



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO PRACTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE  
CARRERA DE CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**TÍTULO**

**DESARROLLO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL  
SUPERMERCADO LOPEZ DEL CANTON MILAGRO.**

**Autor (a): JULIANA LISBETH CAMBA OLVERA**

**Tutor (a): Huber Gregorio Echeverría Vásquez**


**Milagro, 9 de Enero del 2017**

**Ecuador**

## **ACEPTACIÓN DEL(A) TUTOR(A)**

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es DESARROLLO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SUPERMERCADO LOPEZ DEL CANTON MILAGRO presentado por la estudiante CAMBA OLVERA JULIANA LISBETH ,para optar al título de Ingeniería Comercial.

Milagro, a los 9 días del mes de enero del 2017



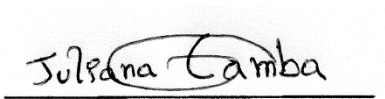
---

Huber Gregorio Echeverría Vásquez  
0916577810

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 9 días del mes de Enero del 2017

A handwritten signature in black ink that reads "Juliana Camba". The signature is written in a cursive style and is positioned above a solid horizontal line.

**CAMBA OLVERA JULIAN LISBETH**

**CI: 0926144841**

## **DEDICATORIA**

:

A Dios, a mi familia mis padres, hermano por guiarme, brindarme sabiduría y poyarme en todo momento.

A los docentes de la carrera de ingeniería comercial por brindarme los conocimiento, para realizar las actividades académicas y laborables que desempeñe con esfuerzo y amor propio en beneficio de los demás.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres por haberme brindado el estudio mediante sus esfuerzos, a mi hermano Marcos Camba por haber sido la persona que me apoyo en el comienzo de mi carrera de manera moral y económica, a mi prima María Macías la cual me apoyó en mi trabajo de manera constante, a mi jefe del trabajo por brindarme la oportunidad de seguir estudiando y así terminar mi carrera, al Lcdo. Ramos al Ing. Huber Echeverría docente tutor, que me apoyo en la realización del presente trabajo de titulación.

Expreso mi gratitud a la UNEMI, a los docentes que compartieron conmigo sus conocimientos; a mis compañeros con quienes compartí las aulas Universitarias y fueron testigo de mi dedicación y esfuerzo.

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Ingeniero.

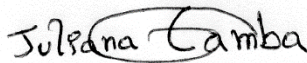
Fabricio Guevara Viejo, MAE.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Completivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “Desarrollo de una Estructura organizacional del Supermercado López del Cantón Milagro” y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, a los 12 días del mes de Diciembre del 2016



Handwritten signature of Juliana Olvera Camba, written in black ink on a white background. The signature is cursive and includes a horizontal line underneath the name.

**CAMBA OLVERA JULIANA LISBETH**

**CI: 0926144841**

## **ABREVIATURAS**

PYMES: conjunto de pequeñas y medianas empresas.

DO: desarrollo de las organizaciones.

## INDICE GENERAL

|  |      |
|--|------|
| PORTADA.....   | i    |
| ACEPTACIÓN DEL(A) TUTOR(A) .....                       | II   |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ..... | III  |
| DEDICATORIA.....                                       | IV   |
| AGRADECIMIENTO.....                                    | V    |
| CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....                       | VI   |
| ABREVIATURAS.....                                      | VII  |
| INDICE GENERAL .....                                   | VIII |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                                 | XI   |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....                                | XII  |
| Resumen.....   | XIII |
| ABSTRACT .....   | XIV  |
| INTRODUCCION .....                                     | 1    |
| CAPITULO I .....                                       | 2    |
| EL PROBLEMA .....                                      | 2    |
| 1.1 Planteamiento del Problema. ....                   | 2    |
| 1.1.1 Delimitación del problema .....                  | 4    |
| 1.1.2 Formulación de Problema .....                    | 5    |
| 1.2 Objetivos .....                                    | 5    |



|   |    |
|---|----|
| 1.2.1 Objetivo General .....                              | 5  |
| 1.2.2 Objetivo Especifico .....                           | 5  |
| CAPITULO II .....   | 7  |
| Marco teórico y metodológico.....                         | 7  |
| 2.1 Marco Teórico y Referencial.....                      | 7  |
| Organización .....  | 7  |
| Estructura organizacional de las empresas.....            | 7  |
| La estructura organizacional y parámetros de diseño ..... | 8  |
| Desarrollo organizacional .....                           | 10 |
| Tipos de estructura organizacional.....                   | 10 |
| Clima organizacional .....                                | 12 |
| La comunicación dentro de las organizaciones.....         | 13 |
| 2.2 Marco Metodológico .....                              | 14 |
| Tipo de investigación.....                                | 14 |
| Según su objetivo gnoseológico:.....                      | 14 |
| Según su contexto:.....                                   | 15 |
| 3.1 La Población Y La Muestra .....                       | 15 |
| 3.1.1 Delimitación de la población.....                   | 15 |
| 3.1.2 Tipo de muestra .....                               | 15 |
| 3.2 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....                       | 15 |
| Métodos teóricos .....                                    | 16 |
| Métodos empíricos .....                                   | 16 |
| Técnicas e instrumentos .....                             | 16 |
| CAPITULO III .....  | 17 |

|  |    |
|--|----|
| PROPUESTA .....  | 17 |
| 3.1 Descripción de la propuesta .....                  | 17 |
| Visión de estudio .....                                | 17 |
| Planeación de estudio .....                            | 17 |
| Recopilación de datos .....                            | 18 |
| Organigrama Actual .....                               | 19 |
| Falta de estructura organizacional .....               | 19 |
| Caducidad de productos en bodega.....                  | 20 |
| Inexistencia de la función de pagos a proveedores..... | 20 |
| Mala de comunicación jerárquica .....                  | 21 |
| Matriz de responsabilidades.....                       | 21 |
| Estructura del organigrama propuesto .....             | 24 |
| Procesos administrativos .....                         | 25 |
| PROPUESTA .....  | 28 |
| Conclusiones.....                                      | 30 |
| Recomendaciones.....                                   | 31 |
| Bibliografía .....                                     | 32 |
| anexos.....  | 33 |
| Evidencias .....                                       | 41 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| TABLA 1 Cronograma de entrevistas.....                                | 18 |
| Tabla 2 Matriz de Responsabilidades .....                             | 22 |
| Tabla 3.Actividades que se realizan al diario por los empleados. .... | 23 |
| Tabla 4. Resultados Lista de Chequeos: Estructura Organizacional..... | 25 |
| Tabla 5 lista de chequeos: Proceso administrativos.....               | 25 |
| TABLA 6 Matriz de problema .....                                      | 35 |
| TABLA 7 manual de funciones .....                                     | 38 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| FIGURA 1 Mapa de ubicación..... | 4 |
| FIGURA 2 Mapa de ubicación..... | 5 |

## **DESARRO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DEL SUPERMERCADO LOPEZ DEL CANTON MILAGRO.**

### **Resumen**

El presente trabajo se realizó en el Supermercado López del Cantón Milagro de la Provincia del Guayas la misma que presenta el problema en su organización ya que actualmente no cuenta con un diseño organizacional definido y específico, las actividades de los empleados son realizadas de manera empírica provocando que en ocasiones exista confusión y descoordinación, el desconocimiento de la administración ha creado duplicidad de funciones. entonces el objetivo del presente trabajo consiste en realizar un Diseño Organizacional el cual presentara la determinación de los niveles jerárquico y funciones para establecer la forma correcta de los puestos de trabajo para cada colaborador dentro de la empresa, basado en la investigación experimental la cual es de campo y aplicada, respaldándose con la aplicación de métodos y técnicas de investigación que permitieron la recolección de datos e información personal previa al a elaboración de un diagnostico basándose en la estructura actual que permita generar cambios que facilite el desarrollo de procesos efectivos que conlleven al alcance de los objetivos del local.

