

**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE  
EMPRESAS**

**DESARROLLO DE TESIS**

**PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL PUNTO  
DE VENTA PRINCIPAL DE LA EMPRESA “ALMACÉN DE REMATES S.A.C”**

**2016**

PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN MARKETING Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES Y DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN  
DE EMPRESAS

**AUTOR:**

- BCH. ALEGRE OSORES, PATRICIA LUCILA
- BCH. SHEEN MARTINEZ, KATTLYN
- BCH. VELASQUEZ GUILLÉN, DENNIS

**ASESOR:**

DRA. RAFAELA TEODOSIA HUERTA CAMONES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO DE PLANES ESTRATÉGICOS Y  
DESARROLLO INSTITUCIONAL

LIMA, PERÚ

NOVIEMBRE, 2016

## **DEDICATORIA**

A Dios, quién supo guiarnos por el buen camino, darnos fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándonos a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento,

A nuestros padres por apoyar nuestras decisiones para seguir adelante, y a nuestro docente de investigación por guiarnos en las pautas básicas.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestras familias, que hicieron posible la realización de nuestro primer gran objetivo, el de ser Bachilleres, y a los docentes que con su apoyo nos fueron formando para desempeñarnos en nuestra carrera profesional.

## Resumen

La globalización de la economía y de la administración en general significa para cada organización, la implementación de estrategias que permitan su adaptación y competitividad; siendo el capital humano uno de los elementos primordiales al momento de evaluar el rendimiento y proyección.

La estructura organizacional como parte del diseño organizacional y éste a su vez del proceso de organizar, forma parte de la teoría general de la Administración y su evolución; puntualizándose como la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades entre los diferentes niveles de las organizaciones.

Ante lo expuesto y en base a la problemática que enfrenta “**Almacén de Remates S.A.C**”, de no contar con una organización formal, bajo una dirección empírica, surge la necesidad de formular una propuesta de estructura organizacional para el punto de venta principal, de cuyo éxito, dependerá su implementación en los demás puntos de venta.

En tal sentido, la propuesta de una estructura organizacional facilitará una mejor administración del “punto de venta”, coadyuvando a un mejor control interno de las actividades, mayor comunicación entre áreas, así como el establecimiento de un manual de funciones que optimice la labor y maximice su productividad, permitiendo cumplir objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo.

El diseño de investigación plasmado, consta de tres capítulos específicos; **el Capítulo I**, hace un enfoque en el planteamiento del problema, para posteriormente establecer el problema general y específico, proyectar los objetivos, enunciar la justificación e importancia y señalar las limitaciones para un mayor entendimiento de la realidad; **el Capítulo II**, abarca los aspectos teóricos que sustentan la presente investigación, basado en antecedentes de investigaciones similares en un ámbito nacional e internacional, complementando con información bibliográfica consistente al respecto; en **el Capítulo III**, se presenta la esquematización de la propuesta de la estructura organizacional como resultado de la presente investigación, que conduce al establecimiento de **conclusiones** y a la enunciación de **recomendaciones**.

**Palabras clave:** teoría general de la administración, diseño organizacional, estructura organizacional

## **Abstract**

The globalization of the economy and of the administration in general, means for each organization, the implementation of strategies that allow their adaptation and competitiveness; being the human capital one of the primordial elements at the time of the evaluation of performance and projection.

The organizational structure as part of the organizational design and this at the same time of the process of the organization, is part of the general theory of the Administration and its evolution; being pointed out as the way in which activities are divided, grouped and coordinated among the different levels of the organizations.

Given the above and based on the problems facing "Almacen de Remates SAC", not having with a formal organization, under an empirical direction, the need arises to formulate a proposal of organizational structure for the main point of sale, its success, will depend for its implementation in the other points of sale.

In this way, the proposal of an organizational structure for a better administration of the "point of sale", will contribute to a better internal control of the activities, greater communication between areas, such as the establishment of a manual of functions that optimizes the work and maximize

your productivity, that allow you to meet objectives and strategies in the short, medium and long term.

The research design, consist of three specific chapters; **Chapter I**, makes a focus on the approaching of the problem, to later establish the general and specific problem, project the objectives, enunciate the justification and importance, and point out the limitations for a greater understanding of the reality; **Chapter II**, covers the theoretical aspects that sustain the present investigation, based on similar research backgrounds in a national and international scope, complementing with consistent bibliographical information in this regard; in **Chapter III**, the schematization of the proposed organizational structure is presented as a result of the present investigation, which leads to the establishment of **conclusions** and the enunciation of **recommendations**.

**Keywords:** general theory of administration, organizational design, organizational structure

# DESARROLLO DE TESIS

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	
Lista de Figuras.....	
Introducción.....	
1. Capítulo I: Problema de la Investigación	
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1. Problema General.....	2
1.2.2. Problemas Específicos.....	2
1.3. Objetivos de la Investigación.....	2
1.3.1. Objetivo General.....	2
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación.....	3
1.5. Limitaciones.....	3
2. Capítulo II: Marco Teórico.....	5
2.1. Antecedentes.....	5
2.1.1. Internacionales.....	5
2.1.2. Nacionales.....	8
2.2. Bases Teóricas.....	11
2.3. Definición de Términos Básicos.....	45
3. Capítulo III: Metodología de la Investigación.....	48
3.1. Enfoque de la Investigación.....	48
3.2. Variables.....	48
3.2.1. Operacionalización de variables.....	48
3.3. Hipótesis.....	49
3.3.1. Hipótesis general.....	49
3.3.2. Hipótesis específicas.....	49
3.4. Tipo de Investigación.....	49

3.5. Diseño de la Investigación.....	50
3.6. Población y Muestra.....	50
3.6.1. Población.....	50
3.6.2. Muestra.....	50
3.7. Alternativas de solución.....	51
CONCLUSIONES.....	
RECOMENDACIONES.....	
ELABORACIÓN DE REFERENCIAS.....	
ANEXOS.....	

## Lista de Tablas

Tabla 01	: Operacionalización de variables.....	48
Tabla 02	: Misión de la empresa. del punto de venta Ayacucho de la empresa “Almacén de Remates S.A.C” .....	59
Tabla 03	: Rubros del punto de venta Ayacucho de la empresa “Almacén de Remates S.A.C” .....	64
Tabla 04	: Departamentalización por productos del punto de venta Ayacucho de la empresa “Almacén de Remates S.A.C” .....	65
Tabla 05	: Niveles de mando en el punto de venta Ayacucho de la empresa “Almacén de Remates S.A.C” .....	66
Tabla 06	: Cuadro de asignación de personal según niveles de mando en el punto de venta Ayacucho de la empresa “Almacén de Remates S.A.C” .....	67
Tabla 07	: Descripción de puestos: Puesto de administrador.....	71
Tabla 08	: Descripción de puestos: Asistente administrativo.....	72
Tabla 09	: Descripción de puestos: Cajero.....	73
Tabla 10	: Descripción de puestos: Almacenero.....	74
Tabla 11	: Descripción de puestos: Asistente de Almacén.....	75
Tabla 12	: Descripción de puestos: Jefe de área.....	76
Tabla 13	: Descripción de puestos: Promotor de venta.....	77
Tabla 14	: Descripción de puestos: Jefe de seguridad.....	78
Tabla 15	: Descripción de puestos: Agente de seguridad.....	79

## Lista de Figuras

Figura 01 : Departamentalización funcional.....	23
Figura 02 : Departamentalización de productos.....	24
Figura 03 : Departamentalización geográfica.....	25
Figura 04 : Departamentalización de procesos.....	25
Figura 05 : Departamentalización de clientes.....	26
Figura 06 : Centralización y Descentralización.....	32
Figura 07 : La organización que aprende.....	40
Figura 08 : Organigrama del punto de venta Ayacucho de la empresa “Almacén de Remates S.A.C”.....	69

## INTRODUCCIÓN

En el Perú existen en promedio 660 mil empresas familiares, pero sólo el 5% tiene alguna medida de sucesión, según un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID); paralelamente, es un hecho comprobado, a nivel de estadística mundial, que aproximadamente sólo el 20% de las empresas familiares emprendedoras, pasan de la primera a la segunda generación, y menos de un 10% a la tercera, que conservan sus patrimonios, empresas o capacidades emprendedoras exitosas, según estudios realizados por la Asociación de Empresas Familiares en el Perú (AEF).

El creciente número de tareas y responsabilidades que tienen las empresas de este tipo, hacen que éstas se organicen y sea necesario una distribución de las actividades en tareas individuales, que agrupadas similarmente conformen las áreas funcionales de la compañía, orientándose a la implementación de una estructura organizacional, la cual se entiende como el agrupamiento ordenado de las actividades necesarias para lograr los objetivos institucionales planteados (visión), la asignación de cada grupo determinado a un administrador con autoridad para liderarlo y supervisarlos, y el establecimiento de las medidas (sistemas y procedimientos) necesarios para procurar una coordinación vertical y horizontal con los demás miembros de la estructura de la institución.

Para el presente trabajo de investigación, se ha tomado como materia de estudio a la empresa "Almacén de Remates S.A.C" (ADR), compañía peruana que pertenece al rubro retail, la cual se dedica a la comercialización de productos en

general a nivel nacional, de excedentes de inventarios de mercadería de: sobre stock, exhibiciones, en abandono legal, remates judiciales, mermas, fuera de temporada o con algún tipo de defecto que por políticas y/o giro de la empresa proveedora no está en disposición de comercializar. Estos productos son distribuidos a través de 6 puntos de venta propios, ubicados geográficamente en la ciudad de Lima,

conforme al siguiente detalle:

- Jr. Puno N° 556 – Cercado de Lima
- Jr. Ayacucho N° 820 – Cercado de Lima
- Av. Argentina N° 214 – Cercado de Lima
- Jr. Callao N° 403 y 409 - Cercado de Lima
- Carretera Panamericana Norte Km 26.5 – Puente Piedra
- C.C. Unicentro Tienda N° 36 Plaza Unión – Cercado de Lima

Específicamente, el punto de venta Ayacucho de la empresa “Almacén de Remates S.A.C”. (ADR), ubicado en el Jr. Ayacucho N° 820 - Cercado de Lima, representa una clara muestra de la existencia de una estructura organizacional formal, el cual, a primera impresión manifiesta inexactitud en la designación de funciones, niveles de comunicación interna deficiente y otros ítems que a continuación analizaremos, que en gran medida afectan su estabilidad en el futuro y la posibilidad de plantear políticas y medidas de sucesión de generación en generación, en línea de estrategia directiva.

## **Capítulo I: Problema de la Investigación**

### **1.1. Descripción de la Realidad Problemática**

El punto de venta Ayacucho de la empresa “Almacén de Remates S.A.C”. (ADR), es una organización de tipo familiar con una estructura de característica informal. Como consecuencia, percibimos la misma situación en los 6 puntos de venta con los que cuenta la empresa ADR, a esto se suman otras molestias que afectan significativamente a los puntos de venta, como la falta de delegación de autoridad, falta de control de actividades y duplicidad de funciones, ya que el administrador no desempeña su cargo de manera íntegra, puesto que está privado de tomar decisiones por sí mismo, las decisiones finales las toma el socio principal; sólo cuando la decisión requiera de una respuesta inmediata entonces el administrador asume personalmente la autoridad para tomarlas.

Además de lo expuesto, se pone en manifiesto que las tiendas tienen dificultades con el control de actividades por la ausencia de una estructura organizacional y manuales de funciones y procedimientos, que guíen y encaminen la función para cada puesto laboral.

El presente trabajo de investigación, se fundamenta en la formulación de una propuesta de estructura organizacional para el punto de venta Ayacucho, de la empresa “Almacén de Remates S.A.C”. (ADR), la cual permitirá una mejor administración, que proveerá de herramientas para un mejor control interno en todas las actividades que realiza, implementando una estructura organizativa que facilite la comunicación entre las áreas, así como la creación de un manual de

funciones que haga posible reducir costos y dar lugar a la utilización de métodos administrativos contemporáneos, elevando sustancialmente su productividad, permitiéndole crecer sostenidamente en el tiempo, cumplir objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Qué tipo de estructura organizacional se ajusta a las necesidades del punto de venta Ayacucho de la empresa “Almacén de Remates S.A.C”. – 2016?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuáles son los pasos a seguir para la implementación de una estructura organizacional en el punto de venta Ayacucho de la empresa “Almacén de Remates S.A.C”. – 2016?
- ¿Cuáles son las herramientas básicas para la implementación de una estructura organizacional en el punto de venta Ayacucho de la empresa” Almacén de Remates S.A.C”. – 2016?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer un tipo de estructura organizacional que se ajuste a las necesidades del punto de venta Ayacucho de la empresa “Almacén de Remates S.A.C”. – 2016.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los pasos a seguir para la implementación de una estructura organizacional en el punto de venta Ayacucho de la empresa “Almacén de Remates S.A.C”. – 2016.
- Definir cuáles son las herramientas básicas para la implementación de una estructura organizacional en el punto de venta Ayacucho de la empresa “Almacén de Remates S.A.C”. – 2016.

### **1.4. Justificación e Importancia de la Investigación**

La presente investigación, está orientada para activar la implementación de una estructura organizacional formal en compañías de similar situación, como una necesidad generadora de valor para el desempeño de las actividades, que organizadas e interconectadas obtienen como resultado una eficiente comunicación, mejora sustancial en la gestión de procesos, solución de conflictos y toma de decisiones.

### **1.5. Limitaciones**

Para la recopilación de información, existió una limitación de fuentes al respecto, no obrando en los archivos históricos de la empresa “Almacén de Remates S.A.C”, algún manual de organización, de procedimientos, cartillas funcionales que especifiquen mínimamente la labor que realizan los trabajadores o documentos que sustenten y definan cada área; motivo por el cual, las consultas prácticas y teóricas para el desarrollo de la presente investigación, se sustentan en lecturas

relacionadas al campo administrativo u organizacional, conocimientos técnicos aprendidos durante la etapa de estudio, asesoramiento de docentes y nuestro compromiso profesional para generar valor.

