



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas.

TEMA: “Implementación de un modelo de estructuras organizacionales en el sector ferretero de la ciudad de Ambato. Caso de estudio: Empresa FREVIUNO Cía. Ltda.”

AUTORA: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

TUTOR: Ing. MBA. Andrés Francisco López Gómez

AMBATO – ECUADOR

Julio 2017




APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Andrés Francisco López Gómez

CERTIFICA:

En mi calidad de tutora del Trabajo de Titulación “**Implementación de un modelo de estructuras organizacionales en el sector ferretero de la ciudad de Ambato. Caso de estudio: Empresa FREVIUNO Cía. Ltda.**”, presentado por la señorita **Oñate Andaluz Verónica de los Ángeles**, para optar por el título de Ingeniera en Organización de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad, suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

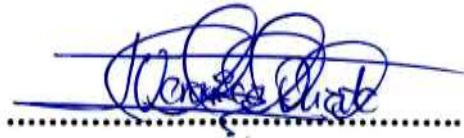
Ambato, 04 de julio del 2017


.....
Ing. MBA Andrés Francisco López Gómez
C.I.: 1804225629

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz**, declaro que los contenidos y resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Organización de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales, con excepción de las citas bibliográficas.

Atentamente,



Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

C.I. 180415158-5

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativa de la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. MBA. Jorge Adalberto Lozada Flores

C.I 1801737550



Ing. MBA. Raúl Francisco Villalba Miranda

C.I 0500972369

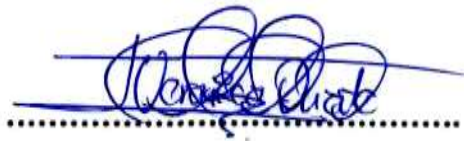
Ambato, 04 de julio del 2017

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autora.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Verónica Oñate', is written over a horizontal line. Below the signature is a dotted line.

Verónica de los Ángeles Oñate Andalu

C.I. 1804151585-5

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios, por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy, fue el que me permitió culminar con éxito esta hermosa etapa de mi vida, en la cual pude entender y valorar cada una de las bendiciones con las cuales el me rodea, por darme fortaleza e iluminar mi mente y haber puesto en mi camino a todas aquellas personas que han sido mi soporte durante mi periodo de estudios.

Con el más profundo profundo respeto y admiración a mi ñaña Carmita y abuelita Aidita (QEPD) porque siempre han estado pendiente de mí, apoyándome, dándome consejos, educándome para convertirme en una persona de bien, integra y honesta.

A mis padres por ser mi motor y mostrarme el camino a seguir, por cada día confiar, creer en mí y en mis expectativas.

A mi hijo por ser mi orgullo, motivación y la razón que me impulsa a salir adelante día a día, para cumplir mis logros y objetivos, gracias por ser mi sostén emocional hacia el avance de mi desarrollo profesional.

Todo este esfuerzo va por ustedes, por lo que valen, por todo cuanto admiro de su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A la Universidad Técnica de Ambato en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas por abrirme las puertas y desarrollarme como profesional.

A mis maestros por ser personas ilustres y admirables, por haber tenido esa paciencia, dedicación y entrega, por haberme preparado para enfrentar los retos y por haber desarrollado en mí la habilidad de solucionar problemas y ser profesional en todo aquello que haga.

Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

DEDICATORÍA

Este trabajo lo ofrendo de manera especial a Dios, a mis padres e hijo, a mi ñaña y abuelita que han contribuido a lo largo de mi vida con su fortaleza, dedicación y persistencia para lograr alcanzar mis anhelos tanto como persona y profesional, haciéndome recordar que No abandone, Nunca me rinda de intentar construir el mundo que puedo ver, incluso si otros no pueden verlo. Escucha solo tus sueños.

Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
AGRADECIMIENTOS	vi
DEDICATORÍA	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
RESUMEN EJECUTIVO	xviii
ABSTRACT (SUMMARY).....	xix
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
2.2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
2.2. ANÁLISIS CRÍTICO.....	2
Ilustración 1: Árbol de Problema	2
2.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
2.2.2. INTERROGANTES (subproblemas).....	5
3. JUSTIFICACIÓN	5
1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
MARCO TEORICO.....	7
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	8
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	9
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	9
2.4.1. ADMINISTRACIÓN.....	10
2.4.2. PROCESO ADMINISTRATIVO	14
2.4.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	16

2.4.4. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.....	17
2.5. HIPÓTESIS.....	33
2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	33
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.1. Modalidad básica de la investigación (enfoque investigativo).....	34
3.2. Nivel o Tipo de investigación.....	34
3.3 Población y muestra.....	35
3.4. Plan de Recolección de Información.....	37
3.6. Plan de procesamiento de la información.....	37
3.6.1. Codificación de la Información.....	37
3.6.2. Tabulación de la Información.....	38
3.6.3. Gráfica.....	38
3.6.4. Analizar Gráficos Estadísticos.....	38
3.6.5. Validación de instrumentos de recolección de datos.....	38
3.6.6. Confiabilidad de los ítems.....	38
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	40
4.1. Análisis e interpretación de los resultados.....	40
4.2. Verificación de la hipótesis.....	148
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	155
5.1. CONCLUSIONES.....	155
5.2. RECOMENDACIONES.....	157
PROPUESTA.....	159
6.1. Datos Informativos.....	159
6.2. Objetivos de la Propuesta.....	159
6.3. Desarrollo de la propuesta.....	160
BIBLIOGRAFÍA.....	186

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Límites de racionalidad.....	48
Tabla 2: Procesamiento de Información	50
Tabla 3 Valoración de fortalezas y debilidades	51
Tabla 4: Relaciones formales de subordinación.....	53
Tabla 5 Niveles en la Jerarquía	54
Tabla 6 Agrupamiento de Individuos.....	56
Tabla 7 Talento Humano.....	57
Tabla 8 Departamento Financiero.....	59
Tabla 9: Servicio al cliente.....	60
Tabla 10: Bodega	62
Tabla 11: Compras	63
Tabla 12: Comunicación, Coordinación e Integración	65
Tabla 13: Cambios en el entorno	66
Tabla 14: Magnitud	68
Tabla 15: Niveles de responsabilidad	71
Tabla 16: Mecanicista	72
Tabla 17: Orgánica.....	74
Tabla 18 Tecnología.....	75
Tabla 19: Tamaño	77
Tabla 20: Estrategia.....	78
Tabla 21: Incertidumbre Ambiental	80
Tabla 22 Cumplimiento de objetivos	81
Tabla 23: Adaptabilidad.....	83
Tabla 24: Estabilidad.....	84
Tabla 25: Diversidad	86
Tabla 26: Complejidad.....	87
Tabla 27: Hostilidad.....	89
Tabla 28: Evaluación Estructura	90
Tabla 29: Anualmente	92
Tabla 30: Semanalmente	93
Tabla 31: Trimestralmente	95
Tabla 32 Mensualmente	96

Tabla 33 Alta dirección.....	98
Tabla 34 Gerencia de Áreas	99
Tabla 35 Jefaturas Intermedias.....	101
Tabla 36 Puestos iniciales	102
Tabla 37: Alta Dirección.....	104
Tabla 38 Gerencia de Áreas	105
Tabla 39 Jefaturas Intermedias.....	107
Tabla 40 Puestos iniciales	108
Tabla 41 Alta dirección.....	110
Tabla 42 Gerencia de Áreas	111
Tabla 43 Jefaturas Intermedias.....	113
Tabla 44 Puestos iniciales	114
Tabla 45 Alta Dirección.....	116
Tabla 46 Gerencia de Áreas	117
Tabla 47 Jefaturas Intermedias.....	119
Tabla 48 Puestos Iniciales.....	120
Tabla 49 Alta Dirección.....	122
Tabla 50 Gerencia de Áreas	123
Tabla 51 Jefaturas Intermedias.....	125
Tabla 52 Puestos Iniciales.....	126
Tabla 53 Descripción de cargos	128
Tabla 54 Reglamentos.....	129
Tabla 55 Disposiciones	131
Tabla 56 Políticas.....	132
Tabla 57 Objetivos y metas específicas	134
Tabla 58 Desempeño elevado de tareas	135
Tabla 59 Tareas repetitivas	137
Tabla 60 Autonomía.....	138
Tabla 61 Análisis de los puestos de trabajo	140
Tabla 62 Distribución de cargos	141
Tabla 63 Alta Dirección.....	143
Tabla 64 Gerencia de Áreas	144
Tabla 65 Jefaturas Medias.....	146
Tabla 66 Puestos iniciales	147

Tabla 67 Alta Dirección.....	149
Tabla 68 Gerencia de Áreas.....	150
Tabla 69 Jefaturas Intermedias.....	152
Tabla 70 Puntos Iniciales.....	153

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Límites de racionalidad.....	49
Gráfico 2: Procesamiento de la Información	50
Gráfico 3: Valoración de fortalezas y debilidades	52
Gráfico 4: Relaciones formales de subordinación	53
Gráfico 5: Niveles en la Jerarquía.....	55
Gráfico 6: Agrupamiento de Individuos	56
Gráfico 7: Talento Humano	58
Gráfico 8: Departamento Financiero.....	59
Gráfico 9: Servicio al cliente.....	61
Gráfico 10: Bodega	62
Gráfico 11: Compras	64
Gráfico 12: Comunicación, Coordinación e Integración	65
Gráfico 13: Cambios en el entorno	67
Gráfico 14: Magnitud.....	68
Gráfico 15: Cargos necesarios	70
Gráfico 16 Niveles de responsabilidad	71
Gráfico 17: Mecanicista	73
Gráfico 18: Orgánica.....	74
Gráfico 19: Tecnología	76
Gráfico 20: Tamaño	77
Gráfico 21: Estrategia	79
Gráfico 22: Incertidumbre Ambiental.....	80
Gráfico 23: Cumplimiento de objetivos.....	82
Gráfico 24: Adaptabilidad.....	83
Gráfico 25: Estabilidad	85
Gráfico 26: Diversidad.....	86
Gráfico 27: Complejidad.....	88
Gráfico 28: Hostilidad.....	89
Gráfico 29: Evaluación Estructura	91
Gráfico 30: Anualmente	92
Gráfico 31: Semanalmente	94
Gráfico 32: Trimestralmente	95

Gráfico 33: Mensualmente	97
Gráfico 34: Alta dirección.....	98
Gráfico 35: Gerencia de Áreas.....	100
Gráfico 36: Jefaturas Intermedias	101
Gráfico 37: Puestos iniciales.....	103
Gráfico 38: Alta Dirección.....	104
Gráfico 39: Gerencia de Áreas.....	106
Gráfico 40 Jefaturas Intermedias	107
Gráfico 41 Puestos iniciales	109
Gráfico 42 Alta dirección.....	110
Gráfico 43 Gerencia de Áreas	112
Gráfico 44 Jefaturas Intermedias	113
Gráfico 45 Puestos iniciales	115
Gráfico 46: Alta Dirección.....	116
Gráfico 47 Gerencia de Áreas	118
Gráfico 48 Jefaturas Intermedias	119
Gráfico 49 Puestos Iniciales.....	121
Gráfico 50 Alta Dirección.....	122
Gráfico 51 Gerencia de Áreas	124
Gráfico 52 Jefaturas Intermedias	125
Gráfico 53 Puestos Iniciales.....	127
Gráfico 54 Descripción de cargos	128
Gráfico 55 Reglamentos.....	130
Gráfico 56 Disposiciones	131
Gráfico 57 Políticas.....	133
Gráfico 58 Objetivos y metas establecidas	134
Gráfico 59 Desempeño elevado de tareas	136
Gráfico 60 Tareas repetitivas	137
Gráfico 61 Autonomía.....	139
Gráfico 62 Análisis de los puestos de trabajo	140
Gráfico 63 Distribución de cargos	142
Gráfico 64 Alta Dirección.....	143
Gráfico 65 Gerencia de Áreas	145
Gráfico 66 Jefaturas Medias.....	146

Gráfico 67 Puestos iniciales	148
Gráfico 68 Alta Dirección.....	149
Gráfico 69 Gerencia de Áreas	151
Gráfico 70 Jefaturas Intermedias	152
Gráfico 71 Puntos Iniciales	154

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Árbol de Problema	2
Ilustración 2: Súperordinación conceptual.....	12
Ilustración 3: Subordinación de la variable independiente	13
Ilustración 4: Aplicación del Proceso Administrativo	19
Ilustración 5: Funciones del administrador.....	19
Ilustración 6: Proceso de Organización.....	26
Ilustración 7: Departamentalización funcional	27
Ilustración 8: Departamentalización por producto.....	28
Ilustración 9: Departamentalización geográfica.....	28
Ilustración 10: Departamentalización por clientes.....	29
Ilustración 11: Departamentalización por equipos.....	29
Ilustración 12: Departamentalización por procesos	30
Ilustración 13: Departamentalización por secuencia.....	30
Ilustración 14: Organigrama Estructural.....	168
Ilustración 15: Organigrama Funcional	169

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Construcción de la Misión.....	170
Cuadro 2: Construcción de la Visión	171
Cuadro 3: Gerente General.....	173
Cuadro 4: Secretaría de Gerencia.....	176
Cuadro 5: Jefe Financiero	179
Cuadro 6: Jefe de Adquisiciones.....	183
Cuadro 7: Jefe de Comercialización	187
Cuadro 8: Jefe de Talento Humano.....	190
Cuadro 9: Planificación del Talento Humano.....	193

RESUMEN EJECUTIVO

La ferretería FREVIUNO y sus propietarios, la familia Freire Villalba, se unen bajo la figura de compañía limitada, constituyéndose en un “supermercado de la construcción”, fue inaugurado en febrero de 2015, dedicándose a la comercialización de materiales de construcción desde arena, cemento y ripio hasta lo último en grifería y otros acabados, durante este tiempo ha tenido un crecimiento y gran acogida, dentro de la provincia de Tungurahua.

El desarrollo del presente trabajo de investigación está enfocado en la Implementación de un Modelo de Estructuras Organizacionales en el sector ferretero con el fin de tener un adecuado desarrollo de las actividades y tareas del personal, por tanto que esto se vea reflejado en la calidad del servicio para así conseguir la satisfacción de las necesidades del cliente; para estar a la par con la competencia y de esta manera alcanzar una ventaja competitiva, logrando reconocimiento y prestigio a nivel nacional.

Los resultados de la investigación, misma que fue aplicada a los Gerentes de 35 empresas ferreteras de la ciudad de Ambato, permitieron conocer que en la mayoría de ellas no se maneja una administración apropiada bajo la guía de estructura organizacional, haciendo que el cumplimiento de los objetivos sea difíciles de alcanzar.

La presente investigación, propone la aplicación de un modelo de estructura organizacional, basado en la estructura funcional o de Taylor, de modo que se genere una serie de parámetros que ayuden al desarrollo empresarial de las empresas ferreteras de la ciudad de Ambato y, específicamente a la empresa FREVIUNO Cía. Ltda.

PALABRAS CLAVE:

INVESTIGACIÓN, FERRETERÍAS, ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES, FREVIUNO CÍA. LTDA.

ABSTRACT (SUMMARY)

FREVIUNO hardware and its owners, the Freire Villalba family, are united under the figure of a limited company, constituting a "construction supermarket", was inaugurated in February 2015, dedicated to the commercialization of construction materials from sand, cement And gravel to the last in faucets and other finishes, during this time has had a great growth and welcome, within the province of Tungurahua.

The development of this research work is focused on the Implementation of a Model of Organizational Structures in the hardware sector in order to have an adequate development of the activities and tasks of the staff, so that this is reflected in the quality of the service To achieve the satisfaction of the client's needs; To be on par with the competition and thus achieve a competitive advantage, achieving recognition and prestige at the national level.

The results of the research, which was applied to the managers of 35 companies in the city of Ambato, revealed that most of them do not manage an appropriate administration under the organizational structure guide, making compliance with Difficult to achieve.

The present research proposes the application of a model of organizational structure, based on the functional structure or of Taylor, in order to generate a series of parameters that help the business development of the companies of the city of Ambato, and specifically The Company FREVIUNO Cía. Ltda.

KEYWORDS:

RESEARCH, HARDWARE STORES, ORGANIZATIONAL STRUCTURES, FREVIUNO CÍA. LTDA.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

EL PROBLEMA

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Implementación de un modelo de estructuras organizacionales en el sector ferretero de la ciudad de Ambato. Caso de estudio: Empresa FREVIUNO Cía. Ltda.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

El mundo se está convirtiendo cada vez en un lugar más competitivo donde los emprendimientos y pequeños negocios, por lo general empresas familiares, van abriéndose paso entre las grandes empresas tradicionales; pero un factor detonante que en muchas ocasiones no permite que estas empresas se mantengan por varios años es, su inadecuada estructura organizacional; misma que Salazar, A. la define como “el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas”. (2015, pág. 4), por otro lado el éxito a largo plazo de las empresas se ve reflejado en la ventaja competitiva, conociendo que ésta consiste en el buen uso de las actitudes y aptitudes de las personas que trabajan en la empresa (Chiavenato, 2009).

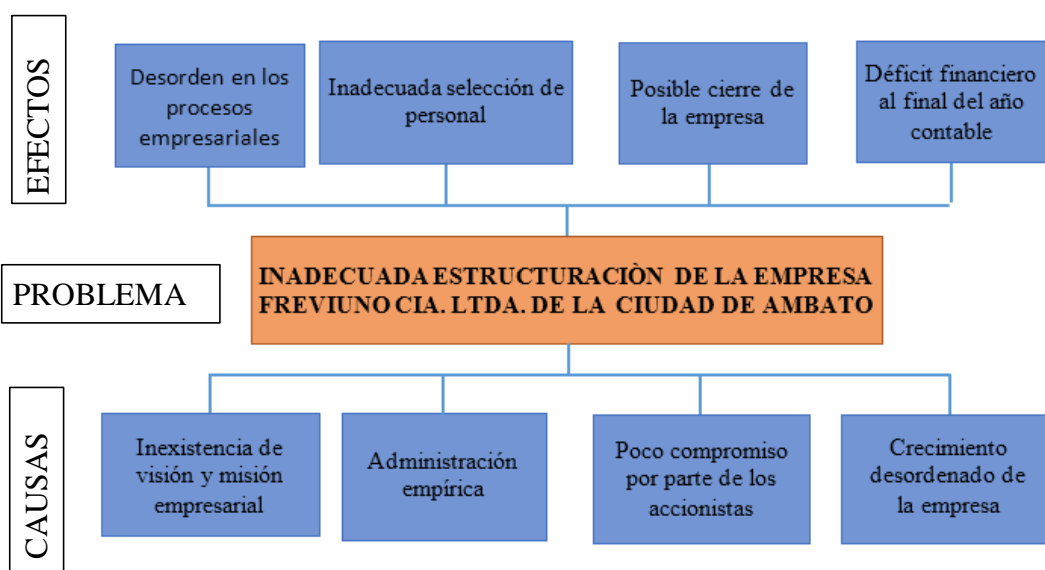
En el Ecuador el panorama mundial antes mencionado se ve proyectado, especialmente en las empresas que se dedican a la construcción y acabados de la construcción, considerando que en los últimos años ha existido un incremento del 46.8%, según informó el diario El Universo (2013). Este incremento ha provocado que se pinten dos escenarios; por un lado tenemos la creación de nuevas empresas cuya actividad económica depende del sector ferretero, y por otra tenemos el rápido crecimiento de las empresas existentes en función de las nuevas demandas del sector.

En la ciudad de Ambato, ambos tipos de desarrollos se pueden visualizar directamente, ya que los proyectos de construcción van en aumento, y aun sabiendo

que Ambato es considerada como una ciudad comercial, los empresarios del sector ferretero se han visto obligados a incrementar su stock y recurrir a técnicas, en ocasiones, improvisadas para poder abastecer a sus clientes.

2.2. ANÁLISIS CRÍTICO

Ilustración 1: Árbol de Problema



Elaborado por: Verónica Oñate

Relación causa y efecto

Actualmente, el mundo atraviesa una época donde todo se encuentra bajo una estructura que, permita tener un mejor control sobre el desarrollo de las cosas; esto se aplica tanto a las actividades cotidianas de los seres humanos, como a las organizaciones, quienes tienen en su poder la gran labor de dinamizar la economía mundial.

Y es precisamente cuando en las empresas, sean estas pequeñas o medianas, no existe una estructura organizacional adecuada respecto al giro del negocio de la empresa, donde se presentan inconvenientes a futuro, con efectos probablemente graves, que hasta afectarían a la permanencia de la misma.

Una de las causas más importantes que se puede destacar de la inadecuada estructuración de las empresas del sector ferretero, es la inexistencia de una visión estratégica, es decir, aquello en lo que la organización aspira a transformarse o ser dentro de un periodo de tiempo, que puede ser entre dos a cinco años. La visión estratégica contempla el conjunto de acciones que la empresa debe ejecutar para su sostenibilidad futura, tomando como base el análisis de sus fortalezas (Lado, Razzano, Nerina, & Tiscornia, 2001, pág. 8). Sin una visión estratégica no se puede tener un orden en el desarrollo de los procesos de la empresa, produciendo un declive de la misma.

Otro factor de vital análisis es la administración empírica, misma que por lo general se aplica cuando se tratan de empresas nuevas cuyos accionistas son miembros de una misma familia, lo que implica que en algunas ocasiones las decisiones sobre el manejo de la empresa sean tomadas sin un previo análisis de las consecuencias que traerán a la empresa; como por ejemplo la inadecuada selección del personal que laborará en la empresa.

Montero (2009, pág. 616) define el empoderamiento como: “El proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos”; en función de lo citado anteriormente, si dentro del grupo de accionistas no existe esa actitud en pro de la transformación positiva de la empresa, no se puede estructurar la misma para que tenga un mantenimiento a largo plazo; pudiendo generar el posible cierre de la empresa.

Conjugando los argumentos anteriores, un factor que muchas veces sale del control de la empresa, es el crecimiento desordenado que muchas organizaciones presentan después de empezadas sus actividades económicas, esto se debe al hecho de que el entorno provoca que una empresa se posicione fácilmente en el mercado, haciendo que la empresa se vea obligada a contratar personal y expandir sus establecimientos y ofertar nuevos productos; sin embargo, si este crecimiento no se va regulando, puede

crear un desorden dentro de las actividades de la empresa, inclusive llegando a poner en riesgo la estabilidad de la misma en el mediano y largo plazo.

2.3. PROGNOSIS

¿Qué sucedería si las empresas no utilizarían estructuras organizacionales como parte de su desarrollo empresarial?. Se podría evidenciar un desarrollo inadecuado de la empresa con diversos efectos, como por ejemplo se creará un desorden en los procesos empresariales, mismos que provocarían una falta de stock, pérdida de información financiera y de bodega, contratos incumplidos y varias quejas por insatisfacción de clientes.

Además, se seleccionaría personal poco capacitado para la empresa, exponiendo a la organización a la posible pérdida considerable de clientes y de ventas, que a su vez, afectaría a la rentabilidad en el mediano y largo plazo. Por esta misma razón se pondría en riesgo la permanencia de la empresa dentro del entorno.

Finalmente, cada uno de las consecuencias analizadas recae sobre una realidad que no se puede ocultar, la aparición de un déficit al final de año comercial, ésta si bien es una de las cosas que más daño causarían a la empresa, es a su vez, la que se puede evitar siempre que se tenga una estructura organizacional adecuada y adaptada a las necesidades de la empresa, puesto que una estructura organizacional permite tener organizada la empresa para cuando se presente un momento decisivo de transición.

2.3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Determinar una estructura organizacional para la empresa FREVIUNO Cía. Ltda., ayudará a mejorar su desarrollo en el sector ferretero de la ciudad de Ambato?

2.3.2. INTERROGANTES (subproblemas)

- ¿Cuál es el proceso actual de administración de la empresa FREVIUNO Cía. Ltda.?
- ¿Qué actividades se realizan en FREVIUNO Cía. Ltda., para mejorar su desarrollo empresarial?
- ¿Cuál es el impacto de la implementación de un modelo organizacional en la empresa FREVIUNO Cía. Ltda., respecto de su competencia?

4. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Campo: Administración

Área: Empresarial

Aspecto: Estructuras Organizacionales

Temporal: septiembre 2016 – julio 2017

Espacial: Empresa FREVIUNO Cía. Ltda.

3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realizara en el sector ferretero de la ciudad de Ambato como caso de estudio la empresa FREVIUNO Cia. Ltda., ya que, existe desconocimiento sobre las estructuras organizacionales.

Por lo que la investigación está dirigida a implementar modelos de estructuras organizacionales en las empresas dedicadas a la distribución y comercialización de materiales de construcción, con el fin de cumplir con las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

La correcta implementación de un modelo de estructuras organizacionales servirá de base para las empresas que forman parte del sector ferretero para crecer y ser rentables, y a la vez puedan tomar decisiones acertadas y adopten de manera oportuna las medidas correctivas necesarias. Una correcta aplicación de estructuras organizacionales ayudara a identificar a la organización el correcto talento

humano que será añadido, y de esta manera asegurar que haya suficientes recursos humanos para lograr las metas establecidas en el plan anual de la organización.

También es importante tener bien definidas las responsabilidades en cada área de la organización y un buen flujo de información y comunicación, es por esto que la estructura organizacional debe estar perfectamente diseñada para asegurar que el personal y los departamentos que la conforman tengan coordinación y estén integrados.

Las organizaciones que crecen rápidamente son las que hacen el mejor uso de sus recursos, una estructura organizacional bien definida garantiza que la organización cuente con el personal idóneo en los puestos adecuados, a medida que esta crece a su vez la estructura debe evolucionar.

4. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Investigar modelos de estructuras organizacionales que contribuyan como herramienta de mejora en el sector ferretero del Cantón Ambato.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar teóricamente los temas relacionados con los modelos de estructuras organizacionales.
- Diagnosticar la realidad actual de las estructuras organizacionales en el sector ferretero del Cantón Ambato.
- Diseñar un modelo de estructuras organizacionales para el sector ferretero del Cantón Ambato, caso de estudio: Empresa FREVIUNO Cía. Ltda.

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Romero (2013) en su trabajo de investigación “Formulación de la Estructura Organizacional que contribuya a fortalecer el Desempeño Laboral en la empresa FASIA de la ciudad de Ambato.” Concluye que dentro de la organización los trabajadores creen que la empresa tiene una buena estructura, pero ellos desconocen si en verdad ésta es la más adecuada para el tipo de empresa, por otra parte, los trabajadores no tienen un conocimiento claro sobre las funciones que deben desarrollar en cada puesto de trabajo; finalmente, el autor concluye que el implemento de una estructura organizacional es importante para un correcto desarrollo tanto de la empresa como de los trabajadores, brindando así orden y control.

Morales (2011) en su trabajo de investigación “Formulación de un Modelo Organizacional que normalice los Sistemas de Trabajo en ejecución en el Gobierno Municipal Descentralizado Autónomo de Patate” expresa a manera de conclusiones que el GAD de Patate existe desconocimiento sobre la utilización de Modelos Organizacionales o de Herramientas Administrativas dentro de la Institución, esto debido a que los empleados ignoran sus obligaciones y atribuciones específicas de los cargos; como consecuencia de lo anterior se genera desmotivación en el Talento Humano del GAD de Patate; por último no se aplica una gestión adecuada para los mandos jerárquicos para la ejecución de las funciones que les corresponde, a partir de esto se detecta la necesidad de implementar un Modelo Organizacional que permita dar una estructura eficaz, eficiente y efectiva al GAD de Patate.