**Palabras clave:** jerarquías, estructura organizacional, funciones, descoordinación.

## **ABSTRACT**

The present work was carried out in the Supermarket Lopez del Canton Milagro of the Province of Guayas the same that presents the problem in its organization since at the moment does not count on a defined and specific organizational design, the activities of the employees are realized of empirical way provoking That in case there is confusion and lack of coordination, ignorance of the administration has created duplication of functions. Then the objective of the present work is to realize an Organizational Design which will present the determination of the hierarchical levels and functions to establish the correct form of the jobs for each collaborator within the company, based on the experimental research which is of Field and applied, supported by the application of research methods and techniques that allowed the collection of data and personal information prior to the development of a diagnosis based on the current structure that allows changes to facilitate the development of effective processes that bring about Of the local objectives.

## INTRODUCCION

En la actualidad las empresa requieren de una estructura para crecer y ser rentables, preparadas para hacerle frente a la competencia debe ser organizada en las funciones brindando una buena atención para alcanzar su desarrollo es necesario que cuente con una estructura organizacional que se adapte a las necesidades de entorno he allí donde se dan los cambios como la creación, eliminación de nuevos puestos, utilizando así de esta forma sus máximos recurso y hacerlos más eficiente.

En primer lugar se hizo un diagnóstico de la situación actual del Supermercado para observar y corregir los problemas, en base a esta carencia, se observó la importancia de realizar un estudio en el Supermercado López en el cantón Milagro en donde se pudo corroborar las falencias de manera estructural en base a puestos y actividades que se realizan así como la caducidad de productos , falta de comunicación, mediante la metodologías y técnicas e instrumentos que son las observación y la entrevista que se realizaron al establecimiento con la debido evaluación generada mediante los análisis. Estableciendo las propuestas que buscan dale soluciones al Supermercado también se describen las recomendaciones y conclusiones de presente trabajo.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema.**

El Supermercado López inicio sus actividades hace más de un año está dedicada a la venta de productos de consumo dentro del Cantón Milagro ubicada en el K4 en zona escolar, la empresa cuenta con una buena infraestructura amplia confortable, bodega de inventario para abastecer a los clientes , iluminación, oficina para atender a los proveedores, además tiene dos cajas de facturación tiene una amplia gama de marcas para diferentes tipos situaciones económicas, el proceso de ventas al por mayor y menor se realiza se realiza por medio de caja así como pagos a proveedores.

La desorganización en la ejecución de actividades de cada uno de los puestos de trabajos repercute en la realización de las tareas a realizar por parte de los trabajadores ocasionando una descoordinación y repetición de las actividades las cuales no están especificadas con los deberes que tiene que cumplir, este es el caso de los percheros las cuales realizan diferentes actividades y no se abastecen porque están pesando, recibiendo mercaderías, perchar luego mantener limpio el local.

La caducidad de productos incide en el desarrollo del comercial, ya que no hay una persona delegada a la revisión de los productos la cual sea la persona responsable del control de productos de siendo, un efecto el desabastecimiento de algunos productos los cuales son de mayor rentabilidad como son las colas las cuales tienen un tiempo de caducidad y si estas son reportadas para cambios antes del tiempo estimado por la empresa proveedora, no se podrán cambiarla serán descontadas de los pechadores, además hay productos que no aceptan cambios para poder venderlos se los coloca con



menor valor es decir se le coloca una oferta atractiva para el cliente para que este producto pueda salir y no se quede estancado antes de su caducidad ,y con los productos de menor movimiento como grade , suavizantes, shampoo, jugos. Por lo cual debería haber control de entrada y de salida de los productos con fechas antiguas u recientes.

Las mercaderías que ingresan al local la mayoría de ella son al crédito otorgados por las empresas proveedoras, dependiendo del volumen de pedidos, algunas de ellas son cobradas el día que llega la mercaderías u otras no, he aquí el inconveniente porque cuando llega el proveedor a cobrar hay, ocasiones que no hay dinero y este tiene que regresar luego porque no existe una persona encargadas de la función de pagos a proveedores y estas facturas se acumulan la persona que está actualmente en el puesto es aquella que ingresa los pedidos, los recibe, se encada de pagos como luz, agua, hace los pedios además tiene que estar pendiente de productos que no están rotando por lo cual le pide a los proveedores que le avisen un día antes del pago para poder cubrir las deudas contraídas.

Dentro de la empresa existen problemas como la falta de algunos productos de ventas al granel esto es ocasionado por la falta de comunicación jerárquica, los mismos son comprados un días especifico en el cual se dedican a comprar todos los granos por eso se hace una lista de lo que falta y si esta no está bien estructurada podrían faltar las cosas por que las compras son de semana a semana, es decir tendría se hace un inventario para una semana el cual pueda cumplir con la demanda de estos productos y abastecerse, pero hay en ocasiones que estos son pedidos en pocas cantidades ocasionando una insatisfacción del cliente por no haber una relación directa con la persona encargada de las compras.

### 1.1.1 Delimitación del problema

El presente está dirigido al personal que labora dentro del comercial y la realización de sus actividades de acuerdo a su estructura organizacional.

País: Ecuador

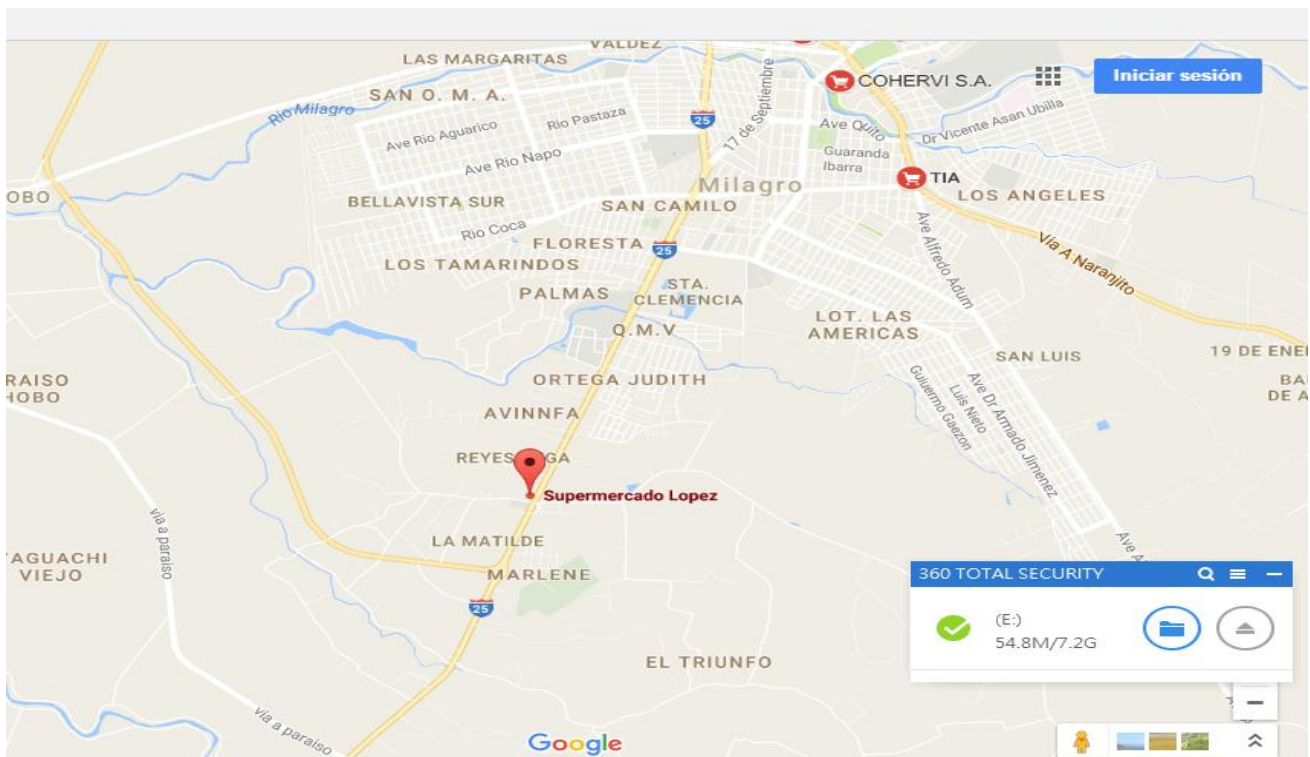
Región: Costa

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Área: Socioeconómica

**FIGURA 1 Mapa de ubicación**





**FIGURA 2 Mapa de ubicación**

### **1.1.2 Formulación de Problema**

¿Cómo incide la desorganización de la ejecución de las actividades de los trabajadores del comercial López del cantón Milagro por falta de una estructura organizacional?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar una estructura organizacional con la realización de cada actividad de los trabajadores del comercial López del cantón de Milagro.

