

# **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE CHIAPAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
TECNOLOGÍAS DIGITALES  
SEDE VILLA CORZO**

**TESIS**  
**DISEÑO ORGANIZACIONAL DE**  
**“ABARROTRES, VINOS Y LICORES LA**  
**GUADALUPANA” EN VILLA CORZO,**  
**CHIAPAS.**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**LICENCIADO EN GESTIÓN Y**  
**DESARROLLO DE NEGOCIOS**

**PRESENTA**  
**IXELI PEREZ ALVARADO**

**DIRECTOR**  
**DRA. MARÍA DEL CARMEN CHÁVEZ**  
**RODRÍGUEZ**



Villa Corzo, Chiapas

Enero de 2023

**DISEÑO ORGANIZACIONAL DE  
“ABARROTES, VINOS Y LICORES LA  
GUADALUPANA” EN VILLA CORZO,  
CHIAPAS.**



# UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE CHIAPAS

SECRETARÍA GENERAL  
DIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES  
DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN ESCOLAR  
AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Villacorzo Chiapas  
16 de Enero de 2023

C. Ixeli Pérez Alvarado

Pasante del Programa Educativo de: Licenciatura en Gestión y Desarrollo de Negocios

Realizado el análisis y revisión correspondiente a su trabajo recepcional denominado:

Diseño organizacional de "Abarrotos, Vinos y Licores La Guadalupeana" en Villa Corzo, Chiapas.

En la modalidad de: Tesis Profesional

Nos permitimos hacer de su conocimiento que esta Comisión Revisora considera que dicho documento reúne los requisitos y méritos necesarios para que proceda a la impresión correspondiente, y de esta manera se encuentre en condiciones de proceder con el trámite que le permita sustentar su Examen Profesional.

ATENTAMENTE

Revisores

Mtro. Gabriel Molina Alfaro

Mtra. Bertha Karina Bravo Ocaña

Dra. María Del Carmen Chávez Rodríguez

Firmas:  


Ccp. Expediente

## **Dedicatoria**

A **Dios** por preparar mi camino e iluminarme día a día para poder avanzar y progresar en mis metas.

A mis padres, **Clara Alvarado Arce y Jose Gregorio Perez Muñoa** por, apoyarme en cada momento de mi vida y hacer que este triunfo sea posible.

A mis hermanos **Briseydi Perez Alvarado y Jorge Octavio Perez Alvarado**, por motivarme a seguir adelante y brindarme su apoyo.

A mis sobrinos, **Carlos Octavio Perez Diaz y Fredy Alejandro Perez Diaz**, por llenarme de alegría y ser mi motivo e inspiración.

## **Agradecimiento**

### **A dios**

Por estar siempre a mi lado sin soltarme en ningún momento, por haberme dado la vida que tengo y la sabiduría para poder concluir exitosamente esta etapa de mi vida. Gracias por guiarme y cuidarme durante este recorrido, por permitirme cumplir una meta mas en mi vida, gracias por ser la luz que iluminó mi camino durante esta aventura.

### **A mis padres**

Por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas. Por darme la oportunidad de tener una excelente formación escolar, por los valores inculcados y sobre todo por ser un ejemplo de vida a seguir, por ser mi mayor inspiración para conseguir todas mis metas.

### **A mis maestros**

Por sus diversas formas de enseñar, quienes me incentivaron en muchos sentidos a seguir adelante, y sin su apoyo esto no hubiese sido posible. Gracias por brindarme todo el apoyo y dedicación que me ayudaron a crecer, guiándome, enseñándome e instruyéndome durante la carrera.

**Gracias a la vida por este nuevo  
triunfo y gracias a todas las  
personas que creyeron en mí.**

# Índice

<i>Introducción</i>	1
<b>Capítulo I. Marco Metodológico</b>	2
<b>1.1 Planteamiento del problema</b>	4
<b>1.2 Justificación</b>	5
<b>1.3 Objetivo general</b>	5
<b>1.4 Objetivos específicos</b>	5
<b>1.5 Hipótesis</b>	6
<b>1.6 Metodología de Investigación</b>	6
1.6.1 Localización del estudio.	6
1.6.2 Tipo y objeto de estudio.	11
1.6.3 Variables.	11
<b>Capítulo II. Marco Referencial</b>	14
<b>2.1 Marco Teórico</b>	14
2.1.1 Concepto de organización.	14
2.1.2 Concepto de organización formal.	15
2.1.3 Organización informal.	17
2.1.4 Organización formal vs organización informal.	17
2.1.5 Conceptos de Estructura organizacional.	17
2.1.5.1 Funciones básicas de la estructura organizacional.	18
2.1.5.2 Aspectos fundamentales de la estructura organizacional.	19
2.1.5.3 Tipos de estructura organizacional	19
2.1.6 Estructura organizacional formal.	24
2.1.7 Diseño organizacional.	25
2.1.7.1 Generalidades del diseño organizacional.	26
2.1.7.2 Características del diseño organizacional.	27
2.1.7.2.1 Diferenciación.	27
2.1.7.2.2 Formalización.	28
2.1.7.2.3 Centralización.	29
2.1.7.2.4 Integración.	29
2.1.7.3 Etapas de evolución del diseño organizacional.	30

2.1.7.4 Consideraciones para el diseño de una estructura organizacional. _____	33
2.1.8 Niveles jerárquicos. _____	34
2.1.8.1 Niveles organizacionales. _____	35
2.1.8.2 Cadena de mando. _____	35
2.1.8.3 Tramo de control. _____	36
2.1.8.4 Organigramas. _____	36
2.1.8.4.1 Tipos de organigramas. _____	37
2.1.9 Puestos de trabajo. _____	39
2.1.9.1 La especialización del trabajo. _____	39
2.1.9.2 Análisis de puestos. _____	40
2.1.9.3 Departamentalización. _____	42
<b>Capítulo III. Resultados y discusión</b> _____	43
<b>3.1 Orden de resultados</b> _____	43
3.1.1 Estructura Organizacional _____	43
3.1.1.1 Entrevista dirigida a la propietaria de la empresa. _____	43
3.1.1.2 Entrevista dirigida al gerente de la empresa. _____	45
3.2 Niveles Jerárquicos _____	47
3.2.1 Cuestionario dirigido a los empleados. _____	48
3.2.2 Guía de observación. _____	56
3.3 Puestos De Trabajo _____	58
3.3.1 Entrevista dirigido a la propietaria de la empresa. _____	58
3.3.2 Entrevista dirigido al gerente de la empresa. _____	59
3.3.3 Cuestionario dirigido a los empleados. _____	60
<b>3.4 Análisis y propuestas</b> _____	70
3.4.1 Estructura Organizacional _____	70
3.4.1.1 Entrevista dirigida a la propietaria y gerente de la empresa _____	70
3.4.2 Niveles Jerárquicos _____	72
3.4.2.1 Cuestionario dirigido a los empleados. _____	72
3.4.2.2 Guía de observación. _____	73
3.4.3 Puestos De Trabajo _____	74
3.4.3.1 Entrevista dirigida a la propietaria y gerente de la empresa _____	74

3.4.3.2 Cuestionario dirigido a los empleados.	75
<b>Capítulo IV. Conclusión y Recomendaciones</b>	77
<b>4.1 Conclusiones</b>	77
<b>4.2 Propuesta</b>	78
4.2.1 Estructura Organizacional.	78
4.2.2 Niveles Jerárquicos.	79
4.2.3 Puestos De Trabajo.	81
<b>4.3 Recomendaciones</b>	83
<b>Bibliografía</b>	86
<b>Anexos</b>	88
<b>Instrumentos de investigación</b>	88

### *Índice de Graficas*

<b>Grafica 1.</b> División de la empresa por niveles jerárquicos.	48
<b>Grafica 2.</b> Nivel jerárquico donde labora el personal dentro de la empresa.	48
<b>Grafica 3.</b> Mayor unidad de mando dentro de la organización.	49
<b>Grafica 4.</b> A quien se dirigen los empleados cuando existen problemas dentro de la empresa.	49
<b>Grafica 5.</b> Relación directa de los empleados con sus superiores.	50
<b>Grafica 6.</b> Aceptación de opiniones dentro de la empresa.	50
<b>Grafica 7.</b> Duplicidad de mandos dentro de la empresa.	51
<b>Grafica 8.</b> Si los empleados realizan las mismas actividades se encuentran en el mismo nivel jerárquico.	51
<b>Grafica 9.</b> Si las actividades se asignan de acuerdo a las habilidades de los empleados.	52
<b>Grafica 10.</b> Apoyo entre empleados dentro de la empresa.	52
<b>Grafica 11.</b> Relación laboral entre los empleados dentro de la empresa.	53
<b>Grafica 12.</b> Sugerencias para un mejor cumplimiento de las actividades que realizan los empleados dentro de la empresa.	53
<b>Grafica 13.</b> El desempeño de los empleados es afectado por otro puesto o área dentro de la empresa.	54



<b>Grafica 14.</b> Si existe una clara asignación de las funciones en las áreas dentro de la empresa.	54
<b>Grafica 15.</b> Ambiente de trabajo dentro de la empresa.	55
<b>Grafica 16.</b> Desorganización en la cadena de mando dentro de la empresa	55
<b>Grafica 17.</b> Si los empleados recibieron capacitación al ingresar a la empresa.	56
<b>Grafica 18.</b> Antigüedad de los empleados dentro de la empresa.	61
<b>Grafica 19.</b> Actividades que se realizan dentro de la empresa.	61
<b>Grafica 20.</b> Habilidades necesarias de los empleados para realizar las actividades dentro de la empresa.	62
<b>Grafica 21.</b> Tiempo que los superiores realizan revisiones sobre las actividades de la empresa.	62
<b>Grafica 22.</b> Factores que hacen vulnerable a la empresa	63
<b>Grafica 23.</b> Asignación de actividades dentro de la empresa.	63
<b>Grafica 24.</b> Forma de evaluar el desempeño de los empleados por parte de los superiores de la empresa	64
<b>Grafica 25.</b> Procesos o herramientas tecnológicas que sería importante establecer dentro de la empresa para realizar las actividades fácilmente.	64
<b>Grafica 26.</b> Desempeño del gerente dentro de la empresa.	65
<b>Grafica 27.</b> Asignación de tareas específicas para cada trabajador.	65
<b>Grafica 28.</b> Relación de los clientes con los empleados de la empresa.	66
<b>Grafica 29.</b> Relación entre jefe y empleados	66
<b>Grafica 30.</b> Si la empresa cuenta con políticas de seguridad laboral.	67
<b>Grafica 31.</b> Existencia de horarios de entrada y salida en la empresa.	67
<b>Grafica 32.</b> Existencia de capacitación de los empleados al ingresar al centro de trabajo.	68
<b>Grafica 33.</b> Habilidades básicas para desempeñar las actividades en la empresa.	68
<b>Grafica 34.</b> Existencia de una descripción de cada área de trabajo.	69
<b>Grafica 35.</b> Factores que afectan el desempeño laboral de los empleados dentro de la empresa.	69
<b>Grafica 36.</b> Involucramiento en las actividades de la empresa	70

### *Índice de Tablas*

<b>Figura 1.</b> Ubicación del objeto de estudio	7
<b>Figura 2.</b> Ubicación de la empresa	7
<b>Figura 3.</b> Representación de la empresa	8

### *Índice de Tablas*

<b>Tabla 1.</b> Variables e Instrumentos	13
--	----

## **Introducción**

Actualmente aún existen múltiples empresas que se categorizan como informales por que no cuentan con una estructura interna de acuerdo a sus funciones, necesidades y el trabajo que éstas desempeñan. Es por esta razón que el desarrollo de sus actividades no se logra de una manera eficaz y eficiente, lo que hace que comiencen a presentarse problemas administrativos internos, que a su vez se manifiestan externamente y, en muchos casos, las empresas se ven inmersas en un estancamiento por falta de una adecuada estructuración.

El análisis a realizar se basa en la situación problemática de la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana, ubicada en Villa Corzo, Chiapas, donde se encuentran problemas de tipo organizacional por no tener establecida una adecuada estructura organizacional, que influye directamente en su desarrollo y crecimiento.

La empresa es una tienda de abarrotes (que se dedica a la venta de productos para el consumo de las personas), es una empresa pequeña que actualmente se encuentra constituida como una empresa informal. De ahí el objetivo de esta investigación es proponer el diseño organizacional para la estructuración de la misma, ya que se encuentra en crecimiento, por lo que es importante establecer un diseño organizacional que pueda implantar una estructura interna acorde a la empresa, donde se puedan definir claramente los niveles jerárquicos a través de la estructura organizacional para ordenar los puestos de trabajo para los colaboradores dentro de la empresa. Diseñar la estructura organizacional permitirá que las actividades sean desempeñadas de forma organizada, eficiente y eficaz, por ende, genere mejores resultados y lleve a la consecución de los objetivos propuestos y cumplirlos efectivamente.

## Capítulo I. Marco Metodológico

En los últimos tiempos el tema de diseño organizacional ha sido ampliamente discutido por Federico Marcó, Aníbal Loguzzo y Fedi (2016), en su libro *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*, en el cual hablan sobre el concepto de “diseño organizacional” donde lo describen como un proceso que se encarga de propiciar las relaciones y crear una estructura que permita lograr fines organizacionales dentro de la empresa, lo que da como resultado una estructura que se desencadena del proceso de diseño la cual tiene una orientación prescriptiva y de acción; esta debe estar adecuada para resolver problemas y mejorar el desempeño (Federico et al., 2016).

Si bien el diseño organizacional es un factor importante que influye directamente dentro de las organizaciones, debido a que en la actualidad existen muchos problemas de tipo organizacional, en el que las empresas se encuentran inmersas, por esta razón optan por cambiar o reestructurar su manera de operar, es ahí donde el diseño organizacional juega un papel fundamental, porque con esto las empresas pueden cambiar sus procesos y optar por una estructura que se adapte a los requerimientos de la misma, además se pueden identificar problemas que afecten el desarrollo y tomar acción para poder corregirlos y evitar así problemas futuros.

Richard L. Daft; (2007) en su libro *“Teoría y Diseño Organizacional”* considera:

La forma y diseño organizacional son la expresión final de la implantación de la estrategia. Los altos directivos deben diseñar la organización para que todas las piezas se ajusten en un todo coherente a fin de alcanzar la estrategia y propósito de la organización, el diseño organizacional es el medio a través del cual la empresa delimita las funciones y tareas a realizarse por cada trabajador o departamento, con la finalidad de alcanzar los objetivos de cada uno de los elementos antes mencionados y por ende de la empresa (pág. 556).

El diseño organizacional es un proceso por el que la mayoría de las empresas pasan, mediante el cual se debe elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad, a través de las divisiones o departamentos. Este proceso se lleva a cabo por la alta dirección, en donde se realiza un diagnóstico para poder definir las estrategias que la empresa utilizara, y tomar las decisiones pertinentes de acuerdo a lo que se espera obtener a cierto plazo.

Bú Alba (2022) cita a Idalberto Chiavenato quien menciona que otra forma de entender al diseño organizacional, es como el desarrollo o modificación de la estructura dentro de una organización, es por esto que durante el proceso de diseño es importante tomar decisiones relacionadas con el diseño de puestos, aquí se trata de identificar las tareas que son necesarias para cumplir con los objetivos y su posterior agrupamiento en puestos, a esto se le conoce como departamentalización, se relaciona al agrupamiento de puestos en unidades, departamentos o divisiones donde existe una jerarquización, haciendo referencia a la disposición de las funciones dentro de una organización por nivel de autoridad de acuerdo a la pirámide organizacional u organigrama, dentro de esto debe existir la coordinación. Cuando existe una buena sinergia las actividades realizadas por cada unidad influyen de manera positiva al cumplimiento de los objetivos (Bú, 2022).

En 2020, Alejandro y Freddy durante su investigación “*Diseño Organizacional para la agencia de publicidad Menoscal S.A del Cantón la Libertad Provincia de Santa Elena*”, consideran el diseño organizacional como un proceso dirigido al ordenamiento del recurso humano, y a la división de tareas estratégicas dirigidas a la consecución de los objetivos corporativos, que está compuesto por tres componentes básicos que inician con la planeación de las tareas a cumplirse por parte del recurso humano, así como también la elaboración del organigrama para establecer los niveles jerárquicos e incluso la descripción de cada puesto junto con las responsabilidades y atribuciones que le corresponden (Piligua & Freddy, 2014).

Fincowsky y Enrique (2009) en la tercera edición del libro *Organización de Empresas*, afirman que:

El diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad (pág. 52).

El diseño organizacional une a la organización con el recurso humano, al implementar estrategias que permitan la facilidad para realizar el trabajo, además crea los niveles de integración (coordinación) entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo

procedimientos para obtener una rápida respuesta a los cambios que se generen dentro de la empresa.

## **1.1 Planteamiento del problema**

El problema que atañe discutir en el presente estudio es el siguiente:

Desde el año 1993 la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana, en el municipio de Villa Corzo, Chiapas, enfrenta el problema de no contar con un diseño organizacional, lo que provoca problemas dentro de su estructura organizacional, propiciando una pérdida de eficacia y eficiencia al momento de asignar las funciones y responsabilidades a cada empleado. Esto genera desorganización y confusión entre ellos, ya que los puestos que se ocupan dentro de los niveles jerárquicos no se encuentran establecidos, provocando que la asignación de las actividades sea de manera aleatoria poniendo en riesgo su cumplimiento. Es por ello que se necesita identificar una estructura organizacional que permita establecer el diseño de los puestos de trabajo y departamentos para obtener una mayor optimización de la empresa, en donde se perciben carencias dentro del proceso de dirección, que da como resultado principal una empresa no optimizada y con mala organización.

El problema expuesto conduce a plantear la siguiente interrogante: ¿Cuál sería el diseño organizacional que permita la estructuración de la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana en Villa Corzo Chiapas?

De la cual se derivan las siguientes aristas:

- ¿Cuáles son las características de la estructura organizacional en la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana?
- ¿Cuáles son los niveles jerárquicos en la estructura organizacional de la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana?
- ¿Qué característica y forma es la adecuada para establecer un diseño de puestos en la estructura organizacional de Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana?

## 1.2 Justificación

De ahí la importancia de este estudio ya que se realiza con la finalidad de proponer un diseño organizacional que establezca los procesos dentro de la empresa. Propiciando mejorar la eficiencia y eficacia dentro de la estructura organizacional, así mismo mejorar la organización y la sincronización al asignar funciones y responsabilidades dentro de la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana en Villa Corzo Chiapas. Definir los niveles jerárquicos beneficiará al momento de asignar las actividades de manera precisa y acorde a las habilidades del empleado, lo que se verá reflejado en un aumento en el cumplimiento de actividades de calidad. Al establecer una estructura organizacional de acuerdo a un diseño detallado de los puestos, el proceso de dirección dentro de la empresa se verá optimizado y potenciado, habiendo una mejor coordinación y sinergia, facilitando el logro de los objetivos.

## 1.3 Objetivo general

Siendo así, el objetivo del presente documento es: *Proponer el diseño organizacional para la estructuración de Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana en Villa Corzo Chiapas.* Alcanzar dicho objetivo requiere de una serie de acciones que pretenden fundamentar las respuestas a las interrogantes.

## 1.4 Objetivos específicos

1. Un primer objetivo es: *reconocer las características actuales de la estructura organizacional de la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana.*

Con la finalidad de mejorar el proceso de dirección para llevarla a su mayor optimización posible.

2. El segundo objetivo es: *identificar los niveles jerárquicos en la estructura organizacional de la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana.*

Para conocer la posición que tiene cada trabajador en función a las tareas que se le asigna de acuerdo a sus habilidades.

3. El tercer objetivo es: *determinar el diseño de los puestos de trabajo acorde a las necesidades y exigencias que se presentan dentro de la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupeana.*

Para mejorar la identificación de funciones y responsabilidades a cada empleado.

## **1.5 Hipótesis**

Es así como esta tesis intitulada “Diseño organizacional de Abarrotes Vinos Y Licores La Guadalupeana en Villa Corzo Chiapas,” plantea la siguiente hipótesis.

El diseño organizacional de Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupeana permite determinar la estructura organizacional, los niveles jerárquicos y los puestos de trabajo.

## **1.6 Metodología de Investigación**

### **1.6.1 Localización del estudio.**

El presente estudio se realizará en el estado de Chiapas en el municipio de Villa Corzo. Cuenta con una superficie de 73,311 km<sup>2</sup>. Se localiza en el extremo suroeste del país. El clima es cálido húmedo, principalmente, con una temperatura media anual entre 18 grados centígrados, en los Altos de Chiapas, y 28 grados centígrados en la Llanura Costeña, con una precipitación total anual que varía entre 1,200 y 4,000 mm<sup>1</sup>.

Las principales actividades económicas en Chiapas son el comercio, los servicios inmobiliarios, la extracción minera, la agricultura y el turismo.

El comercio representa la actividad económica más ejercida en todo el estado. Según el INEGI, el pequeño comercio y el mayoreo representan el 18,2 % de la economía chiapaneca. Actualmente Chiapas cuenta con más 50 000 locales comerciales dedicados a la compra y venta



de productos de diversa índole. En consecuencia, esta actividad económica representa el grueso del flujo económico de la zona.

**Figura 1.** *Ubicación del objeto de estudio*



Recuperado desde Google Maps, 2021.

El municipio de Villa Corzo, se localiza en los límites de la Sierra Madre y de la Depresión Central, predominando el relieve montañoso, sus coordenadas geográficas son 16° 11" N y 93° 16" W. Limita al norte con Chiapa de Corzo, al este con Venustiano Carranza y La Concordia, al sur con Pijijiapan y La Concordia, al oeste con Tonalá y Villaflores.

**Figura 2.** *Ubicación de la empresa*



Recuperado desde Google Maps, 2021.

El presente estudio se realizará en la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupeana, localizada en la 1<sup>era</sup> Avenida sur oriente No. 15 en la ciudad de Villa Corzo, Chiapas.

**Figura 3.** *Representación de la empresa*



Fotografía tomada el 29 de abril del 2022, Elaboración propia.

Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupeana fue fundada durante los primeros meses que transcurrían en el año 1993, empezó siendo una pequeña abarrotera, que con el paso del tiempo y su buena ubicación le permitió ir ganando un buen posicionamiento en el mercado. Fue en el año 2008 que empezó a incursionar en el mercado de ventas por mayoreo. Introducir esta nueva modalidad le permitió ir aumentando el volumen de sus ventas y compras, convirtiéndola en un cliente distinguido con los proveedores. Desde el 2015 hasta la fecha se encuentra posicionada como una de las principales abarroteras de mayoreo en Villa Corzo, todo esto gracias a que maneja un gran stock que le permite satisfacer las necesidades crecientes de los clientes.

Es una empresa que con el paso del tiempo aprendió a innovar en dos puntos importantes: la distribución de la mercancía y el stock, mantener un stock suficiente provocando confianza en los clientes, por lo tanto, éstos se harán clientes recurrentes. Así mismo realizó ajustes necesarios para que los empleados tengan un centro de trabajo cómodo, contando con todas las herramientas necesarias para brindar la calidad en las entregas.

### **Razón social**

La empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupeana se encuentra registrada como pequeños contribuyentes (lo que antes era Régimen de Pequeños Contribuyentes), aunado a esto tiene un permiso como distribuidor de bebidas alcohólicas, refrescos embotellados y productos de abarrotes.

