



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL
SUPERMERCADO MAYORISTA “MEGA SU CASA” EN LA
CIUDAD DE RIOBAMBA

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA:

DANIELA LUCÍA YUNGÁN CUENCA

Riobamba – Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL
SUPERMERCADO MAYORISTA “MEGA SU CASA” EN LA
CIUDAD DE RIOBAMBA

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: DANIELA LUCÍA YUNGÁN CUENCA

DIRECTOR: Ing. Ernesto Bonilla

Riobamba – Ecuador

2022

©2021, Daniela Lucía Yungán Cuenca

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, **Daniela Lucía Yungán Cuenca**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación: El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 13 de octubre

Daniela Lucía Yungán Cuenca

C.I:

_____0605113869

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación: Tipo Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL SUPERMERCADO MAYORISTA “MEGA SU CASA” EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA** realizado por la señorita: **DANIELA LUCÍA YUNGÁN CUENCA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación. El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Gabriela Natali Fonseca Romero. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	_____	2022-10-13
Ing. Ernesto Marcelo Bonilla Torres. DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION	_____	2022-10-13
Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo MIEMBRO DEL TRIBUNAL	_____	2022-10-13

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado con todo mi corazón a Dios y a mi familia, por estar conmigo a lo largo de mi vida, dándome ejemplos de superación y sacrificio. Principalmente a mi hermano Oswaldo Yungán, quien me ha inculcados deseos de superación y triunfo para seguir en el camino del bien, al cual doy el presente trabajo como una ofrenda por el amor de un ser querido que fue como mi segundo padre, quien ahora goza en la presencia de Dios, Te amo.

Daniela Yungán.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme transitar a lo largo de la vida y haberme llenado de bendiciones y amor para culminar el trabajo de investigación. A mis padres José Yungán y María Cuenca por su amor incondicional y siendo también mi motivación para no rendirme. A mis hermanos, Efraín Yungán, Isabel Yungán, Alicia Yungán Silvia Yungán Luis Yungán quienes conforman la familia Yungán Cuenca y Oswaldo Yungán que está en el cielo que me cuida. Al Ing. Ernesto Bonilla, director del trabajo de Integración Curricular, y el Ing. Stalin Arguello en calidad de Miembro del Trabajo de Integración Curricular también extendo un agradecimiento a los Docentes de la facultad de Administración de Empresas que me ayudaron a desarrollarme profesionalmente en cada materia inculcada, con su enseñanza y sabiduría me guiaron, y todos los que conforman la Espoch.

Daniela Yungán

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
INDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1.	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1	Antecedentes de Investigación.....	2
1.2	Marco teórico.....	3
1.2.1	<i>Gestión Administrativa.....</i>	3
1.2.1.1.	<i>Responsabilidades de la gestión administrativa.....</i>	4
1.2.2.	Organización.....	4
1.2.3.	Estrategia organizacional.....	7
1.2.3.1.	<i>Estrategia de nivel corporativo.....</i>	8
1.2.3.5.	<i>Misión.....</i>	9
1.2.4.	<i>Manual de organización.....</i>	11
1.2.3	<i>Estructura organizacional.....</i>	12
1.2.4	<i>Organigrama.....</i>	17
1.2.7	<i>Manual de Funciones.....</i>	28
1.2.8	<i>Análisis FODA.....</i>	29

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO.....	31
2.1	Enfoque de investigación.....	31

2.1.1	<i>Enfoque Cualitativo</i>	31
2.1.2	<i>Enfoque Cuantitativo</i>	31
2.2	Nivel de Investigación	32
2.2.1.	<i>Descriptivo</i>	32
2.3	Diseño de investigación	32
2.3.1	<i>Investigación no experimental</i>	32
2.3.2	<i>Diseño transversal</i>	33
2.4	Tipo de estudio	33
2.4.1	<i>Bibliográfico</i>	33
2.5	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	33
2.5.1	<i>Población</i>	33
2.5.2	<i>Muestra</i>	34
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	35
2.6.1.	<i>Deductivo</i>	35
2.6.2.	<i>Inductivo</i>	35
2.6.3.	<i>Técnicas</i>	36
2.6.4.	<i>Instrumentos</i>	36
2.7	Interrogantes de estudio	37
2.7.1	<i>Idea Por Defender</i>	37

CAPÍTULO III

3.	ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADO	38
3.1.	Resultados de la tabulación de las encuestas	38
3.1.1.	<i>Análisis e interpretación de la encuesta</i>	38
3.1.2.	<i>Análisis e interpretación de la entrevista al Gerente General</i>	50
3.2.	Discusión de resultados de la tabulación	52
3.3.	Diagnóstico de la Empresa	53
3.3.1.	<i>Organigrama estructural</i>	54

3.3.2.	<i>Análisis situacional Matriz FODA</i>	54
3.3.3.	<i>Análisis situacional Matriz FODA</i>	56
3.4.	Propuesta	58
3.4.1.	<i>Tema</i>	58
3.4.2.	<i>Objetivos</i>	58
3.4.4.	<i>Presentación del contenido de la propuesta</i>	59
3.4.5.	<i>Contenido del Manual de Organización</i>	59
3.4.6.	<i>Manual de Reseña Histórica</i>	60
3.4.7.	<i>Manual de Clasificación de puestos</i>	60
3.4.8.	<i>Manual de Funciones</i>	60
3.4.9.	<i>Manual de procedimientos</i>	60
	CONCLUSIONES	141
	RECOMENDACIONES	142
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Ventajas y desventajas de los organigramas	19
Tabla 2.2:	Población	34
Tabla 3-3:	Datos generales.....	38
Tabla 4-3:	¿Qué cargo ocupa en la empresa?	39
Tabla 5-3:	¿El supermercado cuenta con un organigrama estructural?.....	40
Tabla 6-3:	¿Quién es su superior o jefe inmediato?.....	41
Tabla 7-3:	¿Tiene subordinados a su cargo?.....	42
Tabla 8-3:	¿Está de acuerdo que se capacite al personal?.....	43
Tabla 9-3:	¿Previo a laborar en la empresa se le indicaron sus funciones?.....	44
Tabla 10-3:	¿Qué funciones desempeña en su cargo?	45
Tabla 11-3:	¿Sobrecarga laboral en la empresa?	47
Tabla 12-3:	¿El manual de funciones contribuirá a mejorar el desarrollo de sus actividades?	49
Tabla 13-3:	Entrevista a la propietaria Supermercado "MEGA SU-CASA"	50
Tabla 14-3:	Matriz FODA.....	54
Tabla 15-3:	Matriz MEFE.....	56
Tabla 16-3:	Matriz EFI.....	57

INDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Características de una organización.....	5
Figura 2-1: Organigrama general y específico	20
Figura 3-1: Organigrama estructural	21
Figura 4-1: Organigrama funcional.....	22
Figura 5-1: Organigrama matricial.....	23
Figura 6-1: Organigrama de integración de puestos.....	23
Figura 7-1: Organigrama de ubicación.....	24
Figura 8-1: Organigrama vertical.....	25
Figura 9-1: Organigrama horizontal.....	25
Figura 10-1: Organigrama mixto	26
Figura 11-1: Organigrama de bloque	27
Figura 12-1: Organigrama circular.....	27
Figura 13-1: Matriz de posibilidades	30

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	¿Qué cargo ocupa en la empresa?	39
Gráfico 2-3:	¿El supermercado cuenta con un organigrama estructural?.....	40
Gráfico 3-3:	¿Quién es su superior o jefe inmediato?.....	41
Gráfico 4-3:	¿Tiene subordinados a su cargo?.....	42
Gráfico 5-3:	¿Está de acuerdo que se capacite al personal?.....	44
Gráfico 6-3:	¿Previo a laborar en la empresa se le indicaron sus funciones?	45
Gráfico 7-3:	¿Sobrecarga laboral en la empresa?	48
Gráfico 8-3:	¿El manual de funciones contribuirá a mejorar el desarrollo de sus actividades?.....	49
Gráfico 9-3:	Estructura organizacional actual	54

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

ANEXO B: GUÍA DE LA ENTREVISTA

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación es Diseñar un Manual de organización para el supermercado “MEGA SU-CASA” en la ciudad de Riobamba, considerando combatir los problemas que presenta la empresa; por tanto, permitirá mejorar la gestión administrativa, optimizando recursos y enfrentando cambios en el entorno. La investigación que se ha desarrollado con los métodos cualitativos como cuantitativo, como técnica principal se utilizó la entrevista y la encuesta a quienes integran la organización, por medio de un análisis de FODA, se identificaron las problemáticas de la organización debido a la inexistencia de un manual de funciones, desconocimiento de líneas de mando y jerarquía, ocasionado sobrecarga laboral y duplicidad de funciones, recayendo toda responsabilidad de gestión y asignación en la directora. La necesidad de implementar el estudio organizacional propuesto, mismo que cuenta con organigramas estructurales, de posición de personal y funcional, con ello el desarrollo de manuales organizacionales como: manual de Reseña Histórica, Clasificación de puestos, funciones, y procedimientos, con estas herramientas administrativas, se logrará facilitar la supervisión y el control de tareas en el Supermercado “MEGA SU-CASA”, adicional a ello, este documento se utilizará como referencia para las otras unidades adscritas a la organización que necesiten mejorar su gestión administrativa.

Palabras clave: <ORGANIZACION>, <MANUAL>, <INFORMACIÓN>, <ESTRUCTURA>, <FUNCIONES>, <SUPERMERCADO>, <CIENCIA ADMINISTRATIVA>.



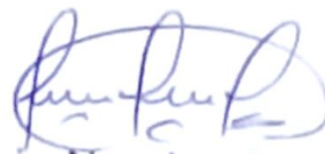
28-10-2022

2072-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The objective of this research work is to design an organization manual for “MEGA SU-CASA” supermarket in Riobamba city, in order to fight the problems that the company present; therefore, it will allow to improve the administrative management, optimizing resources and facing changes in the environment. The research has been developed with qualitative and quantitative methods, the main technique used was the interview and survey to those who make up the organization, through a SWOT analysis. The problems of the organization were identified due to the non-existence of a functions manual, lack of knowledge of lines of command and hierarchy, causing work overload and duplication of functions, falling all responsibility for management and assignment to the director, All these aspects have presented the need to implement the proposed organizational study, which includes structural, personnel position and functional organization charts, and the development of organizational manuals such as: Historical Review, Job Classification, functions, and procedures manual. With these administrative tools, it will be possible to facilitate the supervision and control of tasks in “MEGA SU-CASA” Supermarket, and this document will also be used as a reference for the other units attached to the organization that need to improve their administrative management.

Key words: <ORGANIZATION>, <MANUAL>, <INFORMATION>, <STRUCTURE>, <FUNCTIONS>, <SUPERMARKET>, <ADMINISTRATIVE SCIENCE>.



Lcda. Silvia Narcisa Cazar Costales
0604082255

INTRODUCCIÓN

El supermercado “MEGA SU-CASA” surge inicialmente como negocio familiar, y al pasar con el tiempo hay cambios en la administración, que se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad. En vista del fortalecimiento del sector la Lic. Isabel Yungán en calidad de Gerente General ha observado la necesidad de establecer nuevas estrategias direccionadas a mejorar la administración actual, a través de la elaboración de un Manual Organizacional que contempla varias directrices que buscan conseguir el logro de los objetivos organizacionales.

En el presente trabajo de investigación se presenta el “DISEÑO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL SUPERMERCADO MAYORISTA “MEGA SU CASA” EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA”, para lo cual ha sido necesario la realización de tres capítulos que comprenden los siguientes puntos:

Capítulo I denominado también como Marco Teórico Referencial, en esta sección se presenta el desarrollo de los antecedentes de investigación que abordan investigaciones previas referentes al tema, detallando sus aportes hacia la culminación de esta investigación, además se detalla el marco teórico en el que se exponen diferentes teorías de autores que complementan el diseño de este trabajo investigativo, siendo la base en la construcción de la propuesta.

Capítulo II o Marco Metodológico en esta sección se identifica el nivel y el diseño de la investigación, método que se utilizó para la obtención de información, así también las técnicas e instrumentos necesarios para la recopilación y síntesis de datos, lo cual originó la idea y consecuentemente la propuesta que se desarrollaría durante el periodo de tiempo pactado.

Capítulo III o Marco de resultados, discusión y análisis de resultados, en este apartado se procedió a evaluar y analizar los resultados obtenidos de la encuesta y la entrevista aplicada tanto a los colaboradores del supermercado como al Gerente General, describiendo la matriz FODA, para lograr conocer aquellos puntos que debían ser cambiados utilizando las fortalezas de la organización, se elaboró el Manual Organizacional, mismo que consta de cuatro capítulos como el Manual de Reseña Histórica, Manual de Organización, Manual de Funciones y el Manual de procesos y procedimientos.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de Investigación

Después de un análisis investigativo riguroso de la literatura ya existente sobre el tema “Diseño de un Manual Organizacional para el supermercado mayorista *Mega Su Casa* se ha tomado como referencia algunos trabajos de tesis de diferentes universidades que servirán de base para fundamentar de mejor forma el trabajo investigativo, estos temas se encuentran en los repositorios de diversas universidades a nivel nacional e internacional que cuentan con facultades y escuelas afines.

Con respecto a la creación de un manual organizacional, se explica que el mal manejo del proceso administrativo en la organización tributa al decremento de la rentabilidad del negocio, por lo que se propone la creación de un manual organizacional para la compañía Pacific Cooling Services S.A., mismo que tiene definido las funciones, principales y específicas de cada puesto de trabajo, así como los lineamientos organizativos que se deben seguir para el cumplimiento del objeto social de la compañía., al crear un manual de organización se podrá contar con una correcta gestión de los recursos humanos, esto permitirá que las personas interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa garantizando el incremento y rentabilidad del negocio (Alvarado & Genovezzi, 2017).

Los autores (Carrera, Martínez, & Pérez, 2013), propusieron el diseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa Distapiz Cia Ltda., en esta investigación expresan que el éxito de una empresa está relacionado con el cumplimiento del proceso administrativo y las principales funciones gerenciales como planificar, organizar, dirigir y controlar, para esto se debe mantener una estructura organizacional y funcional sistematizada que responda a las necesidades internas guiadas por reglas, métodos y políticas encaminadas a cumplir con los objetivos, misión y visión de la institución, por esta razón el diseño de una apropiada estructura organizacional y funcional ha permitido mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado, conocer el nivel de aceptación de la propuesta planteada, contribuyendo a la optimización de procesos, recursos humanos y materiales para una adecuada toma de decisiones (Carrera, Martínez, & Pérez, 2013).

Esta propuesta enmarca que el manual de organización se direcciona a atender las necesidades internas de la empresa, fomentar la comunicación, mejorar el ambiente laboral contribuyendo al desarrollo organizacional y al posicionamiento de la organización. El éxito de una empresa se basa en administrar eficientemente sus recursos planificando, organizando, dirigiendo y controlando, manteniendo una estructura organizacional articulada (Carrera, Martínez, & Pérez, 2013).

En el trabajo (Barrionuevo, 2016), la autora hace referencia que una estructura organizacional permite identificar con claridad cuáles son sus metas, como va a estar dividido el trabajo y su rango jerárquico, que pueda ayudar a la organización a establecer una comunicación frecuente y a realizar sus tareas de manera ordenada y precisa. El objetivo de la actual investigación trata de diseñar una Estructura Organizacional, siempre observando la estructura actual, definiendo lineamientos concisos, como objetivos, misión, visión, manual de funciones, organigrama de la organización y a su vez estrategias que permitan contribuir al alcance de los objetivos propuestos que sumen al logro institucional de la organización (Barrionuevo, 2016).

Por lo que esta información concluye que el manual organizacional permite identificar los lineamientos necesarios que toda organización debe perseguir para alcanzar los objetivos propuestos, al diseñar la estructura organizacional las responsabilidades se distribuyen y se da una estructura de tareas acorde a cada puesto de trabajo fomentando la competitividad laboral.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Gestión Administrativa

El autor (Quiroa, 2020) con respecto a la gestión administrativa manifiesta que “es el conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una empresa, con el fin de alcanzar los objetivos y obtener los mejores resultados”. Además, (Quiroga, 2020) menciona que la gestión administrativa es el área responsable de coordinar los recursos administrativos de la empresa, siendo necesario organizar las necesidades, los procesos y los recursos con los que dispone cada departamento de la empresa para gestionarlos obteniendo así, mejores resultados.

La gestión administrativa tiene diversas funciones como la planificación, organización, dirección, coordinación y el control, esto permite la conducción racional de tareas, actividades, esfuerzos y recursos para prevenir problemas futuros y lograr obtener resultados favorables para la organización, bajo esta administración se producen bienes o servicios que buscan satisfacer las necesidades de diferentes sectores (Calle & Ortiz, 2004).

1.2.1.1. Responsabilidades de la gestión administrativa

- Analizar y conocer la problemática de la empresa.
- Reflexionar sobre diferentes escenarios para prevenir problemas.
- Enfrentar y aportar soluciones a los problemas.
- Organizar los recursos financieros.
- Ejercer un buen liderazgo en situaciones difíciles y en los procesos cotidianos.
- Motivar a las personas para que se cumplan los procesos administrativos (Quiroga, 2020).

1.2.2. Organización

Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad según (Robbins & Coulter, 2005) explican que cada organización tiene una finalidad distinta, que se expresa de ordinario como la meta o las metas que pretende alcanzar, creando una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar, esa estructura puede ser abierta y flexible, sin límites claros ni precisos de los deberes laborales y sin apearse rigurosamente a ninguna disposición laboral explícita, pero también puede ser una estructura más tradicional y con reglas. Así también (Chiavenato, 2011) menciona que las organizaciones son “heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características y estructuras son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar una organización”. Entonces (Quiroga, 2020) menciona que “la organización es el comienzo de la práctica, el comienzo de la acción misma, hacia el logro de los objetivos fijados”.



Figura 1-1: Características de una organización

Fuente: Brume. 2021

Elaborado por: Yungán, D. 2021

1.2.1.1 Tipos de organización

El autor (Brume, 2019) en su libro Estructura Organizacional explica que “las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones”, clasificados según su estructura, objetivos y características principales se dividen en:

- **Organizaciones según sus fines.** - Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

1. Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas (Brume, 2019), estas entidades con fines Lucrativos pueden realizar cualquier tipo de actividad, incluso actividades empresariales, y también pueden generar utilidades, sin embargo estas entidades no pueden destinar los recursos obtenidos como utilidades para que sean distribuidos entre los miembros que la conforman, sino que las utilidades tienen que ser destinadas o reinvertidas a la consecución de los fines y objetivos para los cuales se creó la Entidad (Anton, 2015).

2. Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello (Brume, 2019), las Entidades sin fines de Lucro pueden ser reconocidas como Organismos no Gubernamentales (ONG) y de esta forma canalizar recursos de la cooperación nacional o

internacional beneficiándose de las facilidades tributarias que este beneficio concede por las donaciones que reciban (Anton, 2015).

- **Organizaciones según su formalidad.** - Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

3. Organizaciones Formales: Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo (Brume, 2019), una organización formal es una estructura bien definida de autoridad y responsabilidad que define la delegación de autoridad y relaciones entre varios miembros de la organización. La mayoría de las decisiones en una organización formal están basadas en políticas predeterminadas (LRH, 2016).

4. Organizaciones Informales: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización (Brume, 2019), así como la organización formal crece en tamaño, la existencia paralela de relaciones informales, junto con las relaciones formales se hace inevitable. Estas relaciones surgen por las necesidades personales y sociales de los individuos que no se satisfacen con los principios de la organización formal (LRH, 2016).

5. Organizaciones Centralizadas: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores, (Brume, 2019) básicamente en una organización centralizada, la información importante está reservada principalmente para los gerentes, en este sistema, un número limitado de personas tiene todo el poder en la organización y disfruta de un amplio espectro de control (Mejia, 2006).

6. Organizaciones Descentralizadas: En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad (Brume, 2019), básicamente esto quiere decir

que el poder de toma de decisiones se lleva a cabo no sólo por la gerencia superior, sino que es compartido con el personal de nivel inferior (Mejia, 2006).

- **Organización tradicional**

Las organizaciones tradicionales son dirigidas por gerentes que se identifican en organizar, planificar, direccionar y controlar las actividades de una entidad usando eficazmente los recursos a su cargo como, recurso humano, físico, tecnológico, financiero etc. con el fin de lograr los objetivos para beneficios generalmente sociales dando resultados eficaces, (ATOM, 2015), los modelos de organización tradicionales están más inclinados a las jerarquías. Los gerentes de este tipo de organización se comunican "hacia abajo" con sus subordinados. La comunicación tiende a ser formal y sigue los procedimientos y reglas explícitas de la empresa. Esto significa que no todos los empleados tienen voz a la hora de opinar sobre la operación del negocio (Pondent, 2018).

- **Organización inteligente**

Para el autor (Brume, 2019) en su libro Estructura Organizacional explica sobre el funcionamiento de la organización inteligente manifestando que la empresa debe contar con una estructura integrada, que trabaja como un todo, pero, además es que la empresa cuente con un sistema que maneje el conocimiento, que le permita reutilizarlo y renovarlo constantemente. Las nuevas tendencias dan relevancia al conocimiento que poseen las personas en las organizaciones, como la clave del éxito. Así mismo (Barcelo, 2016) expresa que “las Organizaciones Inteligentes son aquellas capaces de aprender, permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir, sino también desarrollar la capacidad de crear”.

Según explica (Benjamín & Gómez, 2002) las nuevas organizaciones son las que se adaptan a los nuevos modelos de relaciones y a los nuevos métodos de trabajo, son empresas que han decidido cambiar su estrategia y su modelo de jerarquía establecida.

1.2.3. Estrategia organizacional

Los autores (Robbins & Coulter, 2005) en su libro Administración explican sobre la estrategia organizacional afirmando que las estrategias de las organizaciones son de nivel corporativo, empresarial y funcional. Los directores de la organización son los responsables de las

estrategias corporativas. Los gerentes de nivel medio son responsables de las estrategias empresariales y los gerentes de nivel inferior de las estrategias funcionales. Por otro lado, (Castrillón, 2014) enuncia que “las estrategias son aquellas decisiones que establecen el Norte de una organización y su adaptabilidad en el contexto de las situaciones tanto predecibles como de incertidumbre”. Pero para (RUNAHR, 2017) “Las organizaciones son quienes desarrollan estrategias alineadas con su giro, su tamaño, su proyección a futuro y sus metas y objetivos”.

La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones en una organización, gracias al cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo, toda empresa que busque proyectarse con éxito debe implementar ciertas estrategias relacionadas a su área de actividad, en diversas ocasiones las estrategias funcionales no serán acordes a las estrategias corporativas y es cuando se da este desajuste que es necesario realizar acciones de lineamiento acorde a las estrategias de la empresa, estas acciones se consideran como estrategia organizacional (Brume, 2019).

1.2.3.1. Estrategia de nivel corporativo

Los autores (Robbins & Coulter, 2005) explican que “con una estrategia de nivel corporativo se pretende determinar en qué negocios debe o quiere estar una compañía, reflejando la dirección que sigue la organización y las funciones que cumplen sus unidades en el empeño en tal dirección”. Además (RUNAHR, 2017) indica que “la estrategia más amplia, se enfoca en decidir el rumbo que debe seguir toda una organización para desarrollar los negocios y las metas que se determina”.

1.2.3.2. Estrategia de nivel empresarial

Los autores (Robbins & Coulter, 2005) en su libro Administración explica que la estrategia de nivel empresarial trata de determinar cómo debe competir la organización en sus negocios. Para la organización pequeña con sólo una línea de negocios o la grande que no está diversificada en varios productos o servicios, esta estrategia se superpone con la estrategia de nivel corporativo. Así también (RUNAHR, 2017) menciona que “en la competencia de los negocios, este tipo de estrategia ve por la forma en cómo se elegirá manejar a nuestro favor las ventajas competitivas de la empresa, sin importar que esta sea pequeña o de talla internacional”.

1.2.3.3. Estrategias competitivas

Los autores (Robbins & Coulter, 2005) en su libro *Administración* con respecto a las estrategias competitivas manifiestan que muchas ideas importantes de administración estratégica proceden de la obra de Michael Porter. En su marco de estrategias competitivas se identifican tres estrategias genéricas para que escojan los gerentes. El éxito depende de elegir la correcta, la que corresponda a las fuerzas competitivas de la organización y la industria en la que se encuentra. Por último, (RUNAHR, 2017) menciona que “se deben ubicar las estrategias arraigadas en cada nivel estructural de una empresa para alinearlas en un mismo objetivo”.

1.2.3.4. Visión

En esta ocasión (UNIMET, 2016) describe a la visión como la imagen que se tiene del lugar, a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como empresa, en un futuro definido. La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento. Por lo que (Trenza, 2020) afirma que “la visión ha de ser realista, pero también ambiciosa y soñadora, su función será guiar y motivar a todo el equipo de trabajo”.

La declaración de la visión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se busca conseguir?
- ¿Cuáles son los valores que poseemos?
- ¿Cómo se obtendrán los resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo podremos ser competitivos?

1.2.3.5. Misión

El autor (Trenza, 2020) expresa que “la misión de una empresa es el motivo o razón de ser por la cual se creó la organización, siendo la respuesta al porqué de su existencia y la actividad que ejecuta”. Por lo que (UNIMET, 2016) aclara que es importante antes de establecer la visión, definir una clara misión, esta labor es de un equipo de trabajo, más que la actividad de una sola persona, pues es importante asegurar que se involucren todos dentro de la organización con base en la información y con la perspectiva suficiente y complementaria.

Existen algunas preguntas fundamentales que guían al equipo de personas que se reúnen a definir una Misión.

- ¿Cuál es el propósito básico?
- ¿En qué sector se va a ubicar?
- ¿Quién es el usuario o ciudadano objetivo?
- ¿En dónde se encuentra el usuario o ciudadano objetivo?
- ¿Qué necesidades se va a satisfacer?
- ¿Cómo se va a satisfacer estas necesidades?
- ¿En qué nicho queremos estar?
- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes o futuros?
- ¿En qué se distingue la empresa?
- ¿Cómo se medirá el éxito de la misión?
- ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de la organización?

1.2.3.6. *Valores*

El autor (Trenza, 2020) expone que los valores consisten en establecer las prioridades, principios, límites y criterios éticos y morales que van a regir el día a día de tu trabajo, siendo un conjunto de principios que regulan el código de conducta de tu empresa, estos valores determinan que estás dispuesto a hacer y que no para conseguir tus objetivos. Por lo que (UNIMET, 2016) demuestra que “el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización”.

1.2.3.7. *Políticas*

Para el autor (Vásquez, 2018) expresa que “las políticas no son más que los principios que una empresa se compromete a cumplir, siendo reglas y directrices básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado que se espera de todos sus empleados”. Por esta razón (Riquelme, 2020) menciona que las políticas de la empresa son además “un conjunto de directrices que establecen normas, procedimientos y comportamientos que deben llevar los empleados. En muchos casos, la política de una empresa debe cumplir con determinados requisitos legales, por ejemplo, los relativos a los derechos del empleado”.

1.2.3.8. *Objetivos y metas*

Para el autor (Castrillón, 2014) “los objetivos definen aquellos resultados que la organización espera obtener en tiempos determinados, pero no el cómo lograrlos. Los objetivos más importantes, son aquellos que afectan la dirección general y la viabilidad de la entidad, denominados objetivos estratégicos”. De igual manera (UNIMET, 2016) revela que los

objetivos son aquellos enunciados que orientan el camino hacia un fin concreto en un futuro a varios años. Establecen lo que se debe realizar a partir de una situación presente para llegar a una situación futura y proponen los recursos y medios con los que se cuenta para lograrlo. El objetivo es ampliamente definido con lo que una organización debe lograr para que la estrategia sea exitosa.

1.2.4. Manual de organización

Para (UNCA, 2016) “este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general, indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área. El objetivo del Manual de Organización es mostrar la organización de las empresas para lograr la consecución de sus fines, dando un panorama de la normatividad que rige a la institución así como la estructura orgánica que permite el logro de los objetivos, definiendo los puestos y delimitando el objetivo, las funciones y responsabilidades de los mismos señalando también el perfil deseado del puesto, con lo que se sientan las bases para garantizar el desempeño eficiente de las funciones de sus empleados. Por lo que (Barrientos, 2016) en su informe de Bancomext explica que “el Manual de Organización tiene como propósito presentar una visión en conjunto de la Institución, definir tramos de control y establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los tres primeros niveles jerárquicos”.

Contenido de un manual de organización.

- **Identificación:** Logo de la organización, Nombre de la organización, Denominación y extensión del manual (general o específico), Lugar y fecha de elaboración, Número de páginas, Sustitución de páginas, Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- **Índice o contenido:** apartados que constituye el cuerpo del documento.
- **Prólogo o introducción:** breve explicación del contenido del documento.
- **Antecedentes históricos:** descripción del área a implementar el manual (origen, evolución y cambios significativos registrados)
- **Legislación o base legal:** constitución, tratados, leyes convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares, respetando la secuencia cronológica de su expedición.
- **Atribuciones:** transcripción textual de artículos o cláusulas
- **Estructura orgánica:** descripción ordenada de las unidades administrativas de la empresa en función de sus relaciones de jerarquía.

- **Organigrama:** representación gráfica de la estructura orgánica
- **Misión:** menciona la razón de ser de la organización
- **Funciones:** especificación de las tareas
- **Descripción de puestos:** describe el contenido básico de los puestos: identificación del puesto, relaciones de autoridad, funciones, responsabilidades, relaciones de comunicación, especificaciones del puesto
- **Directorio:** consta de los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas mencionadas en el manual, dirección y teléfono de la oficina. Su integración es opcional (Franklin, 2009).

1.2.3 Estructura organizacional

El autor (Brume, 2019) en su libro Estructura Organizacional explica sobre la estructura organizacional manifestando que “esta estructura es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización, identificando cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización”. Mientras tanto (Kast & Rosenzweig, 1974), definen a la estructura como “el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización”. Finalmente (Robbins & Coulter, 2005) concluyen que “la estructura organizacional es la distribución formal de los puestos dentro de una organización”.

Cada tipo de organización exige una estructura organizacional única, es clave para la consecución de sus objetivos definir como una empresa y sus trabajadores se organizarán. La estructura organizacional es un sistema jerárquico escogido para organizar el personal y los medios de una organización de manera que aborden las formas de organización interna y administrativa (Barrionuevo, 2016).

1.2.3.3 Puesto de trabajo

El autor (Chiavenato, 1993) en su libro Administración de Recursos Humanos menciona que “un puesto de trabajo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de otros. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, subordinados, y el departamento donde está situado”. Así mismo según (Bohlander & Snell, 2012) “un puesto consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados de manera ideal; las obligaciones de un puesto deben constituirse por

unidades naturales de trabajo similares, deben ser claras y distintas de otros puestos para reducir malentendidos”.

La importancia del puesto de trabajo es que, además de definir las actividades de un empleado, es útil para indicar la relación que existe entre estas actividades y las que desempeñan otros dependientes. A su vez, evidencia las responsabilidades equivalentes o diferenciadas, y la asignación de autoridad conforme a quienes ocupan los puestos (Barrientos, 2016).

1.2.3.4 Análisis de puestos

Los autores (Bohlander, Sherman, & Snell, 2003) explican que “el análisis del puesto es un proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades del trabajo”, mientras que (Chiavenato, 1993) menciona que “es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante”.

Estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada, analiza los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el puesto exige en cuanto a requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo, este proceso busca tomar decisiones para aumentar la eficiencia y productividad (Barrientos, 2016).

- **Estructura de análisis de puesto**

Requisitos intelectuales: Hace referencia a las exigencias de un puesto en cuanto a los requisitos que el ocupante debe poseer para poder desempeñarse de manera adecuada:

- a) Instrucción básica.
- b) Experiencia básica anterior.
- c) Adaptabilidad al cargo.
- d) Iniciativa necesaria.
- e) Aptitudes necesarias.

Requisitos físicos: Se refiere al esfuerzo físico y mental requerido, así como también las condiciones que necesita el aspirante para desempeñar el puesto:

- a) Esfuerzo físico necesario.

- b) Capacidad visual.
- c) Destreza o habilidad.
- d) Complexión física necesaria.

Responsabilidades Implícitas: Plantean responsabilidades del ocupante del puesto que deben ser cumplidas además del trabajo normal, estas son:

- a) Supervisión del personal.
- b) Material, herramientas o equipos utilizados.
- c) Dinero, títulos o documentos, pérdidas y ganancias.
- d) Contactos internos o externos.
- e) Información confidencial.

1.9.5.5 Descripción de puestos

Los autores (Calle & Ortiz, 2004) expresan que “la descripción del puesto es el resultado del Análisis de Puestos de Trabajo, es decir, es el documento que recoge la información relativa a cada puesto en relación con las tareas, obligaciones y responsabilidades”. Así también (Chiavenato, 1993) añade, la descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y los diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

- **Estructura de la descripción de puestos**

Nombre del puesto

Posición del cargo en el organigrama:

- a) Nivel del cargo.
- b) Subordinación.
- c) Supervisión.
- d) Comunicaciones colaterales.

Contenido del cargo: Está compuesto por tareas o atribuciones las cuales pueden ser:

- a) Diarias.
- b) Semanales.
- c) Mensuales.
- d) Anuales.
- e) Esporádicas.

Condiciones de trabajo: Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, facilitando su desempeño. Hacen alusión a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones (Robbins & Coulter, 2005), también se puede definir como el conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno determinando la salud del trabajador en función de tres variables: física, psicológica y social (Sesame, 2016), incluyen:

- a) Ambiente de trabajo.
- b) Riesgos.

Especialización del trabajo. - “describe el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente” (Robbins & Coulter, 2005), como ninguna persona es física ni psicológicamente capaz de desempeñar todas las operaciones que componen a la mayoría de las complejas actividades, la división del trabajo crea actividades simplificadas que pueden aprenderse y completarse con relativa rapidez. Además, genera una gama de trabajos permitiendo a la gente escoger o ser asignada a posiciones que concuerden con sus talentos e interés (LRH, 2015).

Departamentalización. - una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina departamentalización. Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales. La departamentalización funcional agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas (Robbins & Coulter, 2005), los criterios de departamentalización se emplean de acuerdo con las necesidades organizacionales, en un organigrama se pueden encontrar diferentes criterios de departamentalización la capacidad de otorgar poder de decisión a los niveles jerárquicos

inmediatos inferiores es una variable fundamental a tener en cuenta al momento de departamentalizar (LRH, 2015).

Clasificación de la departamentalización

- Departamentalización funcional.
- Departamentalización geográfica.
- Departamentalización de productos.
- Departamentalización de procesos.
- Departamentalización de clientes.

Cadena de mando. - La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: “¿A quién recorro si tengo un problema?” o “¿ante quién soy responsable?” (Robbins & Coulter, 2005), es conveniente aclarar que una cadena de mando solo debe estar formada por gerentes, CEO, empleados y propietarios de la empresa. Por tanto, no debe confundirse con añadir algunos socios o inversores, la cadena de mando de una empresa indica sobre qué superior debe rendir cuentas cada trabajador (Hernández, 2020).

Amplitud de control. - “Determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Siempre que todo permanezca sin cambios, cuanto mayor sea la amplitud, más eficiente será la organización” (Robbins & Coulter, 2005), la amplitud de control se refiere al número de trabajadores que los directores y Gerentes Regionales, y en general las jefaturas de todos los niveles de la región, deben supervisar efectivamente. Se recalca la necesidad de los directores y Gerentes Regionales, y en general las jefaturas de todos los niveles de la región, de coordinar las actividades de sus trabajadores de forma más precisa que permita lograr un trabajo más eficaz y eficiente (Coria, 2008).