### **1.2.2 Objetivo Especifico**

1.- Establecer responsabilidades de cada uno de los empleados dentro de la empresa.

2.- Realizar el organigrama con funciones y alcances dependiendo del puesto que ocupa cada uno para problemas externos.

3.-Realizar líneas de comunicación dentro del local para los conflictos internos.

### **Propósito**

Mediante los objetivos mencionados lograremos la realización de las tareas de forma adecuada evitando la doble realización de que algunas de las actividades son realizadas por las mismas personas teniendo así una de estas más responsabilidades que no están acorde a sus tareas, ocupando diferentes puestos dentro de la empresa, teniendo en cuenta que realizan casi todas ellas las mismas acciones al reconocer de sus funciones o tareas primordiales que debería realizar cada uno. Con la realización de un organigrama podremos obtener las actividades que realización cada trabajador y, el puesto evitando la caducidad de productos, además de los descuentos por los mismos mediante una persona que se encargue de la bodega de revisión de fechas de vencimiento, mejorando así el ambiente laboral mediante la comunicación entre Jefe y empleados dándoles apertura de expresarse en el entorno.

## **CAPITULO II**

### **Marco teórico y metodológico**

#### **2.1 Marco Teórico y Referencial**

##### **Organización**

La organización es un sistema y todas las personas trabajan en ello dentro del sistema pueden contribuir a su mejora lo que aumentara el gusto de trabajar con si rendimientos, capacitación, políticas, liderazgo control y dirección.

El objetivo del trabajo es establecer los beneficios que se obtiene al diseñar una estructura organizacional así coma la descripción de los puestos de la empresa mediante una adecuada organización se establezcan métodos para desempeñar actividades eficientes, así mismo además de sintetizar los recursos con los que cuenta la empresa estableciendo jerarquías, distribuyéndose responsabilidades, actividades con el fin de realizar y simplificar las funciones de los trabajadores.<sup>1</sup>

##### **Estructura organizacional de las empresas**

El desarrollo de una estructura organizacional juega un papel importante el cual se involucra el sistema formal de las relaciones, comunidades, procesos de decisiones y procedimientos.

---

<sup>1</sup> (Blanco, Diseño organizacional, 2009)

## La estructura organizacional y parámetros de diseño

Análisis descriptivo rendimiento de las Pequeñas y medianas empresas en Bogotá derivan que su economía dependerá de diversos factores y de las condiciones situacionales en la cual la organización opera específicamente en el trabajo acerca de estructura organizacional, desde múltiples aproximaciones con propósito análogo de comprender, en algunos caso explicar el fenómeno de la división de trabajo su integración y coordinación. Así la estructura de las organizaciones puede asumirse como un patrón de variables creadas para la coordinación de los trabajos de los agentes organizacionales , resultante de los procesos de división del mismo que genera rutinas formalizadas , diferenciadas estandarizadas , intentando controlar y hasta predecir su comportamiento , estos surge como lo expone Hall (1996), que las estructuras se diseñan buscando minimizar las influencias particulares de los individuo sobre la organización , de manera que los subordinados se ajusten a los requerimientos de esta, y no lo contrario. Aunque esto ubica al fenómeno de la estructura un plano de pre-decisión formal de la organización muy en la idea determinista de Burrell y Morgan (1992), termina siendo un espacio de valorado donde interactúan fuerzas, como la autonomía de los empleados que en fundamentales para el diseño y la arquitectura organizativa.<sup>2</sup>

La estructura organizacional según Robines (2004) "es la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan, coordinan formalmente. La esencia básica de implantar o diseñar una estructura organizacional adecuada para la organización es definir los cargos, organizar las líneas de mandos y establecer especializaciones de puestos."<sup>3</sup>

La función de una estructura organizacional es una manera de cubrir con los objetivos de carácter social, funcional y personal, contribuye efectivamente en alcanzar una ventaja competitiva, estrategias el personal es un recurso interno cada vez más importante para poder diferenciar una compañía de la otra, además le agrega valor

---

<sup>2</sup> (Gillbson, 2016)

<sup>3</sup> (Blanco, Diseño organizacional, 2009)

esperando que sus departamentos de personal apoyen en la mejora de la productividad la planeación de la sucesión y el cambio de la cultura corporativa.

Es importante establecer una estructura organizacional, operaciones de las distintas funciones que debe cumplir la empresa de tal manera que permita realizar sus actividades con la mejor cantidad de recursos disponibles, esto lleva a maximizar ganancias al tiempo que permita un crecimiento sostenible de la empresa, por otro parte no basta vender cierta cantidad para mantener los gastos de la empresa obteniendo una ganancia razonable, crecimiento paulatino con un margen de rentabilidad de subsistir mientras progresa la institución también se debe establecer parámetros y estrategias que le permitan lograr un crecimiento sostenido.

En el ámbito de la nueva economía el capital intelectual debe ser considerado con una inversión para la empresa y el cumplimiento de sus objetivos, una herramientas de planeación de la carrera del personal o el rol que este desempeñe para contribuir al éxito y con mayores desafíos, además la organización debe ayudar a sus empleados a crecer y desarrollarse brindándoles lo que necesiten, pues esto aumenta la confianza, autoestima y compromiso con la empresa.

La estructura organizacional es la forma que la organización establece las relaciones entre sus componentes se reflejan en el organigrama. Existen tres tipos de estructuras como son:

- 1) La designación de las relaciones formales, incluyendo el número de nivel en las jerarquías así con los tramos de control entre directores y supervisores.
- 2) La identificación del agrupamientos de los individuos por departamentos y áreas, secciones y de estos en la organización total.
- 3) El diseño de sistema para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de los esfuerzos en todos los departamentos o áreas.

Estos tres elementos de la estructura corresponden tanto a los aspectos verticales u horizontales. Los dos primeros son el marco referencial de una estructura que es jerarquía vertical que aparece en el organigrama. El tercero corresponde al patrón de interacciones entre los empleados.<sup>4</sup>

### **Desarrollo organizacional**

Es un proceso planificado en el que se desarrollan como cimientos de ciencias de la conducta y se da una respuesta al cambio de las organizaciones, pretendiendo incrementar el desarrollo individual y mejorar la efectividad del desempeño de una organización, este surge para satisfacer las necesidades de dar soluciones que afectan a las organizaciones para resolver problemas provenientes del medio ambiente externo en los cuales están envueltas las organizaciones. El medio ambiente externo de las organizaciones están en constante cambio, pero el desarrollo organizacional permite a las organizaciones adaptarse a estos cambios la continua evaluación hace que las organizaciones sean productivas y eficientes.<sup>5</sup>

### **Tipos de estructura organizacional**

Considerando lo anterior, Mintzberg presenta siete funciones estructurales y cada una de ellas maneja cinco mecanismos de coordinación (Bull y Gil 2015), además se considera la parte de máxima importancia de cada una de las partes de la organización y se utiliza un determinado tipo de centralización.

- ✓ Organización empresarial o estructura simple: la estructura es la más sencilla y parecida a una gran unidad que consiste en uno (o pocos), gerentes ejecutivos que dominan el grupo operativo que hacen el trabajo básico.
- ✓ Organización maquinal o burocracia maquinal; los puestos se convirtieron estandarizados. Primero requiere que la propia organización elaboren su propia

---

<sup>4</sup> (Pertuz Belloso, 2013)

<sup>5</sup> (Pertuz Belloz, 2014)



administración con una gran tecnología de estructura que diseña sus sistemas estandarizados.

