta calidad al cliente. Su objetivo principal es satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes para que tengan una experiencia de compra agradable y exitosa.

La unidad contable es responsable de llevar a cabo todas las actividades relacionadas con el registro, análisis y control de las transacciones contables y financieras de la empresa. Su función principal es mantener la integridad y precisión de los registros financieros, lo que permite a la gerencia tomar decisiones informadas y estratégicas para el negocio.

La unidad de logística se encarga de planificar y organizar la distribución de productos desde los proveedores hacia el supermercado. La gestión logística efectiva permite que los

productos estén disponibles en el momento y lugar adecuado, asegurando un flujo constante y sin interrupciones en la cadena de suministro.

Finalmente, la Unidad de Recursos Humanos se encarga de la contratación, selección, capacitación y bienestar del personal. Es responsable de formar un equipo competente y motivado y de crear un entorno de trabajo favorable y estimulante que fomente el crecimiento personal y profesional de los empleados.

Para que un supermercado funcione sin problemas, estas unidades deben interactuar y trabajar juntas de manera efectiva. Cada una de ellas desempeña un papel especializado e indispensable, trabajando juntas para alcanzar los objetivos comerciales, brindar un servicio de alta calidad y mantener la satisfacción de los clientes.

### ***7.13.3 Niveles de Organización dentro del Supermercado***

La siguiente tabla muestra los niveles de organización dentro de la estructura jerárquica del supermercado, basada en los datos del organigrama propuesto en la investigación. Esta tabla muestra cómo se distribuyen los diversos niveles de gestión y responsabilidad en la empresa. Esta visualización nos permite ver fácilmente cómo se establece la cadena de mando y cómo se distribuyen las distintas unidades funcionales dentro del supermercado. La tabla nos brinda una visión completa de la estructura jerárquica que sustenta las operaciones y decisiones del supermercado, lo que nos permite comprender cómo se articulan los distintos niveles de liderazgo y supervisión para garantizar que todas las unidades de la organización funcionen de manera consistente y efectiva.

**Tabla 3:** Niveles de los cargos

<b>Nivel</b>	<b>Cargo</b>
<b>Nivel Directivo</b>	Gerencia General
	Jefatura Administrativa
<b>Nivel Ejecutivo</b>	Jefatura Bodega
	Jefatura Contable
	Jefatura Percha
	Supervisión de Caja
<b>Nivel Operativo</b>	Chofer
	Secretaría R.H
	Caja
	Percha

*Nota:* Elaboración propia

**Nivel Directivo:** El nivel directivo de un supermercado es responsable de dirigir y guiar el negocio hacia el logro de sus objetivos y metas. Su liderazgo y toma de decisiones estratégicas tienen un impacto en la eficiencia operativa, el crecimiento y el éxito sostenible del supermercado en el mercado.

**Nivel Ejecutivo:** El nivel ejecutivo de un supermercado es responsable de llevar a cabo la visión y la estrategia establecidas por el nivel de dirección. Para garantizar el cumplimiento de los objetivos y brindar una experiencia satisfactoria a los clientes, su enfoque está en la gestión operativa, la coordinación de actividades y la supervisión del equipo

**Nivel Operativo:** La experiencia del cliente depende del nivel operativo, ya que su trabajo diario asegura que el supermercado funcione sin problemas y ofrezca un entorno limpio y acogedor. La satisfacción del cliente y el éxito general del supermercado dependen de la eficiencia y la calidad en el nivel operativo.

#### ***7.13.4 Puestos y Cargos Propuestos en la Investigación***

A continuación, se presenta una tabla que proporciona una descripción de los diversos cargos disponibles en el supermercado, así como la cantidad de personas necesarias para cada uno de ellos. Esta información se ha obtenido a partir de la estructura organizativa establecida en el organigrama propuesto y refleja la distribución del personal en las diferentes áreas y responsabilidades de la empresa contando con un aumento de tres colaboradores respecto al número de puestos actuales existentes en el supermercado. La tabla proporciona una representación clara y cuantitativa de cómo se conforma el recurso humano en el supermercado, lo que permite identificar la magnitud y el alcance de cada función dentro de la organización. Podemos ver la importancia y el equilibrio de la asignación de recursos humanos, lo que contribuye a un funcionamiento eficiente y una operación exitosa del supermercado en su conjunto, a través de esta visualización. La siguiente tabla muestra los cargos y la cantidad de trabajadores asignados a cada uno.

**Tabla 4:** Cantidad de puestos

<b>CARGO</b>	<b>NÚMERO DE PUESTOS</b>
Gerencia General	1
Jefatura Administrativa	1
Jefatura Contable	1
Jefatura de Bodega	1
Jefatura de Percha	1
Percha	5
Supervisión de Caja	1
Caja	4
Chofer	1
Secretaría Recursos Humanos	2
<b>Total, de Puestos</b>	<b>18</b>

*Nota:* Elaboración propia

#### **7.14 Descripción de Cargos y Manual de Funciones Propuesto en la Investigación**

Con la información que nos brindó el organigrama propuesto el supermercado tendrá una estructura organizativa sólida y diversificada con una variedad de puestos que desempeñan funciones importantes para su operación. A continuación, se muestra una tabla detallada de los cargos y sus respectivos puestos en la organización, cada uno de los cuales tiene funciones y responsabilidades específicas. Esta tabla proporcionará una imagen clara de la distribución de roles dentro de la organización, destacando la importancia de cada puesto para lograr una operación exitosa y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