## Principales productos

La empresa se dedica a distribuir diversos productos, los cuales se mencionan a continuación:

- Abarrotes
  - Aceites comestibles
  - Aderezos
  - Arroz
  - Consomé
  - Crema para café
  - Puré de tomate
  - Alimento para bebé
  - Alimento para mascotas
  - Avena
  - Azúcar
  - Café
  - Chile piquín
  - Especias
  - Flan en polvo
  - Gelatinas en polvo/Grenetina
  - Harina/Harina preparada
  - Mole
  - Sal
  - Salsas envasadas
  - Sazonadores
  - Sopas en sobre
  - Cajeta
  - Ketchup
  - Mayonesa
  - Mermelada
  - Vinagre
  - Huevo
  - Pasta
- Enlatados
  - Aceitunas
  - Champiñones
  - Chicharos
  - Frijoles
  - Frutas en almíbar
  - Sardinias
  - Atún en agua/aceite
  - Chiles
  - Ensaladas
  - Granos de elote
  - Sopa
  - Vegetales en conserva
- Lácteos
  - Leche condensada/evaporada
  - Yogurt
  - Leche entera/deslactosada/light
  - Crema/media crema
  - Leche pasteurizada/en polvo
  - Mantequilla
  - Margarina
  - Queso
- Botanas
  - Papas
  - Palomitas
  - Frituras de maíz
  - Cacahuates
  - Botanas saladas
  - Barras alimenticias
  - Nueces y semillas
- Confitería
  - Caramelos
  - Dulces enchilados
  - Chocolate de mesa/en polvo
  - Gomas de mascar
  - Mazapán
  - Malvaviscos
  - Pulpa de tamarindo
  - Pastillas de dulce
  - Paletas de dulce
- Harinas
  - Tortillas de harina/maíz
  - Galletas dulces/saladas
  - Pastelillos
  - Pan de caja/dulce/molido/tostado
  - Pan dulce
- Bebidas

- Agua mineral/natural/saborizada
- Jugos/Néctares
- Naranjadas
- Bebidas de soya
- Energizantes
- Refrescos
- Bebidas alcohólicas
  - Bebidas preparadas
  - Cerveza
  - Brandy
  - Ginebra
  - Mezcal
  - Jerez
  - Ron
  - Tequila
  - Sidra
  - Whisky
  - Vodka
- Higiene personal
  - Toallas húmedas
  - Aceite para bebé
  - Toallas femeninas
  - Algodón
  - Tinte para el cabello
  - Biberones
  - Talco
  - Cepillo de dientes
  - Shampoo/Acondicionador
  - Cotonetes
  - Rastrillos
  - Crema corporal/facial
  - Papel higiénico
  - Crema para afeitarse
  - Pañuelos faciales/desechables
  - Desodorantes en barra/en aerosol
  - Enjuague bucal
  - Lubricantes para labios
  - Gel/Spray
  - Loción hidratante
- Jabones corporales/de tocador
- Uso doméstico
  - Suavizante de telas
  - Ácido muriático
  - Aluminio
  - Pilas
  - Shampoo para ropa
  - Servilletas
  - Servitoallas
  - Aromatizantes
  - Cera para calzado
  - Pastillas sanitarias
  - Limpiadores líquidos
  - Cerillos
  - Cloro/Blanqueador
  - Jabón en barra
  - Insecticidas
  - Fibras limpiadoras
  - Desinfectantes
  - Detergentes para trastes/para ropa
- Jarcería y productos de limpieza
  - Velas/Veladoras
  - Cepillos de plástico
  - Vasos desechables
  - Cinta adhesiva
  - Cucharas/Tenedores/Cuchillos de plástico
  - Escobas/Trapeadores/Mechudos
  - Trampas para ratas
  - Popotes
  - Platos desechables
  - Focos
  - Pegamento
  - Mecate

### **1.6.2 Tipo y objeto de estudio.**

Es un estudio de tipo deductivo, descriptivo y analítico en el marco del diseño organizacional. El estudio a realizar tiene un enfoque cualitativo, lo que se busca es obtener una visión general del comportamiento y la percepción, de las personas que laboran dentro de la empresa sobre el tema de diseño organizacional. Buscando generar ideas que puedan ayudar a entender cómo es percibido el problema por la población objetivo, ayudando a definir o identificar opciones relacionadas a ese problema.

Dentro de la investigación cabe recalcar que no existe como tal una muestra, derivada de la naturaleza del estudio, por lo tanto, se analizara a la población objetivo que se encuentra dentro de la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana, ubicada en Villa corzo, Chiapas, los cuales son el dueño, el gerente y el personal, de dicha empresa.

### **1.6.3 Variables.**

En base a la hipótesis planteada se considera estudiar tres variables, estructura organizacional, niveles jerárquicos y puestos de trabajo, los cuales se definen a continuación:

- 1. Estructura organizacional:** Comprende el estudio de las actividades, la departamentalización, y la asignación de líneas de mando, con el objetivo de conocer todas las características que componen a la estructura organizacional de la empresa. El instrumento de medición es una entrevista, la cual será aplicada a la propietaria y el gerente de Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana ubicada en Villa Corzo, Chiapas.
- 2. Niveles jerárquicos:** Abarca el estudio de la posición que tiene cada trabajador en función a las tareas que se le asigna de acuerdo a sus habilidades, con el objetivo de identificar los niveles jerárquicos que se encuentran dentro de la estructura organizacional de la empresa. Los instrumentos de medición son: cuestionario y guía de observación, los cuales serán aplicados a los empleados de Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana ubicada en Villa Corzo, Chiapas.

3. **Puestos de trabajo:** Incluye el estudio de las actividades y responsabilidades que desempeñan los trabajadores en los puestos, con el objetivo de tener argumentos necesarios para diseñar una estructura organizacional que establezca los perfiles y funciones para cada puesto de trabajo de acuerdo a las necesidades que se presentan dentro de la empresa. Los instrumentos de medición son: entrevista y cuestionario, los cuales serán aplicados a la propietaria, el gerente y los empleados de Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana ubicada en Villa Corzo, Chiapas.

En la siguiente tabla se sintetiza el conjunto de variables.

**Tabla 1.** *Variables e Instrumentos*

Variables	Instrumentos	Población objetivo	Objetivo
Estructura organizacional	Entrevista	Propietaria de la empresa Gerente	Reconocer las características actuales de la estructura organizacional de la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana.
Niveles jerárquicos	Cuestionario Guía de observación	Empleados	Identificar los niveles jerárquicos en la estructura organizacional de la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana.
Puestos de trabajo	Entrevista Cuestionario	Propietaria de la empresa Gerente Empleados	Determinar el diseño de los puestos de trabajo acorde a las necesidades y exigencias que se presentan dentro de la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana.

Fuente: elaboración propia.

Estas variables serán relacionadas con los elementos teóricos conceptuales que serán abordados en el siguiente apartado.

## **Capítulo II. Marco Referencial**

### **2.1 Marco Teórico**

#### **2.1.1 Concepto de organización.**

En la actualidad las organizaciones influyen tanto en la sociedad como en la vida particular de cada persona, con el paso del tiempo las personas están en contacto con diversas organizaciones. Si no son miembros de ellas, se ven afectados por ellas como clientes, pacientes, consumidores o ciudadanos. Para cada país una organización representa un impulso en el desarrollo económico y social. En la sociedad moderna se han implementado las relaciones a kilómetros de distancia gracias a las múltiples plataformas que facilitan la comunicación. Crear organizaciones especializadas en ofrecer bienes o servicios personalizados ha logrado un mayor impacto en los clientes. En la actualidad, se vive en una sociedad de organizaciones, que son el motor de la innovación y el progreso.

Las experiencias en las organizaciones pueden ser buenas o malas. A veces las organizaciones pueden parecer adecuadas o adaptarse a las necesidades personales, pero en otras ocasiones las experiencias con ellas pueden provocar irritación y frustración. Incluso pueden llegar a ser un tormento. Sin embargo, son imprescindibles para mantener cierta calidad de vida y alcanzar el éxito personal (Chiavenato, 2009).

Una organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común, por lo tanto, debe conformarse por un conjunto de personas que actúen juntas dividiendo las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común (López, 2017). Así mismo Idalberto Chiavenato (2009) menciona que las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntos objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Tomando en base lo anterior es hablar sobre conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios. Aquí juega mucho la importancia de las personas y los grupos en el comportamiento organizacional (Chiavenato, 2009).



Una de las principales características de las organizaciones es el conjunto de relaciones sociales buscando la estabilidad, son creadas con la finalidad de alcanzar objetivos o metas, también es considerada como un sistema social cooperativo, el cual requiere tres condiciones: la interacción entre dos o más personas, el deseo y la voluntad de cooperar y el propósito de alcanzar un objetivo común.

Las organizaciones dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran en su funcionamiento. Los recursos humanos de las organizaciones están constituidos por individuos y grupos, es decir, por la gente que desempeña actividades y hace aportaciones que permiten a la organización servir para un propósito particular. Sin embargo, para que las personas puedan dar resultados y contribuir a la prosperidad de las organizaciones necesitan recursos físicos y materiales como tecnologías, materias primas, equipos, instalaciones y dinero, los cuales son manejados o procesados por personas. Todos esos recursos son indispensables para producir bienes y servicios y, en consecuencia, para el éxito de la organización (Chiavenato, 2009).

Es demasiada la importancia de las organizaciones en la vida cotidiana, que el grado de desarrollo de una nación y la calidad de vida de su pueblo dependen fundamentalmente de las características de sus organizaciones.

### **2.1.2 Concepto de organización formal.**

En el tiempo actual existen múltiples empresas de todos los tamaños, las empresas grandes y medianas cuentan con una forma de organización formal lo que les permite adaptarse y sobresalir a los cambios que van existiendo en el mercado. Las empresas pequeñas normalmente carecen de una estructura formal ya que este tipo de organizaciones se basan en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas dentro de la organización (Brume, 2019).

La formalización dentro de las empresas ha tomado mayor relevancia en la actualidad, incluso para las pequeñas empresas, se ha vuelto un punto clave para avanzar, debido a que formalizar permite mantener una estructura para llevar un control de las actividades que se realizan y así volverse más eficiente.

En 2006, Hitt, Black y Porter mencionan en su libro “*Administración*” que prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, pero también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización (Hitt & Porter, 2006).

Según Chiavenato (2009), la organización formal comprende una estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos dentro de la organización, rutinas además de procedimientos, es decir todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido (Chiavenato, 2009), se puede tener una organización muy formal que esté altamente centralizada, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Por su parte Federico, Aníbal y Fedi (2016) mencionan que la organización formal es un intento planeado y deliberado de coordinar las actividades realizadas por sus miembros el cual está integrado por un conjunto de reglas que prescriben la forma en la cual las personas se relacionarán unas con otras, lo que pueden, deben o no deben hacer, y que surgen de decisiones explícitas (Federico et al., 2016).

Tañski (2004) menciona que la organización formal es la disposición de funciones y jerarquías, la descripción escrita de tareas, las obligaciones, derechos, dependencias, etc., de los distintos participantes de un sistema u organización. En la organización formal, el sistema posee tareas bien definidas, cada una de las cuales tiene en sí una cantidad específica de autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas; este conjunto de elementos es dispuesto en forma consciente y minuciosa, para permitir a los responsables de la empresa trabajar juntos más efectivamente, a fin de lograr el cumplimiento de sus objetivos.

La organización formal se caracteriza por estar bien definida, tener una delegación adecuadamente limitada y poseer una relativa estabilidad. Los autores clásicos de la administración, a principios del siglo XX basaron sus estudios fundamentalmente en la organización formal y buscaron las configuraciones estructurales que maximizaran la eficiencia de la organización. Sin embargo, a mediados del mismo siglo, Roethlisberger y Dickson verificaron que el comportamiento de las organizaciones no puede ser explicado solamente como consecuencia de su estructura formal si no que hay que analizar de forma más internas las características que posee (Tański, 2004).

### **2.1.3 Organización informal.**

Federico, Aníbal y Fedi (2016) mencionan que, dentro de las organizaciones, pueden surgir comportamientos que no se tienen contemplados, esto es el resultado de la interacción entre los miembros durante el cumplimiento de las actividades determinadas por la estructura formal. Estas formas de relación no incluidas en la organización formal conforman lo que se conoce como organización informal o espontánea. La organización informal no responde a un sentido lógico y racional, además de que se encuentran elementos emocionales e instintivos. Incluye aspectos que no pueden verse reflejados en los organigramas y manuales de la organización, tales como amistades, afinidades, antagonismos, sensaciones de confianza y desconfianza, simpatías y antipatías que surgen de la interacción cotidiana entre los trabajadores (Federico et al., 2016).

### **2.1.4 Organización formal vs organización informal.**

Federico, Aníbal y Fedi (2016) mencionan que las organizaciones tanto formal e informal, se complementan para formar parte de un todo que puede denominarse como organización real. La organización formal, se entiende como la forma de describir una organización, lo que hace y cómo lo hace, pero en las actividades diarias en una organización esta se define por las interacciones informales, todas aquellas que no son planificadas. Hablar de una estructura formal, es tomar como base los patrones de comportamiento propios de la organización informal, donde se encuentra los conflictos, las simpatías y antipatías, los canales informales de comunicación y los mecanismos informales de coordinación, lo cual surge de acuerdo a las interacciones que existan. Estas interacciones forman parte de la organización informal afectando en gran medida el desempeño de la organización, donde algunas influirán positivamente generando procesos más eficientes y otras lo harán negativamente, esto es un punto a tener siempre en cuenta (Federico et al., 2016).

### **2.1.5 Conceptos de Estructura organizacional.**

Definir al concepto de estructura organizacional, es hablar de un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización, donde se identifica cada puesto y su función.

Esta estructura se desarrolla para establecer cómo debe operar una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro (Brume, 2019). Por otra parte H. Hall (1983) cita a Ranson, Hinings y Greenwood en 1983, quienes tienen una perspectiva ligeramente diferente de lo que es la estructura organizacional, la cual definen como "un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción pero que determina, al mismo tiempo, esa interacción: las estructuras son constituidas y constitutivas" (pág. 53). Este enfoque implica que una estructura organizacional nunca va a ser fija a largo plazo, esta puede ser moldeada de acuerdo a las necesidades que se le vayan presentando a la empresa.

El concepto de estructura organizacional es intangible, pero es real, afectando a todos los integrantes en una organización. En una forma simple, la estructura organizacional se define al patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Esta no puede ser vista, pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización. Las organizaciones buscan el desarrollo de estructuras que permitan una producción estable y que al mismo tiempo sea una estructura flexible con una red de relaciones, líneas de autoridad y comunicación, aunque sean complejas buscan siempre la eficiencia y eficacia de la operación para que se pueda obtener un crecimiento dentro de la organización. Por tal motivo la estructura organizacional permite a las empresas establecer elementos que son fundamentales para su desarrollo (H., 1983).

#### ***2.1.5.1 Funciones básicas de la estructura organizacional.***

Dentro de una estructura organizacional se desempeñan 3 funciones básicas. La primera se basa en que una estructura está para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. La segunda función hace referencia a minimizar, o al menos regular, la influencia de las diferencias individuales sobre la organización, buscando garantizar que los individuos se adaptan a las exigencias de la organización y no al contrario. La última función básica habla sobre ejercer el poder, en el cual se toman decisiones, es por aquí donde se da el flujo de información que se requiere para tomar una decisión la cual está determinada, en gran medida, por la estructura y en el cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones (H., 1983).

### ***2.1.5.2 Aspectos fundamentales de la estructura organizacional.***

Federico, Aníbal y Fedi (2016) mencionan algunos aspectos que son fundamentales dentro de una estructura organizacional, entre ellos destacan la diferenciación y la integración. Hablar de diferenciación es determinar la división del trabajo y la especialización. La división del trabajo y la especialización es la organización de las tareas o actividades de una empresa, las cuales son asignadas a miembros en específico que se encuentran distribuidos por áreas. Esta división permite que los individuos se especialicen en la realización de sus tareas, lo cual lleva a un aumento en la eficiencia. Existen dos dimensiones de la diferenciación.

La primera dimensión es la diferenciación horizontal también conocida como departamentalización, la cual consiste en la división del trabajo en actividades y tareas en un mismo nivel de la organización, por otro lado la segunda dimensión la diferenciación vertical, también llamada jerarquización hace más referencia a la división del trabajo en distintos niveles jerárquicos dentro de una cadena de mando, en esta dimensión el trabajo queda dividido por el grado de autoridad que cada persona o unidad tiene sobre los individuos o sectores que están por debajo de ellos.

El segundo fundamento es “la integración”, hace referencia a la forma en la cual se relacionan las actividades cotidianas en cada una de las áreas, la finalidad es mejorar la eficiencia de la organización en general. La integración busca un proceso de síntesis, logrando sinergia entre las decisiones y las acciones realizadas por los distintos grupos, áreas o departamentos, dando como resultado, una convergencia de los resultados producidos por cada parte hacia los propósitos de la organización como un todo (Federico et al., 2016).

La integración puede entenderse en un sentido vertical y otro horizontal, dentro del plano vertical, se busca la coherencia entre las metas determinadas por cada una de las áreas y los fines y estrategias de la organización. En el plano horizontal, lo que se procura es la coordinación de las áreas en la implementación de las decisiones establecidas.

### ***2.1.5.3 Tipos de estructura organizacional***

Argüelles Guerrero (2007) habla sobre los tipos de estructura organizacional. Menciona que una estructura puede variar en función de varios aspectos, por ejemplo, el número de

integrantes de las empresas, la naturaleza del servicio o producto, el modelo directivo, los tipos de procesos, entre otros, las cuales son:

#### 1. Estructura funcional

Esta estructura consiste en hacer divisiones de acuerdo con las funciones básicas de la empresa, cada división va a variar de acuerdo al sector en el que se encuentre situada la empresa para ver cuantas áreas son indispensables para el funcionamiento, esta estructura busca agrupar al personal de acuerdo a las mismas habilidades o conocimientos sobre herramientas o técnicas logrando un trabajo en equipo sólido.

El resultado que genera este tipo de estructura se ve reflejado en los empleados, ya que aprenden al observar el uno al otro logrando un aumento en experiencia, mayor eficiencia y calidad. Al mismo tiempo es más fácil monitorear y evaluar la realización del trabajo.

Establecer una estructura de tipo funcional tiene ventajas y desventajas.

Ventajas:

- Es el reflejo lógico de las funciones que se desarrollan en la empresa.
- Se mantiene el poder de las funciones principales.
- Facilita la eficiencia de la ocupación del personal.
- Facilita la formación y la capacitación.
- Permite un control estricto desde la cima.
- Se aconseja a las empresas que tengan pocas líneas de productos y que se encuentren en productos estables.

Desventajas:

- Se resta importancia a los resultados globales.
- Exagera la especialización.
- Se reduce la coordinación entre funciones.
- Toda la responsabilidad final reside en la alta dirección.
- Lenta adaptación a los cambios.
- Se dificulta la formación de directores generales.

La estructura funcional se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables, que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias.

## 2. Estructura divisional

Es mayormente utilizada en empresas donde se crean una serie de unidades de negocio que produce una clase específica de productos para una clase específica de clientes, en donde cada división cuenta con sus propias funciones o departamentos que trabajan juntos para producir el servicio o producto. Lo que se busca dentro de una estructura de este tipo es crear pequeñas unidades que sean más manejables dentro de la organización, dentro de esta estructura se encuentran opciones con sus propias características las cuales se mencionan a continuación.

### ➤ Estructura de productos

Esta estructura permite a los directivos colocar cada línea de producto o negocio, dentro de su propia división donde se adquiere la responsabilidad de una idea estratégica, volviéndola más competitiva en su industria o mercado. Dentro de cada división se puede encontrar un conjunto completo de todas las funciones de mercado, ventas, finanzas, etc., donde recae la responsabilidad de producir o proveer bienes y servicios eficiente y altamente eficaces. Esta estructura demanda una gran experiencia por parte de los directivos, ya que un factor importante es saber elegir y desarrollar estrategias que permitan diferenciar el producto o servicio de la competencia y al mismo tiempo satisfacer la demanda de los clientes generando siempre un valor agregado.

Ventajas:

- Focaliza la acción sobre el producto.
- Facilita la especialización por producto.
- Mejora la coordinación de las funciones.
- Coloca a menor nivel la responsabilidad financiera.
- Forma futuros directores.
- Aumenta la diversificación de la empresa.

Desventajas:

- Requiere más empleados de alta dirección.

- Dificulta la centralización de las funciones económicas.
- Problemas de control para la dirección general.

La estructura por producto se recomienda en circunstancias inestables para aumentar la coordinación entre los técnicos de un mismo producto.

➤ Estructura geográfica

Cuando una empresa se expande de forma acelerada, las estructuras funcionales pueden crear problemas que a largo plazo pueden ser perjudiciales para la empresa, ya que los directivos al estar centralizados en un solo punto pueden encontrar cada vez más dificultades al tratar con los diferentes problemas de cada área de un país o región del mundo, para solucionar esta problemática se desarrolló la estructura geográfica. Esta estructura permite a los directivos ubicar diferentes divisiones de acuerdo al lugar donde esta se localice. Es únicamente utilizado cuando se persiguen estrategias multinacionales, estas estrategias son acopladas a la cultura y necesidades que pueden existir en cada ciudad o región del mundo.

Son utilizadas para crear divisiones internacionales donde cada uno tiene la responsabilidad de diseñar productos idóneos para satisfacer las necesidades de cada cliente cumpliendo directamente aun con las más pequeñas variaciones en sus necesidades. Al ser una estructura internacional pasa a depender directamente del área de mercado, producción y operación de donde se localiza, a continuación, se presentan sus ventajas y desventajas:

Ventajas:

- La responsabilidad se coloca en niveles superiores.
- Aprovecha los mercados locales.
- Mejora la coordinación regional.
- Proporciona una ocasión para la formación de directores generales.

Desventajas:

- Requiere personal de más alto nivel.
- Dificulta la centralización de las funciones.
- Se dificulta el control de la empresa.



### 3. Estructura matricial

Dentro de este tipo de estructura los empleados y los recursos humanos son agrupados en dos sentidos distintos al mismo tiempo, de acuerdo a su función y por producto, lo que se busca al momento de agruparlos es que los empleados adquieran mayor habilidad y sean más productivos, esta agrupación busca que el trabajo de cada equipo desarrolle sus propias actividades dando como resultado una red compleja, donde cada equipo realiza sus propios reportes de acuerdo a su producto y función, generando al mismo tiempo una estructura matricial flexible que debe satisfacer con los objetivos de la organización, dentro de esta estructura los empleados reportan a dos jefes, de manera que al final su trabajo es evaluado de acuerdo a su función y producto desarrollado.

Esta estructura es una combinación entre la estructura funcional y por productos. Se usa para intentar garantizar que se cumplan los resultados.

Ventajas:

- Se orienta hacia los resultados finales.
- Mantiene la identificación profesional.

Desventajas:

- Conflictos de autoridad entre los dos departamentos.
- No se cumple el principio de unidad de mando.
- Se requiere de un buen director en cuanto a relaciones humanas.

### 4. Estructura por proyecto

En esta estructura los líderes funcionales tienen una relación informal y de supervisión con los miembros del proyecto, su principal función es aconsejar y ayudar a entender los objetivos de la organización generando sinergia entre los equipos y proveer al mismo tiempo de nuevos desarrollos tecnológicos que contribuyan al desempeño. Con esta estructura las organizaciones obtienen ventaja competitiva al poder tener cambios organizacionales adaptables que logren satisfacer las necesidades de su industria (Argüelles, 2007).

### **2.1.6 Estructura organizacional formal.**

H. Hall (1983) menciona que dentro de las organizaciones complejas la estructura se establece de manera inicial por medio del diseño de los principales componentes o subsistemas, y luego por medio del establecimiento de patrones de relación entre estos subsistemas. A la diferenciación interna y al patrón de relación de los empleados a esto se le denomina estructura formal, la cual se define como la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa que se compone de:

- El patrón de relaciones y obligaciones formales, aquí en el organigrama de la organización se encuentra la descripción o guías de cada puesto.
- La forma en la que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y personas en la organización.
- La forma en la que estas tareas o actividades separadas son coordinadas (integración).
- Las relaciones de poder, de status y jerarquías dentro de la organización (sistema de autoridad).
- Las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de la gente en la organización (sistema administrativo).

La estructura formal tradicionalmente conocida como el resultado de la toma de decisiones explícitas donde existe una “guía” de la manera en que las actividades deben estar relacionadas. Se suele representar por medio de un esquema impreso y se incluye en los manuales de organización, descripciones de puestos y otros documentos formales. Aunque la estructura formal no incluye todo el sistema organizacional, se le considera de importancia primordial, ya que establece un marco de referencia general y describe ciertas funciones y responsabilidades prescritas y las relaciones entre ellas. En términos generales las principales características de la organización formal son:

- Especialización: forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo éstas son agrupadas en unidades organizadas.

- Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- Formalización: grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización (H., 1983).

### **2.1.7 Diseño organizacional.**

Garcias (2019) menciona que en la sociedad moderna muchas personas inician su propio negocio, algunos de estos logran expandirse y crecer, lo que a mediano plazo se ve a la necesidad de formalizarse, las organizaciones que buscan mantener una competitividad ante la competencia, requieren de una gestión administrativa que permita incrementar la eficiencia. El diseño organizacional requiere un inventario de todo el trabajo, las funciones y los objetivos de la empresa y requiere la agrupación de tareas, departamentos e individuos, y el desarrollo de pedidos. Los diseñadores organizacionales a menudo tienen organigramas que entienden las funciones y relaciones internas (Garcias, 2019).

