



**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
INGENIERÍA COMERCIAL**

TÍTULO

**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA
COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES EN CASA COMERCIAL AGRARIA**

Autora:

Shirley Mariuxi Gavino Carriel

Tutor:

MSc. Huber Echeverría Vásquez

MILAGRO, DICIEMBRE DEL 2016

ECUADOR

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

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: Diseño de una estructura organizacional para mejorar la coordinación de actividades en Casa Comercial Agraria.

Presentado por la estudiante Gavino Carriel Shirley Mariuxi, para optar al título de Ingeniera Comercial.

Milagro, a los 07 días del mes de diciembre del 2016.



MSC. HUBER ECHEVERRÍA VÁSQUEZ

C.I 0916577810

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

La autora 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 05 días del mes de enero del 2017.



SHIRLEY GAVINO CARRIEL

CI: 0941329195

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mi mamá y a mi tía, quienes han sido parte fundamental de mi vida y ha contribuido de manera incondicional para realizar mis metas profesionales.

En general a toda mi familia por brindarme su amor y apoyo el cual me impulsa a seguir día a día firme en mis objetivos.

Shirley Gavino Carriel

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todas las bendiciones que me brinda y estar conmigo en cada paso que doy.

Agradezco a la UNEMI por haberme permitido formar parte de ella, y abierto sus puertas del conocimiento, a todos los docentes y compañeros en el tiempo de estudio.

Shirley Gavino Carriel

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabricio Guevara Viejó, 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 Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “Elaboración del Organigrama y Manual de Funciones para la Microempresa Casa Comercial Agraria del Cantón Milagro” y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, a los 05 días del mes de enero del 2017.



SHIRLEY GAVINO CARRIEL

CI: 0941329195

ABREVIATURAS

Ltda: Limitada

Ing: Ingeniero

CONTENIDO

ACEPTACIÓN DEL TUTOR	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	VI
ABREVIATURAS	VII
RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA	2
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.1.1 Delimitación	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
CAPÍTULO II.....	4
2.1 Marco Teórico y metodológico	4
2.1.1 Marco Teórico	4
2.1.2 Marco referencial	7
2.1.3 Marco conceptual.....	9
2.2 Marco metodológico.....	10
2.3. Población y Muestra.....	10
2.4 Métodos y Técnicas	11
2.5 Resultados.....	12
CAPITULO III.....	15
PROPUESTA.....	15
3.1 Descripción de la Propuesta	15
3.1.1 Desarrollo de la propuesta	16
3.1.2. Visión del estudio.....	16
3.1.3 Situación actual.....	16
3.1.4 Análisis de resultados	19
3.1.5 Formulación de recomendación	23
CONCLUSIONES	25

RECOMENDACIONES.....	26
BIBLIOGRAFÍA.....	27
APÉNDICES.....	28

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Organigrama actual de la empresa.....	18
---	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de responsabilidades.....	21
Tabla 2 Presupuesto de Ingresos y Gastos de " Casa Comercial Agraria".....	24

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo de investigación está basado en la elaboración de una estructura de organización dentro de la empresa para mejorar el desempeño laboral y la productividad.

El tema a estudiar nace de evidenciar la necesidad que tiene el negocio de un esquema organizacional, debido a que la falta de este orden se refleja en el desempeño de los trabajadores y por ende afecta la satisfacción de los clientes.

El objetivo es diseñar un organigrama para “Casa Comercial Agraria” del Cantón Milagro.

En este documento se aplica una investigación de campo con la aplicación del instrumento de la entrevista para poder determinar los diferentes cargos que intervienen al crear un organigrama y poder usar de manera eficaz el recurso humano para crear una ventaja competitiva.

Mediante los resultados obtenidos se puede establecer que sin el organigrama no se puede tener una clara idea de la jerarquía ni de las funciones laborales que sigue la empresa para el buen funcionamiento fomentando la responsabilidad y de calidad de servicio prestados.

Palabras claves: organigrama, estructura, empresa, recursos humanos.

ABSTRACT

The development of this research work is based on the development of an organizational structure within the company to improve work performance and productivity.

The subject to study arises from evidencing the need that the business has of an organizational scheme, because the lack of this order is reflected in the performance of the workers and therefore affects the satisfaction of the clients.

The objective is to design an organizational chart for the "Casa Comercial Agraria" in Milagro city.

This paper applies field research with the application of the interview tool to determine the different positions involved in creating an organization chart and to be able to use the human resource effectively to create a competitive advantage.

By means of the obtained results it can be established that without the organization chart one can not have a clear idea of the hierarchy nor of the labor functions that follows the company for the good functioning fomenting the responsibility and of quality of service rendered.

Key words: organizational structure, structure, company, human resources

INTRODUCCIÓN

La creación de una empresa es la idea plasmada de un emprendedor, pero administrarla y hacerla funcionar es una tarea compleja, más si no se tiene todo organizado.

La microempresa “Casa Comercial Agraria” no posee un esquema organizacional, sus administradores y empleados no conocen la representación gráfica de la estructura organizativa del negocio, lo cual genera diversas confusiones en el desempeño de sus labores y problemas internos, no aportan en nada para el crecimiento de la microempresa, podría desencadenar en pérdida de tiempo y dinero.

El organigrama es la herramienta que indica la forma esquemática, las áreas que la integran, las líneas de autoridad, relaciones laborales, líneas de comunicación y de asesoría. Permite expresar la jerarquía e interrelación de todos los componentes de la empresa.

Es primordial para toda empresa crear un organigrama por lo que se realizó este trabajo enmarcado en una investigación descriptiva en donde señala todos los aspectos que lo conforman.

La recolección de la información se realizó con la aplicación de dos entrevistas para darnos una visión más amplia sobre el tema en estudio, los resultados sirvieron para establecer las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El administrador de “Casa Comercial Agraria” a lo largo del tiempo que lleva en su cargo, ha hecho todo lo posible por posesionarla en el mercado ofreciendo servicios de calidad.

Dentro de su gestión ha señalado de manera empírica los cargos y funciones de los empleados, pero en la empresa no existe un registro que contenga un esquema u organigrama, solo cumple con las afiliaciones, pagos de ley y dotación de equipo necesario para las operaciones.

Esto realmente representa un problema para la empresa frente a la competencia, no tiene claro la visión y políticas institucionales lo que no le permite alcanzar el éxito deseado ni los objetivos planteados. No contar con un diseño de organigrama debidamente estructurado se convierte en una desventaja para el negocio debido a que puede caer en un estancamiento y no podrá lograr posicionamiento en el mercado.