- ✓ Organización profesional o burocracia organizacional: En esa organización permitió el impulso hacia la profesionalización, al tener que depender de profesionales capacitados. La organización ejercer su poder y la estructura resultante es horizontal y altamente descentralizada.
- ✓ Organización diversificada o forma divisional: es parcial a la profesional, pero en lugar de individuos está formada por unidades de líneas intermediarias, comúnmente denominadas divisiones.
- ✓ Organización innovadora o androcracia: la androcracia es una estructura orgánica que utiliza la adaptación mutua y los dispositivos en enlace. Es esta organización los equipos tanto permanentes con temporales es usas extensamente para el logro de las tareas además a menudo son equipos internacionales cuyos miembros pertenecen a diferentes áreas de responsabilidades laborales, la intención es derribar las barreras funcionales para crear relaciones laterales más eficaces, para la solución de problemas y realizar el trabajo.
- ✓ Organización misionera: cuando su organización es denominada por su ideología sus miembros son estipulados a permanecer unidos y por lo consiguiente, tienen tendencia una revisión del trabajo difusa, con poca especialización en sus puestos.
- ✓ Organización política: No tiene ningún aspecto que predomina a excepción del poder, con andona organización no tiene una parte que predomine ningún mecanismo de coordinación que sobresalga y ninguna forma estable de

centralización es probable que tenga dificultades y conflictos internos. (Bellos, 2013)<sup>6</sup>

Otro autor que considera los tipos de estructura organizacional es Toribio (1999) quien menciona en estructura matricial la cual responde a dos o más necesidades organizarles. En la actividad universitaria obedece a dos necesidades principales: la de especiales unidades funcionales que reúne experiencias técnicas y la de disposiciones de unidades que integran en programas y proyectos las actividades de docencia, estimación de esas unidades especiales.

Por otros lados Petiza cita a Cardoso que plantea:

Que el enfoque de sistemas considera a la organización como una entidad que se encuentra en constante extracción con su ambiente, también señala la existencia de diversas relaciones ese sus componentes internos llamados subsistemas. Así se conceptualiza la organización con un sistema o un todo unitario compuesto por dos o más subsistemas independientes y vinculados a un subsistema que es el medio ambiente.<sup>7</sup>

## **Clima organizacional**

El clima organizacional nace de la idea s los nombres vive en ambientes complejos y dinámicos pues que las organizaciones esta compuesta de personas, grupos y colectividad que emergen diversos comportamientos que afectan al ambiente, algunos autores manifiesta que el origen del clima organizacional está en la psicología, en donde el concepto de organización dentro de la teoría de la relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en sus funciones del trabajo y por su participación en un sistema social, definiéndolo así con los resultados de la forma con las personas establecen procesos de integración social y donde dichos procesos están influenciados

---

<sup>6</sup> (Bellos, 2013)

<sup>7</sup> (Heredia, 2014)

por un sistema de valores y actitudes y creencias así como también su ambiente interno.

El inicio del clima organizacional se ha desollado recientemente pues fue implementado por primera es en psicóloga industrial organizacional. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio ya no existe una unificación de definiciones ni metodologías que permita elaborar una clara definición y distinción.

Las descripciones varias desde factores organizacionales, objetivos con estructura política y reglas hasta atributos percibidas tan sujetos con la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscritos mas al aspectos metodológica que al a la búsqueda de consensos en su definición en sus orígenes teóricos y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización.

En lo que se visualiza como consenso en expresar que el clima organizacional tiene efecto sobre los resultados individuales, debido a sus impactos sobre los empleados de acuerdos a su lección.<sup>8</sup>

### **La comunicación dentro de las organizaciones**

La comunicaban es fundamental en cualquier actividad humana, especialmente a la hora de generar consciencia sobe determinados problemas y en búsqueda de soluciones. Una vez observada la necesidad de la existencia de la comunicación organizacional productiva, permita la retroalimentación mediante sistemas de comunicación abierta y compartidos por lo miembros de la organización que surge de la inquietud de estudiar los subsistema de las comunicacionales existentes en las organizaciones. Un empresa eficaz es aquella que alcanza los objetivos marcados a corto y largo plazo, con el propósito fundamental de toda organización que es la supervivencia, resolviendo los problemas que se presentan en el entorno, al tener una

---

<sup>8</sup> (Pertuz Belloso, 2013)

buena relación o comunicación daría una ventaja competitiva sobre el resto de las organizaciones que comparten un estremo dado.<sup>9</sup>

## **2.2 Marco Metodológico**

Dentro del presente capítulo se formulan los criterios metodológicos que orientaron la investigación que le permiten darle respuesta al problema planteado, se precisan aquí términos asociados al tipo de diseño de investigación y población y muestra para la obtención de la información, los instrumentos de recolección de datos, la validez, confiabilidad, procedimientos ejecutados para la construcción del estudio y procedimientos realizados para la realización del trabajo.

### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se utilizara en este proyecto pertenece a la investigación experimental, la cual describe el modo o la causa del problema a investigar, para luego manifestar y relevar una aplicación del origen que producen dichos sucesos o situación en particular.

Así mismo el tipo de diseño que se utilizara es la observación de la recopilación de los datos, para luego aplicar la entrevista.

### **Según su objetivo gnoseológico:**

**Investigación Aplicada.-** Busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar dicha investigación.

Esta investigación es aplicable a este proyecto porque nos ayuda a caracterizar un hecho o fenómeno, ya que estamos partiendo de investigaciones no existentes con las cuales pretendemos indagar y mejorar los procesos existentes.

---

<sup>9</sup> (Rivera, 2013)

## **Según su contexto:**

**Investigación de campo.-** La investigación de campo se realizara para facilitar el análisis sistemático del problema en el lugar donde se origina su realidad para de esta manera interpretarlos y entender su naturaleza con el fin de identificar las causas y sus efectos.

Esta investigación será aplicada en este proyecto ya que necesitamos conocer la realidad que se presenta en esta problemática mediante las técnicas que aplicaremos para este objeto de estudio.

### **3.1 La Población Y La Muestra**

#### **3.1.1 Delimitación de la población**

La investigación se la realizara en el cantón Milagro de la Provincia de Guayas, donde se tomara la respectiva muestra, para el estudio.

La población a considerar es finita puesto que conocemos el universo total a investigar, es decir conozco el lugar a investigar “Supermercado López”.

#### **3.1.2 Tipo de muestra**

Según el estudio efectuado tenemos el tipo de muestra no probabilística, realizado una selección del comercial evitando cualquier sesgo que pueda surgir en la investigación.

### **3.2 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

Con el propósito de conseguir la información necesaria para llevar acabo el presente trabajo de investigación se utilizó los siguientes métodos y técnicas que permitieron obtener la mayor cantidad de datos relacionados con la problemática de estudio, de modo que se pudo adquirir un amplio conocimiento que permitió que esta investigación sea posible.

## **Métodos teóricos**

**Hipotético inductivo.-** suele basarse en la observación y la experimentación de hechos y acciones concretas para así poder llegar a una conclusión partiendo específicamente de la observación de casos particulares que se producen durante el experimento.

## **Métodos empíricos**

**Observación.-** es el método por el cual se establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y hecho social o los actores sociales, de los que se obtienen datos que luego se sistematizan para desarrollar la investigación.

Se utilizara este método ya que nos permite describir y explicar los datos adecuados y fiables de un evento o situación.

## **Técnicas e instrumentos**

La técnica que vamos a utilizar en esta investigación son las siguientes:

**Encuesta.-** Se diseñara un cuestionario que será elaborado para medir la opinión que tienen los empleados sobre el desarrollo organizacional del supermercado López ubicado en el Cantón Milagro, basando el cuestionario en una serie de preguntas cerradas que permitirán recabar datos que luego serán tabulados y permitirán la verificación de las variables.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1 Descripción de la propuesta**

##### **Visión de estudio**

Diseñar una estructura organizacional con la realización de cada actividad de los trabajadores del comercial López del cantón de Milagro la cual permita el desarrollo de las realizaciones de las tareas o actividades de manera ordenada de cada uno de los diferentes tipos de cargos.