Centralización y descentralización. - La centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. En contraste, cuanto más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización (Robbins & Coulter, 2005), la gerencia superior disfruta mayor nivel de control en una organización centralizada, mientras que el control está limitado

en las organizaciones descentralizadas, a causa de la delegación de autoridad a niveles más bajos (Mejía, 2006).

Formalización. - La formalización se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que se realizará, cuándo se hará y cómo lo hará. Se espera que los empleados manejen el mismo insumo exactamente en la misma forma, lo que genera una producción consistente y uniforme (Robbins & Coulter, 2005), formalización es la técnica organizacional de prescribir como, cuando, con qué elementos, quien y en cuanto tiempo debe realizar las tareas. Se trata de un determinante clave de la estructura para el individuo, debido a que su comportamiento se verá pautado y directamente afectado por la intensidad o grado de dicha formalización (ADE, 2007).

1.9.5.6. Elementos de la estructura

El autor (Castrillón, 2014) define los elementos de la estructura como:

- Autoridad: es el número de subordinados quienes reportan directamente a un ejecutivo o supervisor.
- Especialización: Grado en que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados
- Departamentalización: especifica las siguientes características:
 - Identificación y clasificación de las actividades.
 - Agrupación de dichas actividades para cumplir los objetivos de la organización.
 - Asignación de las actividades a administradores con autoridad para supervisarla.
 - Establecimiento de la coordinación horizontal y vertical.

1.2.4 Organigrama

Según el autor (Barbosa, 2012) define al organigrama como un esquema organizacional que representa gráficamente la estructura interna de una empresa. Es especialmente útil para el departamento de Recursos Humanos, ya que le permite visualizar rápidamente la jerarquía de la empresa por equipos, en función de quién reporta a cada persona, o quién está al cargo de cada equipo o empleado expresa (Gutierrez, 2021). Son sistemas de organización que representan

con objetividad la estructura interna de una organización. También son llamados cartas o gráficas de organización.

Además (Ospina, 2010) en su libro “Administración Fundamentos” menciona que el organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional que tiene una empresa que permite visualizar cual es el tipo de comunicación que la organización lleva a cabo para determinar cuáles son las responsabilidades, jerarquías y delimitaciones de actividades que desempeña cada individuo acorde a sus departamentos o áreas. Así también lo definen como la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan (Benjamín & Gómez, 2002).

1.9.6.1 Objetivos de los organigramas

Los organigramas tienen como objetivo o finalidad la de mostrar:

- Un esquema con los principales niveles jerárquicos.
- Los principales procesos de trabajo (unidades de línea y de asesoramiento)
- Muestra gráficamente la línea de autoridad y comunicación.
- Relación gráfica de la autoridad con los colaboradores (subordinados).
- Señala las unidades que se encuentran centralizadas o desconcentradas (Brume, 2019).

1.2.4.3 Contenido y división

Un organigrama elaborado independientemente del manual de organización debe contener diversos datos para su identificación:

- (1) Título del documento.
- (2) Nombre de quién elaboró, dictaminó y autorizó el organigrama.
- (3) El Gráfico y la simbología utilizada en la representación de este.

1.2.4.4 Ventajas y desventajas de los organigramas

Tabla 1-1: Ventajas y desventajas de los organigramas

Ventajas	Desventajas
<ol style="list-style-type: none">1. Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.2. Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo.3. Muestra quién depende de quién.4. Indica algunas peculiaridades importantes de la estructura de una dependencia, sus puntos fuertes y débiles.5. Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y como medio de información al público.6. Son apropiados para que los principios de organización operen.7. Indica a los administradores y al personal de nuevo ingreso, la forma en que se integran a la organización.	<ol style="list-style-type: none">1. Muestran solamente las relaciones formales de autoridad, dejando por fuera las informales y las relaciones de información.2. Imprecisión en el grado de autoridad disponible a los distintos niveles, aunque ésta disminuye con líneas de apoyo. (un organigrama con demasiadas líneas pierde su practicidad).3. Con frecuencia indican la organización tal como debería de ser y como era debido a la falta de actualizaciones.4. Ocasiona confusión entre la autoridad y el estatus.5. No muestran las cargas de trabajo y presentan información incompleta.6. Son rígidos e inflexibles.

Elaborado por: Yungán, D. 2021

1.2.4.5 Niveles jerárquicos

“Los niveles se emplean para identificar procesos esenciales (los procesos esenciales son aquellos que están relacionados con la misión y naturaleza de la Unidad Administrativa u Orgánica de la organización) y se refieren a la posición relativa que ocupan éstos en los organigramas” (Brume, 2019), esto identifica que un nivel jerárquico determina la posición de las funciones o tareas a cumplirse en una organización según el orden de rango, grado o importancia, de igual manera fija la distinción de los trabajadores entre sí y en función de las actividades que le son encomendadas dentro de la empresa, existen tres niveles jerárquicos: nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo (Barbosa, 2012).

1.2.4.6 Tipos, clasificación y representación de organigramas

Tipos de organigramas

Según la unidad administrativa que están graficando, los organigramas se dividen en:

- **Generales:** son aquellos que se limita únicamente a las unidades o procesos de mayor importancia (Brume, 2019), contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina (Thompson, 2020).
- **Específicos:** son aquellos en los que se refleja un nivel más de desagregación de los procesos de trabajo (Brume, 2019), muestran en forma particular la estructura de un área de la organización (Thompson, 2020).

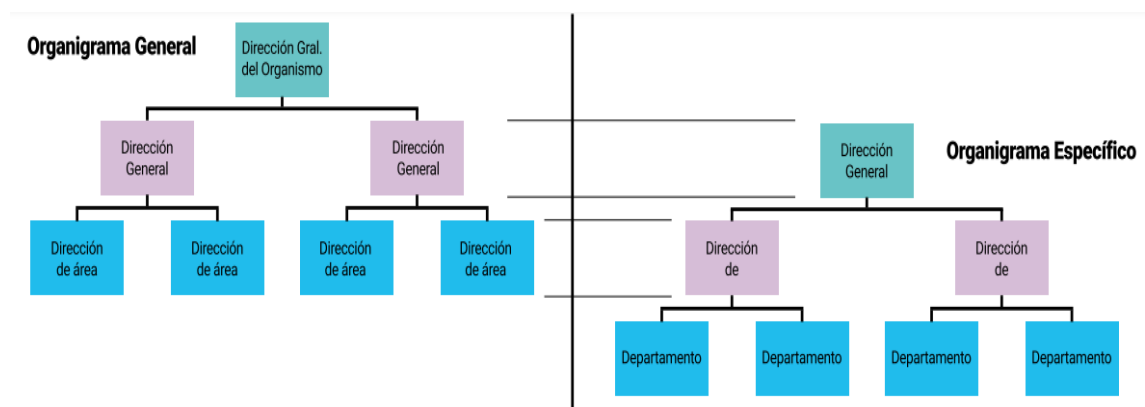


Figura 2-1: Organigrama general y específico

Fuente: Brume, M. 2011

Elaborado por: Yungán, D. 2021

- **Clasificación de organigramas de acuerdo con el contenido**

En términos del contenido, los organigramas, se clasifican en:

- Organigramas Estructurales.
- Organigramas Funcionales.
- Organigramas Matriciales.
- Organigramas de Integración de Puestos.
- Organigramas Ubicación

Organigrama estructural. - son aquellos que tienen por objeto la presentación gráfica de la estructura procesal (Unidades Administrativas) de una institución, así como de las relaciones que se dan entre sus órganos (Brume, 2019), también son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes (Thompson, 2020).

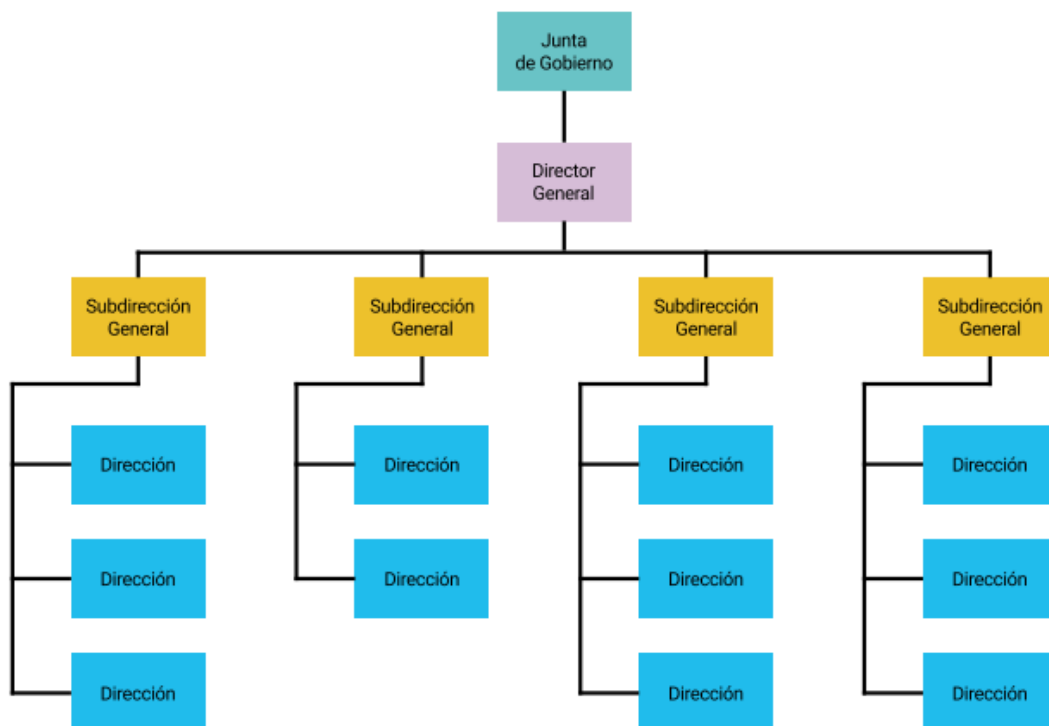


Figura 3-1: Organigrama estructural

Fuente: Brume, M. 2011

Elaborado por: Yungán, D. 2021

Organigramas funcionales. - son llamados también “organigramas de funciones”, y tienen por objeto indicar en el cuerpo de cada unidad o proceso, el nombre y las principales funciones vitales que deberán desempeñar cada una de ellas.

Esto facilita el análisis y comprensión de todo lo que se lleva a cabo en dichas áreas orgánicas que conforman a la organización (Brume, 2019), este tipo de organigrama aplica el principio funcional o de especialización de las funciones. El principio separa, distingue y especializa por tareas. La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones (Castrillón, 2014).

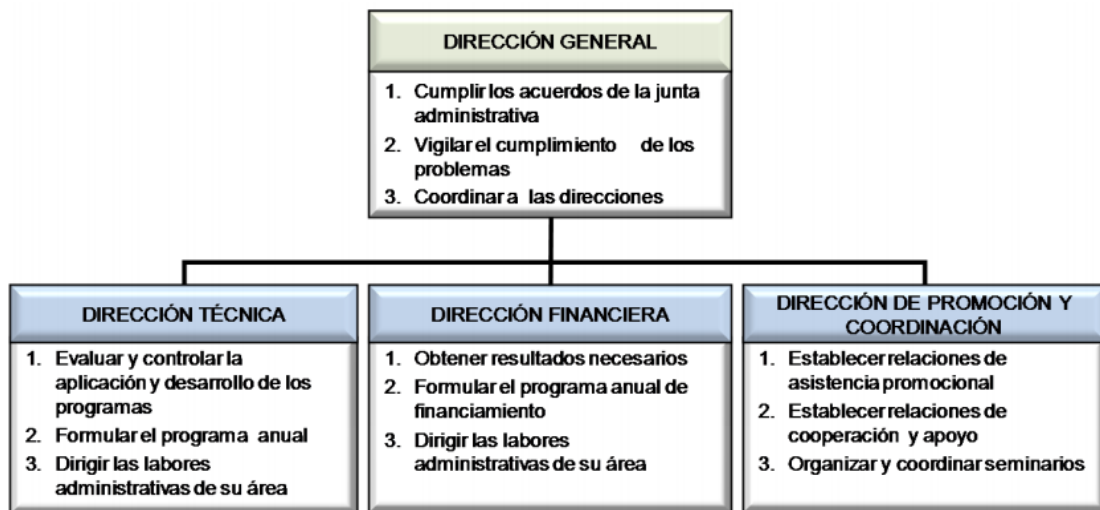


Figura 4-1: Organigrama funcional

Fuente: Castrillón, A. 2014
 Elaborado por: Yungán, D. 2021

Los organigramas matriciales. - son estructuras que crea líneas duales de autoridad; combina dos formas de departamentalización: la funcional y el servicio. La mejor ventaja de estos organigramas responde en poner juntos especialistas de la misma rama, permitiendo agrupar y compartir recursos especializados a través de los productos o servicios.

Su mayor desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales para que se termine su actividad a tiempo y dentro del presupuesto (Brume, 2019), en la estructura matricial los empleados de diversos departamentos funcionales forman equipos en los que combinan sus habilidades especializadas y otros recursos para enfocarse en productos o proyectos concretos (Castrillón, 2014).

División \ Servicio	Cardiología	Urgencias medicas	Ginecología	Perinatología y Neonatología	Oftalmología	Urología	Laboratorio de Análisis Clínicos
Medicina Interna							
Gineco Obstetricia							
Pediatría							
Cirugía							
Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento							
Servicios Paramédicos							

Figura 5-1: Organigrama matricial

Fuente: Castrillón, A. 2014

Elaborado por: Yungán, D. 2021

Los organigramas de integración de puestos. - son aquellos que incorporan dentro del marco de cada área administrativa, los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, el número de plazas existentes o requeridas o también denominadas por algunos autores, ocupadas y vacantes (Brume, 2019), además indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas (Thompson, 2020).

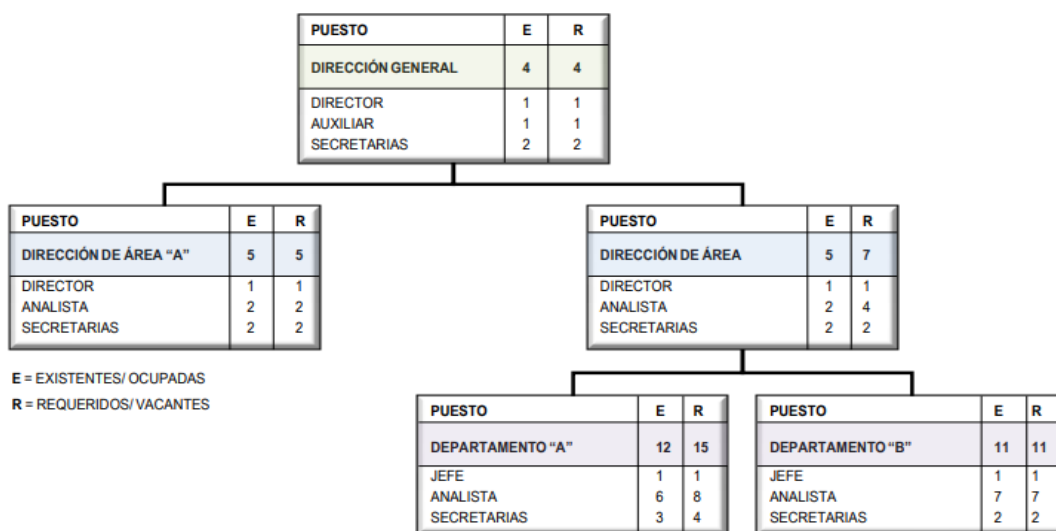


Figura 6-1: Organigrama de integración de puestos

Fuente: Castrillón, A. 2014

Elaborado por: Yungán, D. 2021

Los organigramas de ubicación. - son aquellos que integran a todo el personal de la unidad administrativa, e incorporan en cada figura geométrica el rol que les toca jugar dentro de la unidad orgánica y el nombre de los servidores públicos que las ocupan (Brume, 2019), los

organigramas de ubicación no responden a la estructura orgánica ni se consideran como oficiales, simplemente son de apoyo para la organización y ayudan a identificar la ubicación de cada persona sin importar dónde se encuentra adscrito (Thompson, 2020).

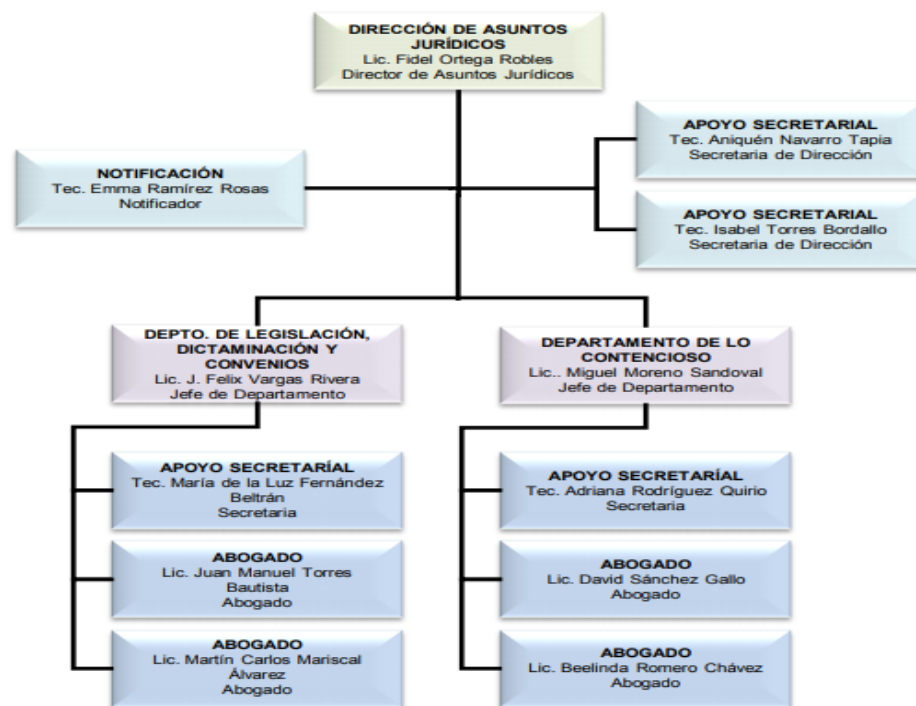


Figura 7-1: Organigrama de ubicación

Fuente: Castrillón, A. 2014

Elaborado por: Yungán, D. 2021

- **Clasificación de organigramas de acuerdo con su formato**

En términos del formato o su representación, los organigramas, se dividen en:

- Verticales.
- Horizontales.
- Mixtos.
- De Bloque.
- Circulares.

Los organigramas verticales: Son aquellos en la que la más alta jerarquía (la jerarquía es el rango que posee un trabajador dentro de una empresa), organismo o institución se coloca en la parte superior y la ramificación de los órganos se presenta de arriba hacia abajo, ubicando las unidades en renglones, cuyo distinto nivel representa su rango (Brume, 2019), las estructuras organizativas verticales prevalecen en muchas sociedades, y sobre todo en empresas grandes.

Esta estructura se configura como una pirámide, en la cual los ejecutivos se encuentran en la punta, los gerentes en el medio, y los empleados en la base (Mejías, 2019).

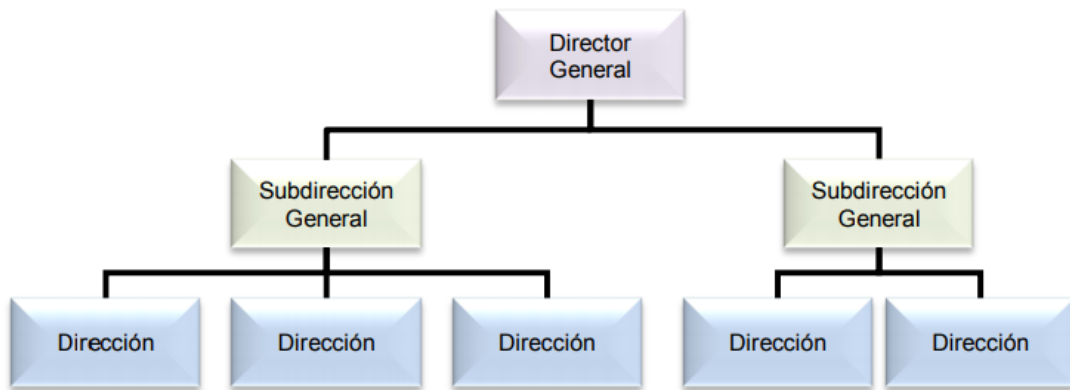


Figura 8-1: Organigrama vertical

Fuente: Castrillón, A. 2014

Elaborado por: Yungán, D. 2021

Los organigramas horizontales: Son aquellos en los que el área de más alta jerarquía se coloca a la izquierda y la ramificación de las unidades de izquierda a derecha. Los niveles jerárquicos se ubican en columnas, sin olvidar que las áreas que se encuentran en la parte superior son las que responden a la razón de ser de la Unidad Orgánica y las áreas de que se encuentren hacia la parte inferior, serán órganos de apoyo (Brume, 2019), en esta forma de organización, a los empleados se les otorga la misma capacidad de tomar decisiones, sin depender de la aprobación ejecutiva. Una empresa de estructura horizontal posee pocos gerentes, e incluso ninguno, ya que el enfoque de esta organización es empoderar a sus miembros y remover cualquier barrera entre los niveles altos y bajos de la organización. Los valores clave de una empresa horizontal son la colaboración y el intercambio de ideas (Mejías, 2019).

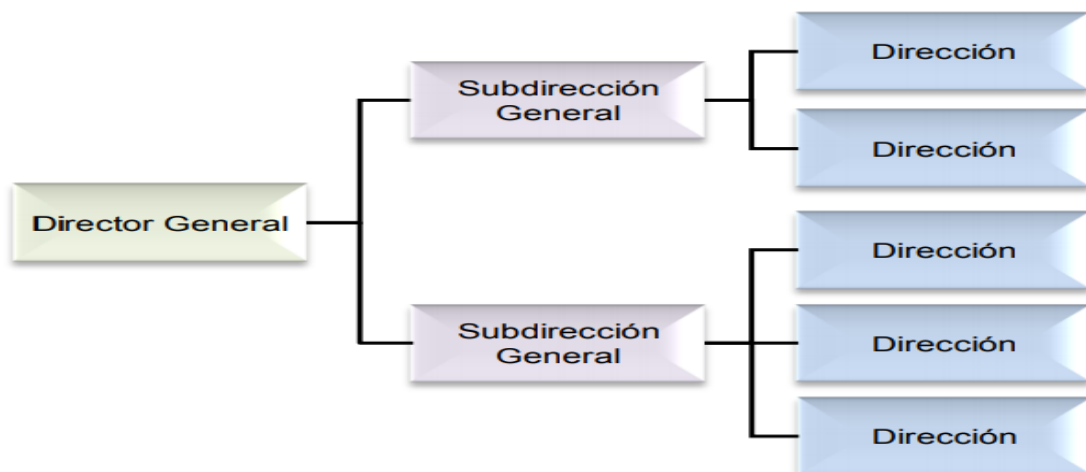


Figura 9-1: Organigrama horizontal

Fuente: Castrillón, A. 2014

Elaborado por: Yungán, D. 2021

Los organigramas mixtos: Son aquellos que se combinan entre el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros. Nota: Por facilidad de interpretación y capacidad de información, éstos son los más recomendados para los manuales de organización (Brume, 2019), en este organigrama se combinan los tipos de organización horizontal y vertical con la intención de aprovechar las ventajas que ofrece tanto una como la otra. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base (Thompson, 2020).

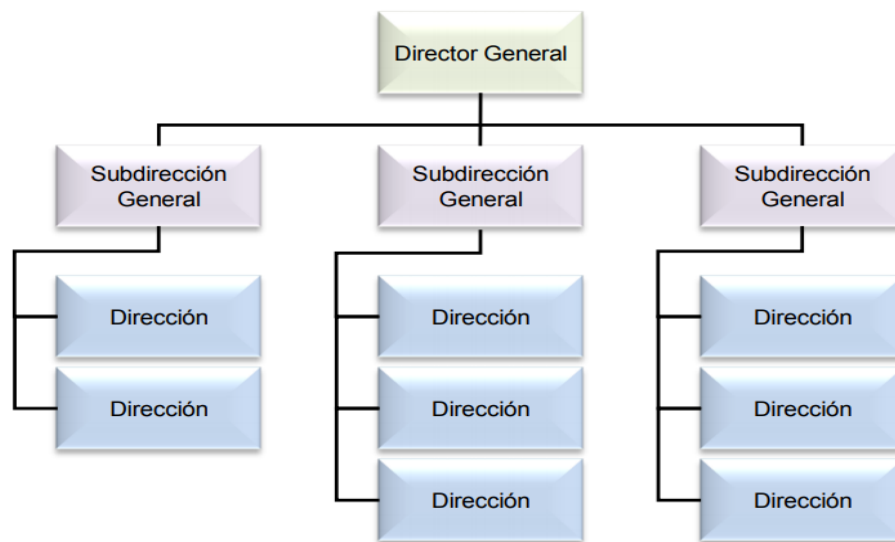


Figura 10-1: Organigrama mixto

Fuente: Castrillón, A. 2014

Elaborado por: Yungán, D. 2021

Los organigramas de bloque: Son una variante de los organigramas verticales y tienen la particularidad de representar un solo bloque, todas las unidades en espacios más reducidos (Brume, 2019), por su cobertura permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos (Thompson, 2020).

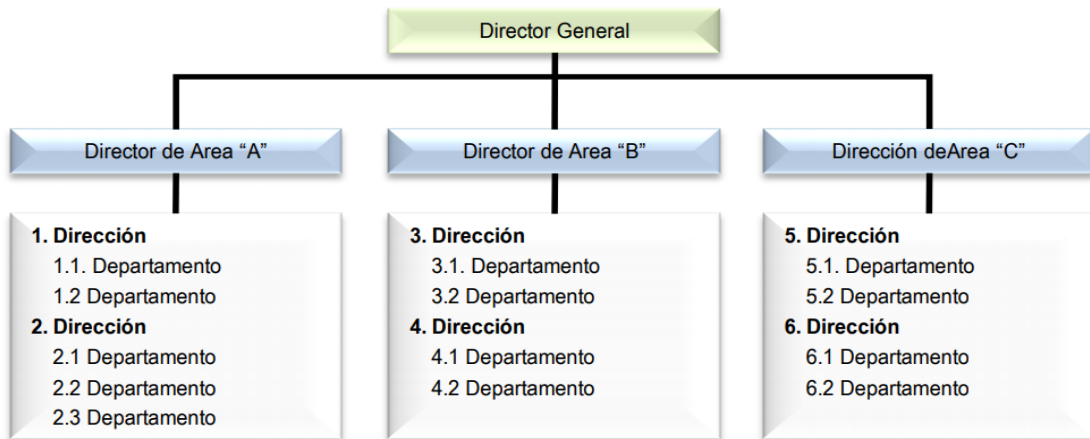


Figura 11-1: Organigrama de bloque

Fuente: Castrillón, A. 2014

Elaborado por: Yungán, D. 2021

Los organigramas circulares: Son aquellos que tienen en el centro del organigrama el órgano de más alta jerarquía y sus relaciones parten del centro hacia fuera, de igual forma con sus unidades orgánicas de diferentes niveles; con ello, forman círculos concéntricos alrededor de la más alta jerarquía. Sin embargo, no es recomendable utilizarlo para utilizarse en estructuras de la administración pública dado que visualmente es más complejo y es de difícil interpretación. (Brume, 2019), las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras (Thompson, 2020).

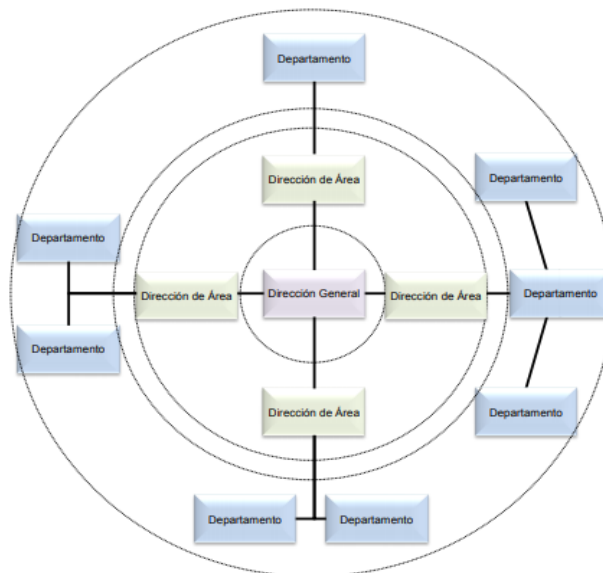


Figura 12-1: Organigrama circular

Fuente: Castrillón, A. 2014

Elaborado por: Yungán, D. 2021

1.2.4.6 Claves al momento de elaborar un organigrama.

- Los organigramas permiten a las empresas conocer la forma en que se toman las decisiones y sobre todo el cómo fluye la información dentro de la organización.
- El tener un organigrama nos ayudará a planificar la estructura de nuestra organización empresarial y cómo es que queremos que esta siga creciendo.
- Nos ayudará además a definir exactamente cuál es la posición que debe de desempeñar cada uno de los miembros de nuestro equipo de trabajo.
- El organigrama evitará así que existan superposición de funciones y responsabilidades pudiendo cada miembro del equipo concentrarse en la función específica para la cual fue contratado.
- Los organigramas permiten a las empresas conocer la forma en que se toman las decisiones y sobre todo el cómo fluye la información dentro de la organización (Barbosa, 2012).

1.2.7 Manual de Funciones

El autor (Gonzalez, 2012) indica que el Manual de Funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas, tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas. Sin embargo, permite establecer con claridad la responsabilidad, las obligaciones de cada uno de los cargos, sus requisitos, perfiles, y así ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión, además es necesario que toda organización requiere en algún momento documentar el trabajo que realizan los funcionarios o empleados para tener un seguimiento de las actividades que se llevan a cabo en la industria y el responsable de cada actividad (Cáceres & Romero, 2016).

La estructura estándar que describe cargos y funciones se ve reflejada en 4 tipos de líneas: autoridad, responsabilidad, coordinación-consultiva, y trabajo colaborativo. (Universidad del Pacífico, 2017), siendo un documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo en una organización, en este folleto se recogen diversos aspectos básicos esenciales que permiten comprender mejor el funcionamiento de alguna actividad o de acceder a alguna información o materia de manera precisa.

- **Identificación del cargo:** denominación, nivel, tipo, área de dependencia, cargo del jefe inmediato, cargo al que supervisa, cargo con los que coordina, número de plazas, presupuesto individual, salario, jornada, vinculación.
- **Naturaleza:** propósito principal, descripción de funciones esenciales, otras funciones/actividades, descripción de aportes individuales, descripción de los conocimientos básicos, responsabilidades propias del cargo, responsabilidades que puede asumir por delegación superior, delegaciones.
- **Soporte para búsquedas:** nombre del cargo. Historial de funcionarios que desempeñaron estas funciones, palabras clave.
- **Creación:** datos de elaboración y aprobación.
- **Control de versión de documento:** seguimiento de la evolución de las funciones
- **Descripción de cargos y funciones:** directrices generales, responsabilidad solidaria, competencias generales, competencias específicas por nivel (Barrientos, 2016).

1.2.7.1 Elementos de un Manual de Funciones

- **Análisis del Cargo:** Recolección y selección de datos para comprender el puesto de trabajo. Intervienen factores intrínsecos y extrínsecos.
- **Descripción del Cargo:** Documento formal del contenido del cargo que comprende los aspectos, deberes y responsabilidades.

1.2.8 Análisis FODA

Según el autor (Pursell, 2020) un análisis FODA o DAFO es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El FODA crea un diagnóstico certero y útil para detectar problemas internos y externos, determinar el curso que deberá seguir la compañía y brindar mayor conocimiento acerca de las características de valor del negocio, tanto a los miembros del equipo como a los nuevos talentos expresa (Pursell, 2020), este análisis se comenzó a utilizar desde 1960 y hasta la fecha se considera como la herramienta con mayor aplicación en las empresas de todo el mundo para la toma de decisiones por su forma sencilla de aplicación y su flexibilidad (Nieves, 2018).

Análisis externo: En esta parte del análisis se diagnostica a la empresa con su industria, o dicho de otra forma, a las fuerzas que intervienen directamente con las actividades de la empresa. Estas fuerzas pueden ser: los competidores, los clientes, los proveedores, los productos,

sustitutos y las empresas que están por crearse (Valenzuela, 2011), un análisis externo es una evaluación objetiva de los cambios en marcha a nivel mundial que permite comprender mejor el entorno en que actúa la empresa. Los resultados que ofrece esta investigación en profundidad pueden servir como alerta temprana para identificar tanto amenazas potenciales como oportunidades (Pérez, 2021).

Análisis interno: El análisis del ambiente interno permite identificar fortalezas y debilidades de la organización, examinando la cantidad y calidad de recursos que posee. El PCI se preocupa de examinar las siguientes categorías: la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica, talento humano y administrativa (Valenzuela, 2011), en referencia al análisis interno, la finalidad es la identificación de la estrategia para conocer la situación de la compañía frente a la competencia. Por eso, se evalúan los recursos, las habilidades y las potencialidades de la organización. Además, se prestará especial atención a la detección de debilidades y amenazas, tratando de eliminarlas cuanto antes mientras se refuerzan los puntos fuertes y las posibilidades de crecimiento localizadas para aumentar la resistencia de la empresa (Pérez, 2021).



Figura 13-1: Matriz de posibilidades

Fuente: Valenzuela, D. 2021

Elaborado por: Yungán, D. 2021

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

2.1.1 *Enfoque Cualitativo.*

El autor (Hernandez, 2014) considera que el enfoque cualitativo hace referencia a la evolución o guía por áreas de investigación que desarrollar preguntas e hipótesis y la recolección y el análisis de los datos para perfeccionarlas y responderlas. En lugar de comenzar con la hipótesis, teorías o nociones precisas que probar, la investigación cualitativa empieza con observaciones preliminares y culmina con hipótesis explicativas y una teoría fundamentada” (Creswell, 1998).

La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque cualitativo para dar una visión sobre la gestión que efectúa en la actualidad el supermercado **MEGA SU-CASA** de manera que permitió identificar, evaluar y describir los elementos que se deben considerar para estructurar el Manual de organización de modo que el diagnóstico que se realizó, en la que permitió emitir criterios que permita concretar las ideas del trabajo de investigación a realizar.

2.1.2 *Enfoque Cuantitativo.*

Según (Robbins & Coulter, 2005) “el método cuantitativo consiste en aplicar técnicas cuantitativas para mejorar la toma de decisiones. El método también se llama investigación de operaciones o ciencia de la administración”. A esto se suma que el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica (Hernandez, 2014).

El autor (Sampieri, 2017) menciona que el enfoque cuantitativo da alusión al ámbito estadístico, es en esto en lo que se fundamenta dicho enfoque, en analizar una realidad objetiva a partir de mediciones numéricas y análisis estadísticos para determinar predicciones o patrones de comportamiento del fenómeno o problema planteado. Está orientada a través de un enfoque

cuantitativo que utiliza la recolección de datos juntamente con las herramientas de investigación como la encuesta y la entrevista, para descubrir preguntas de investigación, en base a los datos numéricos obtenidos de los resultados, se probará una idea o hipótesis brindando información concreta que permita desarrollar de manera eficiente el Manual de organización.