En América Latina prevalecen las empresas pequeñas (microempresas y pequeñas empresas), luego siguen en número las empresas medianas y son relativamente pocas las grandes empresas. La propiedad y control de las empresas pequeñas y medianas es predominantemente familiar. Las pequeñas empresas suelen exhibir una estructura organizacional bastante informal, alrededor de emprendedores o dueños, que centralizan la autoridad a los cuales los trabajadores o empleados suelen reportar, sin que muestren agrupaciones tales como secciones o departamentos.

La mayor parte de las empresas latinoamericanas medianas se desarrollan en un dominio local y tienden a exhibir estructuras organizacionales de naturaleza funcional. Y aquellas empresas medianas que operan en un ámbito geográfico mayor, tienden a desarrollar alguna estructura multifocal, pero con fuerte centralización funcional. Entre las empresas grandes latinoamericanas conviene distinguir aquellas de negocios únicos de las que agrupan negocios múltiples, entre las empresas de negocios únicos suelen prevalecer estructuras funcionales y, en algunos casos, estructuras por área geográfica.

Entre las empresas de múltiples negocios las estructuras suelen ser de carácter divisional, con divisiones por producto o servicio, que constituyen unidades estratégicas de negocio, dentro de cada una de las divisiones prevalecen estructuras funcionales, y en ocasiones, por área geográfica.

En las empresas latinoamericanas tradicionales la autoridad está centralizada y sus estructuras muestran una pronunciada jerarquización, mientras la especialización de los trabajos y la formalización son bajas. Pero en ellas, así como en algunas empresas, la apertura a la economía internacional, el ingreso a mercado de libre comercio, la diversificación y la intensificación de la competencia, han provocada una gran preocupación por modernizar sus estructuras organizacionales. Hoy día prácticamente toda empresa latinoamericana de cualquier tamaño está llevando a cabo reestructuraciones mayores, así como al mismo tiempo está introduciendo modificaciones y ajustes casi constantemente (Robles & Alcerreca, 2000, pág. 325).

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se ubicó en el paradigma crítico – propositivo – reflexivo, al enfatizar en el análisis de las causas y consecuencias del problema, de modo que se pueda plantear una solución al problema con el uso las estructuras organizacionales, y reflexionando sobre su impacto en el desarrollo a futuro en la empresa FREVIUNO Cía. Ltda.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El presente trabajo investigativo carece de una fundamentación legal, ya que el manejo de las estructuras organizacionales no son requerimientos legales para el nacimiento de una empresa, sino más bien estas estructuras son herramientas que permiten tener una administración ordenada y enfocada hacia un crecimiento empresarial en el mediano y largo plazo.

A pesar de que no exista una normativa que obligue a la implementación de las estructuras organizacionales en las empresas, es de vital importancia el uso de las mismas, en función de cumplir los objetivos y metas empresariales que hacen que la empresa tenga trascendencia en el mercado y en el tiempo.

La aplicación de un modelo de estructura organizacional, queda a libre decisión de la Gerencia o Comité de Socios de la empresa, como una técnica que promueva el desarrollo estratégico y empresarial de la organización.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Ilustración 2: Súperordinación conceptual



Elaborado por: Verónica Oñate

Ilustración 3: Subordinación de la variable independiente



Elaborado por: Verónica Oñate

2.4.1. ADMINISTRACIÓN

Para empezar se considera necesario entender la definición de Administración desde su origen etimológico: “La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro” (Chiavenato, 2004, pág. 10).

Cabe recalcar que la palabra administración, no sólo es utilizada como un término técnico, sino también como una referencia hacia un grupo de personas con autoridad y con influencia dentro de las organizaciones, es decir, los niveles directivos.

2.4.1.1. DEFINICIÓN

- “Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2004, pág. 10)
- “Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con atrás personas y a través de ellas” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 7).
- “Proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 8).
- “El conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización” (Diez de Castro, García del Junco, Martínez, & Periañes, 2001, pág. 4).
- “El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (Koontz, Weihtrich, & Cannice, 2008, pág. 4).
- “Conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización” (Oliveira da Silva, 2002, pág. 6).
- “La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz” (Thompson, 2008, pág. 10).

2.4.1.2. IMPORTANCIA

Es preciso acotar que la administración se encuentra en todos los ámbitos de nuestra vida cotidiana desde la forma en que se organiza las actividades diarias y los ingresos de las personas, así como también la forma de manejar una empresa, sea esta grande o pequeña.

La importancia del estudio de la Administración y del proceso mismo, resulta de la necesidad de ser eficientes en todas las actividades humanas.[...]. La administración es y ha sido la base del progreso de las naciones adelantadas y por eso es llamada la ciencia motora del desarrollo. La importancia radica también en el hecho de que en ella se sintetizan y concluyen otras ciencias, que buscan proveer al hombre y a la sociedad de los elementos necesarios para realizar eficientemente su destino. La acción administrativa hace posible que el hombre se beneficie de las demás ciencias y técnicas. (Ramírez, 2009, pág. 41)

Las organizaciones deben contar con estructuras organizacionales con la finalidad de establecer funciones y departamentos, conjuntamente, con la administración para evaluar el desempeño de los empleados con mayor efectividad y obtener personal más eficiente, en pro del logro de metas y la oportuna toma de decisiones, a la vez, gestionar mejor el cambio incluyendo las necesidades de los consumidores y las nuevas tecnologías de acuerdo a las condiciones del entorno.

2.4.1.3. CARACTERÍSTICAS

La administración como ciencia presenta cuatro características esenciales; para Reyes estas características son:

Su universalidad: El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc., y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

Su especificidad: Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta [...], el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo

administrador. Cuanto más grande sea el organismo social, la función más importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.

Su unidad temporal: Aunque se distinga etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo que mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, controlar, organizar, etc.

Su unidad jerárquica: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así en una empresa forman un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo. (2004, pág. 15)

2.4.1.4. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

Henry Fayol, conocido como el padre de la administración, ya que fue el primero en sistematizarlo, puesto que pensaba que la incidencia de la función administrativa recaía sólo sobre el personal de la empresa, y sus más grandes aportes sobre administración los plasmó en su libro “Administration industrielle el générale” publicado en París en 1916; lo que más destaca a Henry Fayol son los 14 principios que permiten a las empresas alcanzar de manera efectiva sus objetivos.

Unidad de mando: Debe existir una sola figura superior para evitar contradicciones en las órdenes.

Autoridad: Debe venir acompañada del liderazgo.

Unidad de dirección: Toda actividad debe llevarse a cabo mediante un orden específico.

Centralización: Las actividades deben ser responsabilidad de una sola persona, el Gerente puede delegar subalternos para esto.

Subordinación del interés particular al general: Velar por los intereses de la empresa, y el bien común sobre el particular.

Disciplina: Los acuerdos son cumplidos por parte de todos los integrantes de la organización..

División del trabajo: Es importante dividir el trabajo de modo que se permita cumplir los objetivos de mejor manera.

Orden: Permite un mejor desempeño de las actividades.

Jerarquía: El organigrama muestra las jerarquías y éstas deben ser respetada por todos.

Justa Remuneración: Implica el correcto manejo de remuneraciones y beneficios para todos los trabajadores y acorde a la Normativa Vigente.

Equidad: El trato debe ser igualitario para todos.

Estabilidad: Reducir la alta rotación del personal.

Iniciativa: Motivar a que se desarrollen planes presentados por parte de los trabajadores.

Espíritu de Cuerpo: Promover el trabajo cooperativo entre dependencias (Reddín Consultants, 1986, págs. 44-45).

Una estructura organizacional es el medio por el cual una institución se comunica, traza metas y luego trabaja para lograr objetivos, y a partir de la estructura se determinan los principios de la administración que son criterios necesarios para identificar y agrupar el trabajo que debe hacerse en la organización, delimitando así derechos y responsabilidades, es decir, mediante los cuales la organización será más eficiente.

2.4.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo constituye una herramienta fundamental para todo administrador, debido a que éste le permite llevar un orden lógico sobre cómo manejar los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.

Para Hurtado “El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales.” . (2008, pág. 47)

Hurtado (2008, pág. 47), organiza el proceso administrativo de la siguiente manera:

Ilustración 4: Aplicación del Proceso Administrativo



Adaptado por: Verónica Oñate

Este proceso sistemático, como funciones del administrador se expone en la siguiente relación:

Ilustración 5: Funciones del administrador



Adaptado por: Verónica Oñate

Planeación: Determina los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que se deben emprender para el logro de los mismos.

Organización: Es la estructura de la organización donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades mediante los cargos, con el fin del logro de los objetivos.

Dirección: Consiste en ejecutar lo planeado a través del recurso humano, es el que debe ser liderado, a través de una eficiente administración que conduzca al logro de lo propuesto.

Control: Permite comparar resultados durante y después de los procesos, los cuales sirven para tomar decisiones y aplicar los correctivos necesarios (Mercado, 2004, pág. 32).

La estructura organizacional define muchas características de cómo se va a organizar la empresa con la finalidad de que cada persona asuma un rol, posteriormente mantener una secuencia con las funciones del proceso administrativo como la planeación, organización, dirección y control desarrolladas para lograr un objetivo: el de aprovechar los recursos humanos, técnicos y materiales con los que cuenta la organización para hacerla efectiva.

2.4.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional trata directamente sobre el estudio de la influencia que tienen las personas dentro de las organizaciones y viceversa, mediante el análisis del comportamiento humano en la organización; este análisis no solo se aplica para individuos sino también para grupos, ya que existen ciertos comportamientos que suelen manifestarse cuando las personas interactúan en diferentes grupos; todo esto en función de aplicar los comportamientos apropiados para mejorar la eficacia de las personas y alcanzar los objetivos institucionales de la organización (Chiavenato, 2009, pág. 6).

En otra perspectiva académica, se puede definir al comportamiento organizacional como el estudio del desempeño y comportamiento de los trabajadores en el corazón de las organizaciones; procurando determinar la forma en cómo el desempeño de las actividades laborales afectan en la eficacia y productividad de la organización, el comportamiento organizacional basa sus estudios en diversos campos de la psicología

como por ejemplo: Psicología individual (Personalidad y cognición), psicología social (interacción), psicología industrial (personas en el trabajo) (Dailey, 2012, pág. 14).

El comportamiento organizacional es el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizacional tienen como efecto en la conducta y comportamiento de los empleados dentro de las organizaciones, dando un sentido de pertenencia, facilitando el desempeño y motivando al personal para tener altos niveles de rendimiento.

2.4.4. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Con frecuencia se conoce que cada empresa posee una estructura organizacional, acorde a su actividad económica, y esta estructura ayuda a tener un mejor manejo de los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma; dotándola de todos los elementos necesarios para poder desempeñar las funciones y cumplir los objetivos organizacionales.

El diseño organizacional se centra en la teoría de la congruencia, que acorde a la organización debe buscar la sincronización entre el trabajo y las estructuras formales; la correcta estructura organizacional formal puede suavizar las comunicaciones, incentivar los incentivos de alto potencial y equilibrar la autoridad y autonomía (Russo & Harrison, 2005, pág. 583).

Cantón, afirma que la estructura de la organización es un mecanismo proyectado para coadyuvar el logro de los objetivos y tratar de alcanzar las metas en una empresa o institución (Cantón Moya, 2003, pág. 140). Por pequeña que sea una organización, por muy limitados que sean sus recursos, éstas deben ser utilizadas eficazmente si la administración de la organización quiere sobrevivir y prosperar, esta actividad requiere de la definición de objetivos y la asignación de responsabilidades en el trabajo.

De lo anterior se puede decir que, toda organización necesita tener una adecuada distribución de las responsabilidades para que la misma tenga un desenvolvimiento eficaz con una buena proyección a futuro.

Para Marín, la estructura organizacional “desde sus múltiples aproximaciones contingenciales como propósito análogo, han buscado comprender – y en algunos casos explicar -, el fenómenos de la división del trabajo y su integración y coordinación”. (2012, pág. 46). De este modo se puede asumir que las estructuras organizacionales admiten la presencia de variables que permitan la coordinación de los procesos, resultantes de la rutina de trabajo, con un objetivo claro, que es el de controlar y predecir el comportamiento de las variables.

Además Marín, indica que las estructuras se diseñan para reducir todo tipo de influencia particular hacia el personal que labora en la organización; de modo que los colaboradores se vayan ajustando a los requerimientos de la empresa (Marín Idárraga, 2012, pág. 46).

Además Chiavenato manifiesta que “Es el proceso que consiste en escoger e implantar estructuras capaces de organizar y articular recursos a fi n de lograr la misión y los objetivos globales.”. (2009, pág. 92)

Como todo proceso, el diseño de organizaciones abarca principios fundamentales, considerados como directrices, según Cantón se pueden citar los siguientes:

- Toda organización debe establecerse bajo un objetivo definido, para que sea efectiva, toda organización debe tener sus objetivos y metas precisas; y para cumplirlos debe tener el soporte de la planificación estratégica, y de las políticas empresariales.
- En la organización la responsabilidad debe ir acompañado de autoridad, para que se originen a la cadena de mando.
- En la organización la delegación de autoridad debe ser descendente, para tener una buena comunicación y ejercer control administrativo.
- En la organización la división del trabajo debe ser adecuada, de modo que las funciones que se desempeñan se conviertan en guías para las diferentes áreas de la empresa.
- En la organización cada funcionario debe responder a un solo jefe, cumpliendo así el principio de administración establecido por Henry Fayol, “Unidad de Mando”, evitando así el conflicto de intereses.

- La organización debe tener una estructura por demás sencilla, para que pueda ser funcional y permita la reducción de costos de todo tipo.
- En la organización ningún jefe debe invadir el área del otro, ya que todas las áreas de la empresa funcionan de manera interdependiente; es decir, interactúan entre sí para alcanzar los objetivos, pero además son independientes ya que cumplen con funciones específicas para el desarrollo de la actividad económica de la empresa (2003, pág. 140).

Para que las organizaciones puedan funcionar correctamente deben tener una estructura organizacional que contenga e integre personas, tareas, relaciones, recursos.

Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar elementos para el adecuado funcionamiento de la organización, a su vez debe reflejar la forma en que se divide, organiza y coordina las actividades para realizar tareas y alcanzar objetivos.

2.4.4.1 IMPORTANCIA DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Un asunto de suma importancia a esclarecer, para el diseño organizacional, es el identificar los tipos de problemas clave que la organización debería estar decidiendo oportuna y acertadamente para asegurar el mejor desempeño competitivo y estratégico, esa configuración de problemas de algún modo servirían para identificar las características preferibles en un ambiente decisorio para la organización y esas características, a su vez, podrían ser mejor aseguradas por alguna tipo particular de estructura organizacional. En ese sentido es que la consideración de la toma de decisiones influye sobre el diseño organizacional (Robles & Alcerreca, 2000, pág. 324).

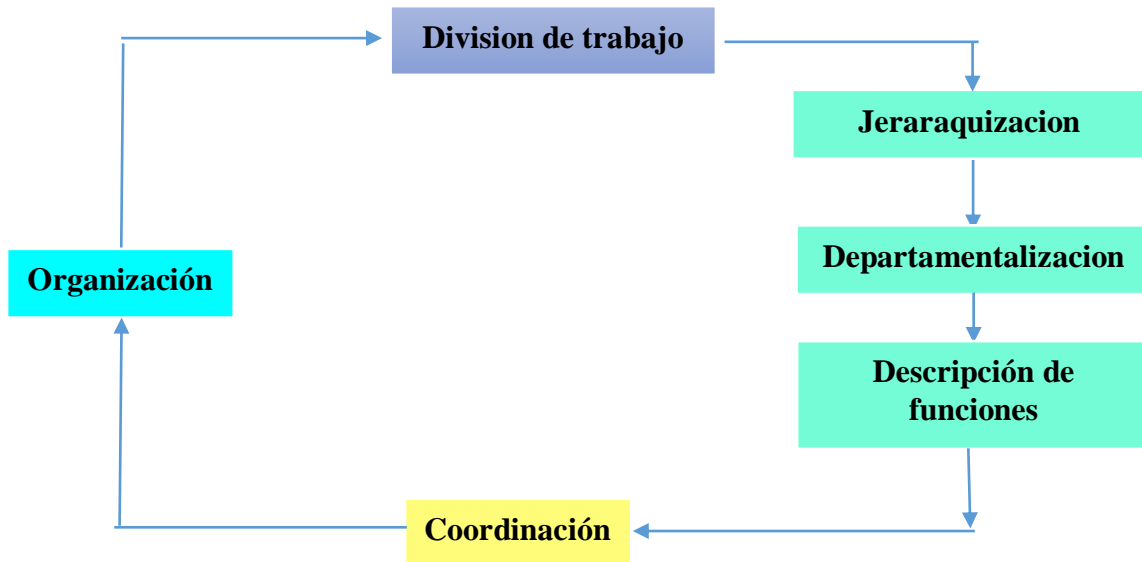
2.4.4.2. ETAPAS DEL DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

El proceso de organización consta de etapas claves que se involucran en el proceso de decisión del diseño de estructuras organizacionales:

- Division de trabajo

- Jerarquizacion
- Coordinación. (Munch Galindo, 2011, pág. 26)

Ilustración 6: Proceso de Organización



Adaptado: Veronica Oñate

2.4.4.3 DIVISION DE TRABAJO

Consiste en la clasificar y delimitar las actividades, de modo que las mismas sean desempeñadas optimizando los recursos con un enfoque hacia la mayor eficiencia a través de técnicas que permitan que el trabajo sea especializado y perfeccionado.

2.4.4.3.1 Departamentalización

A la división y al agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base a su similitud, se le conoce como departamentalización.

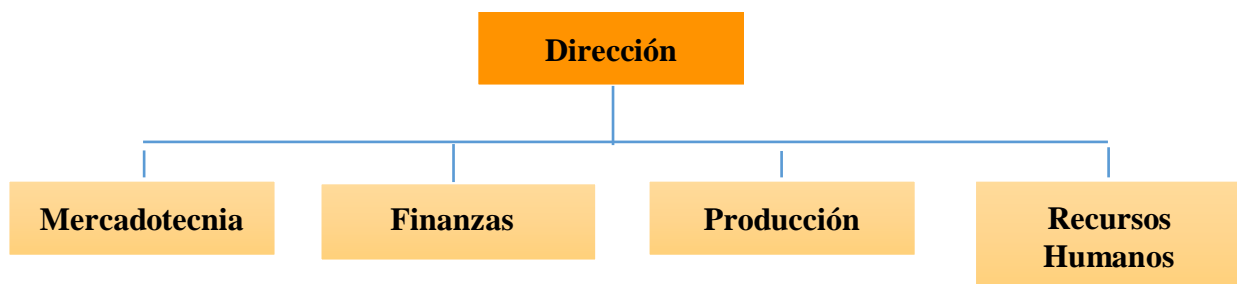
2.4.4.3.1.1 Tipos de Departamentalización

Dependiendo de las características y requerimientos de cada organización existen diversos tipos de departamentalización entre los más comunes están:

2.4.4.3.1.1.1 Funcional

Consiste en agrupar las actividades según su función para lograr la especialización y una mayor eficiencia del personal.

Ilustración 7: Departamentalización funcional

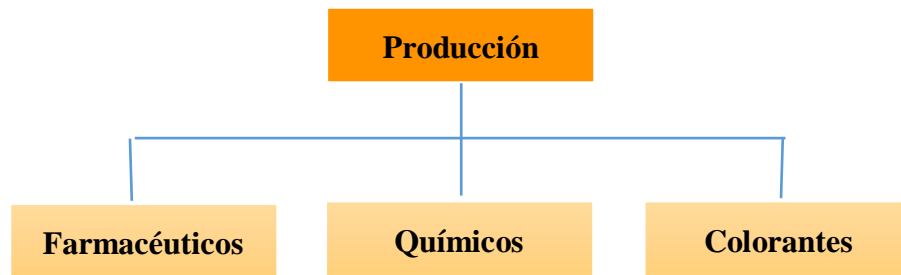


Adaptado: Veronica Oñate

2.4.4.3.1.1.2 Por productos

Se utiliza en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un o grupo de productos relacionados entre sí.

Ilustración 8: Departamentalización por producto

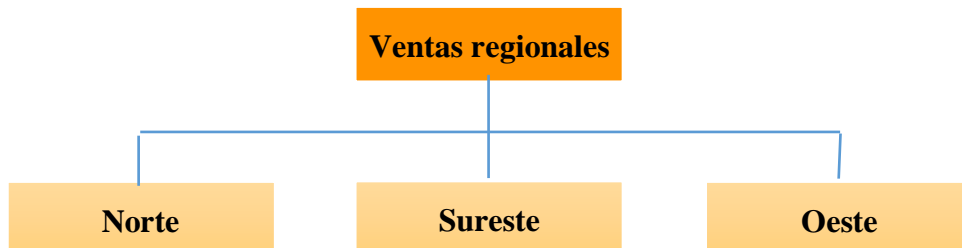


Adaptado por: Veronica Oñate

2.4.4.3.1.3 Geográfica o por territorios

Se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados y/o cuando el tramo de operaciones y personal es muy extenso y está disperso en áreas grandes.

Ilustración 9: Departamentalización geográfica

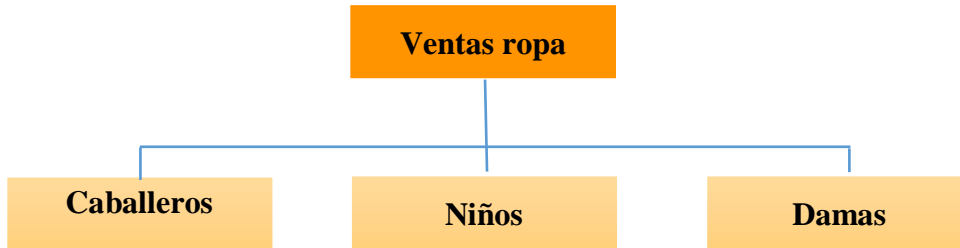


Adaptado por: Verónica Oñate

2.4.4.3.1.1.4 Clientes

Establece departamentos para cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes.

Ilustración 10: Departamentalización por clientes

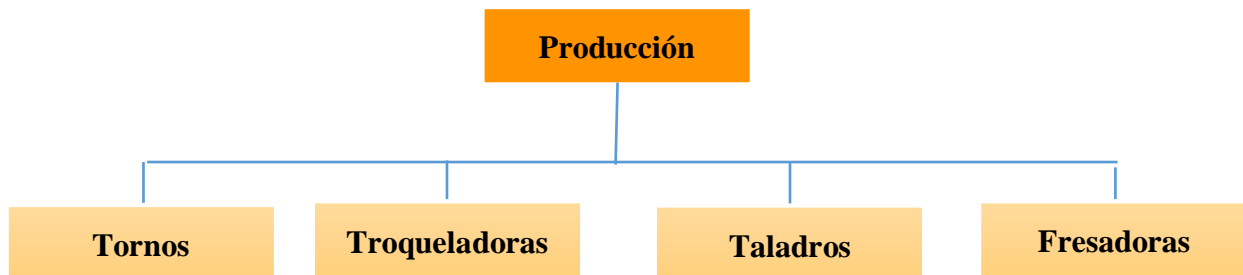


Adaptado por: Verónica Oñate

2.4.4.3.1.1.5 Por procesos

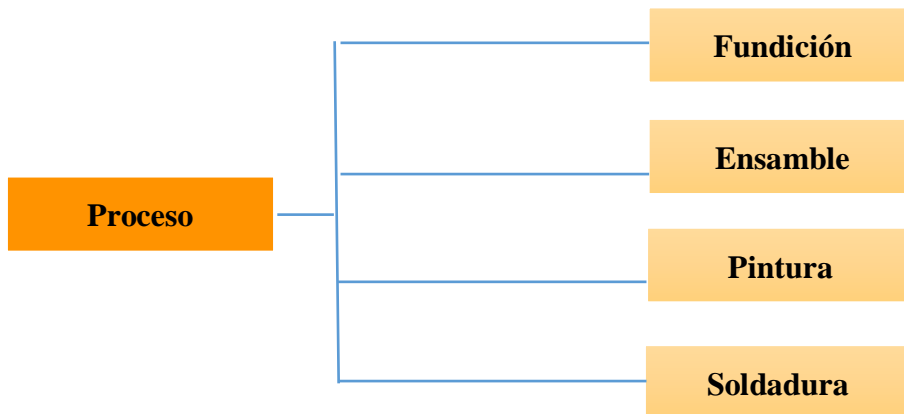
Fabricar un producto considerando el proceso, es fundamental para la organización, ya que se crean departamentos enfocados a cada proceso.

Ilustración 11: Departamentalización por equipos



Adaptado por: Verónica Oñate

Ilustración 12: Departamentalización por procesos

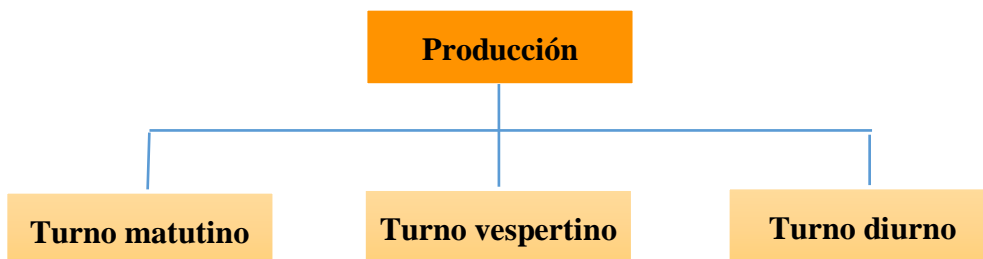


Adaptado por: Verónica Oñate

2.4.4.3.1.1.6 Secuencia

Se utiliza en niveles intermedios u operativos, se utiliza cuando se requiere ordenar en forma alfabética, numérica o de tiempo.

Ilustración 13: Departamentalización por secuencia



Adaptado por: Verónica Oñate

2.4.4.4 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la organización, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que

habrán de desarrollarse en cada una de las áreas o puestos de los distintos departamentos.

2.4.4.5 JERARQUIZACION

La palabra jerarquía significa superior y principal. Dentro de una organización se define como es la disposición de las funciones por orden, rango, o grado de importancia.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean.

2.4.4.6. TIPOS DE ESTRUCTURAS

Tomando en cuenta la naturaleza de las relaciones de autoridad que existen en las organizaciones, según Munch (2011, pág. 34) se tienen las siguientes estructuras organizacionales:

2.4.4.6.1. Estructura Lineal o militar

Su característica principal radica en que la autoridad está enfocada en un solo individuo, que toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

2.4.4.6.1.1 Ventajas

- Rapidez en la toma de decisiones y ejecución de las mismas
- Reducción de conflictos y fuga de responsabilidad
- Útil en organizaciones pequeñas

2.4.4.6.1.2 Desventajas

- Es rígida
- La organización depende de hombres claves
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a tareas específicas

2.4.4.6.2. Estructura Staff

Surge por la necesidad de las organizaciones de contar con ayuda en el manejo de conocimiento por parte de especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría en los departamentos, la organización staff carece de autoridad o poder para imponer decisiones.

2.4.4.6.2.1 Ventajas

- Apoya en la toma de decisiones mediante expertos
- Promueve la especialización

2.4.4.6.2.2 Desventajas

- Puede originar confusiones en el caso de que los deberes y responsabilidades de expertos no se delimiten claramente
- Resulta ineficaz por la falta de autoridad para aplicar las decisiones

2.4.4.6.3. Estructura En Comité

Consiste en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la organización que se reúnen y se comprometen a discutir y decidir en común los asuntos que los encomiendan.