##### **Planeación de estudio**

El estudio será realizado por medio de la observación y entrevista, la observación la realizará el investigador eso va a constar para medir las actividades que realizan cada uno de ellos y los problemas que surgen al diario, encontrándose en estas situaciones las causas originadas por el problema, siendo así más factible porque se labora dentro del local donde se puede observar los cambios y las funciones que cumplen cada uno de ellos.

Este será realizado mediante un cronograma el cual especifica la fecha y hora exactas de cuándo serán realizadas las encuestas a cada uno de las personas que laboran dentro de la empresa, sean realizadas de manera personal e individual para evitar sesgos de la investigación logrando información verídica y confiable de acuerdo a la investigación que se está realizando.

La entrevista fue aplicada de personas:

- 1) Gerente u propietario
- 2) Contador

- 3) Cajera
- 4) 2 Pechadores

**TABLA 1 Cronograma de entrevistas**

| <b>Cronograma de entrevistas</b> |            |            |            |             |
|----------------------------------|------------|------------|------------|-------------|
| <b>Entrevistados</b>             | <b>Día</b> | <b>Mes</b> | <b>Año</b> | <b>Hora</b> |
| Gerente                          | 26         | Noviembre  | 2016       | 10:00       |
| Contador /digitadora             | 27         | Noviembre  | 2016       | 13:00       |
| Percheros                        | 28         | Noviembre  | 2016       | 15:00       |

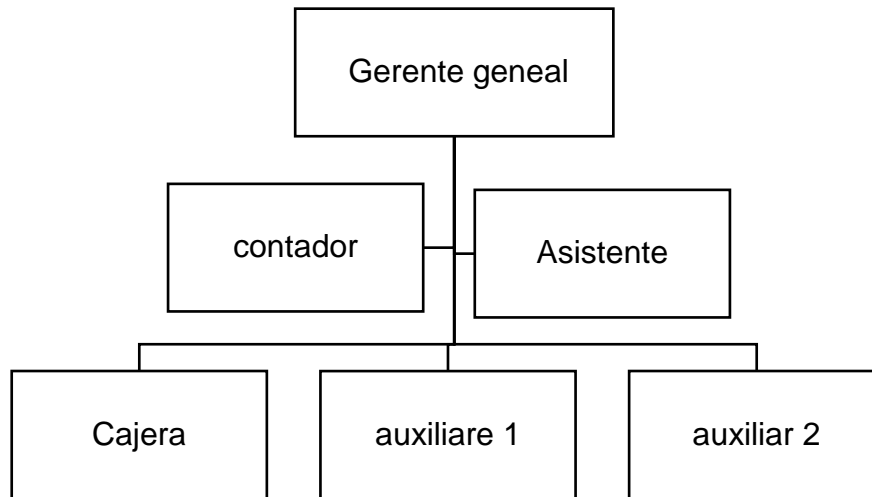
### **Recopilación de datos**

#### **Situación Actual**

De acuerdo con las características de la empresa se pueden clasificar complejas y simples ya que la primer la alta gerencia es reducida se cuenta con un mínimo de trabajadores en las estructuras de compartes muchas tareas consideradas esenciales para la empresa, haciendo duplicidad de trabajos y falta de coordinación realización de varias tareas por parte de diferentes trabajadores lo que ocasiona que algunos hagan las mismas tareas teniendo puesto diferentes con si todo estuvieran en un misma jerarquía.

La siguiente figura es el Organigrama actual de la empresa el cual cuenta con el gerente general el cual es el Señor Armando flores, contamos con un contador, asistente la cual se encarga de ingresar las farrucas o los productos que llegan, contamos con una cajera y dos pechadores que se encargan de exigir los productos en percha.





### **Organigrama Actual**

#### **Falta de estructura organizacional**

La falta de una estatura organizacional incide en que no hay establecida línea de mandos específico ya que los puestos eran determinados o fueron basados bajo o un cocimiento empírico donde el gerente o dueño del supermercado es que ser jefes de todos los trabajadores ya que están en una misma minea todos con se logra constar en el organigrama actual.

Existen varios cargos con diferentes sueldos, como es el contador y la asistente, siendo este una línea de mandos y por concluir los cajeros y auxiliares que vendrían hacer el nivel operativo del local. Cuando el Gerente no se encuentra la persona que queda a cargo de local es la Asistente la cual se encarga de las funciones que le corresponde al gerentes por lo cual ella seria otra línea de mando aunque su cargo y función que desempeñe no esté acorde al mismo, por lo cual se reportan a dos personas reportas las actividades diarias.

## **Caducidad de productos en bodega**

La caducidad de los productos es un problema de mayor magnitud ya que se trata de los productos que tiene el local que son suministrados por los proveedores, esta situación se da a que no hay una persona encargada al manejo o control de la mercadería y las personas que perchan son las encargadas de esa revisión, pero estas su vez no se abastecen a cumplir con las obligaciones logrando así un trabajo inocente por no haber una designación de tareas a realizar todo es realizado de manera empírea. Provocando con efecto que los productos sean colocados o exhibidos con actuales por arte de descuido lo cual esto no debería ser de examantes.

Una de las razones por las cuales se caducan es por el excesivo pedido de mercadería por parte de la persona que realiza el pedido que esta a su vez es la misma persona que percha o el Gerente los cuales no tienen el conocimiento pesario para saber el volumen de productos demandados o con mayor movimiento.

Por otro lado hay productos que se realizan cambios debido a su frena de espiración pero hay productos que no y si estos se caducan tienen a ser descentrados de salario de las personas que perchan, en ocasiones estos ante de su vencimientos son puestos en oferte esto quiere decir que el precio de producto se reduce con la finalidad que el producto sea adquirido por el cliente.

## **Inexistencia de la función de pagos a proveedores**

La falta de una agenda o control de factura por pagar es causa por el desconocimiento de vencimientos de facturas permitiendo que estas deudas no sean cubiertas en su totalidad por la carencia de información de la persona encargada de realizar la actividad. Haciendo que esta les comunique a los proveedores que le envíen una notificación un día antes de llegar a cobrar y así de esta manera poder cubrir con la deuda de la factura.

Cuando llegan cobrar una factura muchas veces esta no se realiza por falta de dinero en caja ocasionando que el profesor llegue a cobrar y se tenga UE devolver en otro

momento por falta de dinero causadles un retraso a las semanas actividades que este realizar de proveedores ocasiona el incumplimientos de facturas haciendo que esas se acumulen, s estas ya están en su fecha limite se canelas de manera inmediata para no perder el crédito esto ocurre a menudo por la falta de un debido control.

### **Mala de comunicación jerárquica**

La falta de comunicación se da porque no hay un debida dirección por parte del gerentes y el desconocimiento de los trabajadores de como de deberían realizar las tareas la cual repercute en repetición de las tares o responsabilidades asignadas, estas son realizadas de manera empica o como crea necesario el trabajador pero estas son verificadas por el terne para su correctos función he aquí el inconveniente cuando hace falta mercadería en las perchar estos deben de llenarlas esas son las ordene dispuestas por el jefe y ellos como responsables de esas actividad tienes que cumplirlas: en el caso de los pañales estos debes ser colocados x tallas para evitar la confusión de los clientes pero la persona desconoce no lo va a realizar de manera correcta, porque el gerente no expresa como debería ejecutar la actividad,

### **Matriz de responsabilidades**

La Matriz de Responsabilidades se utiliza generalmente para relacionar las actividades con los recursos (individuos o equipo de trabajo) de esta manera se asegura que cada uno de los componentes de alcance este asignado a un individuo o equipo.