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Internacionales

- a) Reyes, H. (2011). *Diseño de una estructura orgánico funcional y su incidencia en el desempeño del personal en AMERICAN JEANS*. (Tesis de Bachillerato), Ecuador.

#### **Objetivo general**

Determinar la necesidad de crear una estructura, orgánica- funcional, para mejorar el desempeño del personal en la empresa.

#### **Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la empresa donde podamos definir su situación actual.
- Establecer la factibilidad de implementar una estructura orgánica- funcional que permita mejorar el desempeño del personal.
- Diseñar una estructura que permita aplicarlas funciones asignadas a cada puesto, mediante la utilización de técnicas para poder seleccionar el personal adecuado según el cargo.

#### **Conclusiones**

- No existe un supervisor que se encargue de colaborar con el asesoramiento técnico, cuando el personal obrero así lo requiera.
- La falta de estructuración orgánica en la empresa, ha ocasionado problemas en definir la verdadera jerarquía, con la delimitación de sus funciones, deberes y responsabilidades para cada uno de los puestos de trabajo.

- b) Romo, I., González, K., Miguel, R., Poblete, M. y Romero, R. (2011). *Propuesta de estructura organizacional para sistemas integrales Aragón Rocamora, S.A. de C.V.* (Tesis de Licenciatura), Ecuador.

### **Objetivo general**

Propuesta integral para la mejora en la comunicación a través de la implementación de una estructura organizacional funcional, para la empresa en un periodo no mayor al segundo trimestre del año.

### **Objetivos específicos**

- Integración de la estructura organizacional
- Definición de funciones y responsabilidades, para cada área operativa
- Creación de una estrategia enfocada a establecer la comunicación dentro de la estructura organizacional.
- Ejecución del plan de acción e implementación de la estructura organizacional propuesta.

### **Conclusiones**

- A lo largo del trabajo propuesto se tocaron y analizaron puntos que resultan claves en las organizaciones, como: organización, la delegación de responsabilidades, la estructuración, delimitación de puestos, así como también el perfil de los mismos.
- Uniendo los conocimientos adquiridos durante nuestro desarrollo académico, así como la experiencia que cada uno de los

integrantes presentan este trabajo, se determinó una propuesta de estructura organizacional que se ajustará a sus actividades actuales y a futuro de la empresa, cumpliendo con las demandas de su mercado y que fungiera como eje central en ésta, para la distribución de tareas, toma de decisiones, así como el flujo de información.

- El enfoque de la propuesta se presenta como una alternativa que cuenta con herramientas y perfiles orientados a distribuir la fuerza de operación y que formará parte de un proceso común de toma de decisiones; brindando los elementos conceptuales o principios necesarios para emprender la organización.

c) López, S. (2015). *Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango* (Tesis de Licenciatura), Guatemala.

### **Objetivo General**

Determinar cómo se aplica el diseño y estructura organizacional en las empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango.

### **Objetivos Específicos**

- Establecer si estas empresas distribuyen formalmente los puestos de trabajo dentro de la organización.
- Identificar si existen líneas de autoridad en estas empresas.
- Establecer el grado de centralización y descentralización en los niveles de estas organizaciones.

- Describir el tipo de diseño y estructura organizacional que usan en la actualidad

### **Aporte**

El presente trabajo de investigación es útil para colaborar con los esfuerzos de organización de los gerentes y propietarios y colaboradores de las empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango, con el fin de facilitar la distribución y estructuración del trabajo, para lograr los objetivos de la organización y cumplir con las expectativas de los clientes.

### **2.1.2. Nacionales**

- a) Barrera, S. y Valverde, E (2014). *Modelo de diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo en el año 2013.* (Tesis de Licenciatura), Perú.

### **Objetivo General**

Mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo en el año 2013, mediante la implantación de un modelo de diseño organizacional.

- Objetivos específicos
- Evaluar los procesos internos actuales de la empresa.
- Crear la misión y visión de la empresa.
- Crear una estructura organizacional según el modelo
- Definir las funciones y responsabilidades

## **Conclusiones.**

- Al evaluar los procesos internos en la Oshiro & Valverde Ingenieros S.A., antes de la implementación del modelo de diseño organizacional se concluyó que estos eran débiles; ya que los trabajadores no contaban con un conocimiento adecuado del funcionamiento y de los procesos internos que se desarrollaba y tuvo que plantearse una medida, la implementación del modelo de diseño organizacional para revertir dicha situación.
  - Mediante la implementación del modelo de diseño organizacional, se creó la estructura organizacional, considerando las actividades actuales que desarrolla la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo, el cual muestra una visión inmediata y resumida de la forma en que se articulan las partes del modelo.
  - Se definieron las funciones y responsabilidades, de acuerdo al puesto que ocupan los colaboradores; los cuales son necesarias para operar en cada una de las partes y unidades al cual pertenezcan dentro de la empresa, de acuerdo al modelo de funcionamiento adoptado por la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo.
- b) Muro, M (2013). *Propuesta de rediseño organizacional para el instituto cultural Peruano Norteamericano - Chiclayo* (Tesis de Licenciatura), Perú.

**Objetivo general**

Proponer un rediseño organizacional para El Instituto Cultural Peruano Norteamericano - Chiclayo.

**Objetivos específicos**

- Determinar, analizar y evaluar el diseño actual del Instituto Cultural Peruano Norteamericano- Chiclayo.
- Analizar el entorno actual y reforzar plan estratégico actual para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano- Chiclayo.
- Proporcionar un nuevo mapeo de procesos y los documentos de gestión para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano - Chiclayo.
- Proponer un nuevo organigrama para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano - Chiclayo.

**Conclusiones**

- Después de analizar el entorno y encontrarse con lo mencionado anteriormente, se propone adaptar elementos de planificación estratégica administrativa para facilitar el desarrollo pedagógico y organizacional conjugándolos en un plan con objetivos y metas que son conocidos, compartidos y ejecutados tanto por los docentes como los administrativos afirmando la teoría que lo organizativo y pedagógico se afectan mutuamente.
- La investigación muestra que hay que tener en cuenta ciertos aspectos a la hora de la creación de los mapeos de procesos y documentación, porque una inadecuada distribución de

responsabilidades afecta todos los esfuerzos de la organización para lograr un mismo objetivo.

- Al proponer un nuevo organigrama, la institución debe cambiar su cultura burocrática teniendo presente que la estructura formal de la organización es un medio para facilitar la estrategia de la organización.

## **2.2. Bases Teóricas**

Las bases teóricas que se desarrollan a continuación son los considerados como necesarios para la materialización del objetivo general del presente trabajo de investigación.

### **2.2.1 Administración**

El problema de investigación a tratar exige que definamos lo que significa administración del cuál parte la solución a nuestro problema de investigación. Según Chiavenato (2006) se entiende que “la administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ello implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones.” (p, 2)

Adicionalmente, según Fayol define como “el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.” (Chiavenato, 2006:p. 70).

También indica la definición de cada acto:

- **Planeación:** Es la evaluación del futuro y aprovisionamiento de recursos en función de aquel.
- **Organización:** Proporciona los elementos necesarios, para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social.
- **Dirección:** Pone en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los colaboradores, en beneficio de los intereses generales del negocio.
- **Coordinación:** Armoniza las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
- **Control:** Verifica que. todas las etapas marchen de conformidad con-el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan.

### 2.2.2 Organización

Tomando la definición de Administración, vamos a detallar el concepto de organización:

Según Fayol hace una distinción entre administración y organización. "la administración constituye un todo, del cual la organización es una de las partes". Su concepto amplio y comprensivo de administración, como

conjunto de procesos estrechamente relacionados, incluye aspectos que la organización por sí sola no abarcaría, como planeación, dirección y control.” (Chiavenato, 2006: pag.71)

Por tal motivo la organización es parte del proceso administrativo, es el “acto de organizar, estructurar y destinar recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones.” (Chiavenato, 2006: pag.72)

Arguelles Guerrero, O. (2007) Una Metodología para el Diagnóstico y Diseño de una Estructura Organizacional (Tesis inédita de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México, MX; precisa:

La sociedad al organizarse, ha sido capaz de cumplir con los retos, metas y objetivos que se ha impuesto y es consciente de que la obtención de eficiencia y efectividad sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos.

Tradicionalmente la Organización ha sido definida por algunos estudiosos como:

- La estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos (por Robert Beckles, Carmichael y Sarchet).

- Por Issac Guzmán, La coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue (por Issac Guzmán V.).
- La estructura y asociación por los cuales un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes (por Joseph L. Massie).
- Un grupo de personas que trabajan en conjunto y coordinan sus acciones para alcanzar metas (por Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Charles W. L. Hill.)

Robbins, S & Coulter, M (2005) Administración. México: Pearson E., indica:

Es una asociación deliberada de personas para cumplir una determinada finalidad. Cada organización tiene una finalidad distinta, que se expresa de ordinario como la meta o las metas que pretende alcanzar; segundo, toda organización está compuesta por personas, una persona que trabaja sola no es una organización y hacen falta personas para realizar el trabajo que se necesita para que la organización cumpla sus metas; en tercer lugar, todas las organizaciones crean una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar, esa estructura puede ser abierta y flexible, sin límites claros ni precisos de los deberes laborales y sin apegarse rigurosamente a ninguna

disposición laboral explícita; cualquiera que sea el armazón de la organización, tiene que ser una estructura deliberada en la que se clarifiquen las relaciones laborales de los miembros.

Organización se define como el proceso de crear la estructura de una organización. Este proceso es importante y sirve para muchos propósitos. El desafío para los gerentes es diseñar una estructura organizacional que permita a los colaboradores realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.

En síntesis, el término organización se refiere a una entidad que tiene una finalidad definida, personas o integrantes y alguna estructura deliberada.

### **2.2.3 Tipos de Organización**

Existe en la empresa una organización planeada por la dirección o formal; también existe una organización espontánea o informal, como consecuencia de las relaciones personales y afectivas entre los miembros de la organización. La organización formal y la informal conviven en las empresas. Para comprender el funcionamiento de la empresa, el líder debe conocer perfectamente ambas.

#### **A. Organización Formal**

La estructura formal está constituida por la estructura intencional perfectamente definida y relativamente estable, es decir, se trata de la estructura empresarial que articula el funcionamiento de la empresa con sus niveles de autoridad, reparto de tareas, responsabilidad, canales de comunicación establecidos, etcétera. Para conseguir unas relaciones adecuadas entre las personas que forman una empresa y conseguir la eficacia en la producción, es necesario planear estas relaciones de una forma explícita u oficial; a esto es a lo que llamamos organización formal.

#### **B. Organización informal**

Al margen de la estructura formal, surgen de forma espontánea, numerosos grupos, líderes, canales de comunicación... Esta estructura alternativa se denomina organización informal. Se define como una red de relaciones personales y sociales no establecidas por la dirección,

sino que se producen espontáneamente cuando las personas interactúan entre sí.

El comportamiento individual no puede ser adecuadamente comprendido sin tener en cuenta la organización informal de los grupos, así como las relaciones entre esa organización informal con la organización total. Existen patrones de relaciones, amistades y antagonismos, individuos que se identifican con unos grupos y que se alejan de otros y una gran variedad de relaciones en el trabajo o fuera de él. Esta organización se desarrolla a partir de la interacción impuesta y determinada por la organización formal.

El trabajo en el seno de una organización requiere, indiscutiblemente, la interacción entre los individuos. El surgimiento de esta organización informal suele deberse a:

- La existencia de relaciones personales entre distintos miembros de la estructura formal, no recogidos en la misma.
- Por la aparición de líderes espontáneos, en aspectos que no tienen que ver con la marcha cotidiana de la empresa.
- Como consecuencia de la existencia de un ambiente reivindicativo en materias de diversa índole.

Como consecuencia de esta organización informal, los canales de comunicación (canales informales) pueden funcionar de forma

diferente, reafirmando la formación de líderes o jefes informales al margen de los jefes establecidos en la organización formal. En ésta, la información no oficial se transmite por el "a mí me han dicho"... "oí el otro día"... que se transforman en rumores que tendrán mayor o menor trascendencia según sea la fuente que las emite por primera vez.

#### **2.2.4 Diseño Organizacional**

Es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización pon en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Los conocimientos de diseño organizacional han ido evolucionando a lo largo del siglo. Al principio, los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de la organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización: la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación, tienen toda una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración.

En la época que conocemos con el nombre de revolución industrial, no era tarea fácil arreglar organizaciones a gran escala, sin precedente alguno.

Poco a poco, la parte del "mundo exterior" de la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más atención de los gerentes.

### **2.2.4.1 Tipos de Diseño Organizacional**

#### **A. Diseño organizacional mecanicista**

Una organización mecanicista es una estructura rígida y muy controlada. Se caracteriza por un alto grado de especialización, una departamentalización rígida, amplitudes de control reducidas, alto grado de formalización, una red de información limitada (principalmente comunicación hacia abajo), y poca participación en la toma de decisiones de los colaboradores de niveles inferiores.

Las estructuras organizacionales mecanicistas tienden a ser máquinas eficientes y dependen de manera considerable de normas, reglamentaciones, tareas estandarizadas y controles similares.

Este diseño organizacional trata de minimizar el impacto de personalidades y juicios diferentes, así como de la ambigüedad, debido a que estas características humanas son consideradas como ineficientes e incongruentes.