2.4.4.6.3.1 Ventajas

- Las propuestas son más objetivas, ya que son el resultado de varios criterios
- La responsabilidad es compartida entre todos los miembros del comité
- Se fundamentan y analizan los proyectos

2.4.4.6.3.2 Desventajas

- Lentitud en las decisiones
- Los gerentes se desobligan de sus responsabilidades y las asignan al comité

2.4.4.6.4. Estructura Matricial

Parte de un nuevo enfoque al que han ido sumándose un número creciente de empresas, para ajustar sus estructuras a las necesidades que imponen los cambios del entorno, especialmente en las áreas de investigación y desarrollo y de nuevos productos.

La principal característica es que algunos miembros de la organización responden a dos miembros, en lugar de solo uno. Existe un principio de doble autoridad: cada miembro de un grupo recibe instrucciones de director del proyecto, pero, además, mantiene su pertenencia al departamento funcional en el que habitualmente trabaja.

Se desarrolla en torno a proyectos específicos o problemas en los que se reúnen personas expertas en diferentes áreas para centrarse en problemas importantes o en temas técnicos concretos.

2.4.4.6.4.1 Ventajas

- Propicia información y toma de decisiones conjunta acerca de los problemas y decisiones
- Permite que las personas cambien de tarea a otra cuando sea necesario
- Favorece el intercambio de experiencias entre especialistas

2.4.4.6.4.2 Desventajas

- Existe fuga de responsabilidades debido a la dualidad de mando
- Funciona a través de reuniones lo que origina pérdida de tiempo
- El personal suele venir que su jefe inmediato no aprecia su experiencia y capacidad

2.4.4.6.5 Estructura Funcional o De Taylor

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera de que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero ejecute el menor número posible de funciones.

Es la más usada porque agrupa funciones de acuerdo a tareas que desempeña en la empresa mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción y sistemas.

2.4.4.6.5.1 Ventajas

- Promueve la especialización
- Propicia un mayor control
- Clara definición de tareas

2.4.4.6.5.2 Desventajas

- En empresas demasiado grandes la coordinación se dificulta.

2.4.4.6.6 Estructura Multidivisional

Esta estructura mayormente es utilizada por grandes empresas por la magnitud y para lograr mayor eficiencia, la organización se divide en unidades (divisiones) en función de los productos, servicios, áreas geográficas o procesos de la empresa.

2.4.4.6.1 Ventajas

- Facilita la evaluación del desempeño de las áreas
- Mayor productividad en cada una de las divisiones

2.4.4.6.2 Desventajas

- Surgen conflictos entre las divisiones
- Implica más costos
- Complejidad de coordinación si existen varias divisiones

2.4.4.6.7 Estructura Híbrida

Reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriores, tiene un enfoque múltiple ya que al mismo tiempo utiliza criterios de productos y funciona o producto y geografía.

Este tipo de estructuración se utiliza cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales por cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas, además algunas funciones se centralizan y se localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable.

2.4.4.6.8 Estructura Holding

Es una sociedad que está constituida por diversas empresas de giros diferentes, con funciones y administraciones independientes, puede ser también organizaciones de las que dependen unidades de negocios autónomas que forman parte de una matriz pero cada unidad de negocio funciona independientemente y mantiene los nombres originales su identidad y sus propias estructuras.

2.4.4.6.8.1 Ventajas

- Facilita la delegación
- Se reducen costos de oficinas centrales
- Compensación de pérdidas entre unidades de negocio

2.4.4.6.8.2 Desventajas

- Menor control
- Descuido de las unidades de negocio

2.2.4.7. COORDINACION

Consiste en la sincronización y armonización de los esfuerzos y recursos para realizar eficientemente las funciones.

2.4.4.8. DECISIONES SOBRE EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

A continuación citaremos dos modelos genéricos de diseño de estructuras organizacionales y después los factores de contingencia que favorecen a cada uno según Robbins (2005, págs. 241 - 243), son:

2.4.4.8.1 Organizaciones mecanicistas y orgánicas

Una organización mecanicista es una estructura rígida y muy controlada, tienden a ser maquinas eficientes y dependen de manera considerable a normas, reglamentaciones. tareas estandarizadas, este diseño organizacional trata de minimizar el impacto de personalidades y juicios diferentes así como la ambigüedad, debido a que estas características humanas son consideradas como ineficientes.

En contraste directo con la forma mecanicista la orgánica es una estructura muy adaptable y flexible, lo que permite cambiar rápidamente según lo requieran las necesidades, los empleados están muy capacitados y se les confiere poder para manejar

diversas actividades y problemas de trabajo estas organizaciones utilizan con frecuencia equipos de trabajo, requieren reglas mínimas y poca supervisión por sus niveles altos de destrezas y poca capacitación.

2.4.4.8.1.1 Factores de Contingencia

Los gerentes de alto nivel de la mayor parte de las organizaciones dedican mucho esfuerzo al diseño de una estructura adecuada. Saber cuál es la estructura adecuada depende de cuatro variables de contingencia: la estrategia, el tamaño, la tecnología y el grado de incertidumbre ambiental de la organización.

2.4.4.8.1.2 La estrategia y estructura

La estructura de una organización debe facilitar el logro de objetivos, es lógico que deben estar estrechamente vinculadas, Alfred Chandler fue el primero en investigar la relación entre la estrategia y la estructura, estudio varias empresas estadounidenses grandes y concluyó que los cambios de la estrategia corporativa producían modificaciones en las estructuras de la organización.

La mayor parte de los esquemas estratégicos actuales tienden a entrarse en tres aspectos: 1) innovación, que refleja la búsqueda de la organización de innovaciones significativas y únicas; 2) minimizaron de costos, que refleja la búsqueda de la organización de costos muy controlados; 3) imitación, que refleja el intento de una organización de minimizar el riesgo y maximizar las oportunidades de rendimiento, copiando a los líderes de mercado.

2.4.4.8.1.3 Tamaño y estructura

El tamaño se vuelve una influencia menos importante para la estructura a medida que una organización crece.

2.4.4.8.1.4 Tecnología y estructura

Toda organización tiene por lo menos una forma de tecnología para convertir sus insumos en resultados. Los procesos o métodos que transforman los insumos de una organización en resultados difieren en su grado de rutina o estandarización, en general, cuanto más rutina haya en la tecnología, más mecanicista es la estructura, las organizaciones con más tecnología no rutinaria es más probable que tengan estructura orgánica.

2.4.4.8.1.6 Incertidumbre ambiental y estructura

En las organizaciones se perciben diferentes tipos de ambientes desde los estables y sencillos, hasta los dinámicos y complejos; sin embargo, sí en algún momento el ambiente se torna desagradable afectaría la eficiencia de la organización; por lo que, los gerentes tratan de minimizar la incertidumbre ambiental.

Las evidencias sobre la relación entre ambiente y estructura ayudan a explicar porque estas estructurando sus organizaciones en la actualidad para que sean delgadas, rápidas y flexibles. La competencia global, la innovación acelerada de productos de los competidores y el aumento de las exigencias de los clientes de una mejor calidad y entregas más rápidas.

El diseño de una estructura organizacional representa la interrelación entre las personas y las tareas dentro de una organización, hacia afuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos, y hacia adentro, depende de la tecnología que utiliza, el diseño organizacional involucra aspectos centrales como el de dividir y asignar puestos de trabajo flexibles, sencillos, alineados con los procesos, así como lograr una coordinación necesaria con el fin de mejorar la productividad y la competitividad mediante la organización del trabajo y la distribución de puestos y cargas laborales.

2.5. HIPÓTESIS

El diseño de una estructura organizacional funcional o de Taylor ayuda a mejorar la inadecuada estructuración de la empresa FREVIUNO Cía. Ltda.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Variable independiente: Estructuras Organizacionales

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Modalidad básica de la investigación (enfoque investigativo)

La presente investigación tendrá un enfoque cuali – cuantitativo; cualitativo porque utiliza técnicas cuantitativas que orienta a la comprobación de la hipótesis, poniendo énfasis en el resultado y este enfoque asume una posición estática; cuantitativo porque utiliza técnicas cualitativas que orienta a la comprensión del problema, objeto de estudio y el descubrimiento de la hipótesis, poniendo énfasis en el proceso y este enfoque asume una posición dinámica (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 525).

3.2. Nivel o Tipo de investigación

Investigación Exploratoria

De acuerdo Hernández, Fernández y Baptista, la investigación exploratoria permite conocer fenómenos desconocidos, mediante la obtención de información sobre la factibilidad de realizar una investigación más profunda del contexto tomado en consideración (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 101).

En la presente investigación se aplica la investigación exploratoria, debido a que no existe un estudio previo en relación al tema de estudio y tampoco en relación a la entidad donde se realizará la investigación, así que los resultados obtenidos brindarán información sobre la situación actual de la empresa FREVIUNO Cía. Ltda.

Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva: “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómenos que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 103)

La investigación descriptiva, procura obtener información sobre una hipótesis o teoría, misma que será sujeto de estudio, para luego proceder a analizarla detenidamente y contrastarla con los resultados, con el objetivo de sacar conclusiones significativas que aporten a la construcción del conocimiento y solución del problema.

Investigación Correlacional

Es aquella que asocia variables a través de un patrón predeterminado que se manifiesta dentro de una población, permite responder preguntas sobre la influencia de una variable sobre otra (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 104).

La investigación correlacional, busca analizar la relación existente entre dos o más variables, que pueden figurar dentro de un contexto con características comunes; esto con la finalidad de determinar si éstas variables tienen o no influencia una sobre la otra en el campo donde se analizan.

3.3 Población y muestra

En relación con algunos autores indican que la población es un conjunto de personas, animales o cosas; mientras que la muestra es una parte de la población, misma que se obtiene a partir de la segmentación a través de una característica en común de los mismos; de manera que de una población es posible obtener varias muestras (Ludewig, 2005, pág. 1).

Existen dos tipos de población; la población finita, que es aquella donde se conoce la cantidad de elementos que forman parte de la población: mientras que por el contrario, la población infinita, es aquella donde no se conoce con exactitud la cantidad de elementos de la población (Freund & Simon, 1992, pág. 234).

Para la presente investigación se considera la totalidad de la población, es decir, 35 empresas que conforman el sector ferretero de la ciudad de Ambato, al tener una población de 35 empresas, no es necesario calcular una muestra, ya que la población

no sobrepasa los 100 individuos; sin embargo para fines académicos, se dejará indicada la fórmula del cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza 95% (1,96)

P = Probabilidad a favor

Q = Probabilidad en contra

N = Población – Universo a estudiar

e = Margen de error 5%

3.4. Plan de Recolección de Información

Cuadro 2: Plan de Recolección de Información

¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación
¿A qué personas?	A los gerentes y/o propietarios de las ferreterías de la ciudad de Ambato
¿Sobre qué aspectos?	Sobre las estructuras organizacionales.
¿Quién?	Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz
¿Cuándo?	Agosto 2016 – Marzo 2017
¿Cuántas veces?	Se realizará una vez a cada uno de los investigados
¿Con qué técnicas?	Encuesta
¿Con qué instrumentos?	Cuestionario
¿En qué situación?	En las horas disponibles para la investigación

Elaborado por: Verónica Oñate

3.6. Plan de procesamiento de la información

Para analizar y procesar la información se procede de la siguiente manera:

3.6.1. Codificación de la Información

Para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los gerentes y/o propietarios de las diferentes ferreterías de la ciudad de Ambato, para que de esta manera se facilite el proceso de

tabulación, obteniéndose una información real y dando una solución adecuada al problema

En el procesamiento y análisis de la información, se procederá a revisarla y analizarla verificando que las encuestas realizadas esté debidamente llenas con todas las preguntas contestadas.

3.6.2. Tabulación de la Información

La tabulación de datos se realizará a través del programa Excel, lo que nos permitirá verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

3.6.3. Gráfica

Se utilizará gráficas de barra o pastel.

3.6.4. Analizar Gráficos Estadísticos

Para analizar los datos se realizará por medio de porcentajes, mismos que permitirán interpretar los resultados obtenidos.

3.6.5. Validación de instrumentos de recolección de datos

El presente trabajo de investigación, tuvo como validación del instrumento de recolección de datos, el método de las opiniones de expertos, quienes verificaron que los elementos del instrumento sean representativos, este procedimiento fue realizado por tres docentes de la Institución (Arribas, 2004, pág. 27).

3.6.6. Confiabilidad de los ítems

Como parte del proceso de validación de datos, se realizó una prueba piloto aplicando el instrumento de recolección de datos en 10 individuos. Esta prueba piloto

dio a conocer la confiabilidad del instrumento mediante la utilización del método estadístico Alpha de Cronbach, que permite medir la confiabilidad en una escala de 0 (confiabilidad nula) y 1 (máxima confiabilidad). Para la investigación el coeficiente Alpha de Cronbach fue de 0.83234, lo que indica que los ítems son confiables.

Tabla 1: Alpha de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.83234	71

Elaborado por: Verónica Oñate

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de los resultados

4.1.1. Encuesta dirigida a gerentes y/o propietarios

BLOQUE A: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Pregunta 1.1.

¿La estructura de su organización impone «límites de racionalidad», delimita responsabilidades y canales de comunicación?

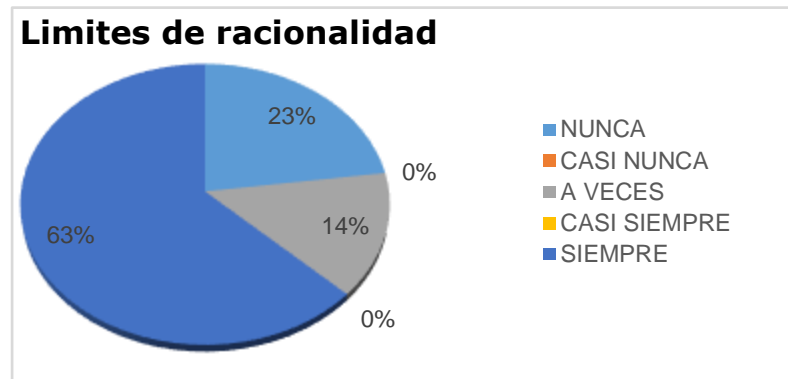
Tabla 1 Límites de racionalidad

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	8	8	23%	23%
Casi nunca	0	8	0%	23%
A veces	5	13	14%	37%
Casi siempre	0	13	0%	37%
Siempre	22	35	63%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 1: Límites de racionalidad



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

La tabla y la gráfica denotan que un 23% nunca impone límites de racionalidad, mientras que un 14% dice que a veces delimita funciones y canales de comunicación, y el 63% de los gerentes y/o propietarios manifiestan que siempre imponen límites de racionalidad, delimitan responsabilidades y canales de comunicación.

Interpretación

En su mayoría, los gerentes de las empresas ferreteras imponen límites de racionalidad, mediante la definición de responsabilidades y el manejo adecuado de la comunicación.

Pregunta 1.2

¿Su estructura organizacional ayuda a controlar y facilitar el procesamiento de la información?

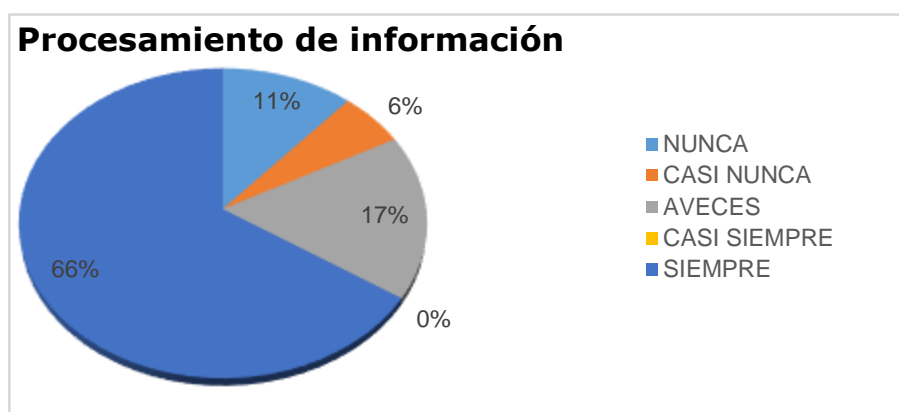
Tabla 2: Procesamiento de Información

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulada
Nunca	4	4	11%	11%
Casi nunca	2	6	6%	17%
A veces	6	12	17%	34%
Casi siempre	0	12	0%	34%
Siempre	23	35	66%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 2: Procesamiento de la Información



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los resultados indican que un 11% nunca, mientras que el 6% casi nunca, un 17% a veces y el 66%, indica que la estructura organizacional siempre ayuda a controlar y facilitar el procesamiento de la información.

Interpretación

Los gerentes han manifestado que el empleo de una estructura organizacional ayuda a controlar y facilitar el procesamiento de la información dentro de la empresa; con la finalidad de fundamentar la toma de decisiones.

Pregunta 1.3

¿La estructura es un componente clave para la valoración de las debilidades y fortalezas de su empresa?

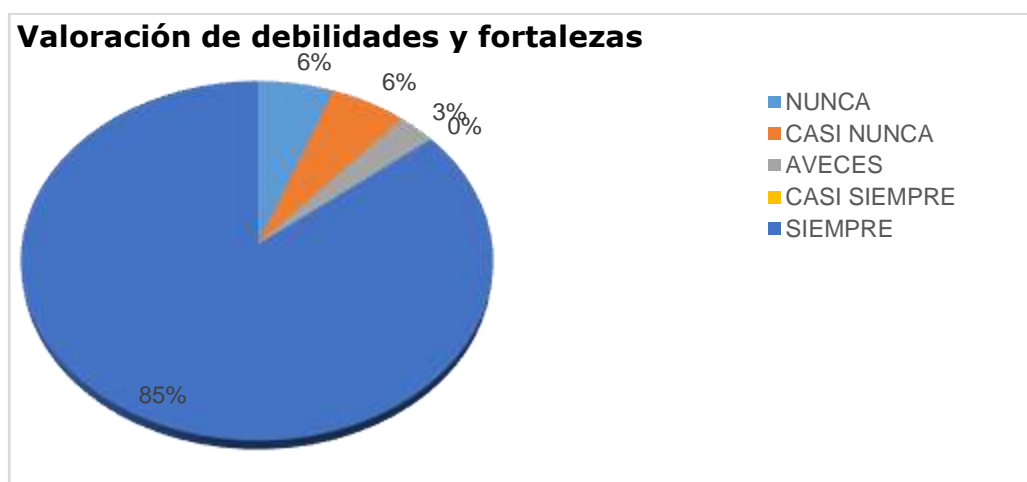
Tabla 3 Valoración de fortalezas y debilidades

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	2	6%	6%
Casi nunca	2	4	6%	12%
A veces	1	5	3%	15%
Casi siempre	0	5	0%	15%
Siempre	30	35	85%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 3: Valoración de fortalezas y debilidades



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

El 6% de los gerentes y/o propietarios considera que nunca y casi nunca la estructura organizacional es un componente clave mientras que el 3% considera que a veces y el 85% concuerdan que la estructura siempre es un componente clave para la valoración de las debilidades y fortalezas de su empresa.

Interpretación

Para la mayoría de los gerentes, la estructura organizacional es un componente clave para la determinación de debilidades y fortalezas.

Pregunta 1.4

¿ La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación?

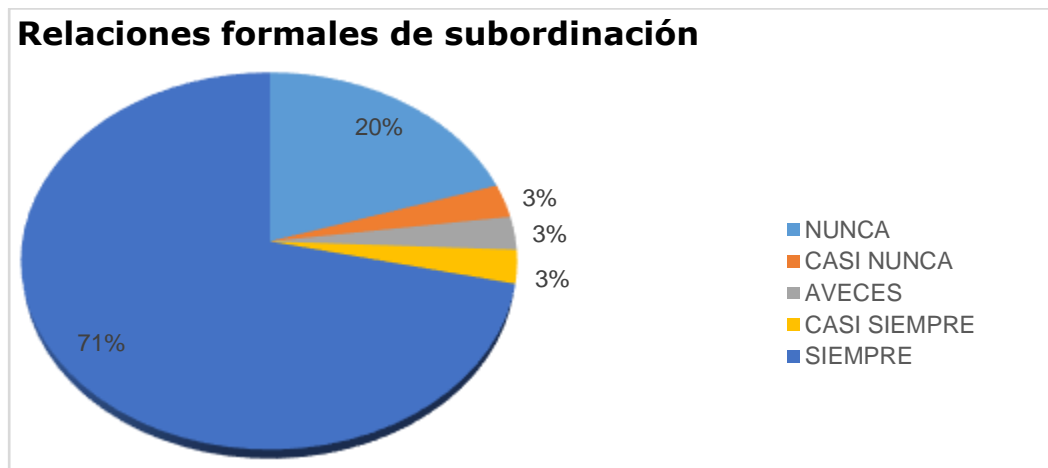
Tabla 4: Relaciones formales de subordinación

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	7	7	20%	20%
Casi nunca	1	8	3%	23%
A veces	1	9	3%	26%
Casi siempre	1	10	3%	29%
Siempre	25	35	71%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 4: Relaciones formales de subordinación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los resultados de la encuesta revelan que el 20% nunca designa relaciones formales de subordinación, un 3% casi nunca, a veces y casi siempre mientras que un 71% siempre lo hace.

Interpretación

En las empresas ferreteras, mayoritariamente, existe la delegación de una relación formal de subordinación, que permite conocer la jerarquización de cargos.

Pregunta 1.4.1

¿ La estructura organizacional designa como el número de niveles en la jerarquía?

Tabla 5 Niveles en la Jerarquía

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	8	8	23%	23%
Casi nunca	1	9	3%	26%
A veces	1	10	3%	29%
Casi siempre	1	11	3%	32%
Siempre	24	35	68%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 5: Niveles en la Jerarquía



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

La encuesta da como resultado que en un 23% se evidencia el número de niveles en la jerarquía, mientras que un 3% casi nunca y casi siempre, un 3% a veces y el 68% afirma que la estructura organizacional designa el número de niveles en la jerarquía que faciliten la dirección de las diferentes dependencias de la empresa.

Interpretación

Una estructura organizacional es su esencia, permite designar de manera adecuada los niveles jerárquicos de las empresas de manera que, se facilite el manejo de la empresa, a través de las diferentes dependencias.

Pregunta N° 1.5

¿La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos de su organización?

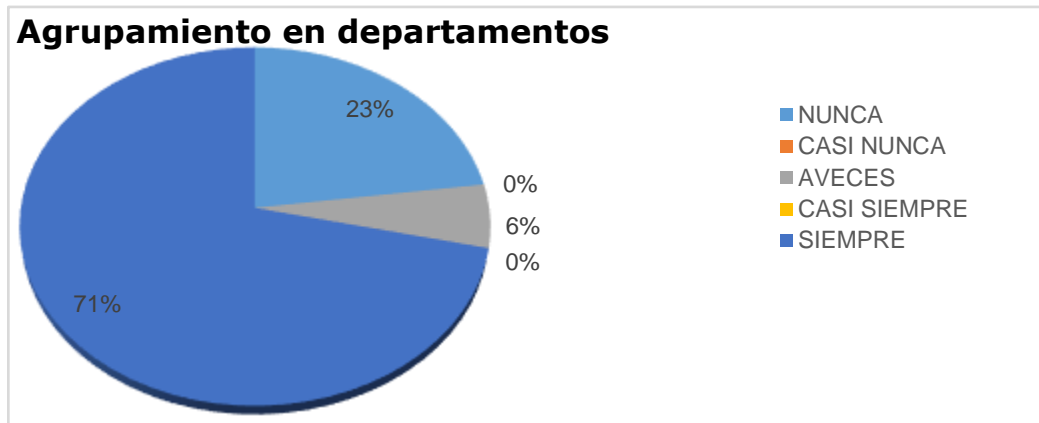
Tabla 6 Agrupamiento de Individuos

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada		Porcentaje Acumulado	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	8	23%	8	23%
Casi nunca	0	0	0%	8	23%
Aveces	2	10	6%	10	29%
Casi siempre	0	10	0%	10	29%
Siempre	25	35	71%	35	100%
TOTAL	35		100%		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 6: Agrupamiento de Individuos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

El levantamiento de datos ha dado como resultado que el 23% de los encuestados considera importante el agrupamiento de los individuos en departamentos, el 6% a veces y el 71% dice que la estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos.

Interpretación

Dentro de todo tipo de empresas, el contar con una estructura organizacional, determina la forma en que los individuos se agrupan por departamentos y esto, ayuda a la asignación de funciones, respecto del cargo.

Pregunta N° 1.5.1

Identifique en que departamentos:

1.5.1.1 DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

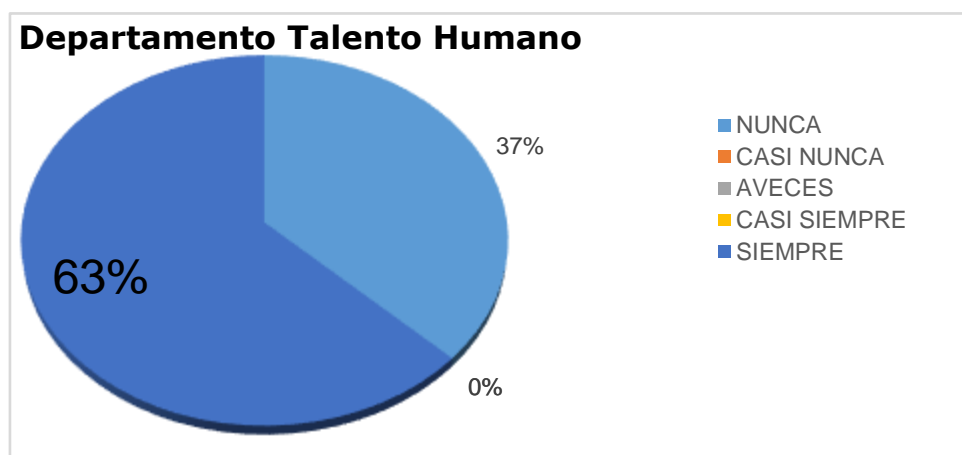
Tabla 7 Talento Humano

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	13	13	37%	37%
Casi nunca	0	13	0%	37%
Aveces	0	13	0 %	37%
Casi siempre	0	13	0%	37%
Siempre	22	35	63%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 7: Talento Humano



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los encuestados en un 37% creen que nunca mantienen agrupada en departamento de talento humano su organización mientras que el 63% siempre lo hace para mantener en departamentos cada área de su organización.

Interpretación

Los gerentes afirman que el departamento de talento humano siempre se encuentra agrupado al contar con una estructura organizacional.

Pregunta 1.5.1.2

DEPARTAMENTO FINANCIERO

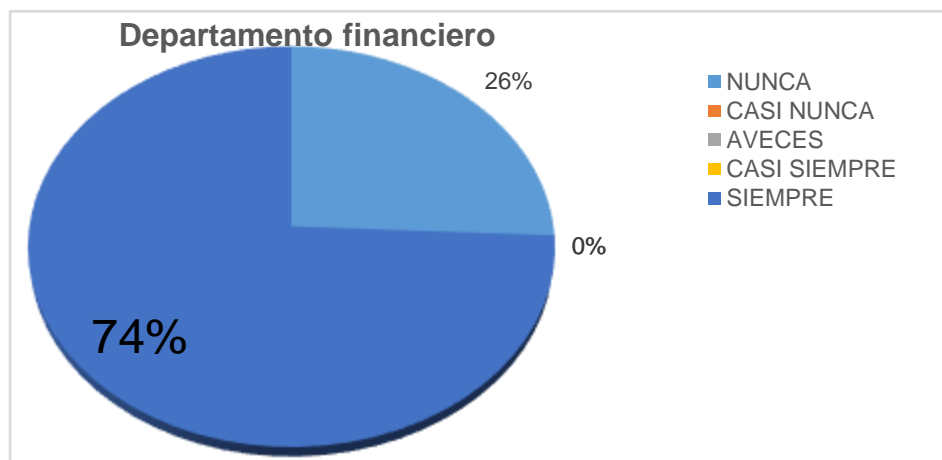
Tabla 8 Departamento Financiero

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulada
Nunca	9	9	26%	26%
Casi nunca	0	9	0%	26%
Aveces	0	9	0 %	26%
Casi siempre	0	9	0%	26%
Siempre	26	35	74%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 8: Departamento Financiero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los resultados revelan que un 26% nunca mantienen agrupada en departamento financiero su organización mientras que el 74% siempre lo hace para mantener en departamentos cada área de su organización.