**Tabla 5:** Cargos y puestos

<b>UNIDAD</b>	<b>CARGO</b>	<b>N. DE PUESTOS</b>	<b>PUESTO</b>
	Gerencia General	1	Gerente General
<b>Administrativa</b>	Jefatura Administrativa	1	Administrador
<b>Bodega</b>	Jefatura de Bodega	1	Jefe de Bodega
	Jefatura de Percha	1	Jefe de Percha

	Percha	5	Perchero
<b>Ventas</b>	Supervisión de Caja	1	Supervisor de Caja
	Caja	4	Cajero
<b>Contable</b>	Jefatura Contable	1	Contador
<b>Logística</b>	Chofer	1	Chofer
<b>Recursos Humanos</b>	Secretaría R.H	2	Secretaria R.H

*Nota:* Elaboración propia

Es importante destacar que los cargos propuestos son impersonales y están definidos de manera general, estableciendo las responsabilidades y funciones específicas que deben cumplirse. Por otro lado, los puestos se refieren a la personalización individual de cada cargo, es decir, son ocupados por personas individuales que aportan sus habilidades, experiencia y estilo único a la ejecución de las tareas asignadas.

#### ***7.14.1 Hoja de Descripción de cargos para la realización del manual de funciones de Supermercados “La Yapita”***

Una herramienta esencial para la gestión de recursos humanos en cualquier empresa u organización es la descripción de cargos. Proporciona una visión clara y concisa de las tareas, responsabilidades, habilidades y competencias necesarias para desempeñar eficazmente un cargo en particular.

En las siguientes hojas de descripción de cargos se detallará los diversos roles en la empresa identificando sus principales funciones, habilidades y conocimientos necesarios para su desempeño óptimo.

### 7.14.2 Inventario de los cargos propuestos en la investigación

La gestión eficiente de los recursos humanos es esencial para el éxito y el crecimiento sostenible de una organización en un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo. Para lograrlo, es necesario contar con una estructura organizativa sólida y transparente que defina claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo. En este contexto se presenta la tabla de inventario de cargos, una herramienta estratégica que proporciona una visión completa de las diversas posiciones dentro de la empresa.

**Tabla 6:** *Inventario de cargos*

<b>INVENTARIO DE CARGOS</b>			
<b>CARGOS</b>			
	Gerencia General	Jefatura Administrativa	
Jefatura de Bodega	Jefatura Contable	Supervisión de Caja	Jefatura de Percha
Caja	Chofer	Secretaria R.H	Percha

*Nota:* Elaboración propia

Tanto los empleados como los líderes podrán comprender con claridad cada cargo gracias a esta información. Esto permitirá una mejor planificación de recursos humanos, una distribución equitativa de las tareas y una gestión más eficiente del talento para lograr los objetivos organizacionales. La tabla de inventario de cargos sirvió de guía para la elaboración de las hojas de descripción de cargos presentadas a continuación.

<b>“SUPERMERCADOS LA YAPITA”</b>	
<b>HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>CARGO:</b> Gerencia General <b>CÓDIGO:</b> G.G <b>PUESTOS:</b> 1 <b>DEPENDENCIA:</b> Ninguna <b>SUBORDINACIÓN:</b> Administrador	Fecha de elaboración: 17 de jul. de 23 Fecha de revisión:
<b>DESCRIPCIÓN SUMARIA:</b>  <p style="text-align: center;">Supervisar y coordinar todas las áreas funcionales del supermercado, mediante la interacción con proveedores, clientes y otras partes interesadas en el giro de negocio del supermercado con el fin de alcanzar los objetivos, metas y rentabilidad propuesta.</p>	
<b>FUNCIONES</b>  a) Desarrollar y llevar a cabo estrategias de crecimiento del supermercado en función al análisis del mercado y del consumidor para lograr los objetivos de crecimiento, rentabilidad y satisfacción del cliente.  b) Mejorar la experiencia de compra del cliente mediante programas de fidelización, poniendo énfasis en las recomendaciones de los clientes y tomando medidas según sea necesario para mejorar la experiencia dentro del supermercado.  c) Administrar relaciones externas con proveedores, instituciones financieras y otras partes interesadas importantes, para garantizar condiciones favorables para el supermercado.  d) Capacitar a los nuevos jefes de unidades según sea el caso requerido por la organización.  e) Realizar el pago de las cuentas a proveedores con el informe emitido desde contabilidad, el pago se realizará por medio de transferencias bancarias en el tiempo de crédito establecido con los proveedores.  f) Firmar los contratos de trabajo y aprobar roles de pago emitidos por el departamento de recursos humanos los primeros cinco días del mes.	

g) Revisar el informe de desempeño del personal emitido por el administrador mediante evaluaciones de desempeño para la toma de decisiones que ayuden a la consecución de un equipo de trabajo eficiente y eficaz.

h) Controlar y supervisar las operaciones de todas las unidades existentes dentro del supermercado a través del uso de herramientas tecnológicas que permitan una administración eficiente del supermercado.

i) Otras funciones inherentes a su área de responsabilidad.

**COMPETENCIAS:**

**LIDERAZGO:** Es esencial para dirigir, motivar y dirigir al equipo hacia el logro de los objetivos y metas de nuestro supermercado. El liderazgo es esencial para el éxito de nuestra empresa, y es particularmente importante para su cargo debido a que son responsables de tomar decisiones estratégicas y operativas que afectan la dirección y el desempeño del supermercado.

**PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:** Es fundamental para el éxito de “La Yapita”. El pensamiento estratégico le ayudará a tomar decisiones informadas y anticiparse a las oportunidades y desafíos futuros que pueden afectar al negocio.

**TOMA DE DECISIONES:** Esta habilidad es esencial para la gestión y el liderazgo de nuestra organización. El éxito de una empresa depende de una toma de decisiones efectiva, que tiene un impacto significativo en la consecución de los objetivos organizacionales.

Elaborado por:	Nombre: Alvaro Quinatoa	Puesto:
	Firma	

<b>“SUPERMERCADOS LA YAPITA”</b>	
<b>HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<p><b>CARGO:</b> Jefatura Administrativa  <b>CÓDIGO:</b> J.A/ U.A  <b>PUESTOS:</b> 1  <b>DEPENDENCIA:</b> Unidad Administrativa  <b>SUBORDINACIÓN:</b> Contador, Jefe de Bodega, Supervisor de Caja, Chofer, Secretaria R.H</p>	<p>Fecha de elaboración: 17 de jul. de 23  Fecha de revisión:</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN SUMARIA:</b>  Asegurar el correcto funcionamiento de las actividades diarias y el cumplimiento de los procesos administrativos y operativos del supermercado.</p>	
<p><b>FUNCIONES</b></p> <p>a) Gestionar la disposición de inventario (pedidos, devoluciones, cambios) en percha y en bodega con el uso del sistema e informes recibidos para evitar quiebres de stock en el supermercado. g)</p> <p>b) Gestionar junto al supervisor de caja los costos de los productos, obteniendo así máxima rentabilidad para el supermercado.</p> <p>c) Capacitar al nuevo personal de la unidad de logística y recursos humanos según lo requiera la organización.</p> <p>d) Participar en la elaboración del presupuesto del supermercado conjuntamente con el gerente y contador para el cumplimiento de actividades previstas.</p> <p>e) Aprobar el informe de cuentas por pagar emitido por el contador y enviarlo al gerente general para realizar el pago mediante transferencia bancaria de acorde al plazo establecido con el proveedor.</p> <p>f) Hacer cumplir políticas y procedimientos internos mediante la socialización al personal con el fin de mejorar la productividad de los colaboradores.</p>	

g) Supervisar y coordinar las operaciones diarias de la empresa mediante un cronograma de tareas para el correcto funcionamiento del supermercado.

h) Realizar evaluaciones de desempeño a todo el personal de forma periódica y enviar los resultados a gerencia para la toma de decisiones.

i) Otras funciones inherentes a su área de responsabilidad.

**COMPETENCIAS:**

**LIDERAZGO:** Un administrador con habilidades de liderazgo efectivas puede inspirar, motivar y dirigir al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos y metas establecidos. Un liderazgo sólido mejora la moral y la productividad del personal al crear un entorno de trabajo positivo y estimulante dentro del supermercado.

**PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:** La planificación y organización son esenciales para garantizar que el supermercado funcione de manera fluida y eficiente. Un administrador con competencias de planificación puede crear estrategias claras y objetivos medibles, mientras que la competencia de organización permite distribuir recursos y tareas de manera efectiva, asegurando el cumplimiento de las metas establecidas.

**HABILIDADES DE COMUNICACIÓN:** Es esencial tener una comunicación efectiva para mantener una comunicación clara y fluida con los empleados del supermercado, proveedores y clientes. Un buen administrador puede transmitir información de manera precisa, escuchar y comprender las necesidades y preocupaciones del equipo y promover una cultura de comunicación abierta y efectiva.

Elaborado por:

Nombre: Alvaro Quinatoa

Puesto:

Firma

<b>“SUPERMERCADOS LA YAPITA”</b>	
<b>HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>CARGO:</b> Jefatura Contable <b>CÓDIGO:</b> J.C/ U.C <b>PUESTOS:</b> 1 <b>DEPENDENCIA:</b> Unidad Contable <b>SUBORDINACIÓN:</b> Ninguno	Fecha de elaboración: 17 de jul. de 23 Fecha de revisión:
<b>DESCRIPCIÓN SUMARIA:</b>  <p style="text-align: center;">Asegurar la gestión precisa y efectiva de los registros y transacciones contables contribuyendo significativamente a la gestión financiera y contable de la empresa, esencial para el éxito y la eficiencia de las operaciones financieras del negocio.</p>	
<b>FUNCIONES</b>  a) Gestionar el presupuesto y planificación financiera junto al gerente y administrador asesorando en la asignación de recursos financieros de la organización.  b) Elaborar un informe semanal de cuentas por pagar con su respectivo respaldo y enviarla al administrador con el fin de que sean canceladas en el plazo establecido en la negociación.  c) Realizar registros contables diarios de todas las operaciones del supermercado con el uso de herramientas tecnológicas y el sistema de la empresa para llevar un control preciso y sistemático de los recursos financieros de la empresa.  d) Elaborar informes financieros periódicos como estado de resultados, balances generales que proporcionen una visión clara y comprensible de la situación financiera del supermercado.  e) Preparar y presentar declaraciones de impuestos mediante el uso de las plataformas gubernamentales para cumplir con todas las obligaciones tributarias impuestas por la ley hacia la empresa.  f) Otras funciones inherentes a su área de responsabilidad.	