#### **B. Diseño Organizacional Orgánico**

Es una estructura muy adaptable y flexible, así como la organización mecanicista, es rígida y estable. En vez de tener trabajos y reglamentaciones estandarizados, la organización orgánica es flexible, lo que le permite cambiar rápidamente según requieran las necesidades. Las organizaciones orgánicas tienen división del trabajo, pero, las labores que el personal realiza no son

estandarizados. Los colaboradores están muy capacitados y se les ha conferido poder para manejar diversas actividades y problemas de trabajo; estas organizaciones utilizan con frecuencia equipos de acuerdo a la función. Los colaboradores de las organizaciones de tipo orgánico requieren reglas formales mínimas y poca supervisión directa. Sus niveles altos de destrezas y capacitación, y el apoyo que proporcionan otros miembros del equipo, hacen innecesarios la formalización y los controles gerenciales rígidos.

### **2.2.5 Estructura Organizacional**

Estructura se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente del rango en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como estructura organizacional.

Paralelamente surgen otros conceptos relacionados los cuales se detallan a continuación:

- La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera (Cruz, 2014).

- Es el patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas y lograr el objetivo. (Chiavenato, 2006).
- Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. (Robbins, S & Coulter, M; 2005).

Entendiendo con ello, que la estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.

#### **2.2.4.1 Elementos de la Estructura Organizacional**

El desafío para los gerentes es diseñar una estructura organizacional que permita a los colaboradores realizar su trabajo con eficiencia y eficacia. Para ello existen 06 elementos claves para el proceso que involucra la toma de decisiones:

## A. Especialización del Trabajo

Según Adam Smith, quién fue el primero en identificar la división del trabajo y concluyó que ésta contribuía a aumentar la productividad de los colaboradores.

Se usa el término especialización del trabajo para describir 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. Los colaboradores individuales se especializan en llevar a cabo parte de una actividad más que toda ella.

La mayoría de los gerentes de hoy ven en la especialización del trabajo un mecanismo de organización importante, pero no como una fuente de productividad sin fin. Reconocen las economías que proporciona en ciertos tipos de trabajo, pero también los problemas que crea cuando se lleva a los extremos (Robbins, S & Coulter, M; 2005).

La especialización del trabajo involucra:

- Dividir el trabajo a realizar, en tareas y departamentos específicos.
- Asignar tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales.

- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar los trabajos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Distribuir y utilizar los recursos organizacionales.

## B. Departamentalización

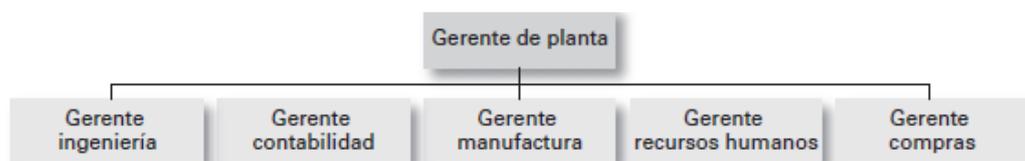
Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar.

El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina **departamentalización**. Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales.

Las formas de departamentalización más comunes son las siguientes:

### ➤ **Departamentalización Funcional:**

Agrupar los trabajos según las funciones desempeñadas. Este enfoque se puede usar en todos los tipos de organizaciones, aunque las funciones cambian para reflejar el propósito y el trabajo de la organización.

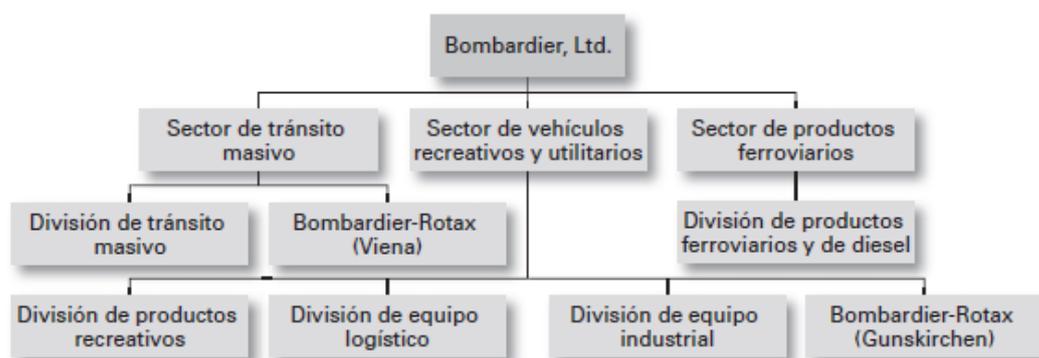


**Fuente:**Robbins, S & Coulter, M (2005) *Administración*

**FIG. 01**

➤ **Departamentalización de Productos:**

Agrupar los trabajos por línea de productos. En este enfoque, cada área importante de productos se coloca bajo la autoridad de un gerente que es responsable de todo lo que tiene que ver con esa línea de productos.

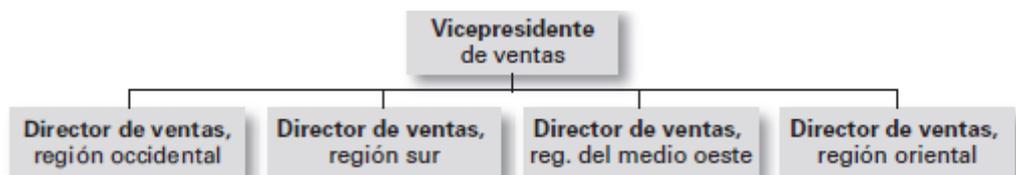


*Fuente: Robbins, S & Coulter, M (2005) Administración*

**FIG. 02**

➤ **Departamentalización Geográfica**

Agrupar los trabajos con base en el territorio o la geografía, como las regiones del sur, medio oeste o noroeste, o quizá las regiones estadounidense, europea, latinoamericana y de Asia y el Pacífico.



*Fuente: Robbins, S & Coulter, M (2005) Administración*

**FIG. 03**

➤ **Departamentalización de Procesos**

Agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes.

En este enfoque, las actividades de trabajo siguen un flujo de procesamiento natural de productos o incluso de clientes.



*Fuente: Robbins, S & Coulter, M (2005) Administración*

**FIG. 04**

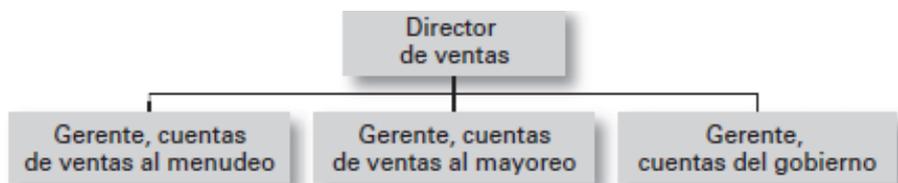
➤ **Departamentalización de Clientes**

Agrupa los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes, los cuales se pueden atender mejor al tener especialistas para cada uno ellos.

Las grandes organizaciones combinan a menudo la mayor parte de todas estas formas de departamentalización. Por ejemplo, una importante empresa japonesa de equipo electrónico organiza cada una de sus divisiones a lo largo de líneas funcionales: sus unidades de manufactura alrededor de procesos, sus unidades de ventas en torno a siete regiones geográficas y las regiones de ventas en cuatro grupos de clientes.

Dos tendencias populares en la departamentalización son el uso creciente de la departamentalización de clientes y el uso

de equipos internacionales. La departamentalización de clientes se usa para estar al tanto de las necesidades de los clientes y responder a los cambios de esas necesidades.



*Fuente: Robbins, S & Coulter, M (2005) Administración*

**FIG. 05**

### C. Cadena de Mando

El concepto de cadena de mando fue una piedra angular del diseño organizacional. Como verá, este concepto tiene mucho menos importancia en la actualidad, pero los gerentes contemporáneos todavía necesitan tomar en cuenta sus implicaciones al decidir la mejor manera de estructurar sus organizaciones.

La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ayuda a los colaboradores a responder preguntas como: “¿A quién recorro si tengo un problema?” o “¿ante quién soy responsable?”

No es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

- **Autoridad:** Se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga. Para facilitar la toma de decisiones y la coordinación, los gerentes de una organización forman parte de la cadena de mando y se les otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus responsabilidades.
  
- **Responsabilidad:** Conforme los gerentes coordinan e integran el trabajo de los colaboradores, éstos asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como responsabilidad.
  
- **Unidad de Mando:** Ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad. Este principio afirma que una persona debe informar sólo a un gerente. Sin unidad de mando, las exigencias y las prioridades en conflicto de múltiples jefes pueden crear problemas.

Los primeros teóricos de la administración (Fayol, Weber, Taylor y otros) estaban fascinados con los conceptos de cadena de mando, autoridad, responsabilidad y unidad de mando. Sin embargo, los tiempos cambian y lo mismo ha ocurrido con los principios básicos del diseño organizacional.

Estos conceptos son mucho menos importantes hoy en día debido a recursos como la tecnología de la información. Los colaboradores de toda la organización pueden tener acceso en cuestión de segundos a la información que antes estaba disponible sólo para los gerentes de alto nivel. Además, con las computadoras, los colaboradores se comunican con cualquier otro empleado de la organización sin pasar por canales formales, es decir, la cadena de mando. Más aún, conforme más organizaciones usan equipos autodirigidos e interfuncionales y se implantan nuevos diseños organizacionales con múltiples jefes, los conceptos tradicionales de autoridad, responsabilidad y cadena de mando han perdido importancia.

#### **D. Amplitud de Control**

¿A cuántos colaboradores puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz? Esta pregunta sobre la amplitud de control es importante porque, en gran medida, determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización.

Siempre que todo permanezca sin cambios, cuanto mayor sea la amplitud, más eficiente será la organización. No obstante, después de cierto nivel, las amplitudes mayores reducen la eficacia. Cuando la amplitud se vuelve demasiado grande, el desempeño de los colaboradores sufre porque los gerentes ya no tienen tiempo para proporcionar el liderazgo y apoyo necesarios.

El punto de vista contemporáneo de la amplitud de control reconoce que diversos factores influyen en el número adecuado de colaboradores que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz. Entre estos factores están las destrezas y capacidades del gerente y los colaboradores, y las características del trabajo que se realiza. Por ejemplo, cuanto mayor capacitación experiencia tengan los colaboradores, menor será la supervisión directa que necesitarán. Por lo tanto, los gerentes que tienen colaboradores bien capacitados y experimentados pueden funcionar bastante bien con una amplitud mayor. Otras variables de contingencia que determinan la amplitud adecuada son la similitud de las tareas de los colaboradores, la complejidad de dichas tareas, la cercanía física de los subordinados, el grado en el que se usan procedimientos estandarizados, la complejidad del sistema de información de la organización, la fuerza de la cultura de la organización y el estilo preferido del gerente.

La tendencia en años recientes ha sido hacia amplitudes de control mayores, que concuerdan con los esfuerzos de los gerentes para reducir los costos, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, estar más cerca de los clientes y conferir poder a los colaboradores. Sin embargo, para garantizar que el rendimiento no sufra debido a estas amplitudes mayores, las organizaciones están invirtiendo considerablemente en la capacitación de los colaboradores.

Los gerentes reconocen que pueden manejar una mayor amplitud cuando los colaboradores conocen bien sus trabajos pueden dirigirse a sus colegas si tienen dudas.

## **E. Centralización y Descentralización**

En algunas organizaciones, los gerentes de alto nivel toman todas las decisiones y los gerentes de niveles inferiores y colaboradores simplemente ejecutan las órdenes. En el otro extremo están las organizaciones en las que la toma de decisiones se desplaza a los gerentes que están más cerca de la acción. Las primeras organizaciones son centralizadas y las últimas descentralizadas.

### ➤ **La Centralización:**

Describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada.

### ➤ **La Descentralización:**

En contraste, cuanto más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los colaboradores de niveles inferiores, habrá más descentralización.

El concepto de centralización-descentralización es relativo, no absoluto, es decir, una organización nunca es completamente centralizada o descentralizada. Pocas organizaciones podrían funcionar en forma eficaz si sólo un grupo selecto de gerentes de alto nivel tomaran todas las decisiones; ni podrían funcionar si todas las decisiones se delegaran a los colaboradores de niveles inferiores.

Conforme las organizaciones se vuelven más flexibles y sensibles, ha habido una clara tendencia hacia la descentralización de la toma de decisiones. Sobre todo, en grandes empresas, los gerentes de niveles inferiores están “más cerca de la acción” y tienen comúnmente un conocimiento más detallado de los problemas y de la mejor manera de resolverlos que los gerentes de alto nivel.

Otro término que se usa para la descentralización aumentada es el “empowerment” de los colaboradores, que es el aumento de poder que se da a los colaboradores en la toma de decisiones.

¿Qué determina si una organización se desplazará hacia una mayor centralización o descentralización? El cuadro 10.2 identifica algunos de los factores que influyen en el grado de centralización o descentralización que tiene una organización.

Más centralización:	Más Descentralización:
El ambiente es estable.	El ambiente es complejo e incierto.
Los gerentes de niveles inferiores no son tan capaces o experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de niveles superiores.	Los gerentes de niveles inferiores son capaces y experimentados en la toma de decisiones.
Los gerentes de niveles inferiores no desean tener voz ni voto en las decisiones.	Los gerentes de niveles inferiores desean tener voz y voto en las decisiones.
Las decisiones son importantes.	Las decisiones son relativamente menos importantes.
La organización enfrenta una crisis o el riesgo de quiebra empresarial.	La cultura corporativa está abierta para permitir a los gerentes opinar sobre lo que sucede.
La empresa es grande.	La empresa está dispersa geográficamente.
La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes eviten opinar sobre lo que sucede.	La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes tengan participación y flexibilidad para tomar decisiones.

*Fuente: Robbins, S & Coulter, M (2005) Administración*

**FIG. 06**

## F. Formalización

La formalización se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los colaboradores.

Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que se realizará, cuándo se hará y cómo lo hará. Se espera que los colaboradores manejen el mismo insumo exactamente en la misma forma, lo que genera una producción consistente y uniforme. En organizaciones con un alto grado de formalización existen descripciones de trabajo explícitas,

numerosas normas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo.

Por otro lado, cuando la formalización es baja, los comportamientos de trabajo son relativamente poco estructurados y los colaboradores tienen mucha libertad para realizar su trabajo.

El grado de formalización varía ampliamente entre organizaciones, incluso dentro de ellas.

#### **2.2.4.2 Tipos de Estructura Organizacional**

Los gerentes para el logro eficiente y eficaz de los objetivos organizacionales, deciden seguir diseños organizacionales tradicionales, pero en la actualidad también eligen diseños contemporáneos en ambientes cada vez más dinámicos y complejos, para los cuales encuentran formas más creativas para estructuras y organizar el trabajo, a objeto de lograr que sus organizaciones sean más sensibles a las necesidades de clientes, colaboradores y otros grupos organizacionales.

## **A. Estructuras Organizacionales Tradicionales**

### **a) Estructura Simple**

Es un diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.

Esta estructura la usan con mayor frecuencia las empresas pequeñas en las que el propietario y el gerente son la misma persona. La mayor parte de las organizaciones no permanecen como simples estructuras.

Conforme una organización crece, en general llega a un punto en el que tiene que agregar colaboradores. A medida que aumenta el número de colaboradores, la estructura tiende a volverse más especializada y formalizada. Se introducen reglamentos, el trabajo se vuelve especializado, se crean departamentos, los niveles de gerencia aumentan y la organización se vuelve cada vez más burocrática.

En este momento, un gerente podría elegir entre organizar la empresa alrededor de una estructura funcional o una estructura de divisiones.

**b) Estructura Funcional**

Una estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Es el enfoque funcional hacia la departamentalización aplicado a toda la organización.

**c) Estructura de Divisiones**

La estructura de divisiones es una estructura organizacional integrada por unidades o divisiones de negocios separadas. En este diseño, cada unidad o división posee autonomía relativamente limitada, con un gerente de división responsable del rendimiento y que tiene autoridad estratégica y operativa sobre su unidad.

No obstante, en las estructuras de divisiones, la empresa matriz actúa por lo común como supervisor externo para coordinar y controlar las diversas divisiones, y a menudo proporciona servicios de apoyo, como servicios financieros y legales.

**B. Estructuras Organizacionales Contemporáneas****a) Estructura de Equipos**

En una estructura de equipos, toda la organización está integrada por grupos o equipos de trabajo. De más está decir que el “empowerment” es decisivo en una estructura de equipo,

porque no existe una línea de autoridad gerencial de los niveles superiores a los inferiores. Más bien, los equipos de colaboradores tienen la libertad de diseñar el trabajo en la forma que ellos consideren mejor. Sin embargo, los equipos también son responsables de todos los resultados de trabajo y rendimiento de sus áreas respectivas.

En las grandes organizaciones, la estructura de equipos complementa lo que es comúnmente una estructura funcional o de divisiones. Esto permite a la organización tener la eficiencia de una burocracia y al mismo tiempo proporcionar la flexibilidad que ofrecen los equipos.

#### **b) Estructuras de Matriz y de Proyectos**

La estructura de matriz es una estructura organizacional que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para trabajar en uno o más proyectos dirigidos por gerentes de proyecto.

##### **¿Cómo funciona en realidad una estructura de matriz?**

Los colaboradores de una organización de matriz tienen dos gerentes: su gerente de departamento funcional y su gerente de producto o proyecto, quienes comparten la autoridad. Los gerentes de proyecto tienen autoridad sobre otros miembros funcionales que forman parte de su equipo de proyectos en áreas

que tienen relación con los objetivos del proyecto. Sin embargo, las decisiones como las promociones, las recomendaciones salariales los exámenes anuales siguen siendo responsabilidad del gerente funcional. Para trabajar con eficacia, los gerentes de proyecto y funcionales tienen que comunicarse regularmente, coordinar las necesidades laborales de los colaboradores y resolver juntos los conflictos.

**Estructura de Proyectos**, en la que los colaboradores trabajan continuamente en proyectos. A diferencia de la estructura de matriz, una estructura de proyectos no tiene departamentos formales a los que regresan los colaboradores después de finalizar un proyecto. En vez de eso, los colaboradores aplican sus destrezas, habilidades y experiencias específicas a otros proyectos. Además, todo el trabajo en las estructuras de proyectos se lleva a cabo mediante equipos de colaboradores, quienes se vuelven parte de un equipo de proyectos porque tienen las destrezas y habilidades de trabajo adecuadas.

**Una vez que el proyecto concluye, pasan al siguiente.**

Las estructuras de proyectos tienden a ser diseños organizacionales fluidos y flexibles. No existe departamentalización ni jerarquía organizacional rígida que retrase la toma de decisiones o la ejecución de acciones. En este

tipo de estructura, los gerentes funcionan como facilitadores, mentores y capacitadores. “Sirven” a los equipos de proyectos eliminando o minimizando los obstáculos organizacionales y garantizando que los equipos tengan los recursos necesarios para completar su trabajo en forma eficiente y eficaz.

### **c) Organización Sin Límites**

El concepto de organización sin límites es un diseño que no está definido ni restringido por los límites horizontales, verticales o externos impuestos por una estructura predeterminada.

La organización sin límites intenta eliminar la cadena de mando, tener amplitudes de control ilimitadas y reemplazar los departamentos con equipos a los que se les confiere poder.

¿Qué queremos decir con “límites”? Existen límites internos, es decir, límites horizontales impuestos por la especialización del trabajo y la departamentalización, y límites verticales que dividen a los colaboradores en niveles y jerarquías organizacionales. Además, existen límites externos que separan a la organización de sus clientes, proveedores y otras partes interesadas

Para minimizar o eliminar estos límites, los gerentes podrían usar estructuras organizacionales virtuales, de red o modulares.

- **Organización virtual** es la integrada por un grupo pequeño de colaboradores de tiempo completo, que contrata temporalmente especialistas externos para trabajar en las oportunidades que surgen.
- **Organización de red** que es una pequeña organización central que realiza el abastecimiento externo de funciones de negocios importantes. Este enfoque permite a las organizaciones concentrarse en lo que hacen mejor y contratar otras actividades en empresas especialistas.
- **Organización modular**, de manufactura, que usa proveedores externos para proporcionar componentes o módulos de productos que después se ensamblan en productos finales.

**d) La organización que aprende**

Es una organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente.<sup>36</sup> En una organización que aprende, los colaboradores practican la gestión del conocimiento, adquiriendo y compartiendo nuevos conocimientos en forma continua, y están dispuestos a aplicar esos conocimientos en la toma de decisiones o al desempeñar su trabajo. Algunos teóricos organizacionales incluso van más allá, al decir que la capacidad de una organización para hacer esto (es

decir, para aprender y aplicar ese conocimiento) puede ser la única fuente sostenible de ventaja competitiva.



**Fuente:**Robbins, S & Coulter, M (2005) Administración

**FIG. 07**

### 2.2.6 Análisis y Descripción de Cargos

Las organizaciones son creadas para la producción, ya sea de servicios o productos y para ello, utilizan tecnología en la transformación de las materias primas. Sin bien las empresas disponen de estos recursos, también están constituidas por personas, el cual es el recurso más importante y sólo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas.

Al tener un recurso humano disponible dentro de la organización, lo óptimo paso es entregarles funciones definidas y estables, y es ésta la importancia de realizar la descripción de cargos, ya que todo personal debe tener destinadas tareas y responsabilidades, y de acuerdo a esto deben ser evaluadas en cuanto a su desempeño.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. El cargo se basa en las siguientes nociones fundamentales:

- **Tarea:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo; hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejecutan los que trabajan por horas y los obreros.

- **Atribución:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.
- **Función:** es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.
- **Cargo:** Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo dentro del organigrama indica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o el departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

#### A. Descripción del cargo

Es una lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos, es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa.

Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Algunos de los aspectos que contempla son:

- Nombre del Cargo
- Posición del cargo en el Organigrama (Nivel del cargo, subordinación, supervisión, comunicaciones colaterales)
- Tareas o Atribuciones del Cargo (Diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas)

## **B. Análisis del Cargo**

Procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

Es un proceso que se utiliza para determinar las tareas que integran un puesto dado. Este evalúa la complejidad del cargo y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

### C. Beneficios

Los beneficios que trae realizar un buen análisis y descripción de cargo son varios, e incluye a todas las personas quienes tienen que supervisar la función que realiza otro trabajador.

- **Para los Directivos de la Empresa**, constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto.
- **Para los Supervisores**, les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.
- **Para los trabajadores**, les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien; y para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

En resumen, a todas las empresas les es conveniente contar con ésta herramienta, por ser la clave para poder organizar un área de recursos humanos, con el fin de conocer los puestos de cada unidad de trabajo, determinar los perfiles de los ocupantes, seleccionar el personal, orientar la capacitación, realizar la evaluación de desempeño,

establecer un sistema de sueldos, salarios, remuneraciones y prestaciones.

### 2.3. Definición de Términos Básicos

- ❖ **Administración** : Ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, integración, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.).
- ❖ **Autoridad** : Atributo que tiene una persona, el cual está directamente vinculado con el cargo u oficio que éste ejerza, teniendo en todos los sentidos la potestad de dar órdenes y del mismo modo ser retribuido con el acatamiento y cumplimiento de dichas órdenes.
- ❖ **Control interno** : Área funcional en una empresa, de acciones especializadas en la comunicación y el control en el interior de la empresa.
- ❖ **Delegar** : Acto para asignar autoridad y responsabilidad a un colaborador de menor nivel, para realizar actividades específicas.
- ❖ **Desempeño** : Esfuerzo individual o grupal que se refleja en su estrategia, con posibilidad de ser evaluado para alcanzar la excelencia.

- ❖ **Diseño organizacional:** Proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones.
- ❖ **Estrategia** : . Esquema que contiene la fijación de objetivos o propósitos a futuro de la empresa y los planes de acción a seguir.
- ❖ **Estrategia directiva** : Conjunto de las acciones que realizan los grupos de trabajo de manera consensuada para la resolución de problemas o la mejora continua dentro de la organización.
- ❖ **Estructura formal** : Definida de autoridad y responsabilidad, que delimita la delegación de atribuciones y establece relaciones entre los miembros de la organización.
- ❖ **Estructura informal** : Surge espontáneamente sobre las bases de la amistad o intereses en común de los individuos, representan interacciones sociales no oficiales, que no se satisfacen con los principios de una estructura formal.
- ❖ **Manual de Organización y Funciones:** (MOF), documento técnico normativo de gestión institucional, en el cual se describen y establecen las funciones básicas y específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.
- ❖ **Necesidad** : Aquello que resulta indispensable.

- ❖ **Organigrama** : Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los cargos, departamentos, jerarquías y relaciones de apoyo y dependencia entre ellos.
  
- ❖ **Planificación estratégica:** Proceso de desarrollo e implementación de un modelo sistemático elaborado antes de realizar una acción, para alcanzar propósitos y objetivos.
  
- ❖ **Política organizacional** : Guía que orienta acciones, criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.
  
- ❖ **Productividad** : Medida del rendimiento que media en la eficacia y la eficiencia.
  
- ❖ **Teoría General de la Administración:** Abarca el estudio comparativo entre la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque sistemático, el enfoque contingente y en general de todas las corrientes que estudian a las organizaciones.
  
- ❖ **Valor** : Calidad o conjunto de cualidades por las que se estima y aprecia una persona o cosa.

## Capítulo III: Metodología de la Investigación

### 3.1. Enfoque de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación se aplicó el enfoque cualitativo, utilizando información de carácter descriptivo, mediante la cual se analizó la situación actual del punto de venta Ayacucho de la empresa “Almacén de Remates S.A.C”. – 2016. Ello, la hace también una investigación exploratoria que se basó principalmente en revisión de bibliografía sobre la materia y que propone una visión ideal del tema investigado, el cual ha sido, hasta ahora, analizado muy superficialmente, sin que se cuente con referentes concretos sobre él.

### 3.2. Variables

Variable Independiente: Estructura Organizacional

#### 3.2.1. Operacionalización de variables

ARIBABLE	CONCEPTOS		METOLOGÍA	INDICADORES	ÍNDICE
	NOMINAL	OPERACIONAL			
<b>Estructura Organizacional</b>	Sistema que gestiona de manera eficiente los recursos de los que dispone una compañía; asignación de funciones y lineamientos que rigen los procesos internos y externos.	Se identificó problemas internos de comunicación y asignación de funciones, con necesidad de soluciones inmediatas.	ENTREVISTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización interna</li> <li>• Niveles de mando</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Asignación de funciones</li> </ul>	Se desea implementar y proponer un tipo de estructura organizacional que se ajuste a las necesidades del punto de venta Ayacucho de la empresa “Almacén de Remates S.A.C”2016.

**TABLA 01 \_Fuente: Elaboración Propia**

### **3.3. Hipótesis**

#### **3.3.1. Hipótesis general**

La estructura organizacional formal de naturaleza mecanicista se ajusta a las necesidades requeridas en el punto de venta Ayacucho de la empresa “Almacén de Remates S.A.C”. – 2016.

#### **3.3.2. Hipótesis específicas**

- Los pasos a seguir para la implementación de la estructura organizacional iniciarán por definir cuál será el grado de especialización, tipo de departamentalización, seguido de la determinación del alcance de control, nivel de formalización atribución para la toma de decisiones, en el punto de venta Ayacucho de la empresa “Almacén de Remates S.A.C”. – 2016.
  
- La herramienta básica para la implementación de la estructura organizacional será la descripción de puestos y perfiles laborales en el punto de venta Ayacucho de la empresa” Almacén de Remates S.A.C”. – 2016.