Bú (2022) menciona que también se le conoce como un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Se busca que la toma de decisiones por parte de los directivos esté vinculada a las metas y objetivos fijados por la empresa, para que puedan ejecutarse eficazmente en beneficio de la organización.

El diseño organizacional es un elemento empresarial clave para alcanzar la efectividad, eficiencia e innovación a través de acciones oportunas que impulsen el desarrollo organizacional y competitivo de la empresa mediante el establecimiento de jerarquías, división del trabajo y consecución de objetivos de las dimensiones de las estructuras organizacionales. El diseño organizacional de la estructura de las empresas permite direccionar el trabajo de los empleados, de aquí la importancia de la responsabilidad de los directivos por alcanzar el correcto funcionamiento de la empresa, promoviendo el éxito en el cumplimiento de las metas propuestas, a la vez que permite a los directivos identificar el talento necesario para potenciar el crecimiento y rentabilidad de la organización (Bú, 2022).

Silva, Duarte y Mendoza (2020) citan a Fincowsky quien menciona que el diseño organizacional se basa en el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad, además permite establecer un orden coherente y clasificar las tareas, según el tipo de organización, definiendo las unidades que se interrelacionan con otras áreas, donde cada trabajador se desenvuelve adecuadamente en el ejercicio de sus funciones según su puesto de trabajo, siguiendo los parámetros de un fin colectivo que es un resultado beneficioso para la organización (Silva et al., 2020).

Es considerado por algunos autores como un esfuerzo educacional muy complejo destinado a cambiar actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas circunstancias, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. En el diseño organizacional se realiza la elección de una estructura que represente las diferentes conexiones, entre el consejo de administración, dirección general, divisiones, áreas funcionales, niveles medios y departamentos. También se toma en cuenta la comunicación interna de la organización y la ejecución de tareas que son necesarias para el alcance de objetivos propuestos (Silva et al., 2020).

#### ***2.1.7.1 Generalidades del diseño organizacional.***

En la actualidad, el diseño organizacional es uno de los procesos en la administración más citados por los gerentes, es un trabajo complejo que consiste en diseñar una estructura interna en una organización, donde se involucra tanto el entorno exterior como interior. Por ello, los esfuerzos por tener un diseño que represente una visión amplia de la realidad de las organizaciones, permiten que los gerentes tengan una mayor eficiencia en la toma de decisiones, responsabilidades y las relaciones jerárquicas dentro de la empresa (Silva et al., 2020). El primer paso para tener una estructura organizacional adecuada, es trabajar de manera cuidadosa y responsable en su diseño.

Silva, Duarte y Mendoza, (2020) citan a Daft (2019) quien menciona que el diseño organizacional:

Es un proceso que se refiere a la manera de concebir a las organizaciones, la forma en que las personas y recursos son organizados para alcanzar un propósito específico de manera conjunta, la manera de como ver y analizar a las organizaciones (pág. 04).

El diseño implica que los gerentes piensen en la necesidad de establecer un orden mediante la construcción de un esquema o modelo, que facilite la interacción de los elementos que la conforman, seleccionando las opciones específicas de estrategia que beneficie a la organización a cumplir con sus objetivos y metas dentro de su entorno competitivo (Silva et al., 2020). Esto genera seguridad y rentabilidad para una organización ya que lograr una estructura estable y comprensible que muestra la división, organización y coordinación de funciones en cada uno de los departamentos de la empresa la vuelve más sólida.

#### ***2.1.7.2 Características del diseño organizacional.***

El diseño organizacional debe reunir y compatibilizar ciertas características importantes, cada una de estas varía según la empresa, originando diseños organizacionales heterogéneos.

Silva, Duarte y Mendoza (2020) citan a Hellriegel (2009) quien afirma:

En el diseño organizacional se pueden apreciar varias características principales que son: Diferenciación, formalización, centralización e integración, especialización, departamentalización, entre otras, de acuerdo al tipo de organización pueden ser diferentes, razón por la cual no existen dos empresas con diseños iguales (pág. 09).

##### ***2.1.7.2.1 Diferenciación.***

Para el diseño organizacional uno de los desafíos más importantes es como administrar la división del trabajo en tareas razonables, la manera de determinar el nivel de diferenciación de las actividades en la organización, con el propósito de agrupar las funciones y departamentos posibles en la empresa. La diferenciación puede ser un proceso horizontal a través de departamentos o divisiones, todo esto mediante la departamentalización o un proceso vertical

donde se encuentran los niveles jerárquicos, siendo el resultado de la creación de escalones de autoridad (Silva et al., 2020).

La diferenciación permite desempeñar tareas especializadas, utilizando diferentes métodos de trabajo, y que requieren empleados que posean competencias únicas. Las organizaciones a medida que crecen, los gerentes deben decidir cómo controlar y coordinar las actividades que se requieren para que la organización genere valor y formalización.

Silva, Duarte y Mendoza (2020) citan a Jones (2008) quien afirma *“La diferenciación es el proceso por medio del cual una organización destina personas y recursos a las tareas organizacionales y establece las relaciones de tareas y autoridad que le permiten lograr sus metas”* (pág. 10).

#### 2.1.7.2.2 Formalización.

La formalización se define como el comportamiento de los miembros dentro de la empresa, el cual es regulado mediante la existencia de reglamentos que determinan cómo, cuándo y en qué disciplina se han de ejecutar las tareas. Cuando mayor sea la formalización, la organización será más burocrática, mecánica, cerrada, rutinaria, definida y programada (Silva et al., 2020).

Silva, Duarte y Mendoza (2020) citan a Done y Jackson (2009), ellos nos comentan que la formalización puede hacerse mediante los siguientes pasos:

El cargo: a través de las especificaciones relacionadas con el cargo en si, como la descripción de este. El flujo de trabajo: por medio de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas, como el proyecto de elaboración de un proyecto. Las reglas y reglamentos: mediante la formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especificando quién puede o no puede hacer ciertas cosas, cuándo, dónde, para quién y con qué autorización (pág. 11).

La formalización permite el uso de procedimientos escritos buscando estandarizar las operaciones, especificando cómo desempeñar las funciones de cada puesto laboral y cómo tomar

las decisiones; donde los empleados deben apegarse a las reglas, un alto nivel de formalización sugiere la centralización de autoridad (Silva et al., 2020).

#### *2.1.7.2.3 Centralización.*

Un ejemplo de centralización en una empresa es cuando las decisiones son tomadas por los gerentes que se encuentran en la más alta jerarquía, ellos mantienen la autoridad para tomar decisiones importantes, se dice que la autoridad está altamente centralizada, los altos directivos coordinan las actividades de la organización para que estén enfocadas en las metas propuestas (Silva et al., 2020).

Silva, Duarte y Mendoza (2020) citan a Robbins Coulter (2010) quien menciona que;

La centralización, es cuando las decisiones las toma una persona de nivel superior, no se les proporciona participación a los empleados de los niveles inferiores, es decir, el grado al que se concentra la toma de decisiones en un solo punto de la organización (pág. 12).

La centralización en las organizaciones, concentra la autoridad en una sola persona de alto nivel jerárquico. El otorgamiento de facultades de decisión a los empleados, lo cual significa dar más autoridad (poder) para tomar decisiones claves, la desventaja es que pone fin a la necesidad de administradores de nivel medio y de primera línea debido a que el poder de decisión radica en un solo individuo (Silva et al., 2020).

#### *2.1.7.2.4 Integración.*

Silvia Vanegas, Duarte y Silvia Mendoza, nos mencionan en su libro que los esquemas de integración más utilizados son: “Jerarquía administrativa, departamentalización, asesoría (Staff), comisiones y fuerzas de tareas, objetivos y planes, distribución física o diseño” (pág. 12).

En el diseño organizacional se presta atención a la coordinación de las actividades de la empresa con el objetivo de que los gerentes unifiquen los resultados en un todo significativo. La integración coordina y enlaza las partes de una organización. En consecuencia, si la

diferenciación es mayor y la estructura de la empresa es más diversa e implica coordinar las diferentes partes de la organización con el fin de obtener un buen funcionamiento. Por ello, la asertividad en la comunicación y coordinación entre las subunidades, es una de las tareas más complejas de los gerentes, por lo que a menudo fracasan en el uso de mecanismos y técnicas apropiados para integrar las subunidades organizacionales (Silva et al., 2020).

### ***2.1.7.3 Etapas de evolución del diseño organizacional.***

Bú (2022) en el artículo Diseño Organizacional comentan que en la evolución del diseño organizacional existen diferentes etapas: enfoque clásico, enfoque tecnológico, enfoque ambiental y reducción de tamaño.

- Etapa: Enfoque clásico

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban “el mejor camino”, una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber (1864-1929), Frederick Taylor (1856-1915) y Henri Fayol (1841-1925) fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Según Weber, cuando las organizaciones alcanzaban la plenitud, empezaban a caracterizarse por contar con especialización de tareas, nombramientos por méritos, rutina en las actividades y un clima impersonal además de racional en la organización, a lo que se le denominó burocracia. El mencionaba que la burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, de acuerdo a su perspectiva, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa.

- Etapa: Enfoque tecnológico

Durante el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, participan variables internas de la organización las cuales juegan un rol muy importante. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward (1916-1971) con su equipo de trabajo llegaron a la conclusión que las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito. El equipo de Woodward con la finalidad de contar con un resultado acertado, dividió alrededor de 100 empresas británicas fabriles en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas:



- 1) producción unitaria y de pequeñas partidas,
- 2) producción de grandes partidas y en masa, y
- 3) producción en procesos.

Los estudios de Woodward (1965), llegaron a tres conclusiones generales: la primera conclusión habla sobre, cuanto más compleja la tecnología, desde la producción unitaria a la de proceso, tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. Visto desde otra perspectiva, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación. La segunda conclusión menciona que el tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos. La última conclusión se basa en el crecimiento de la complejidad tecnológica de la empresa, genera que los gerentes necesitan ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción.

Otras investigaciones han sugerido que el impacto de la tecnología dentro de una estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas, caso contrario a las grandes empresas, donde el impacto de la tecnología se siente, directamente, en los niveles más bajos de la organización.

- Etapa: Enfoque ambiental

Durante la época en que Woodward realizaba sus estudios, otros autores como Burns y Stalker (1961) desarrollaron un enfoque para diseñar organizaciones pero que incorporen el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño, estos mismos autores señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.

- 1) En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas y separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena del mando burocrática clásica.
- 2) En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se

comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

El sistema mecanicista resulta ser el más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era propicio para un lugar más turbulento e inestable. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas. En un ambiente estable es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. La especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva.

La solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por lo tanto, en estos entornos, es conveniente un sistema orgánico, que es aquel que se caracteriza por la informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta.

- Etapa: Enfoque de reducción de tamaño

En años recientes, los gerentes de muchas organizaciones en todas partes del mundo han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones, a todo esto, se le nombra reestructuración. La reestructuración busca una reducción de tamaño, en donde los gerentes de muchas empresas adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, las grandes empresas desarrollaron burocracias de muchos niveles, que, con el tiempo, resultaron excesivamente costosos cuando se necesitaron respuestas rápidas, en tiempos que cambiaban a toda velocidad. Los conceptos más importantes del presente son, eficiencia, productividad y calidad y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles que pueden responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales. La reducción de tamaño se refiere a esta serie de cambios en el diseño organizacional (Bú, 2022).

#### ***2.1.7.4 Consideraciones para el diseño de una estructura organizacional.***

Argüelles, (2007) considera que hay cuatro elementos básicos para el diseño organizacional.

##### **1. Responsabilidad y estructura organizacional**

La estructura debe estar directamente relacionada con la asignación de responsabilidades y obligaciones de las unidades organizacionales, de aquí la importancia de delegar y asignar las actividades, entrando en juego la autoridad y la responsabilidad. Los sistemas para mantener el control se basan en la delegación de responsabilidades, y al mismo tiempo se desarrollan medios con la finalidad de determinar la efectividad y eficiencia del cumplimiento de estas funciones asignadas, en las organizaciones más complejas, donde se requiere de una sustancial integración y coordinación entre departamentos, tanto la autoridad como la responsabilidad pueden ser compartidas por varias unidades.

##### **2. Especialización organizacional y división del trabajo**

Un concepto básico de la teoría administrativa tradicional es dividir el trabajo en tareas especializadas y organizarlas en distintos departamentos. Dentro de la estructura organizacional, la diferenciación ocurre en dos direcciones: la especialización vertical de las actividades, representada por la jerarquía organizacional y la diferenciación horizontal de las actividades llamada departamentalización. La diferenciación vertical se representa por la jerarquía que va del presidente al vicepresidente, los gerentes, y supervisores y finalmente el nivel operativo. La diferenciación horizontal define la departamentalización básica, no hay que olvidar que cuando son tomadas en conjunto, ambas establecen la estructura formal de la organización.

##### **3. Autoridad y estructura organizacional**

Hablar de autoridad es hacer referencia a la relación entre los puestos en la organización, donde no se atribuye a un individuo en particular. Una estructura de autoridad ofrece las bases para asignar tareas a los diversos elementos en la organización y para desarrollar un mecanismo de control a fin de asegurar que estas labores se realicen de acuerdo con el plan que se tenga establecido. El concepto de autoridad se puede relacionar con la idea

del ejercicio del poder, donde siempre tiende a partir de una posición y depende de la disposición de los subordinados para aceptar las reglas que son impuestas por los superiores.

#### 4. Dinámica de la estructura organizacional

Hoy en día en un ambiente inestable y cambiante es normal que las organizaciones sufran cambios estructurales frecuentes, por lo que buscan sobrevivir modificando su estructura como un hecho inevitable. Ante esta necesidad han surgido soluciones a esta problemática donde se desarrollan estructuras dinámicas y flexibles, dejando de lado la forma rígida y burocrática conocida como la tradicional, esto se ha convertido en una tendencia en las organizaciones modernas. Las estructuras organizacionales flexibles, llamadas también adaptables u orgánicas, se caracterizan por tener una menor estructuración, pero son más propensas a cambios más frecuentes en los niveles y puestos, además de una interacción más dinámica entre las diversas funciones. Este sistema requiere más tiempo y esfuerzos para lograr la integración de las diversas actividades. La forma estable mecanicista que ofrece puestos permanentes y estructurados, proporciona la coordinación a través de la estructura jerárquica (Argüelles, 2007).

##### **2.1.8 Niveles jerárquicos.**

Hablar sobre los niveles jerárquicos o jerarquización se refiere a la diferenciación vertical, que establece los distintos niveles jerárquicos en una pirámide organizacional, esto es principalmente expresado a través de un organigrama. Esta diferenciación se produce en toda la cadena de mando, lo que determinará el sentido en el cual corre el flujo de autoridad y de reporte (Federico et al., 2016). Así como los sistemas de control se basan principalmente en delegar responsabilidades. Se busca con la finalidad de llevar un mejor control dentro de la organización, se desarrollan ciertos medios para determinar la efectividad y eficiencia del cumplimiento de estas funciones asignadas, y crean procesos de control para asegurar que estas responsabilidades sean cumplidas (Argüelles, 2007).

### ***2.1.8.1 Niveles organizacionales.***

Pereda y Berrocal (1999), mencionan que la mayoría de las organizaciones establecen los siguientes niveles organizacionales como base:

- Nivel estratégico: Es el primer nivel y el superior de la estructura jerárquica de una empresa también se le conoce con el nombre de dirección general o dirección estratégica. En este nivel es donde se establece la misión y visión de la empresa además de sus objetivos estratégicos, y lo más importante se establece el plan o serie de pasos para poder alcanzarlos.
- Nivel funcional: Está conformado por el conjunto de directivos y mandos que relacionan el nivel estratégico con el operativo. Aquí se incluyen tanto los directores funcionales como los jefes de taller, de sección, administrativos, etc.
- Nivel operativo: Este departamento se conforma por los empleados los cuales se convierten en la base del organigrama, sus responsabilidades son llevar a cabo las funciones y tareas básicas que aseguren la realización de actividades con la finalidad de lograr todos los objetivos planteados por los niveles anteriores (Pereda & Berrocal, 1999).

### ***2.1.8.2 Cadena de mando.***

Silva, Duarte y Mendoza (2020) citan a Robbins Coulter (2010) quien afirma que “La cadena de mando es como la autoridad que se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga” (pág. 14).

La cadena de mando es la línea continua de autoridad, la cual se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, en esta se especifica quién le reporta a quién (Silva et al., 2020). Es decir, cuando los gerentes asignan trabajos a los empleados, ellos asumen una obligación para realizar cualquier tarea asignada, a esto se le conoce como responsabilidad, donde deberán reportarle solo a un superior o gerente. En este punto en los mandos superiores recae una gran responsabilidad con sus subordinados, ya que representan una guía.

### **2.1.8.3 Tramo de control.**

Los gerentes cuando están a cargo de una empresa grande, les resulta difícil manejar o controlar a tanto personal de trabajo, es aquí donde el tramo de control determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización.

Silva, Duarte y Mendoza (2020) citan a Robbins Coulter (2010) que define el tramo de control:

Como la cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz, donde no hay un número mágico, si no, muchos factores con respecto al número de empleados que un gerente puede manejar, que incluyen las habilidades y capacidades del gerente y los empleados, así como las características del trabajo por realizar (pág. 15).

Existe un cambio en los últimos años, donde los gerentes buscan tramos de controles mayores, buscando agilizar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, coordinar el trabajo de los empleados de acuerdo a sus actitudes, capacidades y especialización, dar facultades de decisión a los empleados y reducir costos en las diferentes operaciones que se desarrollan en la organización (Silva et al., 2020).

### **2.1.8.4 Organigramas.**

Con la finalidad de poder comprender de manera acertada las líneas de mando y los departamentos que la conforman, el organigrama adquiere demasiada importancia, ya que permite conocer de manera clara la estructura y las relaciones entre las áreas que conforman a la empresa u organización, los trabajadores conocen su ubicación o posibles funciones dentro la empresa, la estructura organizacional se ve reflejada en el organigrama (López, 2017).

Franklin en su libro “*Organización de Empresas*” define a un organigrama como:

La representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (pág. 250).

#### *2.1.8.4.1 Tipos de organigramas.*

Para Salcedo (2009) los organigramas suelen clasificarse principalmente: Por su naturaleza, por su finalidad, por su ámbito, por su contenido y por su presentación o disposición gráfica.

1. Por su naturaleza: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas.
  - Micro administrativos: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
  - Macro administrativos: Involucran a más de una organización.
  - Meso administrativos: Se consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico, también es utilizada en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.
2. Por su finalidad: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas.
  - Informativo: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas.
  - Analítico: Este tipo de organigrama presenta el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.
  - Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización.
  - Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.
3. Por su presentación o disposición gráfica: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas.

- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, son recomendados en los manuales de organización.
- **Horizontales:** Despliega a las unidades de izquierda a derecha, donde el titular se encuentra en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.
- **Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
- **Circulares:** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, es decir el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras (Salcedo, 2009).

Dentro de cada organigrama se desarrolla una cultura organizacional la cual juega un factor importante ya que impacta directamente en la conducta de los trabajadores dentro de cada nivel jerárquico, además de que se van desarrollando sus propias subculturas y grados de poder, los valores y actitudes son claves para moldear la cultura organizacional, debiendo el poder adaptarse a las características propias de cada organización (Molina et al., 2019).

Los trabajadores que se encuentran en el mismo nivel jerárquico tienden a compartir valores, expectativas e intereses lo cual condiciona su comportamiento en la realización de sus actividades. Dentro de una empresa los organigramas juegan un papel importante porque en base al organigrama se determinan las líneas de mandos, así como los diferentes niveles a los que pertenecen los empleados.



### **2.1.9 Puestos de trabajo.**

Dentro de las organizaciones se pueden encontrar distintos tipos de profesionales, primero de acuerdo al área y segundo de acuerdo a las capacidades que cada uno de estos tenga. Por lo que la importancia de los puestos de trabajo recae en el hecho de saber que función realiza cada quien.

Un Puesto de Trabajo es un conjunto de labores y obligaciones que un empleado se compromete a desempeñar en una empresa, en donde se paga una remuneración por su desempeño. Es también algo que se ofrece, la fuerza que mueve a una organización, que le otorga al empleado el derecho a exigir a la misma, un lugar específico y apropiado para efectuar su labor. En aquellos casos donde los trabajos son autónomos o se trata de una empresa que está comenzando y cuenta con una sola persona, el puesto de trabajo suele reunir todos los compromisos correspondientes a dicha empresa, pues simplemente no hay más nadie, por el contrario, en las grandes empresas la gestión se orienta en distribuir actividades.

Independientemente del puesto que se ocupe en una empresa, todo cargo conlleva una serie de rasgos que se pueden ver como generales, es decir, toda empresa espera que sus empleados sean puntuales o productivos, todo esto es inherente a lo que es un puesto de trabajo. Cabe mencionar que dentro de las empresas muchas veces los puestos de trabajo no se encuentran establecidos, y es ahí donde cobra relevancia el diseño de puestos de trabajo.

El diseño de los puestos de trabajo, se basa en realizar una descripción de puestos donde se representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto, prácticamente lo que hace el trabajador, las veces que se repite la actividad, los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas y los objetivos, es decir, el por qué lo hace. Las tareas o responsabilidades son los elementos que componen una función de trabajo que el ocupante debe realizar. (López, 2017).

#### ***2.1.9.1 La especialización del trabajo.***

Para que una organización pueda tener una forma más efectiva de funcionar es importante que dentro de los puestos de trabajo de la misma pueda existir coordinación entre las actividades y las personas que las realizaran. Es decir, especialización del trabajo la cual consiste

en dividir las actividades laborales, en donde cada empleado se especializa en hacer una actividad específica en lugar de hacerla toda, buscando aumentar los resultados.

Silva, Duarte y Mendoza (2020) citan a Robbins (2005) afirma que:

Es el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente (pág. 13).

Todo personal que labora en una organización, debe cumplir con un número limitado de tareas donde la responsabilidad e importancia de cada una dependerá del área y el cargo. Un mecanismo de organización que permite clasificar el trabajo que se realiza dentro de la empresa de acuerdo a los departamentos y lo que se realiza dentro de cada uno.

#### ***2.1.9.2 Análisis de puestos.***

Para poder establecer una adecuada asignación de puestos de trabajo dentro de una empresa, es necesario realizar un análisis de puestos.

López (2017) menciona que, primeramente, se realiza la descripción, posteriormente el análisis de puestos, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto, qué hace el ocupante, cómo y por qué, el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

El análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación. El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puestos:

1. **Requisitos intelectuales:** Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto, se toman en cuenta los siguientes factores de análisis:

Escolaridad indispensable, experiencia indispensable, adaptabilidad del puesto, iniciativa requerida y aptitudes requeridas.

2. Requisitos físicos: comprende la cantidad y continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complejidad física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto.
3. Responsabilidades adquiridas: se comprenden por responsabilidades a la supervisión del personal, material, herramientas o equipo, dinero, títulos o documentos relaciones internas o externas e información confidencial.
4. Condiciones de trabajo: comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, se evalúa el grado de adaptación de la persona al ambiente y el equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprende los factores de análisis los cuales son ambiente de trabajo, riesgos de trabajo pueden ser los accidentes de trabajo o profesionales (López, 2017).

En un proceso de selección se debe centrar una importante atención a delimitar los requerimientos con exactitud, valorando en qué medida en el mercado de trabajo podemos encontrar perfiles que reúnan los requisitos básicos y complementarios (López, 2010). Es por ello que Peña (2005) menciona que seleccionar de manera eficaz a cualquier candidato, requiere conocer la naturaleza y el propósito del puesto, conocer la finalidad del porque fue creado ese puesto y el aporte que brindara para que se logre la meta de la organización. Para conseguir esto se debe de elaborar un análisis objetivo donde se obtengan los requerimientos de cada puesto.

Para poder identificar los requerimientos de un puesto este debe contestar las siguientes preguntas, para poder tener una descripción del puesto concreta y acertada.

- ¿Qué se debe hacer en este puesto?,
- ¿Cómo se deben llevar a cabo las funciones?,
- ¿Qué conocimientos mínimos se requieren para desempeñar esta función?,
- ¿Qué actitudes, habilidades y conocimientos se requieren? (Peña, 2005).