2.2 Nivel de Investigación

2.2.1. Descriptivo.

El autor (Hernandez, 2014) explica que el nivel de investigación que considera descriptivo, consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan, de manera específica la investigación descriptiva según (Gross, 2012) se utiliza para describir rasgos o características sociales, por lo que fundamentalmente su fin es caracterizar actividades, objetos, procesos, procedimientos y personas indicando sus rasgos.

Este trabajo se realizó de manera descriptiva puesto que el documento detallo todos los aspectos recopilados durante el proceso de investigación la estructura organizacional del supermercado y describiendo las actividades y tareas acorde a cada puesto de trabajo de manera que permitió determinar la mejor de la estructura, además se detalló los diferentes elementos y componentes del trabajo de investigación.

2.3 Diseño de investigación

2.3.1 Investigación no experimental.

Según (Hernandez, 2014), la investigación no experimental, analiza cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado, evaluar una situación de un evento, en un punto del tiempo y determinar la relación entre un conjunto de variables en un momento. Por lo que en este diseño de investigación la variable independiente no es manipulada por el investigador más bien sirve como referencia (Sampieri, 2017).

El documento se diseñó con el método no experimental porque no existía la manipulación de variables y se basó en la observación directa de la estructura actual del supermercado, las funciones y los cambios que se deberán realizar para mejorar el desempeño actual, se analizó la situación de manera que permitió identificar la necesidad de elaborar el manual de organización

buscando optimizar los recursos de manera eficiente y eficaz, mejorando los procesos actuales y con ello se fomentara la productividad y competitividad de sus trabajadores.

2.3.2 *Diseño transversal*

Según (Hernandez, 2014) el diseño de investigación transversal recolecta datos, con el propósito describir variables y analizar su incidencia en un momento dado, las situaciones o evento algo que sucede en un tiempo determinado. El tipo de estudio será el diseño transversal debido a que la investigación se realizará por una sola vez y se centrará en evaluar la estructura organizacional actual del supermercado y su influencia en la productividad y competitividad de sus empleados y por ende de la organización, frente al rendimiento de las demás empresas del sector, este diseño tiene el objetivo de establecer estrategias que mejoren las condiciones actuales de gestión, con miras a mejorar el posicionamiento actual (Sampieri, 2017).

2.4 Tipo de estudio

2.4.1 *Bibliográfico*

Las fuentes bibliográficas son todos los datos o información que nuestra investigación utiliza para poder respaldarse y sustentarse (Sampieri, 2017), los datos o información utilizada deben de tener una fiabilidad real como fuente de información ya que toda investigación en general se respalda siempre en información real y verdadera y no así en datos falsos o ficticios en su elaboración (El Diario, 2018).

Para realizar este trabajo se recurrió a fuentes bibliográficas tales como internet, libros digitales, periódicos, revistas y otros medios que faciliten el estudio de la información relacionada principalmente con manuales de organización, actividades, funciones, organigramas, puestos de trabajo, organización y administración, de manera que se pueda analizar la teoría, práctica e investigación, en la que se utilizó estos instrumentos de estudio que permitió comprender y entender el proceso que se debe efectuar para desarrollar de manera exitosa el trabajo de titulación.

2.5 Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1 *Población.*

Según (Hernandez, 2014) población define cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Es preferible, entonces, establecer con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales, entiéndase a la población como el conjunto de elementos que reúnen características similares y se encuentran en un determinado lugar en donde se quiere realizar la investigación (Garces, 2000).

El trabajo de investigación tiene como finalidad mejorar la gestión que desempeña el Supermercado *MEGA SU CASA* a través de la elaboración del Manual de organización, lo cual determinó de manera eficiente la estructura organizacional que debe poseer la empresa para mejorar sus actividades actuales de modo que se pueda desarrollar de manera exitosa el trabajo de titulación siendo los beneficiarios directos de esta investigación los trabajadores y propietarios del supermercado.

Tabla 2.2: Población

AGENTES INTERNOS	
Propietario	1
Administradora	1
Secretaria	1
Contadora	1
Área de compras y ventas	3
Talento Humano	1
Vendedores	7
Total	15

Elaborado por: Yungán, D. 2021

En vista que la población es de 15 personas se procedió a trabajar con la muestra total debido a que no es necesaria calcular la muestra para tal magnitud.

2.5.2 *Muestra.*

Según menciona el autor (Bernal, 2006) el método deductivo permite analizar hechos particulares, esencialmente en el análisis de los principios generales de un tema específico, se procede a aplicarlo a contextos particulares, está basado en el razonamiento que en este caso la

deducción intrínseca del ser humano permite pasar de principios generales a hechos particulares (Prieto, 2017).

Se tomó como referencia la elaboración de un Manual de organización aplicado en otra institución, y se utilizó este método para analizar desde un punto de vista general la estructura actual del supermercado y la gestión que se presentó en la actualidad de manera que el desarrollo del trabajo de titulación se realice acorde a los lineamientos necesarios de la empresa.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. *Deductivo.*

Según menciona el autor (Bernal, 2006) el método deductivo permite analizar hechos particulares, esencialmente en el análisis de los principios generales de un tema específico, se procede a aplicarlo a contextos particulares, está basado en el razonamiento que en este caso la deducción intrínseca del ser humano permite pasar de principios generales a hechos particulares (Prieto, 2017).

Se tomó como referencia la elaboración de un Manual de organización aplicado en otra institución, y se utilizó este método para analizar desde un punto de vista general la estructura actual del supermercado y la gestión que presentó en la actualidad de manera que el desarrollo del trabajo de titulación se realice acorde a los lineamientos necesarios de la empresa.

2.6.2. *Inductivo.*

Según los autores (Hurtado & Toro, 2007) definen que el método deductivo se basa en el razonamiento de hechos particulares generales, lo cual consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el fin de llegar a conclusiones que puedan inducir, o permitir derivar de ello los fundamentos de una teoría (Bernal, 2006).

Se utilizó este método al momento de registrar los acontecimientos que suscitan en el supermercado lo cual permitió analizar los hechos particulares para llegar a elaborar las conclusiones pertinentes a nivel general. Por lo que esta investigación se basa en la observación de la gestión y su estructura actual de manera que se procedió a diseñar una estructura

organizacional que permitió mejorar el posicionamiento de la empresa y promueva su competitividad y rentabilidad.

2.6.3. Técnicas.

2.6.3.1. Encuesta.

La entrevista es “una herramienta utilizada para la recolección de datos que permite obtener información del sujeto a investigar mediante la comunicación oral en donde se realizan preguntas en su mayoría abiertas al entrevistado” (Troncoso & Amaya, 2016), la encuesta sería el “método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (Buendía, Colás, & Hernández, 1998).

Para la realización de este trabajo de investigación se utilizó la encuesta, direccionada hacia el personal y gerente del supermercado *Mega Su Casa* que permitió tener un enfoque desde la perspectiva de los empleados cómo se desenvuelven diariamente en sus funciones.

2.6.3.2 Entrevista

Según (Troncoso & Amaya, 2016) la guía de entrevista “consiste en el registro escrito de las preguntas que conforman el instrumento de recolección de los datos”, además la entrevista es una conversación formal entre un entrevistador y un entrevistado, cara a cara (Bernal, 2006).

Además, se recurrió a la encuesta para tener una visión desde la gestión administrativa vinculando al Gerente General, a modo de entrevista se planteó un banco de preguntas en el que se buscó que se determine las causas que han ocasionado los graves problemas que presento el supermercado en la actualidad.

2.6.4. Instrumentos.

Encuesta. - Un banco de preguntas (Cuestionario) que fue aplicado al personal y gerente del supermercado *MEGA SU CASA*.

Entrevista. - Un banco de preguntas (Cuestionario) que se utilizó para realizar la entrevista al Gerente General del supermercado *Mega Su Casa*.

2.7 Interrogantes de estudio

2.7.1 *Idea Por Defender*

¿Con el diseño de un Manual Organizacional para el Supermercado Mega Su Casa se logrará diseñar la estructura organizacional, funcional y de posición que contribuya a mejorar la gestión administrativa

CAPÍTULO III

3. ANALISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADO

3.1. Resultados de la tabulación de las encuestas

3.1.1. Análisis e interpretación de la encuesta a los colaboradores del Supermercado MEGA SU-CASA.

Tabla 3-3: Datos generales

Genero	Femenino		Masculino		Total	
	N	%	N	%	N	%
Edad						
18-24	2	22%	3	33%	5	56%
25-35	3	33%	1	11%	4	44%
Total	5	56%	4	44%	9	100%

Fuente: Encuesta a los colaboradores.

Elaborado por: Yungán, D. 2021

Análisis: En base a los resultados obtenidos podemos determinar a simple vista que existe equidad de género en la empresa debido a que encontramos 5 mujeres y 4 varones siendo mínima la diferencia, de igual manera se observa que la mayor parte de trabajadores tiene una edad igual o menor a los 24 años.

Interpretación: Del 100% de la población encuestada el 56% del personal corresponde al sexo masculino y el 44% de los empleados son de sexo femenino, en cuanto a la edad podemos observar que el 56% de los trabajadores tiene entre 18 y 24 años y el 44% restante tiene entre 25 a 35 años.

Pregunta 1. ¿Qué cargo ocupa en la empresa?

Tabla 4-3: ¿Qué cargo ocupa en la empresa?

CARGOS	N°	%
SECRETARIA	1	11%
ASISTENTE DE COMPRAS	1	11%
CAJERO	3	33%
VENDEDOR	1	11%
DESPACHADOR	3	33%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a los colaboradores.

Elaborado por: Yungán, D. 2021

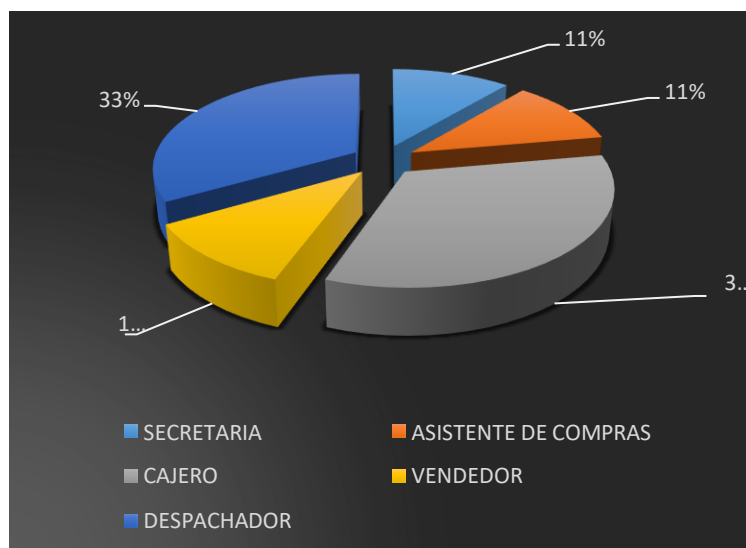


Gráfico 1-3: ¿Qué cargo ocupa en la empresa?

Elaborado por: Yungán, D. 2021

Análisis: De los resultados obtenidos se puede deducir que por el momento el personal que más se hace presente en el supermercado es el operativo, esto debido a que no se ha trabajado con un manual de funciones y todos rotaban de manera polifuncional en el área administrativa.

Interpretación: Del 100% de la población encuestada el 33% del personal son cajeros y despachadores y el 11% de los empleados son del área administrativa como secretaria y asistente de compras y del área comercial los vendedores.

Pregunta 2. ¿El supermercado cuenta con un organigrama estructural?

Tabla 5-3: ¿El supermercado cuenta con un organigrama estructural?

RESPUESTA	N°	%
SI	0	0%
NO	9	100%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a los colaboradores.

Elaborado por: Yungán, D. 2021

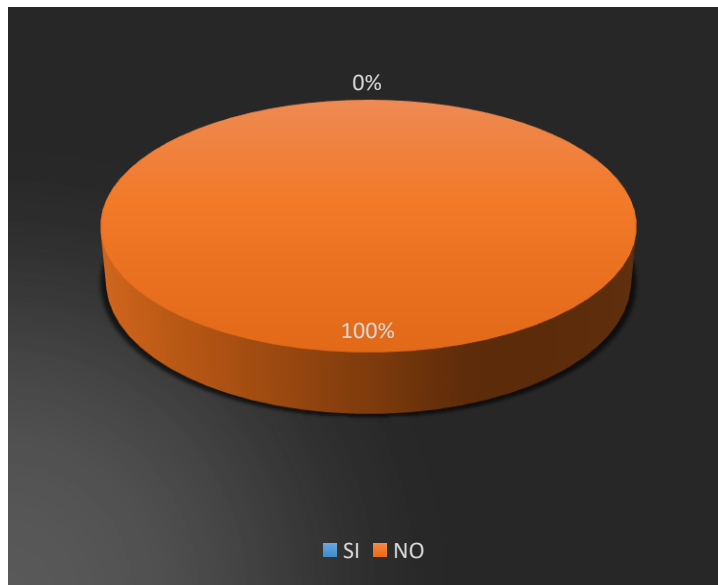


Gráfico 2-3: ¿El supermercado cuenta con un organigrama estructural?

Elaborado por: Yungán, D. 2021

Análisis: A simple vista se puede determinar que el supermercado MEGA SU-CASA no cuenta con un organigrama estructural que le permita identificar como se encuentra estructurado jerárquicamente, de manera que es complicado conocer los grados de autoridad y responsabilidad.

Interpretación: El 100% de la población encuestada afirma que en el supermercado Mega Su Casa no existe un organigrama estructural, ni ningún tipo de jerarquía específica.

Pregunta 3. ¿Quién es su superior o jefe inmediato?

Tabla 6-3: ¿Quién es su superior o jefe inmediato?

JEFE INMEDIATO	N°	%
JUNTA GENERAL DE SOCIOS	1	11%
GERENTE PROPIETARIO	8	89%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a los colaboradores.

Elaborado por: Yungán, D. 2021

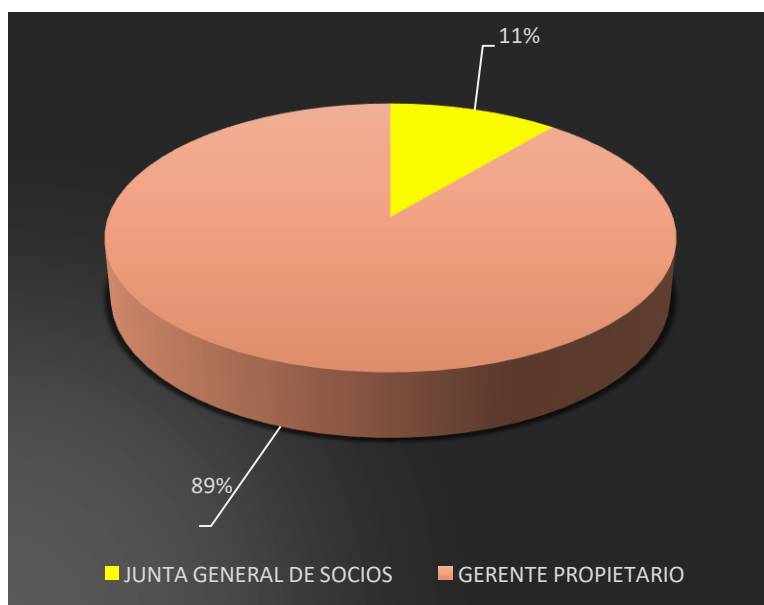


Gráfico 3-3: ¿Quién es su superior o jefe inmediato?

Elaborado por: Yungán, D. 2021

Análisis: Existe un desconocimiento superficial por parte de los empleados sobre quien asume el rol de jefe inmediato debido a que lo correcto debe ser que tan solo el 22% identifique al

gerente como su jefe, esto quiere decir que 1 persona no identifica correctamente a su superior, puede ser mínima la diferencia, pero al momento de requerir ayuda esta persona podría tener inconvenientes al no conocer a quien recurrir para solucionar algún inconveniente.

Interpretación: El 11% de la población encuestada identifica a la Junta General de Socios como su jefe inmediato, mientras que el 89% indican que el gerente propietario es su jefe inmediato.

Pregunta 4. ¿Tiene subordinados a su cargo?

Tabla 7-3: ¿Tiene subordinados a su cargo?

RESPUESTA	N°	%
SI	1	11%
NO	8	89%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a los colaboradores.

Elaborado por: Yungán, D. 2021

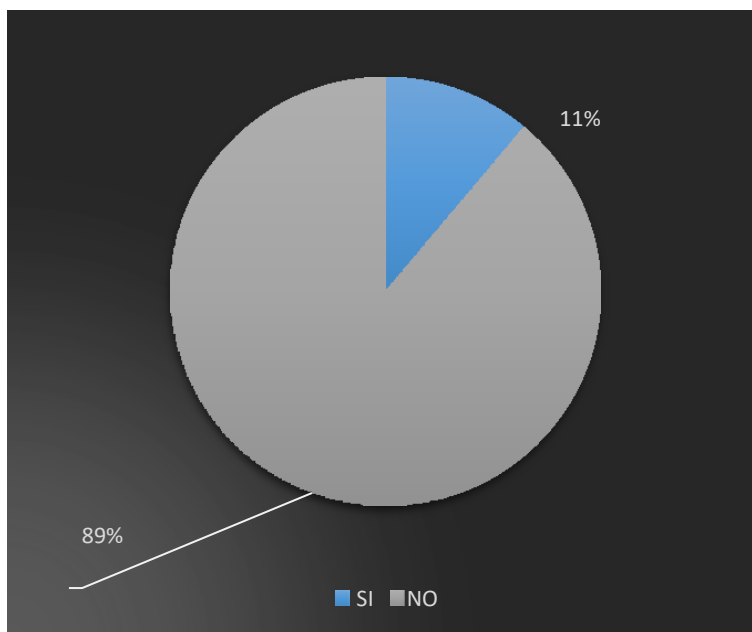


Gráfico 4-3: ¿Tiene subordinados a su cargo?

Elaborado por: Yungán, D. 2021

Análisis: Los resultados que arrojan esta pregunta son incorrectos debido a que en la realidad y en base a las necesidades existentes lo correcto sería que 4 personas tengan subordinados a su cargo, de manera que esto facilite la comunicación y mejore la distribución de la carga laboral.

Interpretación: El 89% de la población encuestada no tiene subordinados y solo el 11% trabaja con subordinados.

Pregunta 5. ¿Está de acuerdo que se capacite al personal para la retroalimentación de resultados y el fortalecimiento de sus debilidades?

Tabla 8-3: ¿Está de acuerdo que se capacite al personal?

RESPUESTA	N°	%
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a los colaboradores.

Elaborado por: Yungán, D. 2021

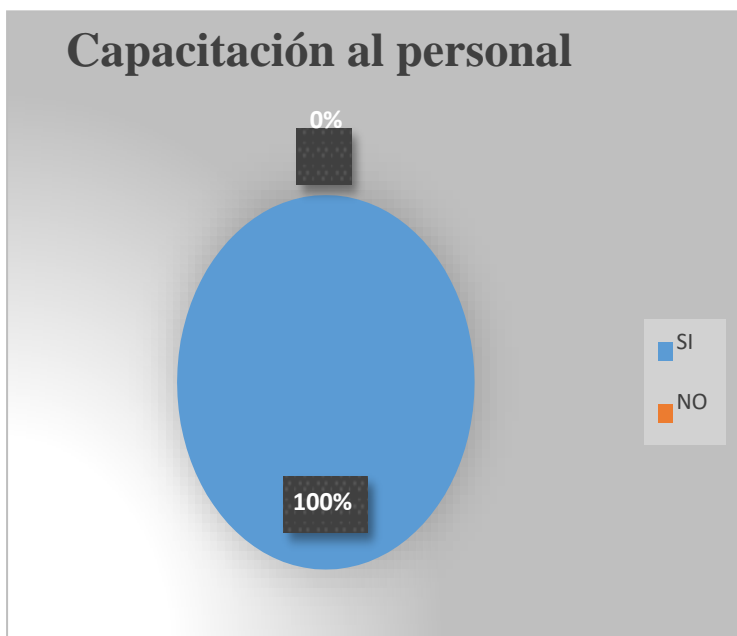


Gráfico 5-3: ¿Está de acuerdo que se capacite al personal?

Elaborado por: Yungán, D. 2021

Análisis: Es notable que todo el personal esté dispuesto a capacitarse para mejorar sus resultados y desempeño laboral, debido a que si logran disminuir sus debilidades serán personas más eficientes y con ello la organización podrá desarrollarse e incrementar su rentabilidad.

Interpretación: El 100% de la población encuesta está de acuerdo con que se capacite al personal para la retroalimentación y el fortalecimiento de sus debilidades.

Pregunta 6. ¿En el momento en el que ingresó a la empresa se le dieron instrucciones específicas acerca de cuáles son sus funciones?

Tabla 9-3: ¿Previo a laborar en la empresa se le indicaron sus funciones?

RESPUESTA	Nº	%
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a los colaboradores.

Elaborado por: Yungán, D. 2021

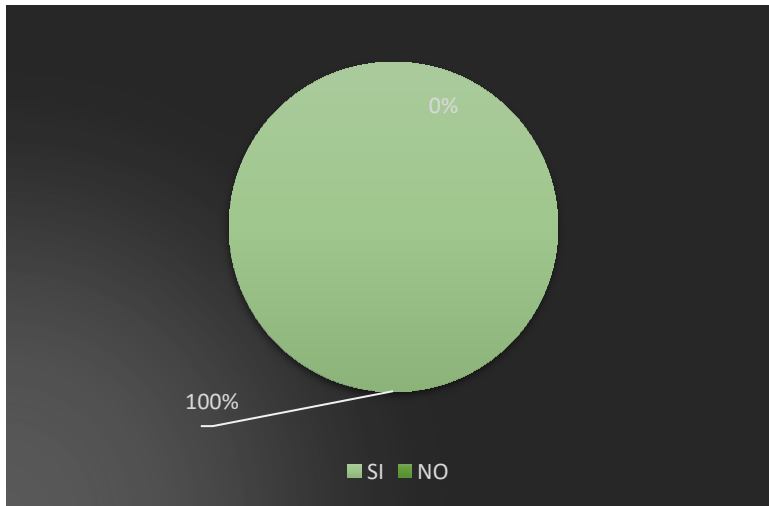


Gráfico 6-3: ¿Previo a laborar en la empresa se le indicaron sus funciones?

Elaborado por: Yungán, D. 2021

Análisis: Esta respuesta es afirmativa por todos los empleados pero esto no quiere decir que la capacitación es óptima o completa, debido a que los resultados de las evaluaciones realizadas a los empleados han arrojado inconvenientes en el desempeño de sus actividades debido al desconocimiento de sus funciones por lo que la capacitación que desarrollan en la actualidad en el supermercado no es la óptima, por esta razón se debe contar con un manual de funciones y procesos o procedimientos que indiquen detalladamente como ejecutar sus actividades.

Interpretación: El 100% de la población encuestada afirma que si se les capacitó al momento de ingresar a la institución sobre las funciones que iban a desempeñar.

Pregunta 7. ¿Qué funciones desempeña en su cargo?

Tabla 10-3: ¿Qué funciones desempeña en su cargo?

CARGOS	Ingreso de facturas al sistema
GERENTE GENERAL	Supervisa las tareas asignadas
	Contratación del personal
	Verifica la situación actual del supermercado
	cancelación de los sueldos
SECRETARIA	actualización de precios
	Recibir y archivar la documentación

	Registro de proveedores
	Informar las actividades agendadas
ASISTENTE DE COMPRAS	Realización de inventarios de productos
	Reportes de CXP a proveedores
	Pedido de productos faltantes
	Planificación de pago
CAJERO	Custodia el dinero
	digitación de productos de facturación
	Limpieza de caja
	Cierre de caja
VENDEDOR	atención al cliente
	Venta de productos al cliente
	Digitación de productos
	Atención personalizada al cliente
	Fideliza a los clientes
DESPACHADOR	Reposición de los productos faltantes en percha
	Identificación de productos por caducar
	Limpieza en las góndolas
	atención al cliente
	Organizar y controlar la bodega

Fuente: Encuesta a los colaboradores.

Elaborado por: Yungán, D. 2021

Análisis: Los empleados del supermercado lograron describir de manera general 5 actividades que desempeñan diariamente, el inconveniente que presentaron al momento de mencionarlas fue que no conocían con certeza si todas las actividades que estaban detallando les correspondían o no, además de no lograr identificar hasta qué punto podían ejecutarlas.

Interpretación: Cada una de las personas encuestadas, lograron describir 5 funciones que desempeñan en sus puestos de trabajo de manera específica.

Pregunta 8. ¿Le ha correspondido realizar tareas de otros empleados (sobrecarga laboral)?

Tabla 11-3: ¿Sobrecarga laboral en la empresa?

RESPUESTA	N°	%
SIMPRE	5	56%
CASI SIEMPRE	2	22%
AVECES	1	11%

NUNCA	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a los colaboradores.

Elaborado por: Yungán, D. 2021

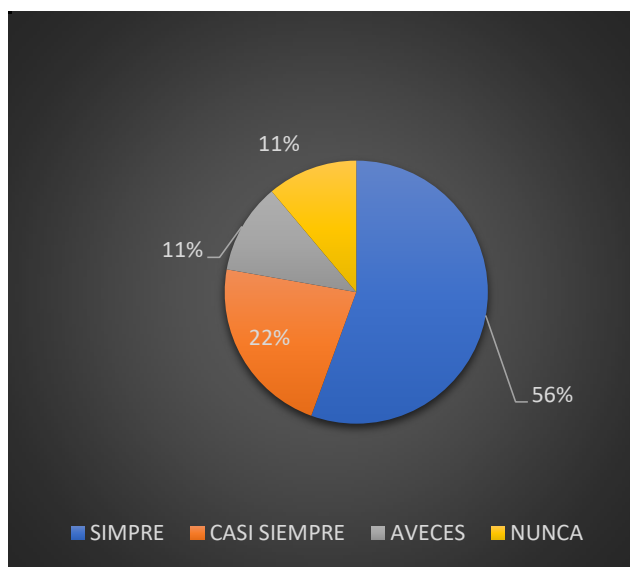


Gráfico 7-3: ¿Sobrecarga laboral en la empresa?

Elaborado por: Yungán, D. 2021

Análisis: En base a los resultados obtenidos se puede observar que la mayoría de veces a todos los funcionarios les han correspondido realizar actividades que no les pertenecían debido a ausentismos laborales, permisos, desconocimiento de funciones y otras causas que ocasionaron en varios empleados la sobrecarga laboral, generando malestar e inconformidad en el ambiente de trabajo por esta razón es necesaria la creación de un manual en el que se detallen específicamente las actividades que a cada trabajador le corresponde de manera que puedan desempeñarse eficientemente.

Interpretación: Del 100% de personas encuestadas el 56% de los empleados mencionaron que ciertas veces les correspondían realizar actividades de otros trabajadores por diferentes razones,

el 22% de los encuestados afirman que casi siempre tenían sobre carga laboral, el 11% restante mencionan que siempre les correspondían otras funciones y de igual manera 1 empleado afirmó que nunca realizó otras actividades que no le correspondían.

Pregunta 9. ¿Cree usted que un manual de funciones contribuirá a mejorar el desarrollo de sus actividades diarias?

Tabla 12-3: ¿El manual de funciones contribuirá a mejorar el desarrollo de sus actividades?

RESPUESTA	N°	%
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a los colaboradores.

Elaborado por: Yungán, D. 2021

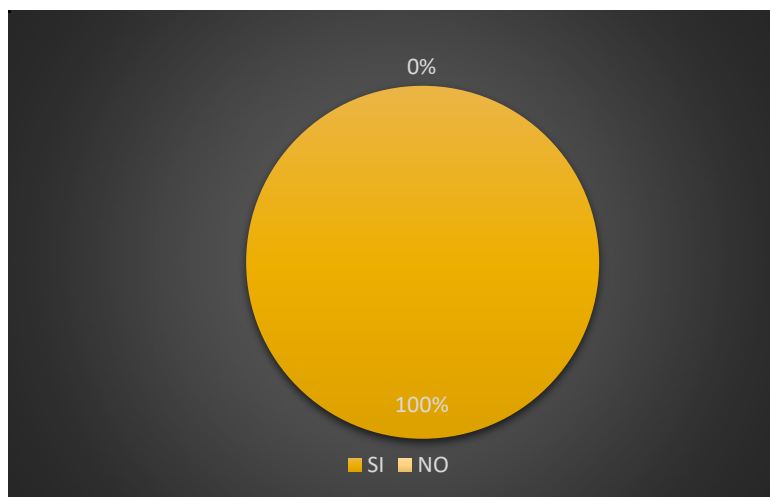


Gráfico 8-3: ¿El manual de funciones contribuirá a mejorar el desarrollo de sus actividades?

Elaborado por: Yungán, D. 2021

Análisis: Es claro que los colaboradores del supermercado Mega Su Casa necesitan de un manual de funciones para identificar con claridad que actividades y funciones les corresponden de manera que puedan desempeñar eficientemente sus actividades y cumpliendo a cabalidad con cada una de sus tareas.

Interpretación: Del 100% de personas encuestadas, todos manifestaron que si es importante contar con un manual de funciones para el desarrollo de las actividades diarias

3.1.2. Análisis e interpretación de la entrevista al Gerente General del Supermercado MEGA SU-CASA

Tabla 13-3: Entrevista a la propietaria Supermercado "MEGA SU-CASA"

Tema:	Diseño de un manual de organización para el supermercado mayorista MEGA SU-CASA en la ciudad de Riobamba.
Objetivo:	Identificar la estructura orgánico funcional del supermercado MEGA SU-CASA con respecto a su estructura organizacional.

<p>Datos del entrevistado:</p> <p>Nombre: Lic. Isabel Yungán</p>
--

CUESTIONARIO

1) ¿El supermercado MEGA SU-CASA tiene definido el organigrama estructural?

MEGA SU-CASA no cuenta con ningún documento del organigrama estructural, porque se inició como una tienda comercial y no se requería más personal para el correcto funcionamiento del negocio.

2) ¿Han surgido inconvenientes en el supermercado relacionados con las líneas de autoridad?

SI (X) NO () Explique por qué sí.

Como gerente, al contratar al personal, el colaborador sabe que yo soy su jefe superior por se le explica sus funciones que debe realizar, pero no tenemos jerarquía en la empresa ya que todos se les trata por igual y soy la única que supervisa su trabajo.

3) ¿El supermercado MEGA SU-CASA posee una nómina del personal y cuáles son los cargos, funciones y jerarquía?

SI (X) NO () Explique por qué sí.

¿Por qué? Al ser gerente propietaria de MEGA SU-CASA, la administración lo llevo tradicional y actualmente en el supermercado cuenta con 8 colaboradores y el trabajo lo realizan en forma polifuncional.

4) ¿Las funciones que cumplen los colaboradores se encuentran descritas en algún documento?

SI () NO(X) Explique por qué no.

¿Por qué? MEGA SU-CASA no cuenta con ningún registro de información escrita en algún documento, y las indicaciones de las funciones se lo realiza verbalmente a cada uno de los colaboradores.

5) ¿Se brinda capacitación a los colaboradores para mejorar el desempeño de la organización? ¿En qué áreas?

SI (X) NO () Explique por qué sí.

La capacitación del personal se lo realiza una vez al mes en el área de ventas y atención al cliente específicamente.

6) ¿Los funcionarios del supermercado saben a quién deben responder o dirigirse en caso de dudas o inquietud?

SI (X) NO () Explique por qué sí.

Los colaboradores saben que mi persona supervisa todas las tareas encomiadas, por ende, se hay una sobrecarga en mis funciones por la desconfianza de asignar tareas de supervisión ya que no lo realizan bien en función de lo que les explico verbal a cada uno de los colaboradores.

7) ¿Existen procedimientos definidos por escrito para cada una de las actividades que se dan en el supermercado?

SI () NO(X) Explique por qué no.

¿Por qué? El negocio no tiene un proceso sistemático y me he basado solo por la administración tradicional, en la cuales he tenido varias sobrecargas como gerente propietaria

8) ¿En el momento en que ingresa un nuevo empleado al supermercado usted le brinda las instrucciones específicas acerca de sus funciones?

¿Por qué? Es fundamental para MEGA SU-CASA, darles una guía a los colaboradores para puedan adaptarse al ambiente de trabajo y pueda identificar las actividades que debe realizar el colaborador.

9) ¿Considera usted que al implementar un Manual de Funciones mejorará la visión entre las diferentes áreas?

Pero conforme a las evaluaciones que he realizado la empresa se necesita la implementación de un manual organización para poder eliminar o reducir riesgos de sobrecarga en las actividades de cada uno de los colaboradores que puedan optimizar los proceso en la empresa mejorando un ambiente de trabajo organizado.

10) ¿La implementación de un manual de funciones permitirá conocer las fuentes de trabajo de cada puesto

En la actualidad se ve en la obligación de implementar nuevas estrategias administrativas mejorando el sistema de proceso de las actividades los colaboradores ya que la competencia ha aumentado y ha dado cambios en el ámbito del negocio y se observa que estamos en la era del conocimiento e innovación.

Fuente: Entrevista Gerente del supermercado Mayorista MEGA SU-CASA.

Elaborado por: Yungán, D. 2021

3.2. Discusión de resultados de la tabulación

Una vez recabada la información de las encuestas, tabulados los datos y sintetizado la información, además de la entrevista realizada a la Gerente General del supermercado, dentro de los diversos aspectos encontrados se identificó la necesidad inmediata de crear un Manual Organizacional para direccionar la gestión administrativa actual hacia el desarrollo organizacional a través del mejoramiento de procesos, actividades y funciones, de manera que se logre optimizar tiempo y recursos.

De los resultados de las encuestas estos son los puntos más relevantes: el SUPERMERCADO MEGA SU-CASA no cuenta con un organigrama estructural que le permita identificar su jerarquía de manera que es complicado conocer los grados de autoridad y responsabilidad, por

parte de los empleados existe un desconocimiento superficial sobre quién es su jefe inmediato, la mayoría identifica a la Gerente General como su único jefe, algo que en parte es erróneo debido a que el personal operativo si tiene jefes de área, los cuales a su vez reportan a gerencia. Otro factor importante es el sobrecargo laboral en diferentes áreas principalmente en la gerencia, debido a que a su cargo han estado cada una de las dependencias sin delegar funciones ni responsabilidad, el estrés laboral estaba afectando demasiado a la gerente por lo que es importante delimitar funciones de manera que se distribuyan las actividades y se logre minimizar las tareas maximizando los resultados positivos.

Los trabajadores solo identifican el cargo que ejecutan debido a que en su contrato así lo especifica pero si se les pregunta específicamente sus funciones, estos la desconocen, esto se debe a la falta de un Manual de funciones en el que se detalle el perfil de cada puesto de trabajo, la duplicidad de funciones también a sido evidente ya los mismos trabajadores han manifestado realizar actividad que no les competen y esto se ha dado debido al ausentismo laboral, permisos y otros factores que no se han venido planificando correctamente para evitar estas contrariedades, lo cual ha generado malestar e inconformidad en el ambiente.

3.3. Diagnóstico de la Empresa

Por lo tanto se propone elaborar un manual de organización que ayude a mejorar la gestión administrativa del supermercado, es importante el análisis de la Matriz FODA y las matrices MEFE y MEFI para poder implementar el manual acorde a las necesidades de la institución, es importante indicar que gracias al desarrollo e implementación de la estructura organizacional todos los puntos débiles del supermercado se podrán convertir en fortalezas generando nuevos espacios para el desarrollo y la adaptación al cambio en los diferentes escenarios.