### **3.4. Tipo de Investigación**

El enfoque de investigación será básico, porque busca proponer un tipo de estructura organizacional que se ajuste a las necesidades del punto de venta Ayacucho de la empresa “Almacén de Remates S.A.C”. – 2016; asimismo se enmarca en el tipo de investigación aplicada en la medida que sea útil para el análisis de los casos específicos.

### **3.5. Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación será observacional y retrospectivo; observacional toda vez que no habrá manipulación de variables, estas se estudian o analizan en su estado natural sin modificarla y retrospectivo pues se analizará un suceso ya existente.

### **3.6. Población y Muestra**

#### **3.6.1. Población**

La población está constituida por los 166 trabajadores que laboran en la empresa “Almacén de Remates S.A.C”, distribuidos en 6 puntos de venta de comercialización.

#### **3.6.2. Muestra**

La cantidad muestral en estudio considera a los 23 colaboradores que laboran actualmente en el punto de venta Ayacucho de la empresa “Almacén de Remates S.A.C”.

La técnica muestral será no probabilística intencional, pues responde a los intereses y objetivos de la investigación.

### **3.7. Alternativas de solución**

DIAGNÓSTICO DEL PUNTO DE VENTA AYACUCHO DE LA EMPRESA  
“ALMACÉN DE REMATES S.A.C”. – 2016

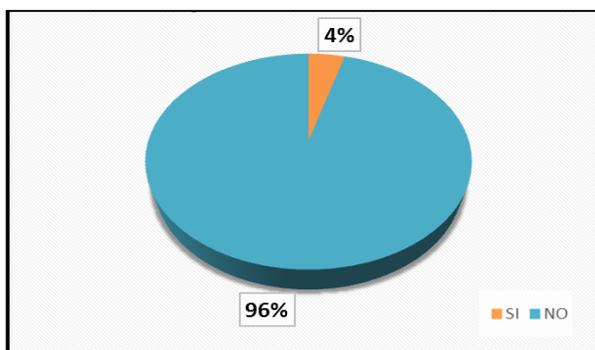
Se efectuó una encuesta al personal, con el propósito de conocer la situación actual del punto de venta Ayacucho, la cual nos permite identificar cómo los colaboradores realizan sus actividades diarias y cómo se involucran en el proceso.

Para el desarrollo de las encuestas del presente trabajo de investigación, visitamos al punto de venta Ayacucho, que está ubicado en el Jr. Ayacucho N°820 – Cercado de Lima, a fin de llevar a cabo las encuestas previstas a cada uno de los colaboradores.

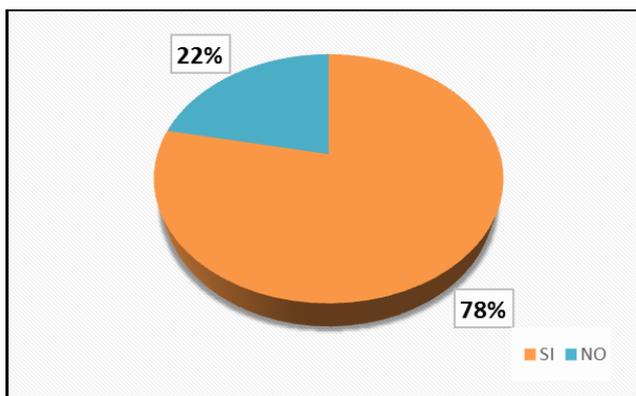
#### **Encuesta**

La encuesta fue elaborada con 16 preguntas cerradas, las cuales los autores consideramos como necesarias para conocer la situación actual del punto de venta Ayacucho.

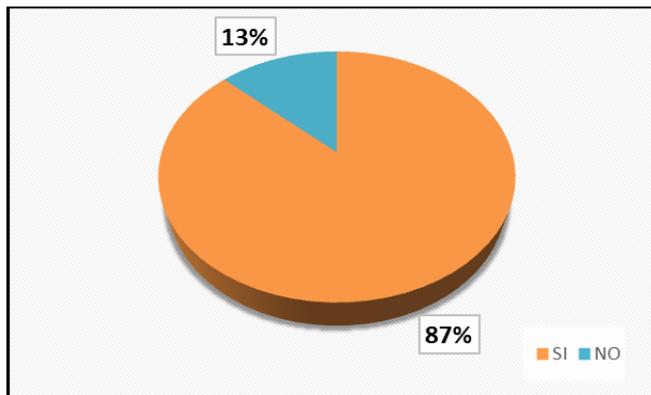
A continuación, presentamos los resultados obtenidos de la encuesta, representada gráficamente:

**Pregunta 1.- ¿Conoces la misión y visión del punto de venta?**

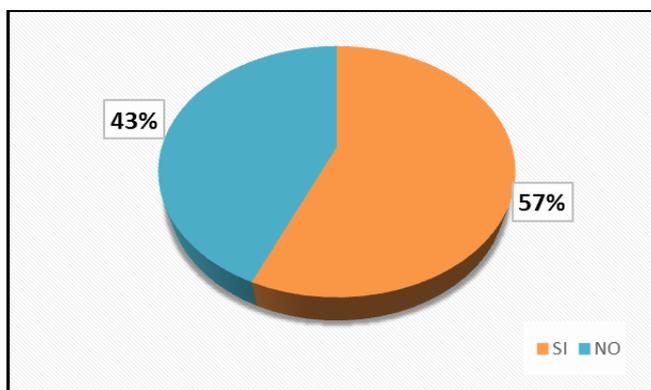
El 96% del personal, no sólo desconoce la misión y visión, frente a un 4% que sí tiene conocimiento.

**Pregunta 2.-¿Conoces los objetivos de orientación al cliente?**

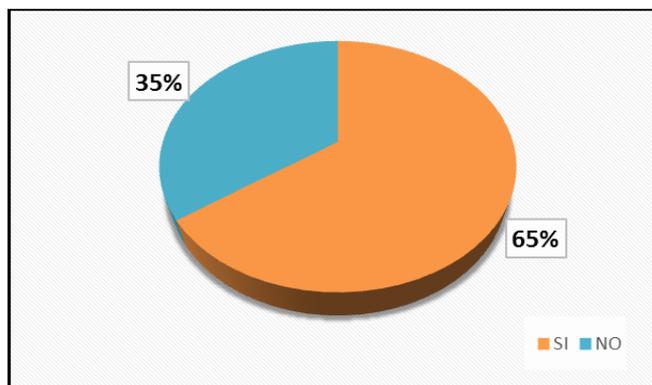
El 78% del personal asimila erróneamente los objetivos de orientación al cliente con metas de ventas diarias. Ya que consultamos a la administración y nos manifestó, que no cuentan con objetivos de orientación al cliente que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la misma.

**Pregunta 3.-¿Sabes cuál es el nombre de tu puesto de trabajo?**

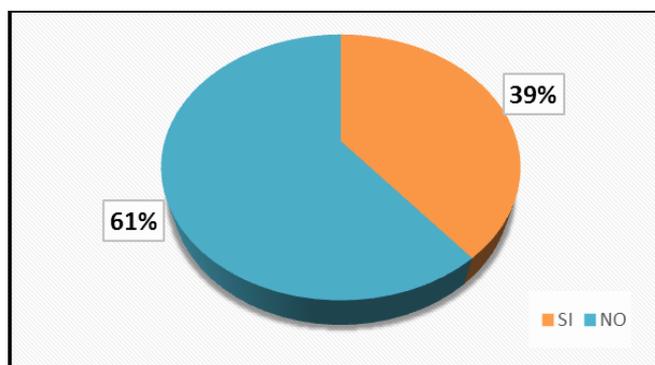
El 80% del personal conoce el nombre de su puesto de trabajo, pero manifiestan que realizan múltiples tareas que no guardan relación con el mismo.

**Pregunta 4.-¿Sabe quién es su jefe directo?**

El 43% de los empleados desconocen quien es su jefe directo, algunos de los colaboradores manifestaron duplicidad de mando, lo que induce a errores en la organización y en la jerarquía del punto de venta Ayacucho.

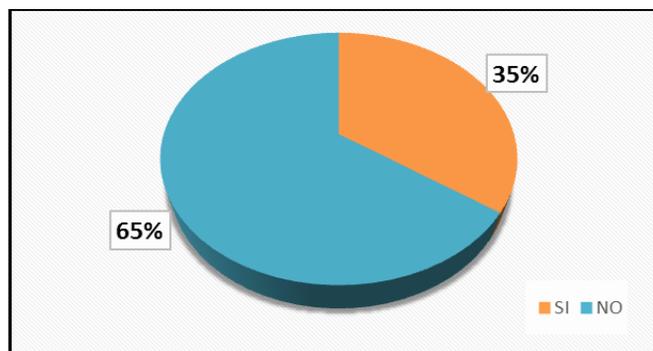
**Pregunta 5.-¿Sabes cuáles son exactamente sus funciones?**

El 35% de los empleados desconocen cuáles son sus funciones, mientras que un 65% manifiestan que han ido aprendiendo día a día algunas tareas de sus compañeros más antiguos.

**Pregunta 6.-¿Dentro de la tienda existen manuales de funciones para cada puesto de trabajo?**

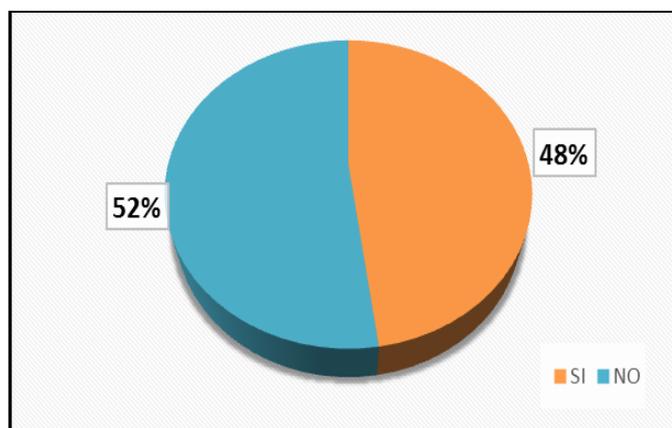
Dentro del diagnóstico se encontró la existencia de un manual de funciones, sin embargo la difusión del mismo no se formalizó. Teniendo que el 61% desconoce su existencia frente a un 39% que, si conoce, pero que a su vez manifestaron que no está a su alcance.

**Pregunta 7.-¿Dentro del punto de venta existen procedimientos de trabajo?**



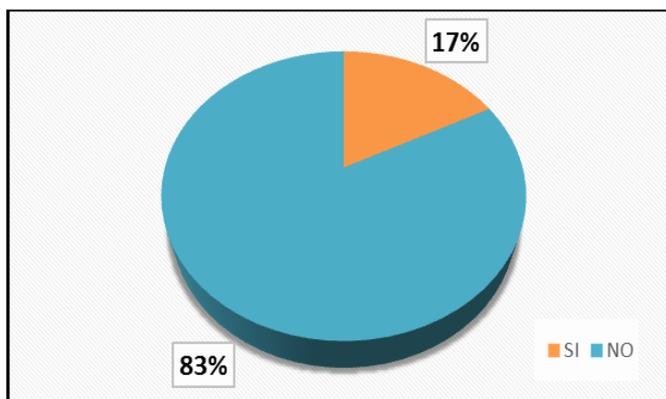
Más del 50% manifestó que no existen procedimientos y la otra parte manifestó haber recibido dicha orientación de manera verbal, por el administrador en algunas reuniones de trabajo.

**Pregunta 8.-¿Le dan libertad para tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo?**



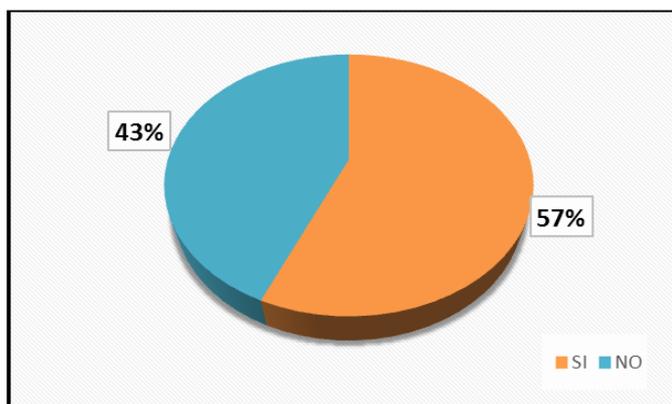
El 52% no tiene participación en la toma de decisiones y el 48% considera que si puede tomar decisiones (mínimas), previa consulta al administrador.

**Pregunta 9.-¿Sabe usted si el punto de venta cuenta con un organigrama?**

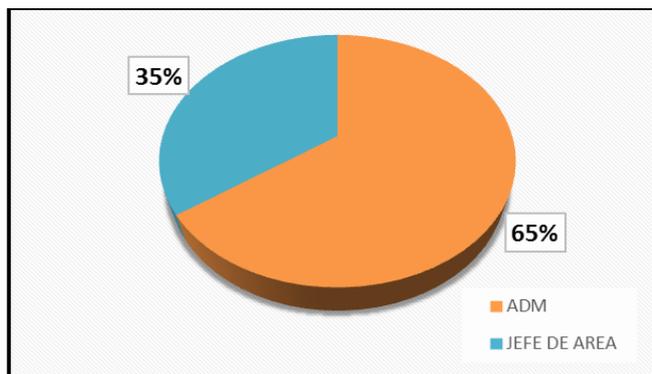


En el resultado de la encuesta, se aprecia que un 83% del personal desconoce la existencia de un organigrama, mientras que un 17% conoce de su existencia de manera general, más no el lugar que ocupa en el organigrama.