Cada actividad se la asigna un rol RACI que se definen como:

R: Responsable

A: Quien rinde cuentas

C: Consultado

I: Informador

**Tabla 2 Matriz de Responsabilidades**

| Actividad/Recursos | cajera | Pechadora (María) | Pechador (Nilson) | Contador | Asistente | Gerente |
|--------------------|--------|-------------------|-------------------|----------|-----------|---------|
| Finanzas           | C      |                   |                   | R        |           | R       |
| RECUROS HUMANOS    |        |                   |                   |          |           | R       |
| VENTAS             | R      | R                 | R                 |          | R         | R       |
| Márquetin          | A      | C                 | A                 |          | R         | R       |
| Compras            |        | R                 | A                 |          | R         | R       |

Observamos en la matriz se responsabilidades se observa los responsables de las actividades, el empleados el responsable de la mayoría de las actividades esto quiere decir que tiene la responsabilidad para realizarlas solo en el caso de los pagos tiene que consultar. El empleado es responsable de dos actividades facturación y despachar, aunque tiene la autoridad de recibir la mercadería y consultar los pagos a proveedores, pero no está en la capacidad de hacer pedidos. El empleado 3 solo mide tres actividades tiene la autoridad para recibir, hacer

Pedidos, y es el responsable de despachar las mercaderías. Por lo cual el empleado 2 es el mayor responsable de las actividades que se realizan.

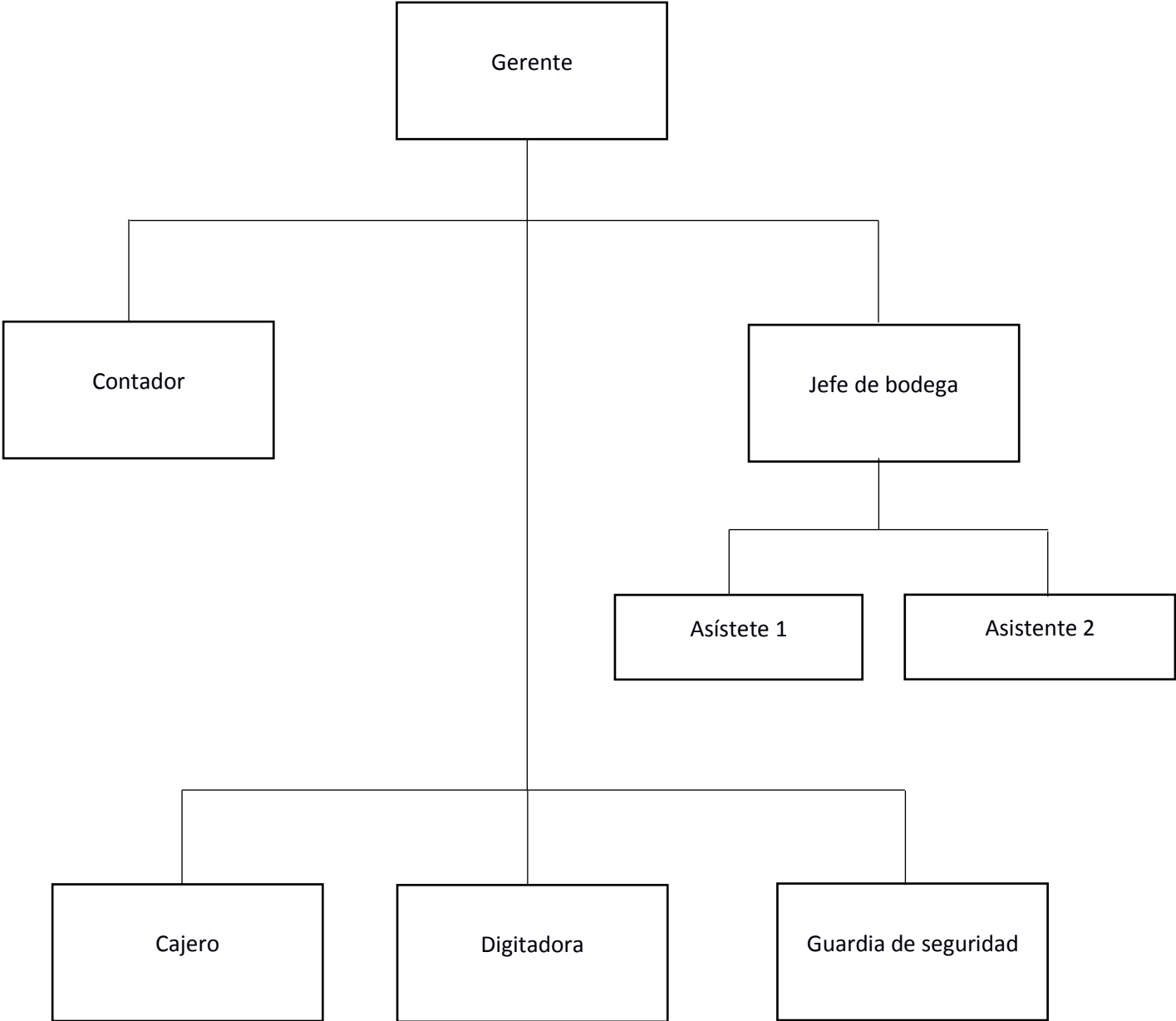
| Actividades | María | Juliana | Nilson |
|-------------|-------|---------|--------|
| Facturación | X     | X       |        |

|                                  |   |   |   |
|----------------------------------|---|---|---|
| Ingresar de facturas             | X |   |   |
| Pagos a proveedores              |   |   |   |
| Recibir mercadería               | X | X | X |
| Perchar mercadería               | X |   | X |
| Limpieza                         | X |   | X |
| Despacho                         | X | X | X |
| Realización de pedidos/cambios   | X |   | X |
| Pagos de servicios básicos       | X |   |   |
| Compras de mercadería al granel  |   |   | X |
| Promociones                      | X | X |   |
| Revisión de productos de bodega  | X | X |   |
| Registros de pagos a proveedores | X | X |   |
| Apertura de caja/cierre          | X | X |   |
| Colocación de precios en perchas | X |   | X |
| Cargador de productos al granel  |   |   | X |
| Archivar facturas                |   |   |   |

**Tabla 3. Actividades que se realizan al diario por los empleados.**

En la figura anterior observamos que no hay distribución de tareas que María y Nilson compartan las mismas tareas, pero María tiene la mayoría de las actividades es decir esta sobrecargada que no está acorde a su cargo por el mismo sueldo.

**Estructura del organigrama propuesto**



## Análisis

### Resultados obtenidos por la observación

El instrumento aplicado e implementado La lista de chequeos realizada el investigador mediante la técnica de la observación.

**Tabla 4. Resultados Lista de Chequeos: Estructura Organizacional**

| Estructura Organizacional | Existe | No existe |
|---------------------------|--------|-----------|
| Organigrama               | 0      | x         |
| Definición de Cargos      | 0      | x         |
| Operaciones Básicas       | 0      | x         |

En la tabla 4 se observa que no existe una definición de las actividades que se realizan dentro del local, elementos importantes como es una estructura organizacional sus responsabilidades y definición de cargos. Ocasionando falta de orden desencadenando parámetro mínimos para su funcionamiento.

**Tabla 5 lista de chequeos: Proceso administrativos**

| Procesos administrativos     | existe | no existe |
|------------------------------|--------|-----------|
| Oficina administrativa       | x      |           |
| Almacenamiento               | x      |           |
| Clasificación de mercaderías | x      |           |
| Transporte de mercadería     | x      |           |
| Inventario                   |        | x         |

En la tabla 5 muestra que el local cuenta con la estructura y espacio suficiente para cumplir con las funciones de ventas, que posee espacio físico para exhibir los productos de los proveedores que se comercializan además no cuenta con el recurso humano adecuado para que la empresa crezca de manera eficiente.

Pero esto no implica que al momento de realizar una venta en volumen no se visualice en sistema las unidades exacta de existencia de los productos y para la verificación de estos se tenga que mandar al personal a bodega para para su verificación esto a la ves causa efecto que el cliente este esperando en caja para hacer la respectiva venta. Lo cual se observa la no existencia de procesos como el inventario la cual es fundamental dentro del local.