El organigrama que maneja en la actualidad el Supermercado MEGA SU-CASA, consta de 3 departamentos los cuales son: de tesorería, de compras y logística y el departamento comercial, se espera que a futuro se logre implementar el departamento de talento humano en vista de que el Gerente General ha asumido este rol.

3.3.1. Organigrama estructural supermercado “MEGA SU-CASA”

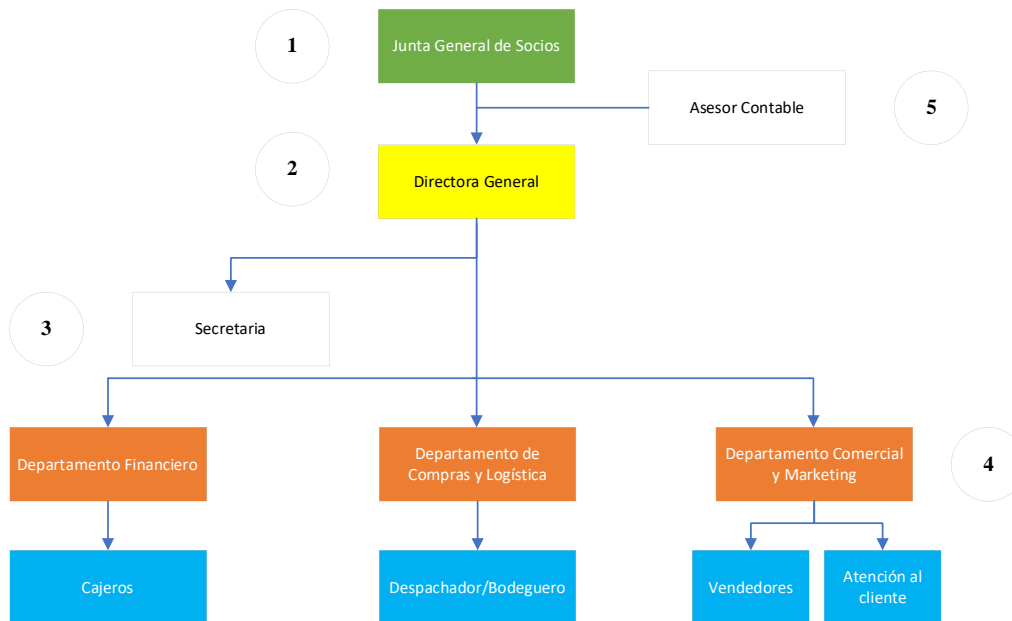


Gráfico 9-3: Estructura organizacional actual

Elaborado por: Yungán, D. 2021

3.3.2. Análisis situacional Matriz FODA

Tabla 14-3: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Posicionamiento del supermercado.	Ubicación geográfica del supermercado en la ciudad de Riobamba
Experiencia en el segmento en el que se desenvuelven el supermercado.	Expansión en distintas líneas de productos
Jóvenes profesionales a cargo de diferentes procesos y áreas.	Utilización de tecnología para la automatización de procesos, e innovación de la infraestructura.
Adecuado servicio al cliente y efectivo servicio postventa.	Clientes con altos estándares de compra.
Fidelización de los Clientes.	Relaciones comerciales con proveedores industriales con marcas reconocidas.
Productos de calidad y a precios accesibles	Investigación de plataformas del Marketing digital, que impulse ventas.
Carta de proveedores amplia en la búsqueda de precios económicos.	Crecimiento poblacional en la provincia de Chimborazo, específicamente en la ciudad de Riobamba.

Debilidades	Amenazas
Gestión administrativa tratada de forma empírica	Mayor competencia en el mercado.
Personal sin experiencia requerida para el puesto.	Cambios en los hábitos de los consumidores.
Desconocimiento de la estructura jerárquica de la empresa.	Incertidumbre social.
Falta de capacitación al personal.	Problemas en el despacho y envío de los productos
Duplicidad de funciones al no identificar el perfil del puesto.	Incremento en la Inflación
Rotación de los colaboradores	Restricciones por la pandemia de Covid19
Falta de autonomía para la toma de decisiones.	No contar con el espacio suficiente.

Elaborado por: Yungán, D. 2021

Análisis

Se realizó una evaluación al supermercado, para obtener datos e información de la situación actual del supermercado MEGASU CASA, para la elaboración de la matriz FODA, una vez concluida la parte de la tabla anteriormente mencionada para identificar factores externos entre ellas encontramos 7 factores de oportunidades y 7 factores de amenazas. Se concluye que MEGA SU CASA, no tiene conocimiento de las estrategias en las oportunidades ni amenazas del entorno donde se encuentra su actividad localizada, por la falta de conocimiento de los administradores de la empresa acerca de la globalización de la era de la tecnología y lo social, que no ayuda a generar competencia. En la tabla de la EFE nos da la oportunidad de invertir en lugares geográficas estrategias y la expansión de líneas de productos nuevos combinados, dando como resultado más incremento de los consumidores. Al pasar el tiempo, no han dado la oportunidad a un manejo administrativo diferente en la cual afectado al supermercado y no se han podido adaptar a los cambios del entorno y existe actualmente en el mercado y la variación de los gustos de los consumidores que obligan adaptar a los cambios y necesidades que requieren los consumidores.

3.3.3. Análisis situacional Matriz FODA

Tabla 15-3: Matriz MEFE

N°	FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
OPORTUNIDADES				
1	Ubicación geográfica del supermercado en la ciudad de Riobamba	0,09	4	0,36
2	Expansión en distintas líneas de productos	0,12	4	0,48
3	Utilización de tecnología para la automatización de procesos, e innovación de la infraestructura.	0,08	4	0,32
4	Clientes con altos estándares de compra.	0,06	3	0,18
5	Relaciones comerciales con proveedores industriales con marcas reconocidas.	0,07	3	0,21
6	Investigación de plataformas del Marketing digital, que impulse ventas.	0,10	4	0,40
7	Crecimiento poblacional en la provincia de Chimborazo, específicamente en la ciudad de Riobamba.	0,04	3	0,12
AMENAZAS				
8	Mayor competencia en el mercado.	0,06	1	0,06
9	Cambios en los hábitos de los consumidores.	0,05	1	0,05
10	Incertidumbre social	0,04	2	0,08
11	Problemas en el despacho y envío de los productos	0,05	1	0,05
12	Incremento en la Inflación	0,08	2	0,16
13	Restricciones por la pandemia de Covid19	0,08	2	0,16
14	No contar con el espacio suficiente para exhibir todos los productos.	0,08	2	0,16
TOTAL		1,00	-----	2,79

Elaborado por: Yungán, D. 2021

Análisis

Se realizó una evaluación al supermercado, para obtener datos e información de la situación actual del supermercado MEGASU CASA, para la elaboración de la matriz FODA, una vez concluida la parte de la tabla anteriormente mencionada para identificar factores externos entre ellas encontramos 7 factores de oportunidades y 7 factores de amenazas. Se concluye que MEGA SU CASA, no tiene conocimiento de las estrategias en las oportunidades ni amenazas del entorno donde se encuentra su actividad localizada, por la falta de conocimiento de los administradores de la empresa acerca de la globalización de la era de la tecnología y lo social, que no ayuda a generar competencia. En la tabla de la EFE nos da la oportunidad de invertir en lugares geográficas estrategias y la expansión de líneas de productos nuevos combinados, dando como resultado más incremento de los consumidores. Al pasar el tiempo, no han dado la oportunidad a un manejo administrativo diferente en la cual afectado al supermercado y no se han podido adaptar a los cambios del entorno por ende las amenazas son la mayor competencia existe actualmente en el mercado y la variación de los gustos de los consumidores que obligan adaptar a los cambios y necesidades que requieren los consumidores.

3.3.4. *Análisis situacional Matriz FODA*

Tabla 16-3: Matriz EFI

N°	FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
FORTALEZAS				
1	Posicionamiento del supermercado.	0,09	4	0,36
2	Experiencia en el segmento en el que se desenvuelven el supermercado.	0,09	4	0,36
3	Jóvenes profesionales a cargo de diferentes procesos y áreas.	0,06	3	0,18
4	Eficiente servicio al cliente y servicio postventa.	0,09	4	0,36
5	Fidelización de los Clientes.	0,09	3	0,27
6	Productos de calidad y a precios accesibles.	0,09	4	0,36
7	Cartera de proveedores amplia	0,04	3	0,12
DEBILIDADES				
8	Gestión administrativa tratada de forma empírica	0,08	2	0,16
9	Personal sin experiencia requerida para el puesto.	0,06	1	0,06
10	No conocen como se estructura su empresa.	0,06	1	0,08
11	No existe formación al personal.	0,05	1	0,07

12	Duplicidad de funciones al no identificar el perfil del puesto.	0,08	1	0,08
13	Rotación de los colaboradores	0,06	1	0,06
14	Falta de autonomía para la toma de decisiones.	0,06	1	0,06
TOTAL		1,000	----	2,54

Elaborado por: Yungán, D. 2021

Análisis

Al realizar las matriz de la tabla EFI, se concluye a partir de los resultados obtenidos que el supermercado MEGA SU CASA, tiene una administración empírica es decir una debilidad que no han permitido crear a la empresa esto se refiere al trabajar con familiares se crean conflictos de intereses personales que dan como resultado que no pueden apartar las relaciones familiares con lo laboral y que han provocado mayor cantidad de debilidades como también es la rotación de los colaboradores en la empresa en la que no se ha podido tomar una buena toma de decisiones a la permanecía de los colaboradores y así la fidelidad de los mismos.

En cambio, a las fortalezas propuestas por los factores internos, se caracterizó por el posicionamiento en el mercado que ayudado a tener fidelidad de la gran mayoría de los clientes y la marca que se ha realizado durante 20 años y una más de las fortalezas es la experiencia y la en el ámbito de los negocios es importante ya que al conocer el segmento del supermercado mayorista que brinde un servicio de calidad y precios bajos para que puedan tener una ganancias e incentivar a los emprendedores con negocios pequeños a que inviertan y se ha podido comprobar una cuarta parte de la población que reconoce su nombre y logo.

3.4. Propuesta

3.4.1. Tema

DISEÑO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL SUPERMERCADO MAYORISTA “MEGA SU CASA” EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

3.4.2. Objetivos

Diseñar un Manual de Organización para el Supermercado Mayorista “Mega Su Casa” en la ciudad de Riobamba que contribuya a mejorar la gestión administrativa.

3.4.3. *Propuesta del Contenido del Manual de Organización para el Supermercado Mega Su Casa*

Para la elaboración y diseño del presente Manual de Organización se tomaron como referencia diferentes trabajos de investigación realizados en el país, entre los cuales se destaca el de Cárdenas Ivonne (2015) titulado “El Manual de Organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI” y el libro de Enrique Franklin Fincowsky (2009) titulado “Organización de Empresas”, investigaciones que proponen los aspectos y elementos que deben integrarse en el MOF, ambas investigaciones resalta la importancia de realizar de manera previa un diagnóstico situacional del supermercado para determinar de manera precisa que consideraciones se deben tener en cuenta al estructurar el manual de manera que se logre optimizar las actividades y recursos que en la actualidad no son eficientes.

3.4.4. *Presentación del contenido de la propuesta*

Una vez realizado el diagnóstico situacional y evidenciado las actividades, procesos y procedimientos que se deben mejorar, se procede a desarrollar el Manual Organizacional tomando como referencia el libro de Enrique Franklin Fincowsky “Organización de Empresas”, una vez identificadas las necesidades y aspectos a evaluar se lograron agrupar los manuales en 5 contenidos, los cuales tratan diversos temas de interés para el supermercado mismos que se detallan a continuación:

3.4.5. *Contenido del Manual de Organización*

- a) Portada del manual
- b) Lista de distribuciones
- c) Registro de ediciones
- d) Índice del contenido del manual
- e) Presentación del documento
- f) Introducción
- g) Objetivos
- h) Justificación del manual
- i) Nomenclatura utilizada en la codificación del manual

3.4.6. Manual de Reseña Histórica

- a) Portada del manual
- b) Datos generales de la empresa
- c) Antecedentes históricos
- d) Logotipo de la empresa
- e) Localización
- f) Misión y Visión
- g) Valores

3.4.7. Manual de Clasificación de puestos

- a) Portada del manual
- b) Objetivo
- c) Nomina
- d) Descripción del manual de clasificación de puestos
- e) Formato del manual de clasificación de puestos

3.4.8. Manual de Funciones

- a) Portada del Manual
- b) Perfil del cargo
- c) Fichas de descripción de funciones

3.4.9. Manual de procedimientos

- a) Portada del manual de procedimientos
- b) Planificación/documentación
- c) Simbología de los diagramas de flujo
- d) Macroprocesos
- e) Ficha de Procesos
- f) Diagrama de Flujo del Proceso

N° 1FADE – ESPOCH

I EMPRESAS

RIOBAMBA



MIS
MEGA SU-CASA
Su centro de compras



MANUAL 
ORGANIZACIONAL



MANUAL ORGANIZACIONAL

Código: MO.01MSC

Página: 1 de 9

Fecha de elaboración: diciembre del 2021

Versión: 01

LISTA DE DISTRIBUCIÓN DEL MANUAL

Personas autorizadas	Cargo	Copia #	Emitido	N.º Ejemplar	Tipo
Dr. Ernesto Bonilla	Director de Tesis	MO- D001MSC	Septiembre 2021	1/1	Físico
Dr. Stalin Arguello	Miembro de Tesis	MO- D002MSC	Septiembre 2021	1/1	Físico
Lic. Isabel Yungán	Directora General	MO- D003MSC	Septiembre 2021	1/1	Físico

REGISTRO DE EDICIONES

- Versión de edición**

Primera Edición

- Motivo de edición**

Creación del manual organizacional, documento que contiene el manual de reseña histórica, manual de perfil de cargos, el manual funcional y el manual de procedimientos del Supermercado Mega Su Casa que contribuya a mejorar la gestión administrativa de la empresa

- Responsable**

Daniela Lucía Yungán Cuenca

- Aprobado por**

Lic. Isabel Yungán

- Fecha de elaboración**

Noviembre 2021

- Modificaciones**

No se realizará modificación hasta un periodo de tiempo donde se puede comprobar que los procesos son válidos.

Observaciones

Versión para aprobación e impresión.

Elaborado por:

Daniela Yungán

Revisado por:

Lic. Isabel Yungán



MANUAL ORGANIZACIONAL

Código: MO.01MSC

Página: 2 de 9

Fecha de elaboración: diciembre 2021

Versión: 01

ÍNDICE DEL CONTENIDO DEL MANUAL

- a) Portada
- b) Eslogan
- c) Índice de contenidos
- d) Introducción
- e) Naturaleza del manual
- f) Objetivos del Manual
- g) Justificación del Manual
- h) Nomenclatura utilizada en la codificación del manual
- i) Manual de Historia
- j) Manual de Clasificación de puestos
- k) Manual de Funciones
- l) Manual de Procesos y Procedimientos

PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO

En la obligación de corregir los problemas existentes con respecto a la gestión administrativa del supermercado Mega Su Casa y buscando mejorar su posición y participación en el mercado, resulta necesario desarrollar el presente documento, en el cual se desarrollan los manuales de: reseña histórica, perfil de puestos, designación de funciones y de procedimientos, de manera que estas herramientas se aprovechan con la finalidad de mejorar la gestión actual de modo que se puedan optimizar los recursos para maximizar la rentabilidad y mitigar los riesgos, este documento se entregará como la primera versión de herramientas administrativas que podrá ser modificado conforme la organización se vaya adaptando y requiriendo cambios oportunos.

Elaborado por:

Daniela Yungán

Revisado por:

Lic. Isabel Yungán



MANUAL ORGANIZACIONAL

Código: MO.01MSC

Página: 3 de 9

Fecha de elaboración: diciembre 2021

Versión: 01

INTRODUCCIÓN

El siguiente documento contiene el manual de reseña histórica, clasificación de puestos, funcional, de procesos y procedimientos del supermercado, que se utilizará como una herramienta de gestión administrativa para el Gerente y como un medio de consulta para los demás integrantes de la organización para conocer cómo se encuentra estructurada la empresa y para identificar a que funcionario deben rendir cuentas sobre su desempeño en el ejercicio de sus actividades y responsabilidades a cargo.

Supermercado Mega Su Casa emite esta herramienta administrativa que sirve para regularizar de mejor forma las relaciones Empresa-Trabajador, por cuanto el contenido detalla de manera practica y a través de un lenguaje sencillo y ameno, las funciones, responsabilidades y procedimientos que cada colaborador debe desempeñar en su puesto de trabajo.


El manual al determinar las responsabilidades de cada cargo aspira a que el trabajador conozca más a detalle sobre sus obligaciones y como debe desempeñarlas, a su vez la empresa determine con exactitud quien es el responsable de la ejecución o no de una determinada tarea, para tomar los correctivos que fuesen necesarios.

Esta herramienta administrativa también es aplicable para el proceso de inducción de los nuevos trabajadores y para un colaborador que aspira desempeñarse en un puesto de mayor rango el manual le sirve como un elemento de consulta y para entrenamiento en sus nuevas funciones. En relación con el proceso de Reclutamiento y Selección de personal este documento facilita los requerimientos de estudios, experiencia, competencias y aspectos necesarios para ocupar un determinado cargo, así también se muestra el ambiente físico ideal que debe tener el lugar de trabajo para que el trabajador pueda desempeñarse eficientemente.

Elaborado por:

Revisado por:

Daniela Yungán	Lic. Isabel Yungán
----------------	--------------------

 MANUAL ORGANIZACIONAL	Código: MO.01MSC
	Página: 4 de 9
	Fecha de elaboración: diciembre 2021
	Versión: 01

Este documento contiene 4 manuales que han sido desarrollados evaluando las necesidades de la empresa, desarrollando en un inicio el manual de reseña histórica, el cual comprende la misión, visión, valores, objetivos e información relevante para la organización. El segundo capítulo corresponde al manual de clasificación de puestos, el cual indica cómo debe estar estructurada la empresa, representando su jerarquía en un organigrama. El tercer capítulo corresponde a la elaboración del manual de funciones el cual detalla el perfil de cada uno de los cargos existentes en la empresa, abarcando funciones, requerimientos, actividades, competencias y supervisión. Por último, se elaborará el manual de procesos y procedimientos en el que se destacan los macroprocesos, procesos, subprocesos, documentos de entrada y de salida, los responsables y la secuencia lógica de cada una de las actividades.

NATURALEZA DEL MANUAL


De esta forma la elaboración de los instrumentos técnicos – administrativos es una actividad necesaria para continuar con el fortalecimiento del esquema del Manual de Organización y Funciones del Supermercado Mega Su Casa, de manera que los niveles de competencias garanticen la congruencia de sus acciones, evitando la duplicidad de funciones y garantizando la prestación de un servicio de calidad.

OBJETIVOS DEL MANUAL

OBJETIVO GENERAL

- Otorgar un instrumento administrativo al supermercado Mega Su Casa para que se guíen y puedan cumplir a cabalidad las funciones descritas en el respectivo manual de manera que se eviten conflictos en el puesto de trabajo.

Elaborado por: Daniela Yungán	Revisado por: Lic. Isabel Yungán
---	--

 MANUAL ORGANIZACIONAL	Código: MO.01MSC
	Página: 5 de 9
	Fecha de elaboración: diciembre 2021
	Versión: 01

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Facilitar el manual de organización y funciones al supermercado Mega Su Casa para cubrir las necesidades que tienen las dependencias de contar con un documento que facilite el desempeño eficiente de sus actividades, siendo de fácil comprensión y análisis simple.
- Implementar procesos técnicos que faciliten la adaptación y la inducción de los nuevos colaboradores a través de un manual de funciones.
- Documentar los procesos como propuesta referente a la estructura organizacional del supermercado.
- Generar herramientas administrativas para un correcto uso de los recursos de la empresa.

JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL

El presente trabajo administrativo se verá beneficiado gracias a la fundamentación teórica referente a la estructura organizacional y los elementos que la componen, sirviendo como base para la construcción de los manuales histórico funcional y de procedimientos, los cuales facilitan el desarrollo operativo de la empresa, el desarrollo de este documento permite poner en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas de clase, gracias a la interpretación de resultados y descripción de actividades, la utilización de una metodología de investigación es importante ya que a través de esto, se podrá recabar, analizar y evaluar la información obtenida a través de las encuestas y de otros medios necesarios para el desarrollo de este documento, toda esta información marcará un antes y un después en el desarrollo organizacional del supermercado Mega Su Casa.

Elaborado por: Daniela Yungán	Revisado por: Lic. Isabel Yungán
---	--

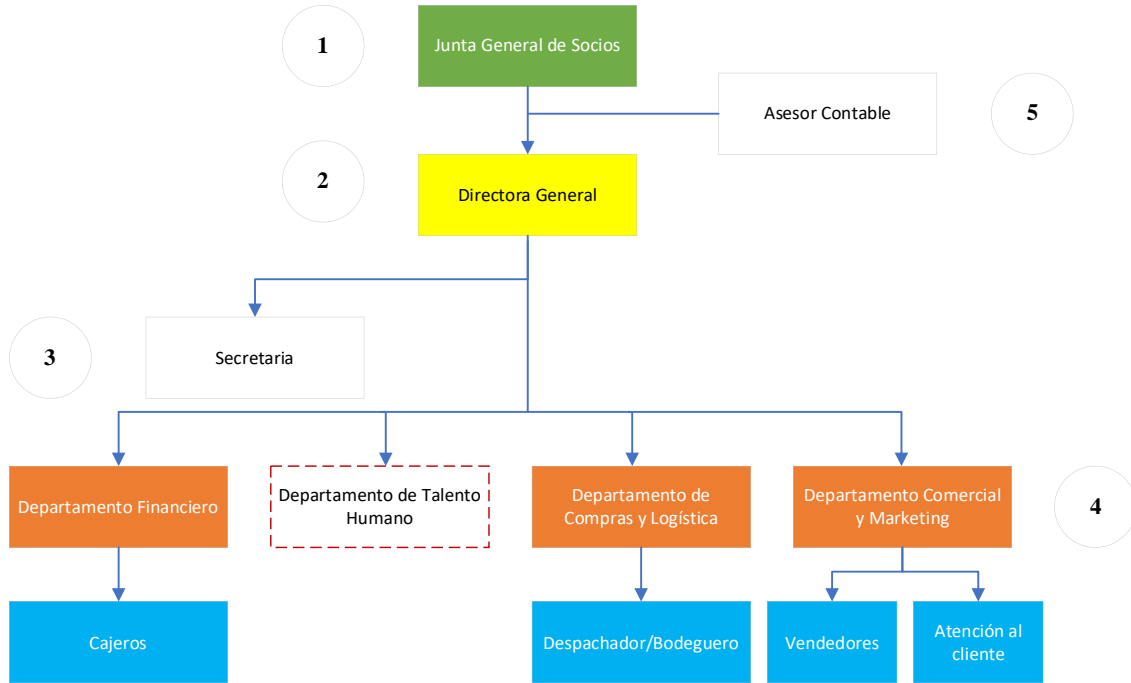


Código: MO.01MSC



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL “PROPUESTO”

Supermercado MEGA SU-CASA



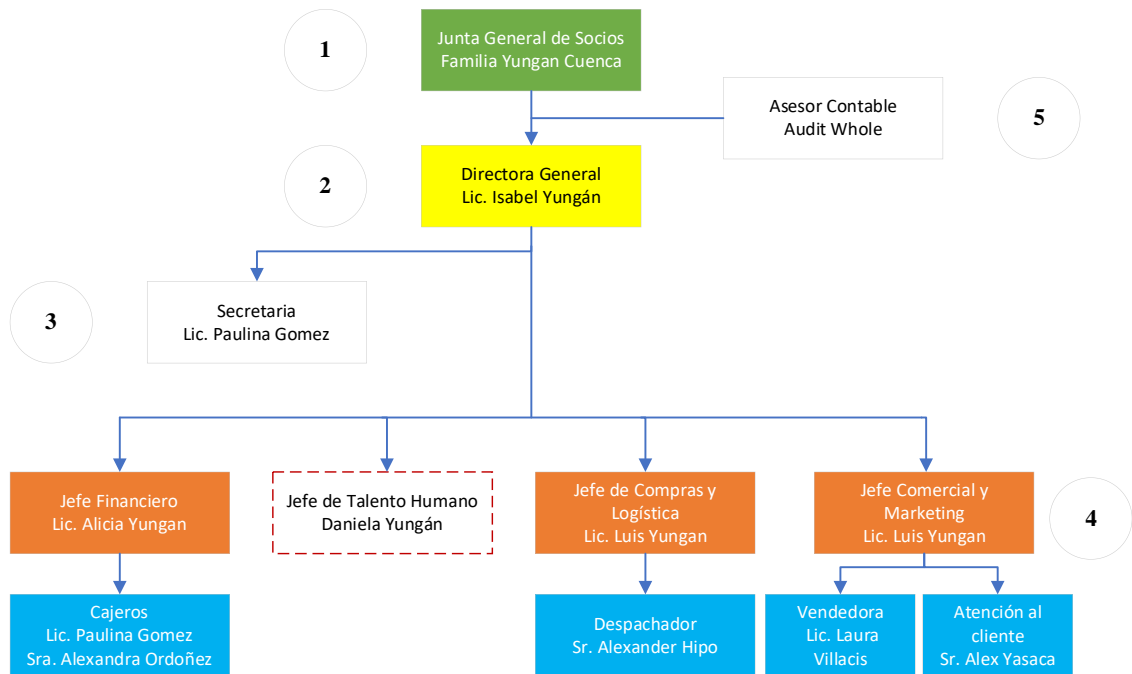
Nivel de jerarquía	Clave	Elaborado por:	Aprobado por:
1. Nivel Directivo	Autoridad	Daniela Yungán	
2. Nivel Ejecutivo			
3. Nivel Auxiliar			
4. Nivel Operativo	Asesor		
5. Nivel Asesor			

Elaborado por:
Daniela Yungán

Revisado por:
Lic. Isabel Yungán

ORGANIGRAMA DE POSICIÓN DE PERSONAL “PROPUESTO”

Supermercado MEGA SU-CASA



Nivel de jerarquía	Clave	Elaborado por:	Aprobado por:
1. Nivel Directivo			
2. Nivel Ejecutivo	Autoridad	Daniela Yungán	
3. Nivel Auxiliar			
4. Nivel Operativo	Asesor		
5. Nivel Asesor			

Elaborado por: Daniela Yungán	Revisado por: Lic. Isabel Yungán
---	--



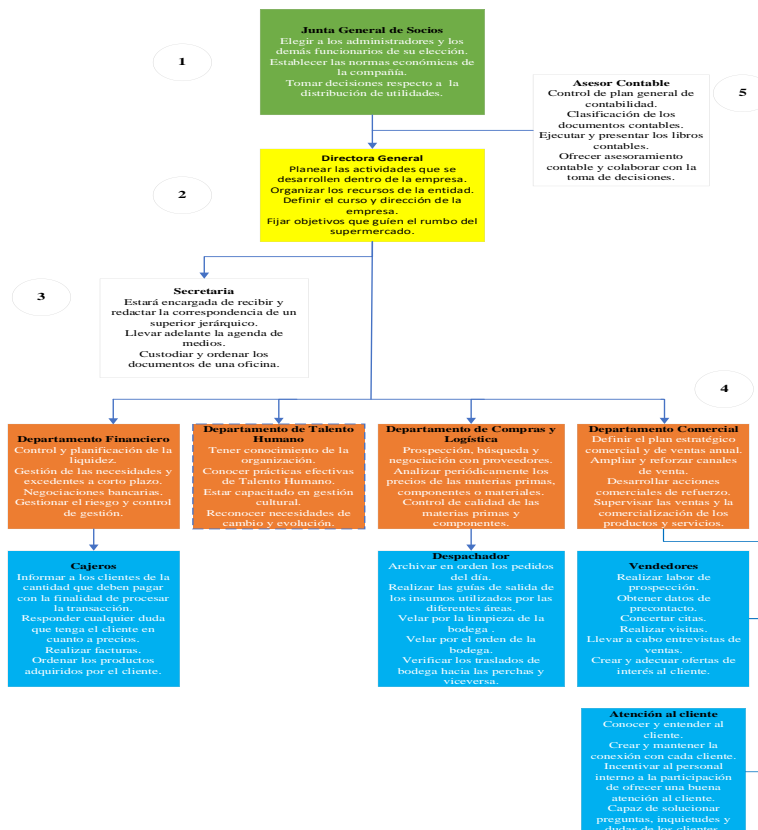
**MANUAL
ORGANIZACIONAL**

Fecha de elaboración: diciembre 2021

Versión: 01

ORGANIGRAMA FUNCIONAL “PROPUESTO”

Supermercado MEGA SU-CASA



Nivel de jerarquía	Clave	Elaborado por:	Aprobado por:
1. Nivel Directivo			
2. Nivel Ejecutivo	Autoridad	Daniela	
3. Nivel Auxiliar		Yungán	
4. Nivel Operativo	Asesor		
5. Nivel Asesor	Asesor Contable		

Elaborado por:
Daniela Yungán

Revisado por:
Lic. Isabel Yungán



**MEGA
SU-CASA**

Su centro de compras

**MANUAL DE
RESEÑA
HISTÓRICA**

PRIMERA EDICIÓN

DANIELA YUNGÁN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN



MANUAL DE RESEÑA HISTÓRICA

Código: MRH.01MSC

Página: 2 de 6

Fecha de elaboración: diciembre 2021

Versión: 01

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Institución: Supermercado MEGA SU-CASA	
Ruc:	0604638635001
Provincia:	Chimborazo
Cantón:	Riobamba
Representante legal:	Lic. Isabel Yungán
Calles:	Carabobo 15- 56 y Esmeraldas
Correo:	megasucasas@gmail.com
Teléfono:	2393-603
Fecha de inicio de actividades:	28- 05-2002
Actividad económica:	Venta al por mayor y menor de productos de primera necesidad.

RESEÑA HISTÓRICA

En la ciudad de Riobamba en el año del 2000 se constituyó como una tienda comercial llamada *Mega Su Casa*, fundada por el Ingeniero Juan Antonio Sánchez Llanga antiguo dueño, durante 13 años toma la decisión de dar en venta, al señor Luis Yungán, en la que adquiere los nuevos derechos recalando que desde el día 6 de agosto del 2013, el negocio seguirá funcionando sus actividades económicas como tienda mayorista con el mismo nombre MEGA SU CASA.

MEGA SU CASA, está conformado por un equipo de trabajo familiar de 4 personas y 2 colaboradores excluyentes. Partir del 03 de febrero del 2017, se realiza una implementación de un sistema software y el cambio de muebles y enseres en el interior del establecimiento mejorando la presentación del establecimiento y adquiriendo mayor influencia de clientes y optimizando el tiempo de facturación, despacho y el perfeccionando en la información de la documentación.

Al transcurrir el tiempo en el año 2019, se crea una extensión con una actividad autoservicio, denominado Supermercado MEGA SU CASA, como el fin de mejor el servicio, reduciendo el número del personal que atendía directamente al cliente, optimizando tiempo y dinero en la venta de los productos.

En la actualidad *Mega Su Casa* va de la mano de la Ingeniera Isabel Yungán hija del propietario en la que cuenta con más de 20 años de presencia y trayectoria en el mercado, y se encuentra ubicada en las calles Carabobo y Esmeradas frente al mercado la Condamine en la ciudad de Riobamba cantón Chimborazo, Republica del Ecuador.

El supermercado mayorista, se distribuye en 2 áreas de administración y comercialización, está especializada en la venta de 3000 productos, al por mayor y menor. Con el trascurso de los años han incorporado nuevas líneas de productos con el objetivo de proveer a nuestros clientes una solución integral a sus necesidades con servicios de distribución y autoservicio, el establecimiento está conformado de 9 colaboradores jóvenes que aportan capacidad y rapidez en su trabajo y en el manejo de tecnología e innovación en los procesos eficiente de inventario con fortalecimiento por contar con un stock permanente de los productos líderes y principales de nuestra comercialización.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA



Elaborado por:
Daniela Yungán

Revisado por:
Lic. Isabel Yungán



MANUAL DE RESEÑA HISTÓRICA

Código: MRH.01MSC

Página: 2 de 6

Fecha de elaboración: diciembre 2021

Versión: 01

Descripción

El logotipo diseñado por el supermercado Mega Su Casa consta de 3 colores principales: blanco, verde y negro, los cuales representan el compromiso con la naturaleza, la calidad de los productos y la sobriedad en su decoración este diseño permite al cliente identificarse con la empresa al causar ese impacto ambiental positivo de defender los intereses de la naturaleza, estos colores representan lo siguiente:

- **Rojo:** EL color trasmite amor, poder y en esencia la confianza en el cliente, llamar la atención y fomenta la compra de los productos ya que estimula a la apertura del apetito del cliente.
- **Blanco:** este color representa simplicidad, pureza, limpieza, higiene y verdad, es por esto por lo que se lo utiliza para demostrar que la salud de los clientes es muy importante al momento de manipular todos los productos ofertados por la empresa.
- **Verde:** este color es sinónimo de algo natural y de valores ecológicos, esta tonalidad representa las buenas acciones que el supermercado tiene con respecto al medio ambiente y además muestra un sentido de agrado al permanecer en las instalaciones de la empresa.
- **Negro:** este color representa el poder, la elegancia y sobriedad, a través de este color el supermercado quiere transmitir un mensaje de seriedad y de alta calidad en los productos que ofrece.

Elaborado por:

Daniela Yungán

Revisado por:

Lic. Isabel Yungán



MANUAL DE RESEÑA HISTÓRICA

Código: MRH.01MSC

Página: 4 de 6

Fecha de elaboración: diciembre 2021

Versión: 01

FILOSOFÍA CORPORATIVA

MISIÓN

El autor (Trenza, 2020) expresa que “la misión de una empresa es el motivo o razón de ser por la cual se creó la organización, siendo la respuesta al porqué de su existencia y la actividad que ejecuta”. Por lo que (UNIMET, 2016) aclara que es importante antes de establecer la visión, definir una clara misión, esta labor es de un equipo de trabajo, más que la actividad de una sola persona, pues es importante asegurar que se involucren todos dentro de la organización con base en la información y con la perspectiva suficiente y complementaria.

Existen algunas preguntas fundamentales que guían al equipo de personas que se reúnen a definir una Misión.

¿Quiénes somos?

• Supermercado Mega Su Casa es una microempresa dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad al por mayor y menor.

¿Por qué lo hacemos?

• Para brindar a los clientes un ambiente de confianza y familiaridad al ofertar una variedad de productos a precios que se ajusten a sus necesidades y a su capacidad adquisitiva.

¿Qué buscamos?

• Satisfacer las necesidades de nuestros clientes cumpliendo ampliamente con sus expectativas.

¿Para quienes trabajamos?

• En beneficio de las familias, nuestra gente, clientes, proveedores y comunidad.

¿Dónde lo hacemos?

• En la ciudad de Riobamba.