Interpretación

Los gerentes afirman que el departamento financiero siempre se encuentra agrupado al contar con una estructura organizacional.

Pregunta N° 1.5.1.3

DEPARTAMENTO SERVICIO AL CLIENTE

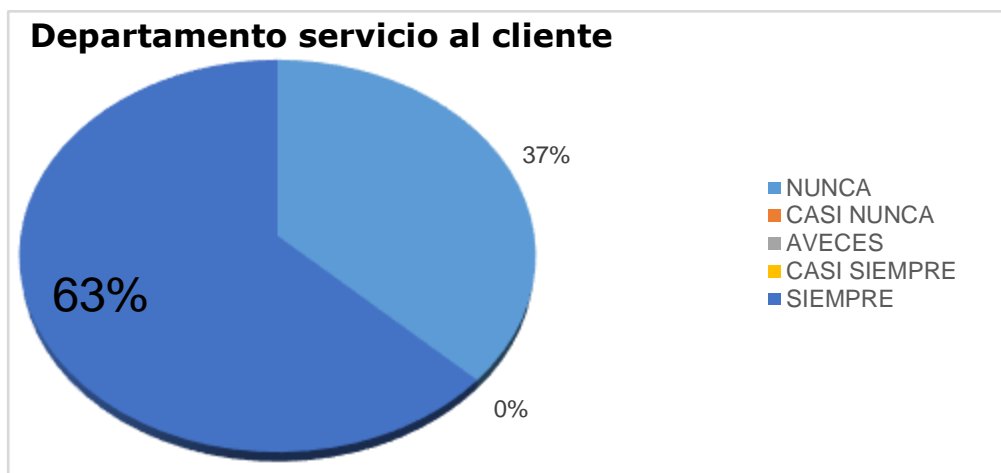
Tabla 9: Servicio al cliente

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulada
Nunca	13	13	37%	37%
Casi nunca	0	13	0%	37%
Aveces	0	13	0 %	37%
Casi siempre	0	13	0%	37%
Siempre	22	35	63%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 9: Servicio al cliente



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

El 37% de los encuestados indican que nunca mantienen agrupada en departamento de servicio al cliente su organización mientras que el 63% siempre lo hace para mantener en departamentos cada área de su organización.

Interpretación

Los gerentes afirman que el departamento de servicio al cliente siempre se encuentra agrupado al contar con una estructura organizacional.

Pregunta 1.5.1.4

DEPARTAMENTO DE BODEGA

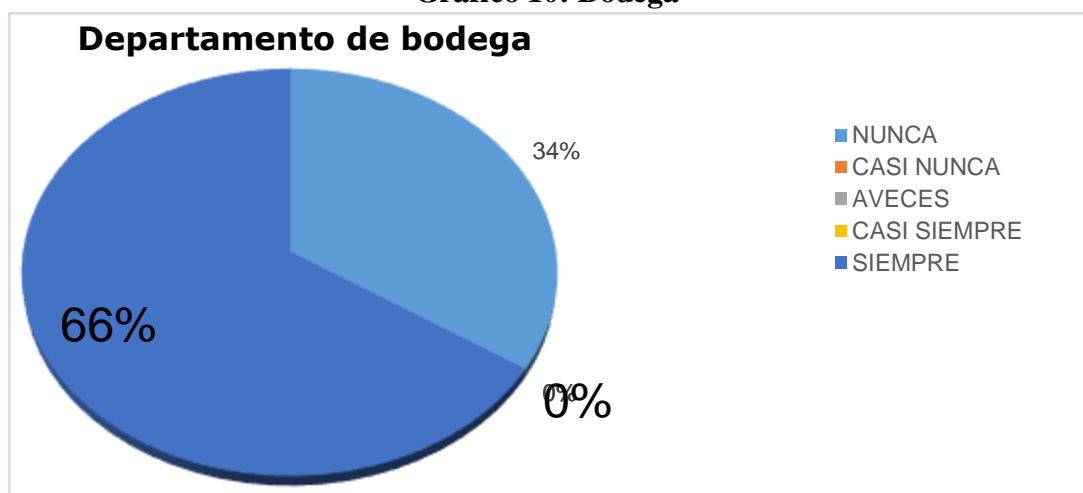
Tabla 10: Bodega

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
NUNCA	12	12	34%	34%
CASI NUNCA	0	12	0%	34%
AVECES	0	12	0 %	34%
CASI SIEMPRE	0	12	0%	34%
SIEMPRE	23	35	66%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 10: Bodega



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Respecto a la necesidad de agrupar a los individuos en departamento de talento humano, el 34% dice que nunca, mientras que el 66% manifiesta que siempre ha tenido en departamentos cada área de su organización.

Interpretación

Los gerentes afirman que la bodega siempre se encuentra agrupado al contar con una estructura organizacional.

Pregunta N° 1.5.1.5

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Tabla 11: Compras

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	15	15	43%	43%
Casi nunca	1	16	3%	48%
Aveces	0	16	0 %	48%
Casi siempre	0	16	0%	48%
Siempre	19	35	54%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 11: Compras



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los encuestados indican que el 43% nunca agrupan a los individuos en departamento de talento humano, un 3% manifiesta que casi nunca y un 54% dice que siempre lo hace para mantener en departamentos cada área de su organización.

Interpretación

Los gerentes afirman que el departamento de compras, siempre se encuentra agurpado al contar con una estructura organizacional.

Pregunta N° 1.6

¿La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos de su organización?

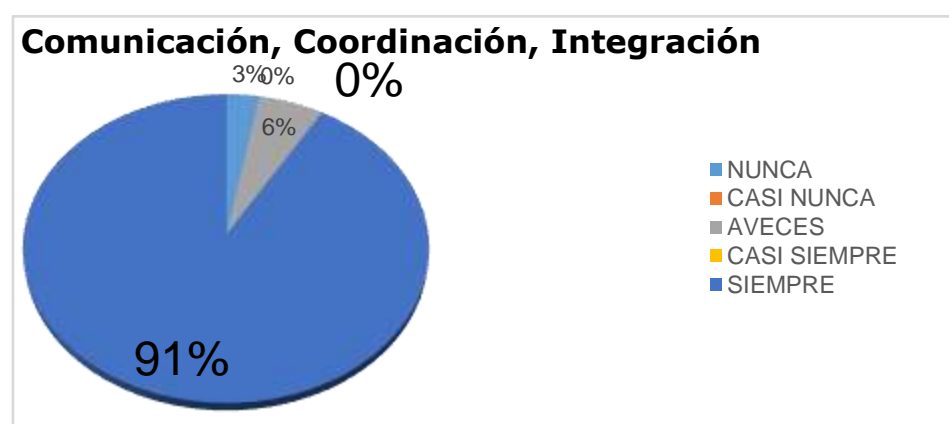
Tabla 12: Comunicación, Coordinación e Integración

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	1	3%	3%
Casi nunca	0	1	0%	3%
Aveces	2	3	6 %	9%
Casi siempre	0	3	0%	9%
Siempre	32	35	91%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 12: Comunicación, Coordinación e Integración



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los resultados revelan que un 3% nunca incluye el diseño de sistemas, mientras que un 6% manifiesta que a veces y un 91% revela que siempre en su estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos de su organización.

Interpretación

Una estructura organizacional, aplicada de una forma adecuada garantiza la comunicación, la coordinación y la integración de los elementos esenciales dentro de la organización.

Pregunta N° 1.7

¿La estructura organizacional permite enfrentar cambios en el entorno (políticos, económicos, sociales) sin alterar el desarrollo de sus procesos misionales?

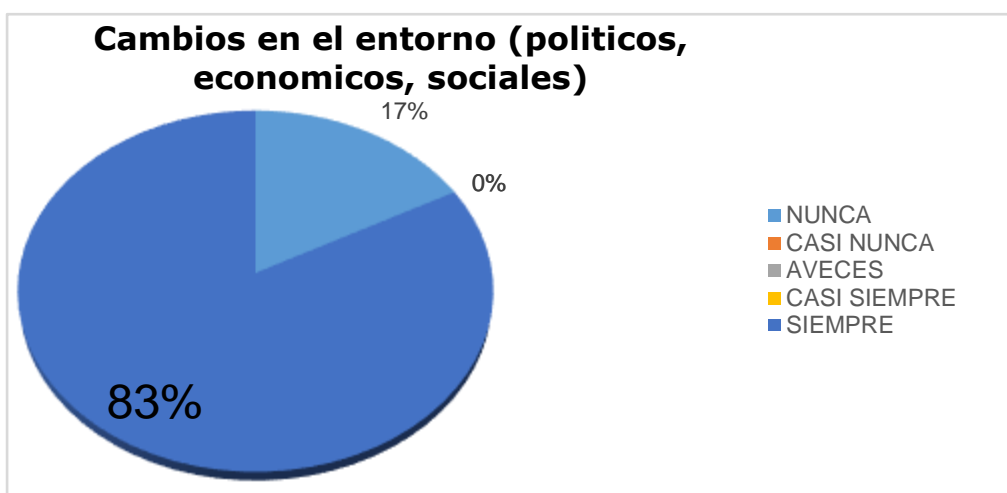
Tabla 13: Cambios en el entorno

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada		Porcentaje Acumulado	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	6	17%	6	17%
Casi nunca	0	6	0%	6	17%
A veces	0	6	6 %	6	23%
Casi siempre	0	6	0%	6	23%
Siempre	29	35	83%	35	100%
TOTAL	35		100%		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 13: Cambios en el entorno



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

El tener una estructura organizacional que permita enfrentar los cambios del entorno en un 17% nunca permitirá un desarrollo de sus procesos, mientras que un 83% concuerdan que la estructura organizacional permite siempre enfrentar cambios en el entorno (políticos, económicos, sociales).

Interpretación

Los cambios en el entorno externo de las organizaciones, son factores incontrolables; por lo que, la estructura organizacional utilizada permite tener un mejor manejo de estos cambios respecto de su impacto en la empresa.

Pregunta N° 1.8

¿La estructura organizacional es adecuada para la magnitud, actividades operacionales y localización geográfica de su organización?

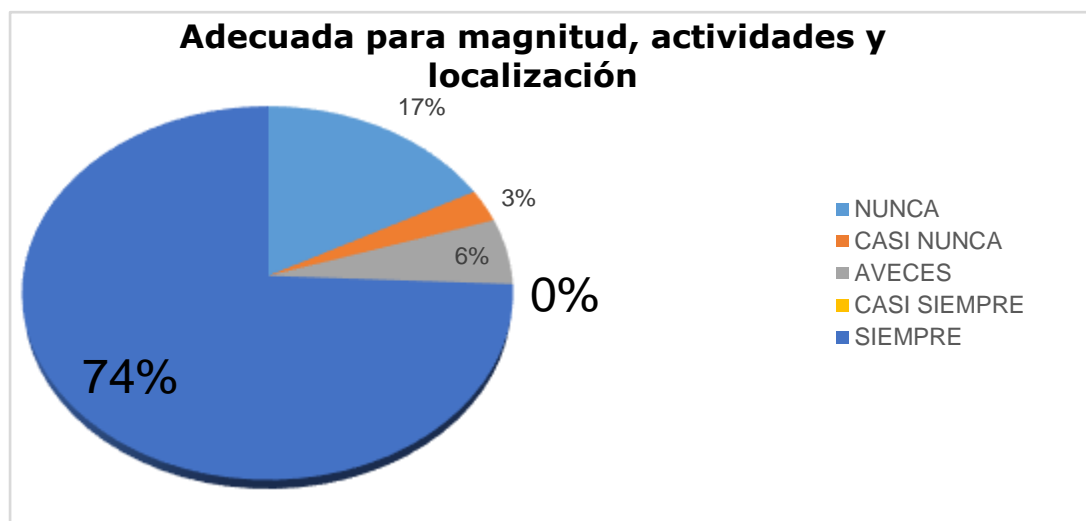
Tabla 14: Magnitud

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	6	6	17%	17%
Casi nunca	1	7	3%	20%
Aveces	2	9	6 %	26%
Casi siempre	0	9	0%	26%
Siempre	26	35	74%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 14: Magnitud



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Un 17% considera que la estructura organizacional nunca esta adecuada para sus actividades y su magnitud, el 3% casi nunca y el 6% considera que aveces, mientras que un 74% declara que siempre se debe adecuar la estructura organizacional a la magnitud, actividad operacional y localización geográfica de su organización.

Interpretación

Los gerentes indican que siempre es necesario adecuar la estructura organizacional a la magnitud de la empresa, así como también a su actividad operacional y ubicación geográfica.

Pregunta N° 1.9

¿La estructura organizacional definida establece los tipos de cargos necesarios para la ejecución de todos los requerimientos de su organización?

Tabla N°15 Cargos necesarios

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	6	6	17%	17%
Casi nunca	1	7	3%	20%
Aveces	1	8	3 %	23%
Casi siempre	0	8	0%	23%
Siempre	27	35	77%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 15: Cargos necesarios



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los encuestados declaran que un 17% nunca ayuda a establecer los cargos necesarios, mientras que un 3% dice que casi nunca y a veces, y un 77% manifiesta que siempre la estructura organizacional establece los tipos de cargos necesarios para la ejecución de todos los requerimientos de su organización.

Interpretación

Una estructura organizacional, siempre será un factor determinante dentro del departamento de talento humanos, especialmente cuando se requiere analizar la cantidad de puestos que cada cargo requiere o, si es necesario implementar un nuevo cargo dentro de la empresa.

Pregunta N° 1.10

¿Cada uno de los cargos de la estructura organizacional de su organización tiene definido su nivel de responsabilidad, autoridad y relación con los demás cargos?

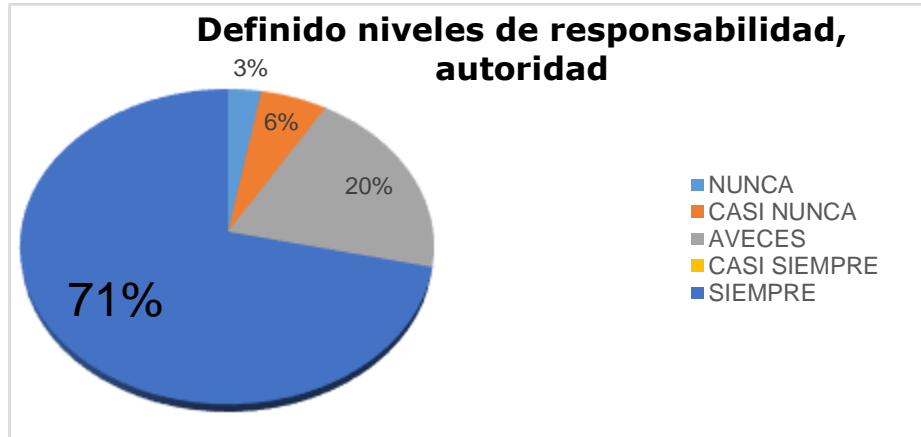
Tabla 15: Niveles de responsabilidad

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	1	3%	3%
Casi nunca	2	3	6%	9%
A veces	7	10	20 %	29%
Casi siempre	0	10	0%	29%
Siempre	25	25	71%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 16 Niveles de responsabilidad



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

El levantamiento de datos ha dado como resultado que el 3% dice que nunca, el 6% casi nunca, el 20% a veces y el 71% manifiesta que siempre en su organización tiene definido niveles de responsabilidad, autoridad y relación con los demás cargos.

Interpretación

Las empresas encuestadas han indicado que tienen definidas las responsabilidades, la autoridad y la relación de los cargos, dentro de su estructura organizacional.

Pregunta N° 1.11

¿La estructura organizacional de su organización considera que es flexible (Organica) o rigida (Mecanicista)? 1.11.1 MECANISCISTA (rigida)

1.11.1 MECANICISTA

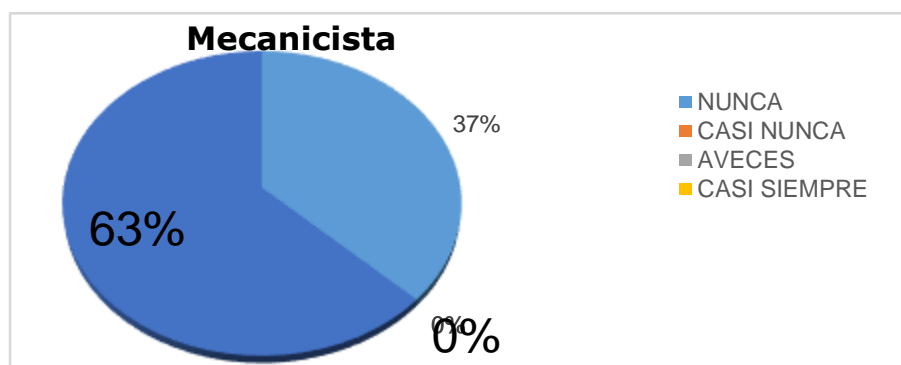
Tabla 16: Mecanicista

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulada
Nunca	13	13	37%	37%
Casi nunca	0	13	0%	37%
Aveces	0	13	0 %	37%
Casi siempre	0	13	0%	37%
Siempre	22	35	63%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 17: Mecanicista



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los resultados arrojan que un 37% nunca es rígido mientras que un 63% manifiesta que siempre es rígido en cuanto a la estructura organizacional de su empresa.

Interpretación

En su mayoría las empresas ferreteras de la ciudad de Ambato son bastante rígidas y mecanicistas respecto del desarrollo de sus actividades internas.

1.11.2 ORGANICA (flexible)

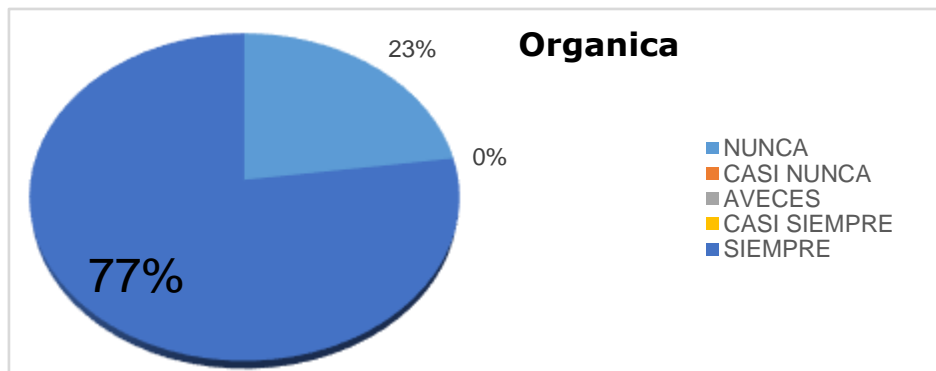
Tabla 17: Orgánica

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	8	8	23%	23%
Casi nunca	0	8	0%	23%
Aveces	0	8	0 %	23%
Casi siempre	0	8	0%	23%
Siempre	27	35	77%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 18: Orgánica



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los resultados arrojan que un 23% nunca es flexible mientras que un 63% manifiesta que siempre es flexible en cuanto a la estructura organizacional de su empresa.

Interpretación

En su mayoría las empresas ferreteras de la ciudad de Ambato son bastante flexible respecto del desarrollo de sus actividades internas.

Pregunta N° 1.12

La alta dirección de la organización estimula la adaptabilidad de la estructura organizacional a los cambios y requerimientos de los entornos por medio de:

1.12.1 TECNOLOGIA

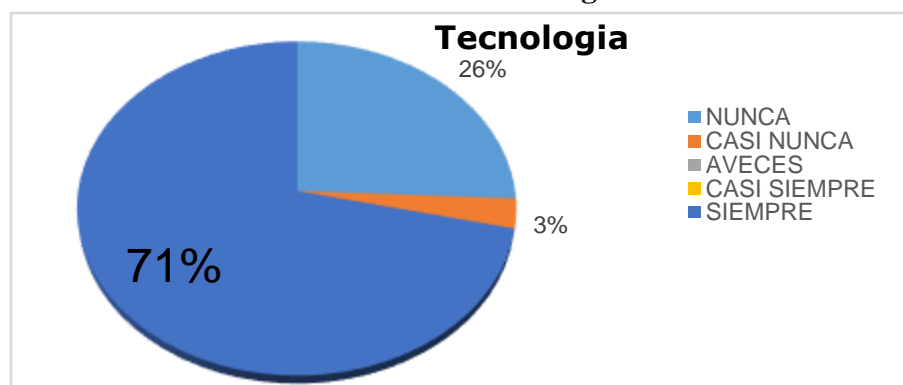
Tabla 18 Tecnología

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	9	9	26%	26%
Casi nunca	1	10	3%	29%
Aveces	0	10	0 %	29%
Casi siempre	0	10	0%	29%
Siempre	25	35	71%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 19: Tecnología



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Un 26% dice que nunca la alta dirección estimula la adaptabilidad de la estructura organizacional a los cambios del entorno, mientras que el 3% dice que casi nunca y el 71% dice que siempre la alta dirección de la organización estimula la adaptabilidad de la estructura organizacional a los cambios y requerimientos de los entornos por medio de la tecnología.

Interpretación

La mayor parte de las empresas cuenta con el apoyo de la tecnología para el óptimo desarrollo de las actividades empresariales.

Pregunta N° 1.12.2 TAMAÑO

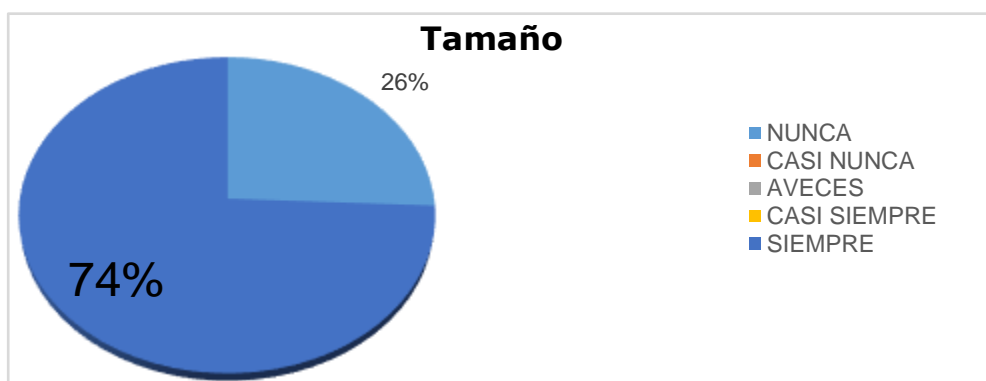
Tabla 19: Tamaño

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	9	9	26%	26%
Casi nunca	0	9	0%	26%
Aveces	0	9	0 %	26%
Casi siempre	0	9	0%	26%
Siempre	26	35	74%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 20: Tamaño



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Un 26% dice que nunca la alta dirección estimula la adaptabilidad de la estructura organizacional a los cambios del entorno, mientras que el 74% dice que siempre la alta dirección de la organización estimula la adaptabilidad de la estructura organizacional a los cambios y requerimientos de los entornos por medio del tamaño.

Interpretación

La alta dirección de la organización estimula la adaptabilidad de la estructura organizacional a los cambios y requerimientos de los entornos por medio del tamaño.

Pregunta N° 1.12.3 ESTRATEGIA

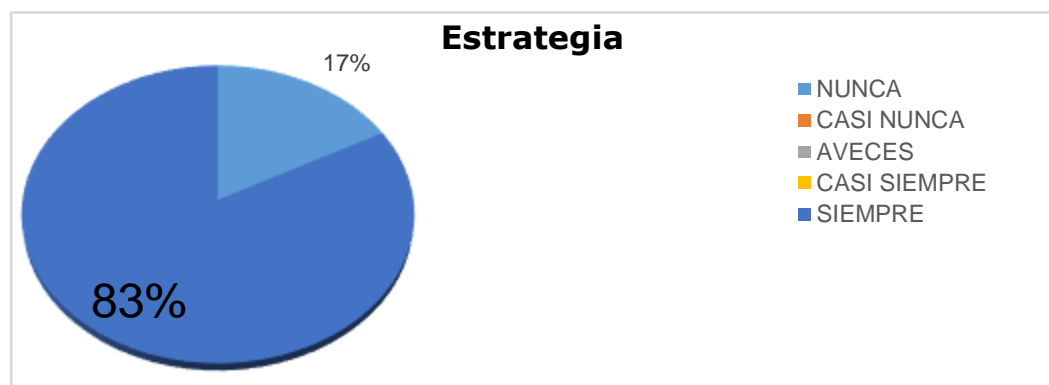
Tabla 20: Estrategia

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	6	6	17%	17%
Casi nunca	0	6	0%	17%
Aveces	0	6	0 %	17%
Casi siempre	0	6	0%	17%
Siempre	29	35	83%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 21: Estrategia



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Un 17% dice que nunca la alta dirección estimula la adaptabilidad de la estructura organizacional a los cambios del entorno, mientras que el 83% dice que siempre la alta

dirección de la organización estimula la adaptabilidad de la estructura organizacional a los cambios y requerimientos de los entornos por medio de la estrategia.

Interpretación

La alta dirección de la organización estimula la adaptabilidad de la estructura organizacional a los cambios y requerimientos de los entornos por medio de la estrategia.

Pregunta N° 1.12.4

INCERTIDUMBRE AMBIENTAL

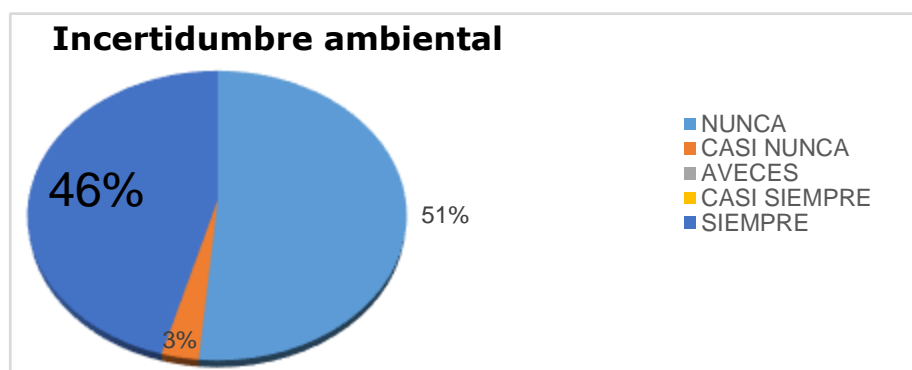
Tabla 21: Incertidumbre Ambiental

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	18	18	52%	52%
Casi nunca	1	19	3%	55%
A veces	0	19	0 %	55%
Casi siempre	0	19	0%	55%
Siempre	16	25	45%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 22: Incertidumbre Ambiental



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Un 52% dice que nunca la alta dirección estimula la adaptabilidad de la estructura organizacional a los cambios del entorno, mientras que el 3% dice que casi nunca y el 45% dice que siempre la alta dirección de la organización estimula la adaptabilidad de la estructura organizacional a los cambios y requerimientos de los entornos por medio de la incertidumbre ambiental.