## **Resultados obtenidos por la entrevista**

### **Preguntas de la Entrevista**

#### **¿Existe algún tipo de estructura u organigrama dentro del Supermercado López?**

En las respuesta de las diferentes personas se consta que si hay una estructura organizacional pero esta es realizada de manera empírica, que estas tiene conocimiento de las mismas por los diferentes salarios que perciben cada uno de los empleados, pero no se encuentra estipulado u documento físico como evidencia que si hay un organigrama es de suma importancia dentro de la empresa ya que esto define una idea más clara debido a las responsabilidades.

#### **¿Cómo se han comunicados las funciones y tareas dentro del Local?**

Las funcione o tareas son designadas de una manera verbal por parte del Gerente general o propietario ya que él es el encaja de delegar todas las actividades que se realizan internamente. Cuando recién ingresan al laboral él le aplica cuales son las labores que deberán realizar, porque estas no están estipuladas en una asignación de



tareas de acuerdo al cargo que ocupe la persona asumiendo los roles dependiendo de la necesidad asumiendo distintas situaciones.

**¿El número de personas que labora es suficiente para cubrir con las diferentes Roles que demanda el local?**

Dentro de la pregunta hay diferente visiones; por parte del gerente y empleados. Los empleados asume es que el número de personas que laboran no es suficiente ya que ellos realizan doble trabajo al a vez realizando diferentes actividades por el mismo salario terminando estos a la vez muy cansados al finalizar su jornada de trabajo esto por parte de los pechadores, el contador tiene sus funciones específicas pero las demás personas realizan funciones que no le competen de acuerdo al apuesto que desempeñan. Por otro lado el gerente está satisfecho con el trabajo que realizan y que no es necesario contratar personal de esta manera reduce costos.

**¿Cree usted que es necesario diseñar una estatura organizacional n el Supermercado López y que cada trabajador tenga conocimientos de sus funciones para lograr el crecimiento del mismo?**

El gerente y el personal esta desacuerdos en que se realiza una estricta organizacional ya que hay una necesidad muy importante para que sud creciendo de manera eficiente, además caca uno tendría las actividades u roles que deben desempeñar en cada puesto o cargo de cada uno de ellos.

**¿Es importante la comunicación dentro del local?**

La comunicación es un factor de importancia dentro del lugar de trabajo por esta razón extensa q es necesario para poder trabajar en equipo sin que ocurran conflictos.

## PROPUESTA

El diseño de una estructura organizacional donde este expresado las diferentes área que conforman el establecimiento permitiéndole cada uno del personal que labora dentro del Supermercado esta consiente de la jerarquías que existe y las diferente líneas de mandos que se crean debido a la estructura logrando de esta manera el conocimiento de manera formal de cómo está constituida en los actuales momentos, siendo este primordial para el crecimiento.

Evitando de esta manera los conflictos y quejas que esto pueda ocasiones por los desconocimientos de los mismos. Permitiendo la asignación de tareas y obligaciones que demanda cada puesto de trabajo esto determinara los cargos sean creados de acuerdo a las necesidades que correspondas logrando un, desempeño óptimo.

En el siguiente cuadros muestra el organigrama propuesto con la nuevas líneas de mandos además la implementación de nuevos puesto de trabajo en el cual se expresa que exige un gerente general y por subsiguiente tendríamos descargos como son el del contador y el jefe de bodega las culés son unciones fundamentales para el cremento de negocio, el jefe de bodega cuenta con dos asistentes los cuales se encargan de la limpieza, menor llena las perchas, traslado de mercadería, despachar a clientes.

En como última línea estaría cajera que se encarga de la facturación, digitado de ingresos de facturas, guardia de seguridad. Seguido de un manual de funciones con las actividades de cada puesto de trabajo.

Mejorando de esta manera la comunicación es parte fundamental por lo cual e local debería fomenta la motivación para que dejara existir el individualismos de los trabajadores compartan sus conocimientos y este a la disociando e los demás y de esta manera cumplir con la satisfacción de los empleados mejorando su productividad mediante la realización de charlas, capacitaciones mediante empresas, un buzón de quejas las cuales sean tratadas por el propietario de manera personal, o electrónica que son vio conferencias eso e permitirá que se familiariza sintiéndose parte de la

organización haciéndolo sentir que son reconocidos por hacer funcionar e local siendo estos tomados en cuenta para decisiones y propuestas para resolver asuntos que están al alcance de sus posibilidades.

## **Conclusiones**

El problema del local se radica por la carencia de una estructura organizacional; ya que no cuenta con un modelo adecuado aunque existe un modelo de manera empírica, por lo cual el presente trabajo se realizó con el propósito de dar a conocer un direccionamiento más claro de las líneas de mandos, funciones para su debida aplicación en beneficio del local.

Mediante la observación se encontró los principales problemas que afectan a establecimiento de igual manera las actividades desempeñadas por los empleados no están ligadas a la función de cargo o rol puesto que ocupa el personal , muchos de esos son realizados de manera empírica u observación, así mismo la coordinación y planeación de las tareas no es la más idónea esto le da a la empresa desventajas que se ve reflejada en los clientes a la hora de atenderlos o despachar de manera lenta y este no se sientan satisfechos con las actividades, ocasionando que los empleados realizan múltiples tareas al mismo tiempo y otras q realizan en esa momento quede a medias.

Por medio de la entrevista que se le realizo el gerente u propietario del Supermercado nos arroja como resultados que reduce costos en recursos humanos es decir (carencia de personal para la atención de los clientes), logrando mayor liquidez del negocio pero como consecuencia trae el descuido de las demás actividades como es la de pago a proveedores por el desconocimiento de las facturas por pagar, ya que no existe un registro adecuado de las mismas.

## **Recomendaciones**

En función de los resultados y las conclusiones obtenidos por medio del estudio y el cumplimiento de los objetivos se recomienda lo siguiente:

Aplicar la presente propuesta al Supermercado López con el fin de lograr cambios de manera positiva enfocándose en la asignación de estructura obteniendo así mayor ingresos y oportunidades laborales.

Establecer puestos de trabajos de acuerdo con lo propuesto con la finalidad de tener un trabajo compartido estando consientes de la actividad que se realiza dentro.

Se recomienda realizar un reclutamiento de personal para la bodega con dos asistentes así como también la contratación de una cajera y guardia de seguridad.

Es recomendable organizar rotación del personal.

## Bibliografía

- Arias pérez, j. E., & perez, , a. (2008). Influencia de la estructura organizacional en la creación de conocimiento, estudio del caso epm medellín. *Semestre económico*, 25.
- Bellos, r. A. ( 2013). Estudi de tipos de estuctuta organizacional de institutos universitarios venezolanos. *Scielo*.
- Blanco, l. (2005). Diseño de un propuesta para estructura organizacional y operaciones de la empresa comerciales. *Scielo*.
- Blanco, l. (2009). Diseño organizacional.
- Gilbson, j. (2016). *Organizaciones :comportamiento,estructura, procesos*. Mexico: 5 ta.
- Hernández fernández, l. P. (2014). Diseños organizacionales y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en venezuela revista de ciencias sociales (ve) [en lin. *Revista de ciencias sociales* , 19.
- Jan, h. (2014). Modelo de estructura organizacional. *Revista electronica educare*.
- Maegarita chiang, j. M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfaccion laboral*. Madrid: r,b servicios editoriales s.l.
- Marín id rrega, d. A. (2016). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño. *Redalyc*, 22. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21224852003.pdf>
- Marín id rrega, d. A.-j. (s.f.).
- Marrera, m. (2014). *Revista scielo*. Obtenido de <http://www.apo.gov.br/index.php/matriz-de-responsabilidades/>
- Miranda, o. (2006). Estructura orf ganizacional. <Http://www.redalyc.org/pdf/212/21224852003.pdf>.
- Nekane aramburu, o. R. (2010). *Organizacion de empresas* . San sebatian.
- P.robbsins, s. (2003). *Fundamentos de comportamiento organiacional*. San diego: published by prentice-hall.
- Pertuz belloso, r. A. (2013). *Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/155/15529662004.pdf>
- Pertuz belloz, r. A. (2014). Estructura organizacional y clima organizacional. *Redalcy*.
- Rigoberto soria romo, a. P. (2010). Importancia de la comunicacion organizacional como factr de efectividad organizacional. *Scielo*.
- Rivera, n. D. (2013).  
<Http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/955/1/tesis%20dominguez%20rivera%20norma.pdf>.