Elaborado por:

Daniela Yungán

Revisado por:

Lic. Isabel Yungán



MANUAL DE RESEÑA HISTÓRICA

Código: MRH.01MSC

Página: 3 de 6

Fecha de elaboración: diciembre 2021

Versión: 01

LOCALIZACIÓN

Macro Localización

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

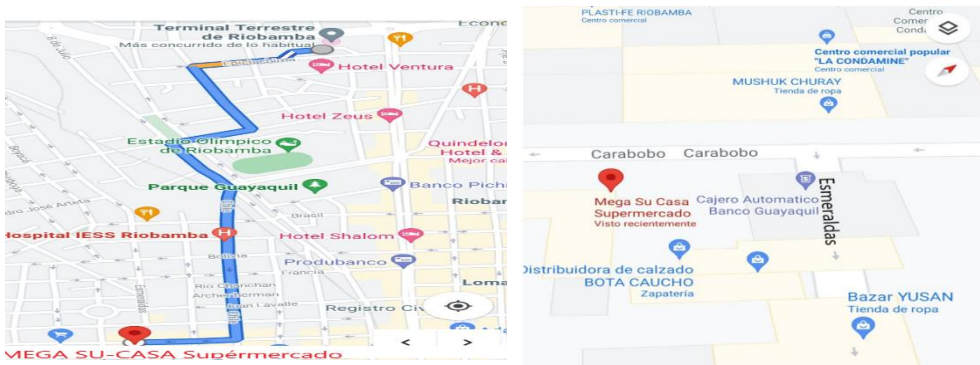


Gráfico Ubicación Macro localización

Fuente: Google Maps

MICROLOCALIZACIÓN

Cantón: Riobamba



y Esmeraldas (frente al mercado La Condamine)

Gráfico Ubicación del Supermercado MEGA SU-CASA

Fuente: Google Maps

Dir
eci
ón:
Car
abo
bo
15-
56

Elaborado por:

Daniela Yungán

Revisado por:

Lic. Isabel Yungán



MANUAL DE RESEÑA HISTÓRICA

Código: MRH.01MSC

Página: 5 de 6

Fecha de elaboración: diciembre 2021

Versión: 01

MISIÓN PROPUESTA

Supermercado Mega Su Casa es una microempresa dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad al por mayor y menor. Para brindar a los clientes un ambiente de confianza y familiaridad al ofertar una variedad de productos a precios que se ajusten a sus necesidades y a su capacidad adquisitiva. Satisfacer las necesidades de nuestros clientes cumpliendo ampliamente con sus expectativas. En beneficio de las familias, nuestra gente, clientes, proveedores y comunidad. En la ciudad de Riobamba.

VISIÓN

En esta ocasión (UNIMET, 2016) describe a la visión como la imagen que se tiene del lugar, a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como empresa, en un futuro definido, como para trabajar en su cumplimiento. Por lo que (Trenza, 2020) afirma que “la visión ha de ser realista, pero también ambiciosa y soñadora, su función será guiar y motivar a todo el equipo de trabajo”. Existen unas preguntas que también deben ser respondidas para definir la visión de la empresa.

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

- Ser un supermercado reconocido a nivel local.

¿Cómo seremos en el futuro?

- Espacio familiar en relación con los clientes.

¿Qué haremos en el futuro?

- crearemos un espacio de encuentro amigable y respetuoso para el abastecimiento del hogar de cada familia.

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

- Actualizaremos estrategias de comercialización, distribución, marketing y servicio al cliente.

Elaborado por:

Daniela Yungán

Revisado por:

Lic. Isabel Yungán



MANUAL DE RESEÑA HISTÓRICA

Código: MRH.01MSC

Página: 6 de 6

Fecha de elaboración diciembre 2021

Versión: 01

VISIÓN PROPUESTA

Ser un supermercado reconocido a nivel local, más efectivo e innovador que cuenta con profesionales capacitados para ofrecer a sus clientes la mejor atención, creando espacios de encuentros amigables y respetuosos para el abastecimiento del hogar de cada familia, actualizando las estrategias de comercialización, distribución, marketing y servicio al cliente.

VALORES

- **COMPROMISO**

Garantizar el cumplimiento de los colaboradores en el desempeño eficiente de su trabajo dentro del tiempo estipulado.

- **CALIDAD**

Aportamos valor a nuestros clientes al ofrecer condiciones del producto y servicio que superen sus expectativas a un precio accesible.

- **CONFIANZA**

Brindar seguridad a nuestros clientes, equipo de trabajo y proveedores dentro y fuera de las instalaciones.

- **HONESTIDAD**

Contamos con un equipo de trabajo que actúa con rectitud y sinceridad en todas las situaciones que puedan acontecer dentro y fuera del supermercado.

- **PUNTUALIDAD**

Nuestros colaboradores cuentan con la disciplina de realizar las entregas y compromisos asumidos dentro del tiempo y las cláusulas pactadas.

Elaborado por:

Daniela Yungán

Revisado por:


Lic. Isabel Yungán

3. Elaborar la hoja de análisis y descripción de puestos de trabajo

Para el proceso de selección y contratación de personal se ha diseñado el siguiente documento de análisis y perfil de cargos, en



esta ficha se indica toda la información y requerimientos que debe completar el trabajador para cubrir el puesto de trabajo.

 MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	Código: MCP.01MSC
	Página: 1 de 1
	Fecha de elaboración: diciembre 2021
	Versión: 01
OBJETIVOS	
<p>El manual de clasificación de puestos tiene como finalidad suministrar información a la Gerencia con respecto al perfil de puesto de trabajo que debe ocupar cada empleado, facilitando los procesos de reclutamiento y selección de personal, al diseñar el organigrama estructural se puede visualizar los puestos y las vacantes que se deberán completar, con el objetivo de solucionar la duplicidad de funciones y los vacíos existentes en la actualidad además de encaminar de forma eficiente la gestión actual.</p>	
DESCRIPCIÓN	
<p>El proceso de clasificación de puestos es importante ya que permite agrupar los cargos en función a la similitud de sus tareas relacionándolas paulatinamente, de manera que se pueda especializar los departamentos, una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina departamentalización. Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales (Robbins & Coulter, 2005), tomando como referencia este concepto y en base a los requerimientos del supermercado se ha visto la necesidad de crear 4 departamentos los cuales se conforman de la siguiente manera:</p>	
<ul style="list-style-type: none">• Departamento de Tesorería.• Departamento de Compras y Logística.• Departamento de Talento Humano.• Departamento Comercial.	

NÓMINA

Nº	Cargo	Nombre
1	Directora General	Lic. Isabel Yungán
2	Jefe de Tesorería	Lic. Alicia Yungán
3	Jefe de Talento Humano	Srta. Daniela Yungán
4	Jefe de Compras y Logística	Lic. Luis Yungán
5	Jefe Comercial y Marketing	Lic. Luis Yungán
6	Secretaría	Lic. Paulina Gómez
7	Asesor Contable	Audit Whole
8	Vendedor	Lic. Laura Villacís
9	Atención al cliente	Sr. Alex Yasaca
10	Cajero	Sra. Alexandra Ordoñez
11	Despachador/Bodeguero	Sr. Alexander Hipo

Elaborado por:

Daniela Yungán

Revisado por:

Lic. Isabel Yungán

Descripción del puesto de Administración de la Dirección General

Descripción del puesto			
Cargo:	Directora General	Código:	MCP.01MSC
Subordinado:	5	Área:	Ejecutivo
Jefe inmediato:	Junta General de Socios		
Objetivo del puesto			
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, financieras y operativas del supermercado reportando los resultados de su gestión ante la Junta Directiva. Tiene competencia funcional en todas las operaciones de la empresa.			
Ubicación en la estructura			
<pre> graph TD A[Junta General de Socios Familia Yungan Cuenca] --> B[Directora General Lic. Isabel Yungán] A --- C[Asesor Contable Audit Whole] B --> D[Secretaria Lic. Paulina Gomez] B --> E[Jefe Financiero Lic. Alicia Yungan] B --> F[Jefe de Talento Humano Daniela Yungán] B --> G[Jefe de Compras y Logística Lic. Luis Yungan] B --> H[Jefe Comercial y Marketing Lic. Luis Yungan] E --> I[Cajeros Lic. Paulina Gomez Sra. Alexandra Ordoñez] F --- J[] G --> K[Despachador Sr. Alexander Hipo] H --> L[Vendedora Lic. Laura Villacis] H --> M[Atención al cliente Sr. Alex Yasaca] </pre> <p>The organizational chart illustrates the reporting structure. At the top is the Junta General de Socios (Familia Yungan Cuenca), labeled with a '1' in a circle. Reporting to it is the Asesor Contable (Audit Whole), labeled with a '5' in a circle. Below the Junta is the Directora General (Lic. Isabel Yungán), labeled with a '2' in a circle. Reporting to the Directora General are the Secretaria (Lic. Paulina Gomez), labeled with a '3' in a circle, and four department heads: Jefe Financiero (Lic. Alicia Yungan), Jefe de Talento Humano (Daniela Yungán), Jefe de Compras y Logística (Lic. Luis Yungan), and Jefe Comercial y Marketing (Lic. Luis Yungan), all labeled with a '4' in a circle. The Jefe de Talento Humano is shown in a dashed box. Under the Jefe Financiero are Cajeros (Lic. Paulina Gomez and Sra. Alexandra Ordoñez). Under the Jefe de Compras y Logística is a Despachador (Sr. Alexander Hipo). Under the Jefe Comercial y Marketing are a Vendedora (Lic. Laura Villacis) and Atención al cliente (Sr. Alex Yasaca).</p>			
Requisitos			
Nivel de educación	Ingeniero/a en Talento Humano, Ing. Empresarial, Abogado, Dr. en Jurisprudencia, Psicólogo Industrial, Administración de Empresas, Administración Pública.		
Conocimientos técnicos	Administración		
Experiencia	Tener 4 años de experiencia comprobables en el área.		
Rol	Supervisión de procesos		

Elaborado por: Daniela Yungán

Descripción del puesto del Asesor Contable

Descripción del puesto			
Cargo:	Asesor contable	Código:	MCP.02MSC
Subordinado:	-	Área:	Asesor
Jefe inmediato:	Junta General de Socios		
Objetivo del puesto			
Confeccionar y proporcionar información contable y financiera en forma oportuna y confiable, colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa, así como cumplir en tiempo y forma con las obligaciones fiscales.			
Ubicación en la estructura			
<pre> graph TD 1((1)) --> JGS[Junta General de Socios Familia Yungán Cuenca] JGS --> AC[Asesor Contable Audit Whole] AC --- 5((5)) JGS --> DG[Directora General Lic. Isabel Yungán] DG --- 2((2)) DG --> S[Secretaria Lic. Paulina Gomez] S --- 3((3)) DG --> JF[Jefe Financiero Lic. Alicia Yungán] DG --> JTH[Jefe de Talento Humano Daniela Yungán] DG --> JCL[Jefe de Compras y Logística Lic. Luis Yungán] DG --> JCM[Jefe Comercial y Marketing Lic. Luis Yungán] JF --> C[Cajeros Lic. Paulina Gomez Sra. Alexandra Ordoñez] JTH --- 4((4)) JCL --> D[Despachador Sr. Alexander Hipo] JCM --> V[Vendedora Lic. Laura Villacis] JCM --> AC2[Atención al cliente Sr. Alex Yasaca] </pre>			
Requisitos			
Nivel de educación	Ingeniero/a en CPA, Licenciado en CPA o afines		
Conocimientos técnicos	Contabilidad		
Experiencia	Tener 3 años de experiencia comprobables en el área.		
Rol	Supervisión de procesos		

Elaborado por: Daniela Yungán

Descripción del puesto del jefe Financiero

Descripción del puesto			
Cargo:	Jefe financiero	Código:	MCP.03MSC
Subordinado:	1	Área:	Operativo
Jefe inmediato:	Directora General		
Objetivo del puesto			
Controlar y supervisar el comportamiento y desarrollo de las funciones del personal de cajas. Reportar inmediatamente las irregularidades que se presentan con el manejo de los valores en las cajas.			
Ubicación en la estructura			
<pre> graph TD A[Junta General de Socios Familia Yungan Cuenca] --> B[Directora General Lic. Isabel Yungán] A --- C[Asesor Contable Audit Whole] B --> D[Secretaria Lic. Paulina Gomez] B --> E[Jefe Financiero Lic. Alicia Yungan] B --> F[Jefe de Talento Humano Daniela Yungán] B --> G[Jefe de Compras y Logística Lic. Luis Yungan] B --> H[Jefe Comercial y Marketing Lic. Luis Yungan] E --> I[Cajeros Lic. Paulina Gomez Sra. Alexandra Ordoñez] G --> J[Despachador Sr. Alexander Hipo] H --> K[Vendedora Lic. Laura Villacis] H --> L[Atención al cliente Sr. Alex Yasaca] </pre> <p>The organizational chart shows the following structure:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Junta General de Socios Familia Yungan Cuenca (Green box) 2 Directora General Lic. Isabel Yungán (Yellow box) 5 Asesor Contable Audit Whole (White box) 3 Secretaria Lic. Paulina Gomez (White box) 4 Jefe Financiero Lic. Alicia Yungan (Red box) <ul style="list-style-type: none"> Cajeros Lic. Paulina Gomez, Sra. Alexandra Ordoñez (Blue box) Jefe de Talento Humano Daniela Yungán (Dashed red box) Jefe de Compras y Logística Lic. Luis Yungan (Orange box) <ul style="list-style-type: none"> Despachador Sr. Alexander Hipo (Blue box) Jefe Comercial y Marketing Lic. Luis Yungan (Orange box) <ul style="list-style-type: none"> Vendedora Lic. Laura Villacis (Blue box) Atención al cliente Sr. Alex Yasaca (Blue box) 			
Requisitos			
Nivel de educación	Ingeniero/a en Economía, Finanzas o Banca.		
Conocimientos técnicos	Administración, Finanzas		
Experiencia	Tener 3 años de experiencia comprobables en el área.		
Rol	Supervisión de procesos		

Elaborado por: Daniela Yungán

Descripción del puesto			
Cargo:	Cajero	Código:	MCP.04MSC
Subordinado:	-	Área:	Operativo
Jefe inmediato:	Jefe financiero		
Objetivo del puesto			
Es responsable de realizar el cobro de los productos que los clientes pasan por la caja, y a vez brindar un trato amable y respetuoso al cliente.			
Ubicación en la estructura			
<pre> graph TD 1((1)) --> JGS[Junta General de Socios Familia Yungan Cuenca] JGS --- 5((5)) --> AC[Asesor Contable Audit Whole] JGS --> 2((2)) --> DG[Directora General Lic. Isabel Yungán] DG --> 3((3)) --> S[Secretaria Lic. Paulina Gomez] DG --> JF[Jefe Financiero Lic. Alicia Yungan] DG --> JTH[Jefe de Talento Humano Daniela Yungán] DG --> JCL[Jefe de Compras y Logística Lic. Luis Yungan] DG --> JCM[Jefe Comercial y Marketing Lic. Luis Yungan] JF --> C[Cajeros Lic. Paulina Gomez Sra. Alexandra Ordoñez] JCL --> D[Despachador Sr. Alexander Hipo] JCM --> V[Vendedora Lic. Laura Villacis] JCM --> A[Atención al cliente Sr. Alex Yasaca] </pre>			
Requisitos			
Nivel de educación	Bachiller en Contabilidad o afines		
Conocimientos técnicos	Finanzas y Contabilidad		
Experiencia	Tener 1 año de experiencia comprobables en el área.		
Rol	Apoyo		

Elaborado por: Daniela Yungán

Descripción del puesto del jefe de Talento Humano (Cargo en creación)

Descripción del puesto			
Cargo:	Jefe de Talento Humano	Código:	MCP.05MSC
Subordinado:	-	Área:	Operativo
Jefe inmediato:	Directora General		
Objetivo del puesto			
Supervisa la administración del personal dentro de la compañía y coordina actividades para motivar las relaciones laborales, ejecutando actividades de apoyo en el desarrollo del sistema integrado en la Gestión del Talento Humano a través de la colaboración eficiente en los subsistemas que lo integran.			
Ubicación en la estructura			
<pre> graph TD 1[Junta General de Socios Familia Yungan Cuenca] --> 2[Directora General Lic. Isabel Yungán] 1 -.-> 5[Asesor Contable Audit Whole] 2 --> 3[Secretaria Lic. Paulina Gomez] 2 --> JF[Jefe Financiero Lic. Alicia Yungan] 2 --> JTH[Jefe de Talento Humano Daniela Yungán] 2 --> JCL[Jefe de Compras y Logística Lic. Luis Yungan] 2 --> JCM[Jefe Comercial y Marketing Lic. Luis Yungan] JF --> C[Cajeros Lic. Paulina Gomez Sra. Alexandra Ordoñez] JCL --> D[Despachador Sr. Alexander Hipo] JCM --> V[Vendedora Lic. Laura Villacis] JCM --> AC[Atención al cliente Sr. Alex Yasaca] </pre>			
Requisitos			
Nivel de educación	Ingeniero/a en Talento Humano, Ing. Empresarial, Abogado, Dr. en Jurisprudencia, Psicólogo Industrial, Administración de Empresas, Administración Pública.		
Conocimientos técnicos	Administración		
Experiencia	Tener 3 años de experiencia comprobables en el área.		
Rol	Supervisión de procesos		

Elaborado por: Daniela Yungán

Descripción del puesto del jefe de Compras y Logística

Descripción del puesto			
Cargo:	Jefe de compras y logística	Código:	MCP.06 MSC
Subordinado:	1	Área:	Operativo
Jefe inmediato:	Directora General		
Objetivo del puesto			
Ingresar facturas a un sistema de inventario donde deben coincidir los montos totales, además debe velar por que se realicen las devoluciones de producto dañado o vencido y negociar descuentos con los proveedores para obtener un mejor precio o promoción ya sea de temporada o permanentes.			
Ubicación en la estructura			
<pre> graph TD 1((1)) --> JGS[Junta General de Socios Familia Yungán Cuenca] 5((5)) --- AC[Asesor Contable Audit Whole] JGS --> DG[2]((2)) DG --- AC DG --> S[3]((3)) DG --> JF[Jefe Financiero Lic. Alicia Yungán] DG --> JTH[Jefe de Talento Humano Daniela Yungán] DG --> JCL[Jefe de Compras y Logística Lic. Luis Yungán] DG --> JCM[4]((4)) JF --> C[Cajeros Lic. Paulina Gomez Sra. Alexandra Ordoñez] JTH -.-> JTH JCL --> D[Despachador Sr. Alexander Hipo] JCM --> V[Vendedora Lic. Laura Villacis] JCM --> AC2[Atención al cliente Sr. Alex Yasaca] </pre>			
Requisitos			
Nivel de educación	Ingeniero/a en Talento Humano, Ing. Empresarial, Psicólogo Industrial, Administración de Empresas, Administración Pública.		
Conocimientos técnicos	Administración		
Experiencia	Tener 3 años de experiencia comprobables en el área.		
Rol	Supervisión de procesos		

Elaborado por: Daniela Yungán

Descripción del puesto del Despachador

Descripción del puesto			
Cargo:	Despachador	Código:	MCP.07MSC
Subordinado:	-	Área:	Operativo
Jefe inmediato:	Jefe de compras públicas		
Objetivo del puesto			
Organizar, controlar y supervisar las actividades derivadas de la recepción y salida de mercadería en la unidad de despacho, así como mantener un adecuado orden en la bodega y llevar al día el inventario.			
Ubicación en la estructura			
<pre> graph TD 1((1)) --> JGS[Junta General de Socios Familia Yungan Cuenca] JGS --> DG[Directora General Lic. Isabel Yungán] JGS --> AC[Asesor Contable Audit Whole] DG --> S[Secretaria Lic. Paulina Gomez] DG --> JF[Jefe Financiero Lic. Alicia Yungan] DG --> JTH[Jefe de Talento Humano Daniela Yungán] DG --> JCL[Jefe de Compras y Logística Lic. Luis Yungan] DG --> JCM[Jefe Comercial y Marketing Lic. Luis Yungan] JF --> C[Cajeros Lic. Paulina Gomez Sra. Alexandra Ordoñez] JCL --> D[Despachador Sr. Alexander Hipo] JCM --> V[Vendedora Lic. Laura Villacis] JCM --> ACI[Atención al cliente Sr. Alex Yasaca] </pre> <p>The organizational chart shows the following structure:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Junta General de Socios Familia Yungan Cuenca (Green box) 2 Directora General Lic. Isabel Yungán (Yellow box) Asesor Contable Audit Whole (White box) 3 Secretaria Lic. Paulina Gomez (White box) Jefe Financiero Lic. Alicia Yungan (Orange box) <ul style="list-style-type: none"> Cajeros Lic. Paulina Gomez, Sra. Alexandra Ordoñez (Blue box) Jefe de Talento Humano Daniela Yungán (Dashed orange box) Jefe de Compras y Logística Lic. Luis Yungan (Orange box) <ul style="list-style-type: none"> Despachador Sr. Alexander Hipo (Red box) Jefe Comercial y Marketing Lic. Luis Yungan (Orange box) <ul style="list-style-type: none"> Vendedora Lic. Laura Villacis (Blue box) Atención al cliente Sr. Alex Yasaca (Blue box) 4 (Circle next to Jefe Comercial y Marketing) 5 (Circle next to Asesor Contable) 			
Requisitos			
Nivel de educación	Título de bachiller		
Conocimientos técnicos	Despachador		
Experiencia	Tener 1 año de experiencia comprobables en el área.		
Rol	Apoyo		

Elaborado por: Daniela Yungán

Descripción del puesto del jefe Comercial

Descripción del puesto			
Cargo:	Jefe Comercial	Código:	MCP.08MSC
Subordinado:	2	Área:	Operativo
Jefe inmediato:	Directora General		
Objetivo del puesto			
Coordinar las actividades de la fuerza de ventas, los planes de comercialización y mercadeo, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa, en base a políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de productos y servicios a fin de lograr los objetivos de ventas.			
Ubicación en la estructura			
<pre> graph TD 1((1)) --> JGS[Junta General de Socios Familia Yungán Cuenca] 5((5)) --> AC[Asesor Contable Audit Whole] JGS --> DG[2((2)) Directora General Lic. Isabel Yungán] DG --> 3((3)) DG --> S[Secretaria Lic. Paulina Gomez] DG --> JF[Jefe Financiero Lic. Alicia Yungán] DG --> JTH[Jefe de Talento Humano Daniela Yungán] DG --> JCL[Jefe de Compras y Logística Lic. Luis Yungán] DG --> JCM[4((4)) Jefe Comercial y Marketing Lic. Luis Yungán] JF --> C[Cajeros Lic. Paulina Gomez Sra. Alexandra Ordoñez] JCL --> D[Despachador Sr. Alexander Hipo] JCM --> V[Vendedora Lic. Laura Villacis] JCM --> ACI[Atención al cliente Sr. Alex Yasaca] </pre>			
Requisitos			
Nivel de educación	Ing. Empresarial, Ing. Administración de Empresas, Ing. Mercadotecnia		
Conocimientos técnicos	Administración		
Experiencia	Tener 3 años de experiencia comprobables en el área.		
Rol	Supervisión de procesos		

Elaborado por: Daniela Yungán

Descripción del puesto del Vendedor

Descripción del puesto			
Cargo:	Vendedor	Código:	MCP.09MSC
Subordinado:	-	Área:	Operativo
Jefe inmediato:	Jefe Comercial		
Objetivo del puesto			
Visitar los clientes de las diferentes rutas para realizar la entrega de mercadería y el cobro respectivo, además le corresponde realizar los pedidos a cada uno de los clientes de las diferentes rutas.			
Ubicación en la estructura			
<pre> graph TD 1[1 Junta General de Socios Familia Yungán Cuenca] --> 2[2 Directora General Lic. Isabel Yungán] 1 -.-> 5[5 Asesor Contable Audit Whole] 2 --> 3[3 Secretaria Lic. Paulina Gomez] 2 --> JF[Jefe Financiero Lic. Alicia Yungán] 2 --> JTH[Jefe de Talento Humano Daniela Yungán] 2 --> JCL[Jefe de Compras y Logística Lic. Luis Yungán] 2 --> JCM[Jefe Comercial y Marketing Lic. Luis Yungán] JF --> C[Cajeros Lic. Paulina Gomez Sra. Alexandra Ordoñez] JCL --> D[Despachador Sr. Alexander Hipo] JCM --> V[Vendedora Lic. Laura Villacis] JCM --> AC[Atención al cliente Sr. Alex Yasaca] </pre>			
Requisitos			
Nivel de educación	Título de bachiller		
Conocimientos técnicos	Ventas		
Experiencia	Tener 1 año de experiencia comprobables en el área.		
Rol	Apoyo		

Elaborado por: Daniela Yungán

Descripción del puesto de Atención al cliente

Descripción del puesto			
Cargo:	Atención al cliente	Código:	MCP.10MSC
Subordinado:	-	Área:	Operativo
Jefe inmediato:	Jefe Comercial		
Objetivo del puesto			
Orientar las políticas de atención al cliente en el supermercado, de acuerdo a la normatividad vigente, misión y visión institucional.			
Ubicación en la estructura			
<pre> graph TD 1[1 Junta General de Socios Familia Yungan Cuenca] --> 2[2 Directora General Lic. Isabel Yungán] 1 -.-> 5[5 Asesor Contable Audit Whole] 2 --> 3[3 Secretaria Lic. Paulina Gomez] 2 --> JFY[Jefe Financiero Lic. Alicia Yungan] 2 --> JTH[Jefe de Talento Humano Daniela Yungán] 2 --> JCL[Jefe de Compras y Logística Lic. Luis Yungan] 2 --> JCM[4 Jefe Comercial y Marketing Lic. Luis Yungan] JFY --> C[Cajeros Lic. Paulina Gomez Sra. Alexandra Ordoñez] JCL --> D[Despachador Sr. Alexander Hipo] JCM --> V[Vendedora Lic. Laura Villacis] JCM --> AC[Atención al cliente Sr. Alex Yasaca] </pre>			
Requisitos			
Nivel de educación		Título de bachiller	
Conocimientos técnicos		Administración	
Experiencia		Tener 1 año de experiencia comprobables en el área.	
Rol		Apoyo	

Elaborado por: Daniela Yungán

MIS

MEGA SU-CASA

Su centro de compras




MANUAL DE FUNCIONES

PRIMERA EDICIÓN

DANIELA YUNGÁN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO		
	FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
	NOVENO SEMESTRE "2"		
	<u>MANUAL DE FUNCIONES</u>		
		Fecha:	12/2021
1. Descripción del puesto			
Cargo:	Directora General	Código:	MF.01MSC
Subordinado:	Jefes departamentales	Área:	Ejecutivo
Jefe inmediato:	Junta General de Socios	Página: 1/1	
2. Naturaleza del puesto			
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, financieras y operativas del supermercado reportando los resultados de su gestión ante la Junta Directiva. Tiene competencia funcional en todas las operaciones de la empresa.			
3. Perfil de competencias			
Competencias y destrezas	Ética y perseverancia. Responsabilidad en sus funciones. Planificar y organizar las actividades. Conducción de personas. Dirección de equipos de trabajo.		
4. Funciones principales			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del supermercado de conformidad con la ley, el reglamento y los estatutos. 2. Supervisar regularmente, en coordinación con el contador la elaboración de los informes de movimiento diario de valores, análisis de tendencia en ventas contra presupuesto, registro contable de operaciones, estados financieros y ejercicio del presupuesto de ventas, compras y gastos. 3. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la empresa. 4. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la empresa. 5. Velar por el cumplimiento de los objetivos globales de la organización. 			
5. Requisitos			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener título de Tercer Nivel en Economía, Administración, Finanzas o Contabilidad. 2. Contar con un grado de especialización en carreras afines. 3. Tener experiencia mínima de 4 años comprobables en el área en cuestión. 			

Elaborado por: Daniela Yungán

	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO		
	FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
	NOVENO SEMESTRE "2"		
	<u>MANUAL DE FUNCIONES</u>		Fecha: 12/2021
1. Descripción del puesto			
Cargo:	Asesor Contable	Código:	MF.02MSC
Subordinado:	-	Nivel:	Asesor
Jefe inmediato:	Junta General de Socios	Página: 1/1	
2. Naturaleza del puesto			
<p>Confecionar y proporcionar información contable y financiera en forma oportuna y confiable, colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa, así como cumplir en tiempo y forma con las obligaciones fiscales.</p>			
3. Perfil de competencias			
Competencias y destrezas	<p>Ser ético. Tener pensamiento analítico y crítico. Conocimientos técnicos. Monitoreo y control Tolerancia presión de trabajo.</p>		
4. Funciones principales			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la institución. 2. Elaborar y revisar las declaraciones fiscales anuales y periódicas. 3. Elaborar los estados financieros. 4. Realizar un análisis de los estados financieros. 5. Presentar estados financieros al Gerente General. 			
5. Requisitos			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener título de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría 2. Contar con un grado de especialización. 3. Tener experiencia mínima de 3 años comprobables en el área en cuestión. 			


Elaborado por: Daniela Yungán

	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO		
	FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
	NOVENO SEMESTRE "2"		
	<u>MANUAL DE FUNCIONES</u>		Fecha: 12/2021
1. Descripción del puesto			
Cargo:	Jefe financiero	Código:	MF.03MSC
Subordinado:	Cajeros	Nivel:	Operativo
Jefe inmediato:	Gerente General	Página: 1/1	
2. Naturaleza del puesto			
Controlar y supervisar el comportamiento y desarrollo de las funciones del personal de cajas. Reportar inmediatamente las irregularidades que se presenten con el manejo de los valores en las cajas.			
3. Perfil de competencias			
Competencias y destrezas	Ser ético. Conducción de personas. Transparencia. Liderazgo. Capacidad de concentración. Capacidad de análisis.		
4. Funciones principales			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora periódicamente el resumen de ingresos y egresos manejados por la Unidad. 2. Verifica los datos registrados de los valores en custodia y realiza reposiciones de caja chica, y aplica medidas de prevención de robos. 3. Verificar los montos de las facturas a cancelar. 4. Supervisar la prestación de servicios y administración de presupuestos. 5. Realizar informes de las transacciones. 			
5. Requisitos			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener título de Tercer Nivel en Economía, Finanzas o Banca. 2. De preferencia contar con un grado de especialización en carreras afines. 3. Tener experiencia mínima de 3 años comprobables en el área en cuestión. 			


Elaborado por: Daniela Yungán

	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO		
	FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
	NOVENO SEMESTRE "2"		
	<u>MANUAL DE FUNCIONES</u>		Fecha: 12/2021
1. Descripción del puesto			
Cargo:	Jefe de Talento Humano	Código:	MF.04MSC
Subordinado:	-	Nivel:	Operativo
Jefe inmediato:	Directora General	Página: 1/1	
2. Naturaleza del puesto			
Supervisa la administración del personal dentro de la compañía y coordina actividades para motivar las relaciones laborales, ejecutando actividades de apoyo en el desarrollo del sistema integrado en la Gestión del Talento Humano a través de la colaboración eficiente en los subsistemas que lo integran.			
3. Perfil de competencias			
Competencias y destrezas	Planificación y gestión. Organización de la información. Generación de ideas. Ser ético y perseverante en el logro de objetivos.		
4. Funciones principales			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar, definir e implementar estrategias y políticas de recursos humanos de la compañía acordes con los valores corporativos y los objetivos de la empresa. 2. Realizar y supervisar pago de nómina. 3. Llevar a cabo y supervisar los procesos de selección, contratación y desvinculación de la compañía. 4. Monitorear y supervisar los registros de asistencia, permisos y vacaciones. 5. Evaluar el desempeño del personal con el apoyo de los jefes de cada área. 			
5. Requisitos			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener título de Tercer Nivel en Psicología Industrial, Recursos Humanos, Ingeniería Comercial o afines. 2. Contar con un grado de especialización en Gestión de Empresa, Recursos Humanos, Logística o afines. 3. Tener experiencia mínima de 4 años comprobables en puestos similares. 			

Elaborado por: Daniela Yungán

	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO		
	FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
	NOVENO SEMESTRE “2”		
	<u>MANUAL DE FUNCIONES</u>		
		Fecha:	12/2021
1. Descripción del puesto			
Cargo:	Jefe de Compras y Logística	Código:	MF.05MSC
Subordinado:	Despachador	Nivel:	Operativo
Jefe inmediato:	Directora General	Página: 1/1	
2. Naturaleza del puesto			
<p>Ingresar facturas a un sistema de inventario donde deben coincidir los montos totales, además debe velar por que se realicen las devoluciones de producto dañado o vencido y negociar descuentos con los proveedores para obtener un mejor precio o promoción ya sea de temporada o permanentes.</p>			
3. Perfil de competencias			
Competencias y destrezas	Buenas relaciones interpersonales. Planificar y organizar las actividades. Aptitud cuantitativa. Capacidad de negociación. Capacidad de análisis y agudeza visual.		
4. Funciones principales			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar a la administración la documentación que esta solicite con respecto a los pedidos de mercadería. 2. Llevar control en los sistemas computarizados de la organización de los inventarios, pedidos, facturas, pagos que se generen en el desarrollo de las funciones del cargo. 3. Realizar cotizaciones de mercadería con los proveedores de la organización, así como también con los que no lo sean para la adquisición de la mercadería al precio más factible. 4. Actualizar los precios de los productos en el sistema. 5. Negociar con los proveedores mejores precios, descuentos y promociones de los productos. 			
5. Requisitos			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener título de Tercer Nivel en Economía, Administración, Finanzas, Contabilidad o Derecho. 2. Contar con cursos referentes al puesto en mención. 3. Tener experiencia mínima de 3 años comprobables en el área en cuestión. 			


Elaborado por: Daniela Yungán

	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO		
	FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
	NOVENO SEMESTRE “2”		
	<u>MANUAL DE FUNCIONES</u>		
		Fecha:	12/2021
1. Descripción del puesto			
Cargo:	Jefe Comercial	Código:	MF.06MSC
Subordinado:	Vendedor/Atención al cliente	Nivel:	Operativo
Jefe inmediato:	Directora General	Página: 1/1	
2. Naturaleza del puesto			
<p>Coordinar las actividades de la fuerza de ventas, los planes de comercialización y mercadeo, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa, en base a políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de productos y servicios a fin de lograr los objetivos de ventas.</p>			
3. Perfil de competencias			
Competencias y destrezas	<p>Orientación a resultados. Responsabilidad en sus funciones. Capacidad de negociación. Capacidad de persuasión. Conducción de personas. Dirección de equipos de trabajo.</p>		
4. Funciones principales			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar los reportes de ventas y resultados mensuales y anuales. 2. Desarrollar alianzas estratégicas que generen un mayor movimiento e intercambio comercial. 3. Saber resolver problemas comerciales y/o de marketing. 4. Tomar decisiones cuando resulte necesario y oportuno 5. Concretar los diferentes canales comerciales, la estructura, tamaño y rutas. 6. Elaborar las previsiones de ventas. 			
5. Requisitos			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener título de Tercer Nivel en Economía, Administración, Finanzas o carreras afines. 2. De preferencia contar con un grado de especialización. 3. Tener experiencia mínima de 3 años comprobables en puestos similares. 			

Elaborado por: Daniela Yungán


	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO			
	FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS			
	NOVENO SEMESTRE "2"			
	<u>MANUAL DE FUNCIONES</u>			
			Fecha:	12/2021
1. Descripción del puesto				
Cargo:	Secretaría	Código:	MF.07MSC	
Subordinado:	-	Nivel:	Apoyo	
Jefe inmediato:	Directora General	Página: 1/1		
2. Naturaleza del puesto				
Elaborar, organizar, conceder y coordinar la agenda de apoyo a la gestión de la directora general, receptando y entregando correspondencia además de toda documentación que debe ser atendida por la dirección.				
3. Perfil de competencias				
Competencias y destrezas	Ser ético. Planificación y organización. Integridad. Compromiso. Orientación a los clientes internos y externos. Responsabilidad.			
4. Funciones principales				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Redactar la documentación correspondiente al área de trabajo. 2. Atender, direccionar y solucionar requerimientos e inconvenientes presentes en el área. 3. Receptar y enviar correspondencia interna y externa. 4. Llevar a cabo la logística de las reuniones de la dirección. 5. Organizar la agenda de la dirección. 6. Solicitar requerimientos útiles para la gestión. 				
5. Requisitos				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener título de Tercer Nivel o Tecnología en carreras de Administración, Secretaría o afines. 2. Tener experiencia mínima de 3 años comprobables en el área en cuestión. 				