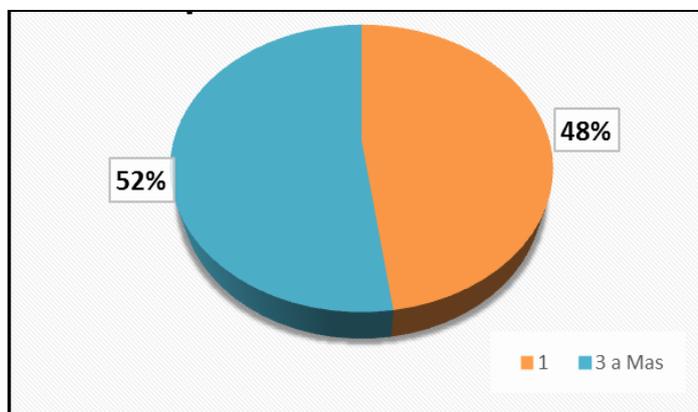
**Pregunta 10.-¿Existe un encargado de cada área de trabajo?**



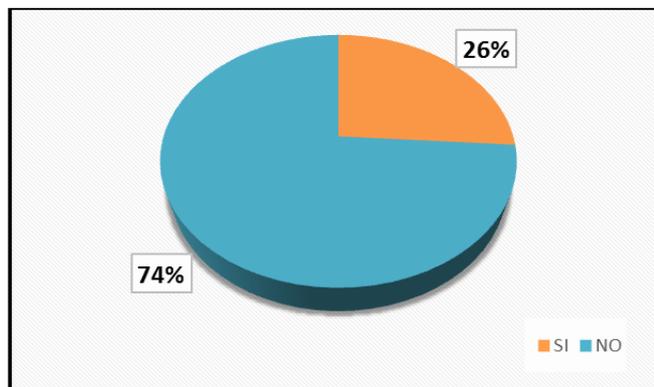
El 43% de los colaboradores manifestó que no existe un encargado, mientras que el 57% dice que sí existe, el cual no es nombrado formalmente.

**Pregunta 11.-¿Sabe quién toma las decisiones en su área?**

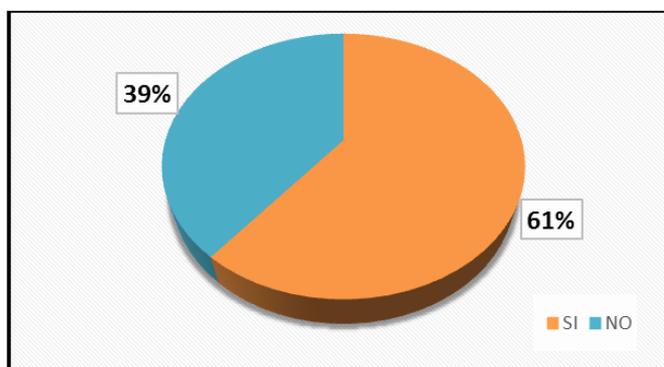
El 65% de los encuestados precisa que las decisiones son tomadas por el administrador en todos los niveles, mientras que un 35% indicó que es el jefe de área.

**Pregunta 12.-¿Cuántas personas le dan órdenes o le indican que es lo que debe de realizar?**

Más del 50% de los colaboradores, manifestó que recibe órdenes de 3 a más personas, manifestando además que les genera confusión al momento de obedecer dichas órdenes.

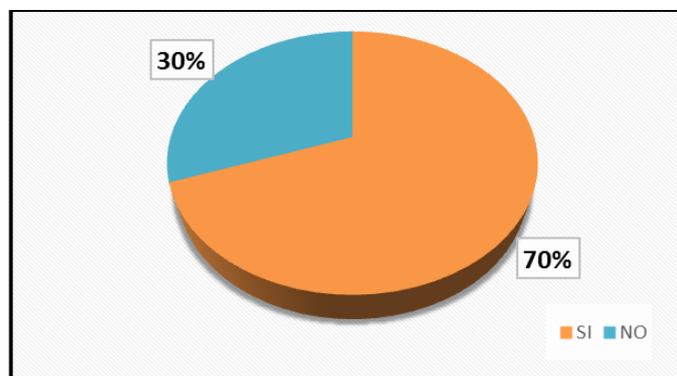
**Pregunta 13.-¿Tiene usted personal a su cargo?**

El 74% de los encuestados indica que no tiene personal a su cargo, mientras que un 26% precisa lo contrario.

**Pregunta 14.-Además de los que usted tiene que hacer en su puesto de trabajo: ¿Le delegan otras responsabilidades o tareas extras?**

Más del 60% de los empleados respondieron que realizan tareas extras.

**Pregunta 15.-¿Considera que existe desorganización en los procesos de trabajo del punto de venta?**



El 70% de los colaboradores consideran que existe desorganización en el punto de venta Ayacucho, frente a un 30% que opina y percibe lo contrario.

De acuerdo a las encuestas y al análisis realizado que presenta el punto de venta Ayacucho, procedemos a plantear una propuesta de estructura organizacional en base a la teoría consultada y estudiada.

### **3.2 Bases que fortalecen la estructura organizacional**

#### **3.2.1 Misión**

A continuación, presentamos una propuesta de misión para que se formule de acuerdo al siguiente esquema:

<b>Misión del Punto de Venta:</b>	<b>AYACUCHO</b>
¿Quiénes son nuestros clientes?	Personas de ambos sexos comprendidas en los niveles socioeconómicos: C, D y E
¿Cuáles son nuestros productos o servicios?	Productos de remates como son: Textiles, calzado, mueblería, electrodomésticos, juguetes, menaje de cocina, etc.
¿Dónde compite nuestra empresa?	En la ciudad de Lima en el Jr. Ayacucho N° 820 - Cercado de Lima.

¿Qué tecnología utilizamos?	Computadoras de última generación, que les permite trabajar con software para procesar sus ventas.
¿En que nos preocupamos por la comunidad? ¿Cuál es nuestro aporte?	Por ofrecer a la comunidad limeña un lugar para hacer compras seguras con productos originales y precios por debajo del mercado.

**TABLA 02 \_Fuente: Elaboración Propia**

Ante lo expuesto, la misión queda redactada como sigue:

“Ofrecer productos de remates con precios por debajo del mercado, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes por encima de sus expectativas y brindándoles un excelente servicio a partir de nuestros colaboradores motivados e inspirados a dar lo mejor de sí”.

### **3.2.2 Visión**

“Ser la tienda líder en la comercialización de remates a nivel nacional, ofreciendo productos de calidad a precios bajos. Así mismo, buscar el crecimiento sostenido de la empresa y el crecimiento profesional de sus colaboradores”.

### **3.2.2 Principios del Punto de venta Ayacucho**

Proponemos principios que servirán como cimiento para cumplir con la misión del punto de venta Ayacucho:

- Ofertar las mejores líneas de productos tanto en marca como en calidad, para fidelizar a nuestros clientes y que no sólo nos compren por tener

productos de bajo precio, si no que el servicio brindado sea también un motivo para que retornen y además nos puedan recomendar con otras personas.

- Igual oportunidad para el empleo, desarrollo y ascenso del personal calificado.
- Trato igualitario.

### 3.2.3 Visión

Proponemos valores que ayudarán a orientar el comportamiento de nuestros colaboradores, los cuales son:

- **Trabajo en equipo:** Cooperamos entre áreas porque estamos comprometidos y alineados con el logro de nuestros objetivos del Punto de venta Ayacucho, esto nos lleva a priorizar siempre los intereses del punto de venta por sobre los intereses de cualquier área o persona.
- **Profesionalismo:** Buscamos siempre la excelencia mediante el autodesarrollo permanente de nuestras competencias personales y profesionales, cumplimos y excedemos los estándares de calidad y de esta forma mostramos compromiso con la empresa, los clientes y sus resultados.
- **Innovador y proactivo:** Nos preocupamos siempre por hacer las cosas de manera diferente, buscando la mejora continua de nuestros productos, procesos y servicios y no nos conformamos con proponer

ideas, sino que las llevamos a la práctica mostrando nuestro espíritu innovador, proactivo y emprendedor.

- **Vocación de servicio:** Nos esforzamos por conocer y comprender las necesidades de nuestros clientes, para de esta manera poder darle siempre un valor agregado a nuestros productos y servicios, excediendo sus demandas y expectativas.
  
- **Íntegro y responsable:** Cumplimos lo que prometemos y actuamos de acuerdo a los principios, normas y políticas de la empresa.

#### **3.2.4 Objetivos de orientación al cliente**

En concordancia con la misión, el cliente es la razón de ser para el punto de venta, por lo que todos y cada uno de los miembros del equipo de trabajo, se compromete a satisfacer oportunamente sus necesidades de acuerdo a los productos que pone a su disposición, teniendo la convicción de generar la preferencia y fidelidad del cliente.

### **3.3 Estructura organizacional**

Para iniciar la propuesta de la estructura organizacional del punto de venta Ayacucho, unificamos criterios, determinando que la orientación de la propuesta estará comprendida dentro de un tipo de organización formal de naturaleza mecanicista, en consideración al tamaño del punto de venta en el que se implementará, el cual se caracterizará por un alto grado de especialización, una departamentalización rígida, amplitud de control

reducida, alto grado de formalización, en la que la toma de decisiones estará centralizada en el administrador; proyectándonos a que las actividades se realicen de manera más eficientes, coordinadas, menos ambiguas y con mayor énfasis en el tema de control, para la retroalimentación que se requiera en el momento oportuno, cuyos resultados nos permitirán optimizar la propuesta en mención.

Hemos considerado los siguientes pasos para la implementación de una estructura organizacional en el punto de venta Ayacucho de la empresa “Almacén de Remates S.A.C”:

#### **Especialización del Trabajo:**

Tomando en cuenta que la especialización del trabajo es la división del trabajo por etapas y cada colaborador es responsable de una etapa diferente; el punto de venta Ayacucho cuenta con 25 colaboradores y la especialización de trabajo que hemos determinado es la siguiente:

- Administrador
- Asistente administrativo
- Cajero
- Jefes de área
- Promotores de ventas
- Jefe de seguridad
- Agentes de seguridad
- Almacenero

➤ Asistente de almacén

De esta manera hemos dividido las tareas y actividades a realizarse dentro del punto de venta Ayacucho, es decir, hemos definido la especialización de cada colaborador. Esta actividad se va reflejar en cada una de las áreas que se formen de manera interna con la finalidad de fortalecer el trabajo en equipo y la distribución del trabajo de manera equitativa.

**Departamentalización:**

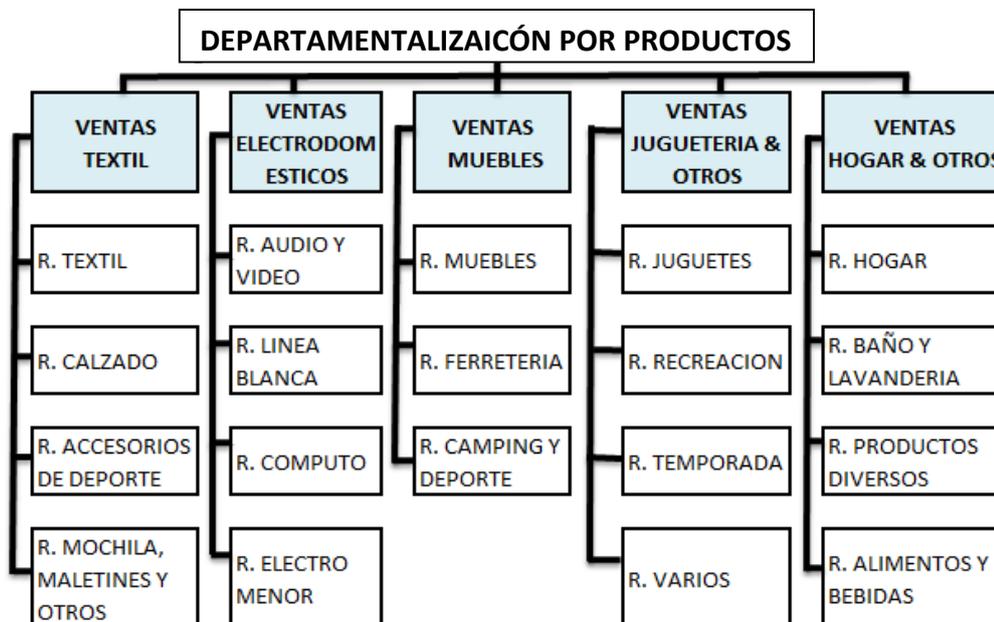
Habiéndose determinado cómo se va a especializar el trabajo entre los colaboradores de la tienda Ayacucho, el tipo de departamentalización que se va aplicar es la departamentalización por producto, teniendo en cuenta que el punto de venta Ayacucho trabaja con 19 rubros los cuales se detallan a continuación:

RUBROS - PUNTO DE VENTA AYACUCHO	
ITEM	RUBROS
1	TEXTIL
2	CALZADO
3	ACCESORIOS DEPORTE
4	MOCHILA/MALETA/MALETIN/CARTERA
5	AUDIO Y VIDEO
6	LINEA BLANCA
7	COMPUTO
8	ELECTRO MENOR
9	JUGUETES
10	RECREACION
11	TEMPORADA
12	VARIOS
13	MUEBLES
14	FERRETERIA
15	CAMPING Y DEPORTE
16	HOGAR
17	BAÑO Y LAVANDERIA
18	PRODUCTOS DIVERSOS
19	ALIMENTOS Y BEBIDAS

**Fuente: Elaboración Propia**

**TABLA 03**

Tomando en consideración los 19 rubros que tiene el punto de venta Ayacucho y de acuerdo a la especialización del trabajo planteado, detallamos a continuación el tipo de departamentalización que se va aplicar:



*Fuente: Elaboración Propia*

**TABLA 04**

Hemos fusionado varios rubros de acuerdo al tipo de producto que se oferta en el punto de venta Ayacucho, esta fusión permite identificar a los trabajadores sobre qué tipo de producto van a tener bajo su responsabilidad, por ejemplo, el personal asignado al rubro “Ventas textil” tendrá a cargo los siguientes productos: textil, calzado, accesorios de deporte, mochila, maletines y otros.