Rojas, r. (2002). *Metodos para una investigacion social* . Mexico: plazayaldes.

S.I, v. (2004). *Estructiras organizativas*. España: vertice s.l.

Salort, e. V. (2000). *Metodos cuantittivos*. Ecuador: illustratec.

Sanchez, j. C. (2004). *Metodologia de la investigacion cientifica y tecnologica*. Madrid: diaz sanchez.

Serrano, j. (2012). *Metodoligia de la investgacion cientifica y ternologica*. Dias de santos .

# APÉNDICES



**TABLA 6 Matriz de problema**

| Problema  | Causa                                       | Efectos                                     | Objetivos   |
|---|---|---|---|
| Desorganización en la ejecución de actividades de los trabajadores por falta de un estructura organizacional... | Inadecuada asignación de responsabilidades. | Realización de duplicidad de tareas         | Diseñar una estructura organizacional con la realización de cada actividad de los trabajadores del comercial López del cantón de Milagro. |
| Caducidad de los productos.   | Falta de personal encargado de bodega.      | Excesivos cambios por parte de proveedores. | Establecer responsabilidades de relevancia de la empresa para cada uno de los diferentes puesto de trabajo                                |
| Inexistencia de la función de pagos a proveedores.  | Falta de control de factura por pagar.      | Reclamo por parte de proveedores            | Realizar el organigrama con funciones y alcances dependiendo del puesto que ocupa cada uno para problemas externos                        |
| Falta de comunicación jerárquica  | Poca confianza por parte del Gerente        | Ineficiencia de las actividades realizadas  | Mejorar líneas de comunicación dentro de local mejorando así conflictos internos.   |

**MANUAL DE FUNCIONES**

**Identificación del Cargo**

|                   |         |
|-------------------|---------|
| Nombre del cargo: | Gerente |
| Dependencia:      |         |
| Número de Cargos: | 2       |
| Reporta a:        | Gerente |

**Requisitos Mininos**

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Requisitos de Formación:   |  |
| Requisitos de Experiencia: |  |

**Objetivo Principal**

Encargado de del funcionamiento del establecimientos

**Funciones Esenciales**

Atención al cliente, visualización del movimiento de negocio  
Compra demarcadora al granel y transporte  
Pagos de servicios básicos  
Verificación de cierre de caja  
verificación de exhibición de productos

**MANUAL DE FUNCIONES**

**Identificación del Cargo**

|                   |               |
|-------------------|---------------|
| Nombre del cargo: | Contabilidad  |
| Dependencia:      | Área contable |
| Número de Cargos: | uno           |
| Reporta a:        | Gerente       |

**Requisitos mínimos**

|                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| Requisitos de Formación:   | Ing. en Contaduría Publica |
| Requisitos de Experiencia: | Dos                        |

**Objetivo Principal**

Responsables de registrar las afinidades que se realiza al diario viendo así el movimiento de negocio.

**Funciones Esenciales**

Realización de tracciones, Estado de resultado, Balances.  
Retenciones /declaraciones

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación del Cargo

|                   |                |
|-------------------|----------------|
| Nombre del cargo: | Perchado       |
| Dependencia:      |                |
| Número de Cargos: | UNO            |
| Reporta a:        | Jefe de bodega |

Requisitos mínimos

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Requisitos de Formación:   |  |
| Requisitos de Experiencia: |  |

Objetivo Principal

Mantener el local limpio, exhibición de productos, atención al cliente.

**Funciones Esenciales**

mantener la Limpieza del local y las perchas  
despachar los productos a los cliente  
perchar  
Ayuda con información sobre los productos

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación del Cargo

|                   |            |
|-------------------|------------|
| Nombre del cargo: | Digitadora |
| Dependencia:      | Inventario |
| Número de Cargos: |            |
| Reporta a:        | Gerente    |

Requisitos mínimos

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| Requisitos de Formación:   | Ingeniero |
| Requisitos de Experiencia: | Un año    |

Objetivo Principal

Es la responsable de ingresar las mercaderías al sistema y pagar a los proveedores.

**Funciones Esenciales**

Ingresos de facturas  
Mantener un inventario actualizado mediante el sistema  
Organizar y mantener actualizada la agenda de pagos a proveedores  
laboras Lista de precios colocación de precios para percha

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación del Cargo

|                   |                |
|-------------------|----------------|
| Nombre del cargo: | Jefe de bodega |
| Dependencia:      | Bodega         |
| Número de Cargos: |                |
| Reporta a:        | Digitadora     |

Requisitos mínimos

|                            |                |
|----------------------------|----------------|
| Requisitos de Formación:   | ADMINISTRACION |
| Requisitos de Experiencia: | un año         |

Objetivo Principal

Responsable de productos en stop y en buen estados

**Funciones Esenciales**

Realizar pedidos a proveedores  
Recibir pedidos / cambios  
revisión de productos (caducidad)  
abasteciendo de mercadería en stop  
Organización de productos de diferentes secciones en bodega

**TABLA 7 manual de funciones**

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación del Cargo

|                   |                      |
|-------------------|----------------------|
| Nombre del cargo: | Guardia de seguridad |
| Dependencia:      | Vigilancia           |
| Número de Cargos: | uno                  |
| Reporta a:        | Gerente              |

Requisitos mínimos

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Requisitos de Formación:   |  |
| Requisitos de Experiencia: |  |

Objetivo Principal

**Funciones Esenciales**

Observación de cámaras  
Apertura y cierre de local

## **Preguntas de la Entrevista**

- 1) ¿Existe algún tipo de estructura u organigrama dentro del Supermercado López?**
  
- 2) ¿Cómo se han comunicados las funciones y tareas dentro del Local?**
  
- 3) ¿El número de personas que labora es suficiente para cubrir con las diferentes Roles que demanda el local?**
  
- 4) ¿Cree usted que es necesario diseñar una estatuta organizacional n el Supermercado López y que cada trabajador tenga conocimientos de sus funciones para lograr el crecimiento del mismo?**
  
- 5) ¿Es importante la comunicación dentro del local?**

Milagro 22 de Noviembre del 2016

YO, **FLORES POVEDA WILIAN ARMANDO** con CI: **0918806761** GERENTE GENERAL del **SUPEREMRCADO LOPEZ DE MILAGRO** ubicado en las calles k4 vía al 26 s/n y sector las avispas.

Nos complace concederla a la Sta.: **CAMBA OLVERA JULIANA LISBETH** con estudiante Egresada de la Universidad Estatal de Milagro en la especialidad de **Ingeniería Comercial** el permiso y acceso a la misma con fines de obtener información que le permita desarrollar su proyecto de trabajo de fin de carrera.

La estudiante antes mencionada trabaja en las instalaciones y les permitan obtener información que le permita completar su Proyecto de grado.

Con saludos cordiales y a tiempo de agradecerles su atención a esta solicitud aprovechamos la oportunidad para reiterarles nuestra más alta consideración y estima, nuestro apoyo como Supermercado de la ciudad.

Atentamente:



FLORES POVEDA WILIAN ARMANDO  
CI: 0918806761  
GERENTE GENERAL

## Evidencias







URKUND

< > ↻ ☰ 🔒 secure.orkund.com/view/24050520-593324-636162#DcYxDslwEETRu7j+QusZ21l

+ |

**URKUND**

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>Documento</b>      | <a href="#">TESIS JULIANA ARREGLAR final.docx</a> (D24290991) |
| <b>Presentado</b>     | 2016-12-12 21:37 (-05:00)                                     |
| <b>Presentado por</b> | lisbeth-28olvera@outlook.es                                   |
| <b>Recibido</b>       | wloorb.unemi@analysis.orkund.com                              |
| <b>Mensaje</b>        | <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>                   |

7% de esta aprox. 18 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 4 fuentes.



LOOR BRONES WALTER VICTORIANO

CI: 0907285092