La falta de organización le trae a la empresa serios problemas para los empleados y en los procesos que implican las distintas funciones que cumplen cada uno de ellos. El no contar con un organigrama hace que los colaboradores y la interrelación con los departamentos no funcionen fluida y eficientemente, este es el principal problema derivado de la falta de un organigrama en la empresa. Esto afecta la funcionalidad creando problemas internos como incumplimiento de roles y pérdida

en la competitividad, sin el organigrama el personal no mostrará su nivel de responsabilidad y aportación realizada al conjunto de la empresa sin que pueda trabajar de forma coordinada.

1.1.1 Delimitación

Línea:	Desarrollo de estructura organizacional
País:	Ecuador
Región:	Costa
Provincia:	Guayas
Cantón:	Milagro
Área.	Administración
Tiempo:	2016

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar una estructura organizacional para mejorar la coordinación de actividades en “Casa Comercial Agraria” del Cantón Milagro.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir la situación organizativa actual de la administración interna de la empresa.
- Presentar de forma gráfica la estructura actual de la empresa para identificar los niveles existentes.
- Elaborar el organigrama propuesto para la empresa “Casa Comercial Agraria”.

CAPÍTULO II

2.1 MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

2.1.1 Marco Teórico

El Organigrama es un esquema que tiene como fin la organización de una empresa, negocio o entidad. Puede mostrarse en una representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso.

(Puchol, 2012) Señala: “El organigrama presenta sistemas y técnicas específicas. Señala los cargos a seguir para lograr que el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo esté debidamente organizado”.

Utilidad

- Establecer una imagen formal dentro de una empresa u organización.
- Identificar los niveles y cargos a desempeñar por los empleados.
- Brindar una visión más clara de la estructura organizativa y desarrollo.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.” (Estrada, 2013).

La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más, por hacer más eficientes los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras organizacionales. (Morales, 2011).

Tipos de organigramas

a) Por el tipo de naturaleza se dividen en tres tipos:

Microadministrativos: Este organigrama solo a una organización y puede ser un organigrama de forma general del toda la empresa o solo de una área.

Macroadministrativas: En este organigrama se involucran más de una empresa

Mesoadministrativo: Involucra a una o más organizaciones pero de un mismo giro (Aile, 2011).

b) Por su finalidad:

Informativo: Este tipo de organigrama está pensado para ser difundido de manera pública, para que cualquier persona los pueda visualizar.

Analítico: Este organigrama es de carácter analista del comportamiento organizacional.

Formal: Es desde el punto de vista legal cuando el representante o socios determinan la estructura de la organización y este cuenta con un instrumento.

Informal: Este organigrama contrario al anterior no cuenta con tal instrumento escrito (Aile, 2011).

b) Por su ámbito:

Esta clase se subdivide en:

Generales: Resalta la información importante de una organización hasta cierto nivel jerárquico.

Específicos: Este organigrama detalla área por área. (Aile, 2011).

d) Por su contenido

Integrales: Este organigrama representa toda la estructura de la organización pero relacionan la jerarquía entre los departamentos así como también la dependencia que existe entre ellos.

Funcionales: Esta estructura gráfica resalta las principales funciones que tienen a cargo los diferentes departamentos.

De puestos: Organigrama de gran importancia en el área de recursos humanos debido a que aparecen los nombres de las personas que integran cada área y el número de personas que ahí, es útil porque es fácil determinar en qué nivel se encuentran las personas y a donde pueden ascender o ser movidas de puesto da una visión más general de los niveles y dependencias entre el personal. (Aile, 2011).

e) Por su distribución gráfica:

Verticales: Son los organigramas más usados y comunes dentro de las organizaciones, son de fácil construcción y se estructuran de arriba hacia abajo, encabezando la persona de mayor jerarquía en la empresa.

Horizontales: Se forman de izquierda a derecha, la persona de mayor jerarquía se encuentra en la parte de izquierda y los demás niveles hacia la derecha

Circulares: La persona o unidad de mayor jerarquía se encuentra en el centro y también está formado por círculos y cada círculo representa el nivel jerárquico

equivale a mayor jerarquía los que se encuentran del centro hacia afuera. (Aile, 2011).

2.1.2 Marco referencial

Autor: José María Rodríguez Mera

Año: 2014

Tema: “La cultura organizacional en relación a la satisfacción del cliente de la Empresa Eléctrica Quito”

Objetivo General: Diagnosticar la percepción de cultura organizacional del personal que labora en las agencias de atención al cliente, zona urbana, de la Empresa Eléctrica Quito, y su relación con el nivel de satisfacción del cliente.

Conclusiones:

Se evaluó la satisfacción de los clientes que concurren a presentar sus requerimientos en las agencias de la EEQ, respecto al servicio de atención al cliente, en los factores: Trato y cordialidad, explicación a requerimientos, predisposición al cambio, interés en solucionar los requerimientos y decisiones de orientación; obteniéndose respectivamente los siguientes resultados: 37,7 – 37,4 – 36,8 – 36,2 y 36,6, estos resultados significan que conviene elevar el nivel en los factores interés en solucionar los requerimientos, decisiones de orientación, y predisposición al cambio.

La relación encontrada entre las variables cultura organizacional y satisfacción del cliente, permite concluir que: al existir una proyección de la cultura organizacional hacia fuera de la institución, la cual es percibida por los clientes, es posible plantear estrategias para incrementar el nivel de satisfacción del cliente. (Rodríguez M. , 2014)

Se relaciona el tema con el presente estudio porque al implementar un organigrama necesita efectuarse una cultura organizacional debidamente proyectada para tener resultados favorables.

Autores: Carolina Rendón. Alejandro García

Año: 2012

Tema: Diseño de la estructura organizacional, manual de funciones, procedimientos y análisis de riesgos para la empresa A&L Ingeniería y Servicios Ltda.

Objetivo general: Diseño una estructura organizacional y un programa de salud para la empresa A&L Ingeniería y Servicios Ltda.

Conclusiones:

La realización del diagnóstico sobre las funciones, procesos y procedimientos constituyo uno de los principales pasos para la elaboración de visión, misión, valores, objetivos institucionales, manual de funciones, logrando identificar aquellos procesos no óptimos en el desarrollo de actividades administrativas y técnicas lo que permite plantear acciones correctivas para eliminar tareas repetitivas o infructuosas. (Rendon, 2012)

Esta tesis tiene relación con el tema porque tiene el objetivo similar al que quiere conseguirse con esta investigación de dar un mejor manejo a la microempresa.