Dentro de cada puesto de trabajo se requieren de ciertos perfiles y funciones para cada empleado, al mismo tiempo permite precisar las actividades y determinar las condiciones en las que se

desarrollaran, cada puesto de trabajo maneja un perfil que va ligado directamente a las necesidades de la organización, y al mismo tiempo se delimita la responsabilidad de los empleados o jefes de departamentos asignados a dicho nivel (López, 2010).

### ***2.1.9.3 Departamentalización.***

Cuando los trabajos se dividen por medio de la especialización, estos deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar en las diferentes áreas de la empresa. Es así como Silva, Duarte y Mendoza citan a Robbins Coulter (2010) quien define la departamentalización como: “La forma en que se agrupan los puestos. Existen cinco formas comunes de departamentalización, aunque una organización puede utilizar su propia y exclusiva clasificación. Por lo general las grandes empresas combinan la mayoría de todas estas formas de departamentalización” (pág. 14).

Cada organización mantiene necesidades únicas, es por eso que agrupar cada departamento de acuerdo a los trabajos según las estrategias y objetivos definidos en cada área permite una mayor eficiencia, las tareas cambian de acuerdo a las modificaciones que sufre en su estructura (Silva et al., 2020).

## Capítulo III. Resultados y discusión

### 3.1 Orden de resultados

Los resultados obtenidos permitieron la obtención de información que dio la pauta para poder llegar a una conclusión acertada y apegada a lo que actualmente carece y potencia el crecimiento de la empresa estudiada.

#### 3.1.1 Estructura Organizacional

##### *3.1.1.1 Entrevista dirigida a la propietaria de la empresa.*

Para la primera variable denominada estructura organizacional se aplicó una entrevista dirigida a la propietaria de Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana para conocer la percepción que ella tiene sobre la estructura interna de la empresa.

Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana es una empresa pequeña dedicada a la venta de productos, es una empresa que no cuenta con una estructura organizacional definida por lo cual ha tenido algunas fallas en el camino, si bien hoy en día es importante que las empresas cuenten con un diseño organizacional que las ayude a sobresalir de entre la competencia, las ayude a crecer y posicionarse en el mercado, además de tener una estructura organizacional que las guíe para saber cómo deben operar y les ayude a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro, es por ello que se hace importante y necesario poder introducir e implantar una estructura que ayude a mejorar a la empresa.

A pesar de que la empresa de estudio no se encuentra formalizada, esta cuenta con características que la han hecho sobresalir de la competencia, y es que esto se debe a que en la empresa la propietaria siempre se encuentra inmersa dentro de la mayoría de las actividades que ahí se realizan, generando que el personal se esfuerce y de su máxima aportación para que las actividades sean realizadas de manera adecuada. Además, dentro de la empresa existe orden, responsabilidad por parte del gerente, y del equipo de trabajo, lo que genera una sinergia para con todo el personal, haciendo que el ambiente de trabajo sea bueno, por lo cual se evitan tener problemas que afecten el desempeño de los trabajadores. Si bien el hecho de no contar con una

estructura, no tener definidos los niveles jerárquicos, y tampoco contar con una asignación de puestos de trabajo ideal, han hecho que algunas veces se presenten problemas de desorganización y coordinación.

Dentro de la empresa no existe un orden definido de actividades que el personal deba realizar, así como una clara división de niveles para el personal, por lo que las actividades son asignadas no de acuerdo al rango que el personal ocupa, sino por la experiencia que ellos tengan, esto puede resultar perjudicial para la empresa porque si a las personas con mayor experiencia son a las que se le asignan el mayor número de actividades, llegará un momento en el que ellos se sobrecarguen y no puedan realizarlas correctamente, además esto implica que los trabajadores con menos experiencia carezcan de aprendizaje al no poder realizar o estar inmersos en cuestiones que les competen. De ahí la importancia de tener establecida una estructura organizacional que pueda coordinar y organizar de mejor manera todas las actividades que se realizan dentro de la empresa.

La plantilla del personal actualmente está compuesta por 10 personas, sin tomar en cuenta al gerente y a la propietaria, es un equipo de trabajo pequeño pero que se adapta bien al tamaño de la empresa, por lo que la implantación de una estructura organizacional no resultarían tan complicado, al inicio se dificultaría un poco el hecho de tener que adaptarse a nuevas cosas o simplemente tener que seguir los pasos de acuerdo a una estructura donde se encuentre establecido lo que se tiene que realizar, las actividades que competen a determinado personal, el periodo de tiempo en el que se deben cumplir con ciertos objetivos, se tendría que poner un poco más de trabajo pero es una prioridad tener formalizada y plasmada las actividades dentro de la empresa, y todos los factores internos que corresponden, para que las personas puedan saber y conocer realmente lo que tienen que hacer, que exista el orden jerarquizado.

La implementación de la estructura organizacional dentro de la empresa conlleva a que se lleve a cabo una división del trabajo y especialización, es decir que exista la organización de las tareas o actividades que se realizan dentro de la empresa, las cuales serán asignadas a miembros en específicos de acuerdo a sus habilidades y conocimiento que se encuentren distribuidos por áreas. Esta división logrará que los individuos se especialicen en la realización de sus tareas en particular, lo que representará un aumento en la eficiencia, evitando así problemas de organización y confusión.

### ***3.1.1.2 Entrevista dirigida al gerente de la empresa.***

Por otra parte, se aplicó una entrevista al gerente para saber qué tan inmerso se encuentra dentro de la empresa.

Principalmente se optó por conocer el tipo de estructura que tiene la empresa, o si carece de esta; se pudo determinar que la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupeña cuenta con una estructura organizacional informal, debido a que todas sus actividades y funcionamiento no se encuentran establecidas, si no que estas son dadas de manera verbal y espontánea, por lo que cada día a cada trabajador se le dice que actividades debe realizar. Además, la asignación de las actividades son plasmadas por medio de la confianza que el trabajador ha establecido con sus superiores por lo que se les da mayor relevancia a los miembros que llevan más tiempo laborando dentro de la empresa. Este tipo de comportamiento ha llevado a la empresa a presentar dificultades al momento de elegir a la plantilla laboral, debido a que se basan en la elección de personas conocidas por ellos, o bien que tienen un vínculo en común.

La empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, si no que para su funcionamiento solo se toman en cuenta algunas características inmersas dentro de la estructura funcional para organizarse, ya que la empresa es pequeña y se hace más fácil establecer una división por departamentos, aunque no de manera formal. Por otro lado, la línea de comunicación es directa y se realiza sin ningún intermediario. Esto, con el fin de que la comunicación fluya lo más rápido posible entre los individuos. Si bien la estructura tiene estas características, pero se define como una estructura informal, ya que no cuenta con parámetros, o un organigrama que establezca los niveles jerárquicos que defina bien la estructura interna.

Independientemente de que no se tenga una estructura definida, la empresa cuenta con características que la han ayudado a sobresalir y seguir en la competencia, dentro de ellas se puede destacar que existe orden y responsabilidad por parte de los integrantes.

Es una empresa que se ha categorizado por tener una buena sincronía en el proceso de trabajo, las actividades son completadas y realizadas con éxito, son pocos los detalles o problemas de desorganización y cuando se presenta algún problema el gerente se encuentra presente para dar solución a esto. Todos los procesos, indicaciones, políticas etc.; son presentados de manera verbal.

Dentro de la estructura interna, la empresa cuenta con políticas que si bien no están establecidas formalmente, pero ayudan al mejoramiento de la misma y son conocidas por la mayoría de los empleados, las principales políticas son: asistir puntualmente al trabajo, mantener limpia el área de trabajo, en caso de tener problemas comunicarse con el gerente o bien la propietaria de la empresa, o para solicitar permisos hacerlo un día antes, estas políticas se encuentran dentro de la empresa pero no plasmadas en sí, es decir, no hay algo escrito donde el personal pueda ir y checar que actividades le toca hacer o en base a que debe regirse su comportamiento, no es algo que se encuentre estipulado o escrito en la planeación. Existe una jerarquía, aunque no esté bien definida o plasmada mediante un organigrama o mediante políticas de la empresa, esto ha representado una de las ventajas dentro de la misma, porque aun cuando no hay una estructura definida las tareas y responsabilidades se llevan a cabo como si la hubiera.

Por otra parte al no tener establecidas las áreas y no tener bien diseñada o especificadas las actividades o lo que se requiere para desempeñarlas, se puede generar confusión dentro de la empresa, por ejemplo cuando un empleado ingresa a trabajar y no está capacitado puede realizar actividades que no le correspondan y por lo tanto la actividad no se llevaría a cabo correctamente, también al no existir políticas que rijan el comportamiento, a veces el comportamiento es muy informal o bien la resolución de problemas no se lleva a cabo de manera adecuada.

Es por esto que es necesario formalizar y plasmar una estructura organizacional que pueda establecer las áreas de trabajo, así como una cadena de mando adecuada, donde se puedan apreciar de manera clara las actividades dentro de la empresa y todos los factores internos que corresponden, para que las personas puedan saber y conocer realmente lo que tienen que hacer, que exista el orden jerarquizado y plasmado, no solamente de manera verbal, es decir, que se establezca a detalle la estructura porque es una empresa que se encuentra en crecimiento y si no se adapta y formaliza podría perder ante la competencia.

En cuanto a la asignación de actividades y responsabilidades, estas se establecen de manera clara, pero todo de forma verbal y mediante acciones, a cada persona se le dice lo que tiene que realizar, a quien tiene que dirigirse y comunicarse, hasta qué punto o grado es responsable, donde puede presentar cierta autoridad y donde no.



La asignación de actividades no se realiza de acuerdo a un cronograma que especifique que actividades se realizaran cada día o semanalmente, si no que estas se establecen y se asignan a los empleados conforme vayan apareciendo en el transcurso del día, no obstante, algunas veces las actividades se planean el día anterior para poder establecer quien desempeñara dicha actividad, de acuerdo a la experiencia o habilidad del personal. Por ende, la asignación de responsabilidades se establece de manera correcta ya que se ha demostrado en el crecimiento de la empresa, si bien se han presentado momentos donde se han perdido las líneas de mando, han existido problemas de comunicación y desorganización, pero esto se debe a cuando hay muchas actividades por realizar por lo que esto genera tensión y confusión dentro de la empresa.

Un punto muy importante que se toma en cuenta es evaluar el desempeño de los empleados, esto con el objetivo de saber si los empleados realizan un buen trabajo o no y conocer las causas que los han llevado a tener esos resultados, esto con la finalidad de poder encontrar ciertos fallos o circunstancias que estén dificultando la realización o el cumplimiento de las actividades. Para la empresa es muy importante que el desempeño del personal sea el adecuado, porque esto beneficia o afecta directamente los resultados de la misma. Los parámetros para evaluar la realización de las actividades son basados en experiencia, resultados o el historial de cada trabajador.

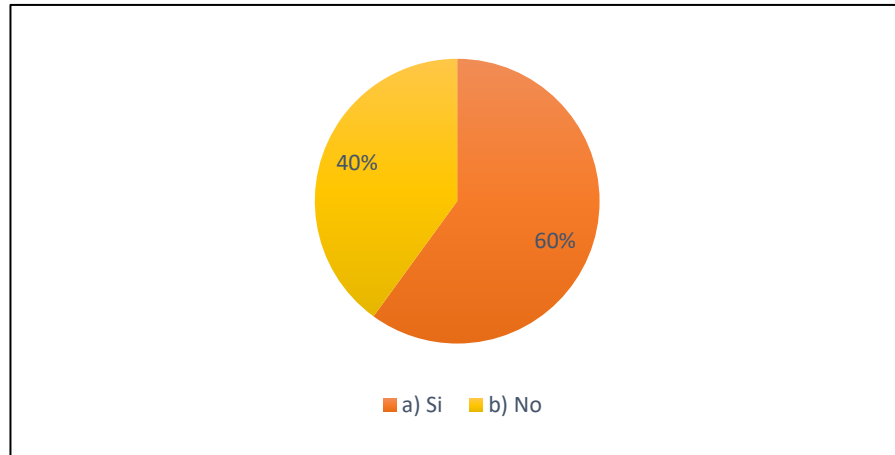
Otro aspecto importante es la capacitación, cuando un empleado nuevo ingresa a trabajar se le capacita sobre los aspectos básicos de la empresa y en el momento en el que los empleados necesitan capacitación extra para realizar sus actividades estas son otorgadas por los compañeros de trabajo con más experiencia.

### **3.2 Niveles Jerárquicos**

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario dirigido a los empleados de la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupeña ubicada en Villa Corzo, Chiapas, haciendo referencia a la segunda variable denominada niveles jerárquicos, de la cual se realizaron una serie de preguntas donde se identificó la perspectiva de los empleados sobre la jerarquización, así como los niveles de mando dentro de la empresa.

### 3.2.1 Cuestionario dirigido a los empleados.

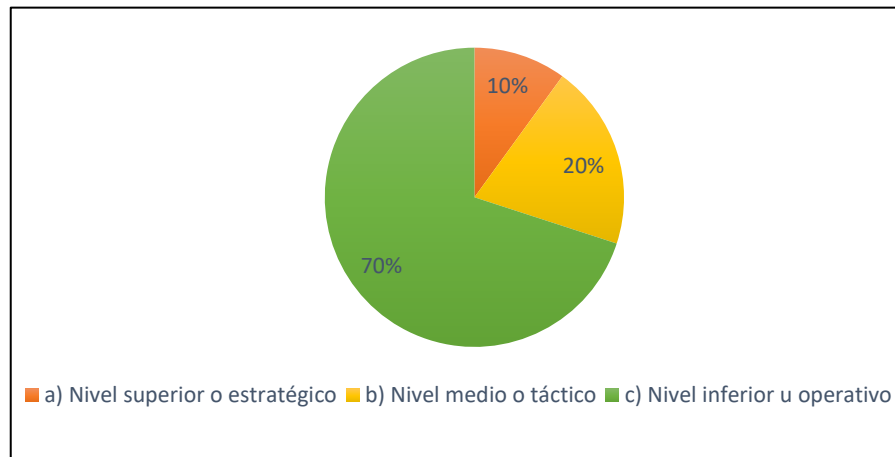
**Grafica 1.** División de la empresa por niveles jerárquicos.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 60% de los empleados mencionaron que la empresa si se encuentra dividida en niveles jerárquicos, el 40% mencionó que no es así.

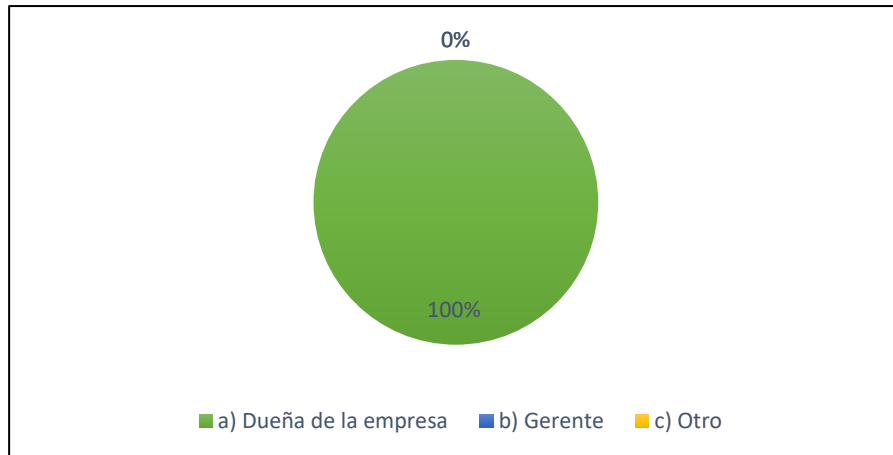
**Grafica 2.** Nivel jerárquico donde labora el personal dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

El 10% de los empleados respondieron que el nivel jerárquico donde se encuentran al momento de realizar sus actividades, es en el nivel superior o estratégico, el 20% mencionó que se encuentra en el nivel medio o táctico y un 70% labora en el nivel inferior u operativo.

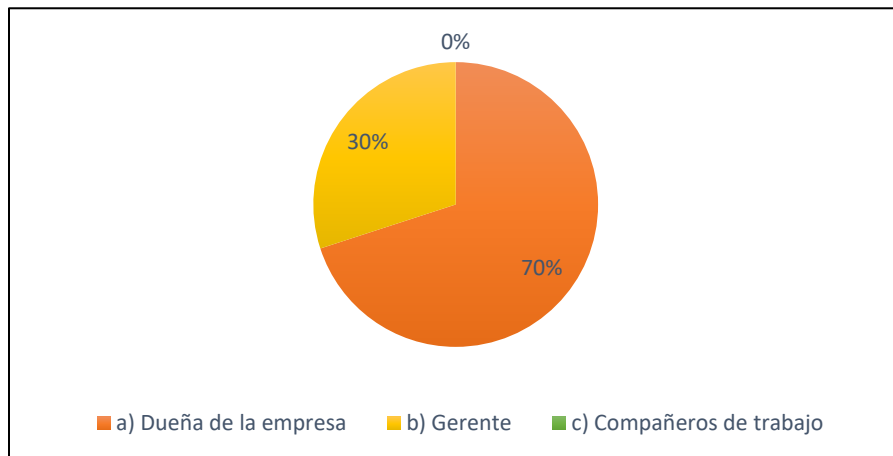
**Grafica 3.** Mayor unidad de mando dentro de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los empleados afirman que a quien consideran como mayor autoridad de mando dentro de la empresa es a la propietaria de la misma.

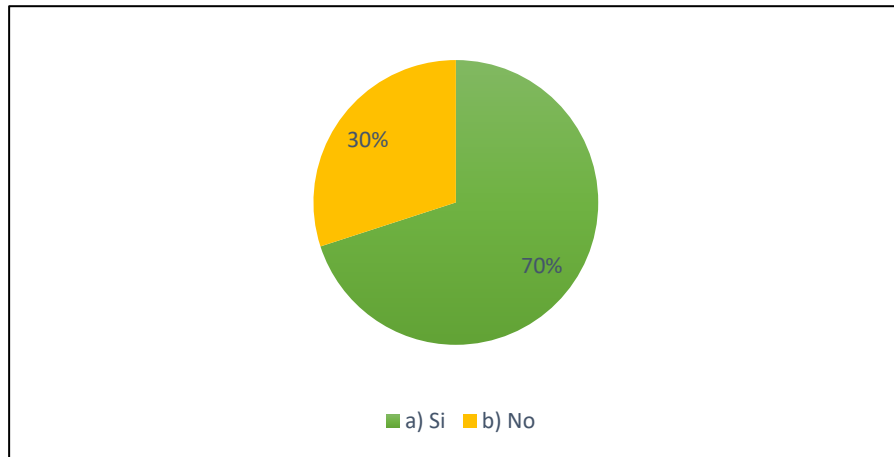
**Grafica 4.** A quien se dirigen los empleados cuando existen problemas dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

El 70 % de los empleados afirma que cuando tienen problemas dentro de la empresa se dirigen directamente con la propietaria, mientras que el 30% se dirigen con el gerente y ninguno con los compañeros de trabajo.

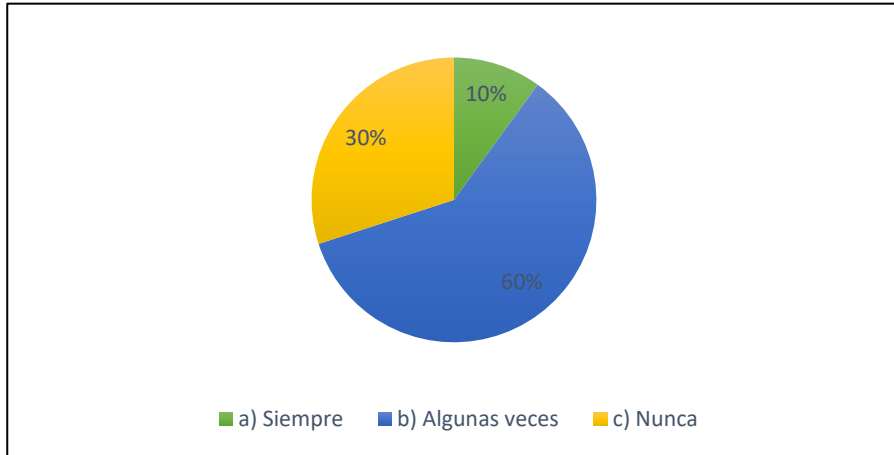
**Grafica 5.** *Relación directa de los empleados con sus superiores.*



Fuente: Elaboración propia.

El 70% de los empleados mencionó que efectivamente si existe relación directa con sus superiores y el 30% mencionaron que no es así.

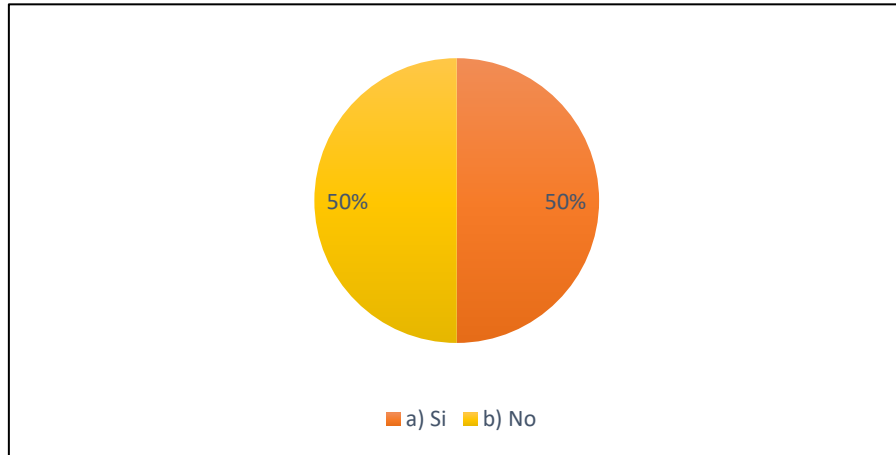
**Grafica 6.** *Aceptación de opiniones dentro de la empresa.*



Fuente: Elaboración propia.

El 10% de empleados respondieron que siempre son tomados en cuenta por sus superiores para cambiar aspectos dentro de la empresa, mientras que el 60% mencionó que algunas veces y un 30% mencionaron que nunca.

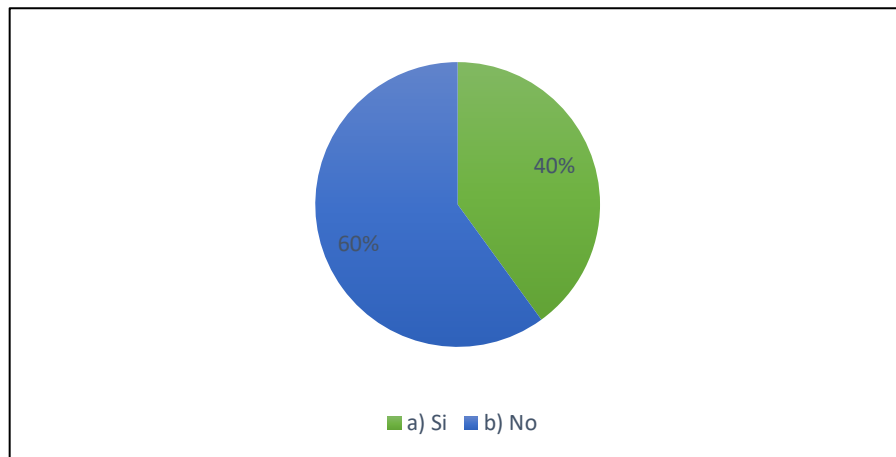
**Grafica 7.** *Duplicidad de mandos dentro de la empresa.*



Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los empleados respondieron que, si existe duplicidad de mandos dentro de la empresa, y el otro 50% mencionó que no.