**COMPETENCIAS:**

**CONOCIMIENTOS CONTABLES:** Es esencial para desempeñar sus funciones de manera efectiva y precisa. Además, le brinda una ventaja de conocimiento te al momento de solucionar problemas del día a día del supermercado.

**HABILIDADES ANALÍTICAS:** Es de gran importancia esta competencia ya que nos sirve para analizar y evaluar datos financieros de manera precisa. Esto implica ser capaz de interpretar los estados financieros, identificar tendencias y patrones, y extraer información relevante para tomar decisiones informadas y contribuir al éxito de “La Yapita”.

**ÉTICA PROFESIONAL:** Es crucial para mantener la integridad, la confiabilidad y el cumplimiento de las normas en el manejo de los datos financieros de la empresa. Un contador ético tiene un impacto significativo en el éxito y la reputación del supermercado porque actúa con responsabilidad y transparencia.

Elaborado por:	Nombre: Alvaro Quinatoa	Puesto:
	Firma	

<b>“SUPERMERCADOS LA YAPITA”</b>	
<b>HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>CARGO:</b> Jefatura de Bodega <b>CÓDIGO:</b> J.B/ U.B <b>PUESTOS:</b> 1 <b>DEPENDENCIA:</b> Unidad Bodega <b>SUBORDINACIÓN:</b> Jefe de Percha, Percheros	Fecha de elaboración: 17 de jul. de 23 Fecha de revisión:
<b>DESCRIPCIÓN SUMARIA:</b> Supervisar y gestionar las actividades relacionadas con el almacenamiento, control, cantidad y distribución de los productos en el supermercado.	
<b>FUNCIONES</b>  a) Realizar inventarios periódicos de productos de alta rotación con el uso del sistema del supermercado para evitar pérdidas económicas para la empresa.  b) Enviar el pedido semanal de los requerimientos de mercadería por medio de correo electrónico al administrador del supermercado para mantener un inventario adecuado.  c) Recibir la mercadería y almacenar en la bodega del supermercado verificando la calidad y cantidad de los productos con el fin de evitar descuadre en los inventarios.  d) Administrar las fechas de caducidad de los productos existentes mediante el registro de lotes y fecha de ingreso para mantener la calidad de los productos ofertados en el supermercado.  e) Abastecer de mercadería al jefe de percha mediante la recepción de una orden de requerimiento para evitar la falta de producto en percha.  f) Enviar el listado para devolución de producto al administrador para coordinar el horario de entrega de los mismos al proveedor.  g) Capacitar a los nuevos miembros de la unidad de bodega según sea necesario en la organización.	

h) Supervisar y asignar tareas al equipo de trabajo conjuntamente con el Jefe de Percha para la eficiencia de la unidad de bodega.

i) Supervisar y controlar el inventario del supermercado con registros actualizados de las existencias de producto.

j) Otras funciones inherentes a su área de responsabilidad.

**COMPETENCIAS:**

**CONOCIMIENTO DE GESTIÓN DEL INVENTARIO:** Esta habilidad es esencial para garantizar un control adecuado y efectivo de los productos que se almacenan en los supermercados.

**ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN:** Es de suma importancia debido a que se debe llevar una gestión eficiente del inventario, reduce costos operativos y mejora la eficacia de las operaciones en el supermercado. También ayuda a minimizar pérdidas, evitar faltantes y proporcionar un servicio ágil y oportuno a los clientes, contribuyendo al éxito y rentabilidad del negocio.

**LIDERAZGO:** Es una competencia importante debido a la influencia que tiene el jefe de bodega con su equipo, debe guiar, motivar y dirigir a todos los miembros de su equipo para alcanzar los objetivos y metas establecidas en la unidad.

Elaborado por:	Nombre: Alvaro Quinatoa	Puesto:
	Firma	

<b>“SUPERMERCADOS LA YAPITA”</b>	
<b>HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>CARGO:</b> Jefatura de Percha <b>CÓDIGO:</b> J.P/ U.B <b>PUESTOS:</b> 1 <b>DEPENDENCIA:</b> Unidad de Bodega <b>SUBORDINACIÓN:</b> Percheros	Fecha de elaboración: 17 de jul. de 23 Fecha de revisión:
<b>DESCRIPCIÓN SUMARIA:</b>  Garantizar que los productos estén adecuadamente organizados y presentados en las perchas, de manera que los clientes puedan encontrar lo que necesitan de manera fácil y cómoda.	
<b>FUNCIONES</b>  a) Planificar y organizar la disposición de producto en las perchas dentro del supermercado, teniendo en cuenta la rotación del producto y necesidades del cliente para ofrecer un servicio de calidad.  b) Llevar un registro preciso del inventario en las perchas para identificar faltantes que pueden afectar al inventario general de la empresa.  c) Garantizar que las perchas estén limpias, ordenadas y presentables en todo momento con el equipo que tiene a su cargo para mantener un aspecto general atractiva en el área de exhibición.  d) Extraer de la percha los productos en mal estado y realizar la respectiva devolución a bodega.  e) Enviar el pedido semanal de los requerimientos de mercadería en percha por medio de correo electrónico al jefe de bodega para no tener inconvenientes en percha.  f) Supervisar que los productos estén con su respectivo precio conjuntamente con el equipo de percha para que el cliente tenga una experiencia de compra adecuada.  g) Supervisar y asignar tareas al equipo de percha del supermercado.	

h) Otras funciones inherentes a su área de responsabilidad.