Autor: Fernando Alcides Yagual Rivera

Año: 2014

Tema: Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo CAROL TOUR S.A del cantón salinas de la provincia de Santa Elena año 2013

Objetivo general: Determinar la influencia de la Estructura Organizacional en la Gestión Administrativa, mediante el diagnostico interno y externo, para el diseño

organizacional de la empresa Carol tour S.A. del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena. (Yagual, 2014).

Conclusiones:

La estructura propuesta para la empresa contribuirá con el fortalecimiento de la empresa, ya que está comprendida en un estructura descentralizada y en la cual, involucra un análisis de las áreas departamentales para establecer de forma correcta los puestos de trabajo para cada colaborador. (Yagual, 2014).

Este trabajo nos confirma que si la empresa tiene una estructura organizada manejara de forma correcta el desempeño y funciones.

2.1.3 Marco conceptual

Organización: son estructuras diseñadas para lograr metas y objetivos por medio de los recursos. Las actividades están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones específicas.

Recursos: son fuentes de las cuales se producen beneficio. Pueden ser de orden material, humano o financiero que se emplean para obtener un beneficio para satisfacer necesidades.

Clima laboral: es la imagen o percepción que tienen los empleados de la organización a la que pertenecen. Esta característica permite evaluar la cultura organizacional.

Responsabilidades: son valores que están en la conciencia de la persona que actúa según su ética moral. En la práctica establece las relaciones de las acciones y de cómo ejecutarlas para ayudar al crecimiento de la empresa.

2.2 MARCO METODOLÓGICO

Desde el entorno empresarial, este trabajo de investigación tiene un diseño cualitativo ya que propicia la relación de características muy elementales que permitirá aislar el problema estudiado, contextualizarlo en su campo de acción, conocer sus causas y efectos para plantear una solución.

Así también, contiene información recopilada de los datos que miden el impacto del problema con sus respectivas frecuencias. Se empleará dos tipos de investigación:

Investigación de campo: para analizar todos los componentes que nos lleve a obtener una idea más clara en relación con el diseño organizacional de la microempresa “Casa Comercial Agraria”, recopilando toda la información necesaria para plantear adecuadamente la propuesta. Al tener vivencias con la población se puede sistematizar las causas y efectos del problema que esta investigación está ampliando. Se obtendrá mediante este diseño una perspectiva más clara y precisa para lograr alcanzar los objetivos planteados en este estudio.

Investigación bibliográfica: sustenta con recopilación y revisión científica del tema en otros estudios científicos. Esto permite que la elaboración de la propuesta sea documentalmente basada en conceptos establecidos a través de investigaciones anteriores y definiciones establecidas.

2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La investigación se realizó con los colaboradores de la microempresa “Casa Comercial Agraria”, por ser el universo pequeño no se procedió a tomar muestra y se trabajó con una persona que forma parte del recurso humano del negocio como es el Gerente General y además de un experto en el tema de Administración de Empresas.

2.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS

En este estudio se emplean los siguientes métodos:

Método Inductivo: utilizando el razonamiento para obtener conclusiones sobre la falta de un organigrama en la población objeto de estudio analizando las respuestas de los entrevistados para poder establecer conclusiones.

Método deductivo: utilizando las conclusiones generales de los datos proporcionados por los entrevistados y analizarlas en sentido particular para plantear la propuesta.

Método científico: permite hacer la investigación con el procedimiento acorde a la falta de una estructura organizacional en la empresa para proponer un diseño que mejore estas condiciones.

Método dialéctico: considerando que los objetos y fenómenos en estudio están en constante cambio, no son estáticos y la aplicación de este método lleva implícita la filosofía de mejorar las condiciones de administración de la empresa objeto de estudio.

En el presente trabajo de investigación se utilizan técnicas acordes a los métodos científicos empleados para recabar la información necesaria, y así tener un conocimiento más claro de cuál es la realidad organizacional de la empresa.

Como instrumento de investigación se seleccionó la entrevista mediante un cuestionario para trazar tendencias en relación a las variables, cumpliendo con los criterios de validez y confiabilidad.

2.5 RESULTADOS

Entrevista al gerente general de la microempresa “Casa Comercial Agraria”

1. ¿Dentro de la empresa “Casa Comercial Agraria” existe un organigrama?

En la realización de esta entrevista se pudo detectar que la empresa carece de una estructura organizacional, lo que contesto él es que no tenían realizado un esquema organizativo porque carecía de conocimientos acerca de cómo realizarlo y no existía tanto formalismo al crear la empresa, esto confirmó que los actuales puestos de trabajo fueron designados de manera empírica.

2. ¿Considera que los empleados cumplen sus actividades con responsabilidad y eficiencia?

En su respuesta manifiesta que el personal operativo se le dificulta el control de las actividades que realizan en el almacén, ya que no tienen delimitados sus turnos. Ellos lo hacen a medida que se desocupan de sus labores que son encomendadas diariamente, pero no se lleva un control o registro específico para que pueda existir de esta manera una mayor rentabilidad.

3. ¿Los empleados cumplen con los perfiles profesionales requeridos para desempeñarse en el área que se los requiere?

Otro factor que se pudo identificar a simple vista es que los colaboradores de la empresa no están capacitados para desempeñar sus funciones, lo hacen con conocimientos básicos y predisposición cumpliendo con las tareas encomendadas.

4. ¿El personal de la empresa se siente satisfecho con el cargo que desempeña dentro del negocio?

De acuerdo con la respuesta del Gerente General se evidenció que los cargos no están establecidos de acuerdo al grado académico de los trabajadores, es decir los puestos fueron colocados subjetivamente o por recomendación, no pasaron las pruebas de selección o lineamientos necesarios para ubicarse en el cargo. Existen preferencias familiares para la ocupación de los cargos.

Entrevista al Ingeniero Comercial Osiris Franco

Tema: Estructura Organizacional de una empresa

1. ¿Según su criterio, porque cree que es importante la tener una estructura organizacional en las empresas?

El Ingeniero manifiesta que toda empresa de cualquier escala que posee una estructura organizativa la distingue, la identifica y orienta su accionar lo que la diferencia de la competencia.

Las manifestaciones de estructura organizacional incluye desde un diagnóstico hasta evaluar los procesos para determinar los cambios que la empresa requiera en función de la productividad.

2. ¿Qué aspectos o factores intervienen para elaborar un organigrama en una empresa?

El experto señala que se puede realizar como un diseño estratégico o de estructura en cualquier proceso de cambio que se desee conocer en determinados aspectos que impiden o favorecen el crecimiento de la empresa.