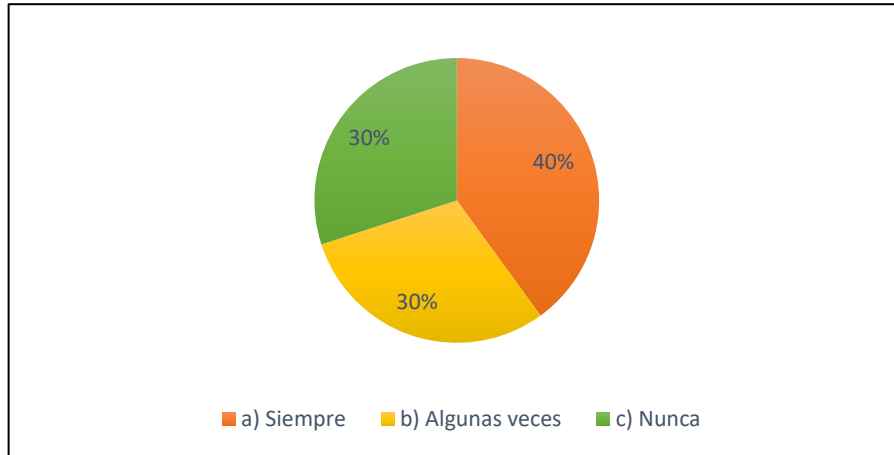
**Grafica 8.** *Si los empleados que realizan las mismas actividades se encuentran en el mismo nivel jerárquico.*



Fuente: Elaboración propia.

El 40% de empleados respondieron que efectivamente los compañeros de trabajo que realizan las mismas actividades se encuentran en el mismo nivel jerárquico, y el 60% mencionó que no.

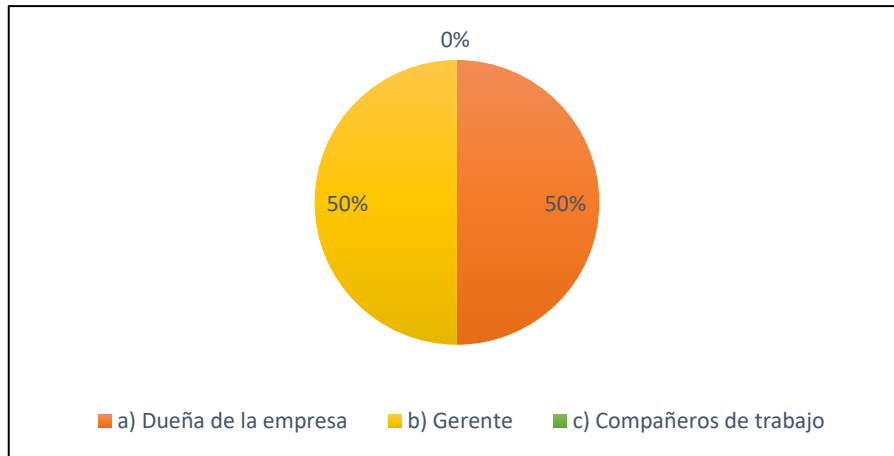
**Grafica 9.** Si las actividades se asignan de acuerdo a las habilidades de los empleados.



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la empresa, el 40% de los empleados mencionaron que las actividades se les asignan de acuerdo a sus habilidades, caso contrario al resto de empleados donde existió una igualdad del 30%, en lo que algunas veces y nunca sus habilidades fueron tomadas en cuenta.

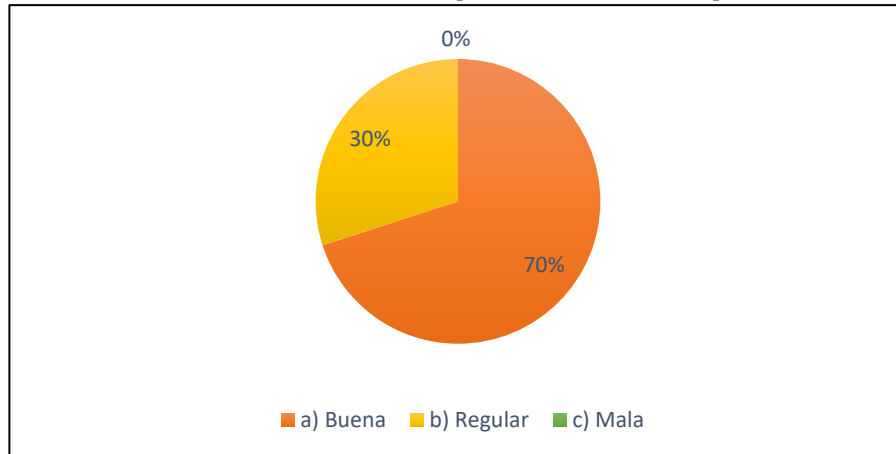
**Grafica 10.** Apoyo entre empleados dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los empleados respondió que quien les ayuda a realizar sus actividades cuando se dificultan es la propietaria de la empresa, y el otro 50% mencionó que el gerente, y ninguno respondió que reciba ayuda de sus compañeros de trabajo.

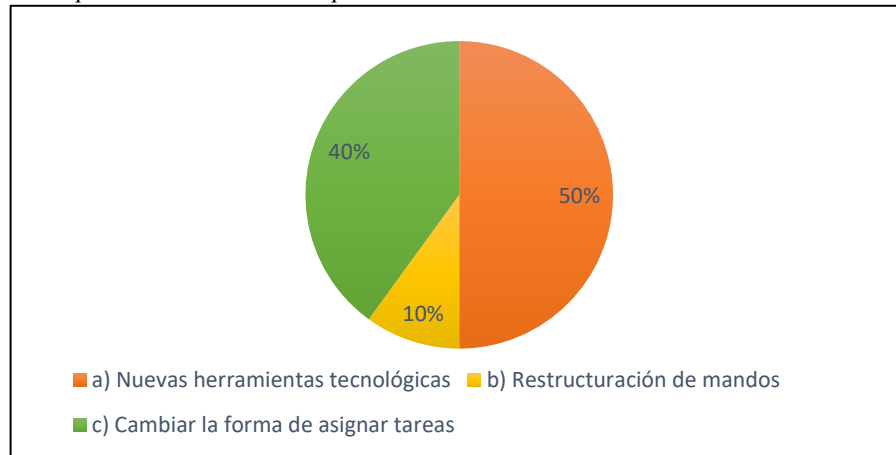
**Grafica 11.** *Relación laboral entre los empleados dentro de la empresa.*



Fuente: Elaboración propia.

El 70% de los empleados consideran que la relación con sus compañeros de trabajo es buena, mientras que el 30% mencionaron que es regular, por lo tanto, ninguno considera tener una mala relación de trabajo.

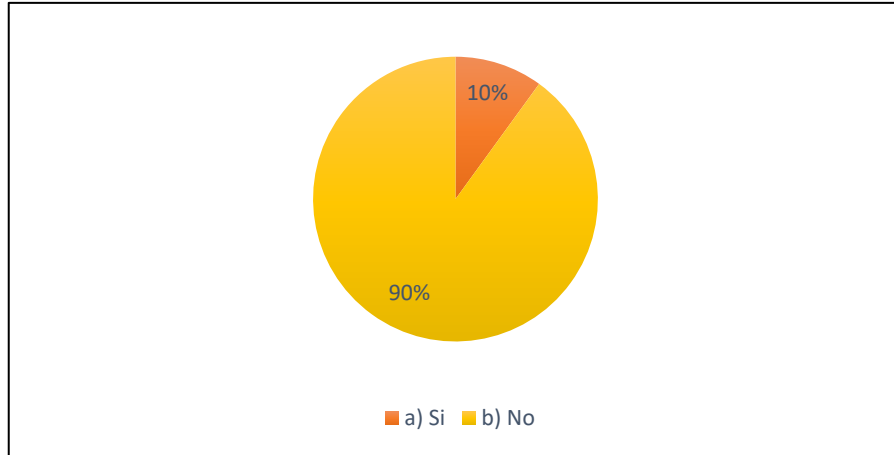
**Grafica 12.** *Sugerencias para un mejor cumplimiento de las actividades que realizan los empleados dentro de la empresa.*



Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los empleados mencionó que para cumplir mejor con su trabajo sugieren la inmersión de nuevas herramientas tecnológicas, el 10% que se necesita reestructuración de mandos, y el 40% sugiere cambios en la forma de asignar las tareas.

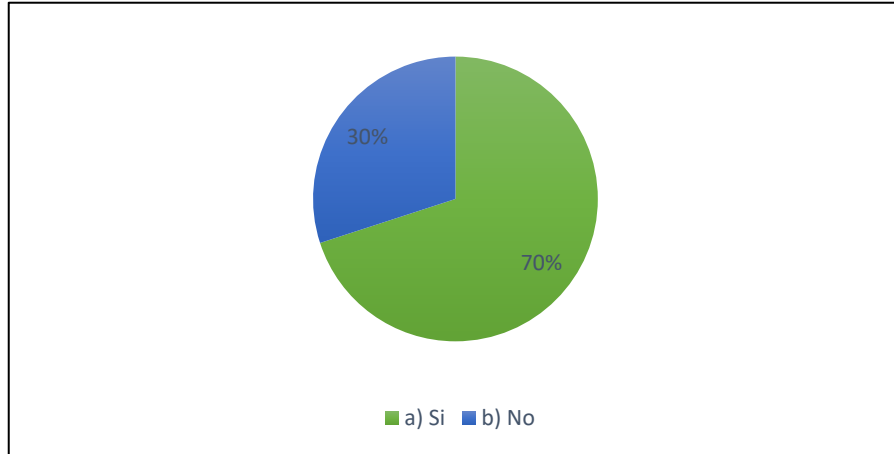
**Grafica 13.** *El desempeño de los empleados es afectado por otro puesto o área dentro de la empresa.*



Fuente: Elaboración propia.

El 10% de los empleados mencionaron que su desempeño es afectado por otro puesto o área, y el 90% consideran que no les afecta.

**Grafica 14.** *Si existe una clara asignación de las funciones en las áreas dentro de la empresa.*

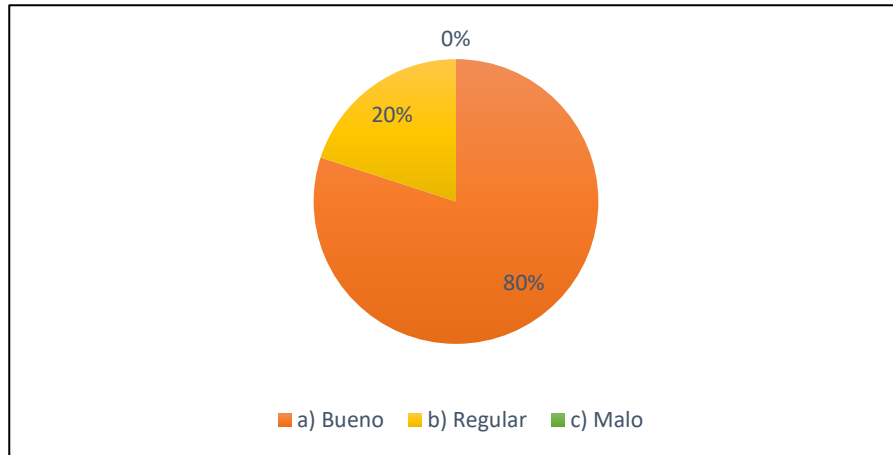


Fuente: Elaboración propia.

El 70% de los empleados considera que existe una clara asignación de funciones en su área, y el 30% mencionaron que no.



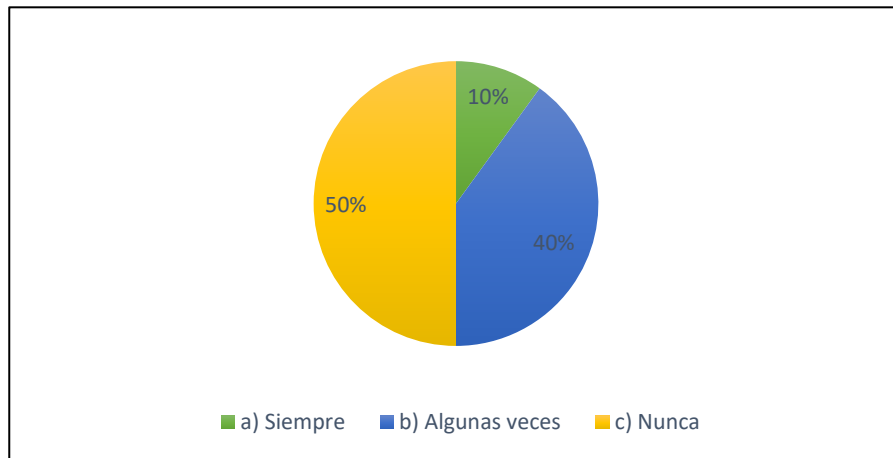
**Grafica 15.** Ambiente de trabajo dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

El 80% de los empleados mencionó que el ambiente de trabajo es bueno, mientras que el 20% consideran que es regular.

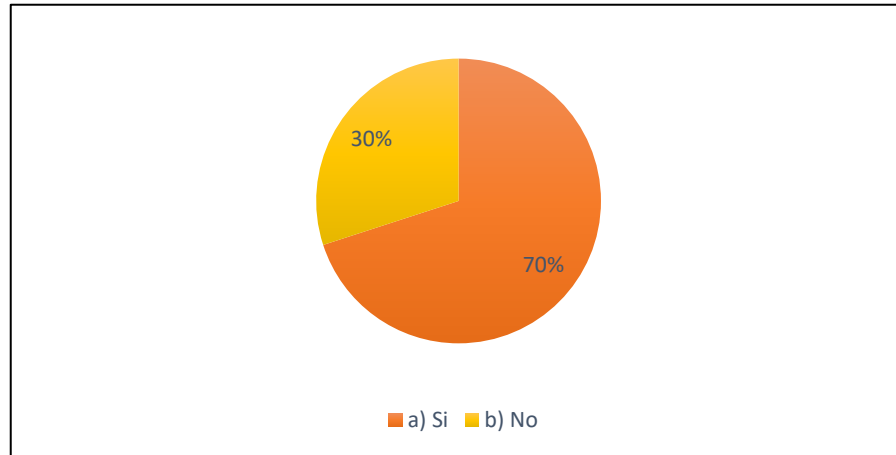
**Grafica 16.** Desorganización en la cadena de mando dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

EL 10% de empleados mencionaron que siempre existe desorganización en la cadena de mando, mientras que el 40% mencionó que eso solo pasa algunas veces y el 50% mencionó que nunca.

**Grafica 17.** Si los empleados recibieron capacitación al ingresar a la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

El 70% de los empleados recibió capacitación al ingresar a la empresa, mientras que el 30% mencionaron que no fueron capacitados.

### ***3.2.2 Guía de observación.***

Para la segunda variable, denominada niveles jerárquicos se utilizó una guía de observación para tener una mejor percepción de las acciones que se realizan dentro de Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana, ubicada en villa Corzo, Chiapas.

Se analizaron factores específicos para determinar la forma de organizar y coordinar los aspectos relacionados a los niveles jerárquicos.

En primer punto se identificaron las formas de actuar en el trabajo por parte de los empleados, seguido de una serie de elementos que ayudan a entender su comportamiento.

Como segundo punto se analizó el entorno relacionado a la división de puestos de trabajo y áreas, en lo que el principal objetivo fue conocer si dentro de la empresa se establece una clara división y asignación de funciones para el personal.

A continuación, se muestra el formato que fue utilizado para la recopilación de datos.

**Variable: Niveles jerárquicos****Guía de observación No. 1**

**Objetivo:** Identificar los niveles jerárquicos en la estructura organizacional de la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana.

**Fecha:** 08 de abril de 2022    **Hora:** 10:00 a.m.    **Área:** Administrativa, de ventas, almacén.

**Temperatura:** Muy caluroso (×)    Caluroso ( )    Templado ( )    Frio ( )

**Iluminación:** Clara (×)    Tenue ( )    Oscuro ( )

**Ruido:** Si

**Personas presentes (función):** Empleados

1. Formas de Actuación en el Oficio			
Actitud al trabajo	<del>Buena</del>	Regular	Mala
Trabajo de equipo	<del>Buena</del>	Regular	Malo
Comunicación	<del>Buena</del>	<del>Regular</del>	Mala
Conductas relevantes	<del>Dedicación</del>	<del>Apego</del>	Frustración
Principales actividades que se realizan	Atender clientes	Recepción de productos	<del>Ambos</del>
2. División de puestos y áreas			
Posición del personal	<del>Muy organizada</del>	<del>Más o menos organizada</del>	Desorganizada
Asignación de actividades	<del>Responsabilidad</del>	<del>Puntualidad</del>	Aleatoria
División de tareas	<del>Responsabilidad</del>	Puntualidad	Aleatoria
Nivel de capacitación	<del>Alta</del>	Media	Baja
Duplicidad de mandos	Siempre	<del>A veces</del>	Nunca
Toma de decisiones	<del>propietaria</del>	Gerente	Otro
Resolución de problemas	<del>Buena</del>	Regular	Malo

### **3.3 Puestos De Trabajo**

#### ***3.3.1 Entrevista dirigido a la propietaria de la empresa.***

En la última variable, puestos de trabajo se optó por aplicar una entrevista dirigida a la propietaria de la empresa, con la finalidad de conocer de qué manera los puestos de trabajo se encuentran organizados y si las personas cuentan con las habilidades y capacidad para desempeñarlos. Como primer punto se determinó que dentro de la empresa no se tiene una descripción establecida o escrita para cada perfil o puesto de trabajo, no obstante, esto no significa que no existan requerimientos, si bien de acuerdo al puesto que se establezca se necesita que la persona que lo va a desempeñar cumpla ciertos requisitos. Estos requisitos son solicitados de manera general, debido a que en la empresa se desarrollan dos actividades principales, en la cual se requiere que el candidato cuente con lo necesario para desempeñarse. Lo que lleva a conocer el proceso de reclutamiento que se sigue para contratar al personal.

En el proceso que se lleva para el reclutamiento, de acuerdo a lo que la propietaria de la empresa menciona, es que principalmente se hace una convocatoria y se les hace llegar a las personas que puedan ser posibles candidatos, posteriormente se les evalúa de acuerdo a las habilidades que ellos presentan para empezar a filtrar a las personas que si cumplen ese requisito, posterior a esto se hace una revisión de sus experiencias laborales y documentos para seleccionar al personal adecuado, esto con la finalidad de conocer que tan bien se ha desenvuelto la persona en otros trabajos y determinar si es apto o no, finalmente se evalúan las características de la persona para ver que encaje en el grupo de trabajo establecido con la finalidad de que no surjan problemas.

La empresa lleva a cabo este proceso de manera rápida, debido a que el proceso de reclutamiento se da de manera espontánea, por lo que se puede destacar que no se tiene establecido lo que se necesitara para cada puesto, esto representa la inmersión de problemas relacionados a la plantilla laboral debido a que no elegir bien a la persona que trabajara, puede ocasionar problemas de organización, y ejecución de tareas. Por esta razón se hace importante tener establecida la descripción de puestos para enfocarse en lo que realmente se necesita y no dejar las cosas al azar.

La realización de diseños de puesto no es tan complicada, por lo que la empresa podría hacerlos. Para ello se realiza una descripción de puestos donde se representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto prácticamente lo que hace el trabajador, las veces que se repite la actividad, los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas y los objetivos el por qué lo hace. De esta forma al tener establecidos los puestos de trabajo con su respectiva descripción la empresa podrá tener mejores resultados. Por otra parte se analizó que dentro de la empresa las actividades no se realizan de forma específica para cada trabajador, si no que estas son realizadas por diferentes personas, además la forma de evaluar si el personal se está desempeñando correctamente, esta solo se hace analizando que tan bien cumplidas han sido las tareas, si se cumplieron o no y porque, esto es un aspecto muy importante que se realiza con la finalidad de detectar fallos dentro de la empresa y así poder resolverlos y evitar problemas futuros.

### ***3.3.2 Entrevista dirigido al gerente de la empresa.***

También se aplicó una entrevista dirigida al gerente para conocer cómo se manejan los puestos de trabajo que él tiene a su cargo. Para establecer los puestos de trabajo y lo que se requiere de ellos, el gerente como tal no tiene una plantilla que mencione lo que se necesita para dicho puesto, si no que al momento de reclutar al personal él se basa en las experiencias pasadas que ha tenido en otras empresas para seleccionar los requerimientos que se necesitan en cada puesto. Estos requerimientos son elegidos de acuerdo al área o puesto en el que se va a establecer la persona, y va a depender de si el trabajo se enfoca en la atención a los clientes o bien en la recepción de productos ya que para cada una se necesita tener diferentes actitudes y aptitudes para realizarlos.

Dentro de la empresa se tienen establecidos valores que ayudan tener un mejor funcionamiento, dentro de ellos se puede destacar que se busca que exista sinergia, compañerismo, trabajo en equipo, respeto, valores positivos que impulsen tanto el crecimiento de la empresa como el del personal, ya que, si existe una buena sinergia entre los trabajadores y la empresa, va a existir un impulso en la misma. En cuanto a los horarios se maneja un control de estos de manera flexible, es decir los empleados pueden intercambiar turnos si así lo requieren, esto con la finalidad de que el personal se sienta cómodo e incentivado a seguir trabajando y dando su máximo esfuerzo

dentro de la empresa. Para el reclutamiento se utiliza la siguiente dinámica: principalmente se da a conocer el área en el que se va a trabajar, en base a eso se empiezan a pedir los requisitos, ya sea la edad, sexo, o el grado de estudio, después se pasa a checar los niveles de experiencia para buscar algunas referencias en cuanto a la persona, ya que se busca que las personas que entren a trabajar ayuden e impulsen a la empresa. Una vez que se ha seleccionado al candidato, se le capacita en aspectos generales que se requieran, además ellos pueden aprender sobre la marcha con la ayuda de sus compañeros y las experiencias que ellos tienen.

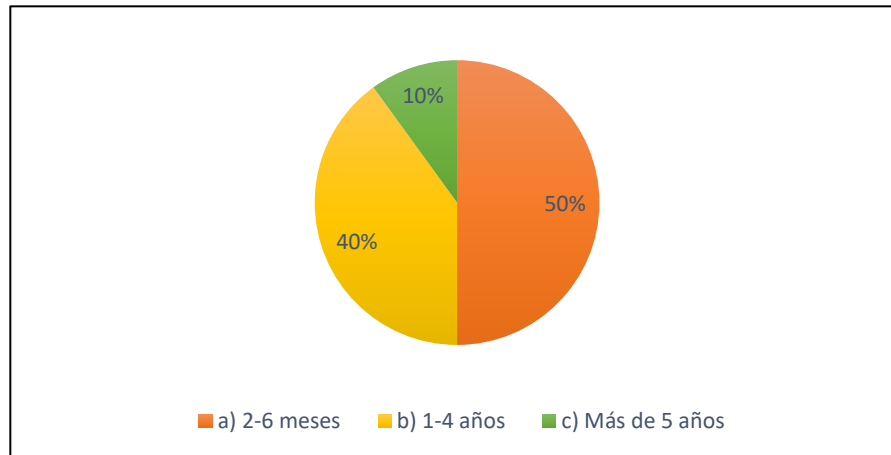
Para evaluar los resultados que el personal ha tenido, se realizan evaluaciones tomando como principal factor los resultados que el personal haya tenido en el desempeño de sus actividades, es decir si son buenos o malos y en base a eso se toman en cuenta que detalles tuvieron o si se les dificultó realizar sus actividades, esto para poder buscar una forma de solucionar esos detalles y que a futuro no se presenten.

En cuanto a las áreas con las que cuenta la empresa se consideran que son las adecuadas debido a que es una empresa pequeña, donde la comunicación es directa y se hace más fácil al momento de establecer las actividades. Por ende, una empresa que cuenta con muchas áreas también puede dificultar el entendimiento para el personal, porque podría generar dudas ya que son procesos más largos, por lo que dentro de Abarrotes Vinos y Licores se prefiere que sean procesos cortos eficaces, eficientes y entendibles. Las razones antes expuestas hacen que dentro de la empresa se requiera que establezcan los puestos de trabajo y sus requerimiento de manera clara y precisa, ya que no tener definido y coordinado un aspecto tan importante como es la selección de candidatos para los puestos de trabajo puede afectar a largo plazo, en el momento en el que exista un crecimiento por parte de la empresa y que esto perjudique, ya que no va a existir una organización que pueda sustentar ese crecimiento, lo cual lleve a la desorganización.

### ***3.3.3 Cuestionario dirigido a los empleados.***

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario dirigido a los empleados de la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupana ubicada en Villa Corzo, Chiapas, haciendo referencia a la tercera variable denominada puestos de trabajo.