Interpretación

La alta dirección de la organización estimula la adaptabilidad de la estructura organizacional a los cambios y requerimientos de los entornos por medio de la incertidumbre ambiental.

Pregunta N° 1.13

¿La estructura organizacional permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los Planes y Programas de su organización?

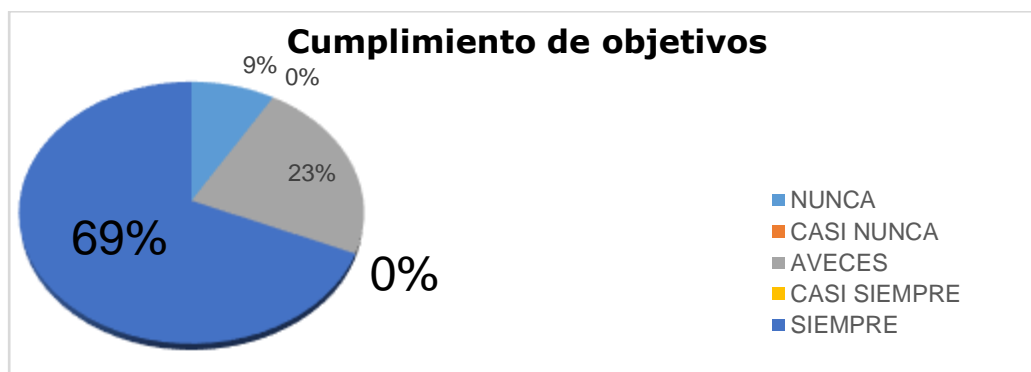
Tabla 22 Cumplimiento de objetivos

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	3	3	9%	9%
Casi nunca	0	3	0%	9%
Aveces	8	11	23 %	32%
Casi siempre	0	11	0%	32%
Siempre	24	35	68%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 23: Cumplimiento de objetivos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los datos arrojan que un 9% revela que nunca, mientras que un 23% dice que a veces y el 68% manifiesta que siempre la estructura organizacional permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los Planes y Programas de su organización.

Interpretación

La estructura organizacional permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los Planes y Programas de su organización.

Pregunta N° 1.14

¿La estructura organizacional está adaptada a las necesidades cambiantes del entorno?

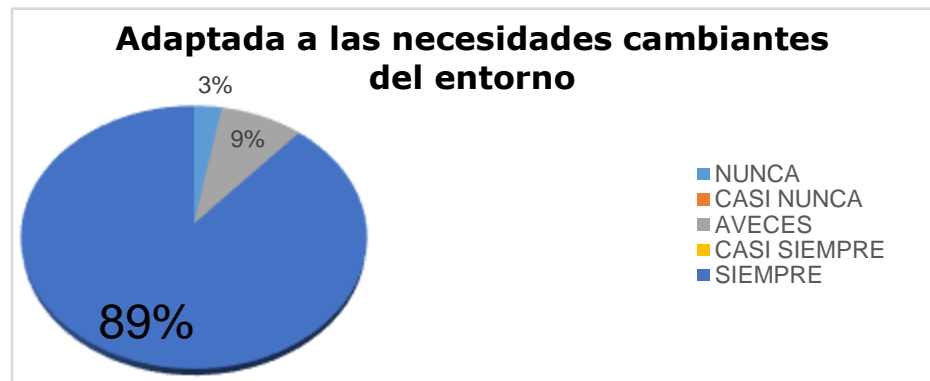
Tabla 23: Adaptabilidad

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	1	3%	3%
Casi nunca	0	1	0%	3%
A veces	3	4	9 %	12%
Casi siempre	0	4	0%	12%
Siempre	31	35	88%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 24: Adaptabilidad



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los encuestados declaran que un 3% nunca se adapta a los cambios del entorno, un 9% dice que a veces, mientras que un 88% dice que a estructura organizacional siempre debe estar adaptada a las necesidades cambiantes del entorno.

Interpretación

La estructura organizacional siempre debe estar adaptada a las necesidades cambiantes del entorno.

Pregunta N° 1.14.1

De acuerdo a que evalúa los cambios del entorno:

1.14.1.1 ESTABILIDAD

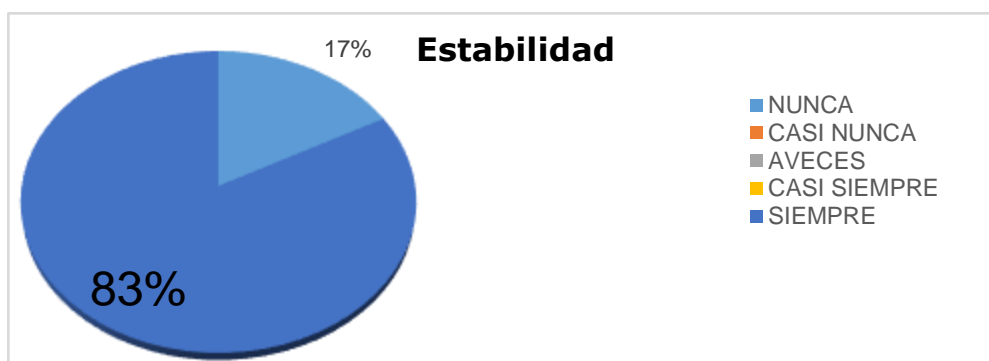
Tabla 24: Estabilidad

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	6	6	17%	17%
Casi nunca	0	6	0%	17%
Aveces	0	6	0 %	17%
Casi siempre	0	6	0%	17%
Siempre	29	35	83%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 25: Estabilidad



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Un 17% manifiesta que nunca la estructura se adapta a los cambios del entorno, un 83% manifiesta que siempre la estructura se adapta a las necesidades del entorno,

Interpretación

Una estructura organizacional, debe ser de fácil adaptación a los continuos cambios del entorno, de modo que la empresa no enfrente la necesidad de detener sus operaciones.

Pregunta N° 1.14.1.2

DIVERSIDAD

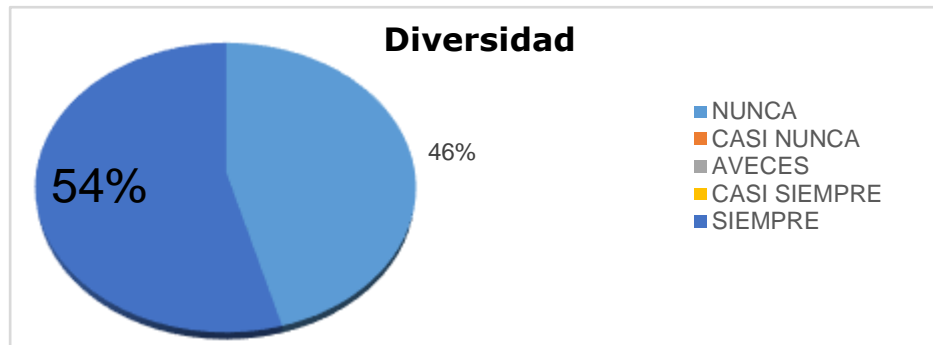
Tabla 25: Diversidad

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	16	16	46%	46%
Casi nunca	0	16	0%	46%
Aveces	0	16	0 %	46%
Casi siempre	0	16	0%	46%
Siempre	19	35	54%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 26: Diversidad



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Un 46% manifiesta que nunca la estructura se adapta a los cambios del entorno, un 54% manifiesta que siempre.

Interpretación

Una estructura organizacional permite que la empresa sea diversa en función de sus actividades y la forma en la que éstas son desarrolladas.

Pregunta N° 1.14.1.3

COMPLEJIDAD

Tabla 26: Complejidad

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	33	33	94%	94%
Casi nunca	0	33	0%	94%
Aveces	0	33	0 %	94%
Casi siempre	0	33	0%	94%
Siempre	2	35	6%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 27: Complejidad



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Un 94% manifiesta que nunca la estructura se adapta a los cambios del entorno, un 6% manifiesta que siempre.

Interpretación

La mayoría de empresas manifiestan que las estructuras organizacionales reducen la complejidad de las operaciones.

Pregunta N° 1.14.1.4

HOSTILIDAD

Tabla 27: Hostilidad

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	35	35	100%	100%
Casi nunca	0	0	0%	100%
Aveces	0	0	0 %	100%
Casi siempre	0	0	0%	100%
Siempre	0	0	0%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 28: Hostilidad



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

El 100% de encuestados menciona que la estructura organizacional nunca está adaptada a las necesidades cambiantes del entorno de acuerdo a la hostilidad.

Interpretación

Las estructuras organizacionales reducen la hostilidad entre los miembros de la empresa, dado que cada cargo tiene sus propias funciones y se detalla la relación entre cargos.

Pregunta N° 1.15

¿Se lleva a cabo una evaluación de la estructura organizacional ya sea para adecuarla eficientemente a su organización?

Tabla 28: Evaluación Estructura

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	7	7	20%	20%
Casi nunca	0	7	0%	20%
A veces	0	7	0 %	20%
Casi siempre	0	7	0%	20%
Siempre	28	35	80%	80%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 29: Evaluación Estructura



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los encuestados manifiestan que un 20% nunca lleva a cabo una evaluación de la estructura organizacional, mientras que el 80% siempre realiza una evaluación de la estructura organizacional ya sea para adecuarla eficientemente a su organización.

Interpretación

Cada organización, realiza de forma periódica una evaluación de la estructura organizacional que utiliza y analiza si ésta necesita algún tipo de cambio o adaptación.

Pregunta N° 1.15.1

¿Con que frecuencia hace usted estas evaluaciones?

1.15.1.1 ANUALMENTE

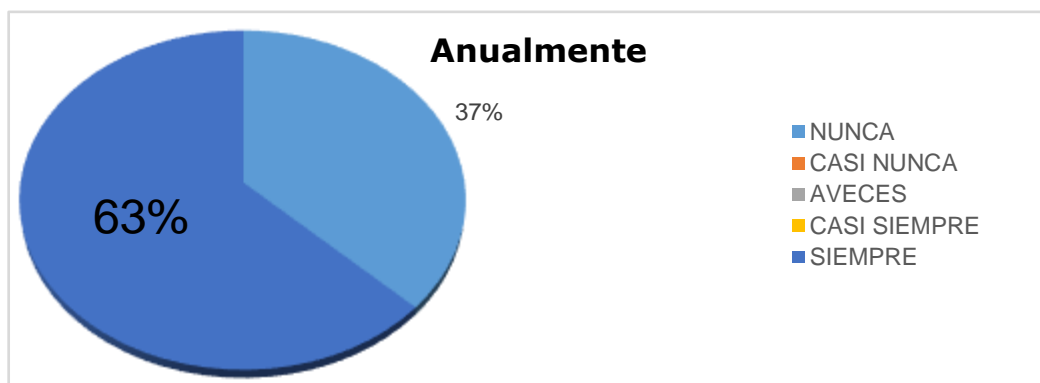
Tabla 29: Anualmente

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	13	13	37%	37%
Casi nunca	0	13	0%	37%
Aveces	0	13	0 %	37%
Casi siempre	0	13	0%	37%
Siempre	22	35	63%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 30: Anualmente



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

El 37% de los encuestados revelan que nunca evalúan su estructura organizacional anualmente, un 63% dicen que siempre evaluar anualmente para adecuarla eficientemente a su organización.

Interpretación

Las evaluaciones a las estructuras son realizadas de forma anual.

Pregunta N° 1.15.1.2

SEMANALMENTE

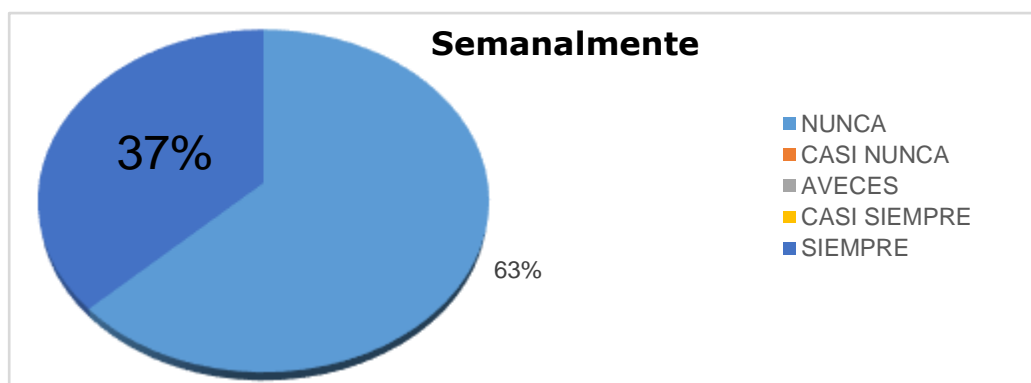
Tabla 30: Semanalmente

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulada
Nunca	22	22	63%	63%
Casi nunca	0	22	0%	63%
Aveces	0	22	0 %	63%
Casi siempre	0	22	0%	63%
Siempre	13	35	37%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 31: Semanalmente



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

El 63% de los encuestados revelan que nunca evalúan su estructura organizacional anualmente, un 37% dicen que siempre evaluar anualmente para adecuarla eficientemente a su organización.

Interpretación

Las evaluaciones a las estructuras son realizadas de forma semanal

Pregunta N° 1.15.1.3

TRIMESTRALMENTE

Tabla 31: Trimestralmente

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	33	33	94%	94%
Casi nunca	0	33	0%	94%
Aveces	0	33	0 %	94%
Casi siempre	0	33	0%	94%
Siempre	2	35	6%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 32: Trimestralmente



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

El 94% de los encuestados revelan que nunca evalúan su estructura organizacional anualmente, un 6% dicen que siempre evaluar anualmente para adecuarla eficientemente a su organización.

Interpretación

Las evaluaciones a las estructuras son realizadas de forma trimestral

Pregunta N° 1.15.1.4

MENSUALMENTE

Tabla 32 Mensualmente

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	32	32	91%	91%
Casi nunca	0	32	0%	91%
Aveces	0	32	0 %	91%
Casi siempre	0	32	0%	91%
Siempre	3	35	9%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 33: Mensualmente



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

El 91% de los encuestados revelan que nunca evalúan su estructura organizacional anualmente, un 9% dicen que siempre evaluar anualmente para adecuarla eficientemente a su organización.

Interpretación

Las evaluaciones a las estructuras son realizadas de forma mensual

BLOQUE B: CENTRALIZACION

Pregunta N° 2.1

¿En que nivel jerárquico se toman las decisiones en su organización relacionadas con la asignación de recursos (físicos y financieros) a las distintas unidades?

2.2.1 ALTA DIRECCION

Tabla 33 Alta dirección

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	9	9	26%	26%
Casi nunca	0	9	0%	26%
A veces	0	9	0 %	26%
Casi siempre	0	9	0%	26%
Siempre	26	35	74%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 34: Alta dirección



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los encuestados manifiestan que un 26% nunca se toman las decisiones en la alta dirección de su organización, mientras que un 26% manifiesta que siempre en la alta dirección se toman las decisiones relacionadas con la asignación de recursos (físicos y financieros) a las distintas unidades.

Interpretación

La toma de decisiones es una responsabilidad que recae netamente en los altos mandos de la empresa.

Pregunta N° 2.1.2

GERENCIA DE AREAS

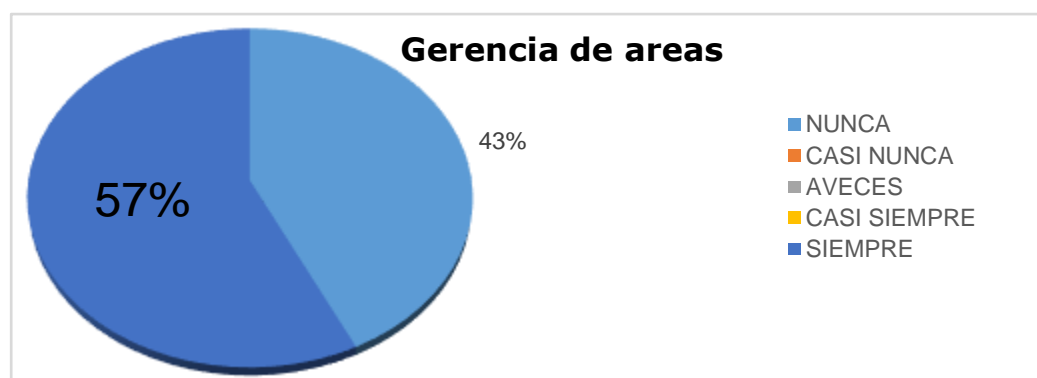
Tabla 34 Gerencia de Áreas

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	15	15	43%	43%
Casi nunca	0	15	0%	43%
A veces	0	15	0 %	43%
Casi siempre	0	15	0%	43%
Siempre	20	35	57%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 35: Gerencia de Áreas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los encuestados manifiestan que un 43% nunca se toman las decisiones la gerencia de áreas de su organización, mientras que un 57% manifiesta que siempre se toman las decisiones relacionadas con la asignación de recursos (físicos y financieros) a las distintas unidades.

Interpretación

Algunas decisiones son tomadas por las gerencias de áreas, pero estas decisiones solo se relacionan con el área en la cual se desempeñan y siempre deben ser expuestas a los altos mandos, de modo que no se vean perjudicados los intereses de la empresa.

Pregunta N° 2.1.3

JEFATURAS INTERMEDIAS

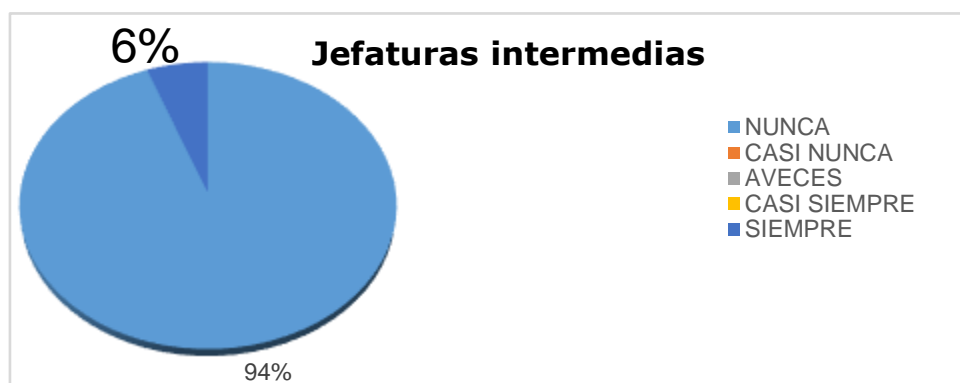
Tabla 35 Jefaturas Intermedias

Alternativas	Frecuencia		Porcentaje	
	Frecuencia	Acumulada	Porcentaje	Acumulado
Nunca	33	33	94%	94%
Casi nunca	0	33	0%	94%
Aveces	0	33	0 %	94%
Casi siempre	0	33	0%	94%
Siempre	2	35	6%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 36: Jefaturas Intermedias



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los encuestados manifiestan que un 94% nunca se toman las decisiones en la jefatura intermedia de su organización, mientras que un 6% manifiesta que siempre la jefaturas intermedias toman las decisiones relacionadas con la asignación de recursos (físicos y financieros) a las distintas unidades.

Interpretación

La jefaturas intermedias no se encargan de la toma de ningún tipo de decisión dentro de la empresa.

Pregunta N° 2.1.4

PUESTOS INICIALES

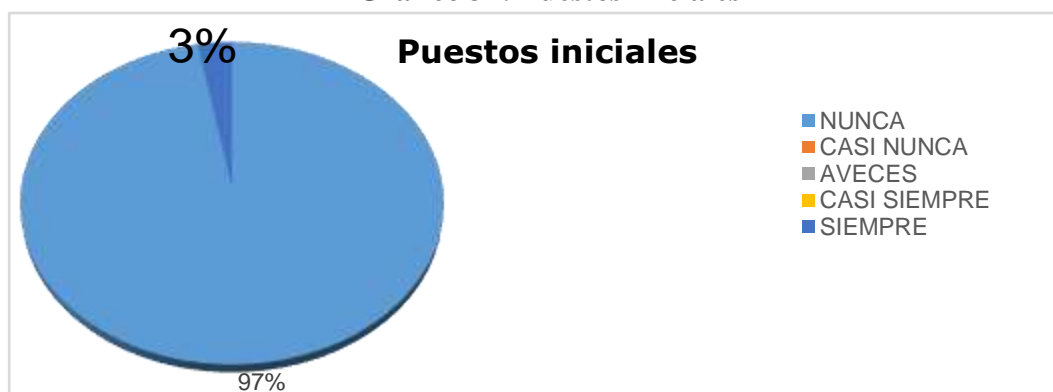
Tabla 36 Puestos iniciales

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	34	34	97%	97%
Casi nunca	0	34	0%	97%
Aveces	0	34	0 %	97%
Casi siempre	0	34	0%	97%
Siempre	1	35	3%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 37: Puestos iniciales



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los encuestados manifiestan que un 97% nunca se toman las decisiones en los puestos iniciales de su organización, mientras que un 3% manifiesta que siempre en los puestos iniciales se toman las decisiones relacionadas con la asignación de recursos (físicos y financieros) a las distintas unidades.

Interpretación

La toma de decisiones dentro de las empresas ferreteras no está a cargo de los puestos iniciales u operativos.

Pregunta N° 2.2

¿En qué nivel jerárquico se toman las decisiones sobre las políticas del personal (capacitación, selección, formación, evaluación y remuneración)?

2.2.1 ALTA DIRECCION

Tabla 37: Alta Dirección

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	5	5	14%	14%
Casi nunca	0	5	0%	14%
Aveces	0	5	0 %	14%
Casi siempre	0	5	0%	14%
Siempre	30	35	86%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 38: Alta Dirección



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los encuestados manifiestan que un 14% nunca toman las decisiones sobre las políticas del personal, mientras que el 86% revela que siempre la alta dirección toma las decisiones sobre las políticas del personal (capacitación, selección, formación, evaluación y remuneración).

Interpretación

Las decisiones relacionadas con el talento humano y sus actividades son mayoritariamente tomadas desde la alta dirección.

Pregunta N° 2.2.2

GERENCIA DE AREAS

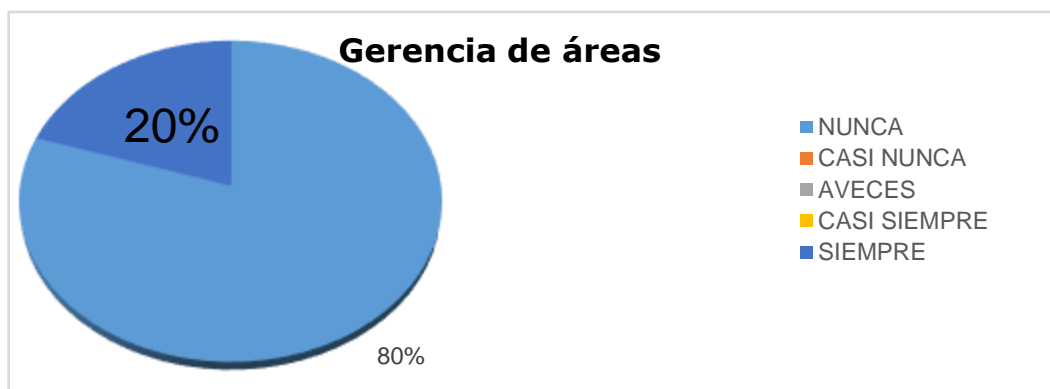
Tabla 38 Gerencia de Áreas

Alternativas	Frecuencia		Porcentaje	
	Frecuencia	Acumulada	Porcentaje	Acumulado
Nunca	28	28	80%	80%
Casi nunca	0	28	0%	80%
Aveces	0	28	0 %	80%
Casi siempre	0	28	0%	80%
Siempre	7	35	20%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 39: Gerencia de Áreas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los encuestados manifiestan que un 80% nunca la gerencia de áreas, toman las decisiones sobre las políticas del personal, mientras que el 20% revela que siempre la

gerencia de áreas toma las decisiones sobre las políticas del personal (capacitación, selección, formación, evaluación y remuneración).

Interpretación

En ciertas ocasiones las gerencias de áreas deciden sobre las actividades de talento humano de su área en particular, pero siempre considerando el presupuesto y disponibilidad general de la empresa

Pregunta N° 2.2.3

JEFATURAS INTERMEDIAS

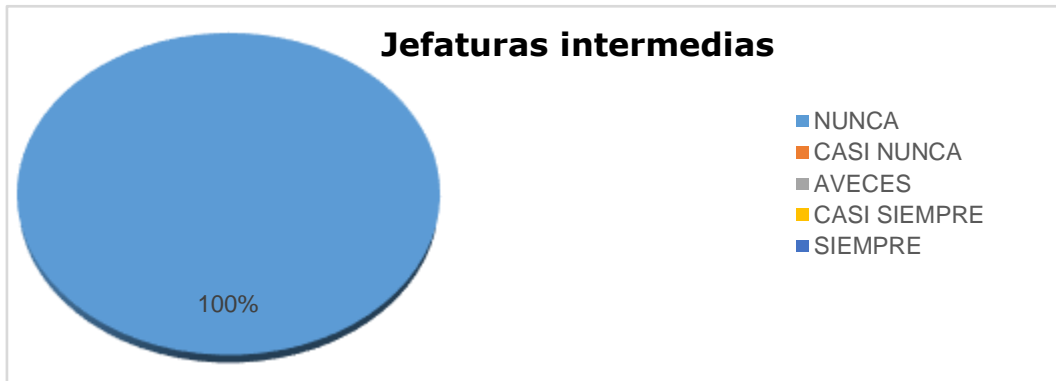
Tabla 39 Jefaturas Intermedias

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	35	35	100%	100%
Casi nunca	0	0	0%	0%
Aveces	0	0	0 %	0%
Casi siempre	0	0	0%	0%
Siempre	0	0	0%	0%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 40 Jefaturas Intermedias



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los encuestados manifiestan que un 100% nunca la jefatura intermedia toma las decisiones sobre las políticas del personal (capacitación, selección, formación, evaluación y remuneración).

Interpretación

Las jefaturas intermedias no son encargadas de tomar decisiones respecto de las necesidades del talento humano de la empresa.

Pregunta N° 2.2.4

PUESTOS INICIALES

Tabla 40 Puestos iniciales

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	35	35	100%	100%
Casi nunca	0	0	0%	0%
Aveces	0	0	0 %	0%
Casi siempre	0	0	0%	0%
Siempre	0	0	0%	0%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 41 Puestos iniciales



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los encuestados manifiestan que un 100% nunca los puestos iniciales toma las decisiones sobre las políticas del personal (capacitación, selección, formación, evaluación y remuneración).

Interpretación

Los puestos iniciales nunca toman decisiones dentro del sistema de gestión del talento humano.

Pregunta N° 2.3

¿Por qué nivel jerárquico se toman las decisiones sobre la resolución de problemas en los niveles medio e inferior?

2.3.1 ALTA DIRECCION

Tabla 41 Alta dirección

Alternativas	Frecuencia		Porcentaje	
	Frecuencia	Acumulada	Porcentaje	Acumulado
Nunca	3	3	9%	9%
Casi nunca	0	3	0%	9%
Aveces	0	3	0 %	9%
Casi siempre	0	3	0%	9%
Siempre	32	35	91%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 42 Alta dirección



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los datos revelan que un 9% nunca toman las decisiones en cuanto la resolución de problemas, mientras que un 91% manifiesta que siempre la alta dirección toman las decisiones sobre la resolución de problemas en los niveles medio e inferior.

Interpretación

Para la resolución de problemas internos, en su mayoría interviene la alta dirección.