Señala que es necesario medir los aspectos primordiales, pero no visibles, constituidos por los valores, creencias y percepciones que se concretan en el procedimiento y desempeño de las actividades que ejecutan los colaboradores de una empresa.

3. ¿Cuáles serían los beneficios para una empresa que no maneja un orden organizativo implemente un organigrama?

Referente a esta pregunta el Ingeniero señaló que son múltiples los beneficios de implementarlo como por ejemplo lograr un cambio más duradero en la organización de la empresa, facilitar los cambios de métodos y estilos por medio del autoconocimiento. Crea la necesidad de modificar conductas y adquirir nuevas habilidades. Esto ayuda a tener un mayor control de los recursos y organización integral, mejorando el trabajo individual y grupal.

4. ¿Cuál serían sus sugerencias para una empresa que desea implementar un organigrama?

Respecto a esta interrogante manifiesta que los pasos que se proponen debe seguir un orden indicado, de lo más general a lo más particular, sugirió que las actividades sean adaptadas a cada situación organizacional. Menciona que no se puede fijar un modelo estricto, las técnicas son variadas y se emplearán de acuerdo a las consideraciones las características propias de la empresa.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La creación de un organigrama para “Casa Comercial Agraria” es un esquema y direccionamiento de los objetivos, funciones y responsabilidad de las divisiones que conforman la estructura del negocio. La estructuración consiste en el ordenamiento de todos los cargos que forman la empresa y su funcionamiento.

Esta propuesta describe la estructura organizacional para dar a conocer al personal con esta herramienta administrativa un mejor manejo de los cargos y realización de las funciones que deben realizar cada uno de los colaboradores para que la empresa marche bien.

Actualmente la empresa consta de un gerente general, un jefe de almacén, secretaria, un técnico de desarrollo, un asesor contable y tributario y dos vendedores en el local.

La descripción se presenta por áreas de trabajo con su respectiva funcionalidad, el modelo que se señala es para un ordenamiento de las funciones y atribuciones, cabe señalar que no es un diseño rígido, en cualquier momento puede ser modificado basándose en el crecimiento laboral y desarrollo de la empresa, estos cambios deben estar justificados a través de una evaluación. Es decir esta estructura debe ser objeto de revisiones periódicas debido a los cambios que pueda presentar el negocio con relación al talento humano que labore o pueda ingresar a ejercer funciones según lo disponga la parte administrativa.

3.1.1 Desarrollo de la propuesta

Diseño de una estructura organizacional para Casa Comercial Agraria

3.1.2. Visión del estudio

El organigrama es una herramienta gráfica y total de la estructura formal de una empresa de cualquier nivel. Con la aplicación de la propuesta se pretende saber cómo está compuesta la empresa, los distintos cargos que existen en ella y las maneras en que se relacionan.

Al elaborar el primer esquema se compara los roles y actividades se notan los errores para establecer el nuevo modelo.

El nuevo diseño permitirá establecer cierto orden dentro del negocio, en relación con las líneas de mando mejorará el trabajo en equipo y evita la duplicación de tareas.

Al ser un diagrama, permite visualizar a simple vista la estructura general y el desempeño de funciones de una empresa, su utilización permite conocer las áreas de acción de los departamentos.

3.1.3 Situación actual

La empresa Casa Comercial Agraria atraviesa dificultades con respecto a la estructura organizativa, debido a que no está siendo designada correctamente, todos los conocimientos sobre administración de la empresa y los recursos que son utilizados los manejan en un sentido empírico y esto es un problema que puede influir de manera directa en la competencia del negocio.

De acuerdo con estos antecedentes se procede a describir la problemática que se presenta de acuerdo con el planteamiento del orden organizacional que ahora están utilizando.

La escasa comunicación entre los trabajadores podría ser un síntoma latente del problema, pues nadie se atreve a dar su punto de vista cuando las actividades están realizándolas fuera de su perfil ocupacional.

La falta de estructura organizacional física apropiada repercute en el manejo de los cargos y esto genera que no esté claro los niveles de jerarquía dentro del negocio. El no contar con un manual interno de políticas de sus funciones es otro impedimento para que no se tenga una correcta organización.

El gerente o dueño de la empresa no tienen un título en Administración o carreras afines, esto que impide que el manejo administrativo del negocio sea con bases científicas y técnicas. Se puede evidenciar que la distribución de cargos no está definida de la manera correcta.

Esta falencia tiene sus efectos negativos en el manejo de la empresa sobre todo en las actividades que desempeña el contador y la incorrecta administración de la empresa ya que ésta realizando funciones que no le competen como selección y reclutamiento del personal.

Los empleados no tienen los requisitos que exigen el perfil de cada cargo y muchos de ellos no están en condiciones de asistir a seminarios por temor en cuanto a su nivel académico.

El técnico de desarrollo cumple con las siguientes funciones negociación a los proveedores, autoriza créditos, supervisa al personal. Estos síntomas desencadenan en un estancamiento o a su vez afecta la superación del negocio en relación a la competencia.

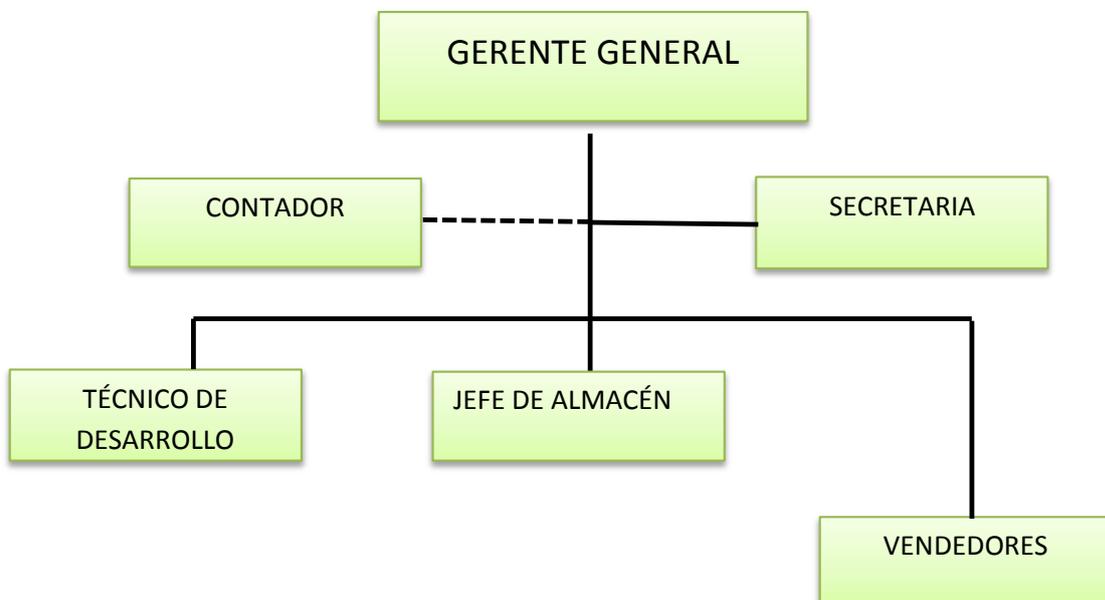
La secretaria tiene designada las tareas de elaborar informes, ordena pedidos, entrega mercadería, realiza la limpieza. Todas las actividades que realizan los empleados son desempeñadas sin control esto hace que no exista responsabilidad en el cargo que ocupan los colaboradores.