Elaborado por: Daniela Yungán

	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO		
	FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
	NOVENO SEMESTRE "2"		
	<u>MANUAL DE FUNCIONES</u>		
		Fecha:	12/2021
1. Descripción del puesto			
Cargo:	Cajero	Código:	MF.08MSC
Subordinado:	-	Nivel:	Operativo
Jefe inmediato:	Jefe Financiero	Página: 1/1	
2. Naturaleza del puesto			
Es responsable de realizar el cobro de los productos que los clientes pasan por la caja, y a vez brindar un trato amable y respetuoso al cliente.			
3. Perfil de competencias			
Competencias y destrezas	Amabilidad. Cortesía. Buenas relaciones interpersonales. Agudeza visual. Capacidad de concentración. Presentación personal.		
4. Funciones principales			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe presentarse en su lugar de trabajo 5 minutos antes para realizar el chequeo del dinero que se le entrega en la caja en la cual se desempeñará. 2. Realizar la limpieza de su puesto de trabajo con regularidad, incluida la limpieza del monitor, teclado, impresora y datafono en el momento que sea necesario. 3. Empacar y clasificar la mercadería del cliente, dentro de las más estrictas normas de higiene y seguridad. 4. Responsable de identificar el dinero defectuoso o sospechoso de ilegitimidad. Actuar de acuerdo al protocolo de seguridad. 5. Emitir el informe respectivo diario de la caja en la cual se desempeñó a la unidad correspondiente, asumiendo la responsabilidad de los faltantes o sobrantes que resulten de su trabajo. 			
5. Requisitos			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener título de Bachiller. 2. Poseer cursos de atención al cliente y de cajeros. 			

3. Tener experiencia mínima de 1 año comprobable en puestos similares.

Elaborado por: Daniela Yungán

	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO		
	FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
	NOVENO SEMESTRE "2"		
	<u>MANUAL DE FUNCIONES</u>		
		Fecha:	12/2021
1. Descripción del puesto			
Cargo:	Despachador/Bodeguero	Código:	MF.09MSC
Subordinado:	-	Nivel:	Operativo
Jefe inmediato:	Jefe de compras públicas	Página: 1/1	
2. Naturaleza del puesto			
Organizar, controlar y supervisar las actividades derivadas de la recepción y salida de mercadería en la unidad de despacho, así como mantener un adecuado orden en la bodega y llevar al día el inventario.			
3. Perfil de competencias			
Competencias y destrezas	Iniciativa. Liderazgo. Disponibilidad de tiempo. Buena memoria. Capacidad de concentración. Capacidad de análisis.		
4. Funciones principales			
<ol style="list-style-type: none"> Realizar los pedidos correspondientes para suplir las necesidades de mercadería del supermercado. Coordinar con los proveedores la fecha de entrega de la mercadería. Verificar el cumplimiento de los proveedores en cuanto a las cantidades y calidad de los productos que estos entreguen. Controlar permanentemente la calidad de los productos que se encuentren almacenados en la(s) bodega(s). Manejar informes de inventarios y asegurarse de que no exista escases de mercadería en la organización. 			
5. Requisitos			
<ol style="list-style-type: none"> Poseer título de Bachiller. De preferencia contar con cursos de servicio al cliente. Tener experiencia mínima de 1 año comprobable en puestos similares. 			

	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO		
	FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
	NOVENO SEMESTRE "2"		
	<u>MANUAL DE FUNCIONES</u>		
		Fecha:	12/2021
1. Descripción del puesto			
Cargo:	Vendedor	Código:	MF.10MSC
Subordinado:	-	Área:	Operativo
Jefe inmediato:	Jefe Comercial	Página: 1/1	
2. Naturaleza del puesto			
<p>Visitar los clientes de las diferentes rutas para realizar la entrega de mercadería y el cobro respectivo, además le corresponde realizar los pedidos a cada uno de los clientes de las diferentes rutas.</p>			
3. Perfil de competencias			
Competencias y destrezas	<p>Amabilidad Buenas relaciones interpersonales. Aptitud cuantitativa. Capacidad de negociación. Capacidad de persuasión. Capacidad de análisis.</p>		
4. Funciones principales			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Visitar los clientes de las diferentes rutas para realizar los pedidos respectivos. 2. Realizar el cobro de las facturas pendientes por mercadería que tienen los clientes de rutas. 3. En el caso de que la mercadería a entregar sea de contado, realizar el cobro de dicha mercadería. 4. Entregar el dinero del cobro realizado con las facturas correspondientes al administrador. 5. Llamar al facturador para pasarle los pedidos de los clientes de las rutas con el objetivo de que estos se alisten con la mayor eficiencia y eficacia. 			
5. Requisitos			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener título de Bachiller. 2. De preferencia contar con cursos en tema de ventas. 3. Tener experiencia mínima de 1 año comprobable en puestos similares. 			

	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO			
	FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS			
	NOVENO SEMESTRE "2"			
	<u>MANUAL DE FUNCIONES</u>			
			Fecha:	12/2021
1. Descripción del puesto				
Cargo:	Atención al cliente	Código:	MF.11MSC	
Subordinado:	-	Nivel:	Operativo	
Jefe inmediato:	Jefe Comercial	Página: 1/1		
2. Naturaleza del puesto				
Orientar las políticas de atención al cliente en el supermercado, de acuerdo a la normatividad vigente, misión y visión institucional.				
3. Perfil de competencias				
Competencias y destrezas	Orientación a resultados. Capacidad de análisis. Orientación al usuario. Transparencia. Compromiso con la organización.			
4. Funciones principales				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Representar y ser vocero del área de servicio al cliente en cualquier reunión interna y externa. 2. Responder y resolver las inquietudes y solicitudes de los clientes. 3. Mantener un contacto continuo con la junta directiva de la empresa. 4. Animar y motivar al equipo de trabajo que conforma el servicio en el área. 5. Asegurar la correcta atención a los clientes y proveedores tanto internos y/o externos, la búsqueda de la información sobre sus problemas, alternativas de solución y asesoramiento. 				
5. Requisitos				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poseer título de Bachiller. 2. De preferencia contar con cursos de servicio al cliente. 3. Tener experiencia mínima de 1 año comprobable en puestos similares. 				

Elaborado por: Daniela Yungán



MANUAL DE
PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS

PRIMERA EDICIÓN

DANIELA YUNGÁN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código: MP.01MSC

Página: 1 de 33

Fecha de elaboración: diciembre del 2021

Versión: 01

OBJETIVO

Desarrollar en el Supermercado “MEGA SU-CASA” un modelo de gestión por procesos que permita mejorar su capacidad organizacional tanto interna como externa.


ALCANCE

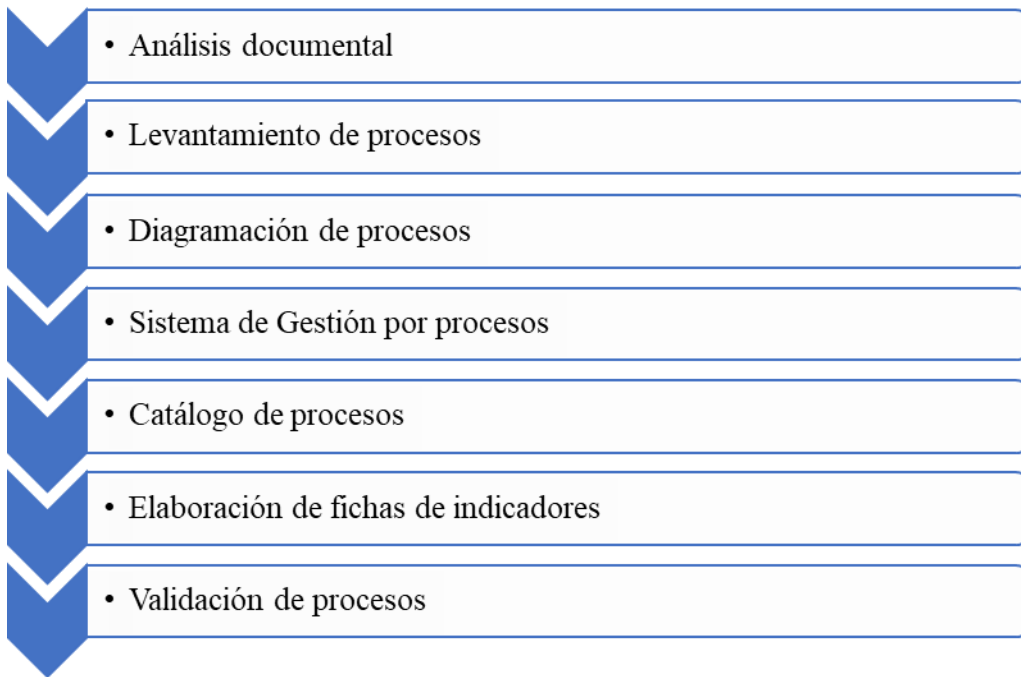
Este manual aplica para todo el personal que forma parte del Supermercado “MEGA SU CASA” como un documento informativo.

PLANIFICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

La Gestión por procesos se puede definir como una forma de enfocar el trabajo, en donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización, identificando los principales objetivos que ayudan directamente a cumplir cada una de las actividades que deben ser ejecutadas por una empresa para poder brindar un bien o servicio con todos los estándares de calidad, a través de la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. La gestión por procesos se verá reflejada en la implantación de este manual en el Supermercado “Mega Su Casa”, al generar beneficios como reducción de costos, tiempo y optimización de recursos, así como también contribuirá al progreso de la cultura organizacional llegando a cumplir con los objetivos establecidos por la empresa.

Elaborado por: Daniela Yungán

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: MP.01MSC
	Página: 2 de 33
	Fecha de elaboración: diciembre del 2021
	Versión: 01



ANÁLISIS DOCUMENTAL

Durante el desarrollo del análisis documental se empieza por la identificación, compilación, ordenamiento y estudio de la información que involucra de manera directa o indirecta las actividades que se desarrollan en el supermercado “Mega Su Casa”, de manera que sirva como base para el desarrollo del manual de procesos y procedimientos que posteriormente será implantado en la empresa en mención.

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Para el levantamiento de procesos se realizaron las siguientes actividades:

Elaborado por: Daniela Yungán




Código: MP.01MSC

Página: 3 de 33

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: diciembre del 2021
	Versión: 01
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 20px;"> <div style="background-color: #00b050; color: white; border-radius: 15px; padding: 10px 20px; font-weight: bold;">Levantamiento de procesos</div> <div style="background-color: #d9e1f2; border-radius: 15px; padding: 10px 20px;"> <ul style="list-style-type: none"> Autorización Sensibilización Levantamiento de procesos </div> </div> <p style="text-align: center;">AUTORIZACIÓN</p> <p>Para iniciar el levantamiento de procesos fue necesario emitir una solicitud a la gerente general del supermercado “Mega Su Casa”, en donde se indicaba en que fechas se procedería a realizar el levantamiento de la información a través de la cuenta aplicada a todo el personal y la entrevista orientada a la gerencia general.</p> <p style="text-align: center;">SENSIBILIZACIÓN</p> <p>A través de un proceso de socialización se buscó concientizar al personal que labora en el supermercado “Mega Su Casa”, acerca del estudio que se está efectuando en esta empresa y el consentimiento que se ha brindado por Gerencia para recabar la información necesaria acerca de los procesos que se efectúan para generar la actividad comercial desarrollando un manual por procesos que permitirá determinar los pasos que deben ejecutar en cada área o departamento para lograr cumplir con los objetivos trazados.</p>	





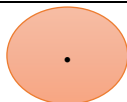
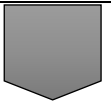
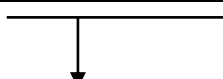
Elaborado por: Daniela Yungán

	Código: MP.01MSC
	Página: 4 de 33
	Fecha de elaboración: diciembre del 2021

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

En esta actividad se desarrolló la recopilación de la información indispensable que se requiere conocer para efectuar las actividades que el giro del negocio requiere, identificando los procesos y subprocesos a través de fichas de caracterización donde se explica la secuencia de los procedimientos que llevan a ejecutar un proceso que deberá aplicar la institución.

SIMBOLOGÍA

SÍMBOLO	REPRESENTACIÓN
	Inicio/Fin: indica el inicio o la terminación del proceso.
	Actividad: Describen los procesos principales que desempeñan los colaboradores implicados en el procedimiento.
	Decisión: Indica pregunta o decisión en el proceso de tipo sí o no.
	Documento: Indica la creación de uno o varios documentos en el proceso.
	Conector de actividad: Conexión o enlace con otra actividad del mismo proceso.
	Conector de proceso: Enlace con otro proceso diferente, es el que posibilita que exista la continua el diagrama de flujo.
	Flechas de conexión: Da indicaciones acerca del sentido del proceso.

Elaborado por: Daniela Yungán



Código: MP.01MSC

Página: 5 de 33

Fecha de elaboración: diciembre del

MAPA DE MACROPROCESO



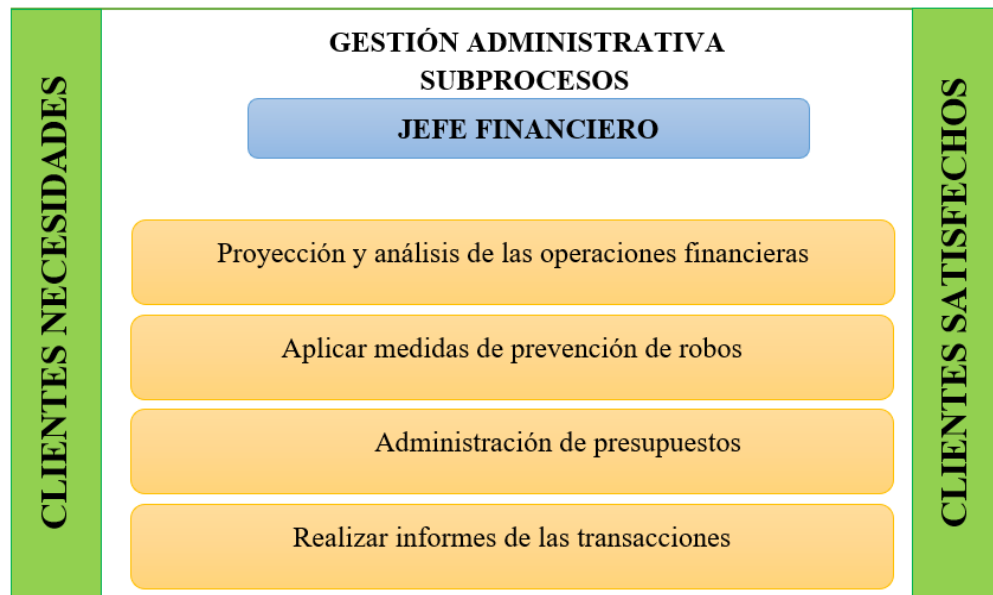
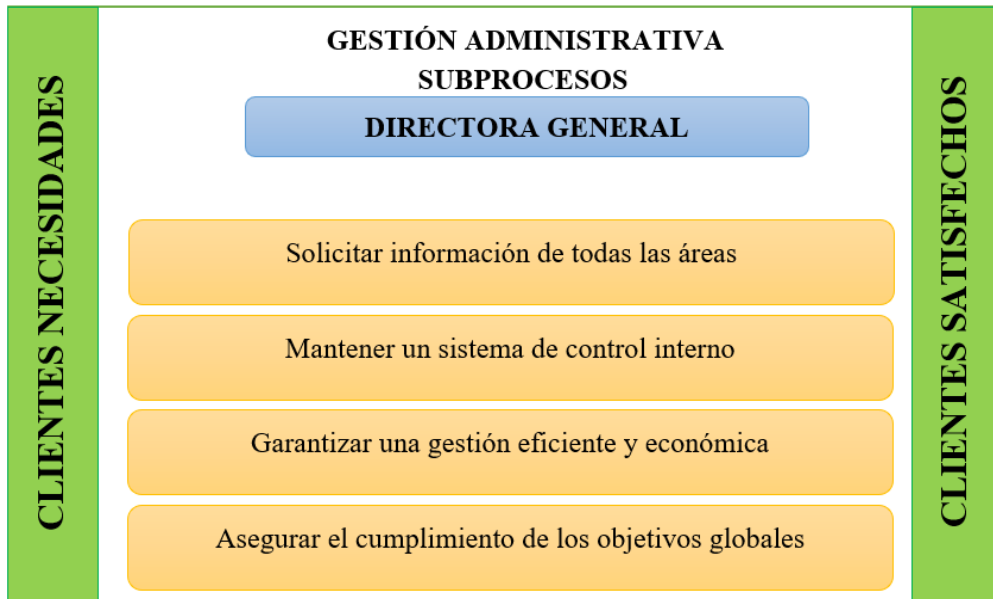
Elaborado por: Daniela Yungán



Código: MP.01MSC

Página: 6 de 33

Fecha de elaboración: diciembre del 2021



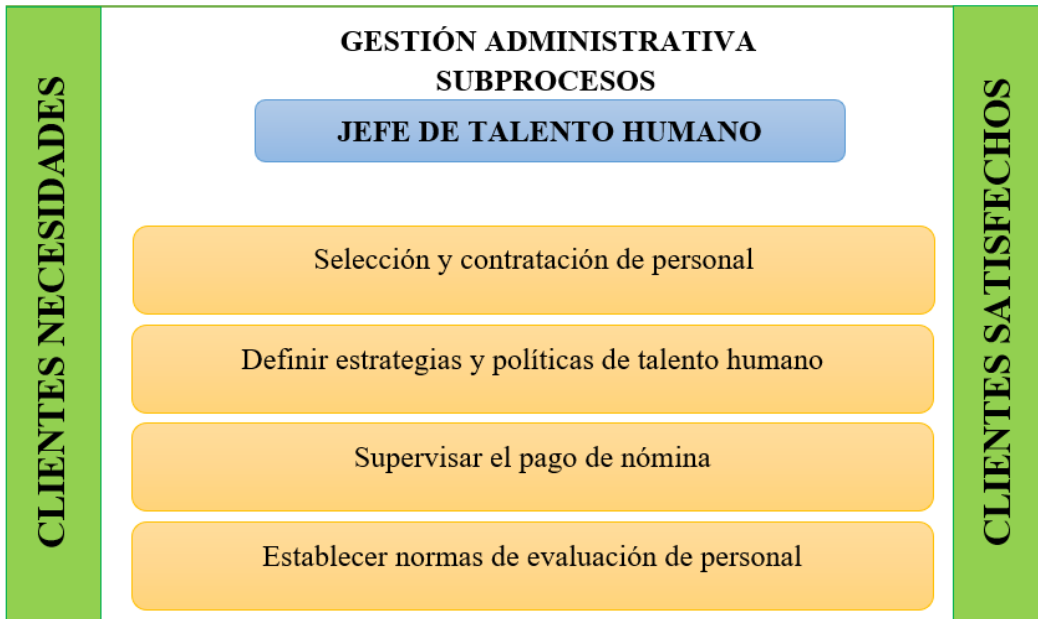
Elaborado por: Daniela Yungán



Código: MP.01MSC

Página: 7 de 33

Fecha de elaboración: diciembre del 2021



Elaborado por: Daniela Yungán




Código: MP.01MSC

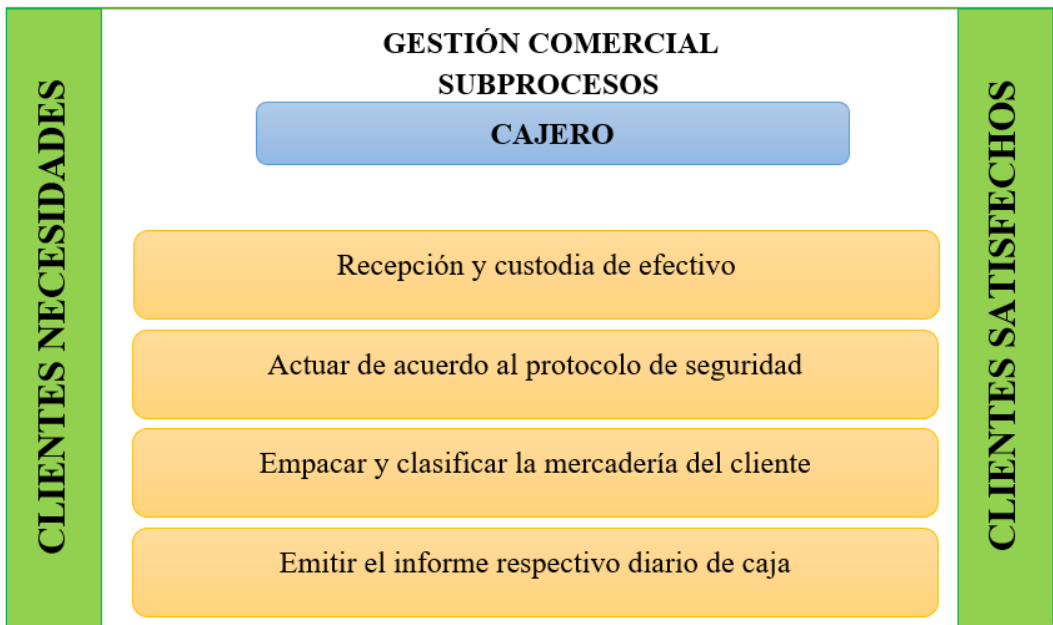
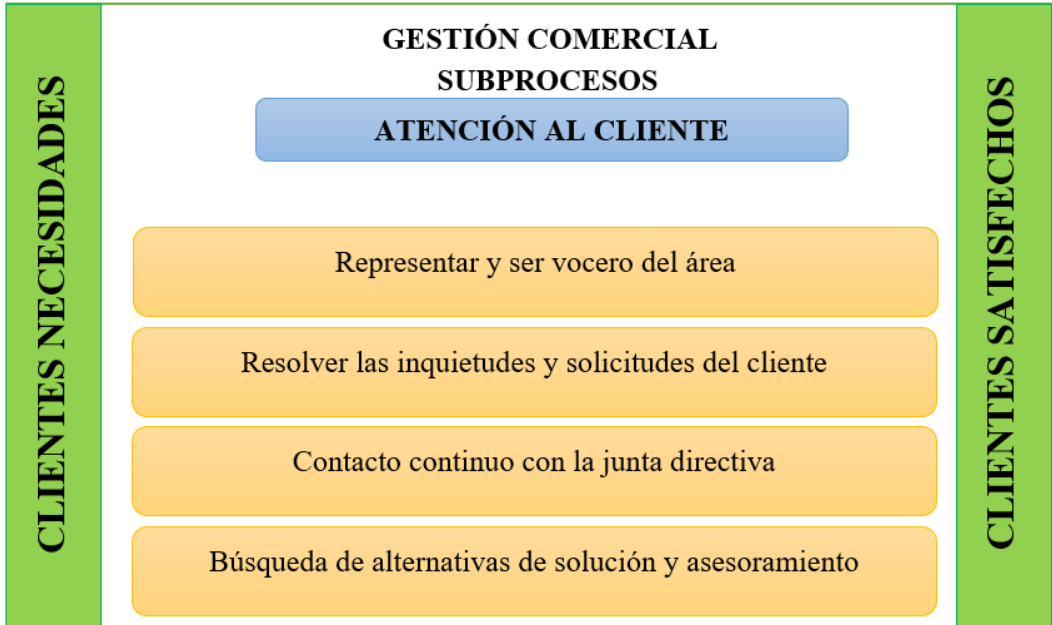
Página: 8 de 33

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: diciembre del 2021			
	Versión: 01			
CLIENTES NECESIDADES	<p style="text-align: center;">DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA SUBPROCESOS</p> <p style="text-align: center;">DESPACHADOR</p> <p style="text-align: center;">Recibir y despachar la mercadería</p> <p style="text-align: center;">Cumplir con las Normas de Seguridad</p> <p style="text-align: center;">Manejar informes de inventarios</p> <p style="text-align: center;">Verificar el cumplimiento de la calidad de la mercadería</p>	CLIENTES SATISFECHOS		
	CLIENTES NECESIDADES		<p style="text-align: center;">GESTIÓN COMERCIAL SUBPROCESOS</p> <p style="text-align: center;">JEFE COMERCIAL</p> <p style="text-align: center;">Buscar líneas de comercialización y distribución</p> <p style="text-align: center;">Realizar reportes de ventas y resultados</p> <p style="text-align: center;">Resolver problemas comerciales y/o marketing</p> <p style="text-align: center;">Elaborar las previsiones de ventas</p>	CLIENTES SATISFECHOS


Elaborado por: Daniela Yungán

	Código: MP.01MSC
---	------------------

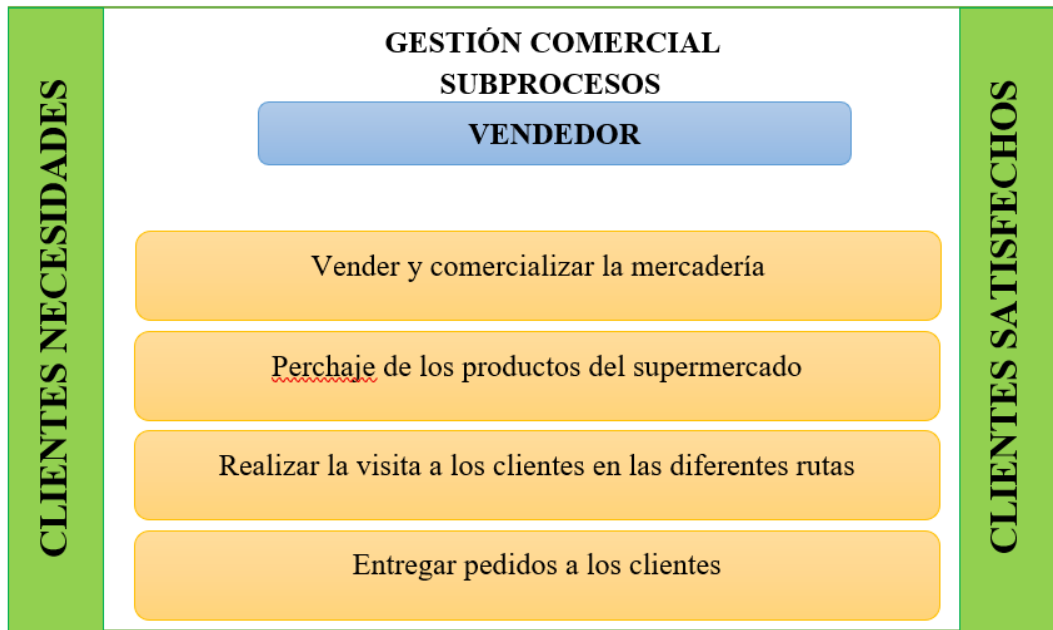
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página: 9 de 33
	Fecha de elaboración: diciembre del 2021
	Versión: 01




Elaborado por: Daniela Yungán

	Código: MP.01MSC
---	-------------------------

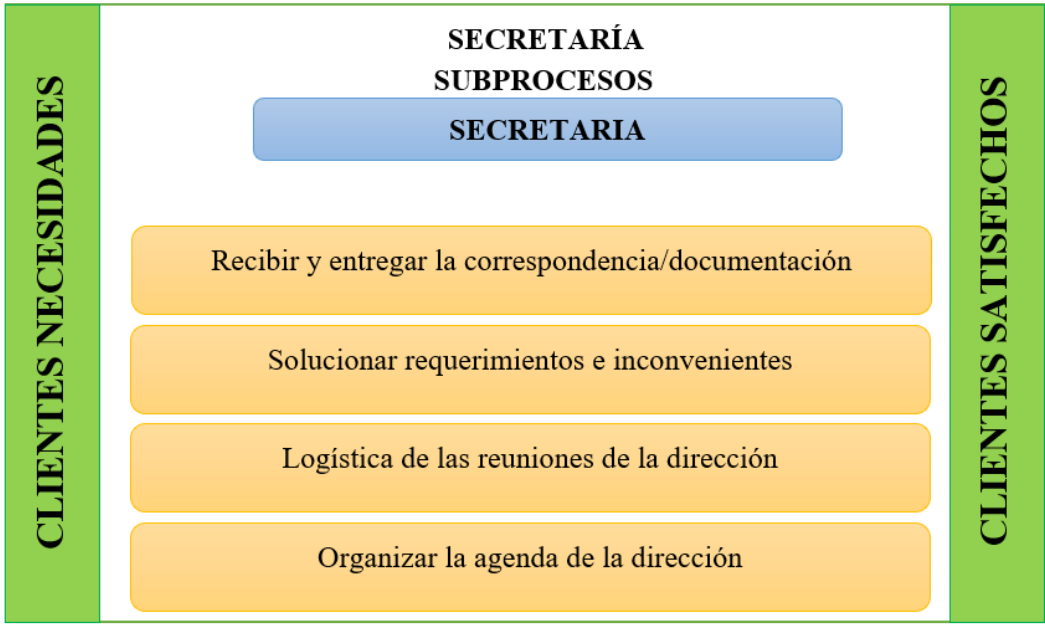
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página: 10 de 33
	Fecha de elaboración diciembre del 2021
	Versión: 01




Elaborado por: Daniela Yungán

	Código: MP.01MSC
---	-------------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página: 11 de 33
	Fecha de elaboración: diciembre del 2021
	Versión: 01



Elaborado por: Daniela Yungán

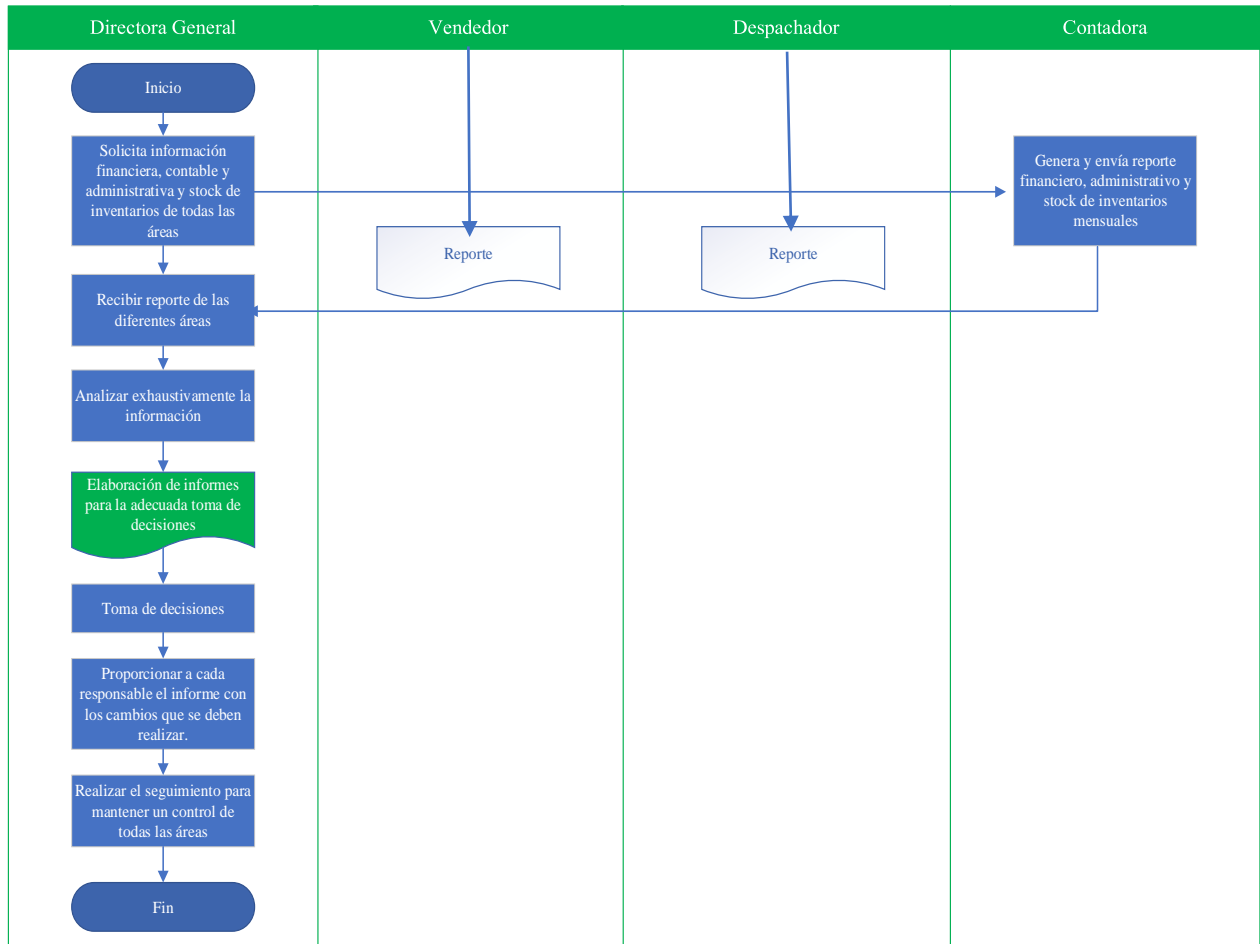
	Código: MP.01MSC
---	-------------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página: 12 de 33
	Fecha de elaboración: diciembre del 2021
	Versión: 01
PROCESO:	Gestión Administrativa
SUBPROCESOS:	Solicitar información de todas las áreas
OBJETIVO:	Garantizar un control de las diferentes áreas del supermercado "MEGA SU CASA" de calidad para un adecuado funcionamiento.
RESPONSABLE:	Directora General
Recursos(S):	Materiales: Materiales de oficina, sillas, escritorio.
	Humanos: Contador, Vendedor, Despachador, bodeguero, atención al cliente.
	Tecnológicos: Computador, impresora
	Financieros: Presupuesto asignado
CLIENTES INTERNOS:	Personal que labora en el supermercado MEGA SU CASA
CLIENTES EXTERNOS:	Cientes del supermercado MEGA SU CASA
INDICADOR DEL PROCESO	
Tipo de indicador	Cuantitativo
Frecuencia	Mensual
Periodo	2022
Fuente de información	Gerente propietario, contador, vendedor, despachador, bodeguero, atención al cliente
ACTIVIDADES	
Tareas	Responsable
1.- Solicitar información contable financiera, administrativa y stock de inventarios de todas las áreas.	Directora general
2.- Recibir reporte de las diferentes áreas.	Directora general
3.- Analizar exhaustivamente la información.	Directora general
4.- Elaboración de informes para la adecuada toma de decisiones.	Directora general
5.- Toma de decisiones.	Directora general
6.- Proporcionar a cada responsable el informe con los cambios que se deben realizar.	Directora general
7.- Realizar seguimiento para mantener un control de todas las áreas.	Directora general