Pregunta N° 2.3.2

GERENCIA DE AREAS

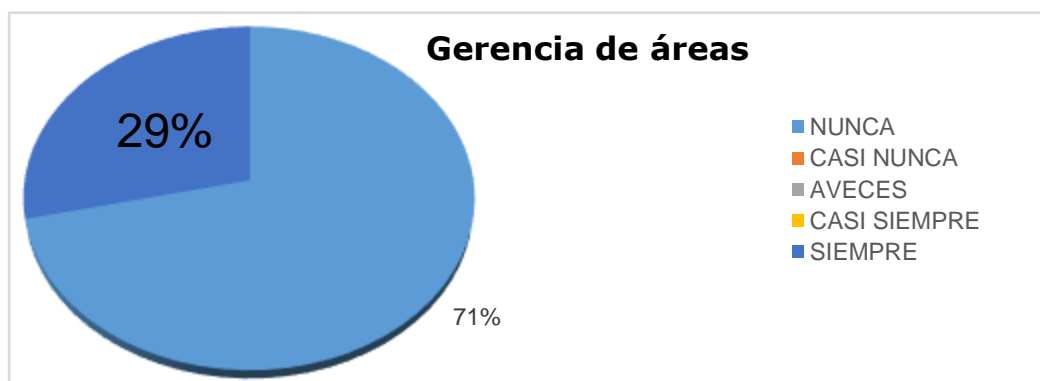
Tabla 42 Gerencia de Áreas

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	25	25	71%	71%
Casi nunca	0	25	0%	71%
Aveces	0	25	0 %	71%
Casi siempre	0	25	0%	71%
Siempre	10	35	29%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 43 Gerencia de Áreas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los datos revelan que un 71% nunca toman las decisiones la gerencia de áreas en cuanto la resolución de problemas, mientras que un 29% manifiesta que siempre la gerencia de áreas toman las decisiones sobre la resolución de problemas en los niveles medio e inferior.

Interpretación

En su mayoría, las gerencias de áreas no toman decisiones al momento de resolver conflictos.

Pregunta N° 2.3.3

JEFATURAS INTEMEDIAS

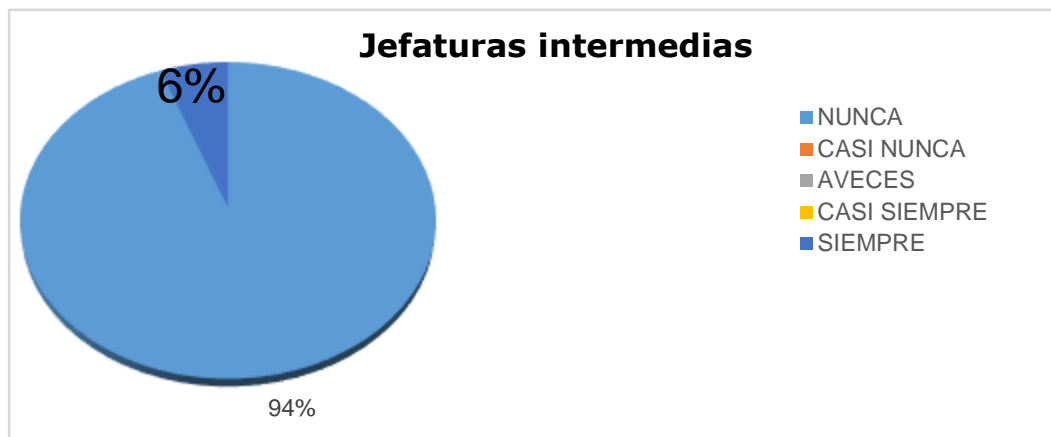
Tabla 43 Jefaturas Intermedias

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada		Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Nunca	33	33	94%	94%
Casi nunca	0	33	0%	94%
Aveces	0	33	0 %	94%
Casi siempre	0	33	0%	94%
Siempre	2	35	6%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 44 Jefaturas Intermedias



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los datos revelan que un 94% nunca toman las decisiones la jefatura intermedia en cuanto la resolución de problemas, mientras que un 6% manifiesta que siempre la jefatura intermedia toman las decisiones sobre la resolución de problemas en los niveles medio e inferior.

Interpretación

Las jefaturas intermedias no toman decisiones para la resolución de problemas en la empresa.

Pregunta N° 2.3.4

PUESTOS INICIALES

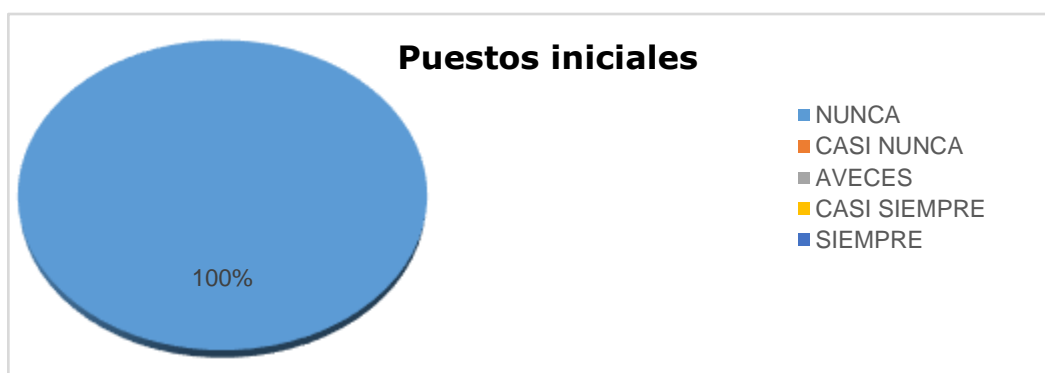
Tabla 44 Puestos iniciales

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	35	35	100%	100%
Casi nunca	0	35	0%	100%
Aveces	0	35	0 %	100%
Casi siempre	0	35	0%	100%
Siempre	0	35	0%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 45 Puestos iniciales



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los datos revelan que un 100% nunca toman las decisiones sobre la resolución de problemas en los niveles medio e inferior.

Interpretación

Los niveles medio e inferior no son encargados de tomar decisiones sobre la resolución de problemas.

Pregunta N° 2.4

¿Por qué nivel jerárquico se toman las decisiones sobre la planificación y diseño de tareas o cambios en los programas de trabajo de los niveles medio o inferior?

2.4.1 ALTA DIRECCION

Tabla 45 Alta Dirección

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	2	6%	6%
Casi nunca	0	2	0%	6%
Aveces	0	2	0 %	6%
Casi siempre	0	2	0%	6%
Siempre	33	35	94%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 46: Alta Dirección



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Un 6% revela que nunca se toman las decisiones sobre la planificación y diseño de tareas o cambios por la alta dirección, mientras que el 94% revela que siempre la alta dirección toma las decisiones sobre la planificación y diseño de tareas o cambios en los programas de trabajo de los niveles medio o inferior.

Interpretación

La toma de decisiones respecto a la planificación y diseño de tareas, le corresponde a la alta dirección.

Pregunta N° 2.4.2

GERENCIA DE AREAS

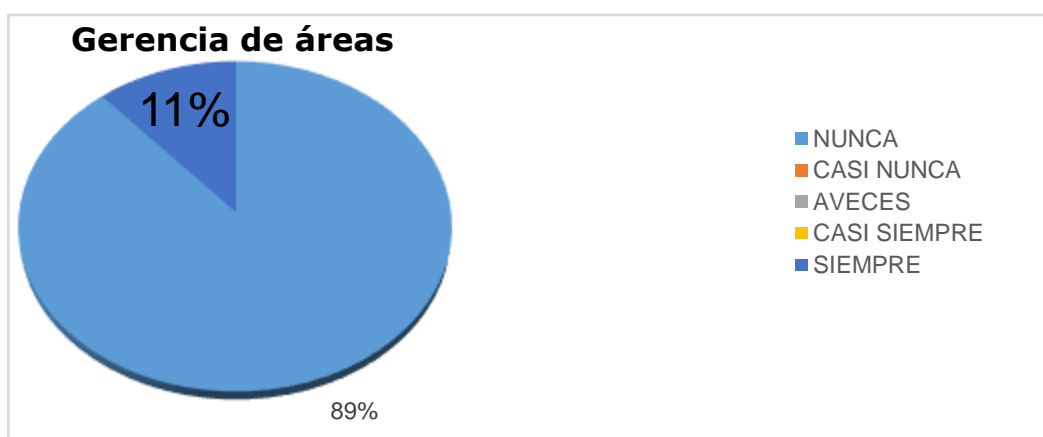
Tabla 46 Gerencia de Áreas

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulada
Nunca	31	31	88%	88%
CASI NUNCA	0	31	0%	88%
AVECES	0	31	0 %	88%
CASI SIEMPRE	0	31	0%	88%
SIEMPRE	4	35	12%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 47 Gerencia de Áreas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Un 88% revela que nunca se toman las decisiones sobre la planificación y diseño de tareas o cambios por la gerencia de áreas, mientras que el 12% revela que siempre la gerencia de áreas toma las decisiones sobre la planificación y diseño de tareas o cambios en los programas de trabajo de los niveles medio o inferior.

Interpretación

Las gerencias de áreas no toman decisiones sobre la planificación o el diseño de las tareas para los niveles medios e inferiores de la empresa.

Pregunta N° 2.4.3

JEFATURAS INTERMEDIAS

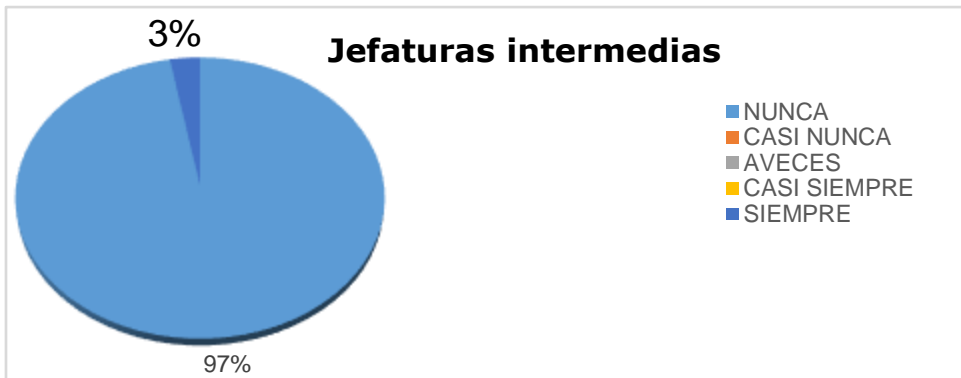
Tabla 47 Jefaturas Intermedias

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	34	34	97%	97%
Casi nunca	0	34	0%	97%
A veces	0	34	0 %	97%
Casi siempre	0	34	0%	97%
Siempre	1	35	3%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 48 Jefaturas Intermedias



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Un 97% revela que nunca se toman las decisiones sobre la planificación y diseño de tareas o cambios por la jefatura intermedia, mientras que el 3% revela que siempre la jefatura intermedia toma las decisiones sobre la planificación y diseño de tareas o cambios en los programas de trabajo de los niveles medio o inferior.

Interpretación

Las jefaturas intermedias no tienen bajo su responsabilidad la toma de decisiones en lo que compete a la planificación y diseño de tareas de los niveles intermedios e inferiores.

Pregunta N° 2.4.4

PUESTOS INICIALES

Tabla 48 Puestos Iniciales

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulados
Nunca	35	35	100%	100%
Casi nunca	0	35	0%	100%
Aveces	0	35	0 %	100%
Casi siempre	0	35	0%	100%
Siempre	0	35	0%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 49 Puestos Iniciales



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Un 100% revela que nunca los puestos iniciales toman las decisiones sobre la planificación y diseño de tareas o cambios en los programas de trabajo de los niveles medio o inferior.

Interpretación

Los puestos iniciales no toman decisiones sobre la planificación y diseño de tareas en los niveles intermedios o inferiores.

Pregunta N° 2.5

¿Quién toma las decisiones en su empresa?

2.5.1 ALTA DIRECCION

Tabla 49 Alta Dirección

Alternativas	Frecuencia		Porcentaje	
	Frecuencia	Acumulada	Porcentaje	Acumulado
Nunca	1	1	3%	3%
Casi nunca	0	1	0%	3%
Aveces	0	1	0 %	3%
Casi siempre	0	1	0%	3%
Siempre	34	35	97%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 50 Alta Dirección



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los encuestados revelan que un 3% nunca toma las decisiones la alta dirección, mientras que un 97% revela que siempre la alta dirección es la que toma las decisiones en su organización.

Interpretación

La alta dirección es la unidad encargada de la toma de decisiones dentro de las empresas.

Pregunta N° 2.5.2

GERENCIA DE AREAS

Tabla 50 Gerencia de Áreas

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	35	35	100%	100%
Casi nunca	0	35	0%	100%
Aveces	0	35	0 %	100%
Casi siempre	0	35	0%	100%
Siempre	0	35	0%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 51 Gerencia de Áreas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los encuestados revelan que el 100% nunca la gerencia de áreas toma las decisiones en su organización.

Interpretación

La gerencia de áreas no es la unidad encargada de la toma de decisiones dentro de las empresas.

Pregunta N° 2.5.3

JEFATURAS INTERMEDIAS

Tabla 51 Jefaturas Intermedias

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	35	35	100%	100%
Casi nunca	0	35	0%	100%
Aveces	0	35	0 %	100%
Casi siempre	0	35	0%	100%
Siempre	0	35	0%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 52 Jefaturas Intermedias



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los encuestados revelan que el 100% nunca la jefatura intermedia toma las decisiones en su organización.

Interpretación

Las jefaturas intermedias no toman las decisiones de la empresa.

Pregunta N° 2.5.4

PUESTOS INICIALES

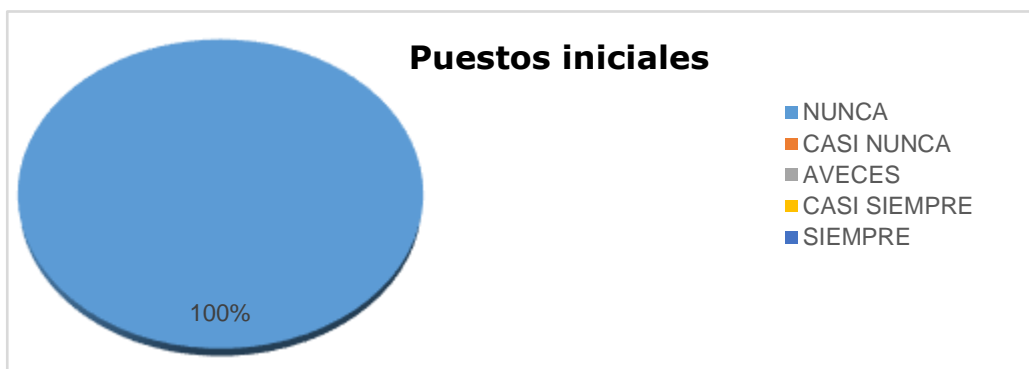
Tabla 52 Puestos Iniciales

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	35	35	100%	100%
Casi nunca	0	35	0%	100%
Aveces	0	35	0 %	100%
Casi siempre	0	35	0%	100%
Siempre	0	35	0%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 53 Puestos Iniciales



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los encuestados revelan que el 100% nunca los puestos iniciales toma las decisiones en su organización.

Interpretación

Los puestos iniciales nunca toman las decisiones de la empresa, ya que son cargos netamente operativos.

BLOQUE C: FORMALIZACION

Pregunta N° 3.1

¿En su empresa tiene políticas, manuales de procedimientos, descripción de cargos y funciones escritos, conocidos, y acatados para toda la organización?

Tabla 53 Descripción de cargos

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada		Porcentaje Acumulado	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	30	30	86%	30	86%
Casi nunca	0	30	0%	30	86%
Aveces	0	30	0 %	30	86%
Casi siempre	0	30	0%	30	86%
Siempre	5	35	14%	35	100%
TOTAL	35		100%		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 54 Descripción de cargos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los encuestados declaran que un 86% de los encuestados dicen que nunca, mientras que un 14% dice que siempre en su empresa tiene políticas, manuales de procedimientos, descripción de cargos y funciones escritos, conocidos, y acatados para toda la organización.

Interpretación

Existe una falta de formalización en la empresa en lo que respecta a la estructura de manuales de funciones y descripción de cargos.

Pregunta N° 3.2

La toma de decisiones, coordinación, y control están claramente establecidos en:

3.2.1 REGLAMENTOS

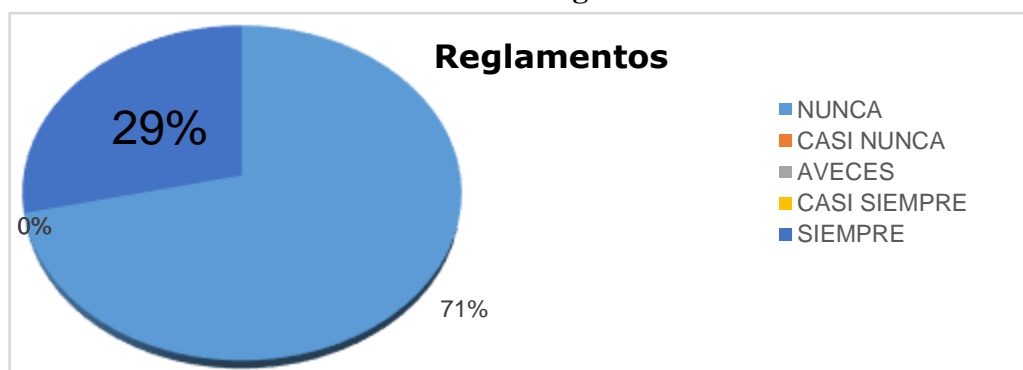
Tabla 54 Reglamentos

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada		Porcentaje Acumulado	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	25	25	71%	25	71%
Casi nunca	0	25	0%	25	71%
Aveces	0	25	0 %	25	71%
Casi siempre	0	25	0%	25	71%
Siempre	10	35	29%	35	100%
TOTAL	35		100%		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 55 Reglamentos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Un 71% manifiesta que nunca tiene establecidos la toma de decisiones, coordinación, y control en reglamentos, mientras que el 29% manifiesta que siempre tiene claramente establecidos en reglamentos.

Interpretación

La mayoría de empresas no cuentan con normas establecidas en reglamentos.

Pregunta N° 3.2.2

DISPOSICIONES

Tabla 55 Disposiciones

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada		Porcentaje Acumulado	
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Nunca	32	32	91%	91%	
Casi nunca	0	32	0%	91%	
Aveces	0	32	0 %	91%	
Casi siempre	0	32	0%	91%	
Siempre	3	35	9%	100%	
TOTAL	35		100%		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 56 Disposiciones



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Un 91% manifiesta que nunca tiene establecidos la toma de decisiones, coordinación, y control en reglamentos, mientras que el 9% manifiesta que siempre tiene claramente establecidos en reglamentos.

Interpretación

Las empresas ferreteras no cuentan en su mayoría con el establecimiento de normas y control en disposiciones.

Pregunta N° 3.2.3

POLITICAS

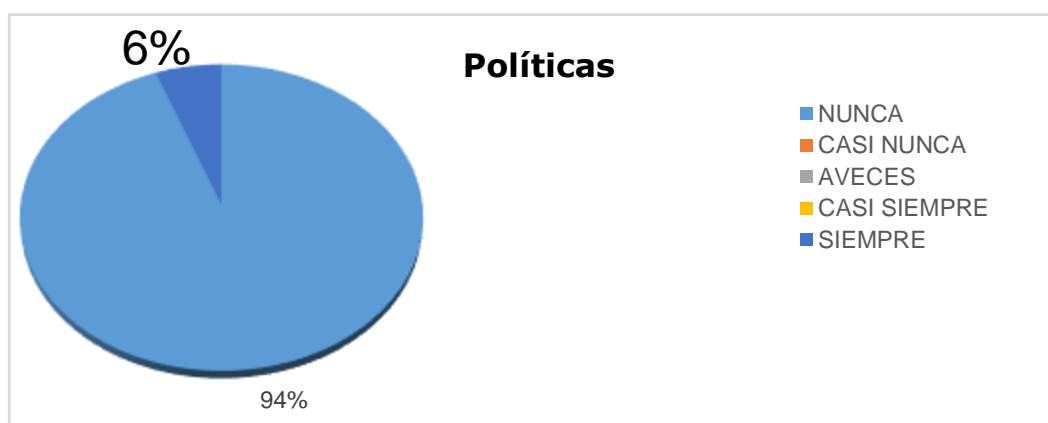
Tabla 56 Políticas

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada		Porcentaje Acumulado	
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Acumulado
Nunca	33	33	94%	94%	
Casi nunca	0	33	0%	94%	
Aveces	0	33	0 %	94%	
Casi siempre	0	33	0%	94%	
Siempre	2	35	6%	100%	
TOTAL	35		100%		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 57 Políticas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Un 94% manifiesta que nunca tiene establecidos la toma de decisiones, coordinación, y control en reglamentos, mientras que el 6% manifiesta que siempre tiene claramente establecidos en reglamentos.

Interpretación

Las empresas no cuentan con políticas establecidas en un reglamento que permita el control del cumplimiento de las mismas.

Pregunta N° 3.3

¿Los objetivos y metas de la organización están claramente especificados, y son transmitidos a toda su organización?

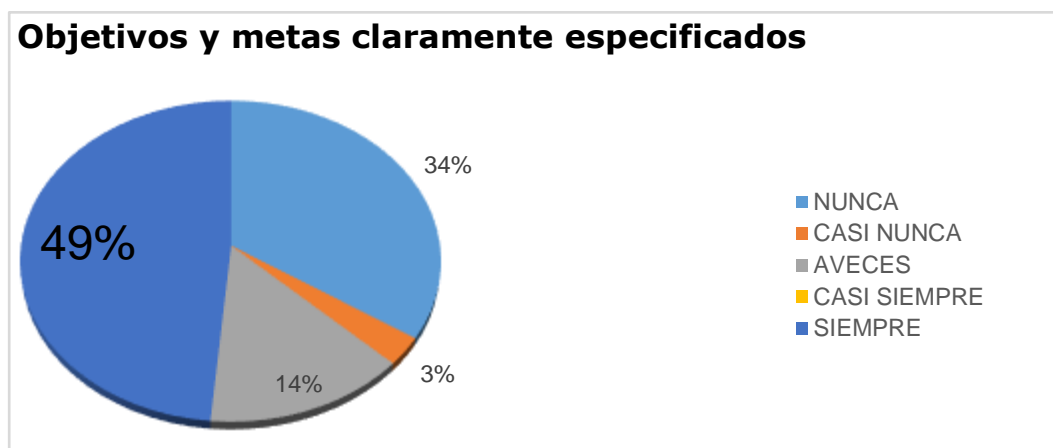
Tabla 57 Objetivos y metas específicas

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada		Porcentaje Acumulado	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	12	34%	12	34%
Casi nunca	1	13	3%	13	37%
A veces	5	18	14 %	18	51%
Casi siempre	0	18	0%	18	51%
Siempre	17	35	49%	35	100%
TOTAL	35		100%		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 58 Objetivos y metas establecidas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los encuestados revelan que un 34% nunca los objetivos y metas son transmitidos, mientras que un 3% casi nunca y el 49% siempre los objetivos y metas de la organización están claramente especificados, y son transmitidos a toda su organización.

Interpretación

En algunas empresas los objetivos y metas son especificados de forma clara; mientras que otras nunca han manifestado estos objetivos.

Pregunta N° 3.4

¿En su organización, los puestos de nivel jerárquico más bajo deben desempeñar un elevado número de tareas o actividades distintas?

Tabla 58 Desempeño elevado de tareas

Alternativas	Frecuencia		Porcentaje	
	Frecuencia	Acumulada	Porcentaje	Acumulado
Nunca	2	2	6%	6%
Casi nunca	0	2	0%	6%
Aveces	4	6	11 %	17%
Casi siempre	0	6	0%	17%
Siempre	29	35	83%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 59 Desempeño elevado de tareas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Un 6% de los encuestados revela que los puestos de nivel jerárquico más bajo deben desempeñar un elevado número de tareas o actividades distintas, mientras que el 11% a veces y un 83% manifiesta que siempre deben desempeñar un elevado número de tareas o actividades distintas.

Interpretación

En la mayoría de casos, las personas que se desempeñan en los niveles jerárquicos más bajos, son quienes tienen más tareas a su cargo ya sean de la misma dependencia o de otra.

BLOQUE D: ESPECIALIZACION

Pregunta N° 4.1

¿Las tareas realizadas por el personal de los niveles medios e inferiores suelen ser repetitivas en su organización?

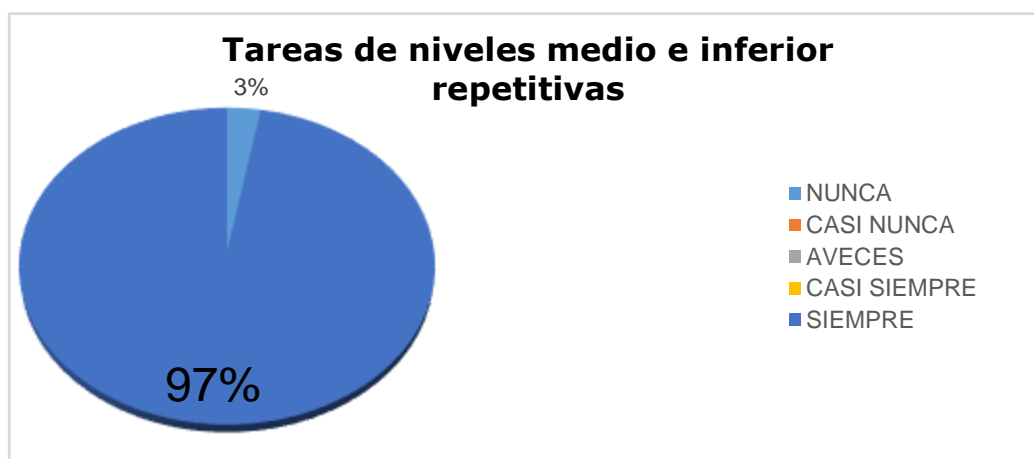
Tabla 59 Tareas repetitivas

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada		Porcentaje Acumulado	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1	3%	1	3%
Casi nunca	0	1	0%	1	3%
A veces	0	1	0%	1	3%
Casi siempre	0	1	0%	1	3%
Siempre	34	35	97%	35	100%
TOTAL	35		100%		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 60 Tareas repetitivas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Del total de encuestados manifiestan que un 3% nunca suelen repetir sus tareas, mientras que el 97% dice que siempre las tareas realizadas por el personal de los niveles medios e inferiores suelen ser repetitivas en su organización.

Interpretación

Se considera que los empleados de las empresas ferreteras, tienen que realizar actividades repetitivas dentro de sus funciones.

Pregunta N° 4.2

¿ Los funcionarios cuentan con autonomía para tomar decisiones relacionadas con las responsabilidades que les son asignadas en su organización?

Tabla 60 Autonomía

Alternativas	Frecuencia		Porcentaje	
	Frecuencia	Acumulada	Porcentaje	Acumulado
Nunca	0	0	0%	0%
Casi nunca	0	0	0%	0%
Aveces	0	0	0 %	0%
Casi siempre	0	0	0%	0%
Siempre	35	35	100%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 61 Autonomía



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los encuestados revelan que el 100% de los funcionarios siempre cuentan con autonomía para tomar decisiones relacionadas con las responsabilidades que les son asignadas en su organización.

Interpretación

El manejo de autonomía en las empresas, representa un factor que motiva al personal a desempeñar sus actividades con compromiso y espíritu de cuerpo, generando lealtad y amor por la empresa, evitando la alta rotación del personal.