El jefe de almacén da seguimiento a los clientes, controla calidad, entrega pedidos, mientras que los vendedores se encargan de hacer inventario, atender al público y facturar.

Sin duda estos antecedentes se convierten en un problema total de la empresa para conseguir las metas. Al implementar el organigrama en Casa Comercial Agraria se desarrollará una estructura ordenada que señala las actividades y tareas de todo el personal de manera coordinada en cada una de las áreas del negocio.

Actualmente el esquema organizativo es el siguiente:

Gráfico 1. Organigrama actual de “Casa Comercial Agraria”



Fuente: Casa Comercial Agraria

Elaborado por: Shirley Gavino

3.1.4 Análisis de resultados

Para una microempresa, le es difícil elaborar su organigrama, porque solamente se fija a las personas que trabajan en ella y no las funciones que se desarrollan en la misma. El diagnóstico de responsabilidades en los actuales momentos aún nos encontramos con los siguientes problemas:

Se encontraron tareas duplicadas como:

NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	TECNICO DE DESARROLLO	SECRETARIA
--	--------------------------	------------

En muchos casos la empresa se ve inmersa en un estancamiento por falta de una adecuada administración. Si no están designadas adecuadamente las responsabilidades no se puede llevar un control de actividades.

Otro aspecto que se refleja es que la parte de ventas no está cumpliéndose a cargo de una persona capacitada para desempeñar esta función, creando una baja para la empresa. No hay quien realice estrategias, ni proyecciones de ventas y estructura de las fuerzas de ventas frente a la competitividad. Esto desencadena en pérdidas económicas para la empresa, haciendo una revisión a la información del último inventario del local existieron perdidas por concepto de insumos caducados y en mal estado en los últimos años fue la siguiente:

INSUMOS CADUCADOS	MAL ESTADO MAL ESTADO
\$14777.00	\$8129.00

En ocasiones el Gerente es el que se encarga de la atención a los clientes sin el debido protocolo a seguir en estos casos.

El contador aparte de pagar a los empleados y girar cheques, recluta al personal, esto genera problemas por falta de procesos técnicos en la selección de personal.

El técnico de desarrollo autoriza los créditos y supervisa al personal, estos cargos son designados por su nivel académico más no por la experiencia que debe tener la persona encargada de esta función. Aquí se evidencia que el necesita un asistente para el control de mercadería del local, con las responsabilidades a su cargo no se bastece en cumplir las funciones que van acordes con su perfil profesional.

El jefe de almacén no tiene definidas sus responsabilidades, Él se encarga de dar seguimiento a los clientes y en ocasiones abandonar el local por citas en los cantones vecinos dejando su puesto de trabajo en el local sin un remplazo.

Para realizar el inventario quienes lo hacen son los vendedores, pero esto ocasiona que no se cumpla con la forma técnica en que se debe realizar porque ellos no tienen los conocimientos del tema ni las herramientas necesaria para realizarlo.

En la parte de la limpieza del local existe una discusión entre trabajadores, esta función solo la cumple la secretaria quien exige normas de aseo dentro de la tienda pero estas no son cumplidas a cabalidad lo que hace que entre en discusión el tema.

Tabla 1 Matriz de responsabilidades

RESPONSABILIDADES	GERENTE	CONTADOR	TECNICO DE DESARROLLO	SECRETARIA	JEFE DE ALMACEN	VENEDORES
Representante legal	X					
Elabora informes				X		
Planifica estrategias de venta						
Atención al cliente						X
Control de calidad					X	
Negociación con proveedores			X	X		
Gira cheques		X				
Busca mejores precios	X					
Autoriza créditos			X			
Pago a empleados		X				
Da seguimiento a clientes					X	
Ordena pedidos				X		
Supervisa al personal			X			
Da órdenes	X					
Delega funciones	X					

Recluta personal		X				
Capacita al personal						
Entrega mercadería				X		
Realiza inventario						X
Conduce vehículo para entrega de mercadería					X	
Limpieza				X		
Facturación						X
Entrega de pedidos					X	
Realiza cálculos de la demanda y proyecciones de ventas.						
Estructura la fuerza de las ventas						
Se encarga de registros de ventas						



Actividades duplicadas



actividades que no se cumplen

Elaborado por: Shirley Gavino

3.1.5 Formulación de recomendación

Revisar estas estrategias se hace con la finalidad de lograr un ambiente laboral más agradable para el desempeño de cada una de las funciones, beneficiando así no solo a la microempresa sino a cada uno de los miembros que la conforman que pueden desempeñar sus roles en un clima laboral más organizado, se evidencia la descoordinación en las actividades que se están desempeñando en la organización interna.

La aplicación de la propuesta permitirá el reordenamiento de los trabajadores de acuerdo a sus habilidades y capacidades para mejorar la efectividad organizacional.

- La negociación con los proveedores debe ser a cargo de una persona, en este caso lo realizará por el Técnico de desarrollo.
- Se recomienda que se contrate un jefe de ventas con una asistente para que diseñe estrategias de ventas, realicen cálculos y proyecciones y lleve un control, esto dará solución para que los productos no caduquen por falta de ventas.
- Se debe delegar la función de dar seguimiento a los clientes a otra persona que no sea el jefe de almacén para evitar que abandone su puesto de trabajo, en este caso lo podría realizar el jefe de ventas.
- Contratar un auxiliar de bodega para que los productos estén clasificados de acuerdo a su composición química y características de almacenamiento y colabore en el control de inventario dirigido por el Técnico de desarrollo y ya no por los vendedores.
- Para evitar problemas entre los empleados por motivos de limpieza se aconseja contratar una asistente de limpieza para el aseo una vez por semana.