**COMPETENCIAS:**

**ORGANIZACIÓN:** El jefe de percha debe tener desarrollada esta competencia para que los clientes puedan acceder de forma fácil y sin complicaciones a los productos ofertados y ubicados en la percha con facilidad.

**LIDERAZGO:** Como líder de un equipo, el jefe de percha debe saber liderar al grupo que tiene a su disposición, debe ser claro con las órdenes y sobretodo tener autoridad dentro de su unidad para que la misma sea eficiente y consiga sus objetivos.

**CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO:** El jefe de percha debe tener un amplio conocimiento de los productos ofertados dentro del supermercado con el fin de orientar a su equipo para la respectiva colocación y usos de los mismos.

Elaborado por:	Nombre: Alvaro Quinatoa	Puesto:
	Firma	

<b>“SUPERMERCADOS LA YAPITA”</b>	
<b>HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>CARGO:</b> Percha <b>CÓDIGO:</b> P.R/ U.B <b>PUESTOS:</b> 5 <b>DEPENDENCIA:</b> Unidad de Bodega <b>SUBORDINACIÓN:</b> Ninguno	Fecha de elaboración: 17 de jul. de 23 Fecha de revisión:
<b>DESCRIPCIÓN SUMARIA:</b> Mantener la cantidad de producto disponible en percha con orden y limpieza para los clientes en el área designada.	
<b>FUNCIONES</b>  a) Clasificar los productos según su uso y ubicación en las perchas para que los clientes puedan orientarse de una manera fácil y rápida.  b) Reponer los productos en las perchas para mantenerlas surtidas en todo momento evitando así una mala experiencia para nuestro cliente.  c) Colocar los productos más antiguos al frente para que se vendan antes y los productos nuevos detrás, evitando así la caducidad de los ítems existentes.  d) Mantener el orden y la limpieza de las perchas y de los productos que se ubican en pallets para evitar accidentes y brindar una buena imagen a la empresa.  e) Etiquetar las perchas con los precios de todos los productos que constan en dicha percha mediante la impresión de precios para brindar información precisa al cliente.  f) Empacar en caja la compra de los clientes y ayudar a llevarlos al puesto que indica al cliente como valor agregado a nuestro servicio.  g) Orientar al cliente respecto a la ubicación de los productos existentes dentro del supermercado para satisfacer las necesidades de comprar de nuestros consumidores.	

h) Otras funciones inherentes a su área de responsabilidad.

**COMPETENCIAS:**

**ORGANIZACIÓN:** Los percheros deben ser organizados y tener la capacidad de mantener el área de las perchas ordenada y funcional. Deben poder clasificar y agrupar las perchas de manera efectiva para facilitar su acceso y uso por parte de los clientes.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Los percheros trabajan en colaboración con otros miembros del personal del supermercado. Deben ser capaces de comunicarse y coordinar con sus colegas para mantener un flujo de trabajo eficiente y garantizar que los productos estén disponibles en todo momento.

**RAPIDEZ Y EFICIENCIA:** Deben mantener un suministro adecuado de producto en percha, es importante que sean rápidos y eficientes en sus tareas. Deben poder reponer las perchas vacías de manera oportuna para evitar que los clientes se queden sin los productos que ellos necesitan.

Elaborado por:	Nombre: Alvaro Quinatoa	Puesto:
	Firma	

<b>“SUPERMERCADOS LA YAPITA”</b>	
<b>HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>CARGO:</b> Supervisión de Caja <b>CÓDIGO:</b> S.C/ U. V <b>PUESTOS:</b> 1 <b>DEPENDENCIA:</b> Unidad de Ventas <b>SUBORDINACIÓN:</b> Cajeros	Fecha de elaboración: 17 de jul. de 23 Fecha de revisión:
<b>DESCRIPCIÓN SUMARIA:</b> Garantizar un flujo eficiente y seguro de las operaciones de pago mediante el uso de los sistemas de la empresa, así como brindar apoyo y supervisión al personal de cajas.	
<b>FUNCIONES</b>  a) Coordinar y asignar tareas al personal de cajas. Supervisar las actividades diarias, distribuye las responsabilidades y asegura que haya suficiente personal para atender a los clientes de manera eficiente.  b) Capacitar y orientar al nuevo personal sobre los procedimientos de caja, manejo de dinero, formas de cobro para asegurar un servicio al cliente de calidad.  c) Resolver los problemas relacionados con las transacciones, como reembolsos, cambios y situaciones conflictivas con los clientes para garantizar la satisfacción del cliente.  d) Ingresar al sistema la mercadería que llega al supermercado inmediatamente con el fin de evitar alteraciones en el inventario y falta de producto en percha.  e) Verificar aumento o disminución de costo al momento de ingresar los productos y ajustar su precio según el criterio del administrador.  f) Imprimir el reporte de venta por caja con el uso del sistema de la empresa para que las cajas puedan ser cuadradas.  g) Realizar arqueos de caja periódicos para garantizar la exactitud y la integridad del efectivo durante el día.	

h) Abastecer a las cajas de monedas para dar cambios a los clientes evitando así aglomeraciones y abandono de cajas.

i) Verificar la validez de las transferencias realizadas por banca móvil de los clientes con la ayuda del correo electrónico empresarial evitando así las estafas a la empresa.

j) Otras funciones inherentes a su área de responsabilidad.