Pregunta N° 4.3

¿Se estudian y analizan los puestos de trabajo para definir los perfiles de los empleos que conforman la planta de personal de su organización?

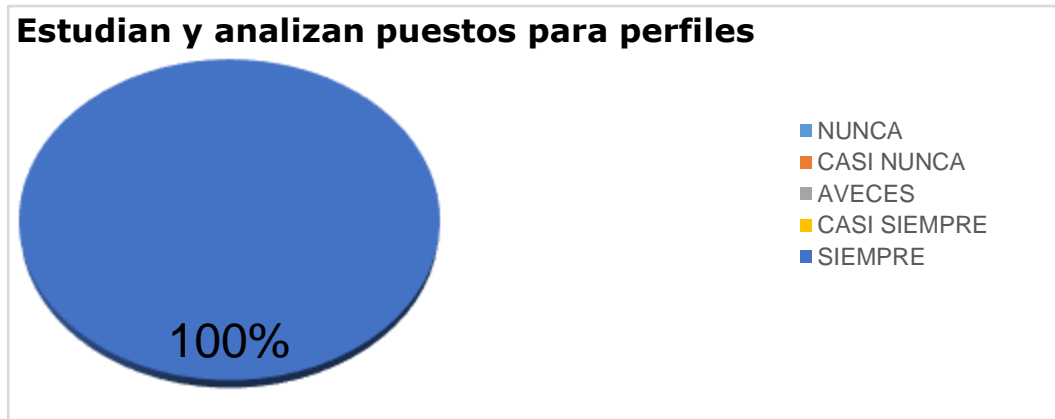
Tabla 61 Análisis de los puestos de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada		Porcentaje Acumulado	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0	0%	0%	0%
A veces	0	0	0 %	0 %	0 %
Casi siempre	0	0	0%	0%	0%
Siempre	35	35	100%	100%	100%
TOTAL	35		100%		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 62 Análisis de los puestos de trabajo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los encuestados revelan que el 100% siempre se estudian y analizan los puestos de trabajo para definir los perfiles de los empleos que conforman la planta de personal de su organización.

Interpretación

Una consideración de importancia vital dentro de las empresas, es que, éstas siempre analizan cada cargo y el número de puestos que requieren para la contratación de nuevo personal, denotando así, el orden y cuidado que las empresas tienen al momento de tomar decisiones respecto del talento humano.

Pregunta N° 4.4

¿La asignación y distribución de cargos responde a los requerimientos de su organización?

Tabla 62 Distribución de cargos

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada		Porcentaje Acumulado	
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Acumulado
Nunca	2	2	6%	6%	
Casi nunca	0	2	0%	6%	
Aveces	0	2	0 %	6%	
Casi siempre	0	2	0%	6%	
Siempre	33	35	94%	100%	
TOTAL	35		100%		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 63 Distribución de cargos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Un 6% de los encuestados dicen que nunca la asignación y distribución de cargos responde a los requerimientos de su organización, mientras que el 94% manifiesta que siempre.

Interpretación

En su mayoría las empresas indican que, la distribución de cargos si responde a los requerimientos de la organización.

Pregunta N° 4.5

¿ A quién deben responder los individuos y los grupos de su organización?

4.5.1 ALTA DIRECCION

Tabla 63 Alta Dirección

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada		Porcentaje Acumulado	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0	0%	0%	0%
Aveces	0	0	0 %	0 %	0 %
Casi siempre	0	0	0%	0%	0%
Siempre	35	35	100%	100%	100%
TOTAL	35		100%		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 64 Alta Dirección



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los datos recolectados manifiestan que el 100% siempre los individuos y los grupos de su organización deben responder a la alta dirección.

Interpretación

Como en toda organización, los trabajadores están bajo la autoridad de la alta dirección.

Pregunta N° 4.5.2

GERENCIA DE AREAS

Tabla 64 Gerencia de Áreas

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada		Porcentaje Acumulado	
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Acumulado
Nunca	35	35	100%	100%	
Casi nunca	0	0	0%	100%	
Aveces	0	0	0 %	100%	
Casi siempre	0	0	0%	100%	
Siempre	0	0	0%	100%	
TOTAL	35		100%		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 65 Gerencia de Áreas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los datos recolectados manifiestan que el 100% nunca los individuos y los grupos de su organización deben responder a la gerencia de áreas.

Interpretación

El personal que labora en las empresas ferreteras, no deben responder sobre sus actividades a la gerencia de áreas.

Pregunta N° 4.5.3

JEFATURAS INTERMEDIAS

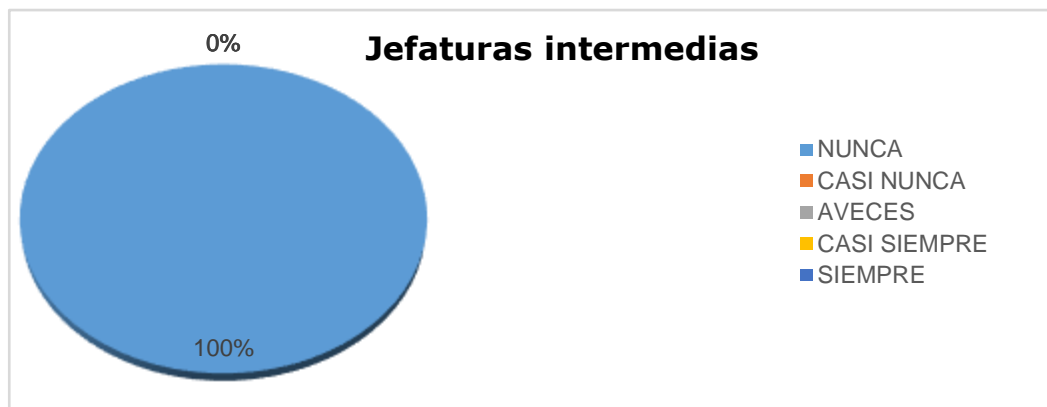
Tabla 65 Jefaturas Medias

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada		Porcentaje Acumulado	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	35	35	100%	35	100%
Casi nunca	0	35	0%	35	100%
A veces	0	35	0 %	35	100%
Casi siempre	0	35	0%	35	100%
Siempre	0	35	0%	35	100%
TOTAL	35		100%		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 66 Jefaturas Medias



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los datos recolectados manifiestan que el 100% nunca los individuos y los grupos de su organización deben responder a las jefaturas intermedias.

Interpretación

El personal que labora en las empresas ferreteras, no deben responder sobre sus actividades a las jefaturas intermedias.

Pregunta N° 4.5.4

PUESTOS INICIALES

Tabla 66 Puestos iniciales

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada		Porcentaje Acumulado	
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Acumulado
Nunca	35	35	100%	100%	
Casi nunca	0	35	0%	100%	
Aveces	0	35	0 %	100%	
Casi siempre	0	35	0%	100%	
Siempre	0	35	0%	100%	
TOTAL	35		100%		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 67 Puestos iniciales



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

Los datos recolectados manifiestan que el 100% nunca los individuos y los grupos de su organización deben responder a los puestos iniciales.

Interpretación

El personal que labora en las empresas ferreteras, no deben responder sobre sus actividades a los puestos iniciales.

Pregunta N° 4.6

¿ Dónde recae la autoridad para la toma de decisiones en su organización?

4.6.1 ALTA DIRECCION

Tabla 67 Alta Dirección

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada		Porcentaje Acumulado	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0	0%	0%	0%
Aveces	0	0	0 %	0 %	0 %
Casi siempre	0	0	0%	0%	0%
Siempre	35	35	100%	100%	100%
TOTAL	35		100%		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 68 Alta Dirección



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis e Interpretación

La autoridad para la toma de decisiones recae siempre en un 100% en la alta dirección.

Interpretación

Las decisiones más importantes recaen sobre la alta dirección, como representantes de la empresa.

Pregunta N° 4.6.2

GERENCIA DE AREAS

Tabla 68 Gerencia de Áreas

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada		Porcentaje Acumulada	
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Nunca	35	35	100%	100%	100%
Casi nunca	0	35	0%	100%	100%
Aveces	0	35	0 %	100%	100%
Casi siempre	0	35	0%	100%	100%
Siempre	0	35	0%	100%	100%
TOTAL	35		100%		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 69 Gerencia de Áreas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

La autoridad para la toma de decisiones nunca recae en la gerencia de áreas en un 100%.

Interpretación

La gerencia de áreas no se encarga de tomar decisiones dentro de las empresas ferreteras.

Pregunta N° 4.6.3

JEFATURAS INTERMEDIAS

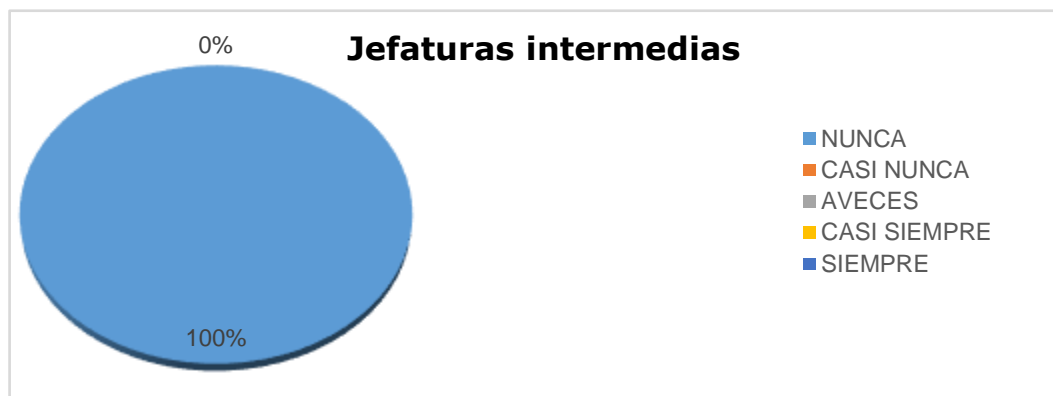
Tabla 69 Jefaturas Intermedias

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada		Porcentaje Acumulado	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	35	35	100%	35	100%
Casi nunca	0	35	0%	35	100%
Aveces	0	35	0 %	35	100%
Casi siempre	0	35	0%	35	100%
Siempre	0	35	0%	35	100%
TOTAL	35		100%		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 70 Jefaturas Intermedias



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

La autoridad para la toma de decisiones nunca recae en la jefatura intermedia en un 100%.

Interpretación

Las jefaturas intermedias no se encargan de tomar decisiones dentro de las empresas ferreteras.

Pregunta N° 4.6.4

PUESTOS INICIALES

Tabla 70 Puntos Iniciales

Alternativas	Frecuencia		Porcentaje	
	Frecuencia	Acumulada	Porcentaje	Acumulado
Nunca	35	35	100%	100%
Casi nunca	0	35	0%	100%
A veces	0	35	0 %	100%
Casi siempre	0	35	0%	100%
Siempre	0	35	0%	100%
TOTAL	35		100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Gráfico 71 Puntos Iniciales



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica de los Ángeles Oñate Andaluz

Análisis

La autoridad para la toma de decisiones nunca recae en los puestos iniciales en un 100%.

Interpretación

Los puestos iniciales no se encargan de tomar decisiones dentro de las empresas ferreteras.

4.2. Verificación de la hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se empleó el estadígrafo no paramétrico xi-cuadrado, puesto que “se utiliza para contrastar si las frecuencias observadas difieren significativamente de las frecuencias esperadas cuando hay dos o más resultados posibles... y si las dos variables son independientes” (Salvatore & Reagle, 2004).

Nivel de confianza

La investigación se realizó con el 95% de nivel de confianza con lo cual se determinó un error de $\alpha = 0,05$

Regla de decisión

Para determinar la regla de decisión primero se procedió a calcular los grados de libertad mediante la fórmula establecida para una tabla de contingencia, la misma que está formada por formado por tres filas f y cuatro columnas c.

$$gl = (c - 1) (f - 1)$$

$$gl = (5 - 1) (15 - 1)$$

$$gl = 56$$

Considerando el 95% de nivel de confianza y 56 grados de libertad, se determina que el valor tabular del χ^2 – Cuadrado es de 67.50.

Para su comparación se calculará el χ^2 – Cuadrado, con los valores observados y esperados.

1. Tabla 2: Valores Observados

	I T E M 1	I T E M 2	I T E M 3	I T E M 4	I T E M 5	I T E M 6	I T E M 7	I T E M 8	I T E M 9	I T E M 9	I T E M 10	I T E M 11	I T E M 12	I T E M 13	I T E M 14	T O T A L
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casi nunca	5	25	0	25	12	0	16	0	0	12	5	0	0	0	0	100
A veces	20	0	0	0	13	0	9	18	11	13	11	15	0	0	0	110
Casi Siempre	0	0	0	0	0	0	0	7	14	0	9	10	10	10	10	70
Siempre	0	0	25	0	0	25	0	0	0	0	0	0	15	15	15	95
TOTAL	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	375

Elaborado por: Verónica Oñate

Tabla 3: Valores Esperados

	Item 1	Item 1	Item 1	Item 1	Item 1	Item 1	Item 1	Item 1	Item 1	Item 1	Item 1	Item 1	Item 1	Item 1	Item 1	Item 1	T O T A L
Nunca	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0
Casi nunca	6,667	0,000	0,000	6,667	6,667	6,667	6,667	6,667	6,667	6,667	6,667	6,667	6,667	6,667	6,667	6,667	100
A veces	7,333	6,667	6,667	7,333	7,333	7,333	7,333	7,333	7,333	7,333	7,333	7,333	7,333	7,333	7,333	7,333	110
Casi Siempre	4,667	7,333	7,333	4,667	4,667	4,667	4,667	4,667	4,667	4,667	4,667	4,667	4,667	4,667	4,667	4,667	70
Siempre	6,333	4,667	4,667	6,333	6,333	6,333	6,333	6,333	6,333	6,333	6,333	6,333	6,333	6,333	6,333	6,333	95
TOTAL	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	375

Elaborado por: Verónica Oñate

O	E	(O-E)	(O-E)2	(O-E)2/E
0	0,000	0,000	0,000	
5	6,667	-1,667	2,778	0,417
20	7,333	12,667	160,444	21,879
0	4,667	-4,667	21,778	4,667
0	6,333	-6,333	40,111	6,333
0	0,000	0,000	0,000	
25	0,000	25,000	625,000	
0	6,667	-6,667	44,444	6,667
0	7,333	-7,333	53,778	7,333
0	4,667	-4,667	21,778	4,667
0	0,000	0,000	0,000	
0	0,000	0,000	0,000	
0	6,667	-6,667	44,444	6,667
0	7,333	-7,333	53,778	7,333
25	4,667	20,333	413,444	88,595
0	0,000	0,000	0,000	
25	6,667	18,333	336,111	50,417
0	7,333	-7,333	53,778	7,333
0	4,667	-4,667	21,778	4,667
0	6,333	-6,333	40,111	6,333
0	0,000	0,000	0,000	
12	6,667	5,333	28,444	4,267

13	7,333	5,667	32,111	4,379
0	4,667	-4,667	21,778	4,667
0	6,333	-6,333	40,111	6,333
0	0,000	0,000	0,000	
0	6,667	-6,667	44,444	6,667
0	7,333	-7,333	53,778	7,333
0	4,667	-4,667	21,778	4,667
25	6,333	18,667	348,444	55,018
0	0,000	0,000	0,000	
16	6,667	9,333	87,111	13,067
9	7,333	1,667	2,778	0,379
0	4,667	-4,667	21,778	4,667
0	6,333	-6,333	40,111	6,333
0	0,000	0,000	0,000	
0	6,667	-6,667	44,444	6,667
18	7,333	10,667	113,778	15,515
7	4,667	2,333	5,444	1,167
0	6,333	-6,333	40,111	6,333
0	0,000	0,000	0,000	
0	6,667	-6,667	44,444	6,667
11	7,333	3,667	13,444	1,833
14	4,667	9,333	87,111	18,667
0	6,333	-6,333	40,111	6,333

0	0,000	0,000	0,000	
12	6,667	5,333	28,444	4,267
13	7,333	5,667	32,111	4,379
0	4,667	-4,667	21,778	4,667
0	6,333	-6,333	40,111	6,333
0	0,000	0,000	0,000	
5	6,667	-1,667	2,778	0,417
11	7,333	3,667	13,444	1,833
9	4,667	4,333	18,778	4,024
0	6,333	-6,333	40,111	6,333
0	0,000	0,000	0,000	
0	6,667	-6,667	44,444	6,667
15	7,333	7,667	58,778	8,015
10	4,667	5,333	28,444	6,095
0	6,333	-6,333	40,111	6,333
0	0,000	0,000	0,000	
0	6,667	-6,667	44,444	6,667
0	7,333	-7,333	53,778	7,333
10	4,667	5,333	28,444	6,095
15	6,333	8,667	75,111	11,860
0	0,000	0,000	0,000	
0	6,667	-6,667	44,444	6,667
0	7,333	-7,333	53,778	7,333

10	4,667	5,333	28,444	6,095
15	6,333	8,667	75,111	11,860
0	0,000	0,000	0,000	
0	6,667	-6,667	44,444	6,667
0	7,333	-7,333	53,778	7,333
10	4,667	5,333	28,444	6,095
15	6,333	8,667	75,111	11,860
TOTAL				559,492

Elaborado por: Verónica Oñate

Decisión

Con un Xi – Cuadrado calculado de **559,492** y un Xi - Cuadrado tabular de **67.5**, se **ACEPTA LA HIPOTESIS ALTERNATIVA.**

Hipótesis Alternativa

La aplicación de un modelo de estructura organizacional funcional de Taylor **SI** ayuda al desarrollo organizacional de la empresa FREVIUNO Cía. Ltda.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La investigación en el sector ferretero demostró que las empresas cuentan con una estructura informal diseñada espontáneamente creada a base de sus necesidades, por lo que, se hacen presentes actos como falta de coordinación, falta de participación, falta de responsabilidad en cada área, lo que genera a la empresa problemas.
- De acuerdo al estudio, la estructura que actualmente presenta el sector ferretero, existe una gran rigidez y centralización en la toma de decisiones, lo que no permite que los empleados aporten con conocimientos y habilidades en la búsqueda de mejores soluciones que puedan contribuir con una mejora en el rendimiento de la empresa.
- La estructura organizacional utilizada por las empresas de sector ferretero de la ciudad de Ambato, es inadecuada, de modo que implica la acumulación de tareas haciendo que estas sean repetitivas y no determinadas en un manual de funciones específico; por lo que dificulta el correcto desempeño de las actividades, provocando que se cometan errores que afectan directamente a la parte financiera de la empresa.
- Debido a la centralización dentro de las ferreterías, la comunicación en la mayoría se da de una forma descendente, esto es de los jefes directos a sus subordinados, lo que genera desconformidad y falta de coordinación e información entre los empleados del mismo nivel jerárquico lo que acarrea incumplimiento con el objetivo de agilizar los procesos.
- La toma de decisiones recae únicamente en los mandos directivos; por lo que no se considera el aporte del personal operativo; creando un ambiente un tanto hostil.
- Se observa que la centralización también se manifiesta al momento de reportar las actividades de cada cargo; ya que éstos solo reportan a los altos mandos y, de este modo se desautorizan a las jefaturas y gerencias intermedias; eventualmente esto se convierte en un problema ya que la autoridad solo es representada por una figura.

- Se debe tomar en consideración que las ferreterías, no cuentan con políticas por escrito, dificultando la toma de decisiones por parte del personal de la empresa.
- No se cuenta con un perfil de cargos ni con un manual de funciones para cada cargo de la empresa, por lo que dificulta la tarea de la evaluación y por ende el cumplimiento de objetivos empresariales se ve opacado por el desorden con que se manejan las actividades.
- No existen manuales de ningún tipo en la empresa, haciendo que se denote que existe una administración empírica, que en algún momento no podrá competir con el entorno y posiblemente se vea forzada al cierre de sus actividades.
- No cuenta con reglamentos internos que permitan velar por los intereses tanto del empleador como del empleado, y aunque el Código de Trabajo es una normativa que se aplica en todas las empresas ferreteras, siempre es necesario dar constancia del funcionamiento específico de la empresa a través de un reglamento, donde se den a conocer además de normas la esencia de la empresa.
- Las empresas al momento de contratar personal para realizar un trabajo específico, no buscan ayudarlo a desarrollar su experiencia.
- La inexistencia de un programa de crecimiento profesional, para el personal que trabaja en las ferreterías de la ciudad.
- La capacitación es un tema que no aparece dentro de las ferreterías de la ciudad de Ambato, por lo que el desempeño de la actividad económica de la empresa solo se remite a la experiencia que los empleados han obtenido con anterioridad.
- Al saber que la toma de decisiones está determinada solo para un grupo jerárquico, el personal no siente la necesidad de especializarse ni de crecer en el ámbito laboral; este factor puede ser determinante para el estado anímico del personal, ya que puede frustrarse y desempeñar sus labores sin llegar a empoderarse de la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es indispensable que la estructura organizacional que se determine sea en base a los procesos y actividades que realiza y los procesos administrativos requeridos, para ello se deben determinar claramente las responsabilidades de cargos de manera sencilla y de fácil implementación.
- La estructura funcional tiene el fin de flexibilizar a la empresa, de modo que responda eficazmente a las necesidades que se generan tanto interna como externa, así como de asegurar que exista un buen flujo de información y recursos, a su vez, una adecuada delegación de actividades.
- Es primordial analizar el FODA de la empresa, de modo que se pueda optar por aplicar una estructura organizacional flexible, que potencialice sus fortalezas y minimice sus debilidades.
- La centralización concentra la autoridad de toma de decisiones en un grupo de personas, en donde que los altos directivos tienen que abdicar una parte de su poder de decisión, delegando en los directivos de nivel inferior y mandos intermedios una parte de su autoridad.
- Distribuir responsabilidad y autoridad equitativamente, entre los diferentes departamentos; dándole a la empresa una imagen más ordenada, misma que se proyecta para crecer en el mercado.
- La formalización es esencial para el desarrollo de la coordinación, de esta manera las decisiones se adoptan y programan en los niveles mas altos, asegurando un desempeño adecuado por parte de los empleados.
- Es importante que se realice una difusión a cada uno de los empleados sus metas y objetivos a fin de inventiva y generar actitud productiva a la consecución de resultados.

- La especialización es importante en la medida que este bien diseñada y aplicada, así como integrada con las demás áreas de la organización, para que ayude a atraer, desarrollar y retener a los profesionales excelentes, de este modo contribuya a aumentar el nivel de compromiso de los mismos, como consecuencia, incrementar la rentabilidad a través de una mayor eficiencia así como disminuir niveles de rotación.
- Se debe contar con un programa de carrera y capacitación continua dentro de la empresa; así el personal desde una perspectiva profesional, se siente incentivado a mejorar su desempeño; y por la parte afectiva, siente que es importante para la empresa, ya que busca su desarrollo.

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Tema: Diseño de una estructura funcional o de Taylor para la empresa FREVIUNO Cía. Ltda.

Institución Ejecutora: Empresa FREVIUNO Cía. Ltda.

Beneficiarios: Personal y accionistas de la empresa FREVIUNO Cía. Ltda.

Ubicación: Antonio Neumane y Rubén Uquillas

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Tiempo Estimado para la Ejecución: 6 meses

Costo de la Propuesta: \$1500

6.2. Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar una estructura funcional o de Taylor que se adapte a las necesidades de la empresa FREVIUNO Cía. Ltda., para mejorar el desempeño de sus actividades.

Objetivos Específicos

- Levantar información sobre los requerimientos de estructuración de la empresa FREVIUNO Cía. Ltda., respecto de sus actuales funciones.
- Diseñar un organigrama estructural que permita la división del trabajo y funciones dentro de la empresa FREVIUNO Cía. Ltda.
- Proponer perfiles profesionales para cada cargo que la estructura organizacional requiere, de modo que se tenga un mejor desarrollo de la actividad económica de la empresa FREVIUNO Cía. Ltda.

6.3. Desarrollo de la propuesta

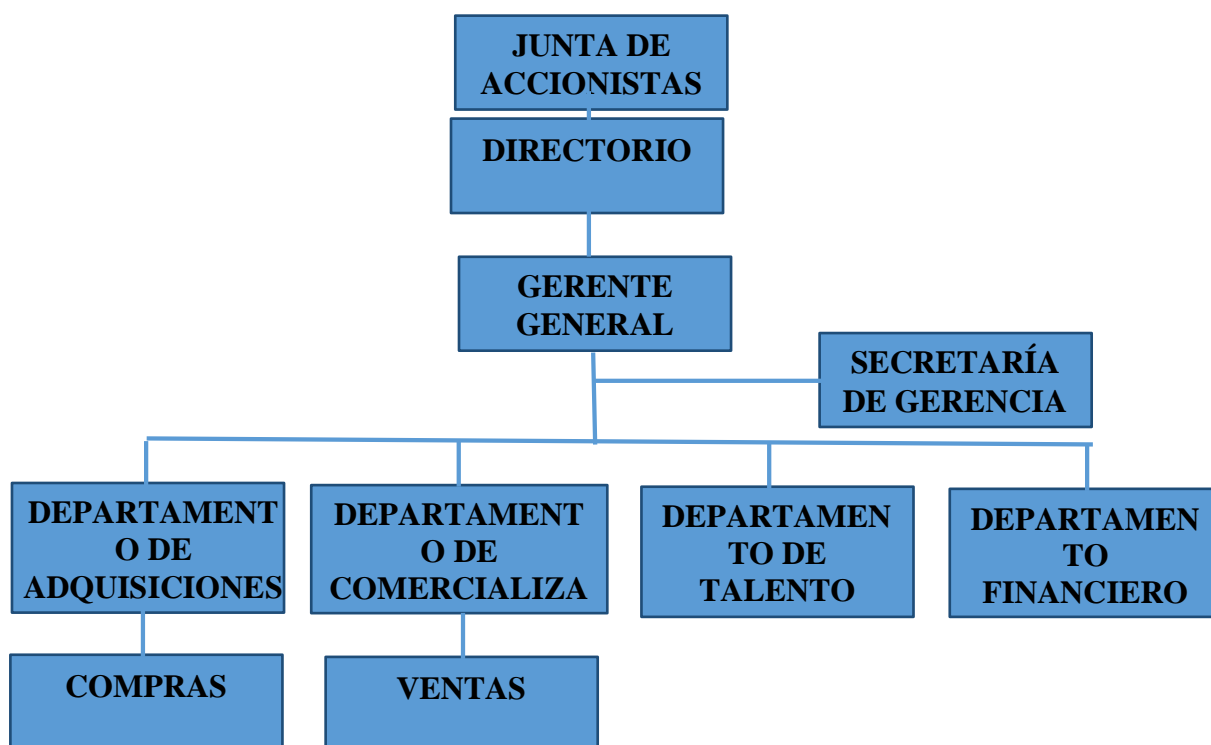
La estructura funcional permite que la empresa cuente con una distribución de funciones dentro de departamentos especializados, de manera que las actividades se desarrollen y se controlen de la manera más óptima. Para ello se determina los departamentos que la empresa requiere.

Además se creará la misión y visión de la empresa, teniendo así un punto de partida para una administración más ordenada y sistemática de FREVIUNO Cía, Ltda., generando una proyección de crecimiento y posicionamiento tanto en mediano como en el largo plazo.