Para constatar que se puede hacer la contratación de los 3 cargos propuestos se elaboró el siguiente gráfico de los ingresos y gastos que posee la empresa mensualmente

Tabla 2 Presupuesto de Ingresos y Gastos de " Casa Comercial Agraria"

INGRESO MENSUAL		20000
GASTOS		11072
Sueldos y salarios	4172	
Transporte	720	
Proveedores	5000	
Servicios Básicos	180	
Suministros de oficina	150	
Arriendo local	550	
Otros	300	
Total Ingresos – Gastos		8928
CARGOS PROPUESTOS		1386
Jefe de Ventas	620	
Asistente de Ventas	400	
Asistente de Bodega	366	
Total de Utilidad		7542

Elaborado por: Shirley Gavino

Mediante esta tabla podemos verificar que la empresa cuenta con los recursos financieros suficientes para la contratación del nuevo personal el cual le será de mucha ayuda para que sus actividades marchen de manera adecuada.

CONCLUSIONES

La creación del organigrama para la microempresa “Casa Comercial Agraria” representará los niveles de jerarquía con sus respectivas funciones dentro del negocio.

Este diseño permite determinar los perfiles ocupacionales de cada uno de los colaboradores y conocer sus aptitudes para el cargo que desempeñan y las responsabilidades que ejercen.

La propuesta contribuirá con el fortalecimiento de la empresa ya que mediante el estudio metodológico se determinó que los cargos son atribuidos empíricamente por el gerente.

RECOMENDACIONES

En este trabajo de investigación se señalan las siguientes recomendaciones:

- Concientizar al personal de la microempresa sobre el organigrama propuesto para adaptarse a los cambios establecidos en el modelo
- Realizar periódicamente un control y seguimiento interno de la situación del negocio para evitar inconvenientes que se puedan presentar en la gestión del personal.
- Respetar el diseño establecido para que se ejecute de manera correcta dentro de la empresa el modelo de la propuesta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aile, S. (2011). *Diseño Organizacional*. La Habana: Publicaciones Enna.
- Alvarez, A. C. (2011). *Introducción a la metodología de investigación científica*. Bogotá.
- Cegarra, J. (2011). *Metodología de la Investigación*. Madrid: Ediciones Dias de Santos.
- Delgado, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Mexico: Editorial McGraw.
- Estrada, J. G. (2013). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. La Habana: Acimed.
- Garcia, D. (2014). *Diseño de una estructura organizacional y un programa de salud ocupacional para la empresa A&L Ingeniería y Servicios Ltda.*
- Koontz Harold, W. H. (2014). *Administración, Una perspectiva Global*. Mexico: Editorial Ed.McGraw Hill.
- Lindsay, E. (2011). *Administración y control de Calidad,*. Mexico: Editorial.
- Menendez, C. (2013). *Metodología, Diseño y Desarrollo de Procesos de Investigación*. Mexico: Editorial Limusa.
- Mera, W. (2014). Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3717>
- Morales, O. A. (2011). *Cultura Organizacional*.
- Perez, U. (2009). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones*. Bogotá: Universidad EAN.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. México: Diaz de Santos.
- Rendon, C. (2012). *Diseño de una estructura organizacional y un programa de salud ocupacional para la empresa A&L Ingeniería y Servicios Ltda.*
- Rodriguez, M. (2014). Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3717>
- Rodriguez, R. (2013). *La cultura organizacional*.
- Stephen., R. (2014). *Fundamentos de administración*. Mexico.
- Taylor, C. (2013). *La cultura del ejemplo. Una nueva manera de hacer negocios*. Buenos Aires.
- Torres, C. B. (2012). *Metodología de la investigación para Administración, Economía y Ciencias Sociales*. México: Editorial Pearson.
- Vasquez, M. (2013). *La cultura organizacional a través del liderazgo gerencial*. Caracas.
- Yagual, F. (2014). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA OPERADORA DE TURISMO CAROL TOUR S.A DEL CANTÓN SALINAS*.

APÉNDICES

Apéndice 1

RESULTADO ANTI PLAGIO URKUND

URKUND

Presentado por shirleygavino@hotmail.com

Recibido esanchez1.unemi@analysis.orkund.com

Mensaje SHIRLEY GAVINO CARRIEL CASO PRACTICO [Mostrar el mensaje completo](#)

5% de esta aprox. 18 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 5 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	http://www.gestiopolis.com/estructura-organizac...
	PROYECTO PARADA VILLAMAR.docx
	TESIS FINAL GABRIELA MORALES.docx

TÍTULO

Diseño de una estructura organizacional para mejorar la coordinación de actividades en Casa Comercial Agraria

Autora: Shirley Mariuxi Gavino Carriel Tutor: Ing. Huber Echeverría Vasquez

Milagro, noviembre de 2016

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación

M.A.E Edwin Sanchez Leon

Apéndice 2



CASA COMERCIAL AGRARIA

DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE BAYER, BASF Y PRONACA
RUC. 0906887310001

Milagro, 23 de noviembre del 2016

CARTA DE AUTORIZACION

Por medio de la presente yo, Elsa Alicia Pico Eguez con cedula de identidad #0906887310 acepto que la Srta. Shirley Mariuxi Gavino Carriel realice su trabajo practico de fin de carrera con el tema DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES EN CASA COMERCIAL AGRARIA, local que es de mi propiedad y con información proporcionada por mi personal.

Sin más que acotar me despido

Atentamente


Elsa Pico Eguez
RUC:0906887310001
Gerente Casa Comercial Agraria

Apéndice 3

FORMATO DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

Guía de preguntas para conocer la opinión del gerente general de la microempresa
"Casa Comercial Agraria"

- 1. ¿Dentro de la empresa "Casa Comercial Agraria" existe un organigrama?**
- 2. ¿Considera que los empleados cumplen sus actividades con responsabilidad y eficiencia?**
- 3. ¿Los empleados cumplen con los perfiles profesionales requeridos para desempeñarse en el área que se los requiere?**
- 4. ¿El personal de la empresa se siente satisfecho con el cargo que desempeña dentro del negocio?**

Entrevista al Ingeniero Comercial Osiris Franco

Tema: Cultura Organizacional de una empresa

- 1. ¿Según su criterio, porque cree que es importante la tener una estructura organizacional en las empresas?**
- 2. ¿Qué aspectos o factores intervienen para elaborar un organigrama en una empresa?**
- 3. ¿Cuáles serían los beneficios para una empresa que no maneja un orden organizativo implemente un organigrama?**

¿Cuál serían sus sugerencias para una empresa que desea implementar un organigrama?