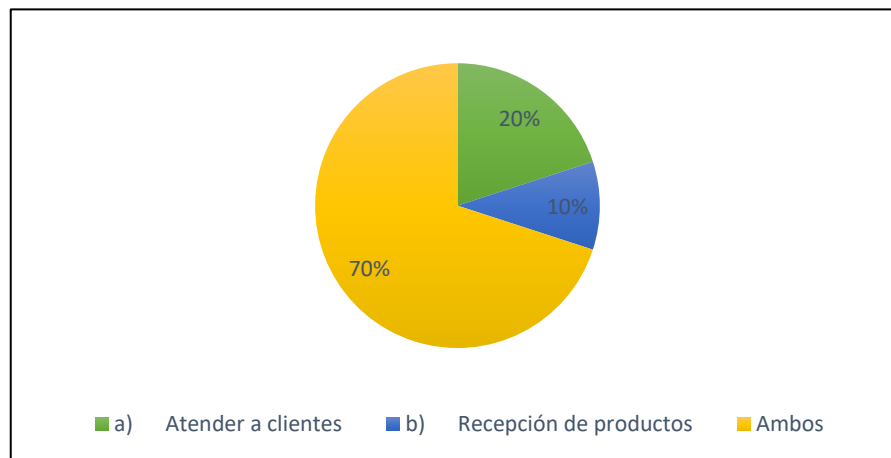
**Grafica 18.** *Antigüedad de los empleados dentro de la empresa.*



Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los empleados respondieron que llevan laborando en la empresa de 2 a 6 meses, mientras el 40% de 1 a 4 años, y un 10% de los empleados mencionaron que llevan laborando 5 años o más.

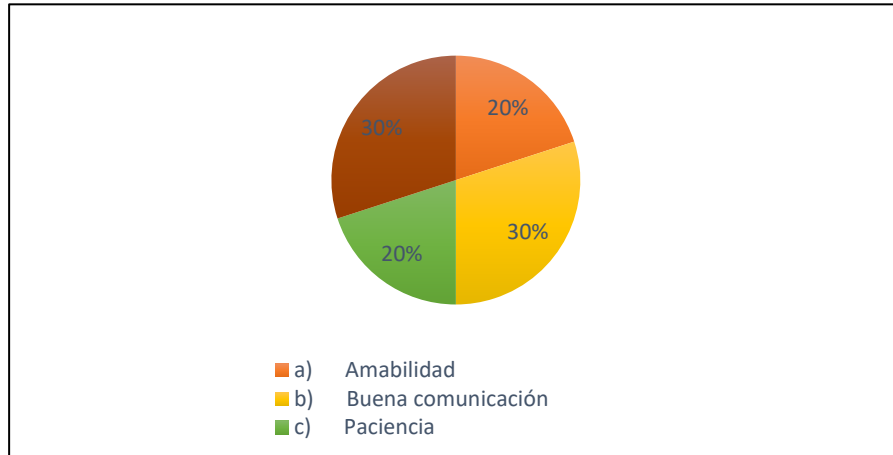
**Grafica 19.** *Actividades que se realizan dentro de la empresa.*



Fuente: Elaboración propia.

El 20% de los empleados mencionaron que la principal actividad que realizan en la empresa es atender clientes, el 10% recepción de productos y un 70% realizan ambas actividades.

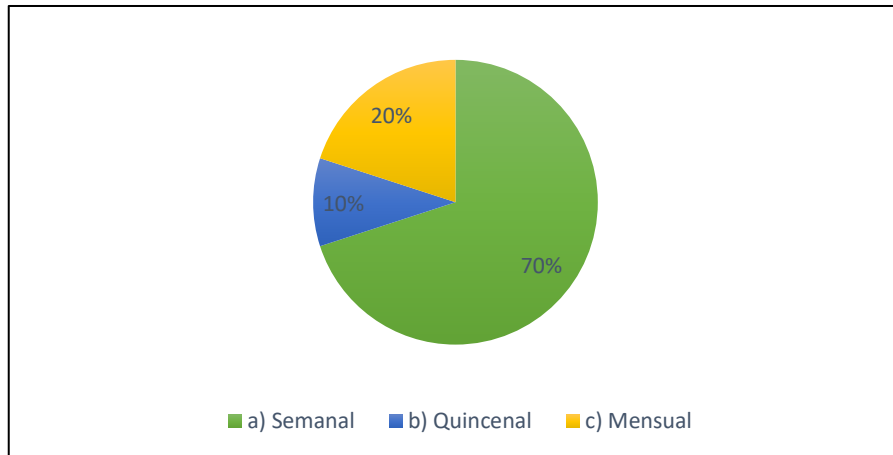
**Grafica 20.** *Habilidades necesarias de los empleados para realizar las actividades dentro de la empresa.*



Fuente: Elaboración propia.

El 30% de los empleados mencionó que las principales habilidades necesarias son tener una buena comunicación entre los trabajadores y con los clientes, así mismo otro 30% considera tener un amplio conocimiento de los productos, el 20% de empleados concluyo que las habilidades necesarias son, tener amabilidad y el otro 20% tener paciencia.

**Grafica 21.** *Tiempo que los superiores realizan revisiones sobre las actividades de la empresa.*

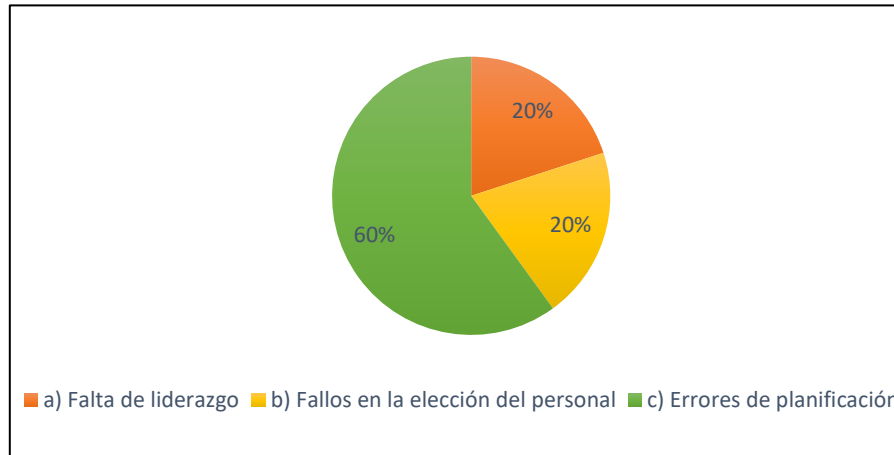


Fuente: Elaboración propia.

El 70% de los empleados mencionó que sus superiores realizan revisiones de manera semanal para checar como se realizan las actividades, el 20% de empleados dijeron que se realizan de manera mensual y el 10% quincenal.



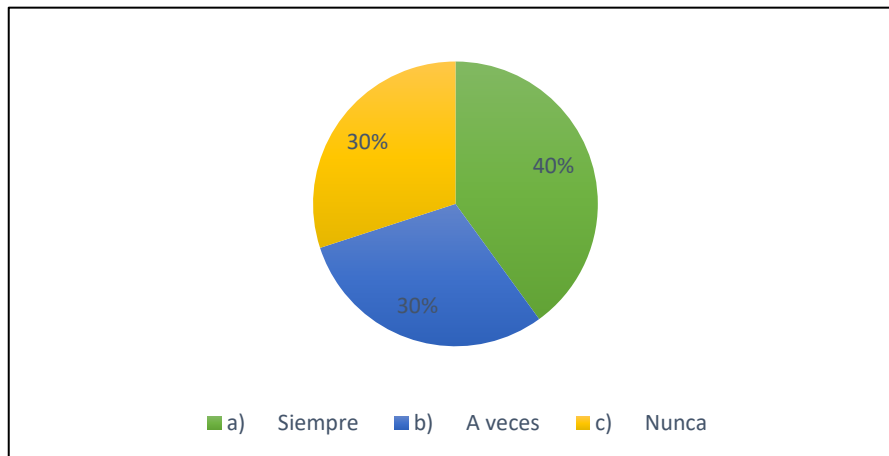
**Grafica 22.** Factores que hacen vulnerable a la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

El 20% de empleados mencionaron los factores que hace vulnerable a la empresa es la falta de liderazgo, otro 20% considera los fallos en la elección del personal, mientras que el 60% mencionó que se debe a errores de planificación.

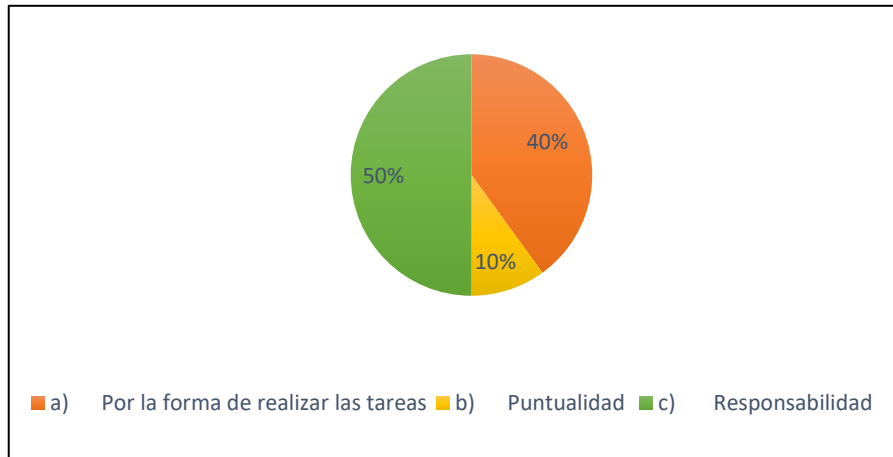
**Grafica 23.** Asignación de actividades dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

El 40% de empleados comentó que el gerente toma siempre en cuenta sus habilidades durante la asignación de actividades, el 30% respondió que sus habilidades no son tomadas en cuenta y otro 30% considera que solo algunas veces.

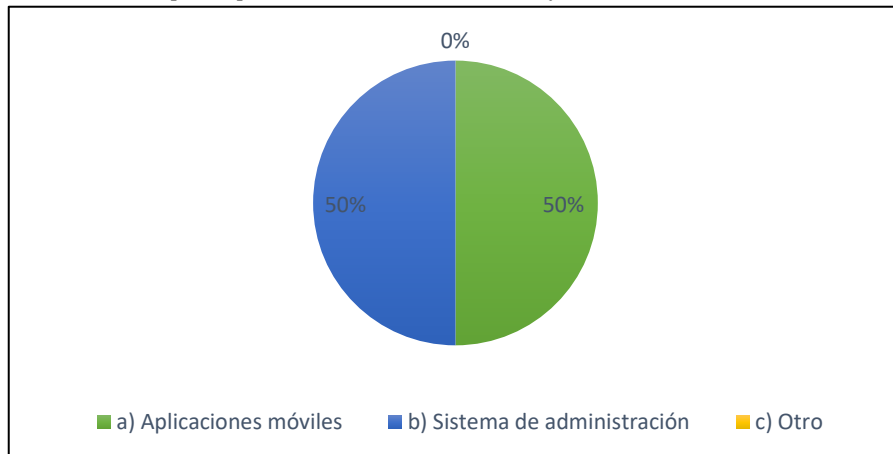
**Grafica 24.** Forma de evaluar el desempeño de los empleados por parte de los superiores de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los empleados consideran que su desempeño es evaluado de acuerdo a la responsabilidad, el 40% debido a la realización de sus actividades que se les son asignadas, y un 10% cree que se les evalúa de acuerdo a su puntualidad.

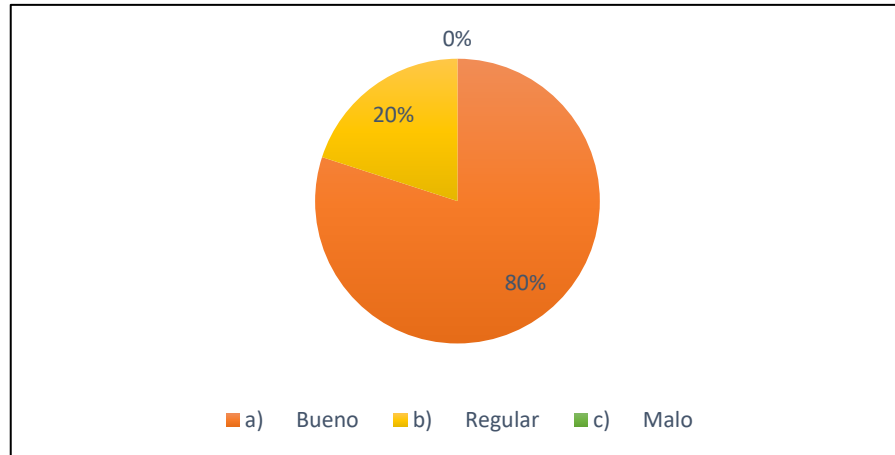
**Grafica 25.** Procesos o herramientas tecnológicas que sería importante establecer dentro de la empresa para realizar las actividades fácilmente.



Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los empleados respondió que una de las herramientas que facilitaría la realización de sus actividades es la implementación de aplicaciones móviles, y el otro 50% mencionó que establecer un sistema de administración.

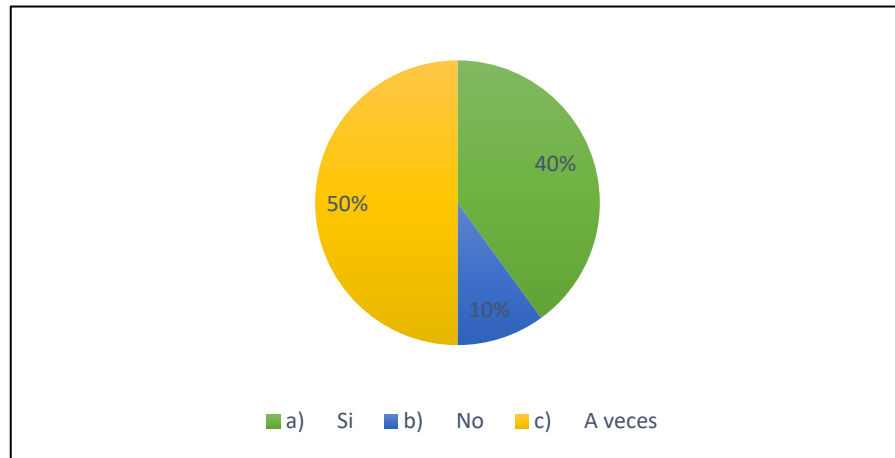
**Grafica 26.** Desempeño del gerente dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

El 80% de los empleados considera que el gerente tiene un buen desempeño, y el 20% considera que su desempeño es regular.

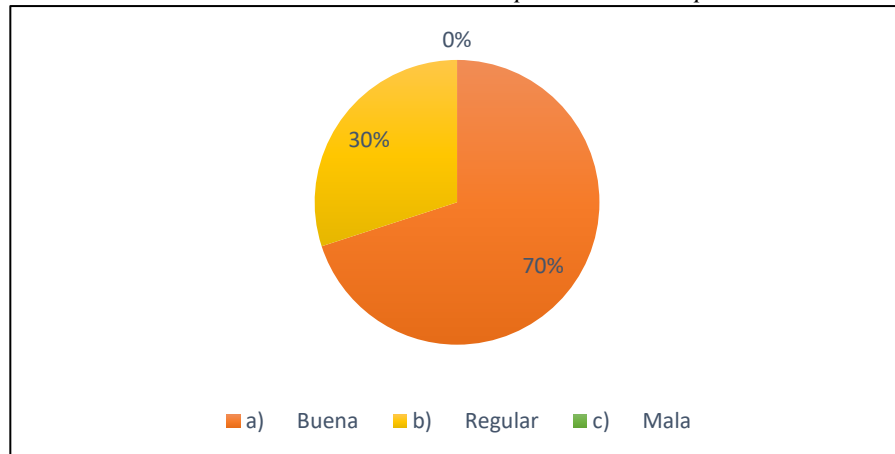
**Grafica 27.** Asignación de tareas específicas para cada trabajador.



Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los empleados, considera que, si existe una asignación de tareas específicas para cada empleado, el 40% considera que esto se da solamente algunas veces y un 10% dijo que nunca existe una asignación específica.

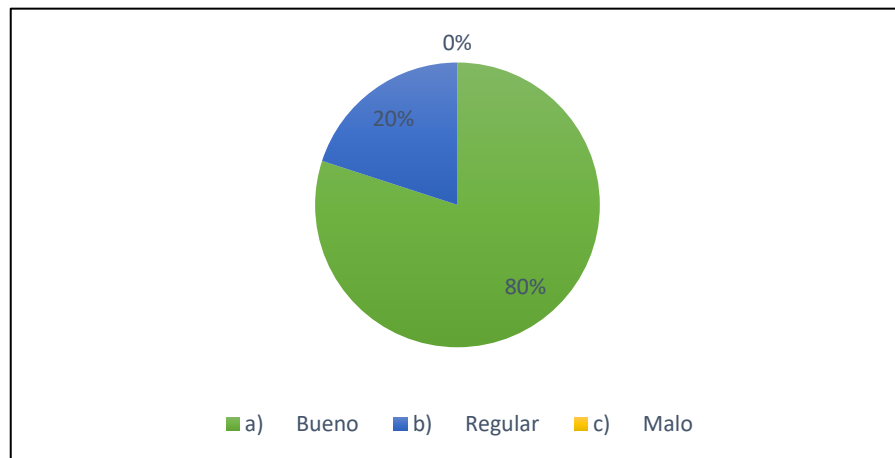
**Grafica 28.** *Relación de los clientes con los empleados de la empresa.*



Fuente: Elaboración propia.

El 70% de los empleados mencionó que tiene una buena relación con sus clientes, y solo un 30% consideran que la relación es regular.

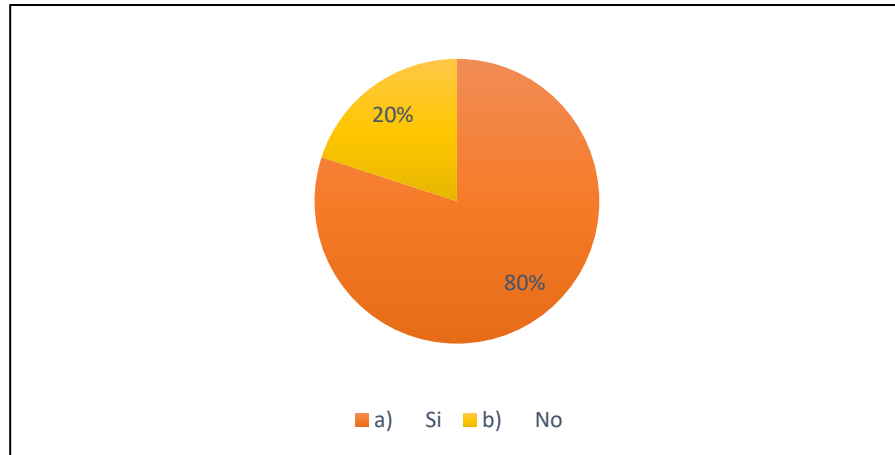
**Grafica 29.** *Relación entre jefe y empleados.*



Fuente: Elaboración propia.

El 80% de los empleados mencionó que el trato de jefe a empleado es bueno, y el 20% mencionaron que es regular.

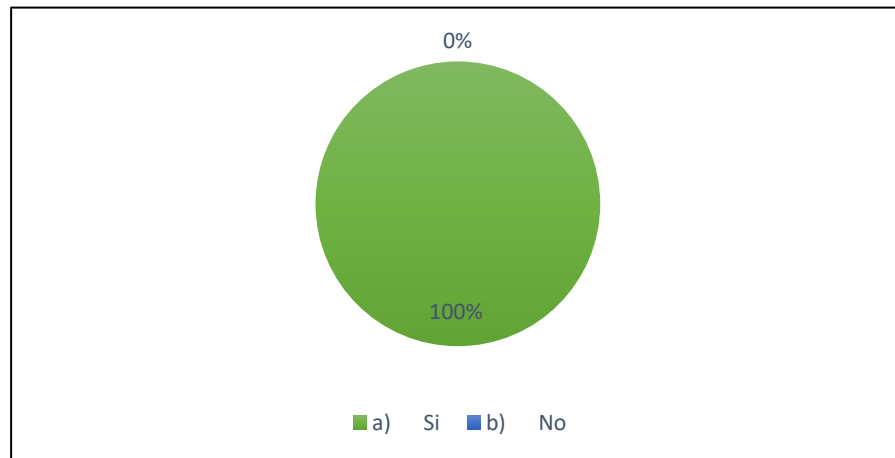
**Grafica 30.** Si la empresa cuenta con políticas de seguridad laboral.



Fuente: Elaboración propia.

El 80% de los empleados mencionó que, si existen políticas de seguridad laboral, mientras que el 20% mencionó que no las hay.

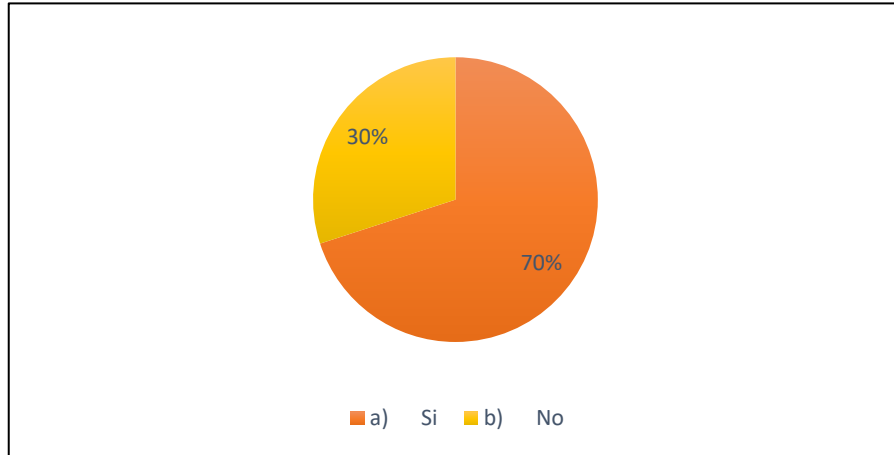
**Grafica 31.** Existencia de horarios de entrada y salida en la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los empleados afirman que los horarios de trabajo están establecidos.

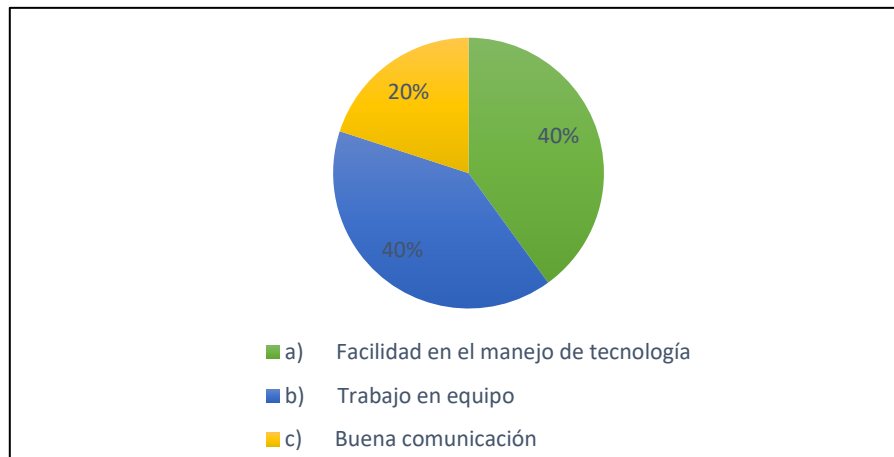
**Grafica 32.** Existencia de capacitación de los empleados al ingresar al centro de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

El 70% de los empleados recibió capacitación al ingresar al centro de trabajo, y el 30% de los empleados no fueron capacitados.

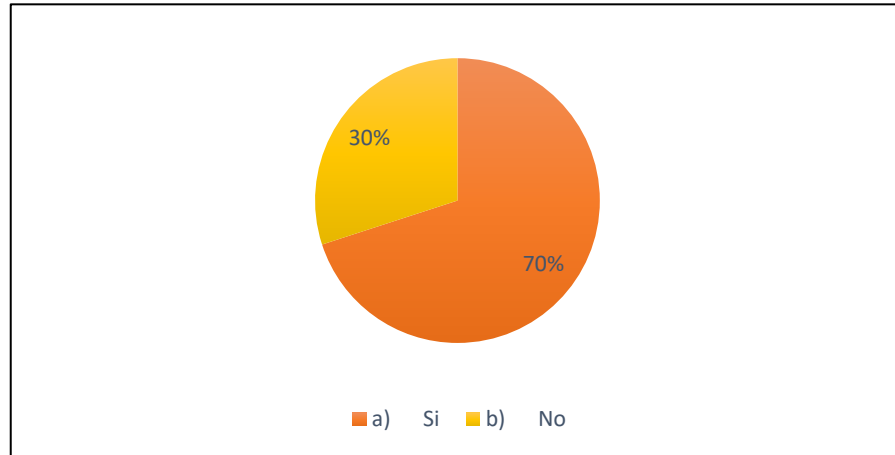
**Grafica 33.** Habilidades básicas para desempeñar las actividades en la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

El 80% de los empleados coincidieron que las dos principales habilidades para desempeñar las actividades dentro de la empresa son, tener un buen manejo de la tecnología y una gran facilidad para el trabajo en equipo y el 20% considera que se debe tener buena comunicación.