**COMPETENCIAS:**

**CONOCIMIENTOS FINANCIEROS:** Es importante que el supervisor de cajas tenga conocimientos básicos de gestión financiera, incluyendo el manejo de efectivo, arqueos de caja, registros y seguimiento de transacciones para ser un instrumento de solución de problemas de esa unidad.

**MANEJO DEL ESTRÉS:** Dado que el área de cajas puede ser bastante demandante y estresante, un supervisor de cajas debe tener habilidades de resiliencia y manejo del estrés para mantener la calma, tomar decisiones acertadas y mantener un ambiente de trabajo positivo incluso en situaciones difíciles.

**ORIENTACIÓN AL CLIENTE:** Debe tener una orientación fuerte hacia el servicio al cliente. Debe ser amable, cortés y capaz de resolver problemas o situaciones difíciles con los clientes de manera profesional y satisfactoria para satisfacer y brindar una excelente experiencia de compra.

Elaborado por:

Nombre: Alvaro Quinatoa

Puesto:

Firma

<b>“SUPERMERCADOS LA YAPITA”</b>	
<b>HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>CARGO:</b> Caja <b>CÓDIGO:</b> CJ/ U.V <b>PUESTOS:</b> 4 <b>DEPENDENCIA:</b> Unidad de Ventas <b>SUBORDINACIÓN:</b> Ninguno	Fecha de elaboración: 17 de jul. de 23 Fecha de revisión:
<b>DESCRIPCIÓN SUMARIA:</b> Realizar las transacciones de producto y financieras en la caja registradora durante el proceso de compra de los clientes.	
<b>FUNCIONES</b>  a) Escanear los productos que el cliente desea comprar con el uso de los lectores digitales y calcular la cantidad a total que debe pagar el cliente.  b) Recibir a los clientes con amabilidad y cortesía en al momento de la entrada y salida de los clientes.  c) Responder las dudas de los clientes de forma clara acerca de los productos, promociones y ubicaciones dentro del supermercado.  d) Resolver los problemas suscitados en caja como por ejemplo algún producto mal etiquetado o dañado llamando a un supervisor para encontrar una solución adecuada.  e) Contar el dinero entregado por el supervisor de caja al iniciar el día y firmar el documento diario de entrega con el monto recibido.  f) Cuadrar la caja al final del día con la hoja de cuadro emitido por el supervisor, detallar monedas, billetes y entregar el dinero completo.  g) Otras funciones inherentes a su área de responsabilidad.	

**COMPETENCIAS:**

**CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS:** Debe manejar sistemas contables de facturación y herramientas de uso diario en la computadora por lo cual debe estar capacitado y preparado para realizarlo de manera correcta y eficiente.

**PRECISIÓN Y ATENCIÓN AL DETALLE:** Evitar errores al escanear productos y calcular el costo total de la compra es crucial. La precisión y la atención al detalle son esenciales para garantizar que las transacciones se lleven a cabo correctamente.

**RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** Los cajeros deben ser capaces de resolver problemas rápidamente, como cuando un producto no tiene etiqueta de precio o hay discrepancias en los precios. También pueden surgir situaciones difíciles con clientes insatisfechos por lo cual debe tener capacidad de resolver problemas con el fin de que el consumidor pueda sentirse seguro y confiado en su compra.

Elaborado por:	Nombre: Alvaro Quinatoa	Puesto:
	Firma	

<b>“SUPERMERCADOS LA YAPITA”</b>	
<b>HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>CARGO:</b> Chofer <b>CÓDIGO:</b> C.H/ U.L <b>PUESTOS:</b> 1 <b>DEPENDENCIA:</b> Unidad de Logística <b>SUBORDINACIÓN:</b> Ninguno	Fecha de elaboración: 17 de jul. de 23 Fecha de revisión:
<b>DESCRIPCIÓN SUMARIA:</b> Transportar los productos de las empresas proveedoras a la bodega del supermercado y entregar los productos en el punto que deseen nuestros clientes.	
<b>FUNCIONES</b>  a) Coordinar los horarios de carga y descarga con el Administrador y Jefe de Bodega para evitar contratiempos y que el producto llegue a tiempo al supermercado.  b) Transportar y entregar productos desde los proveedores hasta el supermercado. Esto incluye cargar los artículos en el vehículo y garantizar que las entregas se realicen en tiempo y forma.  c) Mantener el vehículo en buenas condiciones para asegurar un transporte seguro y eficiente.  d) Recibir la mercadería siempre con factura al momento de cargar y asegurarse que la cantidad sea la correcta para evitar falta o exceso de producto.  e) Entregar la mercadería en el supermercado al Jefe de Bodega con la factura emitida por el proveedor y verificando la cantidad producto por producto.  f) Otras funciones inherentes a su área de responsabilidad.	

**COMPETENCIAS:**

**CONDUCCIÓN SEGURA:** El chofer del supermercado debe tener habilidades de conducción responsables para evitar accidentes que afecten a la integridad de nuestro colaborador como de terceros.

**HABILIDADES LOGÍSTICAS:** Es importante organizar y planificar las entregas de manera eficiente, teniendo en cuenta horarios de proveedores y operación del supermercado para asegurar que la mercadería este siempre a la hora y en lugar indicado.

**MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS:** El chofer debe tener conocimientos básicos de mecánica y ser capaz de realizar revisiones periódicas y mantener al vehículo en excelente condición para evitar accidentes y desperfectos mecánicos.

Elaborado por:	Nombre: Alvaro Quinatoa	Puesto:
	Firma	

<b>“SUPERMERCADOS LA YAPITA”</b>	
<b>HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>CARGO:</b> Secretaría R.H <b>CÓDIGO:</b> S. RH/ U. RH <b>PUESTOS:</b> 1 <b>DEPENDENCIA:</b> Unidad de Recursos Humanos <b>SUBORDINACIÓN:</b> Ninguno	Fecha de elaboración: 17 de jul. de 23 Fecha de revisión:
<b>DESCRIPCIÓN SUMARIA:</b> Brindar soporte y asistencia en las tareas relacionadas con la gestión de personal de una empresa.	
<b>FUNCIONES</b>  a) Asistir en el proceso de selección y reclutamiento de personal de acuerdo a los perfiles adecuados al cargo según normas de la empresa.  b) Mantener y organizar la documentación del personal, como contratos, formularios de ingreso, registros de asistencia y expedientes de empleados.  c) Colaborar en el proceso de inducción de nuevos empleados, brindando información sobre las políticas, procedimientos y funciones dentro del supermercado.  e) Realizar cronogramas de beneficios de los empleados como seguro social, vacaciones, permisos asegurándose la conformidad de los mismos.  f) Realizar contratos de trabajo de los empleados y llevar un registro para evitar problemas con las autoridades de control.  g) Realizar el aseguramiento de todos los nuevos empleados los primeros días del mes en la plataforma del IESS para que cuenten con los beneficios de ley.  h) Otras funciones inherentes a su área de responsabilidad.	

**COMPETENCIAS:**

**CONOCIMIENTO DE NORMATIVAS LABORALES:** Es de suma importancia esta competencia para asegurarse de que las prácticas estén alineadas con las regulaciones, es esencial que el auxiliar en recursos humanos tenga un conocimiento básico de las leyes laborales y regulaciones vigentes.

**CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS:** El auxiliar en recursos humanos debe tener habilidades para resolver problemas y tomar decisiones adecuadas porque puede enfrentar situaciones complejas o conflictivas.

**EMPATÍA Y HABILIDADES INTERPERSONALES:** La empatía y la habilidad para relacionarse con los demás son importantes para manejar de manera efectiva situaciones sensibles, como la resolución de conflictos o la asistencia a los empleados en situaciones personales o laborales difíciles.

Elaborado por:	Nombre: Alvaro Quinatoa	Puesto:
	Firma	

## **8 CONCLUSIONES**

- La elaboración del manual de funciones y la estructura organizacional para "La Yapita" es un logro importante que consolidará las bases para el éxito a largo plazo del supermercado y lo ubicará como un referente en el sector al proporcionar herramientas vitales para la gestión eficiente del talento humano y la optimización de los recursos.
- El análisis de la estructura organizacional actual del Supermercado "La Yapita" ha brindado información útil para la realización de este trabajo de investigación. Gracias a este importante aporte se logró identificar las carencias en materia administrativa-organizativa que no permiten el correcto desarrollo del supermercado.
- El establecer las diversas áreas de operación del Supermercado "La Yapita" ha sido una acción importante que permitió entender cómo opera cada unidad, haciendo posible la optimización de los procesos internos, mejorando así la calidad de servicio ofrecido a los clientes.

## **9 RECOMENDACIONES**

- Socializar la estructura orgánica propuesta en esta investigación para que los colaboradores del supermercado comprendan la forma en como está organizada la empresa y como opera la misma.
- Socializar y explicar el manual de funciones propuesto en la presente investigación para su implementación inmediata. Entregar la hoja de descripción de cargos a cada colaborador y con esto lograr la eficiencia en sus actividades.
- Asumir como política empresarial la revisión anual del manual de funciones de la empresa para su actualización de ser el caso.

- Actualizar la Estructura Orgánica con base al crecimiento de la empresa y necesidades acordes a la evolución del mercado.

## 10 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Barahona, J., & Jaramillo, S. (2018). *Rediseño de la estructura organizacional del departamento contable de la empresa LUCANVI SA*. (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas).
- Chávez, C. (2019). *Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC*. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/29732>
- Chóez, M., & Torres, J. (2019). *Diseño de manual de funciones para la empresa ImportCruz S. A de la Ciudad de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas. Bachelor's thesis,. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/45513>
- Flores, A., Principe, F., & Rojas, I. (2021). *Proceso administrativo y proceso de decisión de compra en la Polleria Pechugón Grill en la Ciudad de Aucayacu 2021*.
- García, M. (2022). *Propuesta de un manual de organización para una empresa comercializadora de la ciudad de Puebla*. (Master's thesis, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla).
- Nájera, J. (2018). *Manual de descripción de cargos y organización actividades de la empresa "RELEV SA" de la ciudad de Santo Domingo, 2016*. (Bachelor's thesis).
- Ortiz, M. (2020). *Diseño de la estructura organizacional para la empresa Lujo Car de la ciudad de Santo Domingo y el desempeño laboral*. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/11113>
- Palomo, A. (2019). *Control interno en las empresas: Su aplicación y efectividad (Vol. 1)*. IMCP.
- Pérez, J. (2019). *Fundamentos de estrategia*. Editorial Elearning, SL.