Apéndice 4

DATOS INFORMATIVOS

Razón Social: Casa Comercial Agraria

Representante legal: Elsa Alicia Pico Eguez

Ubicación: Provincia Del Guayas, Cantón Milagro.
Dr. Gabriel García Moreno y Gral. Eloy
Alfaro

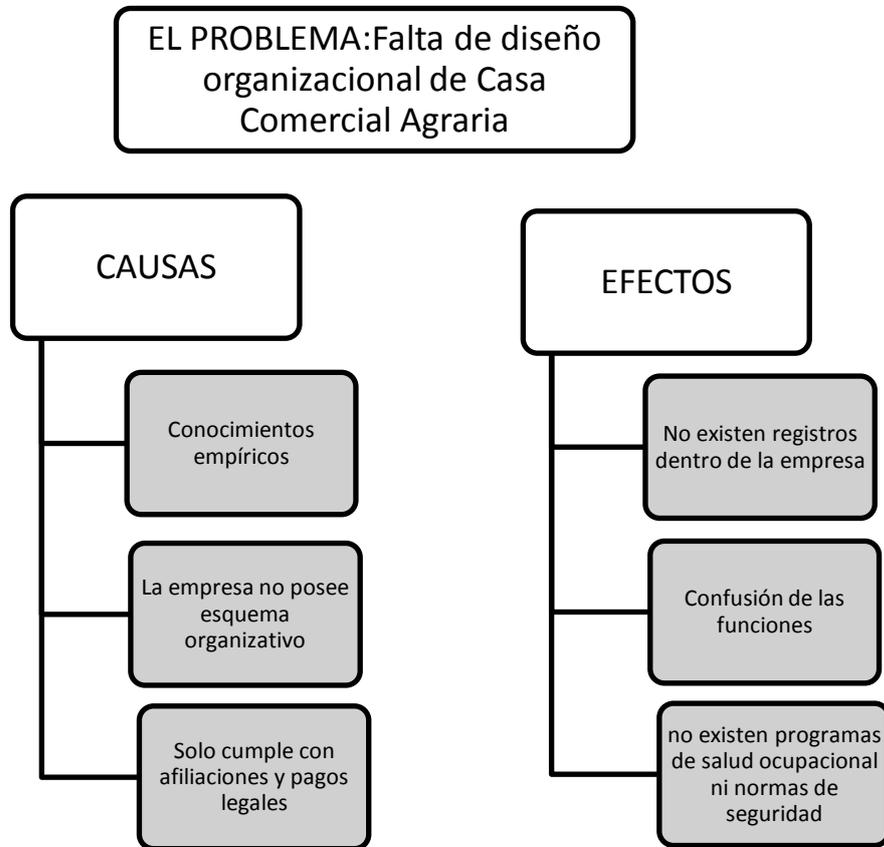
Teléfonos: 2712956-2973678

Logotipo:



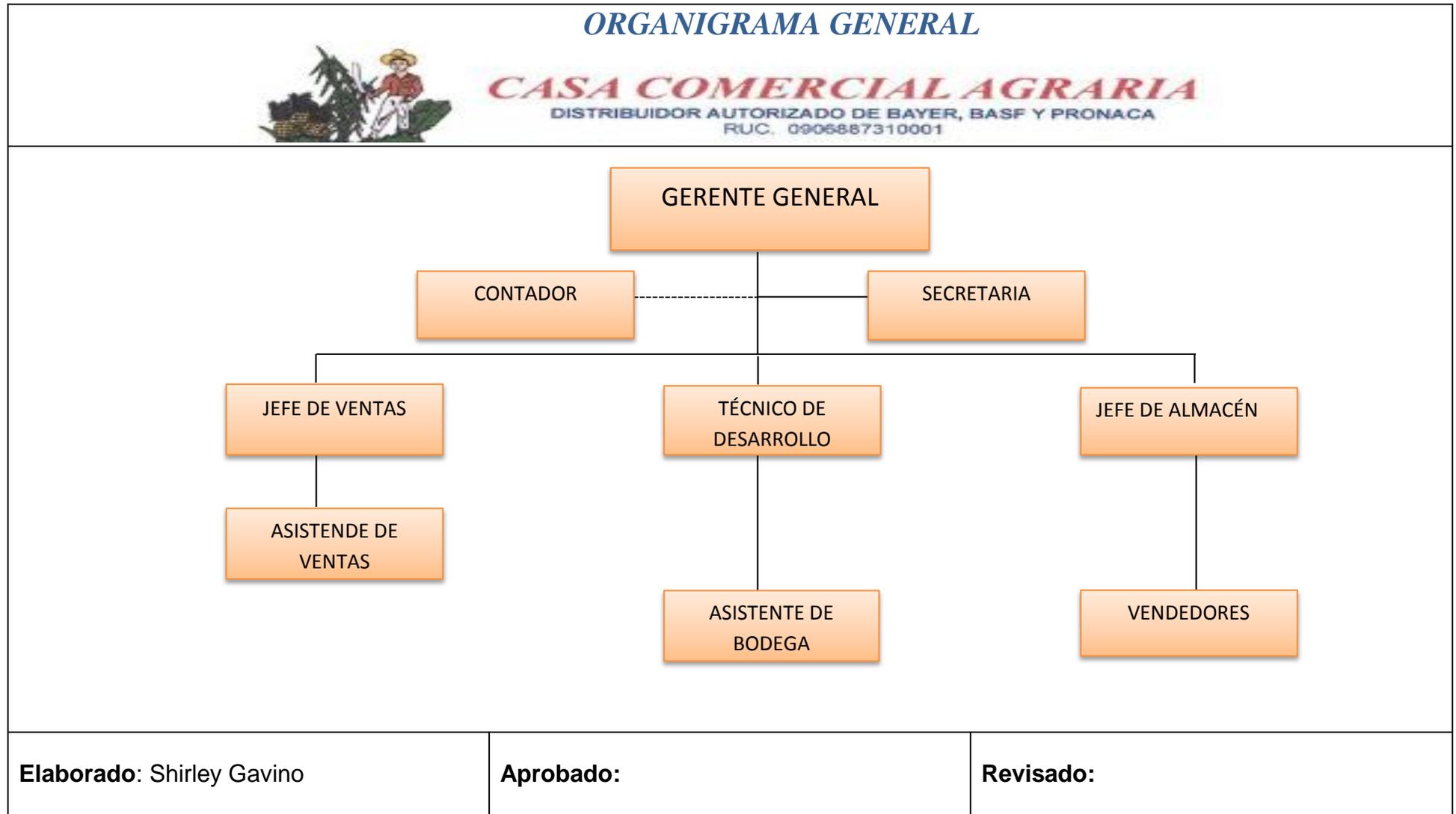
Apéndice 5

Árbol de problemas



Elaborado por: Shirley Gavino

Apéndice 6



Apéndice 7

MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del cargo: Gerente General	
Coordina actividades con: Secretaria, Contador	Reporta a: Ninguno
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Administrativo
PERFIL	Edad: 25 a 55 años
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
OBJETIVO PRINCIPAL	
Debe planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none">• Designa tareas y exige que se cumplan en el interior y exterior del negocio• Representar a la empresa tanto en bancos como a instituciones y terceras personas• Evaluar y controla los procesos de cada departamento• Interviene en los aspectos legales que tenga que incurrir la empresa	