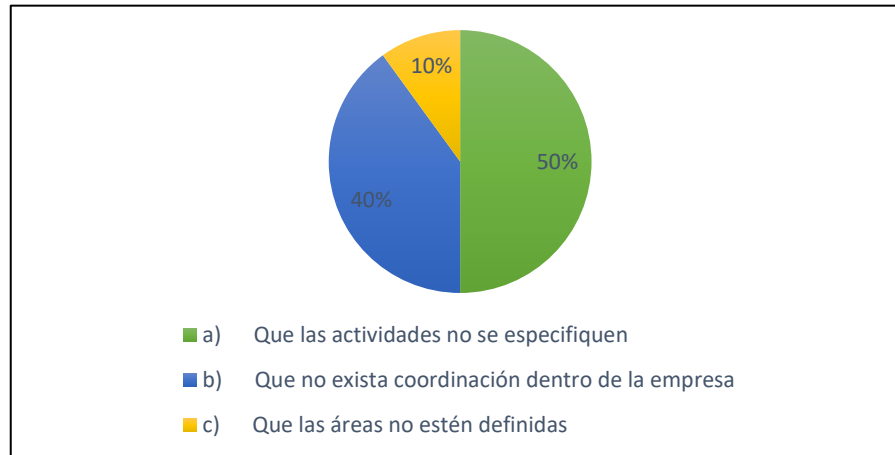
**Grafica 34.** Existencia de una descripción de cada área de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

El 70% de los empleados consideran que, si se tiene establecida una descripción completa de lo que se necesita para desempeñar cada puesto de trabajo, y el 30% de empleados mencionaron que no es así.

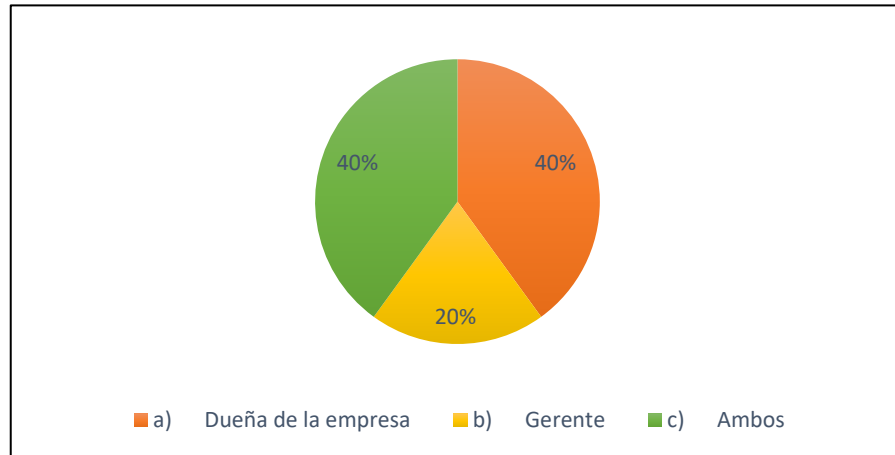
**Grafica 35.** Factores que afectan el desempeño laboral de los empleados dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los empleados consideran que su desempeño es afectado en el momento que las actividades no son especificadas de manera directa, mientras que el 40% de empleados afirman que la coordinación de la empresa es lo que afecta su desempeño y un 10% comentan que el no tener las áreas definidas genera situación de desorganización afectando su desempeño.

**Grafica 36.** *Involucramiento en las actividades de la empresa.*



Fuente: Elaboración propia.

El 40% de los empleados considera que la persona que más se involucra en las actividades de la empresa es solamente la propietaria, mientras que el 20% mencionó solo al gerente y el otro 40% concuerda que tanto el gerente como la propietaria de forma equitativa, se involucran en las actividades generales de la empresa.

### **3.4 Análisis y propuestas**

#### **3.4.1 Estructura Organizacional**

##### ***3.4.1.1 Entrevista dirigida a la propietaria y gerente de la empresa***

Para la primera variable, denominada estructura organizacional se realizaron dos entrevistas, una dirigida a la propietaria de la empresa, y otra aplicada al gerente, con la finalidad de ver la percepción o el punto de vista que tiene cada uno de ellos sobre las actividades que se realizan, las formas de organizarse y de llevar a cabo cada uno de los procesos dentro de la empresa.

Si bien se puede concluir mencionado que tanto la propietaria como el gerente se encuentran inmersos en todas las operaciones organizacionales, lo cual se puede observar analizando los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación aplicados.



La propietaria de la empresa y el gerente coinciden en que la empresa es informal, ya que no cuenta con una estructura definida, lo que provoca dificultades en el proceso de asignación de responsabilidades, debido a que todo se establece de manera verbal, lo cual hace que a veces resulte difícil establecer una comunicación clara y específica con los trabajadores, dificultándole a ellos la realización de sus actividades, provocando que dentro de la empresa se presenten problemas que hacen que se vuelva lenta. Es por esta razón que aun que la empresa actualmente se encuentre operando de manera efectiva, se hace importante establecer una estructura que ayude a formalizar todos los procesos dentro de la misma, para poder llevarla a su máxima optimización y crecimiento.

Para finalizar el gerente y la propietaria comentaban que el hecho de implantar una estructura organizacional, tendría un impacto positivo, un panorama que plantean es que, al inicio los trabajadores tal vez se les dificultaría un poco adaptarse a algo nuevo y diferente, un nuevo sistema, un nuevo modelo, ayudaría a los trabajadores al tener establecido lo que tiene que hacer, se manejaría un mayor orden y eficiencia.

De acuerdo a la estructura con la que cuenta la empresa actualmente se coincidió en que la estructura que más se adaptaría a la empresa sería la estructura funcional, tomando en cuenta el tamaño y la forma de organización dentro de ella, ya que esta estructura permite aumentar las capacidades mejorando la eficiencia de los jefes y de los empleados de una organización, al enfocarse en la especialización. Esto permite a cada departamento o área funcional de la empresa concentrarse total y únicamente sobre su proceso de trabajo, se logra una mejor supervisión porque se realiza de forma más rápida y directa, lo que hace que se distorsione menos y sea más efectiva. Hace posible que se den contactos inmediatos entre el supervisor o gerente responsable y sus subordinados. Incluso, sin utilizar canales formales en la comunicación.

Naturalmente, esta forma de organización permite la separación de funciones como la planeación, el control y la ejecución. Esto genera una mayor concentración en una función específica sin desviar la atención hacia las demás. Cabe señalar que la separación de funciones por medio del proceso de división del trabajo es planificada. Es decir, no se realiza de forma accidental. Además, al tener mayor organización se genera menos presión sobre cada trabajador.

### **3.4.2 Niveles Jerárquicos**

#### ***3.4.2.1 Cuestionario dirigido a los empleados.***

Para la segunda variable denominada niveles jerárquicos, se aplicaron como instrumentos de investigación cuestionarios dirigidos a los empleados, para conocer la percepción que tienen sobre un aspecto tan importante como lo son los niveles jerárquicos.

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que la mayoría de los empleados consideran que la empresa se encuentra dividida por niveles jerárquicos, aunque estos no se encuentren marcados o establecidos de manera formal, en la empresa, el comportamiento y grado de autoridad se encuentra establecido por dos niveles, el gerente representa el grado de autoridad mayor para con sus empleados, ocupando el nivel superior o estratégico, aunque el gerente juega un rol plurifuncional ya que además está en el nivel medio o táctico, en el que se encarga de apoyar a dos trabajadores más que se encuentran en ese nivel y el resto de los empleados se encuentran en el nivel inferior u operativo dentro de la empresa, el gerente al ocupar dos niveles en la pirámide representa un problema porque la acumulación de actividades hace que deje de realizar ciertas responsabilidades por atender a otras.

Los empleados que mencionaron que la empresa no cuenta con una jerarquización, son aquellos empleados que llevan menos tiempo laborando dentro de la empresa por lo cual no se encuentran tan inmersos como para conocer aspectos que si bien se ven reflejados en los procesos de la empresa, pero que no se tienen establecidos de manera formal.

Si bien el gerente representa la mayor autoridad dentro de la empresa, para algunos empleados a quien consideran como mayor autoridad es a la propietaria de la empresa, cuando el personal tiene problemas se comunica directamente con la propietaria, por lo que se puede observar que para los empleados los niveles de autoridad no se encuentran bien definidos, ya que tanto la propietaria como el gerente se encuentran inmersos dentro de todos los procesos que se desempeñan en la empresa. Lo expuesto anteriormente provoca que algunas veces exista duplicidad de mandos dentro de la empresa ya que ambos buscan desempeñar el mismo papel autoritario.

Un punto importante que se analizó es que la mayoría de los empleados mencionó que no se les toma en cuenta para cambiar aspectos dentro de la empresa, esto provoca que los empleados se sientan excluidos y no valorados, ya que ellos son quienes hacen que la empresa funcione, y tienen conocimiento de lo que sucede dentro de la empresa, lo cual vuelve importante el hecho de tomar en cuenta su opinión para saber qué es lo que ellos necesitan para desempeñarse. Así mismo la mayoría de los empleados considera que es importante establecer nuevas herramientas tecnológicas que optimicen la realización de trabajos, además de tener una nueva forma de asignar las actividades. Lo expuesto anteriormente conduce a analizar la siguiente problemática, dentro de la empresa el 60% de los empleados mencionó que las actividades que ellos realizan no son asignadas de acuerdo a las habilidades que ellos tienen, lo cual hace que a veces se les dificulte desempeñarlas.

#### ***3.4.2.2 Guía de observación.***

Para tener una visión más amplia sobre la segunda variable, denominada puestos de trabajo, se aplicó una guía de observación para conocer características de la empresa como; la división de puestos y áreas, además de las formas de actuar en el trabajo. La guía de observación fue aplicada la fecha el 08 de abril del 2022, en la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupeña con el objetivo de identificar los niveles jerárquicos en la estructura organizacional de la empresa, en el área administrativa, de ventas y almacén. Este instrumento fue aplicado a las 10:00 a. m., por lo cual el clima era muy caluroso, no obstante, se contaba con una buena iluminación que ayudó a tener mejor percepción de lo que ocurría dentro y fuera de la empresa. Al ser una tienda de abarrotes, esta se encontraba bastante transitada, lo cual provocaba fuertes ruidos.

En primer punto se decidió analizar las formas de actuación en el trabajo para ver como los empleados actúan en diferentes situaciones. Se identificó que los trabajadores presentan una buena actitud en el trabajo, a pesar de que el día se presentó bastante ajetreado los empleados tuvieron una actitud positiva, además el personal no tiene problemas para trabajar con sus compañeros, es decir, existe una buena comunicación entre la empresa y los empleados, al mismo tiempo existe un gran compañerismo acompañado de sinergia al trabajar juntos, esto facilita la resolución de problemas que puedan generarse.

Dentro de la empresa principalmente se realizan actividades como la recepción de productos y la venta de los mismos, las actividades mencionadas son asignadas al día a día, o con anticipación dependiendo de la acumulación de pedidos, los empleados se centran en la atención de los clientes y en brindar un buen servicio de entrega.

El ambiente de trabajo juega un papel muy importante dentro de las empresas, porque es un factor que influye directamente en el desempeño de los empleados, dentro de la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupeña el ambiente de trabajo es bueno, por lo que los trabajadores mayormente tienen una actitud positiva en el trabajo y esto les ayuda a que se desempeñen mejor y eviten sentirse frustrados, por lo que demuestran apego y dedicación.

En cuanto a la división de tareas del personal, se observó que la asignación no siempre se da de acuerdo a sus habilidades, si no que estas se establecen de acuerdo a otros parámetros, la responsabilidad es uno de ellos, a los empleados más responsables son a quienes más confianza se les tiene y se les toma en cuenta al momento de dividir las tareas y a veces no se asignan claramente las actividades que se van a realizar, lo que les provoca confusión al querer desempeñarlas. No obstante, cuando se dificulta realizar los trabajos, el gerente y la propietaria siempre están disponibles y dispuestos para ayudarlos, con la finalidad de resolver las dudas que puedan presentarse.

### **3.4.3 Puestos De Trabajo**

#### ***3.4.3.1 Entrevista dirigida a la propietaria y gerente de la empresa***

La tercera variable denominada puestos de trabajo permitió conocer la forma de cómo es la asignación de puestos de trabajo específicos y además cuales son las bases o requerimientos que se toman en cuenta, además de definir cuáles son las características que ayudan a conocer como es el desempeño del personal dentro de la empresa de acuerdo a dos percepciones, la de la propietaria y el gerente.

Se llegó a la conclusión de que la propietaria y el gerente conocen muy bien las cuestiones internas en la empresa, debido a que sus resultados fueron similares. Cabe aclarar que a cada uno se le realizaron preguntas similares y preguntas específicas, esto con la finalidad de ver que

tan en sincronía están trabajando. Por lo cual el resultado principal que dieron los dos es que en la empresa la asignación de puesto de trabajo no cuenta con una descripción sobre lo que se tiene que hacer, esto es una actividad que el gerente se encarga de realizar en el momento en el que inicia el proceso de selección de candidatos, porque de acuerdo a las experiencias que el gerente tiene, él toma decisiones sobre si el postulante es adecuado o no.

Otro punto importante a destacar es que ambos piensan que es necesario tener establecidos los requerimientos y los puestos que sean adecuados para la empresa debido a que esta se encuentra en crecimiento, por lo que ellos quieren evitar que se presenten problemas relacionados a la asignación de actividades dentro de cada área.

#### ***3.4.3.2 Cuestionario dirigido a los empleados.***

La tercera variable, puestos de trabajo, permitió conocer la forma de distribución de los puestos de trabajo específicos y cuáles son las bases o requerimientos que se toman en cuenta al momento de asignarlos, además de definir las características que ayudan a conocer como es el desempeño del personal dentro de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que los empleados llevan laborando dentro de la empresa más de un año, ya conocen el funcionamiento de la misma, por lo tanto, tienen más conocimientos y habilidades al momento de desempeñar las actividades que se requieran.

Las dos actividades principales son, recepción de productos y atención a clientes, cada una de estas actividades requiere de ciertas habilidades para desempeñarlas, los empleados mencionaron de manera general que las habilidades necesarias las que destacan son; ser amables en el proceso de ventas con la finalidad de que los clientes se sientan cómodos y quieran volver a comprar en la empresa, además la paciencia juega un papel fundamental debido a que existen diverso tipos de clientes con los que se tiene contactos, se pueden encontrar desde clientes amables hasta clientes exigentes e irritantes, por ello ser paciente es algo que destaca dentro de la empresa.

Tener una buena comunicación se ha vuelto tan importante como el hecho de tener conocimiento sobre los productos, ya que la forma de comunicación determinara que tan satisfecho se pueda

ir el cliente con el servicio brindado. No obstante conocer los productos es algo necesario en el proceso de ventas ya que facilitara el acceso a ellos.

Para determinar si las actividades o los puestos de trabajo están siendo desempeñados de manera correcta el gerente realiza revisiones semanales, tomando en cuenta la forma en que se realizan las actividades, la puntualidad de los empleados y que tan responsables son.

Dentro de la empresa se establecen claramente los horarios de entrada y salida del trabajo, los horarios son accesibles ya que los empleados pueden intercambiar turnos si así lo requieren.

No se tienen establecidas descripciones completas de lo que se necesita para desempeñar los puestos, pero al momento de ingresar a trabajar se les da un curso de inducción de forma verbal sobre los principios básicos de la empresa, valores y políticas que esta tiene.

Finalmente se determinó que uno de los factores que podrían afectar el desempeño del personal, son que las actividades a veces no sean asignadas de manera clara esto puede generar dudas y desorganización en momentos donde exista una saturación de las actividades, aun lado a esto no tener las áreas definidas puede provocar un mayor desequilibrio y desorganización en momentos clave.

## Capítulo IV. Conclusión y Recomendaciones

### 4.1 Conclusiones

El diseño organizacional es un factor determinante para las empresas hoy en día, ya que permiten que estas sean efectivas, eficientes y eficaces, el diseño organizacional permite la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización, es decir permite definir la estructura organizacional. De forma resumida se considera al diseño organizacional como el proceso sistemático que optimiza los resultados, implementando estrategias que responden a sus intereses y actividades.

Una vez conocida la importancia del diseño organizacional para el desarrollo de las empresas, en específico para la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupeña, se realizó un análisis con la información recabada, donde se encontraron diversos problemas relacionados a su estructura interna, por lo que se propuso establecer un diseño organizacional que definiera la estructura de la empresa, además de establecer los niveles jerárquicos y definir o diseñar los puestos de trabajo de acuerdo a las necesidades de la misma, además de proponer una serie de recomendaciones para dar solución a pequeñas problemáticas.

La empresa cuenta con una estructura informal tanto en su forma de organización como en todos los procesos que se desarrollan, por lo que para mejorar su funcionamiento es necesario formalizarse, optando por un diseño organización adecuado.

Para el análisis de la empresa se planteó la siguiente hipótesis: “El diseño organizacional de Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupeña permite determinar la estructura organizacional, los niveles jerárquicos y los puestos de trabajo”.

El trabajo realizado permitió comprobar la hipótesis, llegando a la conclusión, de que es acertada. Dentro del análisis se encontraron rasgos marcados de una estructura informal, se encontraron carencias que se resaltaban en momentos de presión y demasiado trabajo. Dando como resultado confusión y duplicidad de mando, es por esto que es necesario el diseño organizacional que permita enfocar a la empresa permitiendo su reestructuración. Con el diseño organizacional dentro de la empresa, se busca generar óptimos resultados, con estrategias que

se acomoden y sean acordes a la actividad de la misma, considerando los factores internos y externos que se encuentran alrededor.

## **4.2 Propuesta**

De acuerdo a los resultados de la investigación y respaldado por el marco referencial, se plantea lo siguiente:

### **4.2.1 Estructura Organizacional.**

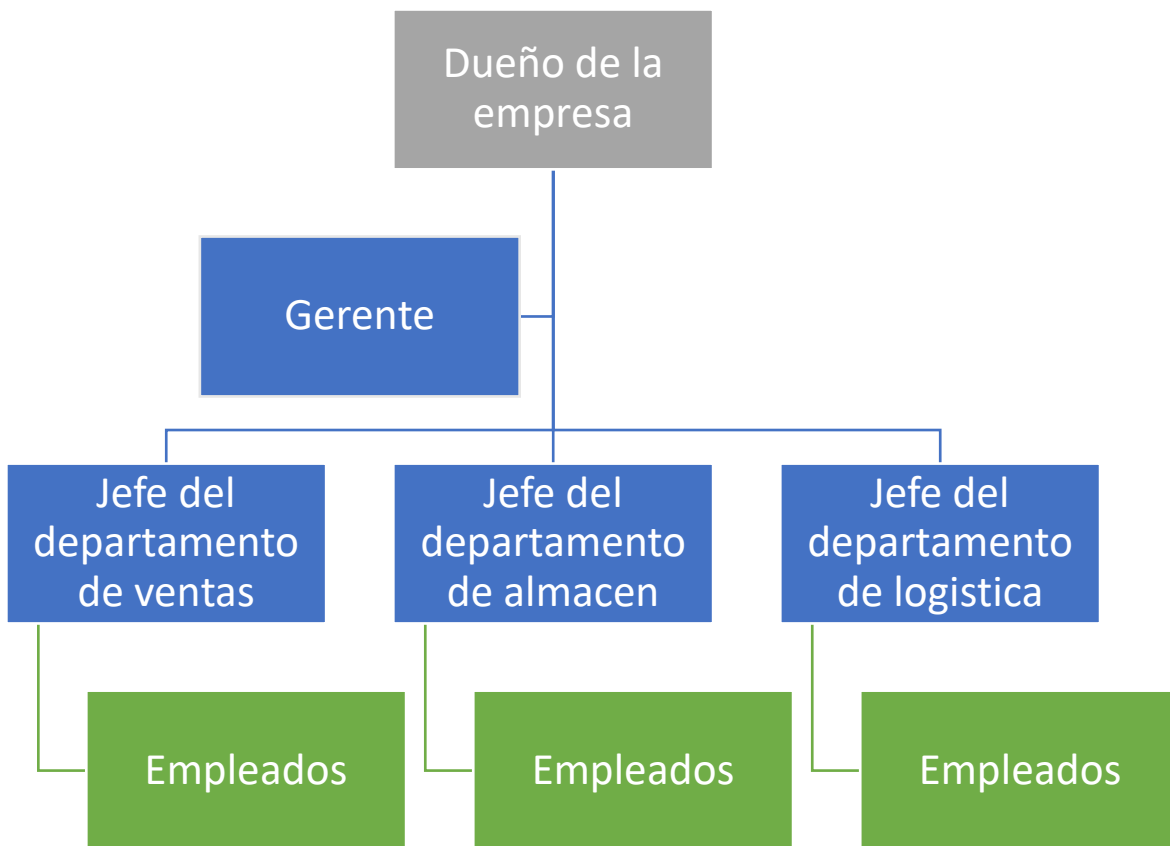
Conforme a la investigación realizada a la empresa y basado en el marco referencial, se considera que la estructura que más se adapta a Abarrotes, Vinos y Licores la Guadalupeana es “la estructura funcional” ya que mayormente se utiliza dentro de empresas que trabajan en condiciones estables, además de tener pocos productos o servicios y tareas rutinarias. De acuerdo a esta estructura es necesario, hacer divisiones tomando en base las funciones básicas de la empresa, cada división de la empresa es de acuerdo a las áreas que serían indispensables para el funcionamiento óptimo, eficaz y eficiente. Lo que se espera es mantener un poder y autoridad dentro de las principales funciones, al mismo tiempo facilitar la formación capacitación y la ocupación del personal que labora dentro de la empresa. Se busca que tanto el gerente y la propietaria tenga un control estricto desde sus puestos, buscando generar dentro de la empresa una comunicación estable y directa, creando la oportunidad de recibir un feedback con rapidez, ayudando a la productividad y eficiencia en momentos donde se necesita.

Esta estructura permitirá disolver la duplicidad de mandos y la desorganización que se generaba en momentos de máxima tensión, permitirá que la empresa pueda dar salida a un gran volumen de productos a bajo coste y siendo eficientes. Además, reducirá la presión sobre una sola persona permitiendo delegar y compartir responsabilidades dentro de cada departamento o área de trabajo. Es una estructura que de aplicarse correctamente generará ventajas competitivas, pero al mismo tiempo, trae consigo dificultades o desventajas, en cierta parte puede exagerar en la especialización, al centrarse solamente en algunos productos dejando de lado la diversidad y expansión. Dentro de esta estructura puede presentarse una subordinación múltiple, ocasionando confusión y multiplicidad de objetivos entre los objetivos generales y los que pudieran existir



dentro de cada departamento, esto puede ocasionar conflictos en las funciones generales de la empresa, es por eso que la comunicación directa juega un papel sumamente importante.

**Organigrama:**



**4.2.2 Niveles Jerárquicos.**

La estructura organizacional propuesta para la empresa es funcional, por lo tanto, los niveles jerárquicos se basarán de un organigrama funcional, donde se indicará las funciones que

debe cumplir cada departamento dentro de la empresa. La línea de mando de cada nivel jerárquico será de forma vertical, por la naturaleza de la estructura. Lo que se busca, es que de acuerdo a su nivel jerárquico se dividan las actividades de trabajo de forma eficiente evitando confusiones durante la división de tareas. Se busca que esto facilite la comunicación dentro de la empresa, ayudando a los empleados a conocer cuál es su rol.