Elaborado por: Daniela Yungán



Solicitar información de todas las áreas



Elaborado por: Daniela Yungán



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código: MP.01DMSC

Página: 14 de 33

Fecha de elaboración: diciembre del 2021

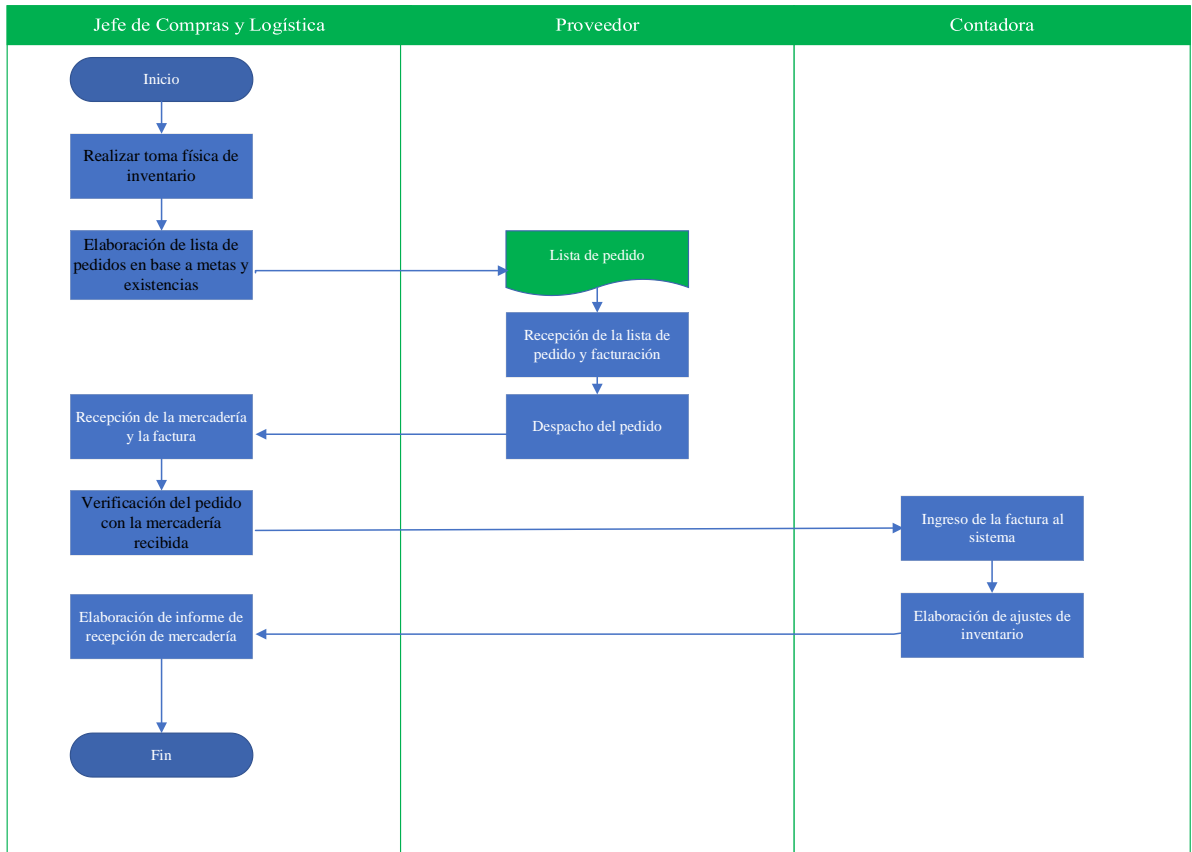
Versión: 01

PROCESO:	Distribución de mercadería
SUBPROCESOS:	Búsqueda de proveedores para la adquisición de mercadería
OBJETIVO:	Analizar y establecer los diferentes proveedores para la adquisición y recepción de la mercadería con la finalidad de que el supermercado desarrolle sus operaciones satisfactoriamente.
RESPONSABLE:	Jefe de compras y logística
Recursos(S):	Materiales: Materiales de oficina, sillas, escritorio.
	Humanos: Contador, proveedor, vendedor, despachador.
	Tecnológicos: Computador, impresora
	Financieros: Presupuesto asignado
CLIENTES INTERNOS:	Personal que labora en el supermercado MEGA SU CASA
CLIENTES EXTERNOS:	Clientes, Proveedores
INDICADOR DEL PROCESO	
Tipo de indicador	Cuantitativo
Frecuencia	Mensual
Periodo	2021
Fuente de información	Gerente, contador, vendedor, despachador, bodeguero, proveedores, jefe de compras y logística
ACTIVIDADES	
Tareas	Responsable
1.- Realizar toma física de inventario.	Jefe de compras y logística
2.- Elaboración de lista de pedidos en base a metas y existencias.	Jefe de compras y logística
3.- Realizar pedidos.	Jefe de compras y logística
4.-Recepción de la mercadería y la factura.	Jefe de compras y logística
5.- Verificación de pedido con la recibido.	Jefe de compras y logística
6.- Facturación e ingresar factura al sistema.	Contador
7.- Elaborar ajustes de inventario.	Contador
8.- Elaboración de informe.	Jefe de compras y logística

Elaborado por: Daniela Yungán



Búsqueda de proveedores para la adquisición de mercadería



Elaborado por: Daniela Yungán



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código: MP.01MSC

Página: 16 de 33

Fecha de elaboración: diciembre del 2021

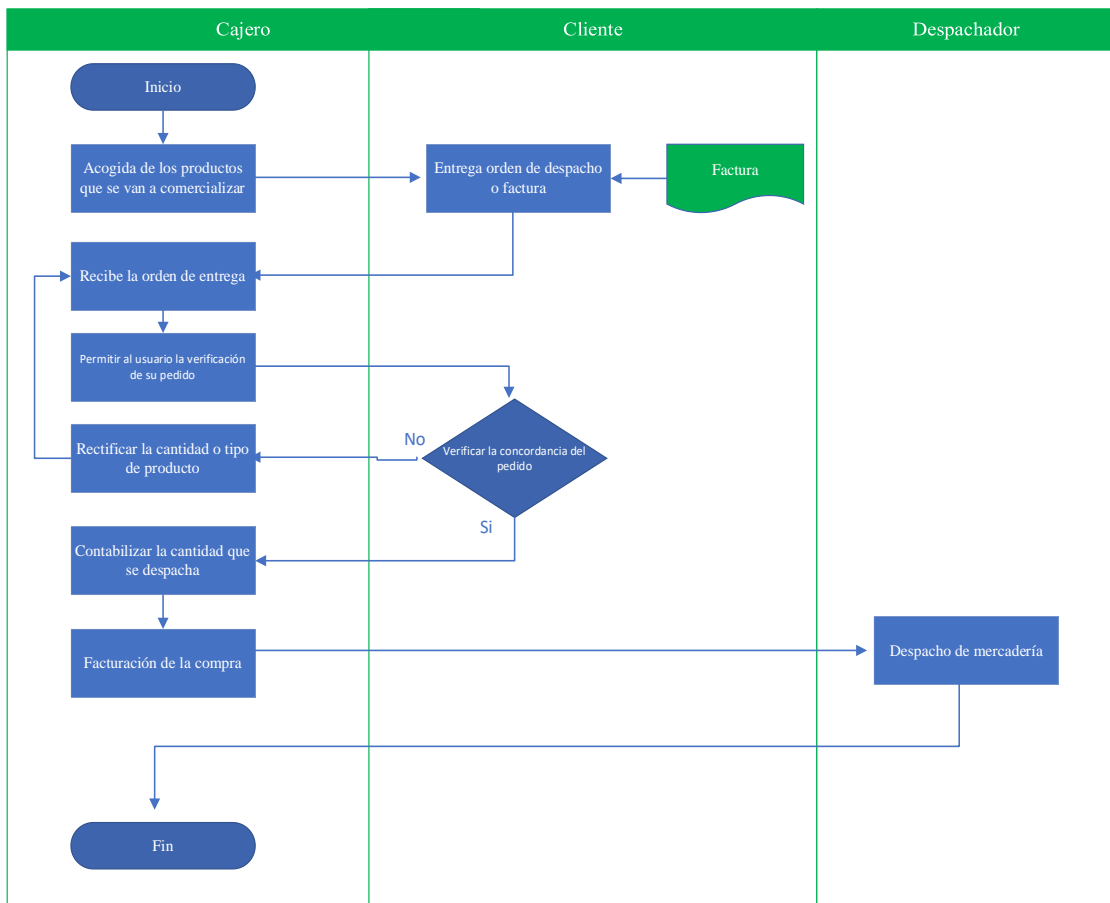
Versión: 01

PROCESO:	Gestión Comercial
SUBPROCESOS:	Buscar líneas de comercialización y distribución
OBJETIVO:	Garantizar un eficiente proceso de comercialización de los diferentes productos para aumentar el volumen de ventas, elevar nuestra participación en el mercado, satisfacer y fidelizar al cliente externo.
RESPONSABLE:	Jefe comercial
Recursos(S):	Materiales: Materiales de oficina, sillas, escritorio.
	Humanos: Contador, Vendedor, Despachador, bodeguero, cajero, atención al cliente.
	Tecnológicos: Computador, impresora
	Financieros: Presupuesto asignado
CLIENTES INTERNOS:	Personal que labora en el supermercado MEGA SU CASA
CLIENTES EXTERNOS:	Clientes
INDICADOR DEL PROCESO	
Tipo de indicador	Cuantitativo
Frecuencia	Diario
Periodo	2021
Fuente de información	Contador, vendedor, despachador, bodeguero, atención al cliente, cajero
ACTIVIDADES	
Tareas	Responsable
1.- Acogida de los productos que se van a comercializar.	Cajero
2.- Entrega de orden de despacho.	Cajero
3.- Rectificar la cantidad y tipo de productos.	Cajero
4.- Contabilizar la cantidad que se despacha.	Cajero
5.- facturación	Cajero
6.- Despacho de mercadería	Despachador

Elaborado por: Daniela Yungán



Buscar líneas de comercialización y distribución



Elaborado por: Daniela Yungán



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código: MP.01MSC

Página: 18 de 33

Fecha de elaboración: diciembre del 2021

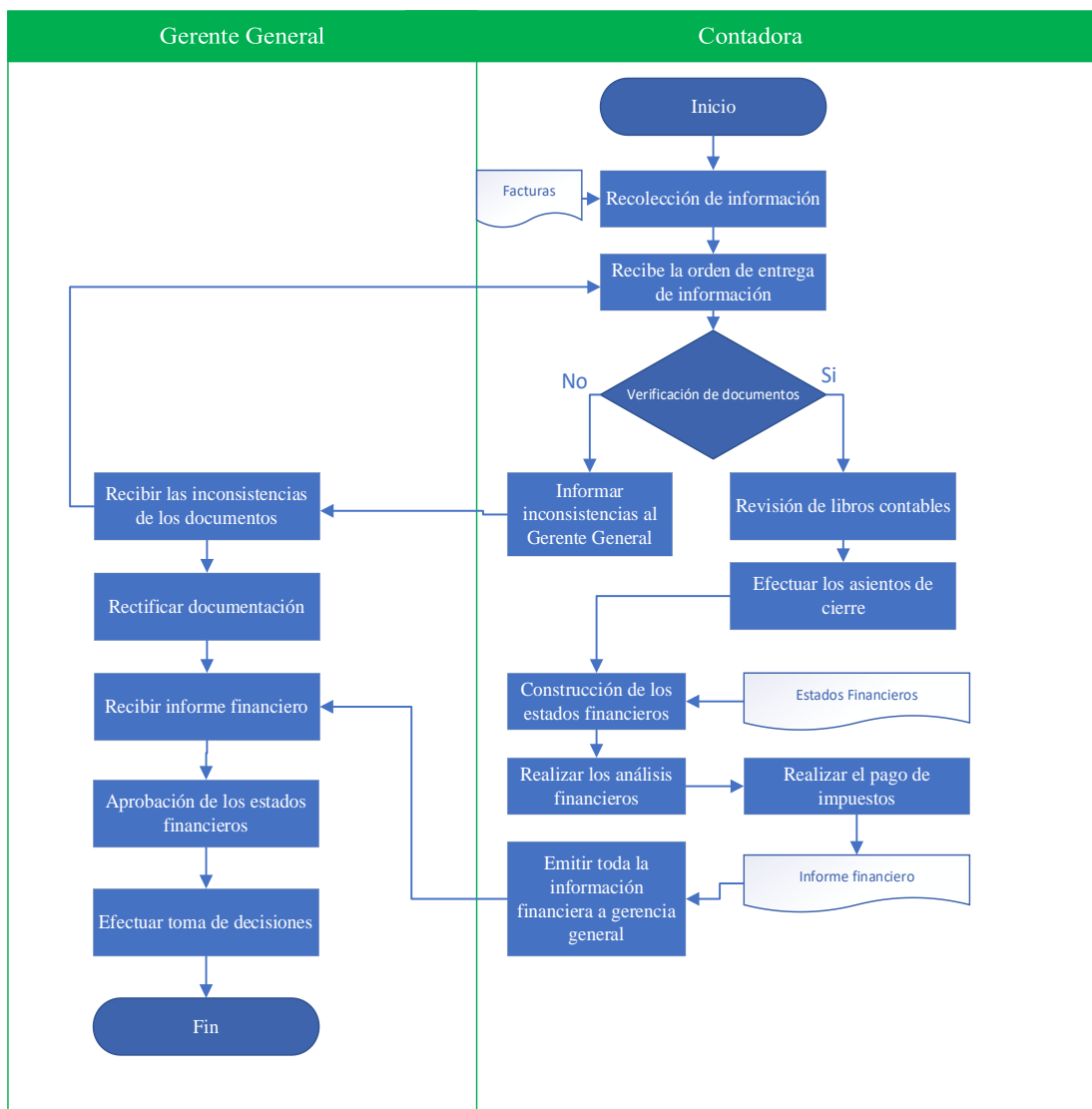
Versión: 01

PROCESO:	Contabilidad
SUBPROCESOS:	Elaboración de Estados Financieros
OBJETIVO:	Garantizar un adecuado registro y correcto manejo de los estados financieros para tomar decisiones oportunas.
RESPONSABLE:	Contador
Recursos(S):	Materiales: Materiales de oficina, sillas, escritorio.
	Humanos: Contador, proveedor, vendedor.
	Tecnológicos: Computador, impresora
	Financieros: Presupuesto asignado
CLIENTES INTERNOS:	Personal que labora en el supermercado MEGA SU CASA
CLIENTES EXTERNOS:	Cientes, Proveedores
INDICADOR DEL PROCESO	
Tipo de indicador	Cuantitativo
Frecuencia	Mensual
Periodo	2021
Fuente de información	Contador, vendedor, proveedores.
ACTIVIDADES	
Tareas	Responsable
1.- Recolección de información.	Contador
2.- Revisión de libros contables.	Contador
3.- Realizar estados financieros.	Contador
4.- Análisis de gastos y egresos.	Contador
5.- Realizar balances.	Contador
6.- Realizar pagos de impuestos.	Contador
7.- Emitir información financiera a gerencia general	Contador
8.- Efectuar toma de decisiones	Gerente General

Elaborado por: Daniela Yungán



Elaboración de Estados Financieros





MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

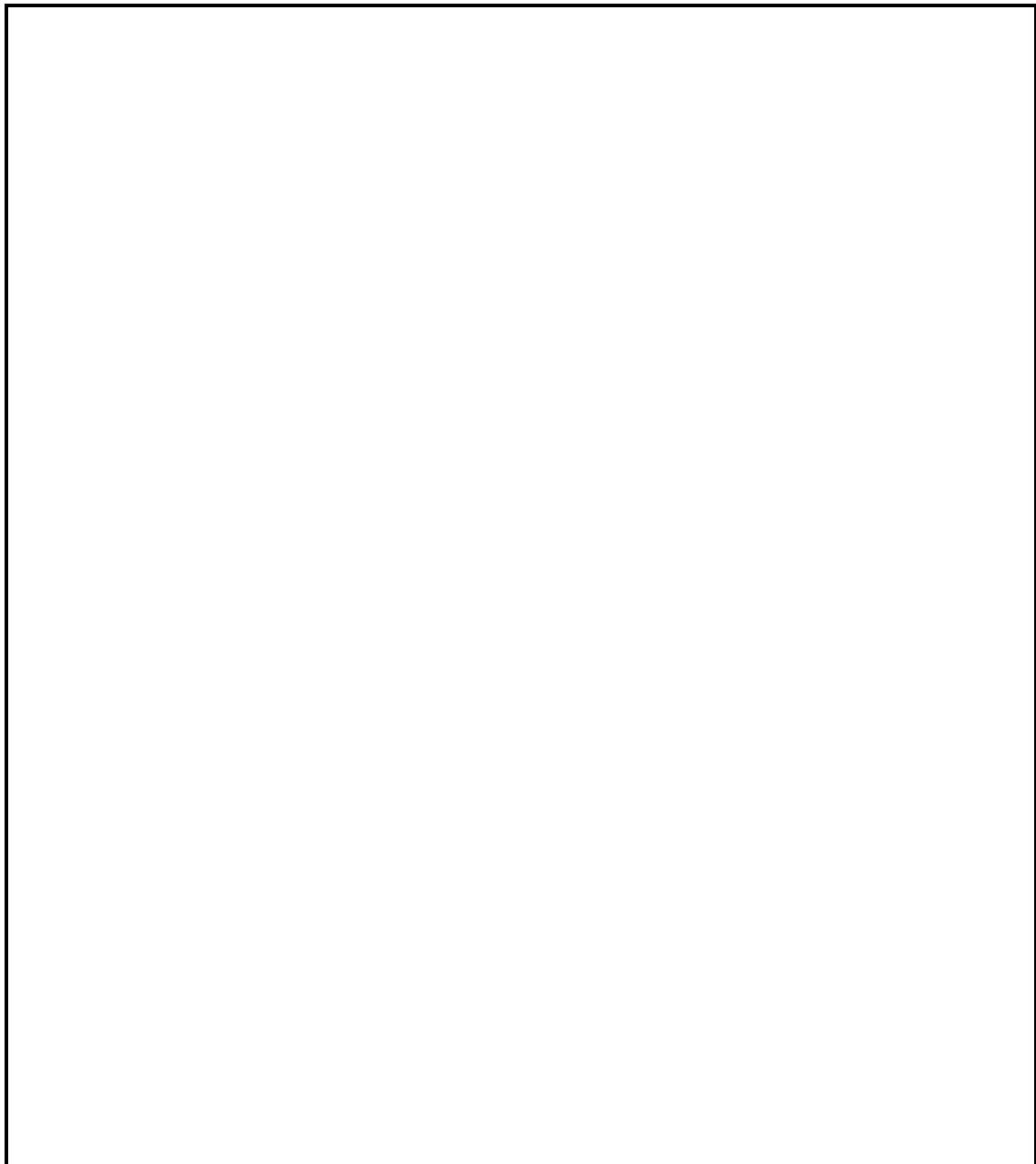
Código: MP.01MSC

Página: 20 de 33


Fecha de elaboración: diciembre del 2021

Versión: 01

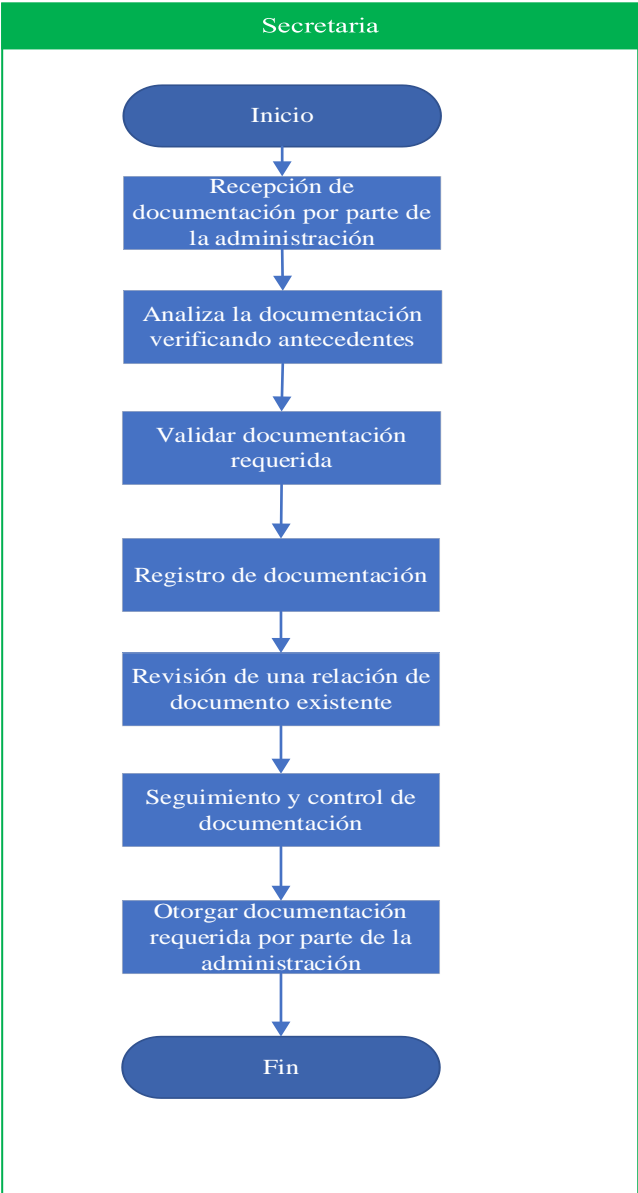
PROCESO:	Secretaría
SUBPROCESOS:	Recibir y entregar la correspondencia/documentación
OBJETIVO:	Servir de soporte y respaldo de documentación en el área administrativa.
RESPONSABLE:	Secretaria
Recursos(S):	Materiales: Materiales de oficina, sillas, escritorio.
	Humanos: Contador, administrador.
	Tecnológicos: Computador, impresora
	Financieros: Presupuesto asignado
CLIENTES INTERNOS:	Personal que labora en el supermercado MEGA SU CASA
CLIENTES EXTERNOS:	Clientes.
INDICADOR DEL PROCESO	
Tipo de indicador	Cuantitativo
Frecuencia	Mensual
Periodo	2021
Fuente de información	Administración
ACTIVIDADES	
Tareas	Responsable
1.- Recepción de documentación por parte de la administración o clientes externos.	Secretaria
2.- Analiza la documentación verificando antecedentes.	Secretaria
3.- Validar documentación adquirida	Secretaria
4.- Registro de documentación.	Secretaria
5.- Revisión de una relación de documento con existentes.	Secretaria
6.- Seguimiento y control de documentación.	Secretaria
7.- Otorgar documentación requerida por parte de la administración.	Secretaria



Elaborado por: Daniela Yungán

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: MP.01MSC
	Página: 21 de 33
	Fecha de elaboración: diciembre del 2021
	Versión: 01

Recibir y entregar la correspondencia/documentación



Elaborado por: Daniela Yungán



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código: MP.01MSC

Página: 22 de 33

Fecha de elaboración: diciembre del 2021

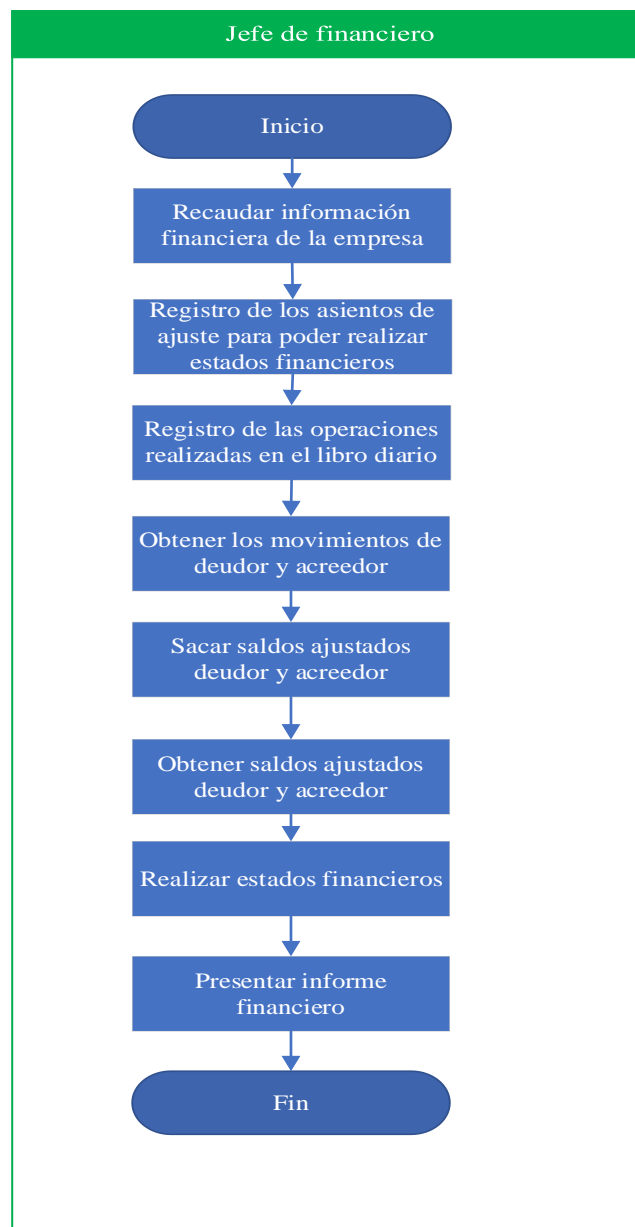
Versión: 01

PROCESO:	Gestión administrativa
SUBPROCESOS:	Análisis de las operaciones financieras
OBJETIVO:	Analizar los resultados de las operaciones financieras referentes a los recursos económicos.
RESPONSABLE:	Jefe financiero
Recursos(S):	Materiales: Materiales de oficina, sillas, escritorio.
	Humanos: Contador, administrador, secretaria
	Tecnológicos: Computador, impresora
	Financieros: Presupuesto asignado
CLIENTES INTERNOS:	Personal que labora en el supermercado MEGA SU CASA
CLIENTES EXTERNOS:	Clientes.
INDICADOR DEL PROCESO	
Tipo de indicador	Cuantitativo
Frecuencia	Mensual
Periodo	2021
Fuente de información	Administración. Contador
ACTIVIDADES	
Tareas	Responsable
1.- Recaudar información financiera de la empresa.	Jefe financiero
2.- Registro de los asientos de ajuste para poder realizar estados financieros.	Jefe financiero
3.- Registro de las operaciones realizadas en libro diario.	Jefe financiero
4.- Obtener los movimientos de deudor y acreedor.	Jefe financiero
5.- Sacar saldos respectivos de cada cuenta.	Jefe financiero
6.- Obtener saldos ajustados deudor y acreedor	Jefe financiero
7.- Realizar estados financieros.	Jefe financiero
8.- Presentar informe financiero.	Jefe financiero

Elaborado por: Daniela Yungán



Análisis de las operaciones financieras





MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código: MP.01MSC

Página: 24 de 33

Fecha de elaboración: diciembre del 2021

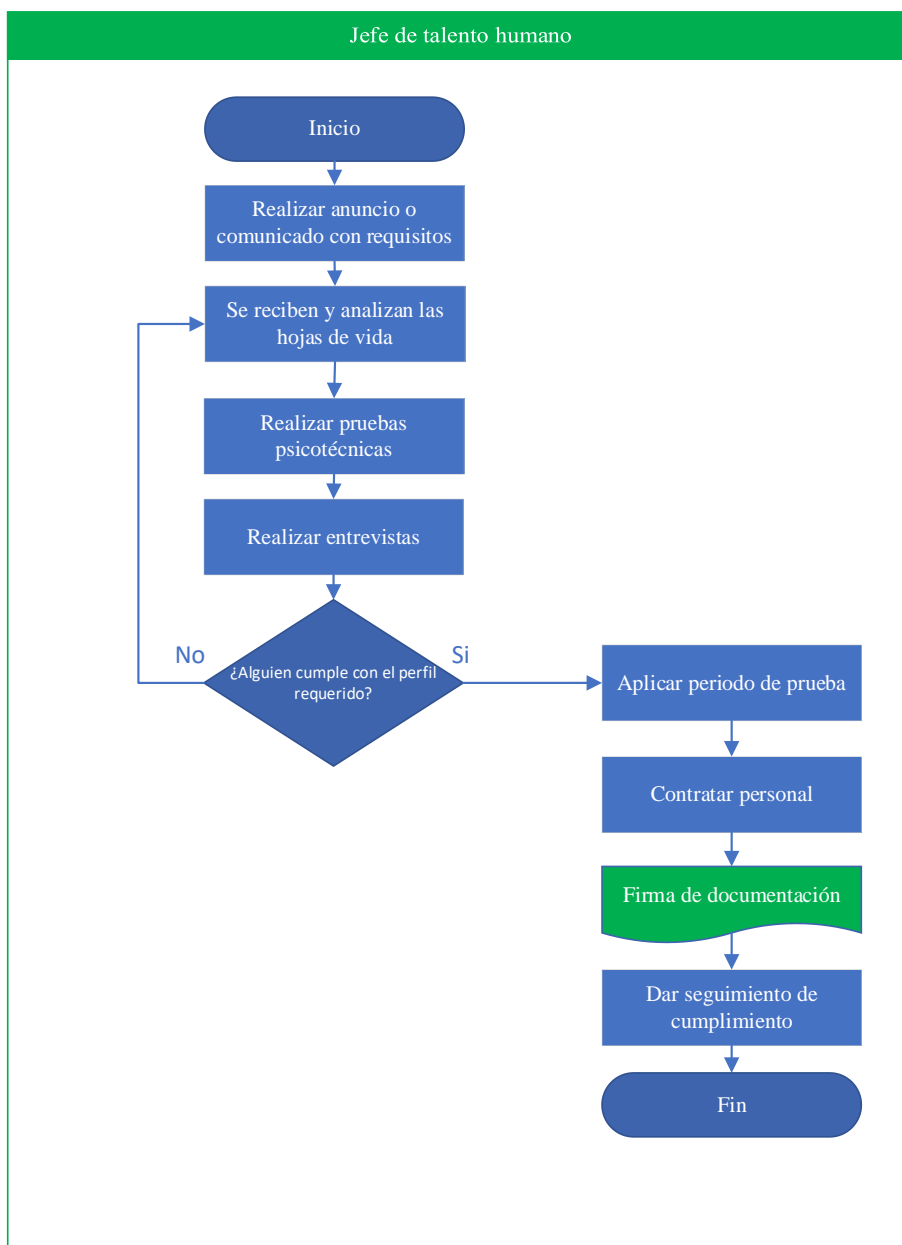
Versión: 01

PROCESO:	Gestión Administrativa
SUBPROCESOS:	Selección y contratación de personal
OBJETIVO:	Apoyar los procesos de la gestión del talento humano dentro de la organización y la vinculación de las personas a la empresa.
RESPONSABLE:	Jefe de talento humano
Recursos(S):	Materiales: Materiales de oficina, sillas, escritorio.
	Humanos: administrador, secretaria
	Tecnológicos: Computador, impresora
	Financieros: Presupuesto asignado
CLIENTES INTERNOS:	Personal que labora en el supermercado MEGA SU CASA
CLIENTES EXTERNOS:	Aspirantes
INDICADOR DEL PROCESO	
Tipo de indicador	Cuantitativo
Frecuencia	Mensual
Periodo	2021
Fuente de información	Administración
ACTIVIDADES	
Tareas	Responsable
1.- Realizar anuncio o comunicado con requisitos necesarios para aspirar al cargo.	Jefe talento humano
2.- Se reciben y analizan las hojas de vida.	Jefe talento humano
3.- Realizar pruebas psicotécnicas.	Jefe talento humano
4.- Realizar entrevistas.	Jefe talento humano
5.- Aplicar periodo de prueba.	Jefe talento humano
6.- Contratar personal.	Jefe talento humano
7.- Verificar inconvenientes por parte del personal.	Jefe talento humano
8.- Dar seguimiento de cumplimiento.	Jefe talento humano
9.- Dar solución a problemas presentados por parte del personal.	Jefe talento humano
10.- Cumplir con los derechos laborales.	Jefe talento humano

Elaborado por: Daniela Yungán



Selección y contratación de personal



Elaborado por: Daniela Yungán



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código: MP.01MSC

Página: 26 de 33

Fecha de elaboración: diciembre del 2021

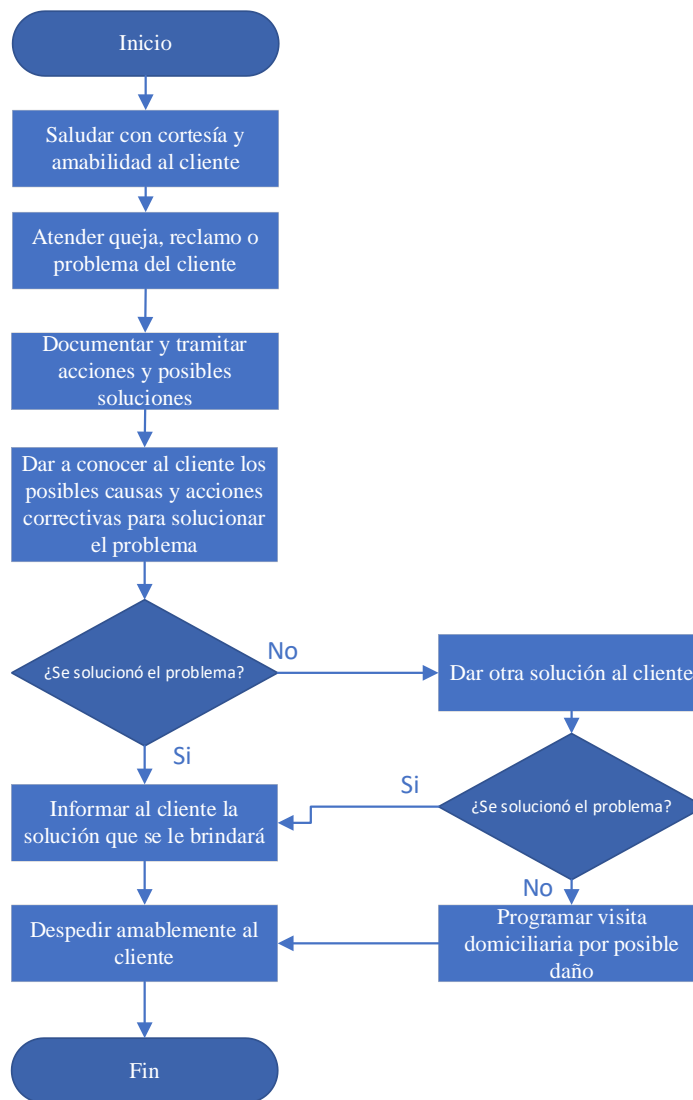
Versión: 01

PROCESO:	Gestión Comercial
SUBPROCESOS:	Resolver las inquietudes y solicitudes del cliente
OBJETIVO:	Brindar conformidad y buena atención al cliente para obtener un cliente satisfecho con el servicio.
RESPONSABLE:	Atención al cliente
Recursos(S):	Materiales: Materiales de oficina, sillas, escritorio.
	Humanos: Cajero, secretaria
	Tecnológicos: Computador, impresora
	Financieros: Presupuesto asignado
CLIENTES INTERNOS:	Personal que labora en el supermercado MEGA SU CASA
CLIENTES EXTERNOS:	Consumidor final / Cliente
INDICADOR DEL PROCESO	
Tipo de indicador	Cuantitativo
Frecuencia	Mensual
Periodo	2021
Fuente de información	Administración
ACTIVIDADES	
Tareas	Responsable
1.- Saludar con cortesía y amabilidad al cliente.	Atención al cliente
2.- Atender queja, reclamo o problema del cliente.	Atención al cliente
3.- Documentar y tramitar acciones y posibles soluciones.	Atención al cliente
4.- Dar a conocer al cliente las posibles causas y acciones correctivas para solucionar el problema.	Atención al cliente
5.- Informar al cliente la solución que se le puede dar.	Atención al cliente
6.- Solucionar problema.	Atención al cliente
7.- Despedir amablemente al cliente brindándole el mejor servicio.	Atención al cliente