### Cadena de Mando:

Para fortalecer el trabajo que se realiza en el punto de venta Ayacucho, detallamos a continuación, la cadena de mando que los colaboradores deben seguir, generando un ambiente ordenado, conociendo quienes son sus jefes directos para absolver dudas sobre el trabajo a realizar.

NIVELES DE MANDO DEL PUNTO DE VENTA AYACUCHO				
AREAS / NIVELES	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	APOYO
AREA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRADOR			ASIST ADMINISTRATIVO
				CAJERO
AREA VENTAS		JEFE DE AREA	PROMOTORES	
AREA SEGURIDAD		JEFE DE SEGURIDAD	AGENTE SEGURIDAD	
AREA ALMACEN Y REPOSICION		ALMACENERO	ASISTENTE ALMACEN	

*Fuente: Elaboración Propia*

**TABLA 05**

En el punto de venta Ayacucho se han definido tres niveles de mando:

- El primer nivel de mando, recae en el Administrador quién es el responsable de todo el proceso administrativo que se aplique al punto de venta Ayacucho.
- El segundo nivel de mando, recae en los jefes de área quienes tienen a su cargo personal; éstos reportan directamente al administrador del punto de venta.
- En el tercer nivel de mando, están los colaboradores, que tienen trato directo con los clientes, éstos reportan directamente a sus jefes de área.
- El último nivel es de apoyo, en el que el asistente administrativo y cajero, reportan sus actividades directamente al administrador.

### Amplitud de Control:

La amplitud de control propuesto, se ha adecuado al número de colaboradores que pueden dirigir el administrador y los jefes de área de acuerdo al trabajo que se realiza en el punto de venta, quedando conformado de la siguiente manera:

NIVELES DE MANDO DEL PUNTO DE VENTA AYACUCHO								
AREAS / NIVELES	NIVEL 1		NIVEL 2		NIVEL 3		APOYO	
AREA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRADOR	1					ASIST ADMINISTRAT	1
							CAJERO	1
AREA VENTAS			JEFE DE AREA	5	PROMOTORES	8		
AREA SEGURIDAD			JEFE DE SEGURIDAD	1	AGENTE SEGURIDAD	5		
AREA ALMACEN Y REPOSICION			ALMACENERO	1	ASISTENTE ALMACEN	1		
PERSONAL POR NIVEL		1		7		15		2

**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

**TABLA 06**

- Los jefes de área, ubicados en el segundo nivel de mando, tendrán a su cargo cada uno, un máximo de dos (02) colaboradores.
- El jefe de seguridad, ubicado en el segundo nivel de mando, tendrá a su cargo, cinco (05) agentes de seguridad, los mismos que serán distribuidos de la siguiente manera: (04) agentes de seguridad para el primer piso del punto de venta, (02) agentes de seguridad para el segundo y tercer piso del punto de venta, en consideración a la afluencia de clientes.

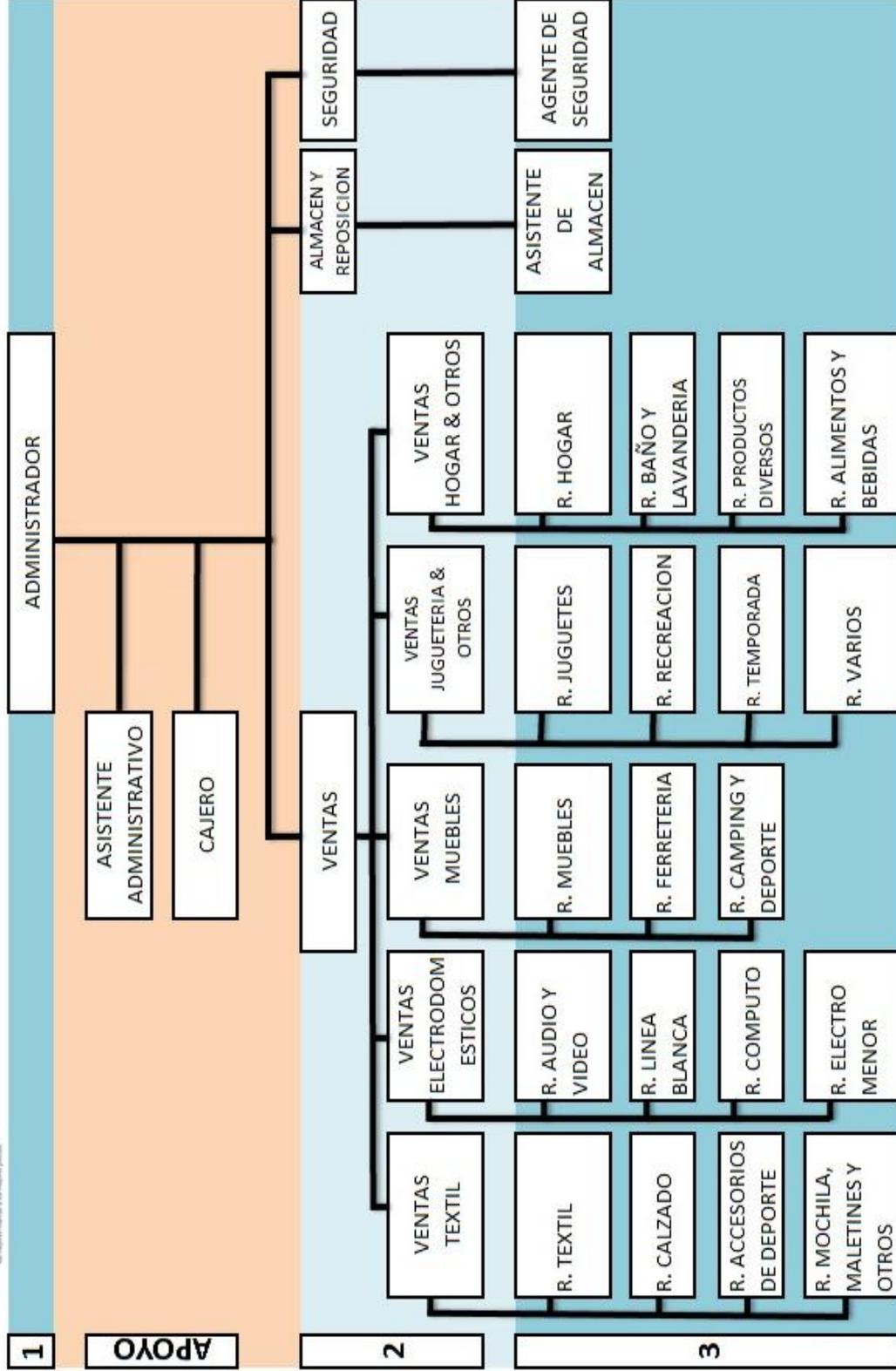
### **Centralización**

De acuerdo a la cadena de mando propuesto y al ser un negocio que por primera vez implementará una estructura organizacional, es necesario que la toma de decisiones sea centralizada; con la proyección que el administrador delegue responsabilidades y toma de decisiones a sus colaboradores, siempre y cuando estos estén bien capacitados y conozcan los procedimientos de trabajo a detalle.

### **Formalización**

Como parte de la propuesta para la implementación de una estructura organizacional, es necesaria la creación de un manual de procedimientos que estandaricen el trabajo y guíen el comportamiento del personal.

Habiendo identificado los pasos a seguir para la implementación de una estructura organizacional en el punto de venta Ayacucho de la empresa “Almacén de Remates S.A.C”, proponemos el siguiente organigrama:



**ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA "ALMACÉN DE REMATES S.A.C", Fuente: Elaboración Propia**

**FIG.08**

### **3.4 Análisis y descripción de puestos como herramientas para la implementación de la estructura organizacional**

Con la finalidad de definir los perfiles laborales para formalizar la asignación de cargos se tiene en consideración los siguientes aspectos:

#### **Perfil de puestos**

Presentamos como propuesta los perfiles del puesto, los cuales serán una herramienta básica para implementar una estructura organizacional formal para el punto de venta Ayacucho.

#### **Descripción de puestos**

Como parte de la propuesta de estructura organizacional para el punto de venta Ayacucho, se tiene la necesidad de formalizar los cargos y nombrar por escrito los jefes. Se implementarán 3 niveles, el primer nivel corresponde al área administrativa, donde está el puesto del administrador. El segundo está compuesto por el área de ventas y el área de seguridad que corresponde al jefe de área y el área de almacén y reposición que esta el puesto de almacenero. El tercer nivel corresponde al puesto de promotor de ventas, agente de seguridad y asistente de almacén. Para el caso del punto de venta Ayacucho se tiene como órganos de apoyo a la administración compuesta por el puesto de cajero y el asistente de almacén.

**PROYECTO**  
**UNIDAD**  
**PUESTO**

**ALMACEN DE REMATES**  
**PUNTO DE VENTA**  
**ADMINISTRADOR**

<b>PUESTO: ADMINISTRADOR</b>	
<b>EDAD</b>	Edad preferente entre 20 - 35 años
<b>SEXO</b>	Sin preferencias
<b>ESCOLARIDAD Y FORMACION</b>	Licenciado en Administración
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años en funciones de administrador y afines.
	Control de ingresos y egresos.
	Control de inventarios
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Computación (Word, Excel y PowerPoint), Internet
	Conocer la documentación necesaria, solicitada por las entidades públicas
	Administración y gestión de Puntos de venta
	Manejo de recursos humanos y materiales.
	Conocimientos sólidos para proporcionar capacitación y actualización al personal
	Sistemas y proceso de reclutamiento y selección de personal
	Elaboración de campañas de volanteo y otras actividades tácticas que promuevan la venta en el punto de venta.
Contabilidad Básica	
<b>CAPACIDADES Y HABILIDADES</b>	Liderazgo
	Habilidad para trabajo en equipo y manejo de personal
	Rectitud en el actuar y obrar
	Habilidad de negociación
	Establecer y fomentar las relaciones interpersonales positivas del personal.
	Solución de problemas con la mayor rapidez posible y prevención
	Capacidad de supervisión y coordinación de objetivos.
	Capaz de atender tareas múltiples, capacidad para la toma de decisiones.
	Capacidad para fomentar el orden y la disciplina en las actividades diarias.
	Desarrollar la comunicación asertiva.
Negociación y trato amable con Clientes y trabajadores	

**TABLA 07**

**TABLA 08**

**PROYECTO  
UNIDAD  
PUESTO**

**ALMACEN DE REMATES  
PUNTO DE VENTA  
ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

<b>PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b>	
<b>EDAD</b>	Edad preferente entre 20 - 30 años
<b>SEXO</b>	Sin preferencias
<b>ESCOLARIDAD Y FORMACION</b>	Estudiante o egresado de estudios superiores en Administración
<b>EXPERIENCIA</b>	6 meses en empresas de ventas.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Computación (Word, Excel y PowerPoint), Internet
	Elaboración y redacción de informes
	Control y organización de documentos
	Conocimientos sólidos para apoyar en capacitación y actualización al personal
	Análisis de las bases de los procesos de selección de personal
<b>CAPACIDADES Y HABILIDADES</b>	Poder de buena Comunicación, Dinámica y Empática
	Solución de problemas con la mayor rapidez posible y prevención
	Capacidad de supervisión y control.
	Capaz de atender tareas múltiples.
	Desarrollar la comunicación asertiva.
	Trato amable con Clientes y trabajadores

**PROYECTO**

**ALMACEN DE REMATES**

**UNIDAD  
PUESTO**

**PUNTO DE VENTA  
CAJERO(A)**

<b>PUESTO: CAJERO(A)</b>	
<b>EDAD</b>	Edad preferente entre 18 - 29 años
<b>SEXO</b>	Sin preferencias
<b>ESCOLARIDAD Y FORMACION</b>	Cajero (CEPEBAN, IFB o instituciones a fines)
<b>EXPERIENCIA</b>	1 año en el área de caja
	Atención al cliente
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Computación (Word, Excel ), Internet
	Técnicas para el manejo de máquina registradora, calculadora
	Procedimientos de caja
	Programas de computación aplicables en caja
	Manejar al 100% el sistema RMS - POS en las funciones que le competen
	Contabilidad Básica
<b>CAPACIDADES Y HABILIDADES</b>	Tratar en forma amable y efectiva con el público en general
	Realizar cálculos aritméticos
	Realizar arqueos diarios de movimiento de caja
	Conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez
	Manejo de computador, registradora, calculadora.
	Solución de problemas con la mayor rapidez posible y prevención

**TABLA 09**

**PROYECTO  
UNIDAD  
PUESTO**

**ALMACEN DE REMATES  
PUNTO DE VENTA  
ALMACENERO**

<b>PUESTO: ALMACENERO</b>	
<b>EDAD</b>	Edad preferente entre 18 - 29 años
<b>SEXO</b>	Masculino
<b>ESCOLARIDAD Y FORMACION</b>	Técnico en logística
<b>EXPERIENCIA</b>	Experiencia mínima de 1 año en puestos Similares.
	Elaboración y Control de inventarios
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Computación (Word, Excel y PowerPoint), Internet
	Técnicas de almacenamiento de materiales y equipos
	Realizar inventarios mensualmente
	Técnicas en documentación de guía e informes
	Programas de cómputo especializados en control y verificación de bienes
<b>CAPACIDADES Y HABILIDADES</b>	Manejo de operaciones matemáticas básicas y cálculos numéricos
	Manejo y suministro de almacén
	Capaz de atender tareas múltiples
	Mantener el orden y la disciplina en las actividades diarias
	Disponible para la realización de esfuerzo físico
	Buen nivel de atención y concentración
	Orientado al trabajo por resultados y bajo presión