Nombre del cargo: Secretaria	
Coordina actividades con: Gerente	Reporta a: Gerente
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Administrativo
PERFIL	Edad: 25 a 35 años
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
OBJETIVO PRINCIPAL	
Contribuir con la gerencia en planeación, organización, dirección y control de actividades de la empresa	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener conexión directa con la gerencia general • Recepción y entrega de documentos • Atender la central telefónica, efectuar y atender las comunicaciones • Controlar el Registro de Asistencia • Cualquier otra labor que le asigne o encomiende su respectivo jefe de agencia 	

Nombre del cargo: Contador	
Coordina actividades con: Gerente	Reporta a: Gerente
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Administrativo
PERFIL	Edad: 25 a 45 años
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
OBJETIVO PRINCIPAL	
Clasificar, examinar y validar todos los registros contables de documentos	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y comparar lista de pagos, comprobantes, y otros registros con las respectivas cuentas • Manejar el control interno contable • Tener los registros contables físicos y digitales al día • Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos • Revisar y verificar los formularios de retención de impuestos • Emite informes al gerente 	

Nombre del cargo: Jefe de ventas	
Coordina actividades con: Gerente, secretaria de ventas	Reporta a: Gerente
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Administrativo
PERFIL	Edad: 25 a 45 años
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
OBJETIVO PRINCIPAL	
Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar las actividades con sus respectivos recursos	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer objetivos y metas de ventas a corto mediano y largo plazo • Realizar cálculos de la demanda y proyecciones de ventas • Delimitar la estructura de la fuerza de ventas • Capacitar a los vendedores para que tengan un mejor manejo de las ventas 	

Nombre del cargo: Secretaria de ventas	
Coordina actividades con: Jefe de Ventas	Reporta a: Jefe de ventas
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Administrativo
PERFIL	Edad: 25 a 35 años
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
OBJETIVO PRINCIPAL	
Mantener comunicación directa con el jefe de ventas y contribuir con las planificaciones realizada por este	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Encargada de facturar, tanto física como electrónicamente • Llevar control de las transacciones que se lleven a cabo dentro del respectivo almacén • Mantener en orden la documentación física y digital de los reportes 	

Nombre del cargo: Técnico de Desarrollo	
Coordina actividades con: Gerente, Jefe de ventas	Reporta a: Gerente, Jefe de ventas
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Administrativo
PERFIL	Edad: 25 a 45 años
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
OBJETIVO PRINCIPAL	
Controla la calidad de los productos recibidos y que cumpla con los criterios de seguridad	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir los inventarios de la mercadería del almacén • Supervisar los procedimientos para la manipulación de los insumos • Mantiene contacto con los proveedores • Escribe informes para describir los procesos a desarrollar en cuanto a la entrega de mercadería 	

Nombre del cargo: Asistente de bodega	
Coordina actividades con: Técnico de desarrollo	Reporta a: Técnico de desarrollo
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Administrativo
PERFIL	Edad: 25 a 35 años
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
OBJETIVO PRINCIPAL	
Recibir la correspondiente mercadería de los diferentes proveedores	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevan el control de la mercadería que ingresa y que sale diariamente • Son los encargados de abastecer cada almacén cuando estos lo requieran • De ser necesario se encargaran de realizar las compras cuando así lo requieran los gerentes o jefes de almacén 	

Nombre del cargo: Jefe de almacén	
Coordina actividades con: Técnico de desarrollo	Reporta a: Técnico de desarrollo
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Administrativo
PERFIL	Edad: 25 a 45 años
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
OBJETIVO PRINCIPAL	
Verifica que se cumplan las órdenes de los pedidos en el tiempo, calidad y seguridad definidos	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Decide los recursos que se van a emplear para llevar el control del almacén • Son encargados de la logística de cada local, esto quiere decir todo lo que tenga que ver con transporte de mercadería específicamente • Desarrollar junto con los gerentes nuevas formas de control dentro de del almacén 	

Nombre del cargo: Vendedores	
Coordina actividades con: Jefe de Almacén	Reporta a: Jefe de Almacén
Número de ocupantes: 2	Nivel al que pertenece: Administrativo
PERFIL	Edad: 25 a 35 años
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
OBJETIVO PRINCIPAL	
Son los encargados de realizar y llevar a cabo las ventas diarias en cada uno de los almacenes	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Se reportan directamente a su jefe de almacén • Ayudan a ingresar y a colocar la mercadería recién llegada en su respectivo sitio • Gestión de cobro y/o reclamación de pago 	

Apéndice 8

MATRÍZ DE RESPONSABILIDAD PROPUESTA

Responsabilidades	Gerente	Contador	Secretaria general	Jefe de ventas	Secretaria de ventas	Técnico de desarrollo	Asistente de bodega	Jefe de almacén	Vendedores
Representante legal	R								
Elabora informes			I						
Planifica estrategias de venta				R					
Atención al cliente					A				
Control de calidad						R			
Negociación con proveedores	R								
Gira cheques	R								
Busca mejores precios	R								
Autoriza créditos	R								
Pago a empleados		R							
Da seguimiento a clientes				I					
Ordena pedidos							R		
Supervisa al personal								I	
Da órdenes	R								

Delega funciones	R								
Recluta personal								R	
Capacita al personal								A	
Entrega mercadería									R
Realiza inventario						R	R		
Conduce vehículo para entrega de mercadería									R
Limpieza									R
Facturación					R				
Entrega de pedidos									A
Realiza cálculos de la demanda y proyecciones de ventas.				R					
Estructura la fuerza de las ventas				R					
Se encarga de registros de ventas					A				

R=responsable

A=rinde cuentas

C=consulta

I=informa

Elaborado por: Shirley Gavino

Apéndice 9

FOTO