Organigrama Estructural

La autora de la investigación considera que un organigrama estructural es aquel que indica la forma en la que estará distribuida la empresa y sus diferentes áreas o departamentos. El organigrama que se desea implementar para la empresa FREVIUNO Cía. Ltda., abarca los siguientes departamentos:

Ilustración 14: Organigrama Estructural

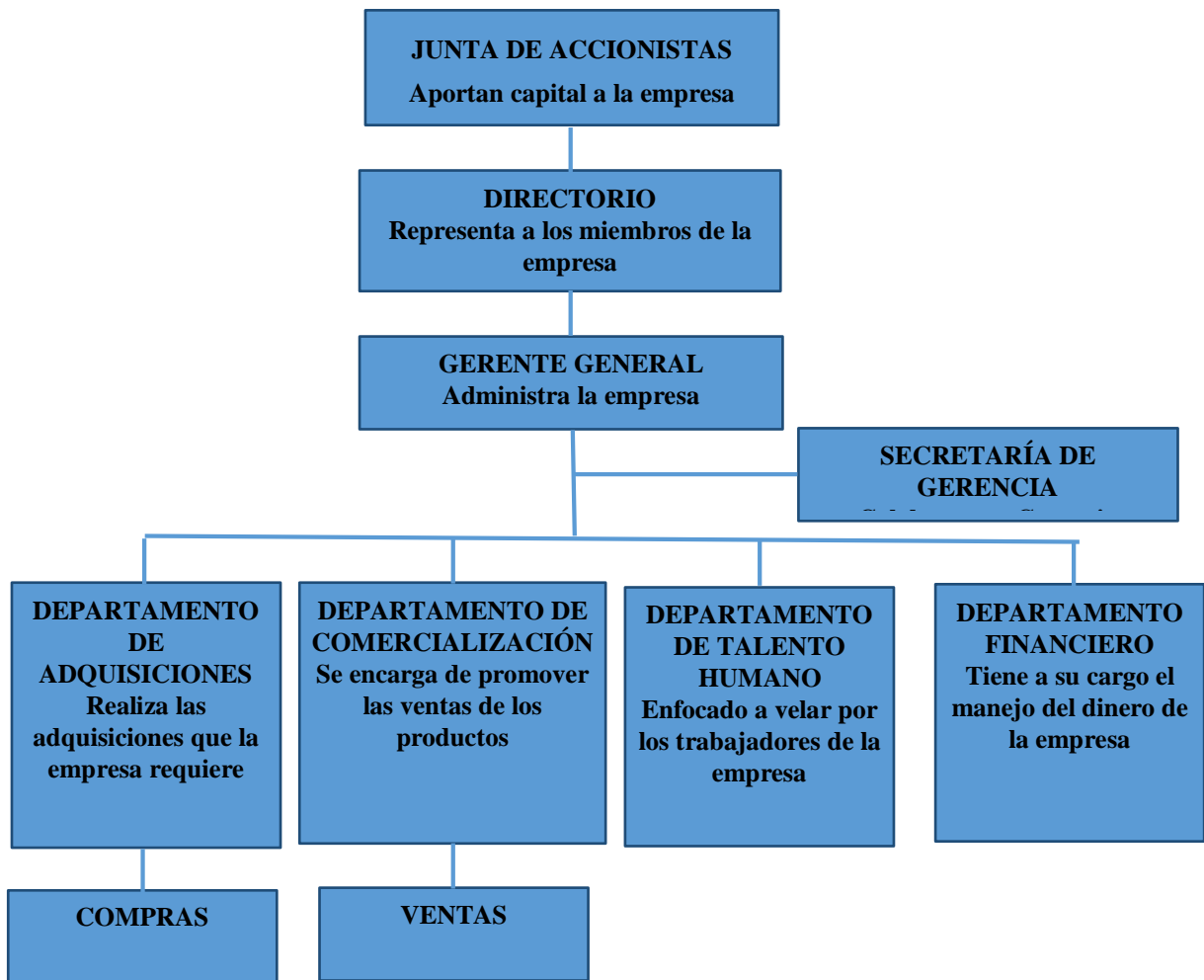


Elaborado por: Verónica Oñate

Organigrama Funcional

En base con el organigrama estructural antes propuesto, se adapta el organigrama funcional que dicho su nombre, consiste en indicar de forma general la función de cada departamento de la empresa.

Ilustración 15: Organigrama Funcional



Elaborado por: Verónica Oñate

Misión y Visión

Para proceder con la creación de la misión y visión de la empresa, se contestarán las siguientes preguntas:

Cuadro 1: Construcción de la Misión

CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN	
INTERROGANTES	RESPUESTAS
¿EN QUÉ NEGOCIO ESTAMOS?	Ferretería
¿PARA QUÉ EXISTE LA EMPRESA? ¿CUÁL ES EL PROPÓSITO BÁSICO?	Abastecer de productos de ferretería a las constructoras y familias de la ciudad de Ambato.
¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS DIFERENCIALES DE LA EMPRESA?	Calidad en el servicio, calidad en los productos.
¿QUIÉNES SON NUESTROS CLIENTES?	Constructoras y familias en general
¿CUÁLES SON LOS PRODUCTOS O SERVICIOS PRESENTES Y FUTUROS?	Comercialización de productos ferreteros
¿CUÁLES SON LOS MERCADOS PRESENTES Y FUTUROS DE LA EMPRESA?	La zona centro del país
¿CUÁLES SON LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN ACTUALES Y FUTUROS?	Venta directa

¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE RENTABILIDAD DE LA EMPRESA?	Incrementarse en un 10% anual
¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES?	Lealtad, respeto, cumplimiento
¿CUÁLES SON LOS COMPROMISOS CON GRUPOS DE REFERENCIA?	Responsabilidad social con los grupo vulnerables

Elaborado por: Verónica Oñate

MISIÓN

Abastecer de productos de ferretería a las constructoras y familias de la ciudad de Ambato, con un enfoque de calidad tanto en el servicio al cliente como en los productos que ofrecemos, satisfaciendo las necesidades de constructoras y familias de la ciudad de Ambato, sin dejar de lado la responsabilidad social para los grupos vulnerables.

Cuadro 2: Construcción de la Visión

CONSTRUYENDO LA VISIÓN	
INTERROGANTES	RESPUESTAS
¿SI TODO TUVIERA ÉXITO, CÓMO SERÍA SU EMPRESA A MEDIANO PLAZO?	Una empresa referente del sector ferretero en la zona Centro del país
¿QUÉ LOGROS DE SU ÁREA LE GUSTARÍA RECORDAR A MEDIANO PLAZO?	Talento humano
¿QUÉ INNOVACIONES PODRÍAN HACERSE A FUTURO A NIVEL DE EMPRESA, UNIDAD ESTRATÉGICA O ÁREA?	Departamento de Compras Públicas
¿QUÉ AVANCES TECNOLÓGICOS PODRÍAN INCORPORARSE?	Compras on-line con delivery
¿QUÉ OTRAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE SE PODRÍAN SATISFACER?	Servicio de plomería a domicilio
¿QUÉ TALENTOS HUMANOS ESPECIALIZADOS NECESITARÍA SU ÁREA A MEDIANO PLAZO?	Jefe de marketing digital

Elaborado por: Verónica Oñate

VISIÓN

Convertirnos en una empresa ferretera referente en la zona centro del país, especialmente por el talento humano que labora en la empresa, utilizando herramientas tecnológicas que permitan satisfacer de mejor manera a nuestros clientes y a sus necesidades en el campo de la construcción.

Descripción de Actividades y Levantamiento de Perfiles

A continuación se detallará el perfil de los cargos que requieren ser contratados para formar parte de la empresa FREVIUNO Cía. Ltda.

GERENTE GENERAL

Cuadro 1: Gerente General

ANÁLISIS DEL PUESTO				DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Empresa:	FREVIUNO Cía. Ltda.	GERENTE GENERAL		QUE SE HACE?	Apoyar a Gerencia General
Nombre y apellido del titular del puesto:	NN			COMO SE HACE?	Planificando y organizando las actividades de Gerencia
Área/Dirección:	Gerencia General	Localización: Antonio Neumane y Rubén Uquillas		PORQUE SE HACE?	Para tener un mejor manejo de las actividades realizadas
Departamento	Gerencia General			DONDE SE HACE?	En la Secretaría de Gerencia General
OBJETIVO: Guiar en el desarrollo de las actividades empresariales en busca de cumplir con los objetivos establecidos en la Planificación Estratégica de FREVIUNO Cía. Ltda.				DE QUIEN DEPENDE?	Gerente General
				QUIENES DEPENDEN?	
				CON QUIEN SE COMUNICA?	Gerente General, Jefe de Adquisiciones, Jefe de Comercialización, Jefe de Talento Humano. Directorio
Aprobaciones:		Fecha:		REQUISITOS DEL PUESTO	
Titular del puesto:		Analista de RR.HH.		Formación Básica:	Ingeniería en Administración de Empresas

Superior:	GERENTE GENERAL
Organigrama	



Otra formación complementaria:	Relaciones Humanas, Negociación
Experiencia requerida:	5 años en cargos similares
Idiomas :	Español e Inglés Intermedio

COMPETENCIAS

FUNCIONES DEL PUESTO		
		Adaptabilidad a los cambios del entorno
1	Diseñar el Plan Operativo Anual conjuntamente con los Jefes departamentales	Compromiso con la calidad del trabajo Etica y sencillez
2	Controlar que los objetivos empresariales se vayan cumpliendo	Innovación y creatividad Calidad y Mejora continua
3	Autorizar compras previo informes de las Jefaturas	Colaboración Conocimientos Técnicos
4	Analizar sucesos frente al Directorio	Iniciativa - Autonomía Responsabilidad
5	Mediar decisiones entre el Directorio y la empresa	

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
1	Toma de decisiones	
2	Desempeñar el proceso administrativo en todas sus etapas	OTRAS HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:
		OTROS REQUISITOS DEL PUESTO:
COMUNICACIONES		
1	Gerente General	
2	Jefe de Adquisiciones	
3	Jefe Comercial	
4	Jefe de Talento Humano	
5	Directorio	

Elaborado por: Verónica Oñate

SECRETARÍA DE GERENCIA

Cuadro 2: Secretaría de Gerencia

ANÁLISIS DEL PUESTO			DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Empresa:	FREVIUNO Cía. Ltda.	SECRETARÍA DE GERENCIA	QUE SE HACE?	Apoyar a Gerencia General
Nombre y apellido del titular del puesto:			COMO SE HACE?	Planificando y organizando las actividades de Gerencia
Area/Dirección:	Gerencia General	Localización: Antonio Neumane y Rubén Uquillas	PORQUE SE HACE?	Para tener un mejor manejo de las actividades realizadas
Departamento	Gerencia General		DONDE SE HACE?	En la Secretaría de Gerencia General
OBJETIVO: Brindar apoyo a las actividades de Gerencia General, para el correcto funcionamiento de la empresa FREVIUNO Cía. Ltda.			DE QUIEN DEPENDE?	Gerente General
			QUIENES DEPENDEN?	
			CON QUIEN SE COMUNICA?	Gerente General, Jefe de Adquisiciones, Jefe de Comercialización, Jefe de Talento Humano. Directorio
Aprobaciones:		Fecha:	REQUISITOS DEL PUESTO	
Titular del puesto:		Analista de RR.HH.	Formación Básica:	Secretariado
Superior:	GERENTE GENERAL		Otra formación complementaria:	Manejo de Paquetes de Office

Organigrama		Experiencia requerida:	1 años en cargos similares
		Idiomas:	Español
		COMPETENCIAS	Nivel de Requerimiento
FUNCIONES DEL PUESTO		Adaptabilidad a los cambios del entorno	Medio alto
1	Apoyar en el desarrollo de diversas actividades de Gerencia	Compromiso con la calidad del trabajo	Alto
		Ética y sencillez	Alto
2	Planificar la agenda diaria del Gerente General	Innovación y creatividad	Medio alto
		Calidad y Mejora continua	Medio bajo
3	Realizar oficios de forma interna y externa a la empresa	Colaboración	Alto
		Conocimientos Técnicos	Medio Alto
4	Realizar convocatorias a reuniones	Iniciativa - Autonomía	Medio Bajo

		Responsabilidad	Alto
5	Manejar el archivo de la Empresa		
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
1	Manejo de la agenda de Gerencia		
2	Velar por el cumplimiento de las actividades asignadas a Gerencia	OTRAS HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:	Nivel de Requerimiento
3	Recibir y dar respuesta a solicitudes y oficios referentes a Gerencia		
		OTROS REQUISITOS DEL PUESTO:	Nivel de Requerimiento
COMUNICACIONES			
1	Gerente General		
2	Jefe de Adquisiciones		
3	Jefe Comercial		
4	Jefe de Talento Humano		
5	Directorio		

Elaborado por: Verónica Oñate

JEFE FINANCIERO

Cuadro 3: Jefe Financiero

ANÁLISIS DEL PUESTO			DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Empresa:	FREVIUNO Cía. Ltda.	JEFE FINANCIERO	QUE SE HACE?	Velar por los recursos financieros de la Institución
Nombre y apellido del titular del puesto:			COMO SE HACE?	Planificando, organizando, dirigiendo y controlando los procesos financieros de la Institución
Area/Dirección:	DEPARTAMENTO FINANCIERO	Localización: Antonio Neumane y Rubén Uquillas	PORQUE SE HACE?	Para que la Institución sea rentable
Departamento	DIRECCIÓN JURÍDICA		DONDE SE HACE?	En la Dirección Financiera
OBJETIVO: Encargarse de las finanzas de la empresa manejándolas con cautela y precisión			DE QUIEN DEPENDE?	Gerente General
			QUIENES DEPENDEN?	Auxiliar de Contabilidad
			CON QUIEN SE COMUNICA?	Gerente General, Jefe de Adquisiciones, Jefe de Comercialización, Jefe de Talento Humano
Aprobaciones:		Fecha:	REQUISITOS DEL PUESTO	
Titular del puesto:		Analista de RR.HH.	Formación Básica:	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA
Superior:	GERENTE GENERAL		Otra formación complementaria:	Tributación Manejo de Nómina

Organigrama			
		Experiencia requerida:	2 años en cargos similares
<pre> graph TD JA[JUNTA DE ACCIONISTAS] --> DIR[DIRECTORIO] DIR --> GG[GERENTE GENERAL] GG --> SG[SECRETARÍA DE GERENCIA] GG --> DA[DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES] GG --> DC[DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN] GG --> DTH[DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO] GG --> DF[DEPARTAMENTO FINANCIERO] DA --> C[COMPRAS] DC --> V[VENTAS] </pre>		Idiomas :	Español
		COMPETENCIAS	
FUNCIONES DEL PUESTO		Adaptabilidad a los cambios del entorno	Medio alto
1	Realizar presupuestos anuales	Compromiso con la calidad del trabajo	Alto
		Ética y sencillez	Alto
2	Realizar informes de ingresos y gastos	Innovación y creatividad	Medio bajo
		Calidad y Mejora continua	Medio bajo
3	Realizar roles de pago para el personal de la empresa	Colaboración	Medio Alto
		Conocimientos Técnicos	Alto

4	Calcular las prestaciones sociales	Inicitaiva - Autonomía	Bajo
		Responsabilidad	Alto
5	Realizar las provisiones necesarias para cubrir gastos		
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
1	Manejo adecuado de las cuentas de la Empresa		
2	Cumplir con lo presupuestado	OTRAS HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:	Nivel de Requerimiento
		OTROS REQUISITOS DEL PUESTO:	Nivel de Requerimiento
COMUNICACIONES			
1	Gerente General		
2	Jefe de Adquisiciones		
3	Jefe Comercial		
4	Jefe de Talento Humano		

Elaborado por: Verónica Oñate

JEFE DE ADQUISICIONES

Cuadro 4: Jefe de Adquisiciones

ANÁLISIS DEL PUESTO			DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Empresa:	FREVIUNO Cía. Ltda.	JEFE DE ADQUISICIONES	QUE SE HACE?	Planifica el proceso de compras
Nombre y apellido del titular del puesto:			COMO SE HACE?	Analiza proveedores
Area/Dirección:	ADQUISICIONES	Localización: Antonio Neumane y Rubén Uquillas	PORQUE SE HACE?	Para abastecer la empresa con productos de buena calidad a precios competitivos
Departamento	ADQUISICIONES		DONDE SE HACE?	En el Departamento de Adquisiciones
OBJETIVO: Encargado del abastecimiento de la empresa.			DE QUIEN DEPENDE?	Gerente General
			QUIENES DEPENDEN?	Asistente
			CON QUIEN SE COMUNICA?	Gerente General, Secretaría de Gerencia, Jefe de Comercialización, Jefe de Talento Humano. Directorio

Aprobaciones:		Fecha:	REQUISITOS DEL PUESTO	
Titular del puesto:		Analista de RR.HH.	Formación Básica:	Ingeniería Financiera
Superior:	GERENTE GENERAL		Otra formación complementaria:	Negociación
Organigrama			Experiencia requerida:	1 años en cargos similares
			Idiomas :	Español e Inglés Intermedio
<pre> graph TD JA[JUNTA DE ACCIONISTAS] --> DIR[DIRECTORIO] DIR --> GG[GERENTE GENERAL] GG --> SG[SECRETARÍA DE GERENCIA] GG --> DA[DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES] GG --> DC[DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN] GG --> DTH[DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO] GG --> DF[DEPARTAMENTO FINANCIERO] DA --> C[COMPRAS] DC --> V[VENTAS] </pre>			COMPETENCIAS	Nivel de Requerimiento
FUNCIONES DEL PUESTO			Adaptabilidad a los cambios del entorno	Medio alto
1	Planifica las compras a realizarse durante un periodo de tiempo	Compromiso con la calidad del trabajo		Alto
		Ética y sencillez		Alto

2	Se encarga de abastecer la bodega	Innovación y creatividad	Medio alto
		Calidad y Mejora continua	Medio alto
3	Solicita compras de materiales y suministros	Colaboración	Alto
		Conocimientos Técnicos	Alto
4	Administra los suministros de oficina de la empresa	Inicitaiva - Autonomía	Medio alto
		Responsabilidad	Alto
5	Análisis proveedores en función del beneficio de la empresa		
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
1	Controlar la transparencia en los procesos de compras		
2	No exceder el presupuesto asignado	OTRAS HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:	Nivel de Requerimiento
3	Determinar la necesidad más próxima de abastecimiento		
		OTROS REQUISITOS DEL PUESTO:	Nivel de Requerimiento
COMUNICACIONES			
1	Gerente General		
2	Jefe de Adquisiciones		
3	Jefe Comercial		
4	Jefe de Talento Humano		
5	Directorio		

Elaborado por: Verónica Oñate

JEFE DE COMERCIALIZACIÓN

Cuadro 5: Jefe de Comercialización

ANÁLISIS DEL PUESTO				DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Empresa:	FREVIUNO Cía. Ltda.	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN		QUE SE HACE?	Encargado de la comercialización de los productos
Nombre y apellido del titular del puesto:				COMO SE HACE?	Realizando un plan de marketing
Area/Dirección:	COMERCIALIZACION	Localización: Antonio Neumane y Rubén Uquillas		PORQUE SE HACE?	Para posicionarse en el mercado
Departamento	COMERCIALIZACION			DONDE SE HACE?	Departamento de Comercialización
OBJETIVO: Encargado de las ventas y publicidad de la empresa				DE QUIEN DEPENDE?	Gerente General
				QUIENES DEPENDEN?	Vendedores
				CON QUIEN SE COMUNICA?	Gerente General, Jefe de Adquisiciones, Jefe de Talento Humano, Jefe Financiero, Secretaría de Gerencia
Aprobaciones:		Fecha:		REQUISITOS DEL PUESTO	
Titular del puesto:		Analista de RR.HH.		Formación Básica:	Ingeniería en Marketing y Gestión de Negocios
Superior:	GERENTE GENERAL			Otra formación complementaria:	Técnicas de Ventas
Organigrama					

		Experiencia requerida:	1 años en cargos similares
		Idiomas :	Español
<pre> graph TD JA[JUNTA DE ACCIONISTAS] --> DIR[DIRECTORIO] DIR --> GG[GERENTE GENERAL] GG --> SG[SECRETARÍA DE GERENCIA] GG --> DA[DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES] GG --> DC[DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN] GG --> DTH[DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO] GG --> DF[DEPARTAMENTO FINANCIERO] DA --> C[COMPRAS] DC --> V[VENTAS] </pre>		COMPETENCIAS	
		Nivel de Requerimiento	
FUNCIONES DEL PUESTO		Adaptabilidad a los cambios del entorno	Medio alto
1	Elaborar el Plan de promoción y publicidad de las diferentes líneas de productos de la empresa	Compromiso con la calidad del trabajo	Alto
		Etica y sencillez	Alto
2	Diseñar estrategias para fidelizar clientes	Innovación y creatividad	Alto
		Calidad y Mejora continua	Alto
3	Motivar a los vendedores	Colaboración	Alto
		Conocimientos Técnicos	Alto
4	Proponer planes de incentivos por objetivos de ventas alcanzados	Inicitaiva - Autonomía	Medio bajo
		Responsabilidad	Alto
5	Diseñar la distribución de los productos dentro del piso de ventas directas		
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			

1	Velar por el cumplimiento de las ventas propuestas		
2	Cumplir con el presupuesto anual de gastos de publicidad	OTRAS HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:	
3	Innovar frecuentemente con la distribución del piso de ventas		
		OTROS REQUISITOS DEL PUESTO:	Nivel de Requerimiento
COMUNICACIONES			
1	Gerente General		
2	Jefe de Adquisiciones		
3	Jefe Financiero		
4	Jefe de Talento Humano		
5	Directorio		

Elaborado por: Verónica Oñate

JEFE DE TALENTO HUMANO

Cuadro 6: Jefe de Talento Humano

ANÁLISIS DEL PUESTO			DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Empresa:	FREVIUNO Cía. Ltda.	JEFE DE TALENTO HUMANO	QUE SE HACE?	Apoyo al personal de la empresa
Nombre y apellido del titular del puesto:			COMO SE HACE?	Dando seguimiento al cumplimiento de las actividades del personal
Area/Dirección:	TALENTO HUMANO	Localización: Antonio Neumane y Rubén Uquillas	PORQUE SE HACE?	Para que las actividades se desempeñen de la mejor manera
Departamento	TALENTO HUMANO		DONDE SE HACE?	En Talento Humano
OBJETIVO: Velar por el desarrollo profesional del personal de FREVIUNO Cía. Ltda.			DE QUIEN DEPENDE?	Gerente General
			QUIENES DEPENDEN?	Personal de la empresa
			CON QUIEN SE COMUNICA?	Gerente General, Jefe de Adquisiciones, Jefe de Comercialización, Jefe de Talento Humano. Directorio, Secretaría de Gerencia
Aprobaciones:		Fecha:	REQUISITOS DEL PUESTO	

Titular del puesto:		Analista de RR.HH.	Formación Básica:	Masterado en Talento Humano
Superior:	GERENTE GENERAL		Otra formación complementaria:	Relaciones Humanas, Reglamentaciones
Organigrama			Experiencia requerida:	1 año en cargos similares
			Idiomas :	Español e Inglés Intermedio



COMPETENCIAS	Nivel de Requerimiento
---------------------	-------------------------------

FUNCIONES DEL PUESTO			
		Adaptabilidad a los cambios del entorno	Medio alto
1	Llevar a cabo el Sistema de Gestión de Talento Humano	Compromiso con la calidad del trabajo	Alto
		Etica y sencillez	Alto
2	Realizar evaluaciones periódicas al personal	Innovación y creatividad	Medio alto
		Calidad y Mejora continua	Alto
3	Diseñar planes de carrera para el personal	Colaboración	Alto
		Conocimientos Técnicos	Alto
4	Planificar capacitaciones periódicas para el personal	Inicitaiva - Autonomía	Medio bajo
		Responsabilidad	Alto
5			

	Velar por el cumplimiento de las normas y reglamentos legales e Institucionales		
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
1	Manejo de nómina		
2	Control de atrasos y faltas	OTRAS HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:	
3	Diálogo permanente con el personal de la empresa		
		OTROS REQUISITOS DEL PUESTO:	
COMUNICACIONES			Nivel de Requerimiento
1	Gerente General		
2	Jefe de Adquisiciones		
3	Jefe Comercial		
4	Secretaría de Gerencia		
5	Directorio		

Elaborado por: Verónica Oñate

Planificación del Talento Humano

Una vez que se ha logrado determinar las actividades principales de los departamentos establecidos en la estructura organizacional, se requiere establecer la planeación estratégica del Recurso Humano para la empresa FREVIUNO Cía., Ltda.

La expresión “Planeación Estratégica del Recurso Humano”, hace referencia al involucramiento directo que tiene el Departamento de Talento Humano dentro de los procesos de adaptación al entorno interno y externo de la empresa, ya que maneja una comunicación interdepartamental esencial para que así sea posible determinar la necesidad de personal que necesita la empresa (González, 2008, pág. 79).

A continuación se presenta la matriz de Planificación del Talento Humano para la empresa FREVIUNO Cía. Ltda.

Cuadro 9: Planificación del Talento Humano

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO	
CARGO	PUESTOS
Vendedor de herramientas automotrices	2
Vendedor de Candados	1
Vendedor de tornillos y clavos	1
Vendedor de implementos de seguridad industrial	1
Vendedor de artículos de plomería	2
Vendedor de implementos de jardinería	2
Vendedor de artículos de cocina	1
Vendedor de artículos de iluminación	2
Vendedor de repuestos para sanitarios	1
Vendedor de secadores de mano y dispensadores	1

Vendedor de persianas y sección hogar	1
Vendedor de cerámica	2
Despachador de bodega	3
Cajero	3
Servicio al cliente	1
Gerente General	1
Jefe Financiero	1
Jefe de Adquisiciones	1
Jefe de Comercialización	1
Jefe de Talento Humano	1
Asistente Contable	1
Asistente de Compras	1
Asistente de Talento Humano	1
Secretaria de Gerencia	1
Personal de servicios	2
TOTAL	35

Elaborado por: Verónica Oñate

BIBLIOGRAFÍA

- Arribas, M. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. *Matronas Profesión*, 23 - 29.
- Cantón Moya, I. (2003). L estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 139 - 165.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de Administración*. México: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámia del éxito en las organizaciones*. México: McGraw - Hill.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Edimburgo: Escuela de Negocios de Edimburgo.
- Diez de Castro, E., García del Junco, J., Martínez, F., & Periañes, R. (2001). *Administración y dirección de empresas*. Madrid: McGraw - Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw - Hill.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Bogotá: Fondo Editorial Item.
- Koontz, H., Weihtrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw - Hill.
- Lado, A., Razzano, E., Nerina, L., & Tiscornia, F. (2001). *Desarrollo de una Visión Estratégica*. Buenos Aires: Universidad del Cema.
- Ludewig, C. (2005). *Universo y Muestra*. México: Sociedad Mexicana de Ortopedia.
- Marín Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 43 - 63.
- Mercado, S. (2004). *Administración Aplicada, Teoría y Práctica*. México: Grupo Noruega Editores.
- Montero, M. (2009). El fortakecimiento en la comunidad, sus dificultades y alcances. *Univ. Psychol*, 615 - 626.

- Munch Galindo, L. (2011). *Organización: Diseño de estructura de alto rendimiento*. México: Trillas.
- Oliveira da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. México: Paraninfo.
- Ramírez, C. (2009). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: ECOE Editorial.
- Reddín Consultants. (1986). Henry Fayol. *Manegement Today*, 41 - 45.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Admnistración*. México: Pearson Educación.
- Robles, G., & Alcerreca, C. (2000). *Administración: un enfoque interdisciplinario*. México: Pearson Educación.
- Russo, M., & Harrison, N. (2005). Organizational Design and Enviromental Performance: Clues from the Electronic Industry. *Academy of Manegement journal*, 582 - 593.
- Thompson, A. (2008). *Administración Estratégica*. México: McGraw - Hill.