**TABLA 10**

**PROYECTO  
UNIDAD  
PUESTO**

**ALMACEN DE REMATES  
PUNTO DE VENTA  
ASISTENTE DE ALMACEN**

<b>PUESTO: ASISTENTE DE ALMACEN</b>	
<b>EDAD</b>	Edad preferente entre 18 - 25 años
<b>SEXO</b>	Masculino
<b>ESCOLARIDAD Y FORMACION</b>	Estudios superiores (No es indispensable)
<b>EXPERIENCIA</b>	Experiencia mínima de 6 meses en almacén o reposición al piso de ventas.
	Elaboración y Control de inventarios
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Computación (Word, Excel y PowerPoint), Internet
	Conocimientos de Control de Stock
	Documentación de guía e informes
	Capaz de atender tareas múltiples
	Mantener el orden y la disciplina en las actividades diarias
	Disponible para la realización de esfuerzo físico
	Buen nivel de atención y concentración
	Orientado al trabajo por resultados y bajo presión

**TABLA 11**

**PROYECTO  
UNIDAD  
PUESTO**

**ALMACEN DE REMATES  
PUNTO DE VENTA  
JEFE DE ÁREA**

<b>PUESTO: JEFE DE AREA</b>	
<b>EDAD</b>	Edad preferente entre 18 - 32 años
<b>SEXO</b>	Sin preferencias
<b>ESCOLARIDAD Y FORMACION</b>	Secundaria completa
<b>EXPERIENCIA</b>	6 meses en ventas
	Atención al cliente
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Computación (Word, Excel y PowerPoint), Internet
	Técnicas de venta
<b>CAPACIDADES Y HABILIDADES</b>	Orientación al cliente
	Habilidad para trabajo en equipo
	Estabilidad y control emocional
	Habilidad de negociación
	Capacidad para fomentar el orden y la disciplina en las actividades diarias
	Trato amable con Clientes
	Acostumbrado a trabajar bajo presión y por resultados

**TABLA 12**

**PROYECTO**  
**UNIDAD**  
**PUESTO**

**ALMACEN DE REMATES**  
**PUNTO DE VENTA**  
**PROMOTOR DE VENTAS**

<b>PUESTO: PROMOTOR DE VENTAS</b>	
<b>EDAD</b>	Edad preferente entre 18 - 29 años
<b>SEXO</b>	Sin preferencias
<b>ESCOLARIDAD Y FORMACION</b>	Secundaria completa
<b>EXPERIENCIA</b>	4 meses en ventas
	Atención al cliente
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Técnicas de venta
	Conocer los productos que vende
<b>CARACTERISTICAS</b>	Optimismo
	Perseverancia
	Empatía
	Seguridad en si mismo
	Honestidad
	Puntualidad
	Saber escuchar a los clientes
	Facilidad de palabra
<b>CAPACIDADES Y HABILIDADES</b>	Orientación al cliente
	Habilidad para trabajo en equipo
	Debe ser Observador
	Trato amable con Clientes
	Acostumbrado a trabajar bajo presión y por resultados

**TABLA 13**

**PROYECTO  
UNIDAD  
PUESTO**

**ALMACEN DE REMATES  
PUNTO DE VENTA  
JEFE DE SEGURIDAD**

<b>PUESTO: JEFE DE SEGURIDAD</b>	
<b>EDAD</b>	Edad preferente entre 22 - 40 años
<b>SEXO</b>	Masculino
<b>ESCOLARIDAD Y FORMACION</b>	Seguridad y protección, defensa personal y relaciones humanas
<b>EXPERIENCIA</b>	1 año como mínimo como vigilante de seguridad
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Mecanismos de Seguridad
	Conocimientos de las leyes asociadas a su función
	Técnicas de primeros auxilios
<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>PERSONALIDAD</b>
	Debe demostrar serenidad en situaciones de riesgo
	Debe siempre demostrar preocupación por la seguridad
	Debe ser analítico en sus actuaciones
	Debe valorar y respetar la dignidad de las personas
	Debe establecer y mantener buenas relaciones con el público
	Debe demostrar autocontrol y disciplina en sus actuaciones
	<b>FISICOS</b>
	Debe demostrar agilidad en sus movimientos
	Debe tener fuerza física suficiente para someter e inmovilizar a una persona
	Debe tener resistencia al estar parado
	Debe demostrar dominio con el uso de sus instrumentos de defensa
	Debe tener salud compatible con la actividad que va a desarrollar
	<b>PSICOLOGICOS</b>
	Debe demostrar equilibrio mental en todas sus acciones
	Emocionalidad normal que no altere su desempeño (no tener depresión)
Debe tener facilidad para trabajar en equipo y compartir con otras personas	
<b>ETICOS Y MORALES</b>	
Debe ser honesto en todos sus actos	
Debe demostrar responsabilidad	
Debe ser leal a su empresa y compañeros	
<b>CAPACIDADES Y HABILIDADES</b>	Capacidad para persuadir y evitar problemas
	Capacidad para tomar decisiones de acuerdo a sus funciones
	Habilidad para trabajo en equipo
	Capacidad para observar y criticar la realidad
	Habilidad para prever y solucionar conflictos
	Capacidad de reflexión, de análisis y de síntesis
	Acostumbrado a trabajar bajo presión y por resultados

**TABLA 14**

**PROYECTO  
UNIDAD  
PUESTO**

**ALMACEN DE REMATES  
PUNTO DE VENTA  
AGENTE DE SEGURIDAD**

<b>PUESTO: AGENTE DE SEGURIDAD</b>	
<b>EDAD</b>	Edad preferente entre 22 - 40 años
<b>SEXO</b>	Masculino
<b>ESCOLARIDAD Y FORMACION</b>	Secundaria completa
<b>EXPERIENCIA</b>	6 meses como vigilante de seguridad
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Seguridad integral
	Técnicas de defensa personal
<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>PERSONALIDAD</b>
	Debe demostrar serenidad en situaciones de riesgo
	Debe siempre demostrar preocupación por la seguridad
	Debe ser analítico en sus actuaciones
	Debe valorar y respetar la dignidad de las personas
	Debe establecer y mantener buenas relaciones con el público
	Debe demostrar autocontrol y disciplina en sus actuaciones
	<b>FISICOS</b>
	Debe demostrar agilidad en sus movimientos
	Debe tener fuerza física suficiente para someter e inmovilizar a una persona
	Debe tener resistencia al estar parado
	Debe demostrar dominio con el uso de sus instrumentos de defensa
	Debe tener salud compatible con la actividad que va a desarrollar
	<b>PSICOLOGICOS</b>
	Debe demostrar equilibrio mental en todas sus acciones
	Emocionalidad normal que no altere su desempeño (no tener depresión)
	Debe tener facilidad para trabajar en equipo y compartir con otras personas
	<b>ETICOS Y MORALES</b>
	Debe ser honesto en todos sus actos
Debe demostrar responsabilidad	
Debe ser leal a su empresa y compañeros	
<b>CAPACIDADES Y HABILIDADES</b>	Capacidad para evitar problemas
	Habilidad para trabajo en equipo
	Capacidad para observar y criticar la realidad
	Capacidad de reflexión, de análisis y de síntesis
	Acostumbrado a trabajar bajo presión y por resultados

**TABLA 15**

## CONCLUSIONES

1. Por medio de la presente investigación se identificó que: la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la amplitud de control, la centralización de la toma de decisiones y la formalización son elementos que se deben considerar para la elaboración e implementación de una estructura organizacional. Con cada uno de estos elementos claves se divide el trabajo en tareas específicas y departamentos, se asignan tareas y responsabilidades, se agrupa y se establece relaciones entre las personas, grupos o departamentos y se establecen líneas formales de autoridad que se consolidan por medio de organigramas.
2. Asimismo, la presente investigación acredita que es de vital importancia definir los perfiles laborales para la formalización en la asignación de cargos dentro de la estructura organizacional, ya que plasma de manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y las habilidades necesarias para llevarlas a cabo, permitiendo de acuerdo a ello la esquematización de los flujos en el organigrama.
3. Finalmente, se concluye que la fusión de los elementos que participan en la elaboración de una estructura organizacional sustentado sobre la base de la definición de los perfiles laborales, conllevan a construir el tipo de estructura organizacional ideal que se ajuste a las necesidades de la empresa, favoreciendo los procesos de comunicación, coordinación, control y retroalimentación, mejorando el rendimiento y productividad, de modo que se canalicen los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la implementación de la presente propuesta de estructura organizacional para el punto de venta Ayacucho de la empresa “**Almacén de Remates S.A.C**”, teniendo en cuenta que mediante la presente investigación se ha identificado los elementos claves para la división del trabajo en tareas específicas, asignación de cargos y responsabilidades, estableciendo la interrelación entre los colaboradores y las líneas formales de autoridad que se consolidan por medio de organigrama propuesto, el mismo que deberá ser difundido a todo el personal; recomendándose a la vez, la realización de revisiones, retroalimentaciones y actualizaciones periódicas para la mejora continua. Del resultado obtenido, se podrá implementar como efecto espejo en los otros cinco puntos de venta que tienen el mismo nivel en la organización.
2. Se recomienda difundir los perfiles de puesto que ostenta cada colaborador, de modo que conozcan sus deberes y responsabilidades, los resultados que deben lograr en el desempeño de su función, lo que deben saber, las habilidades que deben poseer y las actitudes que deben mostrar. La definición de los perfiles laborales, servirán de apoyo a la gestión para la selección y colocación del colaborador, para reducir o eliminar la duplicación de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Finalmente, se recomienda la implementación de la presente propuesta de estructura organizacional para el punto de venta Ayacucho, por considerarlo viable.

## ELABORACIÓN DE REFERENCIAS

Barrera, S. y Valverde, E (2014). *Modelo de diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo en el año 2013.* (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/708>

Chiavenato, I (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración - Séptima edición.* México: Eisevier Editora Ltda.

Educativa.catedu.es (2010). *La organización formal e informal.* Recuperado de [http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/13\\_la\\_organizacin\\_formal\\_e\\_informal.html](http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/13_la_organizacin_formal_e_informal.html)

López, A. (2015). *Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango.* (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Lopez-Ana.pdf>

Muro, M (2013). *Propuesta de rediseño organizacional para el instituto cultural Peruano Norteamericano – Chiclayo.* (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/122>

Reyes, H. (2011). *Diseño de una estructura orgánico funcional y su incidencia en el desempeño del personal en AMERICAN JEANS.* (Tesis de Bachillerato). Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1440/1/254%20Ing.pdf>.

Robbins, S y Coulter, M (2005). *Administración.* México: Pearson Educación.

Rodas, S. y Wong, J (2014). *Diseño de la Estructura Orgánico-Funcional y su Incidencia sobre la Productividad de 1-700 Vipcar S.A.* (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/480/1/T-ULVR-0302.pdf>

Romo, I., González, K., Miguel, R., Poblete, M. y Romero, R. (2011). *Propuesta de estructura organizacional para sistemas integrales Aragón Rocamora, S.A. de C.V.* (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/12841>

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D (2009) *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

**ANEXOS**

## ENCUESTA

El presente cuestionario tiene como objeto recopilar información, para conocer cuál es la situación actual de la empresa. La información proporcionada es totalmente confidencial y con fines únicamente educativos.

Instrucciones: A continuación se le solicita contestar una serie de preguntas con la mayor sinceridad posible, de tal manera que los resultados sean los más acertados al concluir esta investigación.

Información General:

Edad\_\_\_\_\_ Tiempo de laborar en la empresa\_\_\_\_\_ Genero\_\_\_\_\_

- |   |   |
|---|---|
| <p>¿Conoces la misión y visión del punto de venta?</p> <p>a. Sí_____ b. No_____</p>                                 | <p>¿Existe un encargado de cada área de trabajo?</p> <p>a. Sí_____ b. No_____</p>   |
| <p>¿Conoces los objetivos de orientación al cliente?</p> <p>a. Sí_____ b. No_____</p>                               | <p>¿Sabe quién toma las decisiones en su área?</p> <p>a. Administrador_____</p> <p>b. Jefe de Área_____</p> <p>c. Grupales_____</p>                       |
| <p>¿Sabes cuál es el nombre de tu puesto de trabajo?</p> <p>a. Sí_____ b. No_____</p>                               |   |
| <p>¿Sabes quién es su jefe directo?</p> <p>a. Sí_____ b. No_____</p>  | <p>¿Cuántas personas le dan órdenes o le indican que es lo que debe de realizar?</p> <p>a. 1_____</p> <p>b. 2_____</p> <p>c. 3 o más_____</p>             |
| <p>¿Sabes cuáles son exactamente sus funciones?</p> <p>a. Sí_____ b. No_____</p>                                    |   |
| <p>¿Dentro de la tienda existen manuales de funciones para cada puesto de trabajo?</p> <p>a. Sí_____ b. No_____</p> | <p>¿Tiene usted personal a su cargo?</p> <p>a. Sí_____ b. No_____</p>   |
| <p>¿Dentro del punto de venta existen procedimientos de trabajo?</p> <p>a. Sí_____ b. No_____</p>                   | <p>Además de los que usted tiene que hacer en su puesto de trabajo: ¿Le delegan otras responsabilidades o tareas extras?</p> <p>a. Sí_____ b. No_____</p> |
| <p>¿Le dan libertad para tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo?</p> <p>a. Sí_____ b. No_____</p>          | <p>¿Considera que existe desorganización en los procesos de trabajo del punto de venta?</p> <p>a. Sí_____ b. No_____</p>                                  |
| <p>¿Sabe usted si el punto de venta cuenta con un organigrama?</p> <p>a. Sí_____ b. No_____</p>                     |   |