Resolver las inquietudes y solicitudes del cliente

Atención al cliente





MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código: MP.01MSC

Página: 28 de 33

Fecha de elaboración: diciembre del 2021

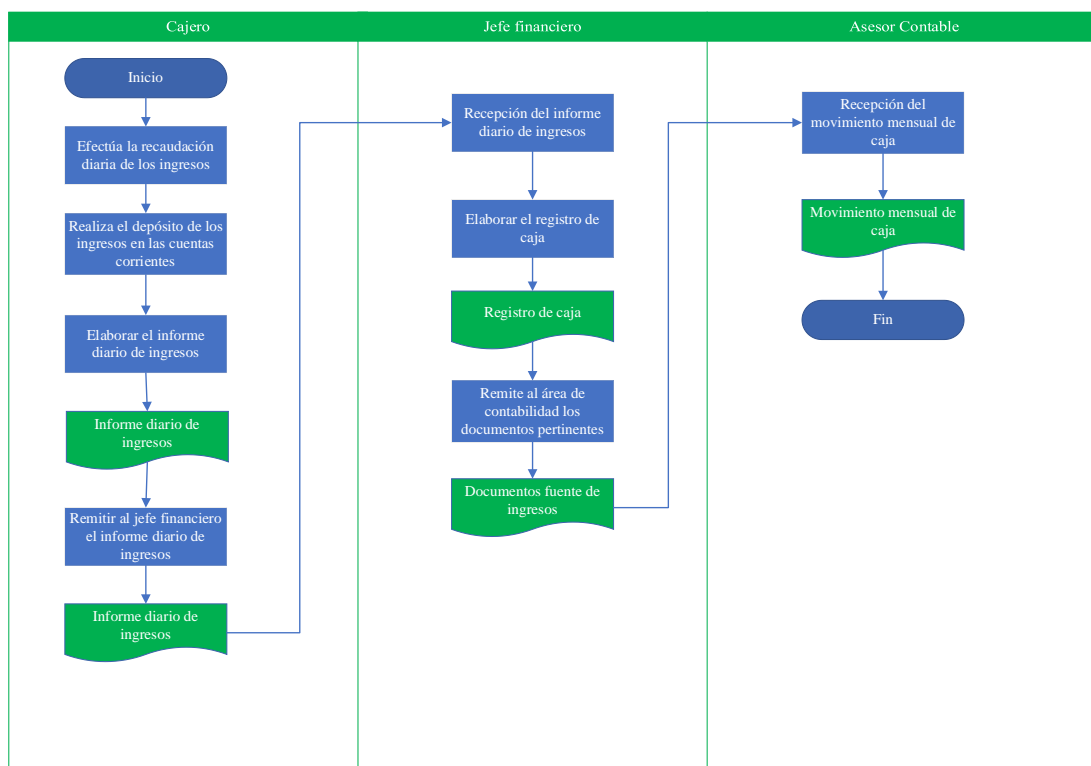
Versión: 01

PROCESO:	Gestión Comercial
SUBPROCESOS:	Recepción y custodia de efectivo
OBJETIVO:	Recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques o documentos de valor con la finalidad de recaudar ingresos para la organización y cancelar los pagos correspondientes al giro de negocio a través de caja.
RESPONSABLE:	Cajero
Recursos(S):	Materiales: Papel de impresión, suministros de oficina.
	Humanos: Cajero
	Tecnológicos: Computador, impresora, detector de billetes, lector de códigos QR,
	Financieros: Presupuesto asignado
CLIENTES INTERNOS:	Personal que labora en el supermercado MEGA SU CASA
CLIENTES EXTERNOS:	Consumidor final
INDICADOR DEL PROCESO	
Tipo de indicador	Cuantitativo
Frecuencia	Diario
Periodo	2021
Fuente de información	Administración
ACTIVIDADES	
Tareas	Responsable
1.- Efectuar la recaudación diaria de los ingresos.	Cajero
2.- Realizar los depósitos de los ingresos en las cuentas corrientes.	Cajero
3.- Elaborar el informe diario de ingresos.	Cajero
4.- Remitir al jefe financiero el informe diario de ingresos.	Cajero
5.- Elaborar el registro de caja.	Jefe financiero
6.- Remitir a Dirección General la contabilidad de los documentos.	Jefe financiero
7.- Recepción del movimiento mensual de caja.	Asesor Contable

Elaborado por: Daniela Yungán



Recepción y custodia de efectivo



Elaborado por: Daniela Yungán



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código: MP.01MSC

Página: 30 de 33

Fecha de elaboración: diciembre del 2021

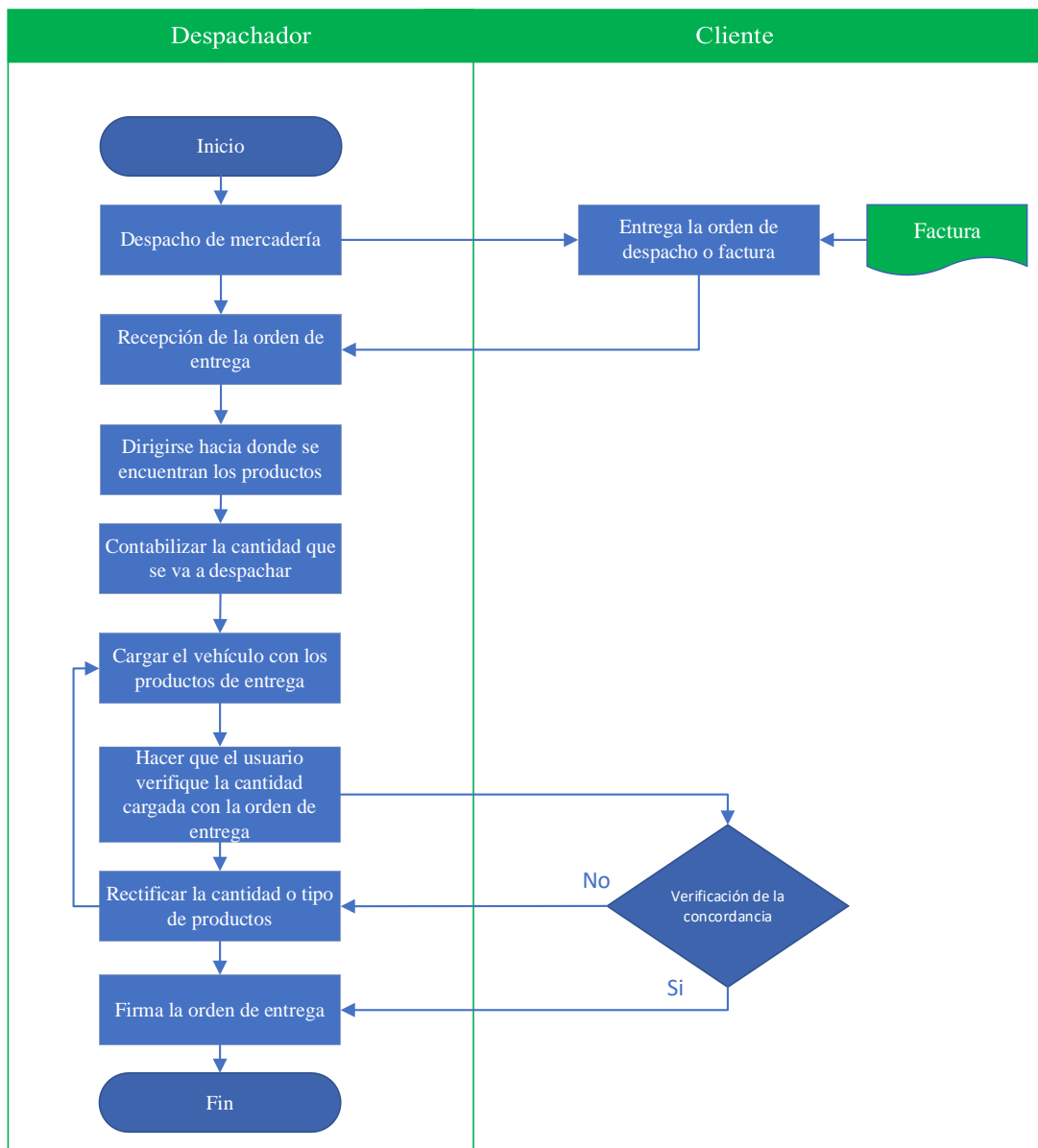
Versión: 01

PROCESO:	Distribución de mercadería
SUBPROCESOS:	Recibir y despachar la mercadería
OBJETIVO:	Gestionar, registrar, manipular y mover la mercancía en la bodega.
RESPONSABLE:	Despachador
Recursos(S):	Materiales: Suministros de oficina, escritorio y sillas.
	Humanos: Cajero, vendedor, contadora, despachador.
	Tecnológicos: Computador, impresora.
	Financieros: Presupuesto asignado
CLIENTES INTERNOS:	Personal que labora en el supermercado MEGA SU CASA
CLIENTES EXTERNOS:	Consumidor final/Cliente
INDICADOR DEL PROCESO	
Tipo de indicador	Cuantitativo
Frecuencia	Diaria
Periodo	2022
Fuente de información	Directora General
ACTIVIDADES	
Tareas	Responsable
1.- Despacho de mercadería.	Despachador
2.- Entrega la orden de despacho o factura.	Cliente
3.- Recepción de la orden de entrega.	Despachador
4.- Contabilizar la cantidad que se va a despachar.	Despachador
5.- Cargar el vehículo con los productos de entrega.	Despachador
6.- Rectificar la cantidad o tipo de productos.	Despachador
7.- Firmar la orden de entrega.	Despachador

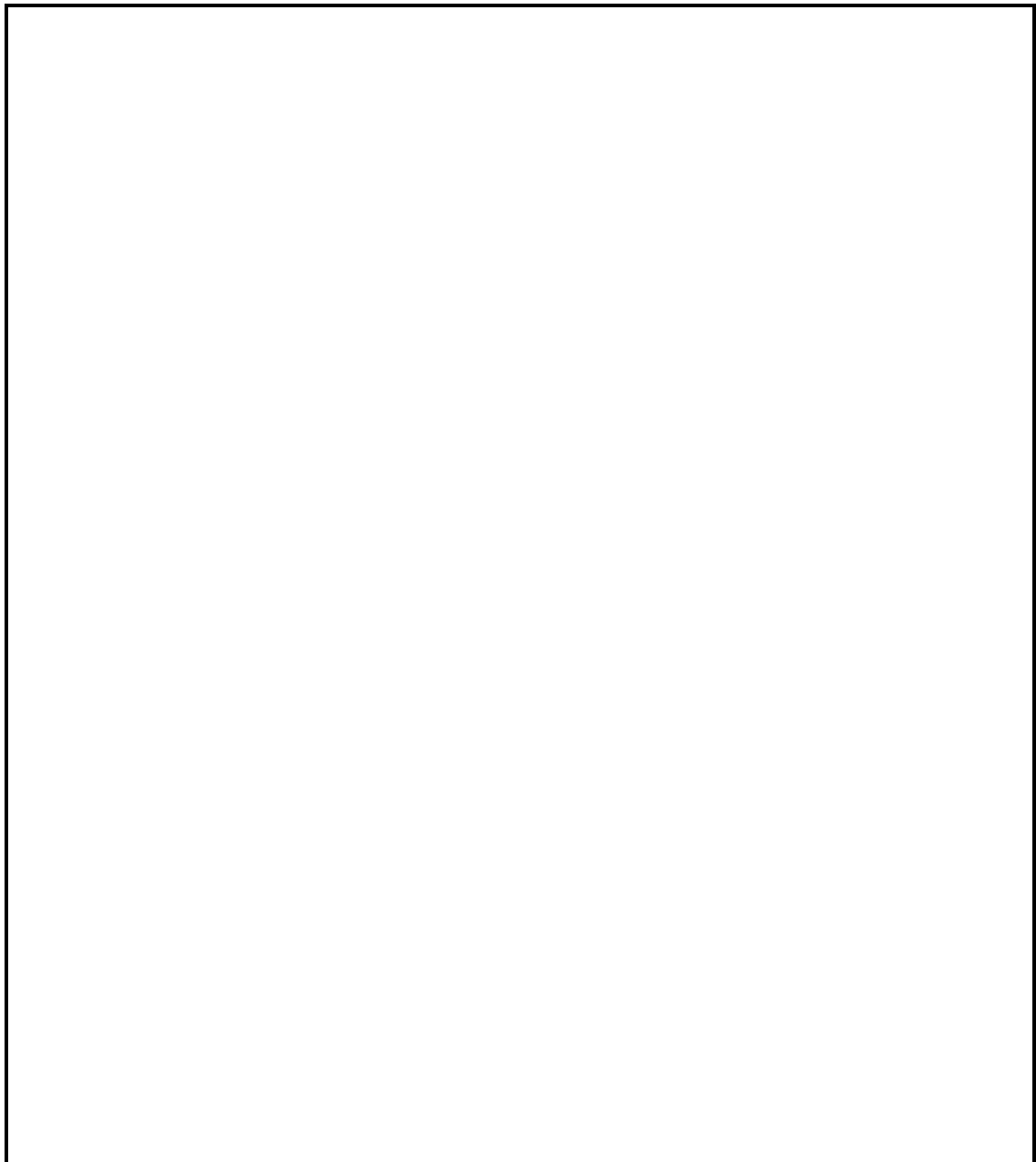
Elaborado por: Daniela Yungán




Recibir y despachar la mercadería



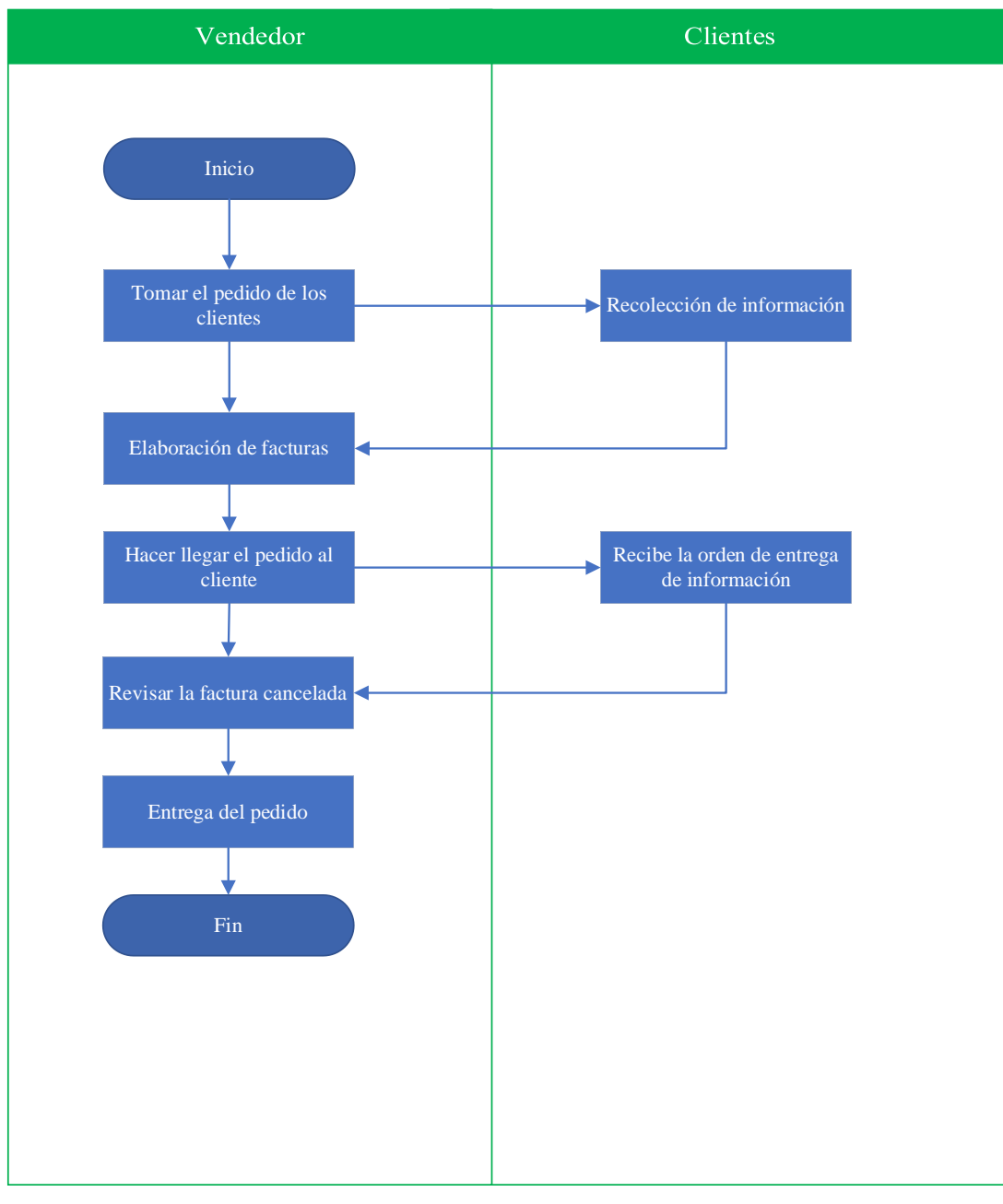
 <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	Código: MP.01MSC
	Página: 32 de 33
	Fecha de elaboración: diciembre del 2021
	Versión: 01
PROCESO:	Gestión Comercial
SUBPROCESOS:	Vender y comercializar la mercadería
OBJETIVO:	Captar y retener a los clientes, para lograr cumplir con los niveles de ingresos requeridos, aumentando el volumen de ventas en el mercado.
RESPONSABLE:	Vendedor
Recursos(S):	Materiales: Suministros de oficina, escritorio, sillas.
	Humanos: Cajero, vendedor, contadora, despachador.
	Tecnológicos: Computador, impresora.
	Financieros: Presupuesto asignado
CLIENTES INTERNOS:	Personal que labora en el supermercado MEGA SU CASA
CLIENTES EXTERNOS:	Consumidor final/Cliente
INDICADOR DEL PROCESO	
Tipo de indicador	Cuantitativo
Frecuencia	Diario
Periodo	2022
Fuente de información	Directora General
ACTIVIDADES	
Tareas	Responsable
1.- Obtener el pedido de los clientes.	Vendedor
2.- Revisar información del detalle de los productos.	Cliente
3.- Elaboración de facturas.	Vendedor
4.- Hacer llegar el pedido a los clientes.	Vendedor
5.- Pago de los productos adquiridos.	Cliente
6.- Recepción de la factura cancelada.	Vendedor
7.- Entrega del pedido.	Vendedor



Elaborado por: Daniela Yungán

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: MP.01MSC
	Página: 33 de 33
	Fecha de elaboración: diciembre del 2021
	Versión: 01

Vender y comercializar la mercadería



Elaborado por: Daniela Yungán

CONCLUSIONES

- Se identificaron algunas debilidades en el análisis FODA, de los cuales sobresale el tema de que la organización no cuenta con un manual de organización que permita tanto a los funcionarios como al personal colaborador cumplir eficientemente sus actividades, recayendo toda responsabilidad de gestión y asignación de funciones en la directora general, ocasionando problemas en la coordinación y delegación de responsabilidades al existir sobrecarga laboral, duplicidad de funciones y falta de experiencia en el cargo.
- Varios colaboradores con nivel de autoridad del Supermercado “MEGA SU-CASA” desconocen sus líneas de mando y jerarquía en la organización lo que impide una adecuada supervisión, esto ha provocado descoordinación en las tareas que deben realizar en la institución disminuyendo su eficiencia laboral, factor que influye en la necesidad de implementar el estudio organizacional propuesto, mismo que cuenta con organigramas estructurales, manual de posición de personal y manual de funciones, estas herramientas asegurarán el cumplimiento de las actividades de manera que logre mejorar la gestión administrativa actual.
- La elaboración del manual de organización permitirá determinar la importancia que tiene para la empresa contar con este tipo de herramienta administrativa, debido que al observar cómo se encuentra estructurada la organización y al detallar de manera específica el perfil de puestos, las funciones, actividades, responsabilidades y requisitos previstos para cada colaborador, se logrará facilitar la supervisión y el control de tareas en el Supermercado “MEGA SU-CASA”, adicional a ello, este documento se utilizará como referencia para las otras unidades adscritas a la organización que necesiten mejorar su gestión administrativa.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el diseño organizacional propuesto para el supermercado, mantener actualizado el documento en función de las nuevas versiones existentes en el mercado, ajustando cada parámetro a las necesidades que la institución presente en el periodo y ambiente en el que se desenvuelve para lograr su permanencia en el tiempo, permite a la empresa facilitar la comunicación y el desenvolvimiento eficiente de los colaboradores, cumpliendo con los objetivos trazados para alcanzar el desarrollo y crecimiento organizacional.
- Socializar y capacitar a través de talleres, programas y reuniones permanentes los instrumentos desarrollados para que los colaboradores del Supermercado “MEGA SU CASA” puedan conocer cómo es la estructura organizacional que se maneja dentro de la institución, así como las líneas de mando existentes, de manera que facilite una correcta supervisión y control en la optimización de los recursos, es importante valorar cada espacio dentro de la institución y cada aporte de los empleados debido a que esto fomenta la comunicación, lo cual motiva y valora su desempeño, factor que los vuelve eficientes.
- Implementar el manual de organización que permitirá contribuir al crecimiento y desarrollo del Supermercado “MEGA SU CASA”, facilitando su gestión y la optimización de recursos, es importante que se realicen constantemente las actualizaciones y ajustes necesarios al manual conforme la empresa se vaya desarrollando, debido a que si no se contemplan todos los cambios la institución volvería a trabajar de manera empírica como lo hace en la actualidad y volverían a presentarse los mismos inconvenientes.

GLOSARIO

Administración estratégica: “Administración orientada hacia los objetivos globales de la organización a largo plazo”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

Análisis FODA: “Modelo que busca diagnosticar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

Análisis de Puestos. - “Es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido, aspectos y condiciones que los rodean”. (Cárdenas, 2015)

Autoridad: “Derecho formal y legítimo de tomar decisiones, impartir órdenes y asignar recursos para alcanzar recursos organizacionales”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

Cadena Jerárquica: “línea continua de autoridad que va de la cima hasta la base e indica quién se subordina a quién”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

Centralización: “Cuando las decisiones se concentran en la cima de la jerarquía”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

Delegación: “Proceso de transferir autoridad y responsabilidad a los subordinados”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

Descripción de puestos: Se detalla de manera específica y detallada las funciones del puesto, también se aclara los lineamientos del trabajo y las interacciones con otros puestos con la intención de cumplir con los requisitos organizacionales y personales del dueño del puesto. (Barrionuevo, 2016)

Diseño de puestos: Mediante una entrevista previa a los trabajadores se diseña los puestos necesarios que necesita el departamento, omitiendo funciones innecesarias, y creando valor al nuevo puesto de trabajo. (Barrionuevo, 2016)

División del trabajo: “Grado de división y fragmentación de las tareas organizacionales en actividades separadas”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

Estructura organizacional: “Manera de dividir, organizar, coordinar las actividades de la organización”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

Estrategia: “Respuesta organizacional a las condiciones ambientales que rodean a la organización”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

Función laboral: Tareas diarias que un trabajador debe cumplir de manera eficiente en su lugar de trabajo por un determinado número de horas con el fin de sumar a la actividad diaria de la empresa y así lograr los objetivos de la misma. (Barrionuevo, 2016)

Jerarquía: “La jerarquía es el rango que posee un trabajador dentro de una empresa, organismo o institución”. (Barrionuevo, 2016)

Niveles Jerárquicos: “Se muestra los niveles de mando a manera de pirámide, siendo los que están en la cúspide los de mayor rango a los que están en la fase intermedia y base”. (Barrionuevo, 2016)

Organigrama: Ilustración fotográfica del esqueleto de una organización, en la cual se puede ver de manera clara y ordenada de las funciones de cada trabajador y su departamento correspondiente. (Barrionuevo, 2016)

Organización: “Unidad o entidad social en que las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

Puesto. - Es la menor unidad resultante de la división del trabajo de una organización, tiene roles a ser desempeñados por un solo colaborador y perfiles de competencias a ser cumplidos por el mismo. (Cárdenas, 2015)

Posición. - “Conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona dentro de una jerarquía determinada”. (Cárdenas, 2015)

Reorganización: “Acción de modificar la estructura organizacional para ajustarla a las nuevas condiciones ambientales”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

BIBLIOGRAFÍA

Revisar no debe tener numeración desde esta página

- ADE. (30 de Noviembre de 2007). *Formalización de la Estructura de la Organización*. Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/11/formalizacion-de-la-estructura-de-la.html>
- Alvarado, L., & Genovezzi, L. (2017). *Creación de un manual organizacional para la compañía Pacific Cooling Services S.A.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Anton, J. (24 de Mayo de 2015). *Entidades con fines lucrativos y entidades sin fines lucrativos*. Obtenido de <http://constituyetuempresa.com/blog/entidades-con-fines-lucrativos-y-entidades-sin-fines-de-lucro/#:~:text=Las%20Entidades%20con%20fines%20lucrativos,miembros%20que%20conforman%20la%20Entidad.>
- Araya, J. C. (2015). *Técnicas de Organización y Métodos*. Costa Rica.
- ATOM. (4 de Marzo de 2015). *Organización Tradicional vs Organización Moderna*. Obtenido de <http://organizacionestradicionalvsmodernas.blogspot.com/>
- Barbosa, M. (30 de Marzo de 2012). *El organigrama y su importancia*. Obtenido de <https://algalia.com/es/el-organigrama-y-su-importancia/#:~:text=El%20tener%20un%20organigrama%20nos,de%20nuestro%20equipo%20de%20trabajo%20.>
- Barcelo, J. (26 de Septiembre de 2016). *¿Qué es una organización inteligente?* Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/que-es-una-organizacion-inteligente/>
- Barrientos, E. (2016). *Manual de organización*. México: Bancomext.
- Barrionuevo, J. (2016). *Desarrollo de una estructura organizacional para la microempresa Andynet de la ciudad de Milagro*. Milagro: Universidad Estatal de Milagro.
- Benjamín, F., & Gómez, G. (2002). *Organización y Métodos: Un enfoque competitivo*. México: Mc Graw-Hill.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Bizneo. (15 de Agosto de 2020). *Cultura organizacional: qué es y cómo definirla correctamente*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/cultura-organizacional/>
- Bohlander, G., & Snell, S. (2012). *Administración de Recursos Humanos* (Décimo cuarta ed.). México: CENGAGE Learning.

- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. México: CENCAGE Learning.
- Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional*. Baranquilla: ITSA.
- Buendía, L., Colás, P., & Hernández, F. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Cáceres, F., & Romero, D. (2016). *Manual de Funciones y procedimientos de la empresa Sarmiento y Farieta Agentes Inmobiliarios S.A.S*. Villavicencio: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Calle, M., & Ortiz, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. México: CENCAGE.
- Cárdenas, I. (2015). *El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa Olpi*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Carrera, S., Martínez, T., & Pérez, A. (2013). *Diseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa Distapiz Cía. Ltda*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Castrillón, A. (2014). *Fundamentos generales de Administración*. Medellín: Centro Editorial Esumer.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos* (Segunda ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: Mx Graw-Hill.
- Coria, L. (2008). *La gestión local del desarrollo experiencias de Panamá, España, México, Argentina y Perú*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/344/AMPLITUD%20DE%20CONTROL%20Y%20TENDENCIA%20A%20LA%20HORIZONTALIDAD.htm#:~:text=La%20amplitud%20de%20control%20se,%EF%BF%BDn%2C%20deben%20supervisar%20efectivamente>.
- Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiri and research design. Chossing among five traditions*. California: Sage publications.
- El Diario. (8 de Mayo de 2018). *Fuente bibliográficas y la bibliografía en la investigación*. Obtenido de <https://m.eldiario.net/index.php?n=6&a=2018&m=05&d=08>
- Franklin, E. (2009). *Organización de empresas* (3ra ed.). México D.F: McGraw-Hill. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Garces, H. (2000). *Investigación científica*. Quito: Abya-Yala.
- Gonzalez, G. (12 de Octubre de 2012). *Manual de funciones investigativo*. Obtenido de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion3b3n-del-manual-funciones.pdf>

- Gross, M. (2012). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*.
Obtenido de http://www.academia.edu/download/34550277/Conozca_3_tipos_de_investigacion.
- Gutiérrez, R. (25 de Marzo de 2021). *¿Qué es un organigrama de empresa, que tipos existen y para que sirven?* Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/que-es-organigrama-empresa-tipos-plantillas/#que>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Novena ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R. (14 de Agosto de 2020). *¿Qué es la cadena de mando una empresa?* Obtenido de https://www.emprendepyme.net/que-es-la-cadena-de-mando-una-empresa.html#ejemplo_de_cadena_de_mando_de_una_empresa
- Hurtado, I., & Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas: CEC.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1974). *Organization and management: A systems approach*. México: Mc Graw-Hill.
- LRH. (26 de Agosto de 2015). *División del trabajo y departamentalización*. Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/division-del-trabajo-y-departamentalizacion/>
- LRH. (14 de Febrero de 2016). *Organización formal e informal*. Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/organizacion-formal-e-informal/>
- Lucke, J. Z. (2006). *Clasificación de puestos de Trabajo*. Costa Rica: Editorial Universal Estatal a Dsitancia.
- Mejías, A. (13 de Junio de 2018). *Diferencia entre organizaciones centralizadas y descentralizadas*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13104502/diferencia-entre-organizaciones-centralizadas-y-descentralizadas>
- Mejías, A. (18 de Marzo de 2019). *La estructura organizativa vertical y la horizontal*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13104502/diferencia-entre-organizaciones-centralizadas-y-descentralizadas>
- Nieves, M. (2018). *Origen y evolución de la matriz tows en la administración estratégica del siglo XXI*. Obtenido de https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol5n
- Ospina, N. (2010). *Administración Fundamentos*. Medellín: Ediciones de la U.
- Pérez, A. (29 de Mayo de 2021). *Análisis externo de una empresa: formas de plantearlo*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/analisis-externo-de-una-empresa-formas-de-plantearlo>
- Pondent, C. (1 de Febrero de 2018). *Modelos de organización tradicionales*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13143131/modelos-de-organizacion-tradicionales>

- Prieto, B. (2017). *El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procedimiento de adquisición de evidencias digitales*. Obtenido de : <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-46.umdi>
- Pursell, S. (15 de Noviembre de 2020). *Qué es el análisis FODA y cómo implementarlo en tu empresa*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Quiroa, M. (21 de Diciembre de 2020). *Gestión administrativa*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html#:~:text=Estas%20funciones%20son%20la%20planificaci%C3%B3n,resultados%20favorables%20para%20la%20empresa>.
- Quiroga, F. (5 de Abril de 2020). *Gestión Administrativa: Concepto y beneficios*. Obtenido de <https://tueconomiafacil.com/gestion-administrativa-concepto-y-beneficios/>
- Riquelme, M. (9 de Julio de 2020). *¿Qué son las políticas de la empresa?* Obtenido de <https://www.webyempresas.com/politicas-de-la-empresa/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- RUNAHR. (18 de Diciembre de 2017). *Estrategias organizacionales para tu empresa*. Obtenido de <https://runahr.com/recursos/hr-management/conoce-las-clases-de-estrategias-organizacionales-que-puedes-implementar-en-tu-empresa/>
- Sampieri, R. (Julio de 2017). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Sesame. (2016). *Condiciones de trabajo*. Obtenido de sesametime.com/assets/diccionario/condiciones-de-trabajo/
- Thompson, I. (21 de Abril de 2020). *Tipos de organigramas*. Obtenido de http://epsu.edu.ec/media/attachments/2020/04/21/b2_lectura_3.pdf
- Trenza, A. (27 de Febrero de 2020). *Misión, visión y valores de una empresa. Definición y ejemplos*. Obtenido de <https://anatreza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/#1-que-es-mision-vision-y-valores-de-una-empresa>
- Troncoso, C., & Amaya, A. (21 de Abril de 2016). *Tipos de organigramas*. Obtenido de http://epsu.edu.ec/media/attachments/2020/04/21/b2_lectura_3.pdf
- UNCA. (2016). *Manual de organización*. Oaxaca: Universidad de la Cañadá.
- UNIMET. (2016). *Guía educativa para redactar la misión y visión*. Obtenido de <http://agora.unimet.edu.ve/docs/466/Proceso%20Visionario/Gu%ED%20para%20redactar%20Misi%F3n%20y%20Vision.pdf>
- Universidad del Pacífico. (2017). *Manual de funciones y descripción de cargos*. Guayaquil: Escuela de Negocios. Obtenido de http://upacifico.edu.ec/website/sistema/gobernanza/adjuntos/file_1_23.pdf

Valenzuela, D. (2011). *Diseño de un sistema de control de gestión estratégico para una empresa manufacturera de productos derivados de la celulosa*. Santiago: Universidad de Chile.

Vásquez, A. (30 de Enero de 2018). *¿Qué son las políticas de una empresa?* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-son-las-politicas-de-una-empresa.html>

ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



**ENCUESTA A LOS EMPLEADOS Y GERENTE DEL SUPERMERCADO MEGA SU
CASA**

Objetivo: Analizar el nivel de aceptación de la creación de un Manual Organizacional y Funcional en el Supermercado Mega Su Casa.

Instrucción: Para llenar este instrumento leer detenidamente cada pregunta y marcar con una (X) los espacios en blanco.

Información General

Sexo

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

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

N.º	DETALLE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	¿Está de acuerdo con la actual estructura organizacional de su empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Considera usted que se encuentran claramente establecidas las autoridades al interior de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Tienen difusión los objetivos de la empresa entre los empleados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Existen mecanismos o herramientas que muestren informes sobre el avance de los resultados que obtiene la empresa cada cierto tiempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Los procesos administrativos de la empresa son llevados de tal forma que permiten el	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	cumplimiento de los objetivos de la empresa?				
6	¿Considera usted que los empleados de la empresa tienen clara las funciones que cumplen al interior de las misma?				

7	¿Cree usted que en el departamento donde labora están correctamente distribuidas las responsabilidades acordes al puesto?				
8	¿Cree usted que el no especificar las funciones de un cargo al interior de la empresa afecta la productividad del empleado?				
9	¿Considera usted que existe una distribución uniforme de las funciones en el área en donde se encuentra?				
10	¿Se emplean mecanismos para la evaluación y control en el cumplimiento de las funciones que llevan a cabo los diferentes puestos de la empresa?				
11	¿Cree usted que la reestructuración organizacional de la empresa permitirá mejorar su posicionamiento en el mercado?				
12	¿Considera usted necesario el diseño de las funciones para cada empleado?				

ANEXO B: GUÍA DE LA ENTREVISTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



ENTREVISTA CON EL GERENTE GENERAL DEL SUPERMERCADO
MEGA SU CASA

Objetivo: Identificar cómo se encuentra organizado el supermercado Mega Su Casa de manera que se puedan encaminar las mejores acciones a ejecutar.

- 1) **¿Existe coherencia entre las rutinas organizacionales y metas de la empresa?**
- 2) **¿Los empleados participan en el diseño de la organización?**
- 3) **¿En qué lugar del organigrama se encuentra este puesto?**
- 4) **¿Cuál es el mayor reto al que se enfrenta la empresa?**
- 5) **¿Qué opina usted acerca del control que tiene cada área del supermercado?**
- 6) **¿Se han presentado algunos inconvenientes en su área, que le hayan impedido desarrollar su función?**
- 7) **¿Cuál es su percepción acerca de las interacciones entre las áreas del supermercado?**
- 8) **¿Se están cumpliendo con las fechas de entrega de informes de cada área?**
- 9) **¿Ha tenido problemas con el control de sus inventarios en estos últimos meses?**
- 10) **¿Cuál es la forma en la que usted lleva un control de las ventas y gastos mensuales del supermercado?**