Quilismal, C., & Lucía, O. (. (2019). *Diseño de un sistema contable y un manual de políticas administrativas, financieras, operativas y de control interno para la asociación de trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra*. (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra).

Ramos, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas*. (Doctoral dissertation).

Robalino, D., & Rojas, C. (2018). *Diseño de un manual de procedimientos administrativos, para la cooperativa de transporte Señor de los Milagros Daule*. (Bachelor's thesis, Guayaquil: ULVR, 2018.).

## 11 ANEXOS



Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Sede Ibarra

**ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONALINFORME**

**ENTREVISTA**

**Objetivo:** Obtener información del gerente del Supermercado “LA YAPITA”, Atuntaqui-Imbabura, para diseñar una estructura organizacional dentro de la empresa.

**Dirigido:** Al gerente de la empresa.

1. ¿Cómo describe la estructura organizacional actual de la empresa?
2. ¿Conoce cuál es su rol y responsabilidades dentro de la empresa?
3. ¿Cree que la empresa necesita una estructura orgánica para mejorar su eficiencia y productividad?
4. ¿Tiene alguna sugerencia para elaborar la estructura organizacional de la empresa?
5. ¿Cree que la estructura orgánica actual permite una toma de decisiones eficiente y efectiva?
6. ¿Cree que la estructura orgánica actual permite una gestión efectiva de los recursos humanos y financieros?
7. ¿Al momento de tomar decisiones, cuán importante considera usted la opinión de sus trabajadores?
8. ¿Cómo controla el correcto desempeño de sus empleados?

9. ¿Considera que existe desconocimiento de las jerarquías internas que impidan que su organización se desarrolle eficientemente?
10. ¿Considera adecuado y oportuno el diseño de un manual de funciones acorde a las actividades de cada colaborador?
11. ¿Cuántos cargos tiene actualmente su organización?
12. ¿Qué impacto cree usted que tendría la implementación de un manual de funciones en el Supermercado La Yapita?
13. ¿Cómo se ha manejado hasta ahora la asignación de responsabilidades y tareas en la organización sin un manual de funciones?
14. ¿Qué beneficios espera obtener al desarrollar un manual de funciones para su organización?
15. ¿Considera usted que el manual de funciones podría contribuir a mejorar la evaluación del desempeño de los empleados y su desarrollo profesional?
16. ¿Cree usted que la falta de un manual de funciones ha afectado la eficiencia o la claridad de los roles y responsabilidades de los empleados?



Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Sede Ibarra

**ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONALINFORME**

ENCUESTA DE DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUPERMERCADO INTERNA DEL SUPERMERCADO “LA YAPITA”, ATUNTAQUI-IMBABURA” DIRIGIDA A SUS TRABAJADORES

Numero de Encuesta \_\_\_\_\_

Se Solicita su valiosa colaboración para que conteste algunas preguntas que le tomarán poco tiempo. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán analizadas de forma agregada e impersonal.

**Instrucciones:** Conteste este cuestionario consignando una equis (X) en el casillero de su preferencia. Utilice la siguiente escala de valoración:

<b>SIEMPRE</b>	<b>MUCHAS VECES</b>	<b>POCAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuestas, elija la que describe lo que piensa

usted. Solamente escoja una opción.

N°	CRITERIOS	4	3	2	1
	<b>ESTRUCTURA ORGÁNICA</b>				
1	La estructura jerárquica de la empresa es clara y bien definida				
2	La toma de decisiones en la empresa es ágil y eficiente.				
3	Hay oportunidades claras de crecimiento profesional dentro de la estructura organizativa actual.				
4	Siente que tiene una participación activa en la toma de decisiones que afectan a su trabajo.				
5	La estructura orgánica actual promueve un ambiente de trabajo colaborativo y de trabajo en equipo				
6	Considera que el desconocer la estructura orgánica provoca una falta de claridad en sus responsabilidades asignadas.				
7	La falta de una estructura orgánica dificulta la comunicación y la colaboración entre sus compañeros y superiores.				
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>				
8	La falta de un manual de funciones dificulta la comprensión de las responsabilidades y tareas de su puesto.				
9	Sin un manual de funciones, es difícil establecer metas claras y medibles para mi trabajo.				
10	La ausencia de un manual de funciones afecta la eficiencia y productividad general de la empresa.				
11	La falta de un manual de funciones limita mi capacidad para tomar decisiones en mi trabajo.				
12	El no contar con un manual de funciones dificulta la evaluación del desempeño y desarrollo profesional.				
13	Sin un manual de funciones, es más difícil establecer estándares de desempeño y expectativas claras de mis superiores hacia mi trabajo.				
14	Considera que el no contar con un manual de funciones le genera confusión en su trabajo diario.				

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

<b>EMPRESA: "SUPERMERCADOS LA YAPITA"</b>		
<b>HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>		
<b>CARGO:</b> <b>CÓDIGO:</b> <b>PUESTOS:</b> <b>DEPENDENCIA:</b> <b>SUBORDINACIÓN:</b>	Fecha de elaboración: Fecha de revisión:	
<b>DESCRIPCIÓN SUMARIA:</b>		
<b>FUNCIONES</b>		
<b>COMPETENCIAS:</b>		
Elaborado por:	Nombre: Alvaro Quinatoa	Puesto:
	Firma	