Dentro de la empresa, los niveles jerárquicos van a jugar un papel importante, a continuación, se presentará el flujo de autoridad y de reporte de acuerdo al nivel, para la empresa se plantean los siguientes niveles:

- Nivel estratégico

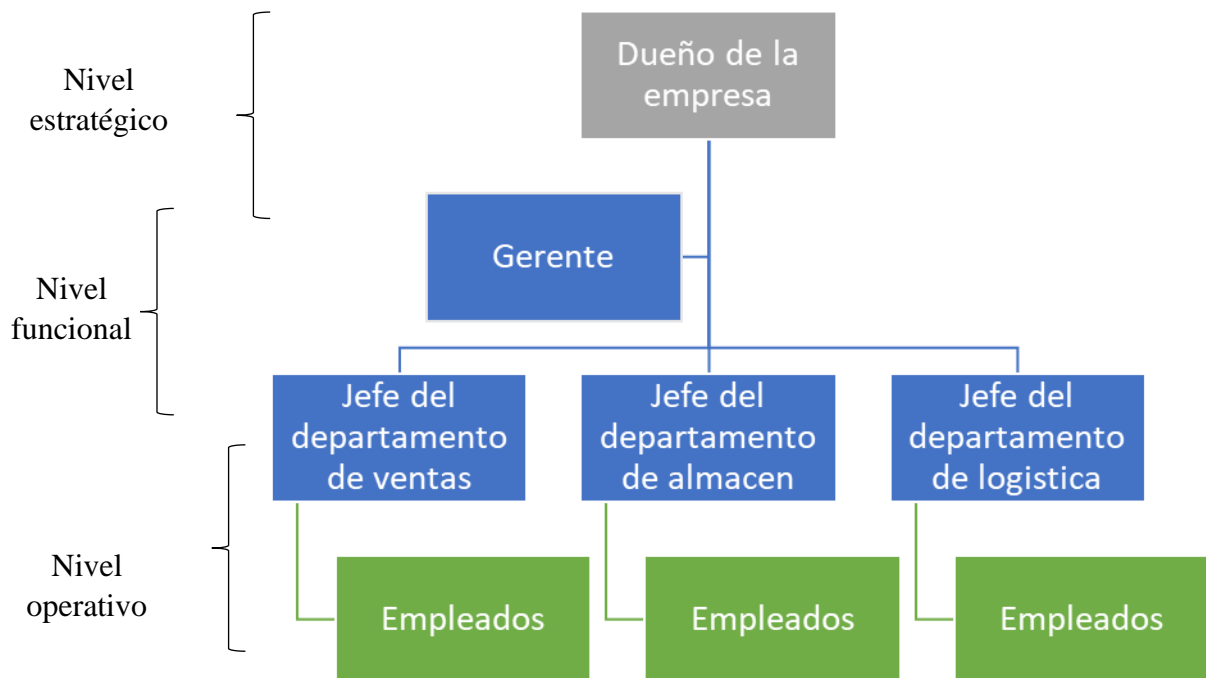
Se considerará como el primer nivel también el superior de la estructura jerárquica de la empresa, normalmente conocida como dirección estratégica. Dentro de este nivel se establece la misión y visión de la empresa acompañado de los objetivos estratégicos, y todos los pasos para poder alcanzarlos.

- Nivel funcional

Es el segundo nivel, aquí se encontrarán el gerente y los encargados de los tres actuales departamentos, este nivel se relaciona directamente con el estratégico y el operativo. Este nivel va a permitir y ayudar a definir cómo usar y administrar los recursos y habilidades de la forma más eficiente en cada una de sus áreas de operación, para poder alcanzar las metas establecidas.

- Nivel operativo

Este departamento se conforma por los empleados los cuales se convierten en la base del organigrama, sus responsabilidades son llevar a cabo las funciones y tareas básicas que aseguren la realización de actividades con la finalidad de lograr todos los objetivos planteados por los niveles anteriores.



#### 4.2.3 Puestos De Trabajo.

Dentro de la estructura se propone agrupar al personal de acuerdo a las mismas habilidades o conocimientos sobre herramientas o técnicas logrando un trabajo en equipo sólido. El resultado que genera este tipo de estructura se ve reflejado en los empleados, ya que aprenden al observar el uno al otro logrando un aumento en experiencia, mayor eficiencia y calidad. Al mismo tiempo es más fácil monitorear y evaluar la realización del trabajo.

#### **Puestos propuestos:**

##### **Jefe del departamento de ventas**

Dentro de este departamento el encargado, deberá planificar y organizar el trabajo del equipo de ventas, cumpliendo los objetivos empresariales. Aquí es la importancia de este departamento, pues es quien se encarga de hacer crecer las ventas de una empresa.

- **Perfil del jefe del departamento de ventas**
  - Conocer el proceso de ventas.
  - Ser un hábil vendedor.

- Conocer sobre administración.
- Demostrar habilidad para negociar.
- Manejar las tecnologías de la información y comunicación.
- Habilidades numéricas.
- Buen trato y diplomacia al dirigirse con las personas.
- Capacidad para la resolución de problemas.
- Ser asertivo en la comunicación con los demás.
- Tener confianza en sus acciones.
- Saber motivar al equipo.
- Ser planificado y organizado.

### **Jefe del departamento de almacén**

Dentro de este departamento, la persona será encargada de supervisar todo lo que ocurre dentro del almacén. Deberá planificar, dirigir y coordinar las actividades de abastecimiento, reposición, almacenamiento y distribución de los materiales y productos de la compañía.

- **Perfil del jefe del departamento de almacén**

- Las habilidades y capacidades para este departamento en especial se adquieren y se perfeccionan a través de la experiencia, como el aprender a liderar un equipo o a tratar con clientes y proveedores.
- Debe disponer con habilidades de inteligencia emocional como la empatía y que sepa escuchar y negociar, para poder sacar el mejor provecho a cualquier oportunidad.
- Debe contar con habilidades más técnicas que resultan básicas para poder ejercer este cargo. Un jefe de almacén debe de poseer habilidades informáticas, ha de ser hábil con las tecnologías y demostrar capacidad de análisis.

### **Jefe del departamento de logística**

Dentro de las responsabilidades se encuentra gestionar el traslado, el almacenamiento, la logística de distribución y la organización de los productos. También se encargará de garantizar

que las actuaciones logísticas sean las más adecuadas, realizar labores correctivas para que los productos lleguen a los clientes de la mejor manera y no sufra de accidentes.

Al mismo tiempo deberá buscar optimizar los procesos logísticos, en especial los relacionados con el transporte, con la finalidad de reducir los tiempos de movilización y los costos logísticos. Y lo más importante supervisar los procesos de descarga, gestión de almacenes, del stock y el despacho de los productos.

- **Perfil del jefe del departamento de logística**

- Como todo departamento es importante, por lo tanto, el jefe de logística tiene que poseer las actitudes y aptitudes necesarias para responder al trabajo de manera activa y profesional. Como jefe debe tener un conocimiento del área, así puede aportar soluciones innovadoras y mantener a la empresa a la vanguardia.
- Es necesario contar con habilidades de coordinación sobre los procesos, para saber cómo sincronizarlos a través del talento humano. Y coordinar las operaciones guiando al equipo de trabajo mediante instrucciones estratégicas y realizando observaciones puntuales.

### **4.3 Recomendaciones**

Tomando como base lo observado durante la investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Recomendación para mejorar la logística del almacén.

- Estructurar y ordenar el espacio en el almacén

El buen uso del espacio es fundamental para convertir el almacén, en un lugar confiable y no un campo de batalla. Por lo tanto, se sugiere:

- Establecer un sistema de numeración de todos los productos y crear rutas logísticas que conducirán rápidamente al producto deseado.

- Delimitar las áreas de almacenamiento y trabajo: áreas de sobre stock, áreas de almacenamiento, áreas de picking, áreas de llegada y salida, áreas de carga y descarga, etc.
- Especializar las tareas de cada empleado

Los empleados deben tener un buen conocimiento de sus tareas, esto logrará que la actividad del almacén sea mucho más eficiente. Distribuir las tareas de cada uno a partir de las diferentes zonas del almacén: picking, preparación de pedidos, recepción, envío, embalaje, franqueo, etc.

- Establecer una zona de stocks de alta rotación

En cada almacén hay productos con una alta rotación, esto se refiere que son los más solicitados por los clientes y, por lo tanto, los más solicitados por los miembros del equipo. Es por esto que la recomendación es crear una zona especial para el almacenaje de estos productos, una zona cerca del área de llegada y el área de embalaje/envío.

- Organizar productos dependiendo de su clase logística

Para mejorar la administración dentro del almacén, se deberá considerar clasificar los productos de acuerdo con sus especificidades:

- Productos pesados o voluminosos
- Productos frescos
- Productos personalizables

Con esta organización permitirá ahorrar tiempo durante el flujo logístico, desde la recepción de pedidos, picking hasta el envío de los pedidos.

- Mantener y llevar un mejor control de los productos del almacén

Se recomienda apoyarse de aplicaciones o plataformas digitales que permitan mantener un mejor control sobre la cantidad de productos que se encuentran en stock, permitiendo conocer y llevar un mejor control más eficaz y eficiente.

## 2. Recomendación para mejorar el departamento de ventas.

- Motivar al personal.

Mantener motivado al empleado, lograra realizar mejor su trabajo, por lo tanto, serán mejores los resultados laborales. Se puede comenzar con incentivos para lograr un mayor número de ventas.

- Realizar promociones.

Se recomienda realizar promociones de acuerdo a la época del año, en caso de que se observe que el cliente solo quiere comprar en las promociones y no como normalmente se hace quiere decir que hay un problema, para evitar esto se sugiere que sean solamente de acuerdo a los días festivos.

- Organizar concursos.

El organizar concursos provoca que los clientes se involucren con la marca y la vayan conociendo. Esto permitirá ganar y abarcar un mayor mercado, los concursos deben ser de acuerdo a la época del año.

- Conocer al personal.

A parte de motivarlo constantemente, tanto el gerente como el dueño de la empresa deben asegurarse de que el personal se comprometa con la empresa, y al mismo tiempo asegurarse de que los tratos con el cliente sean de la mejor calidad.

## Bibliografía

- Argüelles Guerrero, O. (2007). *Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional*. México: Universidad Nacional Autónoma de México .
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas*. Ciudad de México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Brume González, M. J. (2019). *Estructura organizacional*. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa.
- Bú Alba, B. (01 de Enero de 2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista científica Sociedad & Tecnología*, 5(1).
- Chiavenato, I. (2006). *La Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). (Elsevier, Ed., C. L. de la Fuente Chávez, & E. L. Montaña Serrano, Trads.) México, D. F., Delegación Cuajimalpa, México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 13 de 10 de 2021
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- F. M., Aníbal Loguzzo, H., & Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Franklin, F. (2009). *Organización de Empresas*. México: Mcgraw-hill.
- Garcias Solano, K. K. (Julio de 2019). La importancia de un diseño organizacional en las Empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva . *Eumed*.
- H. Hall, R. (1983). *Organizaciones, estructura y proceso*. Madrid: Dossat, S. A.
- Hitt, M., & Porter, L. (2006). *Administración*. México D.F. México: Pearson Educación.
- L. Daft, R. (2019). *Teoría y Diseño Organizacional*. Estado de México: Cengage Learning Editores.
- López Gumucio, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*(26).
- López Ordóñez, F. R. (2017). *Importancia del diseño de puestos y organigramas en la estructura*. Managua: UNAN.
- Molina, C., Heredia Rojas, B., Romaní, G., & Reynaga, R. (2019). Asimetría de Poder: Un análisis de brechas entre los niveles jerárquicos y la cultura organizacional. *Journal of bussines*, 11(49-67 ).



- Peña, S. (2005). *Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias*. San Nicolás: Innovaciones de Negocios.
- Pereda Marín, S., & Berrocal Berrocal, F. (1999). El entorno empresaria, la empresa y su organización. *Complutense de educación*, 10(1:15-35).
- Piligua, A., & Freddy, R. (2014). Diseño Organizacional para la agencia de publicidad Menoscal S.A del Cantón la Libertad Provincia de Santa Elena. *Universidad Estatal Península de Santa Elena*.
- Salcedo Gomez, R. A. (Julio de 2009). *Organigrama*. Obtenido de Promonegocios.net .
- Silva Vanegas, L. X., Duarte Zeledon, J. E., & Mendoza Silva, O. D. (Febrero de 2020). Organización. *Facultad de Ciencias Económicas*.
- Tañski, N. (2004). *Administración de las Organizaciones*. Argentina: Editorial Universitaria.

## **Anexos**

### **Instrumentos de investigación**

#### **ENTREVISTA**

##### **Dirigido a: propietaria de la Empresa**

#### **I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- 1.1 ¿Cómo describiría la forma en la cual se distribuyen y organizan las tareas y responsabilidades, (estructura organizacional) dentro de su empresa?
- 1.2 ¿Cuáles son las características positivas que usted encuentra en la forma de organizar la empresa?
- 1.3 ¿Qué características considera que son negativas en la forma de organizar la empresa?
- 1.4 ¿Qué características considera que se pueden mejorar dentro de la organización y coordinación de las actividades dentro de la empresa?
- 1.5 ¿Cuántas personas conforman el grupo de trabajo?
- 1.6 ¿Considera que se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad dentro de la empresa?
- 1.7 ¿Quién toma las decisiones dentro de su empresa?
- 1.8 ¿Su empresa cuenta con políticas, descripción de cargos y funciones escritas?
- 1.9 ¿Cuáles?
- 1.10 ¿Quién determina los objetivos de las áreas, los equipos o las personas?
- 1.11 ¿Quién gestiona los conflictos entre personas o entre equipos?
- 1.12 ¿Si al personal que labora dentro de la empresa se le dificulta realizar alguna actividad se le proporciona algún tipo de capacitación extra?
- 1.13 ¿Cómo se asignan las actividades que realizara el personal?

## ENTREVISTA

**Dirigido al: Gerente de la Empresa**

### **I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- 1.1 ¿Cómo describiría la estructura organizacional dentro de la empresa?
- 1.2 ¿Qué aspectos considera que son positivos dentro de la empresa?
- 1.3 ¿Qué aspectos considera que son negativos?
- 1.4 ¿Qué aspectos considera que se pueden mejorar?
- 1.5 ¿Cuántas personas conforman el grupo de trabajo dentro de la empresa?
- 1.6 ¿Considera que se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?
- 1.7 ¿Quién toma las decisiones dentro de la empresa?
- 1.8 ¿La empresa cuenta con políticas, descripción de cargos y funciones escritas?
- 1.9 ¿Cuáles?
- 1.10 ¿Quién determina los objetivos de las áreas, los equipos o las personas?
- 1.11 ¿Quién gestiona los conflictos entre personas o entre equipos?
- 1.12 ¿Cuáles son las principales actividades que se realizan dentro de la empresa?
- 1.13 ¿Conoce las habilidades esenciales que se requieren para cumplir con cada una de las actividades?
- 1.14 ¿De acuerdo a que parámetros se asignan las actividades y responsabilidades dentro de la empresa?
- 1.15 ¿Cree que la asignación de responsabilidades y actividades son eficientes y eficaces?
- 1.16 ¿Por qué?
- 1.17 ¿Qué impacto considera que tendría la empresa al establecer una estructura organizacional bien definida?
- 1.18 ¿Qué tipo de estructura organizacional cree que se adecuaría mejor a la empresa, tomando en cuenta el tamaño de la misma?

## CUESTIONARIO

### Dirigido a: Empleados

#### II. NIVELES JERÁRQUICOS

2.1 ¿La empresa donde laboras se encuentra dividida por niveles jerárquicos o áreas?

- a) Si                              b) No

2.2 ¿Cuál crees que sería el nivel jerárquico en el que te encuentras?

- a) Nivel superior o estratégico    b) Nivel medio o táctico    c) Nivel inferior u operativo

2.3 ¿A quién consideras como mayor unidad de mando en la organización?

- a) Propietaria de la empresa    b) Gerente                      c) Otro, especifique: \_\_\_\_\_

2.4 ¿A quién te diriges en caso de tener problemas dentro de la empresa?

- a) Propietaria de la empresa              b) Gerente                      c) Compañeros de trabajo

2.5 ¿Existe relación directa con tus superiores?

- a) Si                              b) No

2.6 ¿Te piden opinión tus superiores para cambiar algunos aspectos dentro de la empresa?

- a) Siempre                              b) Algunas veces              c) Nunca

2.7 ¿Consideras que hay duplicidad de mandos en la empresa?

- a) Si                              b) No

2.8 ¿Los empleados que realizan las mismas actividades que tú se encuentran en tu mismo nivel jerárquico?

- a) Si                              b) No

2.9 ¿Consideras que se te asignan actividades de acuerdo a tus habilidades?

- a) Siempre                              b) Algunas veces              c) Nunca

2.10 ¿De las personas con las que trabajas quien te ayudan a realizar tus actividades cuando se te dificultan?

- a) Propietaria de la empresa    b) Gerente                      c) Compañeros de trabajo

2.11 ¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo?

- a) Buena                              b) Regular                      c) Mala

2.12 ¿Qué sugerirías para cumplir mejor con tu trabajo?

- a) Nuevas herramientas tecnológicas    b) Reestructuración de mandos  
c) Cambiar la asignación de tareas



## GUÍA DE OBSERVACIÓN

**Variable: II Niveles jerárquicos**

**Guía de observación No. 1**

**Objetivo:** Identificar los niveles jerárquicos en la estructura organizacional de la empresa Abarrotes Vinos y Licores la Guadalupeana.

**Fecha:**                      **Hora:**                      **Tiempo:**                      **Área:**

**Temperatura:** Muy caluroso ( )    Caluroso ( )    Templado ( )    Frio ( )

**Iluminación:** Clara ( )                      Tenue ( )                      Oscuro ( )

**Ruido:**

**Personas presentes (función):** Empleados

1. Formas de Actuación en el Oficio			
Actitud al trabajo	Buena	Regular	Mala
Trabajo de equipo	Bueno	Regular	Malo
Comunicación	Buena	Regular	Mala
Conductas relevantes	Dedicación	Apego	Frustración
Principales actividades que se realizan	Atender clientes	Recepción de productos	Ambos
2. División de puestos y áreas			
Posición del personal	Muy organizada	Más o menos organizada	Desorganizada
Asignación de actividades	Responsabilidad	Puntualidad	Aleatoria
División de tareas	Responsabilidad	Puntualidad	Aleatoria
Nivel de capacitación	Alta	Media	Baja
Duplicidad de mandos	Siempre	A veces	Nunca
Toma de decisiones	Propietaria	Gerente	Otro
Resolución de problemas	Bueno	Regular	Malo

## ENTREVISTA

**Dirigido a: Propietaria de la Empresa**

### III. PUESTOS DE TRABAJO

- 3.1 ¿Cada perfil de puesto tiene establecido una descripción completa de lo que se necesita para desempeñarlo?
- 3.2 ¿Antes de contratar al personal le exigen algunos conocimientos básicos?
- 3.3 ¿Cuáles?
- 3.4 ¿Qué valores caracterizan el modo de operar de la empresa?
- 3.5 ¿De acuerdo a que criterios conoce que las funciones y tareas están siendo cumplidas correctamente?
- 3.6 ¿Tienen un control de horario asignado para los empleados? Explique su respuesta
- 3.7 ¿Conoce que proceso se lleva a cabo para reclutar al personal?
- 3.8 ¿Cuál es y en qué consiste?
- 3.9 ¿Brinda alguna capacitación a los nuevos empleados?
- 3.10 ¿Cómo cree que se mide la productividad o desempeño del personal en la empresa?
- 3.11 ¿El personal se encarga de realizar actividades específicas o de diversas funciones?
- 3.12 ¿Considera que las áreas actuales de la empresa son las necesarias?
- 3.13 ¿Considera que al negocio le hacen falta algunos ajustes en cuanto a la asignación de tareas y responsabilidades?

## ENTREVISTA

### Dirigido a: Gerente de la Empresa

#### III. PUESTOS DE TRABAJO

- 3.1 ¿Cada perfil de puesto tiene establecido una descripción completa de lo que se necesita para poder desempeñarlo?
- 3.2 ¿Antes de contratar al personal le exigen algunos conocimientos básicos?
- 3.3 ¿Cuáles?
- 3.4 ¿Qué valores caracterizan el modo de operar de la empresa?
- 3.5 ¿De acuerdo a que parámetros conoce que las funciones se cumplen correctamente?
- 3.6 ¿Tienen un control de horario asignado para los empleados? Explique su respuesta
- 3.7 ¿Tiene ordenado los procesos de reclutamiento dentro de la empresa?
- 3.8 ¿Cuáles son y en qué consisten?
- 3.9 ¿A los nuevos empleados se les capacita sobre lo que deben hacer o estos aprenden sobre la marcha?
- 3.10 ¿Tiene algún parámetro para analizar la productividad del recurso humano en la empresa?
- 3.11 ¿Considera que las áreas actuales de la empresa son las necesarias?
- 3.12 ¿Considera que al negocio le hacen falta algunos ajustes en cuanto a la asignación de tareas y responsabilidades?
- 3.13 ¿Qué perfiles cree que deben de tener los trabajadores para poder desempeñar las actividades que se realizan en la empresa?
- 3.14 ¿En qué periodo de tiempo realiza juntas para conocer la situación de la empresa?
- 3.15 ¿Cree que la forma de organizar la empresa logra que la realización de las actividades sean tarea fácil?
- 3.16 ¿Por qué?
- 3.17 ¿Qué factores cree que puedan afectar la productividad del recurso humano dentro de la empresa?
- 3.18 ¿Cuál es la forma de evaluar el clima laboral dentro de la empresa?
- 3.19 ¿La empresa cuenta con políticas de seguridad laboral?
- 3.20 ¿Para el reclutamiento de personal ha contratado a alguna empresa externa?



## CUESTIONARIO

### Dirigido a: Empleados

#### III. PUESTOS DE TRABAJO

- 3.1 ¿Cuánto tiempo llevas laborando dentro de la empresa?
- a) 2-6 meses                      b) 1-4 años                      c) Más de 5 años
- 3.2 ¿Qué actividades realizas dentro de la empresa?
- a) Atender a clientes              b) Recepción de productos              c) Ambos
- 3.3 ¿Qué habilidades crees que sean necesarias para realizar esas actividades?
- a) Amabilidad b) Buena comunicación c) Paciencia d) Conocimiento de los productos
- 3.4 ¿Cada cuánto tiempo tus superiores realizan revisiones sobre las actividades que realizas?
- a) Semanal                      b) Quincenal                      c) Mensual
- 3.5 ¿Qué factores crees que hacen vulnerable a la empresa?
- a) Falta de liderazgo    b) Fallos en la elección del personal    c) Errores de planificación
- 3.6 ¿Al momento de asignar las actividades dentro de la empresa el gerente toma en cuenta las habilidades que los trabajadores tienen?
- a) Siempre                      b) Algunas veces                      c) Nunca
- 3.7 ¿Cómo crees que tus superiores evalúan tu desempeño?
- a) Por la forma de realizar las tareas              b) Puntualidad                      c) Responsabilidad
- 3.8 ¿Qué procesos o herramientas tecnológicas consideras que sería importante establecer dentro de la empresa para que realizar tus actividades sea más fácil?
- a) Aplicaciones móviles              b) Sistema de administración              c) Otro\_\_\_\_\_
- 3.9 ¿Cómo evaluarías el desempeño del gerente?
- a) Buena                      b) Regular                      c) Mala
- 3.10 ¿Dentro de la empresa se asignan tareas específicas para cada trabajador?
- a) Si                      b) No                      c) A veces
- 3.11 ¿Cómo es la relación con tus clientes?
- a) Buena                      b) Regular                      c) Mala
- 3.12 ¿Cómo es el trato de jefe a empleados?
- a) Buena                      b) Regular                      c) Malo

- 3.13 ¿La empresa cuenta con políticas de seguridad laboral?  
a) Si b) No
- 3.14 ¿Dentro de la empresa se establecen los horarios en los que los empleados deben asistir?  
a) Si b) No
- 3.15 ¿Recibiste capacitación cuando ingresaste a trabajar en la empresa?  
a) Si b) No
- 3.16 ¿En el proceso de contratación que habilidades básicas se exigían para desempeñar las actividades en la empresa?  
a) Facilidad en el manejo de tecnología b) Trabajo en equipo c) Buena comunicación
- 3.17 ¿Cada perfil de puesto tiene establecido una descripción completa de lo que se necesita?  
a) Si b) No
- 3.18 ¿Qué factores podrían afectar tu desempeño laboral?  
a) Que las actividades no se especifiquen b) Que no exista coordinación  
c) Que las áreas no estén definidas
- 3.19 ¿Quién se involucra más en las actividades generales de la empresa?  
a) Propietaria de la empresa b) Gerente c) Ambos